USAID | GUATEMALA
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Asistencia de USAID en el diseño de la agenda técnico/estratégica de Turismo para Guatemala Transición Política 2007 - 2008 Sector Turismo

INFORME FINAL

Noviembre, 2007

Esta publicación fue producida para la revisión por parte de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparada por Abt Associates, Inc.

RECONOCIMIENTO

Tatiana Ramos - TDI Corporation
Consultora Principal

Asistencia de USAID en el diseño de la agenda técnico/estratégica de Turismo para Guatemala Transición Política 2007 - 2008 Sector Turismo

INFORME FINAL

Programa de Comercio y Competitividad
Contrato No. EDH-I-00-05-00005-00
Orden de Trabajo No. EDH-I-03-05-00005-00

Las opiniones que el autor expresa en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

TABLA GENERAL DE CONTENIDO

1. Antecedentes 12

2. Contexto institucional: política nacional de turismo sostenible 13

2.1 Presupuesto INGUAT 14

2.2. Avances 2004 - 2007 14

3. Situación actual del turismo en Guatemala 26

3.1. Oferta Turística 26

3.2. Demanda Nacional 27

3.3. Demanda Internacional 28

4. Análisis competitivo 32

4.1. Contexto mundial 32

4.2. Contexto regional 37

4.3. Percepciones del país en el consumidor 38

5. Tendencias 42

5.1. La nueva cara del consumidor 42

5.2. Estructuras institucionales de turismo 43

6. Aspectos estratégicos para la transición 50

6.1. Plan Operativo Anual 2007 - 2009 50

6.2. Objetivos de crecimiento 51

6.3. Promoción del país 53

6.4. Presupuesto promocional 56

7. Conclusiones: intervenciones con alto potencial de éxito 62

8. Anexos 66

Agradecimientos 5

Lista de Acrónimos 6

Resumen Ejecutivo 8

Agradecimientos

El presente documento es el resultado de la participación y análisis de un grupo de actores que apoyaron en el análisis y conclusiones para el diseño de la agenda técnico / estratégica. Estos actores también facilitaron información, tiempo, experiencia y opiniones sobre el progreso de la Política Nacional de Turismo Sostenible hacia el 2014. Se espera que estos insumos sirvan al siguiente gobierno para guiar la política de turismo sostenible del 2008 - 2011.

En especial se agradece el apoyo recibido por el INGUAT, PRONACOM, AGEXPORT, IDC, INVEST, CAMTUR, Buró de Convenciones y Counterpart International.

Miembros de estas organizaciones participaron en reuniones individuales a finales de septiembre de 2007 seguido de una presentación al grupo en noviembre de 2007 en la que se discutió el borrador del documento. En esta reunión se analizaron diferentes ángulos y percepciones de los avances del presente gobierno, se comentaron los resultados del análisis y se acordaron las conclusiones y líneas estratégicas prioritarias a recomendar.

Lista de Acrónimos

- **AGEXPRONT** Asociación Guatemalteca de Exportadores
- **ALCA** Área de Libre Comercio de las Américas
- **ANACAFE** Asociación Nacional del Café
- **ANTs** Administraciones Nacionales de Turismo
- **ASISTUR** Asistencia al Turista
- **ASOPTUR** Asociación de Operadores Turísticos de Guatemala
- **BCC**
- **CATA** Agencia para la promoción de Centroamérica (en inglés *Central American Tourism Agency*)
- **CAMTUR** Cámara de Turismo de Guatemala
- **CATs** Consejos de Autogestión Turística
- **COMECATUR** Comité de Mercadeo Centroamericano de Turismo
- **CONADES** Consejo Nacional de Desarrollo Sostenible
- **CONCATUR** Coordinadora Nacional de Comités de Autogestión Turística
- **DMOs** Organizaciones nacionales de turismo *(en* inglés *Destination Management Organizations)*
- **DNI** Derecho de no inmigrante a México
- **Co-ops** Promoción cooperativa
- **FACOT** Federación de Operadores de Turismo
- **FEDECATUR** Federación de Cámaras de Turismo
- **FUNDESA** Fundación para el Desarrollo
- **H** Programa de Higiene para manejo de alimentos y bebidas
- **IATA** Asociación Internacional del Transporte Aéreo (en inglés *International Air Transport Association*)
- **INGUAT** Instituto Guatemalteco de Turismo
- **INTECAP** Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
- **IVA** Impuesto al valor agregado
- **LAC** Latino América y el Caribe
- **MAGA** Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
- **MICE** Segmento de congresos, convenciones, reuniones e incentivos (en ingles *meetings, incentives, conventions and events*)
- **OEA** Organización de Estados Americanos
- **OMT** Organización Mundial de Turismo
- **ONTs** Organizaciones Nacionales de Turismo
- **PNC** Policía Nacional Civil
- **PNTS** Política Nacional de Turismo Sostenible 2004 - 2014
- **POLITUR** Policía Turística
- **PRONACOM** Programa Nacional de Competitividad
- **Q** Quetzales
- **SECTUR** Secretaria de Turismo de México
- **SIAF** Sistema Integrado de Administración Financiera y Control
- **SIGES** Sistema Informático de Gestión
- **SITCA** Sistema de Integración Turística de Centro América
- **TLCAUSA** Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos
- **TLCAN** Tratado de Libre Comercio de América del Norte

- **USAID** Agencia para el Desarrollo de los Estados Unidos
- **WEF - TTCR** Foro Económico Mundial – Estudio de Competitividad de Viajes y Turismo (en ingles *World Economic Forum – Travel and Tourism Competitiveness Report*)

Resumen Ejecutivo

USAID está apoyando al gobierno de Guatemala en la preparación de una agenda de transición con el fin de informar, orientar y guiar la política de turismo del nuevo Gobierno, enfatizando las acciones, políticas y proyectos que se encuentran en proceso de maduración, cuya integración tiene un alto potencial de éxito.

El presente documento analiza los avances del gobierno para cumplir con las recomendaciones de la Política Nacional de Turismo (PNTS) durante el 2004 - 2007, y presenta un análisis estratégico de la situación actual del sector, el contexto competitivo y aspectos clave para establecer objetivos de crecimiento en el siguiente gobierno. Las conclusiones y recomendaciones del grupo que diseñó esta agenda técnico / estratégica para el gobierno de transición son cinco:

1. Aprobación y puesta en marcha de la modificación y actualización de la Ley Orgánica de Turismo durante el primer semestre del siguiente gobierno. Esta ya está en revisión del Congreso desde finales del 2005.

2. Aprobación y puesta en marcha de la actualización de la Ley de Inversión y fomento al turismo, la cual depende de la aprobación de la Ley Orgánica de Turismo.

3. Apoyo estructural y sistemático a INVEST y al Departamento de Promoción de Inversión del INGUAT para escalar a agenda prioritaria el fomento de la inversión nacional y extranjera para aumentar el número de habitaciones de hotel de categoría turística acompañar el crecimiento turístico del país.

4. Establecer un mecanismo de diálogo entre el sector público y privado para la participación sistemática y estratégica en el diseño y operación de los pilares de la Política Nacional de Turismo Sostenible y para lograr masa crítica, economías de escala y lograr penetrar el mensaje de "Guatemala Alma de la Tierra" en los mercados prioritarios. Así mismo, para definir la estrategia, o sea el cómo lograrán las metas establecidas juntos y bajo un mecanismo para construir inteligencia comercial para la toma de decisiones del sector.

5. Hacer del turismo una prioridad presidencial para lograr la coordinación interinstitucional del gobierno desde el más alto nivel para la integración de temas transversales estratégicos que afectan al turismo y así mismo lograr ahorros y disminuir fugas.

El reporte presenta los avances del INGUAT en cada uno de los siete pilares estratégicos que identifica la PNTS en la que hubieron mayores avances en: 103 proyectos de desarrollo de producto sobre todo rural y comunitario, inversiones en infraestructura de acceso como aeropuertos y carreteras, aprobación del proyecto de $30 millones de dólares para el desarrollo del Peten para la Conservación de la Biosfera Maya, apoyo al proceso de descentralización con el fortalecimiento de los CATs en 35 localidades, desarrollo de nuevos destinos en particular comunitarios y rurales, seguridad y salubridad con los programas ASISTUR y H respectivamente, modernización de procesos administrativos, portal Web y marca país de Guatemala.

Estas inversiones fueron muy significativas en este momento para la reactivación del turismo en el país ya que rompió con el dilema tradicional de los destinos de la oferta y demanda (no hay más turistas, porque no hay más hoteles y vuelos, y no hay más hoteles y vuelos porque no hay inversiones en infraestructura de acceso y mercadeo). Este gobierno priorizó dicha inversión y le tocará al siguiente gobierno priorizar las inversiones de acompañamiento al crecimiento necesarias (principalmente fomentar la construcción de habitaciones de hotel y aumentar las inversiones en publicidad). Este esfuerzo se deberá realizar con urgencia para que el sector privado cierre mayores ventas al 2011 y se logre un crecimiento sostenido.

Se hizo un análisis competitivo de Guatemala; en la región Centro Americana ha sido el país con mayor crecimiento en la llegada de turistas en los últimos cuatro años, sin embargo es el segundo país en número de llegada de turistas después de Costa Rica y el tercero en el ingreso por turismo después de Costa Rica y Panamá, desde 1996. Los actores resaltaron el hecho que la relación entre el número de visitantes y el ingreso de divisas por turismo se podría mejorar considerablemente y que deberá ser objetivo de la revisión de la PNTS un enfoque no solo en número de turistas sino en mejorar la relación turista - gasto.

Los actores también concluyeron lo importante que es entender la estrategia de este gobierno que logró un crecimiento del 168% y lo que implica para el siguiente periodo. En este sentido resaltaron que este gobierno tomo al país con un turismo estancado donde no había ningún crecimiento y las ocupaciones hoteleras estaban por los suelos. Este gobierno invirtió en reactivar el turismo con una estrategia muy agresiva, al final del periodo los hoteles muestran ocupaciones muy altas y un alto crecimiento anual pero el siguiente gobierno no podrá mantener dicho crecimiento ya que tomara al país con un sector recuperado y ocupaciones hoteleras saturadas en algunos destinos, en algunos periodos.

El siguiente gobierno tendrá que por un lado revisar el crecimiento anual que podrán generar considerando el estado positivo en que se encuentra el turismo en el país, y por otro lado definir claramente los objetivos de crecimiento. El grupo concluyó que será en base a inversiones estratégicas (como habitaciones de hotel, más asientos de avión) y una efectiva suma de esfuerzos interinstitucionales y público – privados en la comercialización del país, lo que lograrán mantener un crecimiento favorable. Para lograr esto, se deberá tomar con urgencia y gran voluntad política de los tres poderes de gobierno la aprobación y puesta en marcha de la modernización de la Ley Orgánica del INGUAT que esta actualmente en revisión en el congreso.

Para la definición de objetivos de crecimiento, el documento sugiere usar como herramienta la matriz Ansoff de la oferta y la demanda. La matriz presenta cuatro posibles tipos de crecimiento dependiendo de las inversiones y estado actual de la oferta y la demanda del destino. El primer objetivo, y el más fácil, es cuando el destino quiere incrementar penetración en un mercado existente con su producto actual (sin ninguna inversión), el segundo es ingresar a nuevos mercados con el producto existente, el tercero es ofrecer nuevos productos a mercados existentes y el cuarto es ofrecer nuevos productos a nuevos mercados. Cado uno de estos objetivos responde a situaciones diferentes y niveles de riesgo diferentes y son decisiones que se deberán tomar como parte de la actualización de la PNTS que esta realizando CAMTUR con los actores, así como el nuevo gobierno.

En el contexto competitivo global, se analizó el reporte publicado este año por el Foro Económico Mundial, Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo en el que Guatemala salio en lugar 69 en el mundo y el 15 en la región Latinoamericana y el Caribe. El grupo concluyo que será muy importante actualizar, mantener e ir mejorando los calificativos de Guatemala en este y otros estudios del sector. Así mismo, definir dentro de la actualización de la PNTS el lugar objetivo que como país desearían ocupar hacia el futuro, ya sea para mantener el lugar 15 en la región o mejorarlo.

El análisis de los aspectos positivos y negativos de la imagen de Guatemala percibida por el consumidor internacional también concluyo que se podría mejorar con una inversión en promoción mas agresiva y sumando esfuerzos. Al evaluar los resultados de una encuesta de PromPeru a 400 turistas internacionales al Perú en el 2006 para identificar a sus competidores para producto de cultura, Guatemala es identificado dentro de sitios arqueológicos y artesanía en un lugar competitivo, pero no sobresale en ciudades coloniales, comunidades indígenas y rurales, gastronomía, y folklore.

Sorprendió al grupo que otros países como Estados Unidos, Argentina y Chile sobresalen en estos temas más que Guatemala. El reto es cambiar la percepción en el consumidor. Al comparar el gasto en publicidad del INGUAT con la de los otros países se concluyó que se podría tener una estrategia mas agresiva en cuanto a la inversión así como en colaboración público – privadas, donde se sumen esfuerzos para lograr masa crítica y suficientes recursos para penetrar en el consumidor objetivo con un mensaje claro y sostenido por un periodo de tiempo largo.

Otro aspecto que se analizo fueron las tendencias en las estructuras de las organizaciones nacionales de turismo. De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo hay una tendencia en las administraciones de turismo de los países por estructuras público – privadas que se encargan de la promoción del país a largo plazo con estructuras donde información, planeación y promoción se genera en un sistema integral con la suma de esfuerzos públicos y privados.

Al final el documento describe estas tendencias y se presenta el caso de México, en concreto cómo decidió crear el Consejo de Promoción Turística, qué proceso realizo y cómo llego a un presupuesto anual de $123 millones de dólares en siete años bajo un mecanismo de participación y transparencia de la información para lograr éxito.

El documento finaliza con un análisis de la distribución y presupuesto aprobado para el 2008 y 2009 y se sugieren la revisión de la distribución en inversiones prioritarias identificadas por el grupo.

Otros aspectos estratégicos que se deberán considerar para el desarrollo turístico del país son que:

- La administración actual en aras de apoyar al desarrollo turístico de las comunidades considero apropiado apoyarlas en brindarles estudios Estratégicos de Desarrollo Turístico, de Dinamización y atracción de Inversión Turística, Con la finalidad de crear Polos de Desarrollo turísticos.

- Así también el propósito de estos estudios es que las comunidades, comités y empresarios de las áreas se involucren y empoderen de estos planes y ellos mismos sean los desarrolladores de los proyectos.

- El compromiso adquirido como gobierno en ejecutar el Programa de Desarrollo del Peten para la conservación de la Biosfera Maya. Son $ 9.2 USD que se invertirán en turismo.

- Mucho de los programas anteriores se realizaron interinstitucionalmente, fortaleciendo las relaciones entre las entidades y trabajando coordinadamente.

- Fortalecimiento de la Unidad de cooperación Internacional—Mejores relaciones con Organismos Internacionales- Cooperaciones Internacionales se logro Capacitaciones de expertos en turismos, becas, cursos cortos al extranjero.

1. Antecedentes

Una de las prioridades más importantes durante el actual Gobierno, ha sido el fomento consistente, sostenido y con proyección de largo plazo para el desarrollo del turismo. Durante este proceso, se han tomado diferentes medidas administrativas, organizacionales, políticas y estrategias orientadas al aprovechamiento de los abundantes atractivos turísticos que tiene Guatemala. Sin embargo, el turismo es un área cuyo desarrollo es afectado de manera transversal por diferentes aspectos, tales como: seguridad general, seguridad local, infraestructura vial, infraestructura de comunicaciones, marco legislativo, política fiscal, relaciones diplomáticas, saneamiento ambiental, servicios de salud, educación, crédito y muchos otros. En tal sentido, el impulso serio y consistente al turismo, necesita tomar en consideración todos esos aspectos de incidencia de parte del Sector Público mismo, pero, en estrecha coordinación con el Sector Privado, quienes son los que al final harán las inversiones directas en la industria turística.

Por esto mismo, el actual Gobierno ha tomado diversas iniciativas para promover el turismo desde diferentes ángulos. Sin embargo, estas iniciativas necesitan mantener continuidad y énfasis, de modo de no perder el impulso que el turismo ha venido adquiriendo durante los últimos años. Es mas, el desarrollo turístico debe ser considerado de manera centralizada con enfoque altamente holístico y de largo plazo, pero con el impulso al fortalecimiento local. Por lo mismo, las diferentes acciones internas, públicas y privadas, deben considerarse de manera integral y verificarlas contra las tendencias mundiales del turismo, para aprovechar las enormes ventajas comparativas y competitivas que Guatemala tiene en este ámbito. Ahora bien, el actual impulso puede verse seriamente afectado si la orientación y acciones del nuevo Gobierno, que asumiría el poder a partir del 2008, no le presta la adecuada atención y seguimiento.

USAID a través de Abt Associates esta apoyando al gobierno de Guatemala en la preparación de una agenda de transición con el fin de informar, orientar y guiar la política de turismo del nuevo Gobierno, enfatizando las acciones, políticas y proyectos que se encuentran en proceso de maduración, cuya integración tiene un alto potencial de éxito.

El presente documento es el resultado de un diagnóstico de la situación actual del país, investigación primaria a través de entrevistas con actores clave de los sectores público y privado y de investigación secundaria sobre tendencias y mejores prácticas en el manejo de turismo que se espera servirán en la toma de decisiones del nuevo gobierno. Los detalles de los documentos revisados y entrevistas se encuentran en el **Anexo I** de este documento.

2. Contexto institucional: política nacional de turismo sostenible

Desde 1967 el INGUAT fue fundado y se rige de acuerdo a la Ley Orgánica como una entidad estatal, descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio. En el 2004 se elaboró la propuesta para la actualización y modificación de la Ley Orgánica y se presento al Congreso para su revisión. La estructura, organigrama, personal y presupuesto de la institución no ha tenido cambios significativos a lo largo de los años, este gobierno invirtió en la modernización de la división de Mercadeo y del proceso administrativo para un mejor aprovechamiento de los recursos existentes. En el Anexo II se encuentra copia del organigrama general del INGUAT.

Durante el periodo 2004 – 2007, la actividad turística ha sido guiada bajo la Política Nacional de Turismo Sostenible (PNTS) 2004 – 2014, la cual fue desarrollada bajo un proceso participativo iniciado en septiembre del 2002 y formulada dentro del marco de los Acuerdos de Paz. La PNTS fue validada durante el II Encuentro Nacional de Turismo en el 2004.

El principal objetivo de la Política es "*consolidar al turismo como eje articulador del desarrollo sostenible, de forma que contribuya a garantizar a los guatemaltecos el acceso a una vida digna y a generar las condiciones necesarias para mejorar la competitividad del país en el ámbito internacional*".

La PNTS se basa en siete pilares estratégicos y varias líneas de acción que contienen sugerencias para su ejecución y que se basan en la Estrategia Nacional de Turismo formulada en el 2000. Los siete pilares estratégicos, sugerencias y líneas de acción se resumen en:

- **Pilar 1:** Estructura institucional y relaciones interinstitucionales
- **Pilar 2:** Consolidación de destinos turístico tradicionales y desarrollo de nuevos destinos
- **Pilar 3:** Integración turística regional
- **Pilar 4:** Sistema de información turística
- **Pilar 5:** Cultura y formación turística
- **Pilar 6:** Mercadeo
- **Pilar 7:** Seguridad

Las condicionantes establecidas en el PNTS para que las recomendaciones se logren exitosamente son:

- Reconocer el turismo como prioridad nacional por parte de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial;
- Voluntad política para dar prioridad al desarrollo turístico de acuerdo a la PNTS;

- Modernizar el INGUAT para que pueda poner en marcha las estrategias y líneas de acción del PNTS y liderar el proceso; y

- Mejorar de la seguridad nacional y al turista.

2.1 Presupuesto INGUAT

El presupuesto del INGUAT del 2003 al 2007 ascendió a Q 685,776,612 (US $90.2 millones de dólares) de los cuales se ejecuto el 80% y quedó un saldo positivo de Q 168,632,185.73. El origen de este presupuesto provino de las siguientes fuentes:

- 51% del impuesto fiscal por salidas del país
- 46% del 10% de impuesto sobre el hospedaje
- 3% de otros ingresos no tributarios

El presupuesto del INGUAT en el 2007 asciende a Q 149,326,493 (equivalente a US $19.4 millones de dólares) el cual esta distribuido en tres programas presupuestarios:

- Programa de Actividades Centrales **(40%) - Q 59,497,629** (US $7,743,508)
- Programa de Actividades de Promoción **(43%)** – **Q 64,695,038 (**US $ 8,419,941)
- Programa de Actividades de Desarrollo Turístico **(17%)** – **Q 25,133,827** (US $ 3,271,122)

2.2. Avances 2004 - 2007

El INGUAT logró avances en cada uno de los siete pilares estratégicos que identifica la PNTS en la que lograron mayores avances en proyectos de desarrollo de producto sobre todo rural y comunitario, inversiones en infraestructura de acceso como aeropuertos y carreteras, apoyo al proceso de descentralización con el fortalecimiento de los CATs en 35 localidades, desarrollo de nuevos destinos en particular comunitarios y rurales, seguridad y salubridad con los programas ASISTUR y H respectivamente, modernización de procesos administrativos, portal Web y marca país de Guatemala.

Un resumen comparativo entre las recomendaciones del PNTS y los avances logrados en este gobierno en cada uno de los siete pilares estratégicos se presentan en los cuadros a continuación. La metodología utilizada para señalar el grado de avance en la PNTS es mediante los siguientes símbolos:

√ - significa que la sugerencia del PNTS tuvo un alto grado de avance

+ - hubieron avances moderados en las sugerencias del PNTS

X - no hubieron avances por parte del INGUAT ya que o le correspondía a otra agencia o sector su implementación, o durante el proceso se cambio la recomendación de la PNTS (como fue el caso de la creación de un Ministerio de Turismo)

Implicaciones del nivel de avance para el nuevo gobierno:

√ - Requiere de continuidad y posiblemente escalar el esfuerzo

+ - Requiere de priorización y mayores inversiones en el siguiente periodo

X – Se deberá determinar si todavía es viable la propuesta y si es necesario priorizarla

El INGUAT invirtió significantes recursos y esfuerzos en los temas relacionados con el Pilar #1 incluyendo el fortalecimiento de los CATs, sistemas de modernización y transparencia de los procesos administrativos del INGUAT, creación del gabinete de turismo, creación de un Consejo Asesor de Turismo, formulación de la propuesta de reforma de la Ley Orgánica, creación de un portal Web como parte de la modernización y puesta en marcha la Política Nacional de Ecoturismo así como la normativa de las agencias de viajes. Temas que no se desarrollaron son: la creación de un Ministerio de Turismo ya que se considero que no era necesaria y se elimino de PNTS que esta siendo revisada actualmente, definir claramente cual será y en que grado la modernización del INGUAT, modernización de CAMTUR no ha estado en manos del INGUAT sino que del propio CAMTUR pero con apoyos del INGUAT, total integración y puesta en marcha del Consejo Asesor de Turismo y del Gabinete de Desarrollo Turístico.

Cuadro 1: Pilar 1 - Estructura institucional y relaciones interinstitucionales

Recomendaciones	Avances	Situación Actual
• Creación del Ministerio de Turismo	X	• Se determino que no era necesario
• Modificación de la Ley Orgánica del INGUAT	+	• Se presento propuesta de reforma de Ley al congreso en el 2005 la cual fue aprobada para su revisión. Como parte de este esfuerzo, algunos actores consideran prioritario realizar esfuerzos de sensibilización y concientización en el congreso sobre la importancia del turismo en el desarrollo humano del país.
• Modernización del INGUAT	+	• Acuerdo con USAID para diagnóstico del INGUAT desarrollado por PriceWaterHouse Coopers en 2005. Para asegurar los avances del diagnóstico institucional realizado por PriceWaterHouse, se realizaron dos seguimientos también por la misma empresa, el primero en el 2006 y el segundo en el 2007 (actualmente se encuentra en la fase de espera del reporte de PWH). • Sistemas de Modernización y Transparencia Financiera: SIAF, SIGES y Guatecompras, E-INGUAT, Sigma 7 • Modernización de la división de mercadeo • Instalación de centros de impresión con digitalización de documentos • Modernización de la pagina Web a un Portal Web
• Modernización de CAMTUR	X	• Esta en manos de CAMTUR con algunos apoyos del INGUAT

• Reinicio de Funciones de un Consejo Asesor de Turismo	+	• Se creo el Consejo de Promoción Turística en el 2004 con el sector privado para evaluar, planificar y coordinar actividades generadoras de turismo. Habría que identificar los avances del 2005 al 2007.
• Fortalecer comités locales de turismo y comités de autogestión turística	√	• Facilitación y asesoría para otorgar autonomía a 35 Consejos de Autogestión Turística como parte del proceso de descentralización los cuales quedaron establecidos y legalizados.
• Crear Gabinete de Desarrollo Turístico	√	• Se creo el Gabinete Turístico, ente colegiado para desarrollar la política nacional de turismo y socios del sector privado (CAMTUR, ASOPTUR, AGEXPRONT, CONCATUR y FUNDESA). Habría que identificar los avances del 2005 al 2007.
• Otros avances relevantes para la continuidad		• Política Nacional de Ecoturismo • Evolución jurídica de la normativa de agencias de viajes
• Algunas prioridades señaladas por los actores que no son parte del PNTS		• **Creación de una Ley General de Turismo** – algunos actores identifican la necesidad de contar con una ley general que determine el marco de actuación del turismo en el país, no solo de la institución INGUAT. Otros actores opinan que se debe hacer en fases, empezando con la reforma de la Ley Orgánica del INGUAT y posteriormente crear una ley general de turismo como muchos países en el mundo. • **Incrementar la capacidad institucional de INVEST y Buró de Convenciones** – algunos de los actores opinan que la creación de INVEST y el Buró de Convenciones son inversiones muy importantes para el crecimiento turístico y entrada de divisas a Guatemala, por lo que requiere de mayor apoyo del INGUAT. • Ley general de participación de alianzas público – privadas

Los avances alcanzados en el Pilar #2 fueron: mejora del acceso aéreo y terrestre a destinos tradicionales y nuevos, re-nombrar el aeropuerto en Flores "Mundo Maya," mejora para llegada de cruceros, iniciativas para el desarrollo de producto rural y comunitario y diagnósticos de nuevos destinos. Aunque el INGUAT no desarrolló un programa de fomento a la inversión y una cartera de proyectos, apoyó a INVEST desde el más alto nivel según se solicitó. El siguiente gobierno podría escalar este apoyo a uno más sistemático. En cuanto al sistema nacional de planificaron turística y el ordenamiento territorial con función turística, el INGUAT decidió que en vez de ordenamiento territorial y sistema nacional de planificación turística, se ha trabajado en empoderar a las comunidades locales a través de los CAT's. CAMTUR creo el Buró de Congresos y Convenciones el cual también recibe apoyos del INGUAT pero que se podría sistematizar y escalar en el siguiente gobierno ya que es un mercado que esta probando ser rentable para Guatemala. No se creo el Fondo Nacional para Fomento al Turismo y durante las

entrevistas existen opiniones encontradas sobre si este es el mejor modelo a seguir para Guatemala.

Cuadro 2: Pilar 2 - Consolidación de destinos turístico tradicionales y desarrollo de nuevos destinos		
Recomendaciones	**Avances**	**Situación Actual**
• Ordenamiento territorial en función turística y sistema nacional de planificación turistica	√	• En vez de ordenamiento territorial y sistema nacional de planificación turística, se ha trabajado en empoderar a las comunidades locales a través de los CAT's (Ejemplo lo realizado en Monterrico y ejemplo con el COCODE de Sololá el cual fue el primero que se organizó para buscar la planificación descentralizada, crean la subcomisión de turismo, se realiza el plan de Dinamización y asumen la responsabilidad de ejecutarlo), capacitándolos con los CET's, y creando planes de dinamización turística: o Plan estratégico de dinamización turística del lago de Atitlán. o Plan de dinamización turística del departamento de Chimaltenango. o Plan de desarrollo y atracción de inversión turística para el departamento de Petén. o Plan piloto de la Ruta del Café (OMT/STEP), municipios de Uspantán, Chicamán y San Cristóbal Verapaz (Deptos. de Quiché y Alta Verapaz)
• Desarrollo de nuevos destinos	√	• Iniciativa de agro-turismo con ANACAFE para desarrollo de la ruta del café • Plan de Acción de Turismo Comunitario • Evaluación de 12 sitios para integrarlos como nuevos destinos turísticos • Proyecto de encadenamientos empresariales con USAID, Agexpront, INTECAP por Q4.5 millones y para promover el turismo comunitario en 13 destinos con el tour operador Grey Line • 103 proyectos de fortalecimiento y mejoras
• Priorizar carreteras que puedan ser declaradas corredores turísticos	X	• Están priorizados en función de los clusters de turismo identificados en la estrategia nacional de turismo.
• Remodelación de aeropuertos	√	• Mejoras al aeropuerto de Santa Elena y renombrado Mundo Maya con un primer vuelo de Continental Airlines • Remodelación aeropuertos, el INGUAT estuvo en la junta para la remodelación del **Aeropuerto**

		Internacional la Aurora, el gobierno ha realizado otros aeropuertos aun no internacionales como el de Retalhuleu, Quetzaltenango, Puerto Quetzal, Huehuetenango e Izabal.
• Desarrollar programa de fomento a la inversión	+	• Se brindo apoyo logístico a PRONACOM / INVEST. • Programa DaCrédito (Es un programa donde participa el sector público y la banca, Guate Invierte da la garantía y los bancos el financiamiento; Programa dirigido a promover el desarrollo rural; Busca la bancarización de sectores no tradicionales; Incluye proyectos turísticos y artesanales. Los préstamos van dirigidos a las MIPYME's. Tiene como objetivos Facilitar el crédito a usuarios que no califican en el mercado convencional, como son el turismo y las artesanías; Crear mecanismo que incentiven inversiones y Fortalecer el sistema financiero rural). •
• Conformar cartera de proyectos	+	• Se brindo información a PRONACOM / INVEST.
• Revisión de la Ley de Fomento de Turismo Nacional	X	
• Creación del Fondo Nacional de Turismo	X	• Existen opiniones encontradas sobre la creación de este fondo y esta siendo actualizado en la PNTS.
• Programa de Desarrollo Sostenible – conservación y certificación de calidad	+	• Programa Biosfera Maya (El Objetivo principal del Programa es promover la conservación de la Reserva de la Biosfera Maya, a través del uso y manejo sostenible, participativo e incluyente de los recursos naturales, patrimonios culturales, la actividad turística y la adecuada gestión ambiental, mejorando la calidad de vida de la población local del Peten). • Apoyo a la certificación Green Deal • Rescate del mercado de Chichicastenango • Programa "Reverdecer Guatemala" • Inversiones en Semuc Champey, Chisec y Livingston • Continuación del programa "Pasemos Guatemala en Limpio" • Manejo integral de residuos sólidos "Guatemala es un Paisaje" con Marena, MAGA, CONADES para apoyo a alcaldías
• Otros avances relevantes para la continuidad		• Obras físicas y facilidades turísticas, programa de señalización

• Algunas prioridades señaladas por los actores que no son parte del PNTS		• Software del sistema de aviación civil para apoyar la ley de cielos abiertos • Separación del agente operador y rector de la aviación civil • Incremento de la capacidad turística en centro de exposiciones, habitaciones de hotel y asientos de avión. • Ley de incentivos al turismo

El Pilar #3 no tuvo tantos avances en el presente gobierno, pero se mantuvieron los compromisos que se han venido realizando sistemáticamente como CATA y SITCA y pagos de membresías anuales a diferentes organizaciones. Dos apoyos que sobresalieron en este periodo fue ganar la sede para la feria de pequeños hoteles de Centroamérica y para el American Travel Mart las cuales se irán rotando por toda la región en los siguientes años.

Cuadro 3: Pilar 3 - Integración turística regional		
Recomendaciones	**Avances**	**Situación Actual**
• Aprovechar procesos de liberalización i.e. TLCAUSA, TLCAN, ALCA y otros	X	• Concretamente el sector turismo no ha aprovechado estos temas todavía, se podrían ver beneficios para el sector hotelero de importar de manera asociada algunos equipos que no se encuentran en Guatemala con tarifas preferenciales.
• Potenciar Plan Puebla Panamá y Programa Mundo Maya, SICA, CCT, COMECATUR, FEDECATUR y FACOT	√	• Se realizaron dos encuentros Mundo Maya (el 1er encuentro en el 2005 y el 2do encuentro en el 2006). • Eliminación de la TIE • Se firmó el convenio de cielos abiertos durante la reunión anual de los directores de Aeronáutica Civil de la Organización Mundo Maya y el Consejo Centroamericano de Turismo, formado por México, Honduras, Guatemala, El Salvador y Belice. Dicho convenio busca que las líneas aéreas entre los países firmantes puedan operar en igualdad de condiciones, categorizando estos vuelos como locales, con tarifas relativamente bajas. Además ayudará al desarrollo y promoción en diferentes eventos del Mundo Maya. Participación en CATA • Feria de Pequeños Hoteles de Centro América de la OEA • Ruta Colonial y de Volcanes de Centro América con SITCA • Diagnóstico de la viabilidad de rutas y circuitos regionales bajo la marca Centroamérica • Participación en la creación del portal Web para la integración centroamericana

		• Sede de la primer feria de turismo Central American Travel Mart donde participaron 200 empresarios europeos, 75 periodistas europeos, 400 mayoristas de 21 países, con 113 stands, 120 expositores y 2000 citas de negocios • Primer encuentro Mundo Maya en Peten • Visa Mundo Maya.

El Pilar #4 tuvo avances moderados, se continuaron con los compromisos que se han venido adquiriendo como la creación de la cuenta satélite de turismo, la creación del E-INGUAT y líneas telefónicas de atención a turistas.

Cuadro 4: Pilar 4: Sistema de información turística		
Recomendaciones	**Avances**	**Situación Actual**
• Investigación de mercado	+	• Se detalla dentro del Pilar 6 de Mercadeo • Realización de conteos en fronteras terrestres (debido a la pérdida de la TIE).
• Sistema nacional de estadística y cuenta satélite de turismo	+	Se recibe Cooperación Técnica No Reembolsable del Banco Interamericano de Desarrollo –BID-, para la Fase Preparatoria para la Elaboración de la Cuenta Satélite de Turismo de Guatemala. El BID contrata a la firma consultora ARALDI para la consultoría que incluye un diagnóstico de las Estadísticas de Turismo para la preparación de las tablas de la CST. El INGUAT contrató los servicios de la empresa consultora CASABAL, S.A. / OPINION RESEARCH, S.A., para la realización de las encuestas en fronteras para obtener el perfil del visitante, estadía y gasto promedio del turismo emisor y receptor denominado: ***Planificación, Ejecución y Presentación de Resultados de Encuestas en Fronteras Guatemaltecas dirigidas al Turismo Receptor y Emisor, años 2006 – 2007***, trabajo que se llevará a cabo de agosto 2006 a julio 2007, como parte del compromiso adquirido en el Convenio interinstitucional. • Diagnóstico sobre la cuenta satélite y se licito la realización de encuestas en 16 fronteras • Capacitaciones sobre cuenta satélite • II Foro Taller Regional sobre la Cuenta Satélite de Turismo
• Programa de comunicación	+	• Se estableció el sistema e-INGUAT • Seminario de "comunicación turística" sobre el manejo en casos de crisis

		• Creación de la página Web: www.visitguatemalaprensa.com • Comunicación continua con medios nacionales e internacionales.
• Oficinas información turística	√	• Atención a usuarios nacionales e internacionales a través de las líneas 1-800 y 1-801 (2004) • Apertura de varias oficinas de información turística

El gobierno respondió a las prioridades del Pilar #5 con avances significativos en los temas de cultura, formación y sensibilización turística. Es relevante la formulación de la política de educación y formación turística que requerirá seguimiento del siguiente gobierno, sobre todo para su implementación. La continuidad en estos esfuerzos aseguraran una mayor cobertura e impacto positivo si se mantiene y escala durante el siguiente gobierno.

Cuadro 5: Pilar 5 - Cultura y formación turística

Recomendaciones	Avances	Situación Actual
• Programa de educación y formación de turismo	+	• Formulación de la política de educación y formación turística
• Capacitación turística	√	• Cursos y capacitaciones a mas de 5,000 personas • 8 eventos y seminarios • Capacitación realizada por INGUAT, por los CET's, por CONJUVE, por el programa de pequeños hoteles de Centroamérica e INTECAP. • Sensibilización: Se realizo en el 2007 la campaña "Yo creo en el turismo" • Capacitaciones intermedidas por ASISTUR a taxistas y lancheros.
• Sensibilización turística	√	• Masiva campana de conciencia a nivel nacional "El Turismo te Toca" para crear un clima de cordialidad al recibir al turista
• Algunas prioridades señaladas por los actores que no son parte del PNTS		• Campañas de identidad cultural • Sensibilización turística al congreso de la república

En el pilar #6 Mercadeo, el INGUAT tuvo avances significativos en activar el turismo interno y en actividades promocionales y desarrollo de planes de turismo de aventura o de interés especial (como ecoturismo, rural y comunitario, congresos y convenciones, entre otros); el uso de nuevas tecnologías como Internet tuvo un avance moderado y se logro el apoyo de las representaciones diplomáticas en el extranjero el cual podría escalar y sistematizarse aun mas. Este pilar todavía requiere de más inversiones y consistencia para la lograr la modernización con investigación de mercado, medición de resultados, concentración en mercados de mayor rentabilidad, en la creación del fideicomiso para la creación del fondo mixto de promoción y la comisión de mercadeo.

Por la relevancia de estos temas y porque todos los actores entrevistados se refirieron al caso de México como un buen modelo, al final del documento se presenta el caso de cómo México realizó este proceso hasta llegar a ser uno de los organismos mas efectivos en la promoción de destinos en gran parte por su inversión en la estrategia, promoción cooperativa y desarrollo de inteligencia comercial.

Cuadro 6: Pilar 6 - Mercadeo		
Recomendaciones	**Avances**	**Situación Actual**
• Fondo Mixto de Promoción (fideicomiso)	X	
• Comisión de Mercadeo	X	
• Uso de nuevas tecnologías para comercialización turística	+	• Creación del portal Web www.visitguatemala.com
• Indicadores de éxito para medir efectividad	+	• Cuantificación de viajes de familiarización & prensa y sus resultados. Indicador ROI (OMT: Basado en el libro: "Evaluación de las Actividades de Marketing de las ONT" , Modelos de Causalidad Simple: En este caso, la ONT clasifica varios indicadores de rendimiento en relación con su propio gasto. Por ejemplo: • **Coste por viaje de turista** (que se calcula dividiendo el presupuesto total de la ONT entre el número de turistas). • **Coste por gasto de turista** (que se calcula dividiendo el presupuesto total de la ONT entre los ingresos turísticos totales). • **Coste promocional por viaje de turista** (que se calcula dividiendo el presupuesto total para marketing y promociones de la ONT entre el número de turistas). • **Coste promocional por gasto de turista** (que se calcula dividiendo el presupuesto total para promociones de la ONT entre los ingresos turísticos totales).
• Investigación de mercado	+	• Compra de fuentes secundarias, estudio de mercado de Estados Unidos. • Se obtiene el Perfil del Visitante Internacional mediante las Encuestas en Fronteras y Aeropuertos. • Se elaboran documentos de análisis valiosos en el departamentos.

		• Se realizan diversos documentos de Investigación de mercados para ser aplicados en la institución como: Documento de Recomendaciones al Viajero sobre los Travel Advisories, entre otros. • estudio de observación de aves • estudio especial estadístico del Turismo Comunitario.
• Planes de marketing: promoción, relaciones publicas, publicidad, distribución, mercadeo directo, viajes de prensa y filmación, actualizar herramientas promocionales, posicionar marca Guatemala y la pagina Web	+	• El presente gobierno invirtió en la creación de "Guatemala Alma de la Tierra" pero las memorias de labores no detallan campanas publicitarias y relaciones publicas en el extranjero • grupos en viajes de familiarización • eventos promocionales • se atendieron grupos de prensa y mayoristas en viajes de familiarización • Participación en ferias • Rueda de negocios • Feria de ecoturismo en Verapaces • Filmación de Survivor en Yaxcha • Documental de National Geographic, Los Últimos Días de los Mayas • presentaciones del ballet folklórico • Participación en las ferias turísticas JATA en Japón y TOP RESA en Francia • seminarios promocionales para tour operadores y agencias de viajes de Estados Unidos • desfiles de trajes regionales • conciertos de marimba en 2004 • Ferias alimentarias y festival gastronómico • Programas de animación cultural • Lanzamiento del Calendario turístico • Presentaciones todos los años, de Conciertos de Marimba, Ballet y presentación de estampas de Guatemala.
• Concentrar promoción en mercados de mayor rentabilidad	+	• Alianzas con aerolíneas como USAirways, Continental, Lauda Air y aerolínea Italiana • Convenio con Mexicana de aviación • Seis convenios de promoción con líneas aéreas internacionales incluyendo Iberia, US Airways, Mexicana de Aviación, Copa Airlines, TACA y Tikal Jets. • Lanzamiento del paquete "Viva Guatemala" en Costa Rica • Convenio con el MINIREX para integrar a las representaciones diplomáticas guatemaltecas en el exterior en los esfuerzos promocionales
• Plan de promoción de turismo interno	√	• Se lanzo el programa de turismo interno con la campaña "Ahora te Toca Conocer Guatemala"

		• Programa Semana Santa • Lanzamiento programa Turismo Joven
• Plan de promoción de turismo fronterizo y regional	+	• Promoción turismo fronterizo: Seminarios, ferias y caravanas.
• Plan de turismo de aventura e interés especial	+	• Estrategia del segmento de observación de aves y trabajo con la mesa de avisturismo y la creación de la pagina Web: http://www.birds-guatemala.org • Se han realizado 3 encuentros de observación de aves. • Portal Web Mercado de artesanías
• Plan de turismo de congresos y convenciones	+	• Apoyo logístico al Buró de Congresos y Convenciones • Se han apoyado congresos y convenciones como la del BID y COI
• Plan de turismo de cruceros	+	• Mejoras en los atracaderos de Puerto Santo Tomas de Castilla y Puerto Quetzal para apoyar el segmento de cruceros, llegando 38 cruceros en el 2004 • Temporada de cruceros: o 2003-2004: 33 o 2004-2005: 38 o 2005-2006: 48 o 2006:2007: 86

El Pilar #7 tuvo avances muy significativos que van a requerir de continuidad y escalar el esfuerzo durante el siguiente gobierno como es el Programa H y ASISTUR.

Cuadro 7: Pilar 7 - Seguridad		
Recomendaciones	**Avances**	**Situación Actual**
• Protección al turista y seguridad al consumidor	√	• Protección al turista con 10 enlaces de Asistur y 12 delegados. • Programa ASISTUR en ocho departamentos • ASISTUR apoyo afectados por tormenta Stan • Fuerza policial binacional Guatemala – El Salvador 2005 • Plan de Seguridad con PNC y Politur • Línea telefónica de asistencia al turista • Donación de Embajada de India con 35 tuc-tuc para Politur, CATs, y Asistur • Fortalecimiento policía Municipal en Antigua y Sacatepequez • Plan Piloto de Seguridad Turística en 3 destinos • Capacitación de Politur en dos departamentos • Creación de la Comisión de Gobierno de Seguridad

		Turística (Ministerio de relaciones Exteriores, Asistur, PNC y Ministerio Publico), con la cual se ha logrado la revisión y en algunos casos la modificación de las hojas consulares, lo cual es muy difícil ya que las mismas son elaboradas por los gobiernos centrales y no por sus embajadas. Se logró que incluyan en las páginas consulares el documento elaborado por la comisión: **Recomendaciones al Viajero** que busca orientar e informar al turista. Este documento se encuentra en la página de INGUAT: www.visitguatemala.com en 5 idiomas. Las Embajadas de Estados Unidos, Alemania y Reino Unido agregaron información sobre del programa de Asistencia al Turista **ASISTUR** para dar acompañamiento a grupos.
• Seguridad alimentaria (inocuidad de alimentos y bebidas)	√	• Se lanzo el programa H (de higiene) y se otorgaron 17 certificados manejo de alimentos y bebidas en establecimientos turísticos

3. Situación actual del turismo en Guatemala

3.1. Oferta Turística

La oferta hotelera de Guatemala en 2006 contó con 756 establecimientos de hospedaje con 19,375 habitaciones recomendables al turismo, con un total de 50,904 camas. Del 2002 al 2006 aumentaron 2,000 habitaciones. La ocupación hotelera anual fue del 46.1% del cual el turismo nacional ocupo el 38.3% y el internacional 7.8%. La Ciudad de Guatemala tiene la ocupación hotelera mas alta con 53.22% reportado.

Las estadísticas del INGUAT indican que 10,000 habitaciones están calificadas con categoría de estrellas, en promedio hay 2,000 habitaciones por categoría de una a cinco estrellas. El costo promedio por estrella va desde $27 dólares por hoteles de una estrella, hasta $150 dólares por hoteles de cinco estrellas.

Aproximadamente 6,700 personas son empleadas en los establecimientos catalogados con estrellas, un incremento del 3.9% del 2005. Los hoteles de cinco estrellas concentran el mayor número de empleados con 2,467 y los de una estrella con el menor con 926 empleados.

La mayor oferta de habitaciones está en la ciudad de Guatemala con el 26% de las habitaciones, seguido de los departamentos de Quetzaltenango y Solota.

Uno de los retos que enfrenta Guatemala para el análisis completo de la oferta es la falta de información de asientos de avión y su relación a las habitaciones disponibles por destino. Esta información es necesaria para la toma de decisiones estratégicas como es la apertura de nuevos vuelos y comercialización cooperativa a nivel destino para atraer mercados y segmentos específicos que son relevantes para cada región del país.

Un dato relevante sobre la oferta turística del país es que el presente gobierno invirtió en 103 proyectos de desarrollo de producto, principalmente rural y comunitario, un logro histórico considerando que los dos gobiernos pasados combinados invirtieron en un total de 23 proyectos. Otro logro del presente gobierno fue la obtención de $30 millones de dólares del BID – GEF para el Plan de Desarrollo del Peten para la Conservación de la Biosfera Maya. Las implicaciones de esto para el siguiente gobierno recaerá en la comercialización para lograr mayores flujos de turistas a estos proyectos para lograr su rentabilidad y sostenibilidad comercial.

El detalle de la oferta hotelera se resume en el siguiente Cuadro:

Cuadro 8: Oferta Hotelera en Guatemala						
Departamento	Establecimientos		Habitaciones		Plazas-Cama	
	Cantidad	Distribución Porcentual	Cantidad	Distribución Porcentual	Cantidad	Distribución Porcentual
Guatemala	101	13.36%	4,733	24.43%	13,394	26.31%
Quetzaltenango	55	7.28%	1,789	9.23%	4,399	8.64%
Sololá	88	11.64%	1,610	8.31%	4,377	8.60%
Petén	60	7.94%	1,510	7.79%	3,825	7.51%
Sacatepéquez	79	10.45%	1,374	7.09%	3,647	7.16%
Izabal	48	6.35%	1,251	6.46%	3,148	6.18%
Chiquimula	47	6.22%	1,238	6.39%	3,083	6.06%
Escuintla	38	5.03%	986	5.09%	2,650	5.21%
Retalhuleu	31	4.10%	730	3.77%	2,249	4.42%
Alta Verapaz	33	4.37%	589	3.04%	1,470	2.89%
Zacapa	14	1.85%	482	2.49%	1,377	2.71%
Huehuetenango	25	3.31%	571	2.95%	1,362	2.68%
Suchitepéquez	18	2.38%	502	2.59%	1,133	2.23%
San Marcos	28	3.70%	482	2.49%	1,093	2.15%
Quiché	25	3.31%	457	2.36%	1,008	1.98%
Santa Rosa	14	1.85%	234	1.21%	601	1.18%
Jutiapa	15	1.98%	243	1.25%	592	1.16%
Chimaltenango	10	1.32%	173	0.89%	493	0.97%
Baja Verapaz	12	1.59%	188	0.97%	459	0.90%
Jalapa	7	0.93%	127	0.66%	275	0.54%
El Progreso	6	0.79%	69	0.36%	174	0.34%
Totonicapán	2	0.26%	37	0.19%	95	0.19%
Total	756	100%	19,375	100%	50,904	100.00%
Fuente: INGUAT, Boletín Anual de Oferta Hotelera, al 31 de diciembre de 2006						

3.2. Demanda Nacional

Las campañas promocionales del INGUAT "Sal de Vacaciones sin Salir de tu País" y los subsidios otorgados para viajes de placer, han activado la afluencia del turismo interno. Si bien no hay cifras exactas sobre el movimiento y gasto del turista nacional se sabe que un 83% de las personas que ocuparon las habitaciones de hotel en el 2006 fueron nacionales y que un 41% de los visitantes a Tikal son nacionales.

También es bien conocido que el turismo doméstico es de gran importancia por las siguientes razones:

- Mayor grado de respuesta a promociones y nuevos destinos, mayor tolerancia a temas de seguridad, salubridad y calidad de los servicios.

- Días festivos y vacaciones son diferentes a las de los extranjeros, por lo que la temporada alta de los guatemaltecos complementa la de los internacionales.

- Se pueden abrir destinos nuevos a través del posicionamiento en el turismo nacional primero.

- Ayuda a generar la masa crítica para la sostenibilidad de los destinos.

El turismo nacional ha tenido una gran contribución a la sostenibilidad de destinos:

- En el 2003 Tikal recibía 144,367 turistas nacionales y 60,560 internacionales, en 2006 ese dato se invirtió y recibió 100,315 nacionales y 144,897 internacionales.

- En cuanto a la ocupación hotelera de 2006, 38.38% correspondió al hospedaje de nacionales y el 7.80% de extranjeros.

- En cuanto a los destinos de turismo comunitario, el 85% de los visitantes fueron nacionales.

La forma en que otros países están generando información precisa del mercado nacional es a través de reportes sistemáticos, transparentes y precisos del sector hotelero y encuestas a los consumidores en aeropuertos y destinos. Esto les permite desarrollar inteligencia comercial para la toma de decisiones en inversiones, desarrollo de productos, paquetes y distribución del presupuesto.

3.3. Demanda Internacional

La política nacional de turismo sostenible estableció como meta la llegada de 1.1 millones de turistas para el 2008, esta meta fue rebasada en el 2006 con 1.5 millones de turistas internacionales. También habría que analizar la relación entre la llegada de turistas y el ingreso por turismo. En su primer edición, el PNTS no ha establecido metas sobre el ingreso, pero el grupo identifico un objetivo relevante para el gobierno podría ser el mejorar la relación que existe entre la llegada de turistas y el ingreso por turismo. Por ejemplo, esta el caso de México en el que del 2005 al 2006 disminuyo su llegada de turistas, pero aumento el ingreso por turismo. Esto respondiendo a su estrategia y objetivo de mejorar la relación entre visitas – gasto.

Metas del PNTS en la Llegada e Ingresos por Turismo		
METAS PNTS	**RESULTADOS EN EL PERIODO**	**SUGERENCIA**
1.1 millones de turistas para 2008, crecimiento anual del 5%	1.5 millones en el 2006, un crecimiento del 15%	– Relevancia de contar con la cuenta satélite de turismo para obtener datos sobre el ingreso por turismo. – De igual manera encuestas de salida para conocer el gasto promedio de los turistas. – Esto servirá para desarrollar una estrategia para mejorar la relación entre la llegada de turistas y el gasto promedio.
No se especifico	Reporte estadístico del INGUAT no tiene ingresos por turismo todavía.	
Nota: Se sugiere ver el caso de México donde del 2005 al 2006 recibieron menos turistas internacionales, pero aumentaron el ingreso.		

La región centroamericana es de las regiones en el mundo con el mayor crecimiento en la llegada de turistas internacionales en los últimos cinco años[1] ganando mercado sobre todo en los países emisores de Estados Unidos y Europa. El reporte *Turismo 2020* de la Organización Mundial de Turismo, prevé que la región centroamericana seguirá creciendo con una tasa de crecimiento promedio anual del 4.3 hasta el año 2020.

De acuerdo al *Central American Tourism Agency* (CATA), el mercado europeo es el que ofrece el futuro más prometedor para Centro América y los países están invirtiendo esfuerzos y recursos por aumentar los vuelos directos desde Europa y para que más operadores vendan la región. En el 2005 el 26% de llegadas internacionales a la región provinieron de Europa:

Cuadro 9: Llegadas y Gasto del Turismo Internacional vs. Turismo Europeo Centroamérica 2005				
Países	**Turismo Internacional (1000)**	**Gasto ($EEUU millón)**	**Llegadas de Europa (1000)**	**Gasto ($EEUU millón)**
Belice	237	174.7	33	n/d
Costa Rica	1.659	1,551.20	230	n/d

[1] Barómetro Turístico OMT

El Salvador	1.154	644.21	31	n/d
Guatemala	1.298	868.8	134	n/d
Honduras	673	207	54	n/d
Nicaragua	712	407.6	58	n/d
Panamá	661	971	50	n/d
TOTAL	**2287.111**	**4,824.51**	**590**	**n/d**
Fuente: CATA				

n/d - no disponible

Los turistas de España, Alemania e Inglaterra se constituirán en una primera instancia en los mercados emisores objetivo de Centroamérica; de acuerdo con estudios elaborados por CATA, estos segmentos tienen como principal motivación al visitar otros países el conocer aspectos culturales, le siguen las atracciones naturales y las de aventura, características de productos que oferta la región. Asimismo, dichos mercados resultan atractivos por su estancia promedio de nueve días y gasto de US $710 por estadía.

Guatemala ha tenido un crecimiento sostenido muy positivo en la llegada de turistas internacionales en los últimos años y el 2006 no fue la excepción con un crecimiento del 14.2%. Europa mostró una gran recuperación de -7.4 a 5.9%, Estados Unidos creció en un 17%, y visitas de la región Centro Americana a Guatemala creció en un 15%. Los países emisores relevantes para Guatemala que tuvieron un crecimiento particularmente alto fueron Japón 33.3%, Reino Unido 26%, Brasil con 49.6% y Canadá con un 30%.

El principal mercado emisor para Guatemala es la misma región americana, en particular países de Centro América como El Salvador y Honduras, y en Norte América, Estados Unidos y México.

Cuadro 10: Principales mercados emisores de las Américas en orden de importancia para Guatemala 2006

País emisor	Turistas	Distribución proporcional	Variación respecto a 2005
El Salvador	582,676	38.8%	17.1%
Estados Unidos	338,472	22.5%	18.0%
Honduras	122,428	8.2%	15.0%
México	79,731	5.3%	9.4%
Fuente: Boletín Estadístico 2006, INGUAT			

Los esfuerzos para posicionar a Centro América en Europa de CATA, están dando frutos. A pesar que en 2005 se vieran una caída en las llegadas de Europa respecto a 2004 (-7.4%) por la situación geopolítica (como lo fue el atentado en España en marzo de 2004 que impactó negativamente la llegada de turistas desde este continente que sirve de puerta de entrada y salida hacia Centroamérica desde otros países europeos), en 2006 se ha visto una gran recuperación con un crecimiento del 5.9%. A pesar de ello, no todos los países han mostrado una recuperación ya que mercados importantes como Francia, Alemania, Italia y Holanda que tuvieron una variación negativa respecto al 2005, como se ilustra en el Cuadro siguiente:

Cuadro 11: Principales mercados emisores europeos en orden de importancia para Guatemala 2006

País emisor	Turistas	Distribución proporcional	Variación respecto a 2005
España	22,794	1.5%	7.6%
Reino Unido	21,187	1.4%	26.2%
Francia	18,351	1.22%	-4.5%
Alemania	18,178	1.21%	-0.4%
Italia	14,960	.99%	-9.2%
Holanda	13,633	.90%	13.1
Fuente: Boletín Estadístico 2006, INGUAT			

Si bien las acciones de CATA en Europa son muy positivas para la región y Guatemala, lo que hay que considerar es que casi todos los países en el mundo tienen como objetivo estos mismos mercados: España, Alemania e Inglaterra ya que son los principales países emisores de turismo internacional en el mundo. **¿Cómo lograra Guatemala penetrar dichos mercados y motivarlos a la compra?**

Sin información precisa sobre quién, en dónde y cómo en estos mercados esta el consumidor objetivo para Guatemala será imposible enviar mensajes que sobresalgan del tráfico publicitario que envían otros países con mucho más presupuesto.

Solo acumulando inteligencia comercial, juntando presupuestos de todos, transparencia, en la información y consistencia en el mensaje por periodos largos de tiempo, es que Guatemala (junto con los esfuerzos de CATA) lograra sobresalir en el consumidor objetivo, penetrar en sus emociones a través de mensajes precisos y promesa de marca que resuenen, y motivar al consumidor a la acción de compra del "destino Guatemala" por encima de los competidores.

La mayoría de los turistas 659,271 entró por la frontera terrestre con El Salvador, seguido del Aeropuerto de la Ciudad de Guatemala 497,244.

Mercados que están creciendo para Guatemala sobresalen en 2006 los siguientes países de América del Sur y Asia:

Cuadro 12: Mercados nuevos y crecientes para Guatemala 2006: América del Sur y Asia			
País emisor	**Turistas**	**Distribución proporcional**	**Variación respecto al 2005**
América del Sur			
Colombia	14,330	.95%	8.5%
Argentina	9,353	.62%	4.5%
Brasil	8,203	.54%	49.^%
Chile	5,831	.38%	15.3%
Perú	3,952	.26%	12.2%
Asia			
Corea	10,302	.68%	N/A

Japón	6,446	.42%	33.3%
Fuente: Boletín Estadístico 2006, INGUAT			

N/A No existen registros de llegadas anteriores

Un aspecto muy positivo del turismo actual de Guatemala es que ha logrado atraer diversos mercados del mundo cuyas épocas de vacaciones producen flujos constantes a lo largo del año. Las diferencias de llegadas mensuales no son significativas, la época más baja es en mayo y junio. Diciembre también muestra algunas bajas para ciertos mercados internacionales, pero es la temporada alta para los nacionales, así que se compensa.

Cuadro 13: Estacionalidad de los Flujos Mensuales de Turistas Internacionales a Guatemala 2006

Mercados Emisores	Enero	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag	Sept	Oct	Nov	Dic
El Salvador					34,082			76,887				37,375
Estados Unidos							34,477		16,725			38,890
Europeos			14,435		8,119	7,275		15,151			15,437	
América del Sur						3,467	4,928				5,393	3,762
Asiáticos			2,046		1,489					2,349		
Nacional												
Fuente: Boletín Estadístico 2006, INGUAT												

Flujos de turistas: **Época alta** **Época media** **Época baja**

Guatemala ha tenido éxito en la diversificación de mercados y segmentos ya que no depende de uno sólo. En 2004 -2006 algunos países europeos disminuyeron en sus llegadas, sin embargo esto no ha afectado la actuación del país y tuvo un crecimiento positivo al final del año. Si esto no ha sido intencional y solo responde a la estacionalidad de los mercados emisores, o si ha sido resultado de una estrategia de Guatemala, es un aspecto importante a analizar para que se mantenga y se incorpore en las estrategias, así como se mejore el turismo interno.

4. Análisis competitivo

4.1. Contexto mundial

El reporte de competitividad del *World Economic Forum – Travel and Tourism Competitiveness Report* (WEF-TTCR) comparó 124 economías con el fin de explorar los factores y políticas que influyen en la competitividad del sector viajes y turismo en diferentes países del mundo. El reporte está compuesto por 13 pilares de "competitividad", cada uno contiene una serie de indicadores cualitativos (entrevistas con altos funcionarios del sector a nivel internacional) y cuantitativos (estadísticas) incluyendo: políticas de reglamentación y regulación, regulación del medio ambiente, seguridad, salud e higiene, priorización del sector viajes y turismo, infraestructura de trasporte aéreo, infraestructura de transporte terrestre, infraestructura turística, infraestructura en telecomunicaciones, competitividad de precios en el sector viajes y

turismo, recursos humanos, percepciones nacionales y recursos naturales y culturales. Los pilares están agrupados en tres subíndices:

A) Contexto de regulación de viajes y turismo, el cual capta elementos relacionados con políticas y el gobierno como regulación ambiental, seguridad, salubridad e higiene, priorización del turismo en el país.

B) Clima de negocios e infraestructura del sector viajes y turismo, que incluye elementos del clima de negocios e infraestructura de cada sub-sector (aviación, transporte aéreo y terrestre, comunicaciones) competitividad de precio, entre otros.

C) Recursos humanos, naturales y culturales, que incluye los recursos que cada país ofrece, humanos, naturales y culturales y la percepción que el país tiene del turismo.

El siguiente Cuadro resume esta agrupación de los trece pilares:

Cuadro 14: Composición de los tres Subíndices de Competitividad de Viajes y Turismo

Subíndice A Contexto de regulación de viajes y turismo	Subíndice B Clima de negocios e infraestructura del sector viajes y turismo	Subíndice C Recursos humanos, naturales y culturales
1. Políticas y regulación 2. Regulación Ambiental 3. Seguridad 4. Salubridad e higiene 5. Priorización de Viajes y Turismo	6. Infraestructura de transporte aéreo 7. Transporte terrestre 8. Infraestructura turística 9. Infraestructura de telecomunicaciones 10. Precios en el sector turismo	11. Recursos Humanos 12. Percepción nacional del turismo 13. Recursos naturales y culturales

Fuente: WEF – TTRC

Los resultados del TTCR para las Américas indican que Barbados ocupó el lugar 29 de competitividad en el mundo y el primero en Latino América y el Caribe (LAC). Costa Rica obtuvo el lugar 41 el mundo y es el segundo país más competitivo en las Américas. Los siguientes países en orden de importancia fueron Chile (45), Jamaica (48) y México (49). Los primeros 15 lugares obtenidos por los países en las Américas fueron:

Cuadro 15: Comparaciones de los 15 primeros lugares en LAC

PAIS / Lugar en LAC	Lugar en Mundo	Lugar que Ocupa en:		
		A. Contexto de regulación de viajes y turismo	B. Clima de negocios e infraestructura del sector viajes y turismo	C. Recursos humanos, naturales y culturales
1. Barbados	29	31	36	17
2. Costa Rica	41	39	52	20
3. Chile	45	38	42	47
4. Jamaica	48	49	59	36

5. México	49	48	57	50
6. República Dominicana	50	51	71	29
7. Panamá	55	56	53	63
8. Uruguay	56	43	67	64
9. Brasil	59	67	48	67
10. Argentina	64	85	58	45
11. Guatemala	**69**	**68**	**76**	**69**
12. Colombia	72	69	77	78
13. El Salvador	77	75	66	98
14. Honduras	88	83	83	91
15. Nicaragua	89	82	99	82
TOTAL	**n/a**	**884**	**944**	**856**
Promedio	**n/a**	**59**	**63**	**57**

Fuente: WEF – TTCR
Las cifras en rojo son los factores más competitivos de cada país.

Las principales fortalezas de la región son los recursos humanos, naturales y culturales, seguido del contexto de la regulación del sector viajes y turismo y el área menos competitiva de la región es el clima de negocios y la infraestructura turística. Los factores más positivos que afectan la competitividad de los primeros lugares varían considerablemente, de tal manera que a ningún factor por si solo se le podría adjudicar como el mayor peso en determinar la competitividad de un país.

Los aspectos positivos y negativos más relevantes de los primeros cinco lugares de la región son:

Cuadro 16: Comparaciones de los aspectos positivos y negativos de los cinco primeros lugares en LAC

PAIS Lugar en LAC	Lugar en Mundo	POSITIVOS	NEGATIVOS
1. Barbados	29	• 2ndo lugar en el mundo en percepción e imagen • actitud positiva hacia el turismo • valor del turismo para el país	• Acceso aéreo es la principal limitante
2. Costa Rica	41	• Recursos naturales (12 lugar en el mundo por su porcentaje de áreas protegidas) • Clima político que favorece el desarrollo del sector (lugar 17 con acuerdos aéreos bilaterales, pocos requisitos de visas de turistas y un ambiente que favorece inversiones extranjeras	• Seguridad, ocupando el lugar 67 en el mundo
3. Chile	45	• Clima político	• Priorización del

		• Seguridad • Infraestructura turística	sector en el gobierno
4. Jamaica	48	• Priorización del turismo con fondos del gobierno y campañas posicionamiento del destino efectivas, • clima político (pocos requisitos de visa, acuerdos aéreos bilaterales y pocas restricciones de propiedad por extranjeros), • infraestructura aérea	• Cajeros automáticos, renta de autos • Salud e higiene • Seguridad
5. México	49	• Recursos naturales y culturales (Sitios Patrimonio de la Humanidad y áreas protegidas) • clima político que favorece el turismo • Infraestructura turística y transporte terrestre	• Precios (impuestos y cargos aeropuertos) • Seguridad
Fuente: WEF - TTCR			

Aunque México ocupa el quito lugar en el reporte de Competitividad en la región y 49 en el mundo, es importante resaltar que ocupa el 14vo lugar en llegadas de turistas internacionales en el mundo y el 22 lugar en gasto de turistas en el mundo[2] (pero el primer lugar en las Américas tanto en llegadas como en gasto). O sea que aunque no tiene todas las condiciones necesarias para ser el país más competitivo de la región, ocupa el primer lugar en ventas de turismo en América Latina y el Caribe, en gran parte por la efectividad que sus instituciones tienen en las estrategias de comercialización.

En el caso de Guatemala, ocupa el lugar 69 de competitividad en el mundo y el número **11 de América Latina y el Caribe** después de sus vecinos centroamericanos Costa Rica y Panamá. Los pilares e indicadores que representan las mayores ventajas y desventajas para Guatemala de acuerdo al reporte se detallan a continuación:

Cuadro 17: Ventajas y Desventajas Competitivas de Guatemala

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Políticas y regulación 1.05 Apertura de acuerdos bilaterales de servicio aéreo 1.04 Requisitos de visa **4. Salubridad e higiene** 4.04 Acceso a agua potable mejorado **5. Priorización de Viajes y Turismo** 5.04 Participación justa en turismo 5.02 Gasto del gobierno en turismo 5.01 Priorización del gobierno del sector turismo 5.03 Efectividad de marketing y posicionamiento de marca **6. Infraestructura transporte aéreo** 6.04 Densidad aeroportuaria	**1. Políticas y regulación** 1.02 Derechos de propiedad 1.03 Reglamentación de inversión extranjera 1.01 Restricciones de propiedad extrajera **2. Regulación Ambiental** 2.02 Claridad y estabilidad de regulaciones ambientales 2.01 Rigor de la regulación ambiental 2.03 Priorización del gobierno en turismo sostenible **3. Seguridad** 3.03 Costos empresariales del crimen y la violencia 3.03 Confiabilidad en servicios de la policía 3.01 Costos empresariales del terrorismo **4. Salubridad e higiene**

[2] Organización Mundial de Turismo

9. Infraestructura de telecomunicaciones 9.01 Uso del Internet por negocios **10. Precios en el sector turismo** 10.03 Grado y efecto de impuestos **11. Recursos Humanos** 11.01 Registro en educación primaria 11.06 Practicas de contratación y despido **12. Percepción nacional del turismo** 12.03 Recomendación de extender viajes de negocios **13. Recursos naturales y culturales** 13.03 Áreas protegidas nacionales 13.02 Daño generado por bióxido de carbono	4.01 Esfuerzos del gobierno para reducir riesgos de pandemias 4.02 Densidad de médicos 4.03 Acceso a mejora de salubridad **6. Infraestructura de transporte aéreo** 6.03 Salidas por cada 1,000 habitantes 6.02 Disponibilidad de asientos por kilómetro 6.05 Numero de aerolíneas operando 6.01 Cantidad de infraestructura de transporte aéreo 6.06 Red internacional de transporte **7. Transporte no aéreo** 7.02 Infraestructura de trenes 7.04 Red de transporte domestico 7.03 Infraestructura portuaria 7.01 Infraestructura de carreteras **8. Infraestructura turística** 8.03 Cajeros automáticos aceptando tarjetas VISA 8.01 Cuartos de hotel 8.02 Presencia de las principales empresas de alquiler de autos **9. Infraestructura de telecomunicaciones** 9.03 Líneas telefónicas 9.02 Usuarios de Internet **10. Precios en el sector turismo** 10.01 Impuestos de billetes y cargos aeroportuarios 10.02 Paridad del Poder de compra 10.04 Nivel de costo de gasolina **11. Recursos Humanos** 11.03 Calidad del sistema educativo 11.02 Registros para educación secundaria 11.09 Casos de malaria 11.08 Prevalencia del VIH 11.11 Expectativa de vida 11.10 Casos de tuberculosis 11.05 Medida en la que se capacita al personal 11.07 Facilidad para contratación de mano de obra extranjera 11.04 Disponibilidad local de servicios de investigación y capacitación **12. Percepción nacional del turismo** 12.02 Actitudes hacia el turistas 12.01 Apertura del turismo **13. Recursos naturales y culturales** 13.05 Riesgo de malaria y fiebre amarilla 13. 01 Numero de Sitios declarados Patrimonio de la Humanidad 13.04 Preocupación empresarial por los ecosistemas
Fuente: WEF – TTCR	

Las principales debilidades en la competitividad turística de Guatemala se refieren a la regulación ambiental, seguridad, transporte aéreo y terrestre, infraestructura turística (cajeros automáticos, empresas de alquiler de autos, y número de camas de hotel), infraestructura aérea, precios del sector turismo, y recursos humanos (salud y educación).

Dos aspectos críticos para este momento en Guatemala son la infraestructura aérea y la capacidad hotelera. El presente gobierno hizo grandes inversiones para mejorar la infraestructura aérea pero la siguiente etapa es crítica para que esas inversiones se capitalicen con más vuelos y asientos de avión. En cuanto a la capacidad hotelera, es limitada en el país y si no aumenta no podrá acompañar el crecimiento aéreo. Sin dicho crecimiento habrá un cuello de botella para traer más vuelos y se puede depreciar el capital invertido en aeropuertos.

La falta de capacidad en cuartos de hotel también afecta el crecimiento del mercado MICE (por sus siglas en ingles: *meetings, incentives, conventions, events*) al cual Guatemala esta entrando agresivamente. Este es un mercado muy exigente que esta directamente relacionado a la oferta de hoteles (y otros servicios) de gran capacidad y alta calidad. Esto a su vez esta relacionado con la disponibilidad de vuelos (que sigue siendo baja). Si a esto añadimos los precios que se encarecen por los impuestos del 22% (si se combina el impuesto hotelero y el IVA), los tres serán factores críticos para el crecimiento del sector en los siguientes cuatro años.

4.2. Contexto regional

En el contexto competitivo regional y tendencias de crecimiento el Sistema de Integración Centroamericana de Turismo (SITCA) reportó la llegada de un total de 6.9 millones de turistas internacionales en 2006, un crecimiento del 8.56% con respecto al año anterior.

Guatemala ocupó el 2ndo lugar en el número de llegadas de turistas internacionales (después de Costa Rica), y el 3er lugar en las divisas que generaron dichos turistas (después de Costa Rica y Panamá). Sin embargo Guatemala ha tenido el mayor crecimiento de todos los países en llegadas de turistas del 2003 al 2006 como se observa en la siguiente Cuadro.

Cuadro 18: Llegadas de Turistas Internacionales a Centro América 2003-2006

Año	Costa Rica	Guatemala	El Salvador	Nicaragua	Honduras	Panamá	Belice	TOTAL
2003	1,239	**880**	857	526	611	566	221	**4,900**
2004	1,437	**1,182**	966	615	641	621	231	**5,693**
2005	1,659	**1,298**	1,154	712	673	661	237	**6,394**
2006	1,725	**1,482**	1,258	773	739	718	247	**6,942**
Crecimiento	**139%**	**168%**	**147%**	**147%**	**121%**	**127%**	**111%**	**141%**

Fuente: SITCA

El número de visitantes a Guatemala se ha más que triplicado en los últimos 17 años, de aproximadamente 440,000 en 1989, a 1.4 millones en 2006. Llegadas desde los dos mercados emisores más importantes, Estados Unidos y Europa, han mantenido su ritmo de crecimiento aumentando las llegadas de 182,000 a 480,000 de 1989 a 2006. Llegadas desde estos dos mercados internacionales son los más relevantes después de las llegadas regionales. De 1995 a 2005 el crecimiento anual promedio fue de 8.9%; el gasto promedio tuvo un crecimiento favorable del 15.1% de $213 millones a $869 millones.

Sin embargo, de acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT), Guatemala era el país con la mayor llegada de turistas internacionales en Centroamérica en 1990, perdiendo su lugar a Costa Rica en 1995. Guatemala ha mantenido su nivel competitivo en la región como el segundo país más importante en el número de llegadas internacionales y el tercero (después de Costa Rica y Panamá) en el gasto promedio desde 1995.

Una de las preguntas que el sector debe responder es por qué Guatemala está por debajo de Costa Rica y Panamá en el gasto promedio, y qué se podría hacer para incrementar su participación en el mercado. Para esto, se deberá definir cuál es la prioridad, si la relación llegadas-gasto o el "número de llegadas" únicamente.

Aunque es difícil determinar con certeza la causa por la que Guatemala no ha sobrepasado a todos sus vecinos de Centro América, es muy posible que el principal factor sea la imagen, tanto por la falta de posicionamiento del país en los principales mercados emisores, como en la percepción que puede existir sobre la seguridad y nivel de desarrollo del país. Puntos que se presentaron en el estudio competitivo del WEF – TTRC mencionado anteriormente.

4.3. Percepciones del país en el consumidor

De acuerdo a investigación secundaria por Internet realizada por CAMTUR[3] sobre los destinos turísticos favoritos en 2005 y 2006, se encontró que en algunos casos Guatemala figura como un país favorito, pero en otros no figura en las listas. Este es un resumen de los resultados:

Aspectos Positivos

Tripso Forum pregunto a 1,300 subscriptores los mejores lugares para visitar en 2006 y los destinos seleccionados fueron:

1. Las Vegas
2. Centro América, en particular **Guatemala** y Costa Rica
3. Caribe del Sur incluyendo Santa Lucía, Saint Kitts, Aruba
4. Ciudad de Nueva York
5. Vietnam

La *British Broadcasting Corporation* (BBC) del Reino Unido declaró a Guatemala como el número uno de los 10 mejores destinos vacacionales del mundo en el segmento cultural en 2005. Este reconocimiento hizo énfasis en la riqueza cultural de Guatemala, en particular de "la grandeza de Tikal", comparando la civilización maya con otras grandes civilizaciones como la egipcia y la romana.

La encuesta de Passplanet's[4] a "*mochileros*" viajando en América Central, identifica a Guatemala como el país favorito para este segmento.

[3] Estudio de Mercado de las Rutas de Turismo Cultural Indígena por Communication Consulting
[4] http://www.passplanet.com/ca/ca_backpackers_survey.htm

Algunos tour operadores especializados también publican sus listas de destinos favoritos en los que por lo general Guatemala figura dentro de naturaleza, aventura y arqueología:

iExplore.com – los 10 destinos favoritos:

1. Potala Palace, Lhasa, Tibet
2. Pirámides y Sphinx, Egipto
3. Newgrange, Boyne Valley, Irlanda
4. Angkor, Camboya
5. Petra, Wadi Musa Canyon, Jordania
6. Machu Picchu, Peru.
7. Parque Nacional Tikal, **Guatemala**
8. Tombouctou, Mali
9. Acropolis, Atenas, Grecia
10. Parque Nacional Mesa Verde, Colorado, EUA

iExplore.com comparte sus "nuevos destinos descubiertos" en el que Guatemala ocupa el primer lugar de la lista con el sitio arqueológico de Cancuén, seguido por Herakleion and Menouthis, Egipto; Calakmul, Yucatán, México; Terra-Cotta Army, Xi'an, China; y Tumba del Señor de Sipan, Lambayeque, Perú.

Travel and Leisure publica la lista de los mejores hoteles en América Latina, en el caso de Guatemala únicamente Casa Santo Domingo en La Antigua Guatemala sobresalió ocupando el lugar 21. Los países con más propiedades incluyen México, Argentina, Belice, Costa Rica y Chile.

GORPTRAVELAWAY.COM identifica los principales 25 tours culturales de una lista de 708, donde Guatemala aparece en el primer lugar de la lista compitiendo con Rusia, Perú, Belice, Egipto, Nepal y otros.

Aspectos Negativos

Los principales aspectos negativos en la percepción de imagen de Guatemala es la seguridad y en alguna medida el acceso terrestre a algunos destinos del país. El estudio del WEF-TTCR de Competitividad resalta otros aspectos importantes para la competitividad del sector, pero limitándonos a cuestiones de percepción e imagen la seguridad es el aspecto más relevante encontrado en la investigación secundaria. Las dos fuentes de información más relevantes son el Departamento de Estado de Estados Unidos, Embajadas de diferentes países, y la guía turística Lonely Planet que es muy frecuentada por turistas internacionales que visitan Guatemala. Un resumen de los aspectos negativos que mencionan estas fuentes se encuentra a continuación:

- **Gobierno de Estados Unidos – Departamento de Estado**

No se encontró ningún *Travel Warning* ni *Public Announcement*, pero la sección Consular de Guatemala indica en Julio 2007[5] que actividades de crimen violento siguen siendo un problema en Guatemala incluyendo asesinatos, violaciones y asaltos armados en contra de extranjeros. También se menciona que la Policía tiene poca experiencia, falta de recursos y que el sistema judicial es muy débil e ineficiente. Se indica que el crimen incrementa antes y durante las vacaciones de Navidad y Semana Santa. También se mencionan las manifestaciones que bloquean

[5] http://travel.state.gov/travel/cis_pa_tw/cis/cis_1129.html

el transporte terrestre y en ocasiones el aeropuerto. Se menciona todavía el caso del turista japonés linchado mientras fotografiaba a un niño y reportes de robos de niños. El otro aspecto que se menciona es el narcotráfico en particular en la zona norte con el Petén y frontera con México.

- **Guía de Viajes Lonely Planet Guatemala (en línea), sección sobre Aspectos de Seguridad para Visitantes Extranjeros:**

La guía comenta que Guatemala es generalmente seguro, pero que existe un porcentaje relativamente alto de crimen violento contra extranjeros. Se recomienda evitar transitar por carretera en la noche y que los turistas deben tener mucha precaución cuando viajan a las zonas norte y oeste y no tomar fotografías de personas en áreas rurales ya que algunas personas creen que los extranjeros van al país a robar niños, debido a los rumores que al respecto se han dado.

- **Otros aspectos negativos**

Otro aspecto negativo que se identificó es el posicionamiento del país en la mente de consumidores que viajan motivados por la cultura a América Latina. En una encuesta realizada por PromPeru a 400 turistas internacionales que visitaron Perú en septiembre de 2006 y cuyo principal motivo del viaje fue Cultural, cuando se les pregunta a los entrevistados en qué país piensa cuando escucha "comunidades campesinas" Guatemala no aparece en la lista y cuando se les pregunta lo mismo sobre "sitios arqueológicos reconocidos" Guatemala obtiene el último lugar con el 4% después de México, Egipto, Italia y Grecia. En artesanía ocupo el 3er lugar después de Bolivia y México. En atractivos coloniales, comunidades nativas de la selva, gastronomía y museos y galerías de arte Guatemala no aparece como opción en la mente del consumidor. El estudio desagrega esta pregunta por región geográfica y el resultado muestra una mejor posición ante el consumidor estadounidense y una posición muy débil ante el mercado europeo y sur americano donde casi no figura como opciones en la mente de estos consumidores.

Sin tomar en cuenta al Perú, ¿en qué país piensa cuando escucha...?

Sitios arqueológicos reconocidos	Atractivos coloniales	Museos y galerías de arte	Folklore
México (32%)	México (22%)	Francia (37%)	México (20%)
Egipto (26%)	España (12%)	Italia (13%)	Bolivia (10%)
Italia (9%)	Estados Unidos (6%)	Estados Unidos (10%)	España (10%)
Grecia (8%)	Colombia (5%)	México (8%)	Argentina (5%)
Guatemala (4%)	Argentina (5%)	Inglaterra (7%)	Irlanda (4%)

Comunidades campesinas andinas	Comunidades nativas de la selva	Gastronomía	Artesanía
Bolivia (42%)	Brasil (55%)	Francia (21%)	México (25%)
Ecuador (12%)	Ecuador (10%)	México (16%)	Bolivia (8%)
Chile (12%)	Bolivia (6%)	Italia (16%)	Guatemala (7%)
México (5%)	Colombia (4%)	España (11%)	Ecuador (6%)
Argentina (5%)	México (3%)	Argentina (10%)	India (5%)

Fuente: Perfil del Turista Cultural, PromPeru

Travel & Leisure en las encuestas anuales, sus lectores seleccionan las mejores cinco ciudades de América Latina. Estos son los resultados de 2006 en los que no figura ninguna ciudad de Guatemala. Las cinco ciudades nombradas como favoritas son: Buenos Aires, Argentina; Oaxaca y San Miguel de Allende, México; Cuzco, Perú y Mendoza, Argentina.

Lonely Planet identificó como los cinco principales destinos de 2005 a: Croacia, China, Argentina, Estados Unidos e Italia y Costa Rica (empataron). Algunos destinos únicos para visitar en la lista de *Lonely Planet* incluyen los siguientes, en donde Guatemala tampoco forma parte de la lista: Kenia, Tailandia, Australia y Nueva Zelanda.

5. Tendencias

5.1. La nueva cara del consumidor

⇒ **Mayores pero no viejos** – El segmento de "*baby boomers*" de Europa y Estados unidos están entrando en las edades 50 y 60, las tasas de nacimiento continúan disminuyendo, la gente vive mas tiempo, mas sana y se mantiene activa hasta edades mas avanzadas, lo que significa que están en condiciones financieras mejores, con mas tiempo para viajes, y con interés en realizar viajes de placer.

⇒ **Diversidad cultural** – La migración que esta ocurriendo de países menos desarrollados a países industrializados y con las tasas de nacimiento en aumento en estos grupos, se están abriendo nuevos segmentos de turistas internacionales que son culturalmente y étnicamente más diversos en Estados Unidos y Europa.

⇒ **Multi-facéticos** – Con las tendencias en recortes de personal, eficiencia en las empresas y los gobiernos, la fuerza laboral se ve obligada a tener que realizar mas labores, de una manera más eficiente, simultáneamente. Las mujeres han entrado a la fuerza laboral como nunca antes, lo que también representa la división del trabajo del hogar de una manera diferente. Las personas ahora se encuentran frente a responsabilidades más diversas y variadas y esto impacta como viajan. El consumidor ahora busca experiencias hechas a su medida, que sean flexibles y respondan a sus necesidades. Hay menos interés por viajes pre-definidos o empaquetados, la referencia de tiempo también ha cambiado, ahora tiene un valor monetario y ya no hay paciencia o tolerancia en el consumidor por servicio lento o por destinos que no cumplen con su promesa de marca.

⇒ **Mas especializados** – Gracias a la explosión en la cantidad y diversidad de medios de comunicación, la tecnología y el incremento en el ingreso en los países industrializados, la gente puede adquirir intereses muy especializados como música, actividades al aire libre, actividades en grupo, salud, deportes, entre otras. Como resultado, la promoción y desarrollo de producto debe ser mucho más especializado y segmentado de acuerdo al consumidor.

⇒ **Mejor informados** – Como resultado de la tecnología de la información y el Internet el consumidor esta mucho mejor informado y dispuesto a pasar más tiempo conociendo y comparando precios antes de comprar o viajar. Esto implica que las pagina Web deben de responder a un consumidor bien informado, curioso por aprender mas, paciente para encontrar los mejores precios, con posibilidades de acceder información en cualquier lugar o cualquier momento en tiempo real y poca tolerancia en discernir información que no responde a sus necesidades o intereses.

Las implicaciones de estas tendencias en el consumidor para Guatemala es la posibilidad de beneficiar a los 103 proyectos rurales y comunitarios.

5.2. Estructuras institucionales de turismo

De acuerdo al estudio y encuesta realizado por la OMT[6], aunque existen muy diversas formas en las que los países están organizando sus institutos de turismo, hay una tendencia por la creación de organizaciones especificas de promoción con participación publica – privada. Estas se identifican como Organizaciones Nacionales de Turismo (ONTs), Consejos de Promoción o en ingles *destination marketing organizations* (DMOs) y en otros casos como Buró de Convenciones, cuyo objetivo principal es el desarrollo y promoción del destino a largo plazo, con un enfoque en ventas, mercadeo y servicio. Los lideres detrás de estas ONTs o Consejos de Promoción, son los creadores de estrategias completas de promoción y desarrollo que sirven de paraguas y en las que participa todo el sector turismo incluyendo municipios, departamentos, aerolíneas, tour operadores, hoteleros, centros de exhibición, parques, etc.

Según las encuestas de la OMT, en muchos casos la ONT es la responsable de la promoción de un país en el extranjero y puede ser parte de la administración nacional o ser un órgano independiente. Cuando forma parte de la Administración Nacional de Turismo (ANT) a veces hay un ministerio que se encarga exclusivamente de la política turística y en otras el Ministerio se encarga de otras áreas también, pero la promoción turística suele estar en manos de un departamento específico. Aun cuando la ONT es un órgano independiente, suele estar sujeto a la discrecionalidad de la ANT ya que los fondos provienen en su mayoría del gobierno y la ANT es responsable de controlar el uso efectivo y eficiente de los fondos públicos.

Oficinas y personal

Casi todas las ONT tienen oficinas en el extranjero. Además, o en su lugar, muchas de ellas se sirven de representaciones. Cuando una ONT dispone de ambas, las representaciones suponen aproximadamente una tercera parte de sus canales de promoción en el extranjero. La plantilla media de las oficinas en el extranjero es de poco más de cuatro personas, mientras que el conjunto del personal en el extranjero constituye aproximadamente la tercera parte del personal total de una ONT.

Presupuestos y fuentes de financiación

Según la OMT, el porcentaje de participación de los gobiernos centrales en la financiación de los presupuestos de las ONT es de un 84 % aproximadamente. El restante proviene de de una mezcla de fondos de gobiernos locales y del sector privado. Algunos de los fondos de los gobiernos centrales son recaudados a través de impuestos de turismo y parte de estos fondos se invierten en las ONTs para el desarrollo y promoción del país. El siguiente cuadro comparativo describe los presupuestos por país y el porcentaje que este tiene de participación gubernamental.

[6] Estructuras y Presupuestos de las Organizaciones Nacionales de Turismo 2004-2005, OMT

Cuadro 11 Presupuestos anuales de las ONT para la promoción del turismo receptor (euros)

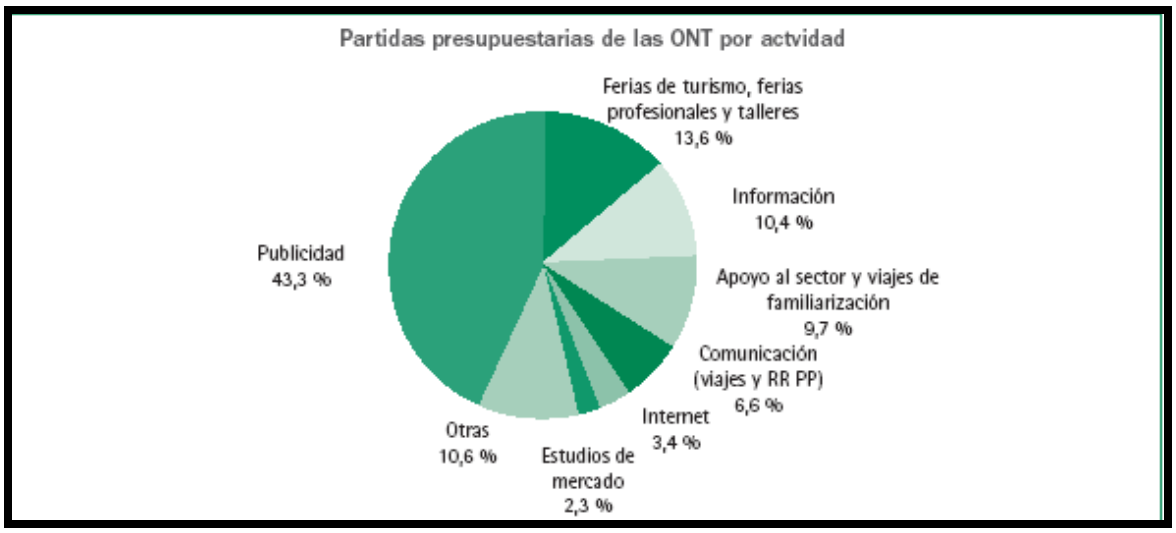
País	Presupuesto total (millones de euros)		Variación (%)	Presupuesto procedente del Gobierno Nacional (millones de euros)		Variación (%)	Participación gubernamental en el presupuesto (%)	
	2004	2005		2004	2005		2004	2005
Alemania	31,1	31,1	0	24,5	24,5	0	78,8	78,8
Australia	89,3	91,1	2	74,3	74,7	0	83,2	82,0
Austria	45,5	46,2	2	30,0	30,0	0	66,0	64,9
Canadá	52,8	47,1	-11	38,7	37,8	-2	73,3	80,3
Chile	1,7	1,8	10	1,7	1,8	10	100,0	100,0
Chipre	44,	51,9	17	42,9	49,4	15	96,3	95,1
Colombia		1,6			0,8			50,0
Corea, República de	29,9	32,0	7	29,9	32,0	7	100,0	100,0
Dinamarca	27,5	27,4	0	17,4	17,0	-2	63,4	62,3
El Salvador	0,3	0,3	4	0,3	0,3	4	100,0	100,0
Eslovaquia	2,4	6,3	164	2,3	6,3	176	95,6	100,0
Eslovenia	8,1	8,5	5	7,1	7,6	7	87,7	89,4
España	85,0	96,2	13	85,0	96,2	13	100,0	100,0
Estados Unidos	1,7	4,9	188	1,7	4,9	188	100,0	100,0
Estonia	1,9	2,9	55	1,9	2,9	55	100,0	100,0
Filipinas	11,5	13,8	20	11,5	13,8	20	100,0	100,0
Finlandia	26,5	26,5	0	16,2	16,2	0	61,1	61,1
Francia	49,1	50,9	4	26,5	27,3	3	54,0	53,6
Grecia	99,5	121,7	22	94,0	114,0	21	94,5	93,7
Guatemala	14,6	14,8	1	14,6	14,8	1	100,0	100,0
Honduras	2,6	2,4	-10	2,6	2,4	-10	100,0	100,0
Hungría	23,8	17,6	-26	22,0	15,9	-28	92,4	90,3
India	13,1	19,4	47	13,1	19,4	47	100,0	100,0
Irlanda	59,5	66,0	11	56,9	64,2	13	95,6	97,2
Italia	37,6	49,8	32	29,1	43,2	49	77,2	86,7
Lituania	0,9	1,1	21	0,5	0,9	59	62,7	82,5
Luxemburgo	3,0	3,0	0	2,0	2,1	0	68,8	68,9
Macao (China)	24,0	31,0	29	24,0	31,0	29	100,0	100,0
Malasia	94,8	94,8	0	94,8	94,8	0	100,0	100,0
Malta	22,0	22,7	3	18,5	19,1	4	83,8	84,1
México	88,3	119,9	36	68,0	92,3	36	76,9	76,9
Nepal	0,6	0,6	-2	0,6	0,6	-2	100,0	100,0
Noruega	21,2	28,5	34	7,3	9,2	26	34,3	32,2
Nueva Zelandia	34,1	37,1	9	33,7	36,6	9	98,9	98,7
Países Bajos	28,0	28,0	0	19,0	18,0	-5	67,9	64,3
Perú	11,8	12,3	4	11,8	12,3	4	100,0	100,0
Polonia	8,5	7,7	-10	7,9	6,9	-13	92,8	89,8
Reino Unido	72,9	71,7	-2	52,3	52,3	0	71,7	72,9
República Dominicana	10,7	17,7	66	10,7	17,7	66	100,0	100,0
República Checa	7,2	6,8	-6	7,2	6,8	-6	100,0	100,0
Rumania	6,0	5,7	-6	6,0	5,7	-6	100,0	100,0
Sudáfrica	53,4	56,4	6	36,1	44,5	23	67,7	78,9
Suecia	14,5	14,0	-3	10,7	9,9	-8	74,3	70,4
Suiza	42,4	43,2	2	26,1	26,8	2	61,6	62,0
Tailandia	25,4	25,8	1	25,4	25,8	1	100,0	100,0
Túnez	36,4	34,7	-5	36,4	34,7	-5	100,0	100,0
Total/promedio	**1.365,6**	**1.494,6**	**9**	**1.143,2**	**1.264,9**	**11**	**83,7**	**84,6**

N = 46/Para las cantidades en dólares véase Anexo VI.

Fuente: Estructuras y Presupuestos de las Organizaciones Nacionales de Turismo 2004-2005, OMT

Partidas presupuestarias

De acuerdo al estudio de la OMT en promedio los países invierten un 25% en costos de implementación de los programas y el 75% en gastos directos de promoción. De ese 75% un 2.5% se invierten en investigación de mercado, 43% en publicidad, 14% en promoción (ferias, seminarios, talleres), 10% en viajes de familiarización y apoyos al sector, 10% en información, 7% en comunicación y relaciones publicas, 3.4% en Internet y 10% en otras actividades.



Fuente: OMT

5.3. Ejemplo: el caso de México

De acuerdo al Consejo de Promoción Turística de México, los retos que enfrentaba la Secretaria de Turismo de México en 1998 incluían:

Financiamiento
La tendencia de los recursos federales para la promoción turística era decreciente, por las variaciones en el tipo de cambio y por la dependencia de una sola fuente de recursos altamente variable (Presupuesto de Egresos de la Federación), imposibilitando el desarrollo de una Planeación Estratégica Multianual.

Aspectos de Promoción
Las restricciones normativas y organizacionales dificultaban la inducción de gobiernos estatales y municipales, así como de la industria turística nacional y socios comerciales en el extranjero para desarrollar programas cooperativos (Co-Op's) y de integración de la promoción (estudios de mercado -publicidad -relaciones públicas -mercadeo directo).

Las actividades centralizadas del Gobierno Federal no generaban incentivos en otras instancias de gobierno y del sector privado para participar de los programas de promoción turística federal, propiciando que los esfuerzos promocionales fueran dispersos, con bajos recursos y con duplicación de esfuerzos.

Aspectos Organizacionales

El esquema organizacional y la normatividad aplicable a una Secretaría de Estado, dificultaban la participación de otras instancias de gobierno (estatal y municipal) y del sector privado (industria turística nacional y socios comerciales en el extranjero) en el diseño, planeación, ejecución y evaluación de la promoción turística.

Las estructuras no se desarrollaban conforme al proceso de la promoción (coordinación - planeación -inducción -ejecución), excluyendo a diversos agentes y actividades sustantivas del proceso.

El personal en actividades sustantivas mostraba alta rotación debido a que los tabuladores salariales no eran competitivos en el mercado y había una falta de esquemas de capacitación permanente, lo que generaba falta de incentivos para realizar su servicio civil de carrera.

A nivel nacional, se observaron múltiples fuentes de financiamiento para la promoción turística a nivel federal, estatal, destino, privado e internacional, lo que generaba una promoción, con actores grandes y pequeños

Cuadro 19: Fuentes de recursos para promoción turística de México	
Gobierno Federal – SECTUR a través de los Convenios con otros organismos federales (i.e. SEMARNAT, CONACULTA) y programas regionales (ie. Pueblos Mágicos, Haciendas y Casonas, Ranchos, Cds. Patrimonio de la Humanidad) – Consejo de Promoción Turística de México (Transferencias federales y DNI a partir de 2002)	*Industria Turística* – Recursos propios – Programas cooperativos con otras instancias
Estatales – Recursos propios – Impuesto 2% al hospedaje	*Socios Comerciales en el Extranjero* – Industria turística en los países emisores – Profesionales de venta
Destino – Impuestos locales – Aportaciones de la industria turística	*Cámaras y Socios No Tradicionales* – Recursos propios – Programas Corporativos

Implicaciones para la promoción:

- Desarticulación de esfuerzos promocionales
- Imperfecciones en la información sobre los mercados objetivo, principalmente en actores medianos y pequeños
- Estrategias cambiantes que se reflejan en falta de continuidad y consistencia en los mensajes
- Desincentivos a la inversión en proyectos que generan externalidades

Tomando esto en cuenta, la Secretaria de Turismo de México (SECTUR)[7] inicio un proceso de modernización bajo el cual primero evaluó de una manera profunda a seis organismos mixtos de Organizaciones Nacionales de Turismo (ONT's) a nivel

[7] www.cptm.com.mx visitado el 25 de septiembre de 2007

internacional los cuales han mostrado exitosos esquemas de promoción y organización. Las ONT's seleccionadas comprendieron tanto países con amplia tradición turística (España, Francia, Gran Bretaña), como organismos de reciente creación (Irlanda, Canadá y Florida). Los resultados mostraron que en los seis casos el esquema organizativo es descentralizado lo que les permitía operar con autonomía de gestión.

En estos casos los gobiernos centrales establecen la política turística, realizando la operación de la promoción a través de Organismos de carácter mixto, con una amplia participación de las diferentes instancias de gobierno y de la industria (sector privado) en la toma de decisiones. Sin excepción, los organismos se financian con recursos de los Gobiernos Centrales; éstos se potencian con aportaciones privadas para promoción a través de programas cooperativos que no necesariamente forman parte del capital del organismo.

Cuentan con oficinas comerciales y de mercadotecnia en sus mercados internacionales, para operar estrategias integrales de promoción, promover programas cooperativos (Co-Op´s) con socios privados nacionales y extranjeros, así como para proveer de información de Inteligencia Comercial sobre la situación y oportunidades en los mercados regionales internacionales.

Cuadro 20: Estructuras de Seis ONTs 1998

Característica	España	Francia	Gran Bretaña	Irlanda	Canadá	Florida***
Tipo de Organización Centralizada o Descentralizada	Descentr.	Descentr.	Descentr.	Descentr.	Descentr.	Descentr.
Miembros en Junta de Gobierno	35*	27	10	10	26	49
Sector Privado en Junta de Gobierno	65%	74%	50%	70%	62%	90%
Comités de Consejo	-	-	2	3	2	4
Clubes de producto	-	10	-	6	31	-
Oficinas en extranjero	28	53	27	25	25	7
Criterios de ubicación	Mundial	Mundial	Mercados clave	Mercados clave	Mercados clave	Mercados clave
Presupuesto en $ USD millones	$76	$114	$76	$88	$80	$44
Participación del sector privado	0%**	48.5%	33%	15%	50%	50%

Fuente: Dirección General de Mercadotecnia SECTUR

Los seis organismos analizados presentaban características similares en estrategias y operación tendientes a una promoción más exitosa:

Consejo de Administración.- Encargados del direccionamiento general y estratégico de los organismos, con la participación de las instancias más representativas del gobierno (central, regional y local) y de los particulares involucrados en la actividad turística (renta de autos, líneas aéreas y marítimas, hoteles, tour operadores).

Comités Técnicos Especializados.- Instancias especializadas de los sectores público y privado nacionales, para asesorar a la Junta de Gobierno en las estrategias de promoción por mercado.

Consejos Asesores Externos.- Grupos asesores en promoción organizados en los mercados internacionales de origen de los turistas, con la participación de los socios comerciales extranjeros, que son los que canalizan turistas de sus países respectivos.

Clubes de Producto.- Organización de los socios o interesados en un mercado de origen o promover un producto turístico en particular (golf, pesca, ecoturismo), para realizar la estrategia de promoción y comercialización más apropiados para su penetración y posicionamiento en los mercados objetivo.

Socios Empresariales.- Como socio en el capital social o con membresía para participar de los servicios corporativos que le ofrecen los Organismos.

Tecnología al Exterior.- Desarrollo de Extranet para información turística a intermediarios y al consumidor final, así como su asociación con los canales de distribución, a través del mercadeo directo para proporcionar información especializada y la comercialización.

Tecnología al Interior.- Desarrollo del Intranet para la comunicación de las oficinas centrales con socios empresariales, comités asesores externos y oficinas en el extranjero. Intranet para procesos sustantivos y administrativos tecnificados.

Operación .- A través de Programas Cooperativos (Co-Ops) entre el Organismo con los destinos turísticos, industria turística nacional y socios comerciales en el extranjero, para unir sinergias y recursos en un programa común de desarrollo y promoción de los productos turísticos.

Financiamiento Personal Oficinas en el Exterior

- Todos los organismos se financian con recursos públicos, como base para inducir la participación privada en las estrategias de promoción
- Financiamiento de largo plazo, en algunos casos ligados al flujo de la actividad turística
- Amplio uso de financiamientos cooperativos (co-op's) con la industria y socios comerciales en el extranjero, para potenciar recursos y unificar esfuerzos estratégicos. Estos recursos no forman parte del capital de los organismos, ni se contabilizan en sus estados financieros
- Comercialización de servicios, productos y recursos por membresía de socios, los cuales no son substitutos de los fondos públicos
- Personal suficiente, calificado y capacitado continuamente en el diseño de los programas de promoción y el desarrollo de productos, así como en asesoría a socios para la toma de decisiones en asuntos de mercadotecnia, comercialización y mezcla de medios promocionales para los productos y mercados objetivo
- Esquema de remuneraciones competitivo en el sector, con el fin de garantizar personal calificado y con permanencia en los organismos
- Se encuentran ubicadas en los principales mercados emisores
- Generan planes de Inteligencia Comercial para proporcionar información a las instancias de toma de decisiones y socios comerciales sobre la situación, oportunidades y amenazas, eventos en mercados emisores y competidores
- Apoyar la ejecución de estrategias integrales de promoción en los mercados emisores del extranjero

El CPTM en el 2007

Con este análisis SECTUR inicio un proceso de modernización para la creación de un Consejo de Promoción Turística el cual fue creado en el 2000 y en tan solo siete años ha incrementado el presupuesto de $9 millones de dólares a $123 millones de dólares anuales. En parte, gracias a la creación de un impuesto del turismo (DNI a partir del 2002) a nivel central, impuesto hotelero a nivel estatal (voluntario, algunos estados lo aplicaron y otros no) y a la efectividad de la participación público - privada.

6. Aspectos estratégicos para la transición

Considerando que los periodos gubernamentales consisten de solamente cuatro años, los primeros dos años del nuevo gobierno serán críticos para consolidar y escalar los avances de la política nacional de turismo sostenible. Estos primeros dos años dependerán en gran medida de la estructura presupuestal ya aprobada.

6.1. Plan Operativo Anual 2007 - 2009

El plan operativo anual del 2007 – 2009 tiene identificados los presupuestos y actividades para los siguientes dos años. La distribución del presupuesto es muy similar al 2006 y 2007.

2007 - presupuesto de **Q 149,326,493.46** el cual esta distribuido de la siguiente manera en tres programas presupuestarios:

- Programa de Actividades Centrales – **Q 59,497,629.26 (40%)**
- Programa de Actividades de Promoción – **Q 64,695,037.58 (43%)**
- Programa de Actividades de Desarrollo Turístico – **Q25,133,826.62 – (17%)**

2008 - presupuesto de **Q 155,932,304.07** el cual esta distribuido de la siguiente manera en tres programas presupuestarios:

- Programa de Actividades Centrales – **Q 62,684,886.62 (40%)**
- Programa de Actividades de Promoción – **Q 68,113,590.83 (44%)**
- Programa de Actividades de Desarrollo Turístico – **Q 25,133,826.62 (16%)**

2009 - presupuesto de **Q 162,566,037.93** el cual esta distribuido de la siguiente manera en tres programas presupuestarios:

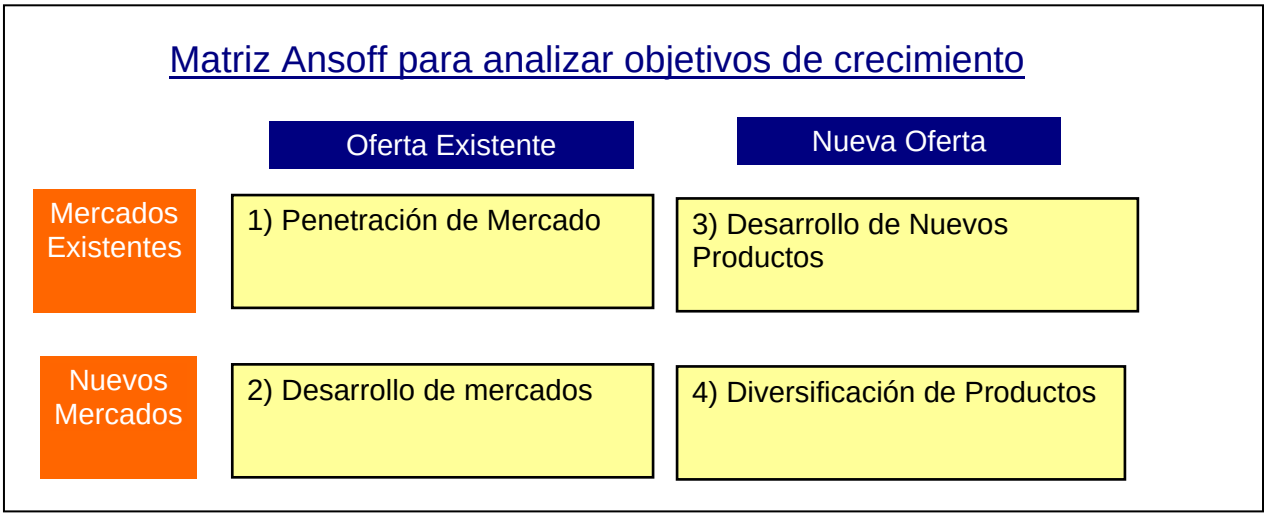
- Programa de Actividades Centrales – **Q 65,872,143.97 (40%)**
- Programa de Actividades de Promoción – **Q 69,452,595.19 (43%)**
- Programa de Actividades de Desarrollo Turístico – **Q 27,241,298.77 (17%)**

El presupuesto no va a variar mucho en el siguiente periodo pero pueden crearse mecanismos para incrementar el impacto. En el **Anexo IV** se presentan los resultados del estudio que hizo la OMT sobre la distribución de presupuestos en Administraciones Nacionales de Turismos (ANTs) y Organizaciones Nacionales de Turismo (ONTs), sobre todo los fondos de promoción. En el capitulo anterior se presentaron las tendencias en el mercado y cómo México logró incrementar su presupuesto y aceleró su proceso de modernización.

Otro aspecto relevante para el siguiente gobierno será la ejecución del Plan de Desarrollo del Peten para la protección de la Biosfera Maya por $30 millones de dólares que ya esta aprobado y en marcha.

6.2. Objetivos de crecimiento

Guatemala se encuentra en un momento crítico de consolidación turística, el nuevo gobierno deberá actualizar los objetivos de crecimiento establecidos en la PNT 2004 – 20014 junto con los actores del sector de acuerdo a la realidad del país. Una herramienta útil para evaluar la situación de la oferta y demanda turística actual es la conocida matriz de Ansoff, publicada por primera vez por Harvard Business Review en 1957, la cual ofrece opciones estratégicas para alcanzar objetivos de crecimiento. Hay cuatro principales categorías como se describen en la siguiente ilustración:



Fuente: Harold Goodwin - Centro de Turismo Responsable, Universidad de Leeds Metropolitan, Reino Unido

Viendo a más detalle cada una de estas categorías, tenemos que hay cuatro principales estrategias de crecimiento para cualquier producto pero que en este caso lo aplicamos al destino Guatemala como país. Cada una de estas estrategias se describen en orden de dificultad de acuerdo a la etapa de crecimiento en la que se encuentra el destino:

1) **Penetración de Mercado** -- Se promueven productos existentes a mercados existentes, esto significa incrementar los ingresos al, por ejemplo, promover el producto, reposicionar la marca, etc. Sin embargo, el producto no es alterado y no se buscan nuevos clientes.

2) **Desarrollo de Mercado** -- En este caso se promueve el producto existente en un nuevo mercado. Esto significa que el producto se mantiene igual, pero se mercadea ante una nueva audiencia. Mercadeo en una región geográfica es un ejemplo de ello.

3) **Desarrollo de Producto** – Se trata de un producto nuevo a promover a clientes existentes. Aquí se desarrolla e innova en nueva oferta de productos para reemplazar existentes, y esos nuevos productos se mercadean con consumidores existentes.

4) **Diversificación** – Este es el caso cuando se mercadean productos nuevos a clientes nuevos. Hay dos tipos de diversificación, la relacionada y no relacionada. La diversificación relacionada significa que permanecemos en un mercado o industria con el que estamos familiarizados (por ejemplo, el mercado de los Estados Unidos). Diversificación no relacionada es cuando no tenemos experiencia previa con la industria ni el mercado.

De acuerdo al análisis de la situación actual de Guatemala, el país ha invertido en nuevos productos turísticos recientemente como turismo comunitario y rural, observación de aves y en MICE. También ha invertido en la infraestructura de acceso aéreo y terrestre y ha desarrollado una nueva marca país. En general se puede decir que Guatemala tiene un producto turístico diverso y lo mismo para su demanda, ha logrado diversificarla pero el reto permanece en incrementar el número de turistas, su estadía y el gasto. También se concluyo que se requiere aumentar la cantidad de vuelos, habitaciones de hotel y capacidad para exposiciones y convenciones. Esto en si no es diversificar la oferta sino que incrementar la capacidad para aumentar la participación en algún mercado existente.

De acuerdo a estos puntos generales y las recientes inversiones en nuevos productos, podríamos decir que el país se encuentra en la etapa 1 y 2 de la matriz Ansoff necesitando una mayor penetración y desarrollo de marcado. Visto desde otro ángulo:

Cuadro 21: Matriz Ansoff del mercado y producto

Producto / Servicio	Mercado	
	Existente	**Nuevo**
Existente	1. Vender un producto existente a un mercado existente es la estrategia de menor riesgo.	2. Vender un producto existente a un nuevo mercado es muy difícil para un productor individual, al menos que el destino o país este atrayendo nuevos segmentos de mercado.
Nuevo	3. Crear nuevos productos para un mercado existente, dará valor agregado y extiende el tiempo de estadía.	4. Nuevos mercados, nuevos productos. Es sumamente difícil para productores individuales al menos que se asocie con otra empresa grande bien establecida con un presupuesto de promoción grande o apoyado por el ministerio de turismo o financiado por un proyecto internacional. Es difícil hacer esta estrategia sostenible.

Fuente: Harold Goodwin, Centro Internacional de Turismo Responsable

Las implicaciones de esta matriz para el nuevo gobierno recaerá en las decisiones estratégicas que deberá tomar y definir claramente el momento en que esta el turismo en el país a fin de determinar la mejor estrategia para el crecimiento. Algunos puntos que los actores han resaltado a lo largo del documento son:

- la estructura del INGUAT

- generación de estadísticas e información para la toma de decisiones de planeación, crecimiento y mercadeo con participación de todos
- transparencia y participación en promoción cooperativa
- estrategia de promoción a largo plazo

La estrategia de promoción de Guatemala tendrá mucha importancia en los siguientes cuatro años para el país, una vez que se logre posicionar de una manera competitiva la nueva marca Guatemala, el país podrá incrementar su participación en el mercado actual y atraer nuevos mercados mas sofisticados y de mayores ingresos, en base a una inteligencia comercial que se vaya acumulando y a la exitosa colaboración público – privada que se vaya afianzando en estos cuatro años.

6.3. Promoción del país

El INGUAT ahora posiciona al país de acuerdo siete destinos:

1. Aventura en el Mundo Maya
2. Guatemala Moderna y Colonial
3. Paraíso Natural de las Verapaces
4. Costa Pacífico
5. Un Caribe Diferente
6. Altiplano Indígena Vivo
7. Guatemala por Descubrir

En el portal Web www.visitguatemala.com organiza la oferta por:

- **22 destinos** – 22 departamentos con enlaces a los municipios y destinos turísticos en cada uno de ellos

- **35 actividades –** que se detallan en el siguiente cuadro

- **95 servicios / ofertas** – que incluyen toda la oferta tanto atractivos, como productos y servicios del país

Cuadro 22: Actividades turísticas del portal www.visitguatemala.com	
1. Actividades deportivas	2. Arqueología
3. Artesanías	4. Bodas y lunas de miel
5. Buceo	6. Cabalgatas
7. Canopo	8. Ciclismo de montaña
9. Compras	10. Convenciones y eventos
11. Cruceros	12. Culturas vivas
13. Deportes extremos	14. Ecoturismo
15. Escalada y montañismo	16. Espeleología
17. Festivales tradicionales	18. Gastronomía
19. Golf	20. Historia del arte
21. Lagos y lagunas	22. Navegación
23. Observación de aves	24. Observación de vida silvestre
25. Parques temáticos	26. Pesca en agua salada

27. Playas	28. Rafting
29. Surfing	30. Tours de café
31. Turismo comunitario	32. Turismo de salud
33. Turismo religioso	34. Visita a museos
Fuente: www.visitguatemala.com	

Como punto de referencia se presenta la manera en que Argentina y México están organizando su oferta en sus páginas Web resaltando sus ventajas competitivas con claridad y con el consumidor en la mente:

www.turismo.gov.ar – la página de turismo de Argentina organiza su oferta de una manera muy simple para el consumidor resaltando las bellezas escénicas naturales con fotografías que motivan a la acción. Ofrece una gran claridad en las ventajas competitivas del país y simpleza en lo que ofrece:

- **5 regiones** - regiones temáticas

- **3 Atractivos** – tour por las 24 provincias, 8 sitios patrimonio de la humanidad y la Ruta 40 que cruza todo el país de norte a sur

- **5 Productos** – turismo alternativo, cultural, deportivo, interés especial y salud

www.visitmexico.com – la página de México agrupa su oferta turística con el consumidor en la mente de acuerdo a motivos de viaje, forma en que se organiza el viaje, y propósito / intereses del consumidor. Aunque es más compleja que la pagina de Argentina, responde a la "diversidad" de su promesa de marca y de acuerdo a las motivaciones del cliente:

- **Destinos** – 57 destinos urbanos, de playa y rurales se enlistan en orden alfabético (no se organizan bajo Estados y Municipios, sino que bajo "destinos" como Acapulco, Cancún, Oaxaca, etc.)

- **5 actividades** – aventura y ecoturismo, cultura, entretenimiento, playas y premium.

- **11 temas vacacionales** – familia, tercera edad, deportes y aventura, cruceros, fronterizo, latinos, jóvenes, parejas, cultura, sol y playa y premium.

- **5 experiencias** – bodas, luna de miel, tours, sitios patrimonio de la humanidad y gastronomía.

Con el Internet y la globalización donde el mundo esta al alcance de todos, la prioridad de elección del turista ya no es el destino, sino las actividades que se puedan desarrollar, esto ha generado que los países se enfoquen cada vez mas en la diferenciación de su producto turístico.

De acuerdo al artículo de Roseta Marketing Group[8] del WEC – CTTR (traducción completa del documento se encuentra en el **Anexo III**), en los últimos tres años también la estructura de la

[8] Resumen y traducción del WEF – TTCR, capítulo 1.10 "*Driving Tourism Growth through Consumer-Centric Marketing"* por Brad Corrodi, Rosetta Marketing Group

distribución de la cadena de valor de viajes ha cambiado radicalmente abriendo nuevas oportunidades de colaboración en mercadeo de destinos entre diversos actores de sectores públicos y privados. Tres grandes cambios se han disparado y reforzado el uno al otro en un efecto de dominó que ha cambiado el clima de negocio a tal grado que los mercadólogos de turismo están reevaluando viejas creencias sobre lo que constituyen buenas prácticas en marketing de viajes. Estos cambios son:

- **Rápido crecimiento en actividades de investigación y búsqueda de viajes en línea por parte de los consumidores.** Más que en ningún otro sector, el Internet ha cambiado radicalmente cómo los consumidores compran viajes. Los turistas de placer siempre han dedicado mucho tiempo en sus compras, pero nunca se anticipó la magnitud del deseo de pasar tiempo aprendiendo más sobre las posibles alternativas y encontrar la mejor o más barata.

- **Mayor transparencia sobre el proceso de compra de viajes.** Con la mayoría de consumidores haciendo investigación en línea sobre sus próximos viajes, es ahora posible captar mejor entendimiento sobre quién está interesado en qué tipo de viajes y con qué propósito, y en qué etapa están de su proceso de decisión/compra de viaje.

- **Nuevos modelos de intermediarios de negocios innovadores.** Ahora que es fácil seguir el comportamiento del consumidor a través de sus búsquedas e investigaciones en línea, ahora los proveedores pagan por pistas y referencias de intermediarios muy variados desde Google, Yahoo, sitios meta-search, y otros sitios. La mayoría de estos intermediarios no tienen un producto turístico, ni inventarios, ni la capacidad para procesar una transacción. El simple hecho de dirigir a consumidores a sitios de proveedores que tienen un alto porcentaje de conversión, es suficiente para adjudicarse una porción significativa de la cadena de distribución de viajes.

Estos cambios facilitan la colaboración de campañas de marketing entre proveedores y gobiernos. La publicidad tradicional y en línea puede ser diseñada para llevar preguntas a sitios diseñados especialmente para responder a las necesidades del consumidor.

Los medios en línea y palabras de búsqueda pueden ser comprados a una menor escala que los medios tradicionales, enfocándose en audiencias objetivo y aludiendo a la masa crítica. Comportamientos de respuesta y de "clic" pueden ser seguidos y medidos rigurosamente permitiendo que las campañas se hagan a la medida para que resuenen y respondan al mercado objetivo. Los sitios Web de destinos bien diseñados pueden calificar a los visitantes y enviar la información en un formato que permite a los proveedores convertir dicho interés en una venta efectiva. Mejor aun, el contacto directo iniciado con el consumidor bajo ese enfoque se puede desarrollar en una relación continúa para asegurar que la experiencia de viaje del consumidor sea placentera.

Poner esta táctica en acción requiere de una combinación de mejores prácticas ya establecidas e inversiones en capacidades en mercadeo analítico comercial:

- Crear un Instituto de Turismo basado en una sociedad publico-privada que defina claramente los papeles, objetivos y criterios de éxito de los participantes.

- Estrategia de turismo clara y realista que considere la dinámica del sector y cómo y cuándo los proveedores hacen inversiones y toman decisiones.

- Segmentación de mercado sobre la cual se pueda actuar para lograr una masa crítica y resonancia.

- Páginas de destino dirigidas al consumidor – que lo tomen a partir de donde las campañas publicitarias lo dejan y que además sean efectivas en calificar a los visitantes, ayudando a refinar su comprensión de lo que están buscando para que las referencias a proveedores sean relevantes y se cierren las ventas.

- Rigor analítico al planear, medir y dar seguimiento para la efectividad del mercadeo directo.

6.4. Presupuesto promocional

El INGUAT no tiene un rubro específico para comunicación y relaciones públicas dentro del presupuesto de promoción, pero estos dos temas están reflejados en el organigrama y en las memorias de labores. Habría que evaluar la conveniencia de que se invierta más presupuesto en publicidad y relaciones públicas para incrementar el impacto en el posicionamiento de la marca Guatemala y estar en una posición más competitiva respecto a otros países:

Cuadro 23: Distribución del presupuesto de promoción 2007 de Guatemala
US $8.4 millones

ACTIVIDAD	% del Presupuesto de Promoción	US $
Acciones promocionales, incluye: seminarios educacionales, presentaciones, ruedas de negocios para mayoristas y minoristas; participación en ferias y congresos turísticos; viajes de familiarización y prensa; materiales promocionales; informativos y artículos publicitarios; artículos promocionales; sitio Web; atención en fronteras en El Salvador, Honduras, México	37%	3,154,611.270
Acciones publicitarias, incluye: artículos publicitarios y atenciones y protocolo de las autoridades y funcionarios del sector público y privado relacionadas con la promoción	16%	1,374,208.41
Participaciones interinstitucionales, incluye: membresías en CATA, SICA, Mundo Maya, OMT y MINIREX	5%	412,138.66
Estudios e investigación, incluye: investigación de mercado, otros estudios y servicios	14%	1,127,513.47
Participación de funcionarios o Delegados en actividades	15%	1,271,180.90

promocionales		
Contratación de servicios profesionales (asesorías) delegados en el extranjero	13%	1,080,288.28
TOTAL	**100%**	**$ 8.4 millones**
Fuente: INGUAT		

*Algunas cifras varían por redondeo y cambio monetario

La relevancia de este presupuesto en las inversiones realizadas en desarrollo de producto de este gobierno, será en lograr la difusión y ventas de esta nueva oferta turística del país a los mercados existentes y a nuevos.

A continuación se presentan los presupuestos de promoción detallados de México y Perú como referencia de sus inversiones en investigación de mercado, publicidad, relaciones públicas y turismo interno, y sobre el contexto en el que Guatemala esta compitiendo en mercados emisores:

Cuadro 24: Distribución del presupuesto de promoción 2007 de Perú
$ 18.3 millones

ACTIVIDAD	% del Presupuesto de Promoción	US $
Investigación de Mercados	4%	729,000
Viajes con periodistas extranjeros para la cobertura del destino Perú	3%	569,260
Campana de comunicación y promoción en distintos mercados	35%	6,422,000
Producción y distribución permanente y global de material promocional impreso, audiovisual y multimedia	6%	1,155,000
Desarrollo de mercados	46%	8,420,177
Campanas de Promoción del Turismo interno y de concientización turística nacional	5%	915,377
Otras actividades de promoción	.5%	96,632
TOTAL	**100%**	**$ 18.3 millones**
Fuente: PromPerú		

*Algunas cifras varían por redondeo y cambio monetario

Cuadro 25: Distribución del presupuesto de promoción 2007 de México $ 123 millones		
ACTIVIDAD	**% del Presupuesto de Promoción**	**US $**
Publicidad institucional	42%	51,300,083
Publicidad cooperativa	36%	44,027,019
Acciones promocionales	3%	3,741,017
Relaciones Públicas	7%	8,438,975
Mercadeo personalizado e Internet	2%	3,016,563
Investigación de mercados	2%	2,460,330
Ferias y exposiciones	4%	4,938,466
Organización de Congresos y Convenciones	1%	1,200,518
Comisiones DNI	1%	684,741
Pasivos 2006	3%	3,451,467
TOTAL	**100%**	**$123 millones**
Fuente: Consejo Mexicano de Promoción Turística		

*Algunas cifras varían por redondeo y cambio monetario

Aunque Guatemala invierte un 14% del presupuesto de promoción en investigación de mercados, lo cual es alto comparado con el promedio de otros países según estudio de presupuestos de las ANTs y ONTs de la OMT[9], el nuevo gobierno tendrá la tarea de avanzar en una estrategia de promoción turística con participación de los diferentes actores como herramienta de planeación. En este sentido, la estrategia de promoción deja de ser una responsabilidad solo del Departamento de Mercadeo y pasa a ser una herramienta de planeación para los diferentes departamentos y para socios comerciales nacionales e internacionales en promoción cooperativa y desarrollo de producto.

Si comparamos el presupuesto de promoción del INGUAT con el de PromPerú y el Consejo de Promoción Turística de México observamos que estos invierten menos en la investigación de mercado (aunque tiene presupuestos promocionales mucho mayores que el INGUAT) pero sus planes alcanzan un mayor nivel de detalle y estrategia:

Cuadro 26: Comparativo Presupuesto de Investigación de Mercado			
País	**Presupuesto Anual US $ millones**	**% Investigación de Mercado**	**Valor en US $**
Guatemala	$8.4	14%	$1,127,513
Perú	$18.3	4%	$732,000
México	$123	2%	$2,460,000
Fuente: INGUAT, PromPeru y CMPT			

*Algunas cifras varían por redondeo y cambio monetario

[9] Presupuestos de las Administraciones Nacionales de Turismo, OMT, 2005

¿Cómo esta distribuido el presupuesto de investigación de mercado en los tres países en sus planes de mercadeo y presupuesto anual?

Guatemala

- Investigación de mercado $358,046 (32%)
- Otros estudios y servicios $769,467 (68%)

Perú

- Estudio de turismo receptivo – $105,800 (14%)
- Nivel de satisfacción del turista extranjero - $43,300 (6%)
- Estudios de segmentos - $55,000 (7%)
- Estudios de imagen y posicionamiento - $260,000 (36%)
- Medición de campanas en el exterior - $150,000 (21%)
- Compra de fuentes secundarias - $100,000 (14%)
- Evaluación de manuales de tour operadores - $5,000 (.7%)
- Otras investigaciones de mercado - $10,000 (1.3%)

México:

- Estudios de mercado para Mercados Regionales y Categorías de Productos (mercado nacional y mercado internacional) e Insumos de información para el Sistema de Información de Inteligencia de Mercados Turísticos (SIIMT) incluyendo Euromonitor, Economist Intelligence Unit, OAG MAX, I92, Inflight Survey, IATA, Stats Canada - $836,400 (34%)
- Tracking publicitario – dos mediciones verano e invierno, Estados Unidos, Canadá, Europa, Sudamérica y México - $1,623,600 (66%)

Guatemala cuenta con las condiciones y presupuesto para liderar el turismo en la región centroamericana. Las recomendaciones y procesos establecidos en la PNTS han tenido grandes avances, pero el área que necesita mayor impulso del siguiente gobierno es la parte estratégica y orquestar la colaboración de todo el sector para llevar a Guatemala al siguiente nivel. Cada caso es único y siempre hay muchos factores que contribuyen al éxito o fracaso de las estrategias promocionales de destinos, pero cinco factores importantes los describe Brad Corrodi de Roseta Marketing Group en uno de los capítulos del WEF – TTCR[10] :

1) Insuficiente masa crítica: Para crear conciencia en el consumidor sobre una marca o producto requiere de impresiones múltiples a lo largo del tiempo y es cada vez más costoso y difícil atraer la atención del consumidor entre el torrente de mensajes publicitarios. La mayoría de destinos y proveedores turísticos simplemente no son lo suficientemente grandes para justificar el costo de campañas que sean lo suficientemente grandes o efectivas para que traspasen y sobresalgan en la mente del consumidor.

2) Falta de resonancia: campañas que tienen éxito en generar impresiones puede ser que no generen respuesta en el consumidor. Muy a menudo se seleccionan campañas que atraigan a públicos tan amplios que el mensaje es demasiado general para motivar a un tipo de consumidor en particular. Las campañas efectivas generan respuesta a una promesa de producto, mensaje y

[10] Resumen y traducción del WEF – TTCR, capítulo 1.10 "*Driving Tourism Growth through Consumer-Centric Marketing"* por Brad Corrodi, Rosetta Marketing Group

llamada a la acción que es relevante a los atributos que el consumidor objetivo siente que son importantes.

3) Inhabilidad de conversión: Aun las campañas que tienen éxito en generar respuesta, pueden fracasar en el aspecto financiero cuando las solicitudes de clientes no son cultivadas efectivamente. Promociones de los Institutos de Turismo que dirigen a los consumidores a llamar a un número 800 que únicamente provee información y folletería va a desanimar el interés inicial del consumidor y fracasará en convertir el interés en una venta.

4) Falta de alineación con la "promesa de marca": Campañas que prometen una experiencia en el destino que es contraria a la realidad rápidamente encontrarán resultados contra-producentes. Muchos estudios han mostrado que las experiencias de viajes negativas son compartidas mucho más seguido que las positivas, y tienen un impacto mucho mayor que otras en la toma de decisiones de viaje.

5) Matar la "gallina de los huevos de oro": Muchos destinos exitosos han fallado en mantener un crecimiento sostenido cuando actores han errado en comprender que un mercado transparente y abierto para las inversiones turísticas es una precondición crítica para que el efecto de retroalimentación positiva en el consumidor ocurra. Los éxitos iniciales pueden congelarse si los actores que están bien conectados se les permite que influencien indebidamente el subsiguiente acceso al mercado, o si la industria turística se le carga indebidamente con impuestos y subsidios obligatorios.

Según Corrodi, todas estas fuentes de fracaso tienden a tener una causa común – ***la incapacidad de establecer las bases y la estructura de colaboración entre los diversos actores del sector público y privado que conforman la industria de viajes y turismo***. Aunque los grandes objetivos de generar crecimiento son claros y hay consenso, en muy pocos casos los actores han logrado establecer de manera específica dónde tienen intereses alineados y dónde divergen, y tampoco logran definir las reglas específicas que serán necesarias para que esta cooperación o marketing cooperativo funcione en la práctica.

Por ejemplo, Corrodi cita los acuerdos iniciales sobre campañas de televisión para promover un destino que usualmente se desmoronan cuando la discusión se torna hacia el tamaño y contribuciones para la compra de medios. Hasta la simple colaboración para convertir interés en ventas - como centros de reservas - enfrentan dificultades para mantener la participación de los miembros de los Consejos o Institutos cuando se preocupan qué propiedades se van a recomendar cuando la gente llame y por qué. En los casos de Dubai y Singapur que el articulo del WEF – TTCR describe, u otros conocidos en la región como el de México, se ha tomado una práctica de **liderazgo** vertical de arriba abajo que aseguró que todos los participantes entendieran y aceptaran las reglas del compromiso: quién va a establecer la estrategia general de marketing y comunicación, cómo se va a financiar el mercadeo y la infraestructura de desarrollo, los estándares que cada proveedor debe cumplir y, específicamente, cómo cada participante puede esperar beneficiarse del crecimiento exitoso del destino como un todo.

El autor reconoce que esta práctica de liderazgo desde arriba no es factible en muchas otras situaciones o países, en particular en economías donde los actores principales difícilmente van a delegar sus intereses a una autoridad central. Más aun, los planes centralizados tienden a no responder de manera efectiva o ágil a señales y demandas del mercado.

Al enfrentarse con estos retos, varios gobiernos de economías mas pequeñas han pasado la responsabilidad del posicionamiento del destino a tour operadores internacionales. En este tipo de acuerdos, el gobierno y proveedores locales subsidian efectivamente las actividades del operador en el mercado emisor al otorgarles tarifas netas y pagos por su presencia en folletería. Estos acuerdos pueden ser de beneficio mutuo ya que responden a las primeras tres barreras del mercadeo de destinos:

- Al combinar en un sólo folleto una mezcla de destinos y productos, se logra la masa crítica necesaria en mercados emisores concurridos.

- La experiencia del tour operador desarrollando materiales promocionales asegura que los materiales resuenen y respondan a las necesidades de los consumidores en ese mercado, en términos de sus emociones, motivaciones y lógica de compra.

- Tour operadores que tienen negocios bien establecidos para poder convertir el interés del consumidor en ventas, encontrando los productos y destinos que mejor respondan a sus necesidades.

Sin embargo, estos arreglos entre las autoridades del gobierno y los tour operadores pueden fracasar a causa de: controlar cómo el operador posiciona el destino, ya que bajo presión económica el operador puede reducir la inversión en marketing en el destino o usar descuentos y promociones que atraigan otros mercados que el destino no desea. Por otro lado, cuando un destino se hace muy popular los proveedores locales buscaran subir sus tarifas y el gobierno subir cuotas o impuestos a niveles que el operador internacional tenga un incentivo para enfocarse en otros destinos o productos. Esta tensión constante entre el operador y los proveedores, combinado con el delegar una proporción significante del gasto e ingreso del turismo a los operadores, ha hecho que muchos destinos vean esta estrategia como poco óptima para impulsar el crecimiento turístico.

7. *Conclusiones: intervenciones con alto potencial de éxito*

De acuerdo a las opiniones de los actores y el análisis de la situación actual y tendencias, el siguiente Cuadro compara las recomendaciones de la PNTS, contra las prioridades de este gobierno, el POA 2007-2009, y propone áreas que van a requerir de mayor intervención en el nuevo gobierno.

Cuadro 27: Inversiones pasadas y prioridades futuras INGUAT

Pilares	2004 – 2008 Prioridad del presente gobierno (INGUAT y otros)	POA INGUAT 2007 - 2009	Prioridad para el siguiente gobierno según actores
Pilar 1: Estructura institucional y relaciones interinstitucionales	Énfasis alto	Énfasis bajo	Escalar esfuerzo - Ley orgánica y modernización institucional INGUAT y CAMTUR (integrado con los pilares 2,4,6) y relaciones Interinstitucionales
Pilar 2: Consolidación de destinos turístico tradicionales y desarrollo de nuevos destinos	Énfasis alto	Énfasis medio	Mayor inversión - incremento capacidad hotelera, MICE, vuelos y manejo aeropuertos (integrado con pilares 1,4, 6)
Pilar 3: Integración turística regional	Énfasis bajo	Énfasis bajo	Continuar con esfuerzos

Pilar 4: Sistema de información turística	Énfasis bajo	Énfasis bajo	Mayor inversión - perfección, transparencia y participación en estadísticas e información (integrando con pilares 1, 2 y 6)
Pilar 5: Cultura y formación turística	Énfasis alto	Énfasis medio	Continuar con esfuerzos
Pilar 6: Mercadeo	Énfasis alto	Énfasis alto	Mayor inversión - medición de resultados, promoción cooperativa inteligencia comercial para la toma de decisiones (integrado con pilares 1,2 y 4)
Pilar 7: Seguridad	Énfasis alto	Énfasis bajo	Programas requieren continuar y escalar

NOMENCLATURA: PRIORIDAD, POA, SEGUIMIENTO

Énfasis alto	Énfasis medio	Énfasis bajo
Mayor inversión	Escalar	Continuar

Las áreas de mayor reto son las que el POA presenta una inversión asignada baja o media para el 2008 y 2009, pero que se considera deberían ser altas. Estas están marcadas con un círculo rojo y son:

Pilar #2: Consolidación de destinos turísticos tradicionales y desarrollo de nuevos destinos

Pilar #4: Sistema de Información Turística como herramienta de planeación y acumulación de inteligencia comercial para posicionar y vender más Guatemala

Los actores identificaron como prioritarias las siguientes acciones para lograr el crecimiento sostenido y sostenible de Guatemala:

1. Aprobación y puesta en marcha de la modificación y actualización de la Ley Orgánica de Turismo durante el primer semestre del siguiente gobierno ya que ya esta en revisión del Congreso desde finales del 2005.

2. Aprobación y puesta en marcha de la actualización de la Ley de Inversión y fomento al turismo, la cual depende de la aprobación de la Ley Orgánica de Turismo.

3. Apoyo estructural y sistemático a INVEST y al Departamento de Promoción de Inversión del INGUAT para escalar a agenda prioritaria la inversión nacional y extranjera para el aumento de habitaciones de hotel de categoría turística que acompañe el crecimiento turístico del país.

4. Establecer un mecanismo de diálogo entre el sector público - privado y público – público para la participación sistemática y estratégica en el diseño y operación de los pilares de la Política Nacional de Turismo Sostenible y para lograr masa crítica, economías de escala y lograr penetrar el mensaje de "Guatemala Alma de la Tierra" en los mercados prioritarios. Así mismo, para definir la estrategia, o sea el cómo lograrán las metas establecidas juntos y bajo un mecanismo para construir inteligencia comercial para la toma de decisiones del sector.

5. Hacer del turismo una prioridad presidencial para lograr la coordinación interinstitucional del gobierno desde el más alto nivel para la integración de temas transversales estratégicos que afectan al turismo y así mismo lograr ahorros y disminuir fugas.

Otros aspectos estratégicos que se deberán considerar para el desarrollo turístico del país son que:

- La administración actual en aras de apoyar al desarrollo turístico de las comunidades considero apropiado apoyarlas en brindarles estudios Estratégicos de Desarrollo Turístico, de Dinamización y atracción de Inversión Turística, Con la finalidad de crear Polos de Desarrollo turísticos.

- Así también el propósito de estos estudios es que las comunidades, comités y empresarios de las áreas se involucren y empoderen de estos planes y ellos mismos sean los desarrolladores de los proyectos.

- El compromiso adquirido como gobierno en ejecutar el Programa de Desarrollo del Peten para la conservación de la Biosfera Maya. Son $ 9.2 USD que se invertirán en turismo.

- Mucho de los programas anteriores se realizaron interinstitucionalmente, fortaleciendo las relaciones entre las entidades y trabajando coordinadamente.

- Fortalecimiento de la Unidad de cooperación Internacional—Mejores relaciones con Organismos Internacionales- Cooperaciones Internacionales se logro Capacitaciones de expertos en turismos, becas, cursos cortos al extranjero.

8. Anexos

Anexo I: Lista de documentos revisados y actores entrevistados

Anexo II: Organigrama general del INGUAT

Anexo III: Mejores Prácticas para Posicionamiento de Destinos Turísticos

Anexo IV: Estructuras y Presupuestos de las Organizaciones Nacionales de Turismo 2004-2005

Anexo I

Actividades Realizadas

Revisión de información secundaria:

- Reporte Preliminar de Christ Inman, Agosto 2006
- Estrategia Nacional de Turismo del Comisionado Presidencial de Turismo, Julio 2000
- Ley de Áreas Protegidas
- Ley de Fomento
- Ley de Idiomas Nacionales
- Ley Orgánica INGUAT con reformas incluidas
- Memoria de labores 2004
- Memoria de labores 2005
- POA INGUAT 2007-2009
- Política de Turismo 2004-2024 CAMTUR
- Reglamento para el Registro de Agencias
- Reglamento para el Registro de las empresas
- Reglamento para el Registro de los Establecimientos de Hospedaje
- Reglamento para el Registro para la inscripción y funcionamiento de Guías de Turismo
- Reglamento para la Aplicación del Decreto 1701
- Reglamento para el Registro de Operadores de Marinas Turísticas
- Boletín de Estadísticas de Turismo 2006
- Boletín de Ocupación Hotelera 2006
- Boletín de Turismo Comunitario 2006
- Perfil del Turismo Receptor y Emisor
- Informe PWC INGUAT Borrador Final
- Estudio del Marco Legal para un Desarrollo de Turismo Sostenible de Centro América
- BIMSA Encuesta del Grado de Satisfacción de Turistas que Visitan Guatemala, Febrero 2004
- Ley de Fomento Turístico Nacional y su Reglamento de Guatemala
- Ley de Inversión Extranjera de Guatemala
- Organigrama del INGUAT
- Travel and Tourism Competitiveness Report, World Economic Forum, Julio 2007
- Agenda PRONACOM
- …INVEST
- Directorio de Asociados CAMTUR

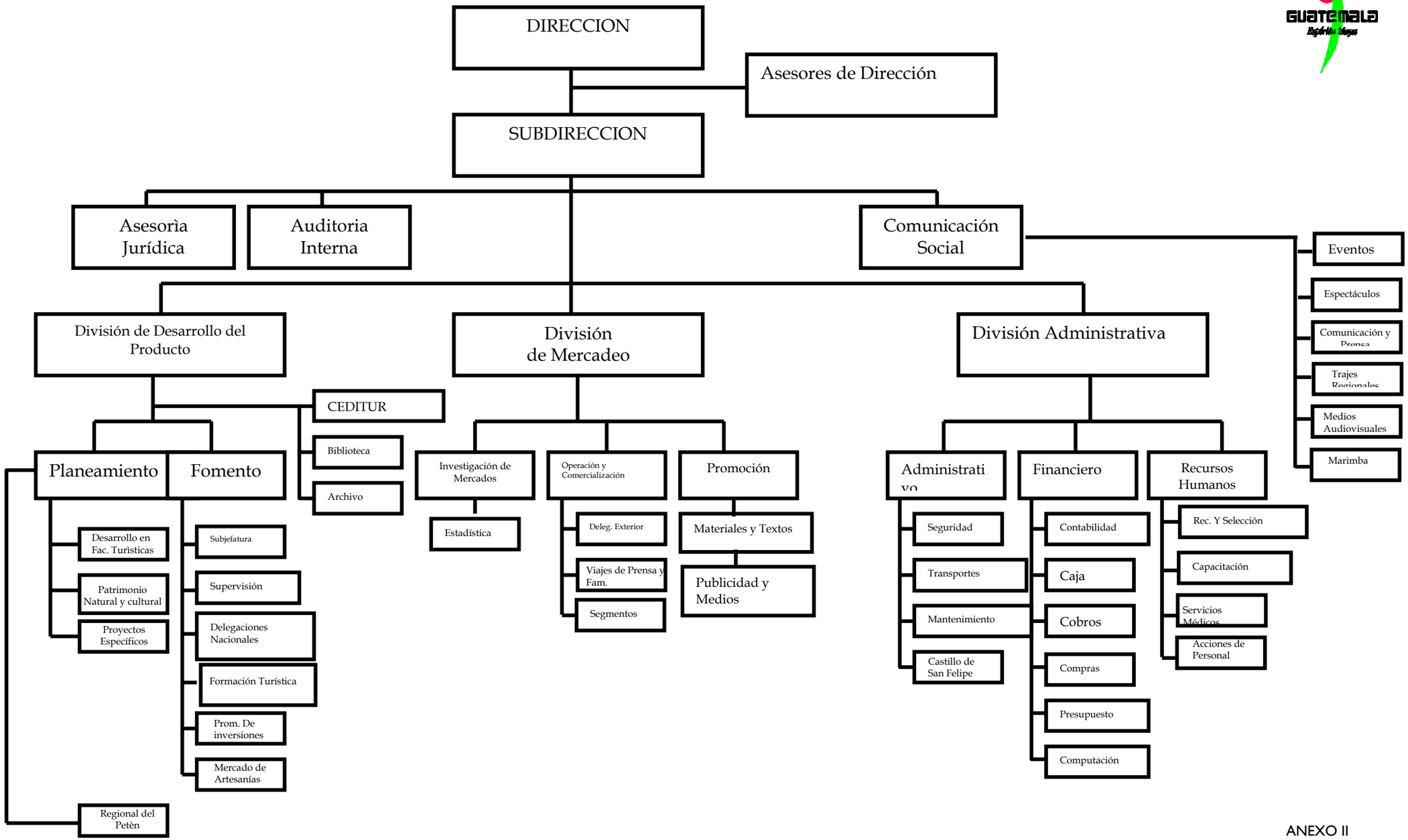
Investigación primaria: visita a Guatemala y entrevistas con actores claves

Del 23 al 27 de septiembre de 2007 se realizaron las siguientes entrevistas:
- Emanuel Seidner PRONACOM
- Norah Garay PRONACOM
- Sub Director Lic. Jose M. Gaitan
- ETEO Director Mr. Garland, USAID
- Ruben Morales, PRONACOM
- Ing. Ricardo Santacruz, AGEXPORT

- Ligia Chinchilla, IDC
- Suhan Badalamenti, INVEST
- Counterpart, Rony Mejia
- Heidy Salamanca, Directora Ejecutiva, Bureau de Convenciones
- Maru Acevedo, Directora Ejecutiva, CAMTUR

ANEXO II - ORGANIGRAMA GENERAL

Octubre 2007



ANEXO II

ANEXO III

Mejores Prácticas para Posicionamiento de Destinos Turísticos – Marketing Centrado en el Consumidor Según Brad Corrodi, Rosetta Marketing Group

Brad Corrodi, Rosetta Marketing Group [1]

Existen algunas barreras estructurales y prácticas que deben ser atendidas para poder construir y sostener el *momentum* para crecer. Cambios recientes que han ocurrido en la estructura de la distribución de viajes, abre nuevas oportunidades de colaboración entre los sectores públicos y privados para lograr los objetivos de crecimiento.

Al abordar el marketing cooperativo con rigor y basado en el Mercado y centrado en el consumidor, los oferentes, oficinas de turismo e intermediarios comerciales pueden mejorar radicalmente la productividad de su gasto en marketing, mientras aceleran y sostienen su crecimiento. El punto central de los retos de crecimiento turístico recae en la interdependencia circular que existe entre la oferta y la demanda.

Los gobiernos y oferentes de turismo deben invertir en una cantidad de infraestructura y capacidad para crear una propuesta creíble para inversionistas y viajeros (tal como se indica en el reporte de competitividad WEC – TTCR). Esta propuesta debe ser comunicada a estos constituyentes y entregada para el flujo de visitantes continué. Igualmente los gobiernos y oferentes necesitan ver crecimiento en la demanda para recuperar sus inversiones iniciales (en forma de impuestos, crecimiento del PIB, y utilización de la capacidad) antes de poder comprometer infraestructura y capacidad adicional. El resultado es un círculo vicioso del "huevo y la gallina" que puede llevar a una espiral en subida o en bajada.

En el caso de una espiral en subida, los mercados emisores ganan *momentum* de los primeros visitantes e inversionistas que han tenido experiencia positivas y hablan de los meritos del destino a otros (boca en boca) – multiplicando efectivamente el impacto del gasto y marketing que esta ocurriendo en el destino. El crecimiento en la demanda alienta a otros oferentes a invertir en el destino y refuerza la credibilidad y financiamientos para continuar las iniciativas de desarrollo turístico – incluyendo desregulación y reformas estructurales, así como financiamiento en infraestructura y marketing. Singapur y Dubai son quizá los casos mas conocidos de esta retroalimentación positiva. En ambos casos los gobiernos hicieron un compromiso publico, claro y substancial de desarrollar el sector turismo, y dirigieron al sector de acuerdo a una estrategia clara de turismo desarrollada por actores de sectores públicos y privados. Como resultado, estos destinos tuvieron éxito en crear una amplia conciencia en mercados emisores clave, con un mensaje y posicionamiento de marca consistentes.

[1] Resumen y traducción del WEF – TTCR, capítulo 1.10 "*Driving Tourism Growth through Consumer-Centric Marketing"* por Brad Corrodi, Rosetta Marketing Group

Los importante es que los visitantes a estos destinos tuvieron una experiencia consistente con la promesa de marca, y los proveedores del sector privado era relativamente libres de incrementar sus servicios a y dentro de estos mercados. Desafortunadamente, hay muchos más casos donde las inversiones en desarrollo turístico no han provocado una marcha acelerada de retroalimentación positiva. Cada caso es único y siempre hay muchos factores que contribuyen al fracaso, pero cinco de los factores más comunes se describen a continuación:

1. Insuficiente masa crítica: Para crear conciencia en el consumidor sobre una marca o producto requiere de impresiones múltiples a lo largo del tiempo y es cada vez más costoso y difícil atraer la atención del consumidor entre el torrente de mensajes publicitarios. La mayoría de destinos y proveedores turísticos simplemente no son lo suficientemente grandes para justificar el costo de campañas que sean lo suficientemente grandes o efectivas para que traspasen y sobresalgan en la mente del consumidor.

2. Falta de resonancia: campañas que tienen éxito en generar impresiones puede ser que no generen respuesta en el consumidor. Muy a menudo se seleccionan campañas que atraigan a públicos tan amplios que el mensaje es demasiado general para motivar a un tipo de consumidor en particular. Las campañas efectivas generan respuesta a una promesa de producto, mensaje y llamada a la acción que es relevante a los atributos que el consumidor objetivo siente que son importantes.

3. Inhabilidad de conversión: Aun las campañas que tienen éxito en generar respuesta, pueden fracasar en el aspecto financiero cuando las solicitudes de clientes no son cultivadas efectivamente. Promociones de los Institutos de Turismo que dirigen a los consumidores a llamar a un número 800 que únicamente provee información y folletería va a desanimar el interés inicial del consumidor y fracasará en convertir el interés en una venta.

4. Falta de alineación con la "promesa": Campañas que prometen una experiencia en el destino que es contraria a la realidad rápidamente encontrarán resultados contra-producentes. Muchos estudios han mostrado que las experiencias de viajes negativa son compartidas mucho más seguido que las positivas, y tienen un impacto mucho mayor que otras en la toma de decisiones de viaje.

5. Matar la gallina de los huevos de oro: Muchos destinos exitosos han fallado en mantener un crecimiento sostenido cuando actores gubernamentales han errado en comprender que un mercado transparente y abierto para las inversiones turísticas es una precondición crítica para que el efecto de retroalimentación positiva ocurra. Los éxitos iniciales pueden congelarse si los actores que están bien conectados se les permite que influencien indebidamente el subsiguiente acceso al mercado, o si la industria turística se le carga indebidamente con impuestos y subsidios obligatorios.

Todas estas fuentes de fracaso tienden a tener una causa común – la incapacidad de establecer las bases y la estructura de colaboración entre los diversos actores del sector público y privado que conforman la industria de viajes y turismo. Aunque los grandes objetivos de generar crecimiento son claros y hay consenso, en muy pocos casos los actores han logrado establecer de manera específica dónde tienen intereses alineados y dónde divergen, y tampoco logran definir las reglas específicas que serán necesarias para que esta cooperación o marketing cooperativo funcione en la práctica.

Por ejemplo, los acuerdos iniciales sobre campañas de televisión para promover un destino usualmente se desmoronan cuando la discusión se torna hacia el tamaño y contribuciones para

la compra de medios. Hasta la simple colaboración para convertir interés en ventas - como centros de servicio de reservas de hotel en destinos - enfrentan dificultades para mantener la participación de los miembros de los Consejos o Institutos cuando se preocupan qué propiedades se van a recomendar cuando la gente llame y por qué. En los casos de Dubai y Singapur, se tomó una practica de liderazgo vertical de arriba abajo que aseguró que todos los participantes entendieran y aceptaran las reglas del compromiso: quién va a establecer la estrategia general de marketing y comunicación, cómo se va a financiar el mercadeo y la infraestructura de desarrollo, los estándares que cada proveedor debe cumplir y, específicamente, cómo cada participante puede esperar beneficiarse del crecimiento exitoso del destino como un todo.

Pero hay que reconocer que esta práctica de un liderazgo desde arriba no es factible en muchas otras situaciones, en particular en economías donde los actores principales difícilmente van a delegar sus intereses a una autoridad central. Más aun, los planes centralizados tienden a no responder de manera efectiva a señales y demandas del mercado.

Al enfrentarse con estos retos, varios gobiernos de economías mas pequeñas han pasado la responsabilidad del posicionamiento del destino a tour operadores internacionales. En este tipo de acuerdos, el gobierno y proveedores locales subsidian efectivamente las actividades del operador en el mercado emisor al otorgarles tarifas netas y pagos por su presencia en folletería. Estos acuerdos pueden ser de beneficio mutuo ya que responden a las primeras tres barreras del mercadeo de destinos:

- Al combinar en un sólo folleto una mezcla de destinos y productos, se logra la masa crítica necesaria en mercados emisores concurridos.

- La experiencia del tour operador desarrollando materiales promocionales asegura que los materiales resuenen y respondan a las necesidades de los consumidores en ese mercado, en términos de sus emociones, motivaciones y lógica de compra.

- Tour operadores que tienen negocios bien establecidos para poder convertir el interés del consumidor en ventas, encontrando los productos y destinos que mejor respondan a sus necesidades.

Sin embargo, estos arreglos entre las autoridades del gobierno y los tour operadores pueden fracasar a causa de: controlar cómo el operador posiciona el destino, ya que bajo presión económica el operador puede reducir la inversión en marketing en el destino o usar descuentos y promociones que atraigan otros mercados que el destino no desea. Por otro lado, cuando un destino se hace muy popular los proveedores locales buscaran subir sus tarifas y el gobierno subir cuotas o impuestos a niveles que el operador internacional tenga un incentivo para enfocarse en otros destinos o productos. Esta tensión constante entre el operador y los proveedores, combinado con el delegar una proporción significante del gasto e ingreso del turismo a los operadores, ha hecho que muchos destinos vean esta estrategia como poco óptima para impulsar el crecimiento turístico.

Pero en los últimos tres años la estructura de la distribución de la cadena de valor de viajes ha cambiado radicalmente abriendo nuevas oportunidades de colaboración en mercadeo de destinos entre diversos actores de sectores públicos y privados. Tres cambios perturbadores se han disparado y reforzado el uno al otro en un efecto de dominó que ha cambiado el ambiente a tal grado que los mercadólogos de turismo están reevaluando viejas creencias sobre lo que constituyen buenas prácticas en marketing de viajes. Estos cambios son:

- **Rápido crecimiento en actividades de investigación y búsqueda de viajes en línea por parte de los consumidores.** Más que en ningún otro sector, el Internet ha cambiado radicalmente cómo los consumidores compran viajes. Los turistas de placer siempre han dedicado mucho tiempo en sus compras, pero nunca se anticipó la magnitud del deseo de pasar tiempo aprendiendo más sobre las posibles alternativas y encontrar la mejor o más barata.

- **Mayor transparencia sobre el proceso de compra de viajes.** Con la mayoría de consumidores haciendo investigación en línea sobre sus próximos viajes, es ahora posible captar mejor entendimiento sobre quién está interesado en qué tipo de viajes y con qué propósito, y en qué etapa están de su proceso de decisión/compra de viaje.

- **Nuevos modelos de intermediarios de negocios innovadores.** Ahora que es fácil seguir el comportamiento del consumidor a través de sus búsquedas e investigaciones en línea, ahora los proveedores pagan por pistas y referencias de intermediarios muy variados desde Google, Yahoo, sitios meta-search, y otros sitios. La mayoría de estos intermediarios no tienen un producto turístico, ni inventarios, ni la capacidad para procesar una transacción. El simple hecho de dirigir a consumidores a sitios de proveedores que tienen un alto porcentaje de conversión, es suficiente para adjudicarse una porción significativa de la cadena de distribución de viajes.

Estos cambios facilitan la colaboración de campañas de marketing entre proveedores y gobiernos. La publicidad tradicional y en línea puede ser diseñada para llevar preguntas a sitios diseñados especialmente para responder a las necesidades del consumidor.

Los medios en línea y palabras de búsqueda pueden ser comprados a una menor escala que los medios tradicionales, enfocándose en audiencias objetivo, y aludiendo a la masa crítica. Comportamientos de respuesta y de "clic" pueden ser seguidos y medidos rigurosamente permitiendo que las campañas se hagan a la medida para que resuenen y respondan al mercado objetivo. Los sitios Web de destinos bien diseñados pueden calificar a los visitantes y enviar la información en un formato que permite a los proveedores convertir dicho interés en una venta efectiva. Mejor aun, el contacto directo iniciado con el consumidor bajo ese enfoque se puede desarrollar en una relación continúa para asegurar que la experiencia de viaje del consumidor sea placentera.

Poner esta táctica en acción requiere de una combinación de mejores prácticas ya establecidas e inversiones en capacidades en mercadeo analítico comercial:

- Crear un Instituto de Turismo basado en una sociedad publico-privada que defina claramente los papeles, objetivos y criterios de éxito de los participantes.

- Estrategia de turismo clara y realista que considere la dinámica del sector y cómo y cuándo los proveedores hacen inversiones y toman decisiones.

- Segmentación de mercado sobre la cual se pueda actuar para lograr una masa crítica y resonancia.

- Páginas de destino dirigidas al consumidor – que lo tomen a partir de donde las campañas publicitarias lo dejan y que además sea efectiva en calificar a los visitantes,

ayudando a refinar su comprensión de lo que están buscando para que las referencias a proveedores sean relevantes y se cierren las ventas.

- Rigor analítico al planear, medir y dar seguimiento para la efectividad del mercadeo directo.

Estructuras y presupuestos de las organizaciones nacionales de turismo

2004 – 2005

Copyright © 2007 Organización Mundial del Turismo
Calle Capitán Haya, 42
28020 Madrid (España)

Estructuras y presupuestos de las organizaciones nacionales de turismo, 2004 – 2005
ISBN-13: 978-92-844-1222-8

Publicado e impreso por la Organización Mundial del Turismo, Madrid (España)
Primera edición, 2007
Todos los derechos reservados

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la presentación de sus elementos no son indicativas de opinión alguna por parte de la Secretaría de la Organización Mundial del Turismo respecto del estatuto jurídico de ningún país, territorio, ciudad o zona ni de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

Organización Mundial del Turismo
Calle Capitán Haya, 42
28020 Madrid, España
Tel.: (+34) 915 678 100
Fax: (+34) 915 713 733
Sitio Web: www.unwto.org
Email: omt@unwto.org

Todas las publicaciones de la OMT están protegidas por derechos de autor. Por lo tanto, y salvo indicación en contrario, ninguna parte de las publicaciones de la OMT podrá reproducirse, almacenarse en sistemas de recuperación de datos ni utilizarse de ninguna manera ni por ningún medio, sea electrónico o mecánico, incluidas la reproducción por fotocopia, la microfilmación y la digitalización, sin autorización previa por escrito. La OMT alienta la difusión de sus obras y estudia con interés todas las solicitudes de autorizaciones, licencias y derechos de traducción relacionadas con sus publicaciones.

La autorización de fotocopiar publicaciones de la OMT en España se solicitará por mediación de:
CEDRO, Centro Español de Derechos Reprográficos
Calle Monte Esquinza, 14
28010 Madrid, España
Tel.: (+34) 91 308 63 30, Fax: (+34) 91 308 63 27
cedro@cedro.org; www.cedro.org

Los interesados en reproducir publicaciones de la OMT fuera de España habrán de pedir autorización a una de las entidades con las que CEDRO tiene suscritos convenios bilaterales, cuando la haya en el país correspondiente (ver la lista de entidades en http://www.cedro.org/funcion_internacional.asp)

Para todos los demás países, así como para otras autorizaciones, las solicitudes se remitirán directamente a la Organización Mundial del Turismo. En ese caso, consultar http://www.unwto.org/pub/rights_esp.htm.

Índice

Índice de cuadros . . . . . **v**

Agradecimientos . . . . . **vii**

Resumen . . . . . **ix**

I Introducción **1**
1.1 Finalidad y objetivos de este estudio 1
1.2 Advertencias generales 1
1.3 Limitaciones técnicas 2

II Estructura y funcionamiento de las organizaciones nacionales de turismo **3**
2.1 Las ONT dentro de la estructura nacional de turismo 3
2.2 Estructura y funcionamiento de las ONT 8
2.2.1 Condición jurídica, declaración de intenciones y objetivos 8
2.2.2 Estructuras de las ONT 11
2.2.3 Planificación estratégica y operativa 11
2.2.4 El papel de la investigación en la planificación de las actividades de marketing . 14
2.2.5 La función de los sistemas de evaluación 15
2.3 Personal de la ONT 16
2.4 Oficinas y representaciones exteriores 18

III Presupuestos de las organizaciones nacionales de turismo **21**
3.1 Presupuestos y financiación de las ONT 21
3.1.1 Sistemas de financiación de las ONT 24
3.1.2 Partidas presupuestarias de las ONT 27
3.1.2.1 Costos de marketing y explotación 27
3.1.2.2 Partidas presupuestarias por herramientas de marketing 30
3.1.2.3 Partidas presupuestarias por producto 32
3.1.2.4 Partidas presupuestarias por mercado emisor 33
3.1.2.5 Criterios de asignación presupuestaria de las ONT 35
3.2 Actividades de promoción internacional de los destinos realizadas por las oficinas regionales y locales 35

IV Análisis DAFO de las organizaciones nacionales de turismo **39**

V Otros parámetros de referencia **43**

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

VI Organizaciones nacionales de turismo: perfiles nacionales 47
Australia – Tourism Australia 47
Chile – Servicio Nacional de Turismo 53
España – Turespaña 62
Estados Unidos de América – Oficina de las Industrias de Turismo y Viajes (OTTI) 68
Francia – Maison de la France 73
Hungría – Oficina Nacional de Turismo de Hungría (ONTH) 78
Noruega – Innovation Norway 84
Países Bajos – Oficina de Turismo y Congresos de Holanda 88
Perú – Promperú 90
Portugal – Instituto de Turismo de Portugal (ITP) 96
Reino Unido – VisitBritain 107
Tailandia – Autoridad Turística de Tailandia (ATT) 114

Anexo I – Cuestionario sobre el presupuesto de la ONT 119

Anexo II – Cuestionario sobre la estructura y el funcionamiento de la ONT 125

Anexo III – Países participantes 131

Anexo IV – Notas metodológicas 133

Anexo V – Bibliografía 135

Anexo VI – Cuadros en dólares estadounidenses 137

Índice de cuadros

Cuadro 1 Relación entre la ANT y las ONT, 2005 5
Cuadro 2 Ámbitos de participación de la ANT en la estructura y el funcionamiento de la ONT 6
Cuadro 3 Relación de la ONT con las oficinas de turismo regionales y locales y con el sector privado, 2005 7
Cuadro 4 Condición jurídica de las ONT, 2005 8
Cuadro 5 Planificación estratégica y operativa 11
Cuadro 6a Principales elementos del proceso de planificación estratégica. 13
Cuadro 6b Principales elementos del proceso de planificación operativa 13
Cuadro 7 Uso de la investigación en las actividades de planificación 15
Cuadro 8 Personal de las ONT. 17
Cuadro 9 Oficinas y representaciones exteriores de las ONT 19
Cuadro 10 Costos por sucursal en el extranjero 20
Cuadro 11 Presupuestos anuales de las ONT para la promoción del turismo receptor 22
Cuadro 12 Relación entre el crecimiento de la inversión de los gobiernos en términos absolutos y su participación en el presupuesto total de la ONT 23
Cuadro 13 Relación entre el presupuesto total de la ONT y la parte correspondiente a la inversión gubernamental. 24
Cuadro 14 Diferencia entre Europa y otras regiones en cuanto a la proporción de la inversión gubernamental en el presupuesto de las ONT 24
Cuadro 15 Partidas presupuestarias de las ONT (euros). 29
Cuadro 16 Partidas presupuestarias de las ONT por herramienta de marketing, 2005 (%). . . . 31
Cuadro 17 Partidas presupuestarias de las ONT por producto, 2005 (%) 33
Cuadro 18 Clasificación de los principales mercados emisores y partidas presupuestarias correspondientes. 34
Cuadro 19 Inversión del presupuesto de marketing en los principales mercados emisores . . . 34
Cuadro 20 Clasificación por orden de importancia de los principales criterios de asignación presupuestaria. 35
Cuadro 21 Presupuestos de las ONT, 2004 (euros) 44
Cuadro 22 Presupuestos gubernamentales, 2004 (euros) 45
Cuadro 23 Datos comparativos generales sobre la importancia del turismo, 2004. 46
Cuadro 24 Presupuesto anual de las ONT para la promoción del turismo receptor (dólares estadounidenses). 137
Cuadro 25 Partidas presupuestaria de las ONT (dólares estadounidenses) 138
Cuadro 26 Costos por sucursal en el extranjero (dólares estadounidenses) 139
Cuadro 27 Presupuestos de las ONT, 2004 (dólares estadounidenses) 140
Cuadro 28 Presupuestos gubernamentales, 2004 (dólares estadounidenses) 141
Cuadro 29 Datos comparativos generales sobre la importancia del turismo, 2004 (dólares estadounidenses). 142

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

Agradecimientos

La elaboración del presente informe corrió a cargo del Sr. Herman Bos, consultor de *Tourism Strategy Consultants,* bajo la responsabilidad del Departamento Estudios de Mercado y Técnicas de Promoción y de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Para ello, la Secretaría de la OMT recopiló los datos y la información procedentes de las instituciones oficiales de los diversos países y territorios que le indicaron sus Administraciones Nacionales de Turismo (ANT) y Organizaciones Nacionales de Turismo (ONT) respectivos.

La Organización Mundial del Turismo desea expresar su sincero agradecimiento a todos los que participaron en este informe o contribuyeron a su preparación, y en particular a ciertas organizaciones e individuos de diversos países y territorios por su inestimable colaboración.

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

Resumen

Muchos son los países que buscan información sobre los presupuestos y las estructuras de promoción del turismo receptor de otros países. El presente estudio tiene por objeto ayudarles a establecer modelos de referencia para sus objetivos. Contiene información sobre las estructuras y el funcionamiento de doce ONT y datos relativos a los presupuestos de cincuenta ONT del mundo.

Cabe señalar que la comparación es relativa. Los países presentan diferencias en materia de organización administrativa y política, importancia del turismo dentro de sus economías nacionales, estructura de sus sectores turísticos y muchos otros aspectos, lo que se refleja en las diferentes estructuras, modos de funcionamiento y financiación expuestos en este informe. Además, las ONT tienen sistemas financieros diferentes en lo tocante a la contabilidad y la presentación de informes. No obstante, el presente informe comprende una consistente base de datos de parámetros comparables.

Presupuestos y fuentes de financiación

El porcentaje de participación de los gobiernos en la financiación de los presupuestos de las ONT es de un 84 % aproximadamente y, según los datos disponibles, ha aumentado lentamente entre 2004 y 2005. Este incremento es imputable a un gasto adicional de los gobiernos en una de cada tres ONT. Los datos también indican que este incremento se da sobre todo en las ONT que disponen de mayores presupuestos. El porcentaje correspondiente a la financiación gubernamental de los presupuestos de las ONT europeas es por término medio nueve puntos inferior al de las ONT no europeas aproximadamente. Cuando la financiación gubernamental se vincula a algún tipo de indicador de resultados, los ingresos por turismo internacional suelen ser la base de referencia más utilizada, seguidos de la evolución de la demanda en términos de llegadas de turistas internacionales o pernoctaciones.

Oficinas y personal

Casi todas las ONT tienen oficinas en el extranjero. Además, o en su lugar, muchas de ellas se sirven de representaciones. Cuando una ONT dispone de ambas, las representaciones suponen aproximadamente una tercera parte de sus canales de promoción en el extranjero. La plantilla media de las oficinas en el extranjero es de poco más de cuatro personas, mientras que el conjunto del personal en el extranjero constituye aproximadamente la tercera parte del personal total de la ONT. El gasto medio por empleado de las ONT estudiadas (presupuesto total dividido por el número total de empleados) fue de unos 220.000 euros en 2005.

Partidas presupuestarias

Cerca de las dos terceras partes del presupuesto de que disponen las ONT sirve para sufragar gastos efectivos de marketing. El presupuesto restante se invierte en costos de explotación. Entre 2004 y 2005, las partidas destinadas a los costos de explotación han disminuido ligeramente, lo que indica que los presupuestos disponibles se utilizan cada vez más en desembolsos directos para actividades de marketing.

Más del 40 % de los presupuestos de marketing de las ONT se invierte en publicidad, tras lo que se encuentran actividades de promoción como la información o la asistencia a ferias comerciales, a las que corresponden sendas partidas de poco más del 10 % del presupuesto. En torno al 2,5 % del presupuesto de marketing se invierte en investigación.

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

Por tipo de producto, el turismo de «sol y playa» y el cultural absorben entre ambos cerca del 50 % del presupuesto de marketing, mientras que el segmento correspondiente al turismo de reuniones, incentivo, congresos y ferias representa aproximadamente el 11 %. La cuantía de las partidas presupuestarias por mercado emisor depende fundamentalmente de la importancia de cada mercado y, como muestra el informe, existe una estrecha relación entre el gasto presupuestario de una ONT en un mercado concreto y la importancia de su parte de mercado.

Capítulo 1

Introducción

1.1 Finalidad y objetivos de este estudio

La Organización Mundial del Turismo (OMT) recibe frecuentes solicitudes de información actualizada e internacionalmente comparable sobre los presupuestos nacionales consagrados a la promoción del turismo receptor y las estructuras en que se asienta esta actividad. Muchos países se sirven de esta información como base de referencia para la elaboración de sus propias políticas en la materia. En la actualidad se piensa que los datos se entenderán mejor en la medida en que se disponga de mayor información sobre la preparación y la ejecución de la promoción turística internacional en los países destinatarios.

Para responder a estas necesidades, la Secretaría de la OMT ha llevado a cabo un proyecto de investigación sobre las **Estructuras y presupuestos de las organizaciones nacionales de turismo (ONT).** Este informe tiene por objeto el acopio y análisis de datos sobre los presupuestos que las ONT asignan a la promoción del turismo receptor, así como sobre sus estructuras, funciones y métodos operativos a fin de presentar los diversos tipos de ONT y proponer posibles medidas de acción en el ámbito de la promoción del turismo receptor.

La primera parte del informe, que se centra en las estructuras y operaciones de las ONT, comprende un análisis comparativo. La segunda parte presenta un panorama general de los presupuestos de las ONT en términos de volumen, fuentes de financiación y partidas presupuestarias por mercado emisor, producto y actividades de marketing. El informe se complementa con estudios de caso de doce países que abarcan un gran número de aspectos importantes en materia de estructura y organización de las ONT.

1.2 Advertencias generales

Además de utilizar la información existente, la investigación que se llevó acabo para la realización de este informe se basó en una descripción establecida a partir de las respuestas a dos cuestionarios (véanse Anexos I y II), uno sobre los presupuestos de las ONT y el otro sobre sus estructuras y funcionamiento. El cuestionario sobre los presupuestos se envió a 75 ONT previamente seleccionadas, de las que respondieron 50. El cuestionario relativo a la estructura y funcionamiento se envió a 16 ONT previamente seleccionadas, de las que respondieron doce. Con este método se ampliaron las investigaciones y la información existentes. En el Anexo V figura una bibliografía sobre las fuentes utilizadas en el presente informe.

Como en ocasiones previas, el acopio de datos se centró en los que se consideran elementos clave de la estructura, el funcionamiento y financiación de una ONT. También se tomó en cuenta la disponibilidad de parámetros fácilmente comparables de los que extraer una información transparente y coherente. La información se acopió hasta el 31 de octubre de 2005. El objetivo a largo plazo de la Secretaría de la OMT es abarcar una gama de destinos más amplia. Para este primer trabajo, no

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

obstante, la encuesta se circunscribió a un grupo de países seleccionados en virtud de las siguientes consideraciones:

- su importancia global en términos de turismo mundial y regional,
- su grado de diversificación regional,
- sus diferentes modelos organizativos.

En el futuro, la Secretaría procurará ampliar este informe para incorporar más estudios de caso.

1.3 Limitaciones técnicas

Cabe señalar que toda comparación entre ONT es relativa. Los países presentan diferencias en cuanto a organización administrativa y política, importancia del turismo dentro de la economía nacional, estructura del sector turístico y, obviamente, en lo que a sus circunstancias específicas se refiere. Estos factores se reflejan en sus diversas estructuras, modos de funcionamiento y medios de financiación.

Por otra parte, debe indicarse que los sistemas y métodos de contabilidad cambian de una ONT a otra. Sólo la ayuda de las diversas ONT que respondieron a los cuestionarios permitió crear y poner en funcionamiento una base de datos consistente con parámetros comparables y pertinentes.

En el Anexo IV se detallan las diferencias pertinentes más importantes. Dicho Anexo contiene explicaciones complementarias sobre el modo en que se sortearon problemas concretos para lograr la máxima transparencia. Con todo, la validez global de la comparación no debería verse afectada por las deficiencias menores que pudieran persistir. Sólo cuando se carecía de datos o no eran lo suficientemente comparables se prescindió de ellos en los cuadros y el texto.

Las diferencias entre los países también impidieron que se pudiesen resumir las respuestas a las preguntas abiertas. Por esta razón, y teniendo en cuenta que reproducir por extenso el contenido de las respuestas no resultaría particularmente esclarecedor, éstas han sido incorporadas a los retratos de país del Capítulo VI. Las respuestas recibidas han sido levemente modificadas en aras de la claridad y la legibilidad.

Asimismo, para facilitar su lectura, los datos de los cuadros se presentan en euros, que es con mucho la divisa utilizada más a menudo en los informes presentados por las ONT. Pueden encontrarse en el Anexo VI los cuadros correspondientes en dólares estadounidenses.

Capítulo II

Estructura y funcionamiento de las organizaciones nacionales de turismo

2.1 Las ONT dentro de la estructura nacional de turismo

Una Organización Nacional de Turismo (ONT) responsable de la promoción de un país en el extranjero en tanto que destino turístico suele formar parte de la administración nacional o ser un órgano independiente.

Cuando forma parte de la Administración Nacional de Turismo (ANT), pueden darse varias posibilidades. La ONT puede depender de un ministerio que se encarga exclusivamente de la política turística o de uno que además tiene a su cargo otras áreas de la política nacional. En ambos casos, de la promoción turística suele encargarse un departamento específico. Pero también puede suceder que la promoción turística esté en manos de una organización de promoción de la exportación o de otro tipo. Colombia y Noruega son ejemplos de ello.

Aun cuando la ONT es un órgano independiente, suele estar sujeto a la discrecionalidad de la ANT, lo cual se justifica habida cuenta de que la ANT es responsable de controlar el uso efectivo y eficiente de los fondos públicos. Por otra parte, la ONT puede tener a su cargo otras tareas además de la promoción del turismo receptor. En muchos países la ANT delega en la ONT ciertas tareas concretas consideradas de importancia nacional, aunque siga participando en el seguimiento de su ejecución.

Turespaña (España)

Turespaña es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. La Secretaría General de Turismo, en cuya estructura está integrada Turespaña, es parte de la Secretaría de Estado Turismo y Comercio.

Turespaña tiene personalidad jurídica pública diferenciada, patrimonio y tesorería propios, así como autonomía de gestión y plena capacidad jurídica y de obrar.

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio se encarga de la dirección estratégica, la evaluación, el control de los resultados de su actividad y el control de su eficacia a través de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio.

La Presidencia del organismo corresponde al Secretario de Estado para el Turismo, la Vicepresidencia Primera Ejecutiva al Secretario General de Turismo y la Vicepresidencia Segunda a la Directora General de Turespaña.

El funcionamiento de la ONT, ya sea una organización independiente o esté adscrita a una ANT, depende también de otras influencias, entre las que destacan las del sector turístico y las oficinas de turismo regionales y locales, cuya participación atañe esencialmente a la política de marketing y la asignación de presupuestos a mercados, productos y actividades, y se basa en relaciones formales o informales. Encontrar el equilibrio entre los diversos intereses, objetivos, relaciones y responsabilidades es una preocupación mayor para todas las ONT del mundo.

Los párrafos que siguen ponen de manifiesto la gran variedad de situaciones referidas por las ONT en este ámbito (podrá encontrarse información pormenorizada sobre cada uno de los doce países

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

presentados como estudios de caso en el Capítulo VI, que trata de la posición de las ONT dentro de la estructura nacional, lo que comprende las relaciones entre las diversas organizaciones).

Cabe señalar que de los diez países que han presentado información sobre los ministerios responsables de la política nacional de turismo sólo Francia tiene un ministro que se encarga exclusivamente del turismo. En los otros nueve países, tres ministerios comprenden el término «turismo» en sus denominaciones. De los nueve países que utilizan los términos «comercio», «industria», «desarrollo» y «asuntos económicos» como sinónimos de la elaboración de políticas nacionales, ocho (todos menos Francia), utilizan también la palabra «turismo». Sólo en el Reino Unido (RU) el ministerio encargado del turismo tiene responsabilidades diferentes, a saber, el Ministerio de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte.

Pueden extraerse otras dos conclusiones interesantes sobre este tema. La primera es que, además de a la cooperación interministerial en el plano nacional, el turismo está en numerosos países estrechamente vinculado a las políticas de desarrollo regional. La segunda quizás tenga más que ver con los debates relativos a la relación entre el turismo y la exportación y las labores de coordinación correspondientes en el plano nacional. Noruega ha creado recientemente una nueva estructura en la que se han integrado las ONT. También es interesante señalar que tanto Portugal como Noruega han incorporado la innovación como objetivo político específico. Todo ello, junto con los debates que están llevándose a cabo en muchos otros países, parece indicar que la posición tradicional de las ONT y el lugar que ocupan dentro de la infraestructura organizativa de las administraciones está a punto de cambiar.

Innovation Norway (Noruega)

Desde el 1 de enero de 2004, Innovation Norway se encarga de llevar a cabo las labores de la Oficina de Turismo de Noruega, el Consejo de Comercio de Noruega, el Fondo Noruego de Desarrollo Industrial y Regional (SND) y la Oficina Consultiva Gubernamental para Inventores (SVO).

El objetivo de Innovation Norway es promover la creación de negocios privados rentables desde el punto de vista socioeconómico en todo el país y liberar oportunidades comerciales en los distritos y regiones mediante el fomento de la innovación, la internacionalización y la creación de imagen.

Esta nueva empresa estatal da empleo a más de 700 personas y tiene oficinas en todas las provincias noruegas y en más de 30 países del mundo. La oficina central se encuentra en Oslo.

Innovation Norway tiene cinco divisiones:

- Relación con los clientes en Noruega,
- Mercado exterior,
- Servicios y Productos,
- Personal y Apoyo,
- Proyectos estratégicos.

De los servicios de Innovation Norway al sector turístico se encarga la División de Servicios y Productos, de las operaciones relativas a la imagen de marca y la comercialización se ocupan las oficinas en el extranjero (Mercado Exterior) y de los productos financieros y especializados, la División de Relaciones con los clientes en Noruega.

También puede apreciarse un cambio incipiente en la relación existente entre la Administración Nacional de Turismo (ANT) y el funcionamiento de la ONT. El objeto de análisis es la manera en la que la ANT controla las actividades de las ONT. El Cuadro 1 ilustra dicha relación en varios países.

Cuadro 1 Relación entre la ANT y las ONT, 2005

País	Contractual			Participación del gobierno nacional en el presupuesto total (%)
	No	Sí, informal (esto es, basada, primordialmente, en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas)	Sí, con un contrato por escrito en el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo	
Australia	X			82
Chile	X			100
España	X			100
Estados Unidos	X			94
Francia			X	54
Hungría			X	90
Noruega			X	32
Países Bajos			X	64
Perú	X			100
Portugal		X		< 100
Reino Unido			X	73
Tailandia		X		100

N = 12

En cinco países no hay relación contractual entre la ANT y la ONT. En tres de ellos el gobierno aporta el 100 % del presupuesto de la ONT. El hecho de que una ONT esté adscrita a una ANT no es de por sí óbice al establecimiento de una relación contractual. Por ejemplo, en Tailandia, pese a que la ONT está adscrita a la ANT, sigue existiendo una relación contractual. En general, a menor participación financiera del gobierno, mayor posibilidad de que la relación entre la ANT y la ONT esté regulada por un contrato escrito. Cuanto más autónoma es la ONT (lo que implica mayor distancia con respecto a la autoridad inversora), mayor es la obligación de rendir cuentas acerca del resultado de sus actividades que se estipula en el contrato formal.

Haya o no relación contractual, las áreas de la estructura y el funcionamiento de la ONT en las que participa la ANT, así como su grado de participación, pueden variar en mayor o menor medida. En el Capítulo VI se describen las diferencias de un país a otro y se proporcionan explicaciones sobre datos nacionales concretos. Es de señalar, por ejemplo, que la participación del Gobierno del Reino Unido se basa esencialmente en un acuerdo formal. El grado de participación varía lógicamente en función de la estructura organizativa de la ONT y de su grado de independencia. Cuando una ONT está adscrita a la ANT, prima el control interno, necesitándose menos reglamentos formales.

Como cabe esperar, el presupuesto anual de una ONT y el control de su uso (así como la presentación de informes sobre los resultados financieros y comerciales) son las principales áreas de participación de la ANT. El hecho de que la participación del gobierno sobresalga también en el establecimiento de objetivos de comercialización y, consecuentemente, en la planificación del marketing estratégico, pone de manifiesto la estrecha relación entre la financiación y las razones que la justifican.

Por otra parte, los gobiernos se preocupan menos de la forma en que las ONT llevan a cabo sus tareas internas, como muestra su bajo nivel de participación en cuestiones como la contratación, los salarios,

etc. La planificación de la actividad anual y, cuestión más estratégica, la apertura y el cierre de oficinas en el extranjero, se sitúan en una posición intermedia. Habida cuenta de que la información disponible atañe sólo a un número limitado de países, las conclusiones presentadas en este informe tienen carácter más bien general. Las diferencias entre los países dejan ver importantes variaciones en la participación en función de los ámbitos tomadas en consideración.

Cuadro 2 Ámbitos de participación de la ANT en la estructura y el funcionamiento de la ONT

	Grado de participación					Número de ONT que respondieron
	Ninguna	Media	Alta	Total	Parte de un acuerdo formal	
Planificación estratégica del marketing	2	2	5	1	1	10
Establecimiento de objetivos de marketing	1	2	4	2	1	10
Definición del presupuesto anual de la ONT	1	0	6	2	1	10
Control de la responsabilidad financiera	1	1	5	2	1	10
Definición del sistema de presentación de informes financieros	2	0	4	2	1	10
Política salarial	3	3	2	2	0	10
Política de personal	5	1	1	2	1	10
Planificación anual de las actividades de marketing	3	3	3	1	0	10
Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos formulados previamente	2	3	2	1	1	10
Apertura o cierre de oficinas en el extranjero	2	3	3	1	1	10

N = 10

Además de su relación con la administración de turismo, las ONT suelen mantener lazos estrechos con las oficinas de turismo regionales y locales y el sector privado. El Cuadro 3 presenta un panorama de los tipos de relación existentes en ambos ámbitos.

En el Capítulo VI pueden encontrarse datos específicos por país, así como información sobre la relación entre las ONT y los órganos de consulta y asesoramiento en materia de turismo. En dicho capítulo se describe asimismo la estructura del sector turístico de cada país, proporcionando una imagen más completa de los doce países a los que se refieren los estudios de caso del informe.

Maison de la France (Francia)

La Maison de la France es un «grupo de interés económico» basado en la asociación con las autoridades locales de turismo (comités regionales y provinciales de turismo) y las organizaciones del sector privado que intervienen en actividades de turismo y ocio. Para la admisión de nuevos socios se necesita el visto bueno de la Junta Directiva.

Todas las autoridades locales de turismo en el plano regional (los Comités regionales de turismo) están afiliadas a esta entidad y el pago de una cuota anual les da acceso a todas las actividades promocionales que organiza.

La información reunida pone de manifiesto la existencia de una gran variedad de relaciones de las ONT con las oficinas de turismo regionales y locales, el sector privado y los órganos asesores y consultivos. Aunque en la práctica las bases de estas relaciones son similares (por ejemplo, el uso de Internet para la comercialización de actividades o productos), su «traducción» a esquemas generales resulta más bien compleja.

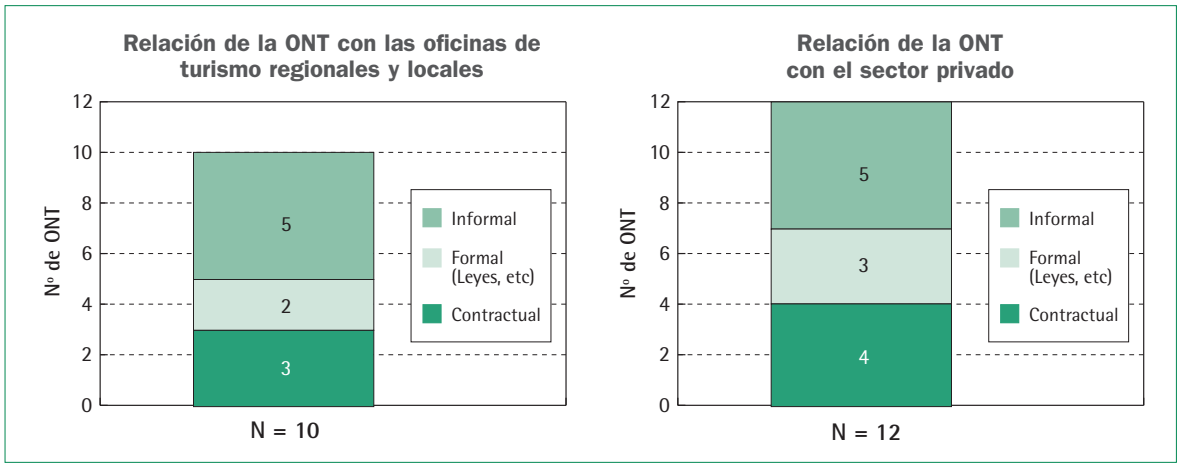
Esto confirma la opinión de que el deseo a veces expresado por los países de adoptar las prácticas idóneas de otras naciones es de muy difícil cumplimiento. No obstante, puede aprenderse comparando las propias prácticas con las ajenas.

Cuadro 3 Relación de la ONT con las oficinas de turismo regionales y locales y con el sector privado, 2005

	Contractual	Formal (p. ej. con arreglo a leyes, normativas, etc.)	Informal	Participación del gobierno nacional en el presupuesto total (%)
Australia	P		R / P	18
Chile		P		0
España		R / P	R / P	0
Estados Unidos			R / P	
Francia	R / P			46
Hungría		R	P	10
Noruega	P		R	38
Países Bajos	R / P			36
Perú		P	P	0
Portugal	R		P	< 100
Reino Unido			R / P	27
Tailandia			R / P	0

N = 12; R = oficinas de turismo regionales y locales; P = sector privado

Para una cabal comprensión de los datos que figuran en el Cuadro 3 es preciso aclarar que, en sus respuestas, ciertas ONT analizaron esta relación desde el punto de vista de la promoción del turismo receptor, mientras que otras se centraron en el aspecto organizativo.



Nota: Cuando las ONT dieron parte de la existencia de relaciones formales e informales, sólo las formales (contractuales y formales) se tomaron en consideración.

VisitBritain (Reino Unido)

La Oficina de Turismo Británica VisitBritain consulta con asiduidad al sector privado sobre cuestiones estratégicas, fundamentalmente a traves de un comité asesor en el que están ampliamente representados tanto el sector público como las partes interesadas del sector privado.

VisitBritain también coordina *un grupo de alto nivel para responder a emergencias del sector privado,* que se reúne en momentos de crisis a fin de concertar las medidas que habrán de adoptarse para hacer frente a acontecimientos que repercuten en el sector turístico, como los atentados de 2005 en Londres.

Esta institución también propone una gama de servicios y oportunidades comerciales a la industria, accesibles en función de la demanda.

2.2 Estructura y funcionamiento de las ONT

Si la sección anterior se centraba en la posición que ocupan las ONT dentro de la estructura nacional de turismo, la presente sección lo hará en asuntos relativos a la organización y el funcionamiento internos de las ONT.

Una comparación pormenorizada de las ONT no sería aquí de gran utilidad, ya que la información suele concernir específicamente a cada país y estar estrechamente interrelacionada. Por ello, se ha reservado el Capítulo VI para describir los aspectos pertinentes de cada país e ilustrar la forma en que algunos destinos tratan una cuestión tan importante.

2.2.1 Condición jurídica, declaración de intenciones y objetivos

Condición jurídica

De las ONT de los doce países que aportaron información sobre este tema, nueve tienen carácter enteramente público. La intervención de partes ajenas en el control directo o indirecto de la ONT y en labores de asesoramiento, o su participación en la ejecución de actividades de comercialización, no tienen incidencia en esta cuestión.

Cuadro 4 Condición jurídica de las ONT, 2005

	Totalmente pública	Público-privada	Totalmente Privada
Australia	X		
Chile	X		
España	X		
Estados Unidos	X		
Francia		X	
Hungría	X		
Noruega	X		
Países Bajos			X
Perú	X		

	Totalmente pública	Público-privada	Totalmente Privada
Portugal	X		
Reino Unido	X		
Tailandia		X	

N = 12

Por otra parte, las ONT de Tailandia y Francia tienen carácter público-privado. La información facilitada por Maison de la France alude a tres ámbitos de relación diferentes dentro de la estructura nacional de turismo: el primero es la relación con el Estado, el segundo, la relación con las autoridades regionales y locales y el tercero, la relación con el sector privado. Francia ha organizado oficialmente su estructura de promoción del turismo receptor sobre estas bases.

La ONT de los Países Bajos es una organización de carácter totalmente privado. La Oficina de Turismo y Convenciones de Holanda es una fundación sin fines lucrativos que trabaja, conforme al derecho neerlandés, al servicio tanto de los objetivos del Gobierno como de los intereses del sector turístico nacional.

Declaración de intenciones y objetivos

Las ONT suelen aplicar planteamientos similares a sus misiones y a sus políticas y objetivos estratégicos. Las misiones y los objetivos son a menudo objeto de operaciones conjuntas, habida cuenta del carácter público de la mayoría de las ONT. Las políticas públicas no persiguen los mismos objetivos que las empresas privadas. En el espacio público la importancia que se otorga a la competitividad es mucho menor que en las empresas comerciales. Sólo Tourism Australia, reorganizada recientemente, se diferencia a este respecto. En su declaración de intenciones se establece que la competitividad es un elemento de la actividad de este organismo público, mientras que otras ONT hacen mayor hincapié en las labores de coordinación y en la cooperación. Con todo, el enfoque australiano indica que la actitud de los gobiernos hacia esta cuestión, cada vez más importante, está cambiando. De hecho, los gobiernos parecen estar dando cada vez mayor importancia a los mandatos, el posicionamiento estructural, el control y la evaluación.

Servicio Nacional de Turismo de Chile (Sernatur)

Objetivo general

Hacer de Chile un destino turístico de primer orden, respetando los principios del turismo sostenible e integrando de forma coordinada a los participantes en la cadena de comercialización, tanto en la oferta de servicios y productos turísticos, como en la demanda de intermediarios y turistas potenciales.

Como es de esperar, los beneficios directos o indirectos del turismo en términos de empleo e ingresos se citan a menudo como objetivos importantes. Otros aspectos son la introducción de (nuevos) productos y servicios y los incentivos a la inversión en infraestructuras, productos y nuevos mercados (innovadores). El apoyo al sector y la elaboración de planes de fomento de la inversión y la mejora de la calidad de los servicios son también cuestiones a las que se consagra gran atención. La sostenibilidad y los intereses regionales son otros ámbitos clave para las ONT, como también su participación en la educación. La creación de imagen de marca para los destinos es otro factor al que se suele aludir en relación a las políticas de promoción. Las orientaciones recientes de Portugal y Noruega en este sentido, por ejemplo, parecen confirmar esta conclusión.

Tourism Australia (Australia)

Declaración de intenciones

Tourism Australia es una influyente organización de promoción turística que apuesta por convertirse en la mejor organización nacional de turismo del mundo y mantenerse en esta posición.

Objetivos

Beneficios económicos sostenibles:

- crecimiento del empleo,
- crecimiento del gasto total de los visitantes,
- crecimiento del gasto de los visitantes en las regiones y los destinos dispersos,
- incremento de las visitas de turistas nacionales y extranjeros (número de visitas, duración de las estancias, gasto por persona, gasto por día).

Objetivos estratégicos

Hacer que los consumidores internacionales pasen del deseo a la intención de visitar Australia en los próximos 12 meses.

Para completar la estampa, ha de recalcarse que muchas de las ONT no se encargan de la promoción del turismo receptor exclusivamente, por lo que sus objetivos también tienen que ver con otros ámbitos de responsabilidad.

Muchos de los objetivos mencionados por las ONT se expresan a través de verbos activos que indican intención: «contribuir», «armonizar», «fortalecer», «apoyar», «incrementar» o «estimular». Así como Tourism Australia es la única que hace constar la competitividad en su declaración de intenciones, la Autoridad Turística de Tailandia es la única que incorpora un resultado mensurable a sus objetivos políticos. También Perú menciona la necesidad de resultados más concretos en uno de sus objetivos estratégicos: «Posicionar a Perú como el destino turístico más atractivo y accesible de Sudamérica».

Estas observaciones pueden alimentar el debate general sobre la forma en que las ONT deberán responder de sus obligaciones en el futuro.

Autoridad Turística de Tailandia (Tailandia)

Declaración de intenciones

La Autoridad Turística de Tailandia tiene el propósito de ser un centro de excelencia en la promoción y el desarrollo del turismo sostenible, defendiendo la dignidad tailandesa y las normas internacionales y creando un equilibrio entre la economía, la sociedad y el medio ambiente.

Objetivos

El desarrollo y la promoción de Tailandia en tanto que destino sostenible, competitivo y de alta calidad en el mercado turístico mundial, para que con el tiempo pueda convertirse en la capital del turismo asiático.

Ocho de las once ONT que respondieron a los cuestionarios realizan también labores en el ámbito del turismo interno. Sólo Turespaña, la ONT española, y la estadounidense OTTI, carecen de responsabilidad directa sobre el turismo interno, mientras que la ONT francesa sólo la tiene en contadas ocasiones. Como puede comprenderse, la incorporación del turismo interno a la esfera de

competencias de una ONT repercute considerablemente en su estructura organizativa interna. Los diversos organigramas muestran que suele reservarse un espacio específico al turismo interno. En los Países Bajos, la contribución de las ONT a la promoción del turismo interno está enteramente financiada por socios externos. En Noruega, la financiación de las actividades de promoción del turismo interno corre a cargo del Ministerio de Agricultura, sin la intervención del Ministerio de Comercio.

Innovation Norway (Noruega)

Nuestra visión: ofrecer a las ideas locales oportunidades mundiales.

2.2.2 Estructuras de las ONT

Aunque las diferencias entre las ONT saltan a la vista en casi todos los ámbitos, sus estructuras son más o menos similares. Además de las áreas comunes de gestión, como las finanzas, los recursos humanos y materiales, los asuntos jurídicos y las relaciones públicas e institucionales, las actividades específicas de promoción del turismo receptor suelen estar separadas en diferentes departamentos principales.

Casi todas las ONT cuentan con un departamento que se encarga específicamente de las oficinas en el extranjero y las nuevas tecnologías. A menudo se separan el marketing orientado al consumidor y los viajes de negocios. De los productos específicos, como los eventos turísticos, el turismo de reuniones, incentivo, congresos y ferias o el de cultura o salud, se ocupan los departamentos pertinentes y, en ciertos casos, los destinos regionales (se encontrará una descripción de la estructura organizativa de cada ONT en el Capítulo VI). En cuanto a la investigación, unas veces se vincula a los departamentos de estrategia o planificación, en cuyo caso se considera una función general, y otras al de marketing.

2.2.3 Planificación estratégica y operativa

La planificación es esencial en el proceso de promoción comercial del turismo receptor. Por regla general se utilizan dos sistemas de planificación: la planificación estratégica para el largo plazo y la planificación operativa para el corto.

Cuadro 5 Planificación estratégica y operativa

	Planificación estratégica (largo plazo)				Planificación operativa (corto plazo)
	No se utiliza	Ocasional	Constante	Periodo abarcado (años)	Periodo abarcado (años)
Australia			X	3	1
Chile			X	2	2
España			X	4	1
Estados Unidos	X				1
Francia			X	5	1
Hungría		X		3	1
Noruega			X	5	1

	Planificación estratégica (largo plazo)				Planificación operativa (corto plazo)
	No se utiliza	Ocasional	Constante	Periodo abarcado (años)	Periodo abarcado (años)
Perú		X		1	1
Portugal			X	3	3
Reino Unido			X	3	1
Tailandia	X				1

N = 11

Las ONT que elaboran y utilizan habitualmente planes estratégicos suelen hacerlo en base a periodos de entre tres y cinco años. En lo que a la planificación operativa se refiere, el periodo abarcado suele ser de uno a tres años, aunque suele ser de uno.

El establecimiento de objetivos y la definición de las principales orientaciones estratégicas, los productos, los mercados y las actividades de promoción más importantes son para las ONT los elementos centrales de su planificación estratégica. La asignación de presupuestos y el establecimiento de indicadores de resultados y su evaluación correspondiente también parecen ser factores esenciales. En el Capítulo VI se encontrará información más detallada sobre los procesos concretos de planificación en cada país.

Oficina Nacional de Turismo de Hungría (Hungría)

Planificación del marketing estratégico

Tras analizar la situación actual del turismo (por ejemplo, el entorno macroeconómico y social, los factores más importantes y las tendencias más acusadas, las tendencias del turismo internacional, la demanda interna, etc.), los representantes, las regiones, los directores de producto y los departamentos de investigación proponen objetivos con respecto a sus mercados respectivos, que a continuación debe aprobar la dirección o el Director General.

Conforme a un plan preestablecido, los representantes y las regiones turísticas contribuyen al plan estratégico en sus ámbitos de competencia.

El sector turístico (principales asociaciones comerciales, consultores, etc.) evalúa y supervisa el proyecto de plan estratégico. Las recomendaciones y demás propuestas que surgieren se incorporan luego al plan estratégico.

Existe una distinción más o menos explícita entre el proceso de planificación propiamente dicho y las partes que en él intervienen. En el caso de Australia, esto está claramente estipulado (véase Capítulo VI). Aunque otras ONT describen el fenómeno de forma menos explícita, lo mismo ocurre en otros países. La estructura del sector turístico y la posición que la ONT ocupa en ella determinan el proceso de planificación al igual que las partes que influyen en él.

La información facilitada por las ONT participantes muestra que, en principio, las que acometen procesos de planificación se centran en los mismos elementos principales. Buen ejemplo de ello es la extensa información sobre los diversos elementos que abarca el proceso facilitada por el Instituto de Turismo de Portugal (ITP).

Cuadro 6a Principales elementos del proceso de planificación estratégica

	No se utiliza	Grado de importancia			Total ONT repor-tadas
		Elevado	Medio	Bajo	
Objetivos de la política turística nacional		9			9
Necesidades del sector turístico		8	1		9
Tendencia de la demanda turística (en los mercados emisores)		9			9
Análisis del potencial de los mercados		7	2		9
Estudios de imagen		7	2		9
Presupuesto disponible		7	2		9
Gastos de explotación		7	1		9
Evaluación de los productos turísticos existentes		7	2		9
Otros		1			1

N = 9

Cuadro 6b Principales elementos del proceso de planificación operativa

	No se utiliza	Grado de importancia			Total ONT repor-tadas
		Elevado	Medio	Bajo	
Objetivos de la política turística nacional		9	1		10
Necesidades del sector turístico		9	1		10
Tendencia de la demanda turística (en los mercados emisores)		10			10
Análisis del potencial de los mercados		6	4		10
Estudios de imagen		8	2		10
Presupuesto disponible		10			10
Gastos de explotación		9	1		10
Evaluación de los productos turísticos existentes		7	2	1	10
Otros		1			1

N = 10

Todas las ONT asumen estos elementos generales como objetivos de las políticas turísticas nacionales o como necesidades del sector turístico en sus procesos de planificación, y casi todas ellas los consideran muy importantes. El hecho de que sólo haya mínimas diferencias de importancia entre los componentes de la planificación estratégica y la operativa muestra que existe una interrelación natural y deseable entre ambas.

Habida cuenta de que pocos países disponían de información sobre el tema, no puede concluirse que, en lo que a la planificación estratégica y operativa se refiere, se preste menor importancia a la evaluación de los productos turísticos nacionales existentes y a la investigación. La principal diferencia, si bien pequeña, radica en el grado de importancia que las ONT otorgan al «presupuesto disponible». Por lo que parece, se considera que éste tiene mayor incidencia en la planificación operativa que en la estratégica. Esto puede ser consecuencia de los recortes presupuestarios (y en ciertos casos ampliaciones) anunciados con poca antelación que muchas ONT han experimentado en el pasado. A efectos de la planificación estratégica, el presupuesto se considerará probablemente como un hecho consumado o la consecuencia del propio plan estratégico anterior.

Turespaña (España)

En la elaboración del plan operativo anual se tienen en cuenta las propuestas de las Comunidades Autónomas, los Patronatos de Turismo, los Ayuntamientos, etc., así como las de las Cámaras de Comercio, produciéndose de esta manera una participación mixta de los sectores público y privado en la definición de los objetivos y las orientaciones estratégicas por mercados y productos.

En concreto, el proceso de planificación operativa se inicia con un informe que realiza cada Oficina Española de Turismo (OET) sobre su mercado, fijando una serie de objetivos para éste y asignando diversos valores a sus productos turísticos más importantes. Posteriormente se reciben las propuestas de las Comunidades Autónomas, que se estudian en función de su coherencia con los objetivos asignados por las OET.

Por último, se revisan los planes operativos de cada OET en los Servicios Centrales y se integran en el plan operativo global, que aprueba la Directora General de Turespaña.

2.2.4 El papel de la investigación en la planificación de las actividades de marketing

Muchos consideran que la investigación es, de forma similar al presupuesto, parte integrante del proceso de planificación.

Se pidió a las ONT que clasificaran por orden de importancia los seis tipos de investigación que se utilizan más habitualmente en la planificación de las actividades de promoción y comercialización del turismo receptor. A efectos del presente informe, se considera a la investigación como la fuente de la que se nutren los estudios de mercado (datos, conocimiento, resultados y tendencias) en que se basa la planificación.

El acopio de datos sobre los niveles reales de la demanda, lo que comprende las llegadas, las pernoctaciones y la distribución de la demanda por regiones, temporadas y nacionalidades, obtuvo la clasificación más alta. La investigación por segmentos como la edad, la renta y el motivo de visita se sitúa en segundo lugar, mientras que la investigación de las tendencias y el desarrollo del potencial ocupa el tercero. Los estudios de segmentación despiertan menor interés. Esta área ocupa la cuarta posición, seguida de la investigación sobre la eficacia de las actividades de marketing. Los estudios de imagen obtuvieron el último lugar, si bien esta posición puede variar en casos de planificación a largo plazo.

El grado de unanimidad de la clasificación disminuye en función al lugar ocupado en ella. De ello puede inferirse que, más allá de los datos fundamentales, las opiniones sobre qué tipos de investigación son más necesarios para la planificación divergen considerablemente. La Oficina Nacional de Turismo de Hungría sostiene, por ejemplo, que el análisis de la situación macroeconómica y la difusión de las conclusiones de la investigación entre los asociados y las partes interesadas del país son también cuestiones importantes.

Cuadro 7 Uso de la investigación en las actividades de planificación (clasificado de 1 – más importante a 6 – menos importante)

Tipo de investigación	Grado de importancia					
	1	2	3	4	5	6
Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones y temporadas, distribución por nacionalidades, etc.)	9	1	1			
Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.)	1	5	2	3		
Estudios de imagen	2	1		2	4	3
Evaluación de la eficacia del marketing		2	2	1	2	2
Tendencias y evolución de la demanda potencial	2	5	2	3	1	
Estudios especiales de segmentación		2	1	1	1	3
Otros						

2.2.5 La función de los sistemas de evaluación

La evaluación es parte esencial del proceso de planificación[1], como ya hizo notar Hungría al describir la importancia de las herramientas de planificación. La evaluación puede estar estrechamente vinculada a la investigación, dado que es también un instrumento de apoyo a la planificación. Once de los doce países que respondieron a las encuestas afirmaron evaluar sus actividades de marketing. Francia indicó que su sistema de evaluación se pondría en marcha en 2006. En cuatro países, la evaluación se basa en indicadores de resultados de mercado, como el número de llegadas de turistas internacionales o de pernoctaciones y el gasto del turismo internacional. Cuatro de las once ONT señalan que su evaluación se basa en un análisis del rendimiento de la inversión, por el que los resultados concretos de las actividades de marketing se comparan con la demanda turística.

Cuatro ONT utilizan otros indicadores para evaluar sus actividades, como:

- el costo medio por tipo de actividad para llegar a una persona,
- el descuento medio por pago de publicidad,
- los gastos publicitarios en relación a los gastos en relaciones públicas de un destino,
- los visitantes de las páginas web y el número de consultas de la página principal,
- el precio medio del metro cuadrado de los puestos de las ferias,
- el nivel de cofinanciación de los operadores turísticos,
- el número de reuniones internacionales que logró atraerse,
- el número de catálogos nuevos publicados por los operadores turísticos y la participación de los destinos en ellos,
- el número de campañas de promoción locales y actividades de comercialización directa.

Cuando se planifican y llevan a cabo las actividades de marketing, es importante preestablecer los resultados a los que se aspira. Pueden utilizarse los resultados de estudios de evaluación previos como punto de referencia para determinar los objetivos y realizarse estudios de evaluación posteriores para ver si se alcanzaron o no. Ocho ONT afirman utilizar este método.

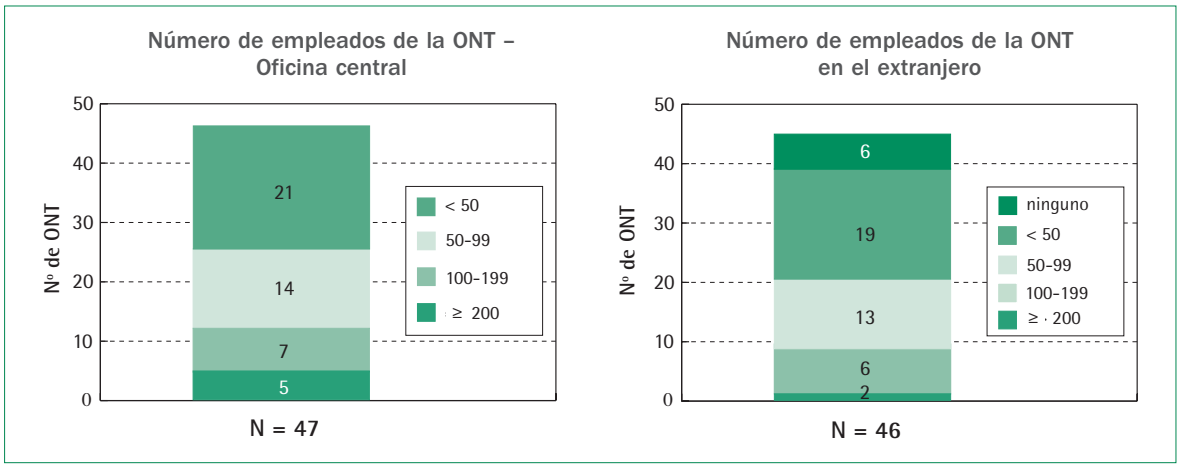
La responsabilidad de preestablecer dichos resultados suele recaer en el Director General o en la Junta Directiva. En ciertos casos, los objetivos se establecen de común acuerdo con la ANT. En Noruega, el sector turístico participa también en este proceso. Varias ONT señalan que los directores de sus oficinas en el extranjero participan también en el proceso de evaluación y, aunque pueden proponer

1 Para mayor información véase *Evaluación de las actividades de marketing de las ONT*, OMT, 2003

las actividades que deben ser evaluadas, es la dirección de la oficina central la que determina si los objetivos se han alcanzado o no. Del análisis y la validación de los informes de evaluación suelen encargarse los departamentos de investigación de consuno con el personal directivo de la ONT.

2.3 Personal de la ONT

Las actividades de promoción del turismo receptor que llevan a cabo las ONT precisan de personal tanto en la oficina central como en las oficinas exteriores. Esto no significa que los datos que figuran en el Cuadro 8 abarquen a todas las personas que participan en dichas actividades de una ONT dada. Como se indica posteriormente, muchas ONT utilizan representaciones en el extranjero para realizar algunas de estas labores. Éstas se diferencian por completo de las oficinas propias en el extranjero ya que, en su gran mayoría, las representaciones son empresas comerciales independientes que asumen parte o la totalidad de las actividades de marketing mediante contrato. Los empleados contratados para la realización de labores de promoción y comercialización no se consideran miembros de la plantilla de las ONT. Esto es también importante, ya que una práctica habitual consiste en registrar los costos derivados de estas representaciones como costos de marketing, por lo que no constan como costos de explotación.



El Cuadro 8 muestra que alrededor de un tercio del personal de las ONT (el 35 %) trabaja en las oficinas exteriores. Las disparidades entre los países pueden explicarse en virtud de las diferencias en sus políticas de promoción. Gracias a la concentración o centralización de las tareas en la oficina central puede reducirse el número de empleados necesarios en el extranjero. Sin embargo, las oficinas exteriores que tienen mayor independencia y más responsabilidades necesitarán probablemente más personal. Una diferencia en materia de estrategia que implique la necesidad de una presencia física en los mercados extranjeros influirá también en los niveles de contratación de las oficinas exteriores.

Las disparidades de facturación por empleado (presupuesto de 2005/número total de empleados) también se deben probablemente, al menos en parte, a las diferencias en las políticas de promoción. El tipo de actividades promocionales que se realizan puede también constituir un factor digno de consideración cuando se analiza esta información. De la publicidad, por ejemplo, aunque sea costosa, puede encargarse un pequeño grupo de empleados de una ONT. Por el contrario, se necesitará más personal cuando se prefieran actividades de promoción como la información directa.

Por todas las razones que acaban de exponerse, es difícil hacer una comparación cabal entre los países a partir de cualquiera de estos aspectos, como confirma el hecho de que no haya una correlación sustancial entre el número de empleados y de oficinas en el extranjero o entre el número de empleados y el presupuesto.

Cuadro 8 Personal de las ONT (empleados a jornada completa)

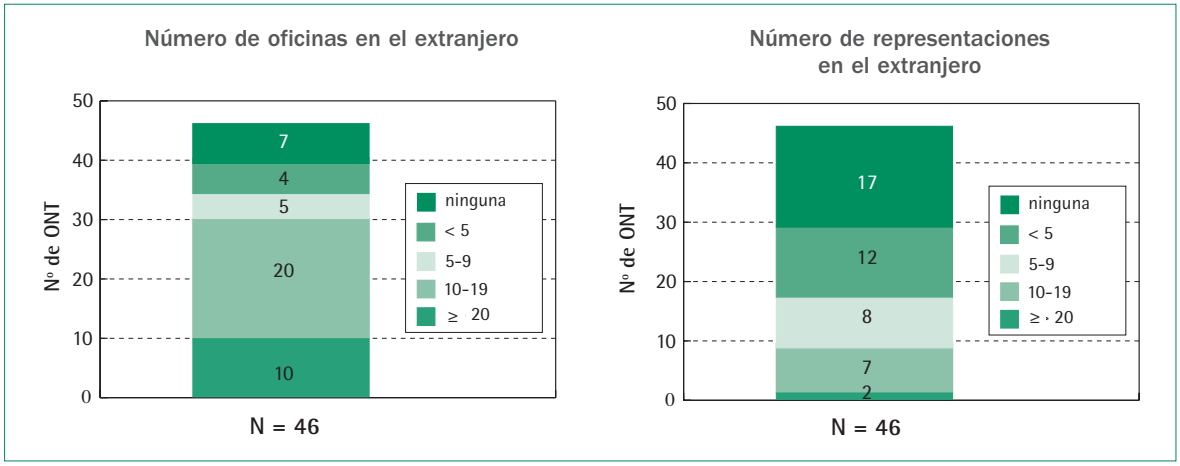
País	Personal				Empleados por oficina exterior	Facturación por empleado (miles de euros)[1)]
	Total	Oficina central	Extranjero	Personal en el extranjero (%)		
Alemania	153	77	76	50	6,9	203
Australia	252	133	119	47	7,9	362
Austria	189	72	117	62	4,2	244
Botswana	4	4	0	0		
Canadá	83	19	64	77	5,8	567
Chile	17	15	2	12	1,0	106
Chipre	144	59	85	59	4,3	361
Colombia	27	15	12	44	1,9	60
Corea, República de	158	95	63	40	2,7	202
Dinamarca	98	40	58	59	6,4	279
El Salvador	10	10	0	0		27
Eslovaquia	21	15	6	29	1,0	300
Eslovenia	32	29	3	9	1,0	266
España	430	219	211	49	6,6	224
Estados Unidos	4	4	0			1.222
Estonia	5	5	0	0		579
Filipinas	620	589	31	5	2,2	22
Finlandia	96	46	50	52	3,3	276
Francia	132	63	69	52	2,8	386
Grecia	195	78	117	60	4,5	624
Guatemala	50	45	5	10	1,0	295
Honduras	20	13	7	35	1,8	118
Hungría	173	151	22	13	1,0	102
India	66	8	58	88	4,5	293
Irlanda	144	39	105	73	7,5	459
Italia	256	110	146	57	7,7	194
Lituania	20	12	8	40	1,6	53
Luxemburgo	19	19	0	0		157
Macao (China)	227	225	2	0,9	2,0	136
Malasia	571	379	192	34	6,4	166
Malta	156	150	6	4	0,6	146
México	175	125	50	29	2,8	685
Nepal	47	45	2	4		14
Nueva Zelandia	115	61	54	47	4,5	323
Países Bajos	155	75	80	52	8,0	181
Perú	97	97	0	0		127
Polonia	93	52	41	44	3,4	82
Portugal*	48	48				
Reino Unido	426	190	236	55	10,3	168
República Dominicana	549	499	50	9	2,8	32
República Checa	87	58	29	33	1,8	78
Rumania	79	59	20	25	1,3	72
Sudáfrica	122	83	39	32	3,9	462
Suecia	50	21	29	58	4,1	280
Suiza	173	83	90	52	4,1	250
Tailandia	223	183	40	18	2,2	116
Túnez	60	30	30	50	1,7	577
Total/promedio	**6.871**	**4.447**	**2.224**	**35**	**4,2**	**220**

N = 47/* Sólo personal encargado de las actividades de marketing y promoción.
1) Presupuesto de 2005/número total de empleados.

2.4 Oficinas y representaciones exteriores

Como se indicó anteriormente, las políticas de promoción influyen en el número de oficinas y representaciones en el extranjero. El término «sucursales» se utilizará en el presente informe para hacer referencia tanto a las oficinas como a las representaciones.

Las representaciones son, en general, empresas comerciales independientes que asumen total o parcialmente las actividades de marketing de una ONT en el extranjero mediante contrato. No obstante, el contrato no siempre es de carácter mercantil. Portugal, Colombia y Noruega, por ejemplo, utilizan oficinas en el extranjero del gobierno nacional que pertenecen a otros organismos nacionales, como las que se encargan de la promoción de otras exportaciones. De conformidad con sus contratos, la mayoría de las representaciones trabajan en un número a menudo limitado de actividades. El costo de estas representaciones, incluidos los costos del personal que no consta en nómina de la ONT, se sufraga con cargo al presupuesto de marketing.



Además de las oficinas y representaciones exteriores, las ONT pueden tener otro tipo de acuerdo, como el uso de embajadas o cámaras de comercio. Otra posibilidad es el uso de líneas telefónicas (en muchos casos centros de contacto ubicados estratégicamente o centros de llamadas) para el suministro de información y folletos.

Según la información suministrada, cerca del 30 % de las sucursales son representaciones. No es posible, sin embargo, corroborar la opinión a veces expresada de que las ONT están cerrando sus propias oficinas e invirtiendo en representaciones. La razón de estos cierres puede ser la rápida expansión del uso de Internet, lo que puede justificar un cambio en los fundamentos de la actividad de las oficinas en el extranjero. El probable paso de oficinas a representaciones no se plasma claramente en el Cuadro y no ha sido confirmado por un estudio previo (la encuesta de 2004 de los miembros de la Comisión Europea de Turismo).

Cabe señalar que los datos del Cuadro 10 (costos por sucursal en el extranjero) pueden ser en cierta medida discutibles, ya que existen múltiples diferencias entre las ONT, lo que pone en tela de juicio la utilidad de una comparación lineal. No obstante, figura en el presente informe a modo de ejemplo posible de indicador comparativo global.

Cuadro 9 Oficinas y representaciones exteriores de las ONT, 2004 y 2005

País	Número de oficinas		Número de representaciones		Proporción correspondiente a las representaciones (%)	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Alemania	11	11	18	19	62	63
Australia	15	15	3	3	17	17
Austria	27	28	5	5	16	15
Botswana	0	0	3	3	100	100
Canadá	15	11	0	0		
Chile	2	2	0	0		
Chipre	18	20	0	0		
Colombia	12	12	0	0		
Corea, República de	20	23	0	0		
Dinamarca	9	9	0	0		
El Salvador	0	0	0	0		
Eslovaquia	6	6	0	1	0	14
Eslovenia	3	3	6	7	67	70
España	31	32	0	0		
Estados Unidos	0	0	0	0		
Estonia	0	0	7	7	100	100
Filipinas	15	14	5	5	25	26
Finlandia	15	15	1	1	6	6
Francia	25	25	8	9	24	26
Grecia	25	26	0	0		
Guatemala	6	5	0	0		
Honduras	4	4	0	0		
Hungría	19	21	9	2	32	9
India	13	13	0	0		
Irlanda	14	14	8	8	36	36
Italia	20	19	5	6	20	24
Lituania	4	5	0	0		
Luxemburgo	0	0	8	8	100	100
Macao (China)	1	1	13	14	93	93
Malasia	30	30	16	16	35	35
Malta	11	10	11	11	50	52
México	17	18	0	0		
Nepal	0	0	2	2	100	100
Nueva Zelandia	13	12	3	3	19	20
Países Bajos	9	10	4	4	31	29
Polonia	12	12	1	1	8	8
Portugal*	0	0	22	22		
Reino Unido	24	23	5	12	17	34
República Dominicana	0	18	0	2		10
República Checa	13	16	12	14	48	47
Rumania	20	15	0	0		
Sudáfrica	10	10	0	0		
Suecia	6	7	4	3	40	30
Suiza	19	22	16	14	46	39
Tailandia	18	18	21	21	54	54
Túnez	17	18	2	3	11	14
Total/promedio	**549**	**573**	**218**	**226**	**28,4**	**28,3**
Ibíd, sin Rep. Dominicana y Sudáfrica	**539**	**545**	**218**	**224**	**28,8**	**29,1**
Total/promedio de ONT con oficinas y representaciones	**343**	**350**	**176**	**182**	**33,9**	**34,2**

N = 46/* Representaciones exteriores del ICEP, Portugal (organización encargada de la promoción de la exportación).

Cuadro 10 Costos por sucursal en el extranjero (millones de euros), 2004 y 2005

País	Facturación total por				Costos de marketing por sucursal en el extranjero	
	Oficina en el extranjero		Sucursal en el extranjero			
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Alemania	2,8	2,8	1,1	1,0	0,6	0,6
Australia	6,0	6,1	5,0	5,1	3,6	3,6
Austria	1,7	1,7	1,4	1,4	0,9	0,9
Botswana					0,5	0,5
Canadá	3,5	4,3	3,5	4,3	2,7	3,2
Chile	0,8	0,9	0,8	0,9	0,7	0,8
Chipre	2,9	2,6	2,9	2,6	2,0	1,8
Colombia		0,1		0,1		0,1
Corea, República de	1,5	1,4	1,5	1,4	0,7	0,7
Dinamarca	3,1	3,0	3,1	3,0	2,0	1,9
Eslovaquia	0,4	1,0	0,4	0,9	0,3	0,7
Eslovenia	2,7	2,8	0,9	0,9	0,7	0,7
España	2,7	3,0	2,7	3,0	1,8	1,9
Estonia			0,3	0,4	0,2	0,4
Filipinas	0,8	1,0	0,6	0,7	0,2	0,3
Finlandia	1,8	1,8	1,7	1,7	1,2	1,2
Francia	2,0	2,0	1,5	1,5	1,0	1,0
Grecia	4,0	4,7	4,0	4,7	1,3	2,1
Guatemala	2,4	3,0	2,4	3,0	1,5	1,8
Honduras	0,7	0,6	0,7	0,6	0,5	0,5
Hungría	1,3	0,8	0,9	0,8	0,5	0,5
India	1,0	1,5	1,0	1,5	0,8	1,2
Irlanda	4,2	4,7	2,7	3,0	1,7	2,0
Italia	1,9	2,6	1,5	2,0	0,4	1,0
Lituania	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2
Luxemburgo			0,4	0,4	0,2	0,2
Macao (China)	24,0	31,0	1,7	2,1	1,6	1,7
Malasia	3,2	3,2	2,1	2,1	1,6	1,6
Malta	2,0	2,3	1,0	1,1	0,6	0,6
México	5,2	6,7	5,2	6,7	5,2	5,1
Nepal			0,3	0,3	0,3	0,3
Nueva Zelandia	2,6	3,1	2,1	2,5	1,6	1,9
Países Bajos	3,1	2,8	2,2	2,0		
Polonia	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,5
Portugal					1,9	2,0
Reino Unido	3,0	3,1	2,5	2,0	1,2	1,0
República Dominicana		1,0		0,9		0,7
República Checa	0,6	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2
Rumania	0,3	0,4	0,3	0,4	0,2	0,2
Sudáfrica	5,3	5,6				
Suecia	2,4	2,0	1,4	1,4	0,9	0,8
Suiza	2,2	2,0	1,2	1,2	0,8	0,8
Tailandia	1,4	1,4	0,7	0,7	0,4	0,4
Túnez	2,1	1,9	1,9	1,7	1,4	1,1
Total/promedio	**2,42**	**2,53**	**1,74**	**1,81**	**1,17**	**1,22**
Ibíd, sin Colombia, Rep. Dominicana y Sudáfrica	**2,40**	**2,58**	**1,70**	**1,81**	**1,15**	**1,21**

N = 44/Para mayor información véase Anexo IV; para las cantidades en dólares véase Anexo VI.

Capítulo III

Presupuestos de las organizaciones nacionales de turismo

3.1 Presupuestos y financiación de las ONT

No existe ninguna fórmula determinada para establecer el presupuesto necesario a la promoción de un país como destino turístico en el extranjero. Sin embargo, se asume comúnmente que un país debe promocionarse en el mercado internacional. La importancia del turismo para la economía nacional, expresada en términos de creación de empleo e ingresos, es la razón fundamental de la participación financiera de los gobiernos. Por otra parte, la inversión gubernamental en el turismo se refleja en la estructura del sector turístico. En la mayoría de los países, el sector turístico se compone principalmente de pequeñas y medianas empresas (PYME) que no pueden promocionarse adecuadamente en el extranjero por sí mismas y que por ello precisan del apoyo nacional en forma de inversión gubernamental.

La importancia del turismo en la economía nacional es uno de los factores que influyen en el nivel de apoyo de los gobiernos nacionales a la promoción del turismo receptor. Las concepciones políticas de la magnitud del apoyo gubernamental al sector privado también tienen su importancia. Y, obviamente, todos estos factores están estrechamente vinculados a la disponibilidad de fondos estatales que, a su vez, depende del tamaño del país y el volumen de la demanda turística.

A la luz de lo expuesto, los datos relativos al presupuesto de las ONT que figuran en el Cuadro 11 deben apreciarse e interpretarse en términos relativos. Así, por muy tentador que sea, debe evitarse toda apreciación basada en cifras absolutas y, en consecuencia, cualquier comparación directa de los países. La primera y única comparación pertinente entre países es la proporción de la inversión gubernamental en el **presupuesto total** de promoción del turismo receptor.

Como en el caso de los presupuestos gubernamentales, algunas aclaraciones son de rigor. La inversión gubernamental procede del presupuesto nacional disponible y, en ciertos países, de fondos tributarios específicos. En el Cuadro 11, la parte del presupuesto procedente de la recaudación de impuestos específicos figura en calidad de contribución del gobierno nacional. Lo mismo se aplica a la parte del presupuesto procedente de planes internacionales de apoyo financiero, como los fondos de la Unión Europea, que el gobierno nacional remite a la ONT para la realización de sus actividades de promoción del turismo receptor.

Los presupuestos facilitados por los gobiernos regionales y locales se consideran presupuestos de otras fuentes, salvo el presupuesto de Macao (China) que, debido su condición particular, es comparable al apoyo que los gobiernos nacionales aportan a otras ONT. Cabe señalar que sólo en cuatro países (Colombia, Italia, Lituania y México) los gobiernos locales financian parcialmente el presupuesto de las ONT. La inversión de los gobiernos regionales en el plano nacional sólo se da en Colombia e Italia. Esto no significa, sin embargo, que los fondos de los gobiernos regionales no se pongan a disposición de las ONT por otros medios, sino que en estos casos, dichos fondos son comparables a la inversión del sector privado en las actividades de marketing de las ONT. Francia es buen ejemplo de este enfoque.

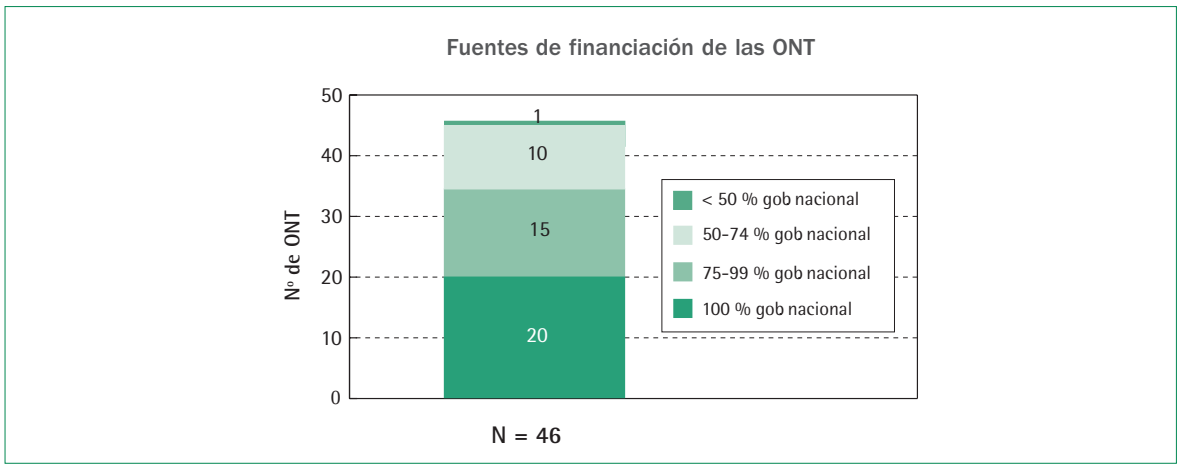
© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

Cuadro 11 Presupuestos anuales de las ONT para la promoción del turismo receptor (euros)

País	Presupuesto total (millones de euros)		Variación (%)	Presupuesto procedente del Gobierno Nacional (millones de euros)		Variación (%)	Participación gubernamental en el presupuesto (%)	
	2004	2005		2004	2005		2004	2005
Alemania	31,1	31,1	0	24,5	24,5	0	78,8	78,8
Australia	89,3	91,1	2	74,3	74,7	0	83,2	82,0
Austria	45,5	46,2	2	30,0	30,0	0	66,0	64,9
Canadá	52,8	47,1	-11	38,7	37,8	-2	73,3	80,3
Chile	1,7	1,8	10	1,7	1,8	10	100,0	100,0
Chipre	44,	51,9	17	42,9	49,4	15	96,3	95,1
Colombia		1,6			0,8			50,0
Corea, República de	29,9	32,0	7	29,9	32,0	7	100,0	100,0
Dinamarca	27,5	27,4	0	17,4	17,0	-2	63,4	62,3
El Salvador	0,3	0,3	4	0,3	0,3	4	100,0	100,0
Eslovaquia	2,4	6,3	164	2,3	6,3	176	95,6	100,0
Eslovenia	8,1	8,5	5	7,1	7,6	7	87,7	89,4
España	85,0	96,2	13	85,0	96,2	13	100,0	100,0
Estados Unidos	1,7	4,9	188	1,7	4,9	188	100,0	100,0
Estonia	1,9	2,9	55	1,9	2,9	55	100,0	100,0
Filipinas	11,5	13,8	20	11,5	13,8	20	100,0	100,0
Finlandia	26,5	26,5	0	16,2	16,2	0	61,1	61,1
Francia	49,1	50,9	4	26,5	27,3	3	54,0	53,6
Grecia	99,5	121,7	22	94,0	114,0	21	94,5	93,7
Guatemala	14,6	14,8	1	14,6	14,8	1	100,0	100,0
Honduras	2,6	2,4	-10	2,6	2,4	-10	100,0	100,0
Hungría	23,8	17,6	-26	22,0	15,9	-28	92,4	90,3
India	13,1	19,4	47	13,1	19,4	47	100,0	100,0
Irlanda	59,5	66,0	11	56,9	64,2	13	95,6	97,2
Italia	37,6	49,8	32	29,1	43,2	49	77,2	86,7
Lituania	0,9	1,1	21	0,5	0,9	59	62,7	82,5
Luxemburgo	3,0	3,0	0	2,0	2,1	0	68,8	68,9
Macao (China)	24,0	31,0	29	24,0	31,0	29	100,0	100,0
Malasia	94,8	94,8	0	94,8	94,8	0	100,0	100,0
Malta	22,0	22,7	3	18,5	19,1	4	83,8	84,1
México	88,3	119,9	36	68,0	92,3	36	76,9	76,9
Nepal	0,6	0,6	-2	0,6	0,6	-2	100,0	100,0
Noruega	21,2	28,5	34	7,3	9,2	26	34,3	32,2
Nueva Zelandia	34,1	37,1	9	33,7	36,6	9	98,9	98,7
Países Bajos	28,0	28,0	0	19,0	18,0	-5	67,9	64,3
Perú	11,8	12,3	4	11,8	12,3	4	100,0	100,0
Polonia	8,5	7,7	-10	7,9	6,9	-13	92,8	89,8
Reino Unido	72,9	71,7	-2	52,3	52,3	0	71,7	72,9
República Dominicana	10,7	17,7	66	10,7	17,7	66	100,0	100,0
República Checa	7,2	6,8	-6	7,2	6,8	-6	100,0	100,0
Rumania	6,0	5,7	-6	6,0	5,7	-6	100,0	100,0
Sudáfrica	53,4	56,4	6	36,1	44,5	23	67,7	78,9
Suecia	14,5	14,0	-3	10,7	9,9	-8	74,3	70,4
Suiza	42,4	43,2	2	26,1	26,8	2	61,6	62,0
Tailandia	25,4	25,8	1	25,4	25,8	1	100,0	100,0
Túnez	36,4	34,7	-5	36,4	34,7	-5	100,0	100,0
Total/promedio	**1.365,6**	**1.494,6**	**9**	**1.143,2**	**1.264,9**	**11**	**83,7**	**84,6**

N = 46/Para las cantidades en dólares véase Anexo VI.

El Cuadro 11 también muestra la participación media de los gobiernos en el presupuesto de las ONT. La participación gubernamental aumentó en un 0,9 %, pasando de 83,7 % en 2004 a 84,6 % en 2005, una evolución coherente con conclusiones anteriores. Aunque no es totalmente comparable, pues los países considerados no son exactamente los mismos, un estudio de la Comisión Europea de Turismo (CET) de 2004 revelaba que la participación gubernamental media en el presupuesto de las ONT también se incrementó ligeramente entre 2002 y 2004. La tendencia inversa – el hecho de que otros interesados, el sector privado en particular, tengan una participación comparativamente menor en la financiación de las labores de promoción del turismo receptor que realizan las ONT – puede suscitar preguntas sobre las razones de que ello ocurra y fomentar el debate sobre la función y la responsabilidad de los gobiernos nacionales.



El análisis de las cifras que figuran en el Cuadro 11 revela que no hay correlación entre los presupuestos absolutos y la participación de los gobiernos. No obstante, los siguientes cuadros presentan otros datos de interés.

Cuadro 12 Relación entre el crecimiento de la inversión de los gobiernos en términos absolutos y su participación en el presupuesto total de la ONT

Crecimiento de la inversión gubernamental 2005/2004	Número de países	Crecimiento medio (%)	Participación gubernamental (%)	
			2004	2005
11 % y superior	16	26	86,5	88,1
Inferior a 11 % (crecimiento negativo incluido)	29	0	81,9	82,0
Total/promedio	**45**	**11**	**83,7**	**84,6**

Tomando como punto de referencia el incremento medio de la inversión gubernamental (11 % entre 2004 y 2005) se han separado las ONT que registran un incremento superior a la media de las que registran un incremento inferior a ella. El Cuadro 12 muestra que la inversión del gobierno no ha variado en las dos terceras partes de los países que registran incrementos inferiores a la media.

El Cuadro 13 revela que en 2005 veintinueve de las cuarenta y cinco ONT encuestadas, esto es, alrededor de las dos terceras partes, tuvieron un presupuesto anual inferior al de la media general.

Cuadro 13 Relación entre el presupuesto total de la ONT y la parte correspondiente a la inversión gubernamental

Presupuesto total en 2005	Número de países	Presupuesto medio 2005 (millones de euros)	Presupuesto medio 2005 (millones de $ EE.UU.)	Participación gubernamental (%)	
				2004	2005
31,8 millones de euros (39,6 millones de $) o más	16	67,4	83,9	83,7	85,2
Menos de 31,8 millones de euros (39,6 millones de $)	29	14,3	17,8	83,6	83,0
Total/promedio	**45**	**31,8**	**39,6**	**83,7**	**84,6**

Cuadro 14 Diferencia entre Europa y otras regiones en cuanto a la proporción de la inversión gubernamental en el presupuesto de las ONT

	Número de países	Inversión gubernamental media en 2005 (millones de euros)	Inversión gubernamental media en 2005 (millones de $ EE.UU.)	Participación gubernamental (%)	
				2004	2005
Europa	25	26,9	33,4	79,8	80,5
Otras regiones	21	28,2	35,1	88,7	89,9
Total/promedio	**46**	**27,5**	**34,2**	**83,7**	**84,6**

Cabe también señalar que los gobiernos europeos invierten menos en sus ONT que los de otras regiones del mundo (véase Cuadro 14). La proporción de la inversión gubernamental en el presupuesto de las ONT europeas es unos 9 puntos inferior a la de los gobiernos de países no europeos. Sin embargo, debe recalcarse que estas conclusiones, así como cualquier otra comparación, no tienen validez general, pues sólo un número limitado de países no europeos figuran en este estudio.

3.1.1 Sistemas de financiación de las ONT

Ya se ha señalado que, por término medio, los gobiernos financian más del 80 % de los presupuestos de las ONT. En muchos países éste es un tema de debate, pues atañe a la responsabilidad de los gobiernos sobre el turismo. ¿En qué medida los sectores que se sacan provecho del turismo receptor deberían participar en su promoción a fin de reducir el importe de los fondos públicos consagrados a tal efecto? Si se aprueba y justifica la responsabilidad gubernamental, lo siguiente sería preguntarse qué cantidad debería éste invertir. ¿Deberían los fondos consistir en una suma alzada (y, de ser así, a qué actividades habrían de asignarse) o bien tendrían que proceder de fuentes complementarias (y, en tal caso, de cuáles)? ¿Deben proceder de una combinación de fuentes y comportar medidas que satisfagan tanto los intereses públicos como los privados? Para alimentar un debate que quizás sea interminable, se plantearon varias cuestiones acerca de los sistemas de financiación actuales.

La primera se refiere al sistema utilizado por los gobiernos nacionales para asignar una partida presupuestaria a las ONT: ¿se trata de una suma alzada o comprende fondos procedentes de otras fuentes? La segunda inquiere si la contribución del gobierno es un importe fijo o varía en función de ciertas condiciones o parámetros. Por último, en caso de ser un importe variable, ¿qué parámetros se utilizan para establecer su cuantía?

De las 50 ONT que participaron en esta encuesta, el 54 % (27 de ellas) declararon que su presupuesto procedía exclusivamente de sus gobiernos y consistía en un importe fijo. Estas sumas solían establecerse por periodos de más de un año, aunque podían hacerse cambios puntuales por razones

concretas (como en casos de crisis o cuando determinadas actividades necesitaban una inyección de fondos complementaria). La demanda turística no influye, por lo tanto, en las partidas presupuestarias de los gobiernos. Sólo 10 ONT (el 20 %) declararon que el presupuesto que les asignaba su gobierno variaba en función de ciertas condiciones o parámetros.

Siete ONT declararon que su presupuesto procedía del gobierno nacional y de otras fuentes, aunque en su cálculo no se reflejaban los resultados de la demanda turística. En Austria, por ejemplo, la Cámara de Comercio complementa la financiación suministrada por el Gobierno aportando la tercera parte del presupuesto, y en Eslovaquia el Gobierno aporta la tercera parte del presupuesto, completando así la financiación procedente de los fondos estructurales de la Unión Europea. En Malta se solicita a todos los organismos relacionados con el turismo en virtud de su actividad económica que contribuyan al presupuesto de la ONT. Los hoteles, por ejemplo, contribuyen en función de su clasificación y su número de habitaciones. El sistema de Hungría también se basa en la combinación de varias fuentes de financiación diferentes. En Portugal la totalidad del presupuesto asignado por el Gobierno se financia con los ingresos procedentes de la tributación sobre los juegos de azar y en Grecia un porcentaje del ingreso de los casinos también se asigna al presupuesto de la ONT.

Treinta y una ONT en total declaran que su presupuesto consiste en un importe fijo exclusivamente y siete disponen de una suma alzada más cantidades variables. De las 19 ONT cuyos presupuestos varían en función de ciertas condiciones o parámetros, 14 (el 58 %) son de países no europeos (a diferencia del 19 % de las ONT europeas). La participación de interesados como las oficinas de turismo regionales y locales o el sector privado no es un factor pertinente para 50 ONT. Dado que las respuestas a la encuesta no proporcionan una imagen exhaustiva, sólo puede suponerse que unas 14 ONT como máximo tienen presupuestos que varían en función de la evolución de la demanda turística. Este es el caso de cuatro ONT europeas (el 15 %) y 10 ONT (el 41 %) de otras regiones.

El que los datos sobre la demanda no constituyan un factor determinante en el cálculo de la inversión gubernamental no significa que la demanda no influya para nada en la asignación presupuestaria. La decisión de que la partida presupuestaria se asigne por un período de tres a cinco años se toma a la luz de un análisis de la demanda turística, lo que supone establecer parámetros de referencia para los resultados de destinos competidores. Varias ONT que habían declarado que en el cálculo de su presupuesto no se tomaban en consideración los datos sobre la demanda mencionaron espontáneamente este hecho.

No obstante, es importante tener presente la importancia de los datos sobre la demanda a la hora de establecer los presupuestos de promoción del turismo. Desde el punto de vista de los gobiernos, existe un vínculo entre los resultados del turismo receptor y la inversión en actividades de promoción. En este sentido, el incremento de la demanda justificará la ampliación presupuestaria. Las ONT que trabajan con este tipo de sistemas replican, sin embargo, que el descenso de la demanda no debe redundar en el recorte del presupuesto; por el contrario, una contracción de la demanda exige un aumento de la inversión. También oponen el hecho de que las fluctuaciones anuales de la demanda, y por consiguiente de los presupuestos disponibles, hacen que sea más difícil planificar políticas de promoción a largo plazo e invertir en ellas.

Obviamente, es lícito utilizar los datos sobre la demanda para calcular el presupuesto. Pero muchos otros factores han de tomarse en consideración en el proceso de toma de decisiones, como por ejemplo la importancia del turismo en la economía nacional, los objetivos a largo plazo, las fluctuaciones en la economía y los tipos de cambio o la proporción de la demanda sobre la que probablemente las actividades de promoción no tenga incidencia.

La cuenta satélite de turismo (CST) puede ser útil en este proceso. Otra consideración que puede utilizarse para calcular el presupuesto es el resultado de las ONT en la consecución de los objetivos predefinidos. Este enfoque sólo se utiliza en Rumania y Colombia. En ambos países, el ingreso por turismo internacional es el parámetro utilizado para determinar la parte variable del presupuesto de marketing de las ONT. En Colombia se utiliza una combinación de los ingresos por turismo internacional y el número de llegadas de turistas internacionales a establecimientos hoteleros

homologados como instrumento de referencia complementario. Como ya se ha indicado, la participación de otros interesados, como las oficinas de turismo regionales y locales o el sector privado, no tiene incidencia alguna en el presupuesto que los gobiernos nacionales asignan a sus ONT.

Proexport (Colombia)

La presupuestación gubernamental se basa en las siguientes variables:

- Los ingresos por turismo internacional,
- El número de llegadas de turistas internacionales a establecimientos hoteleros homologados.

Los objetivos en materia de turismo de la colombiana Proexport se determinan en función del número de llegadas de turistas internacionales a Colombia y de su gasto estimado en el país, de este modo se obtiene una idea aproximada de la cuantía de los ingresos derivados del turismo en el país.

Ninguno de los sistemas de las 19 ONT que disponen de un presupuesto total o parcialmente variable es enteramente comparable a otro. Por ello nos limitaremos a resumir brevemente la información disponible. Una combinación de la tributación y la demanda es el sistema más común.

- Sólo dos ONT dependen por completo de la financiación derivada de los impuestos sobre el turismo. Guatemala percibe un impuesto sobre las salidas y otro sobre el alojamiento. Nepal percibe también un impuesto sobre las salidas, pero la cuantía de esta renta puede ser complementada por el gobierno si el sector privado considera que no basta para satisfacer las necesidades de la ONT.

- En cuatro países, el presupuesto anual procede exclusivamente del gobierno y consiste en un importe fijo más una cantidad variable calculada en función del volumen de la demanda turística. Finlandia es el único país que utiliza la cuota de mercado como instrumento de presupuestación.

- Los gravámenes más comunes suelen imponerse a:
  - las llegadas internacionales en las fronteras,
  - las salidas internacionales en las fronteras,
  - las comidas y bebidas suministradas por establecimientos turísticos,
  - los establecimientos hoteleros,
  - el alquiler de automóviles,
  - los servicios de los operadores turísticos,
  - los pasajes aéreos,
  - las llegadas a los centros de alojamiento homologados,
  - las pernoctaciones en centros de alojamiento homologados.

De los distintos indicadores de la demanda turística que pueden utilizar los gobiernos para determinar la cuantía de la partida presupuestaria que asignan a las ONT, se citaron los siguientes:

Indicadores	Número de veces que se cita
Ingresos por turismo internacional	11
Número de llegadas en alojamientos registrados en total	5
Número de pernoctaciones en alojamientos registrados en total	4
Ingresos totales en impuestos turísticos	2
Número de pernoctaciones en alojamientos registrados sólo de turistas extranjeros	2
Número de llegadas en alojamientos registrados sólo de turistas extranjeros	1
Ingresos en impuestos turísticos de los turistas extranjeros	1

Además de lo anterior, también se mencionaron las siguientes fuentes de financiación:

- expedición de licencias,
- fondos fiduciarios,
- intereses e Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA),
- alquileres,
- ingresos de los casinos y juegos de azar,
- documentos de licitación,
- cambio de divisas.

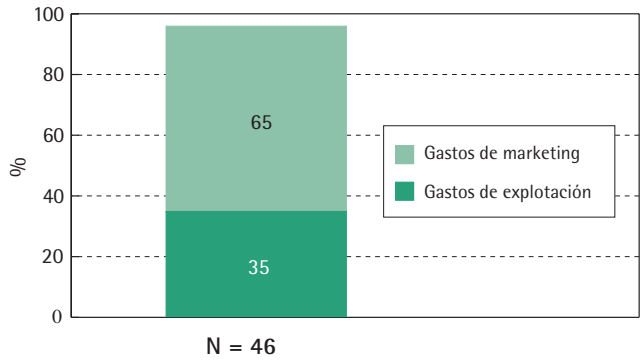
3.1.2 Partidas presupuestarias de las ONT

3.1.2.1 Costos de marketing y explotación

La información disponible sobre el presupuesto total de las ONT puede dividirse en costos de explotación e inversión real directa en actividades de marketing. Los costos de explotación corresponden a los gastos de funcionamiento que acarrea la realización de actividades de marketing. Constituyen la suma de costos como los salarios, los alquileres, los viajes, el material de oficina, la contabilidad, los recursos humanos y el cambio de divisas. Los desembolsos directos concentran toda inversión directa en actividades promocionales como la impresión de folletos, la publicidad y la participación en ferias. También comprenden los costos de investigación, elaboración de estrategias y coordinación.

Como los sistemas de asignación de presupuestos varían de un país a otro, deberá actuarse con cautela a la hora de extraer conclusiones de los cuadros que figuran en el presente informe. También habrán de tomarse en consideración otras diferencias. Por ejemplo, algunas ONT concentran la ejecución de sus actividades de promoción del turismo receptor en sus oficinas centrales, lo que puede redundar en costes de explotación más bajos en el extranjero, especialmente cuando los precios en el país de origen son comparativamente más bajos que los de los países de origen de otras ONT. La combinación de actividades de marketing elegida también influye en estas diferencias.

Partidas presupuestarias, 2005 (%)



En general, los gastos de explotación absorben, por término medio, poco más de la tercera parte del presupuesto total. Aunque hay una relación estrecha entre éste y la parte asignada a la realización de actividades de marketing, no existe un vínculo claro entre el presupuesto total y la distribución de los diferentes costos directos de marketing en su interior.

Como ocurría con la relación entre el presupuesto y la inversión gubernamental, es sorprendente constatar que también en este caso hay una línea divisoria entre los países situada en torno al listón *dos tercios/un tercio*. De las 44 ONT que disponían de datos sobre el tema, 29 consagraron a los gastos de marketing una proporción de sus presupuestos igual o superior a la media (65,5 %).

En 2005, el presupuesto consagrado a las actividades de marketing fue un 9 % superior al del año anterior, mientras que los costos de explotación se incrementaron en un 4 %. Esto puede indicar que el presupuesto adicional de que se dispone suele gastarse en marketing. Sin embargo, pese a que varios indicios apuntan hacia esta dirección, una conclusión de este tenor no ha sido confirmada por estudios previos.

Cuadro 15 Partidas presupuestarias de las ONT (euros)

País	Gastos de explotación (millones de euros)		Variación (%)	Gastos de marketing (millones de euros)		Variación (%)	Parte del presupuesto total consagrada a los costos de marketing (%)	
	2004	2005		2004	2005		2004	2005
Alemania	14,5	13,5	-7	16,6	17,6	6	53,4	56,6
Australia	24,8	26,9	8	64,5	64,2	0	72,2	70,5
Austria	15,7	16,4	5	29,8	29,8	0	65,5	64,5
Canadá	12,0	11,9	-1	40,8	35,1	-14	77,2	74,7
Chile	0,2	0,2	8	1,5	1,6	10	89,3	89,5
Chipre	9,2	10,6	16	35,4	41,3	17	79,4	79,6
Colombia		0,2			1,4			90,0
Corea, República de	15,9	17,0	7	14,1	15,0	7	47,0	47,0
Dinamarca	9,7	9,9	3	17,8	17,4	-2	64,9	63,7
El Salvador		0,1			0,2			76,6
Eslovaquia	0,6	1,6	168	1,8	4,7	163	75,3	75,0
Eslovenia	1,8	1,9	6	6,3	6,6	5	77,8	77,6
España	30,7	35,9	17	54,3	60,3	11	63,9	62,7
Estados Unidos	0,3	0,3	0	1,4	4,6	226	83,4	94,2
Estonia	0,2	0,2	55	1,7	2,6	55	91,5	91,5
Filipinas	7,4	9,0	21	4,1	4,8	19	35,4	35,0
Finlandia	7,4	7,6	2	19,1	18,9	-1	72,0	71,4
Francia	14,,3	15,3	4	34,4	35,6	4	70,0	70,0
Grecia	66,0	68,0	3	33,5	53,7	60	33,7	44,1
Guatemala	5,7	5,8	2	8,9	8,9	1	60,8	60,6
Honduras	0,7	0,6	-20	1,9	1,8	-7	73,5	76,4
Hungría	9,2	6,7	-27	14,6	10,9	-25	61,3	61,9
India	3,2	3,4	6	9,9	16,0	61	75,5	82,5
Irlanda	21,4	23,0	8	38,1	43,0	13	64,1	65,2
Italia	26,5	24,2	-9	11,1	25,6	130	29,5	51,4
Lituania	0,3	0,3	1	0,6	0,8	31	66,7	72,2
Luxemburgo	1,3	1,4	5	1,7	1,6	-4	56,1	53,8
Macao (China)	2,1	5,9	185	21,9	25,0	14	91,3	80,8
Malasia	23,2	21,6	-7	71,6	73,1	2	75,5	77,2
Malta	9,6	9,6	1	12,5	13,1	5	56,6	57,6
Nepal	0,02	0,02	29	0,6	0,6	-3	96,1	94,9
Noruega	7,0	10,0	43	14,2	18,5	30	67,0	64,9
Nueva Zelandia	8,8	9,3	6	25,3	27,8	10	74,2	74,9
Perú	1,0	1,1	5	10,8	11,2	4	91,2	91,2
Polonia	1,3	1,4	10	7,3	6,3	-13	85,2	82,0
Portugal *				45,4	47,7	5		
Reino Unido	37,5	37,8	1	35,3	33,9	-4	48,5	47,2
República Dominicana		3,3			14,3			81,2
República Checa	1,7	1,4	-15	5,6	5,4	-3	77,1	79,3
Rumania	1,4	2,0	38	4,6	3,7	-19	76,5	65,5
Sudáfrica	12,0	11,7	-3	41,4	44,8	8	77,5	79,3
Suecia	5,5	6,2	13	8,9	7,8	-13	61,7	55,5
Suiza	16,1	15,3	-5	26,3	27,9	6	62,0	64,6
Tailandia	10,8	11,7	8	14,6	14,0	-4	57,4	54,4
Túnez	10,0	10,8	8	26,5	23,9	-10	72,7	68,9
Total/promedio	**447,3**	**467,4**	**4**	**791,3**	**859,7**	**9**	**63,9**	**64,8**
Total/promedio		**470,7**			**871,1**			**64,9**

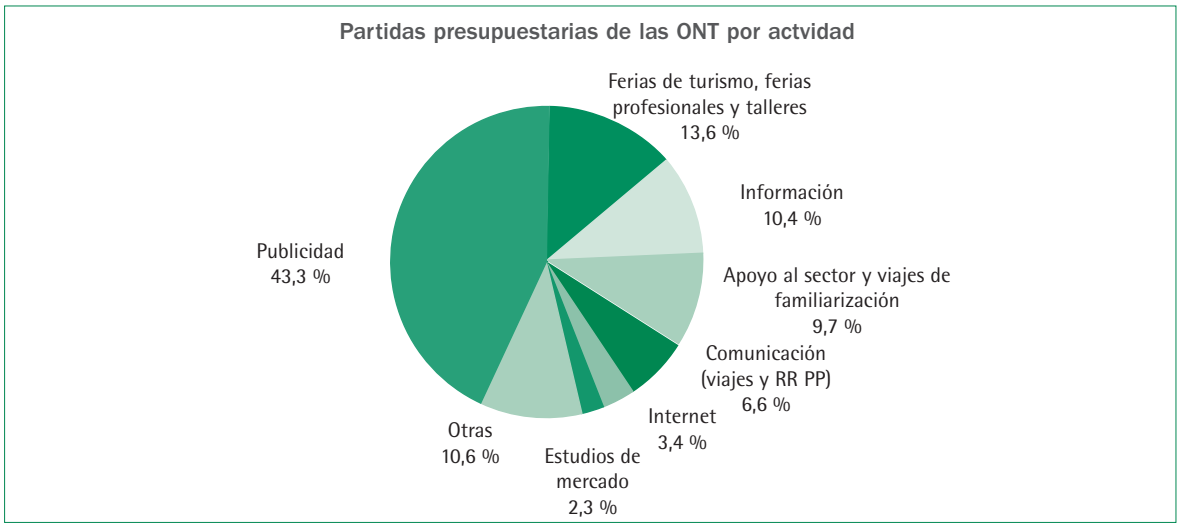
N = 45/Para las cantidades en dólares véase Anexo VI/* A falta de datos sobre los gastos de explotación de Portugal, la información facilitada se presenta en el cuadro, pero no se ha tenido en cuenta para el cálculo de los promedios.

3.1.2.2 Partidas presupuestarias por herramientas de marketing

Todas las herramientas de que disponen las ONT se utilizan, en principio, en la promoción de destinos turísticos en el extranjero. En la práctica, sin embargo, sólo se lleva a cabo un número limitado y específico de actividades.

Se pidió a las ONT que desglosaran su inversión según los tipos más comunes de actividad de promoción turística. Sin embargo, no todas ellas lograron hacerlo, dado que la forma en que se registran dichas actividades difiere considerablemente de una ONT a otra. No se han hecho constar en el análisis los países que indicaron que más del 60 % de su presupuesto se dedicaba a «otras actividades». Es más, varios países utilizan combinaciones de herramientas, especialmente en lo tocante a la publicidad. Sólo la mitad de las ONT separan la publicidad radiofónica y televisiva de la publicidad impresa y en otros soportes (como vallas, autobuses urbanos, vagones y vehículos).

El uso de los diferentes tipos de herramientas de marketing depende de varios factores, como el presupuesto disponible, el modelo de demanda turística de los mercados emisores en los que se llevan a cabo las actividades de promoción y, a veces, de si la ONT tiene o no oficinas en dichos mercados. Otras diferencias se deben a la eficacia probada o supuesta de las herramientas elegidas, las preferencias de los socios que participan en las actividades y a muchas otras circunstancias.



Así pues, es más útil atender a los promedios ponderados que comparar la inversión en términos absolutos. Seguramente no sorprenderá que la publicidad acapare más del 40 % del presupuesto medio de marketing y que cerca del 11 % de dicho presupuesto se invierta en la participación en ferias. Ambas herramientas, junto con los costos de información (el 10 %), absorben alrededor de dos terceras partes del presupuesto de marketing medio. Para mayor claridad, debe advertirse que a la publicidad no sólo se consagra la mayor partida presupuestaria, sino que dicha partida está en correlación estrecha con el monto total del presupuesto. La parte del presupuesto de marketing consagrada a la publicidad también consigue el mayor grado de consenso entre las ONT, aunque la relación es menos clara en lo que a las ferias y la información se refiere.

Es asimismo interesante considerar el presupuesto medio asignado a los estudios de mercado. Si se hubieran tomado en cuenta los países que no facilitaron una información lo bastante precisa sobre las diversas herramientas, pero que facilitaron información precisa sobre su presupuesto de investigación, el presupuesto medio asignado a la investigación ascendería del 2,3 % al 2,8 %. Por otra parte, en varios países – como Suecia – son otras organizaciones las que se encargan de la realización de los estudios de mercado. Esto significa que si se añadieran las sumas invertidas por dichas organizaciones, el monto total por concepto de estudios de mercado sería superior al indicado.

Cuadro 16 Partidas presupuestarias de las ONT por herramientas de marketing, 2005 (%)

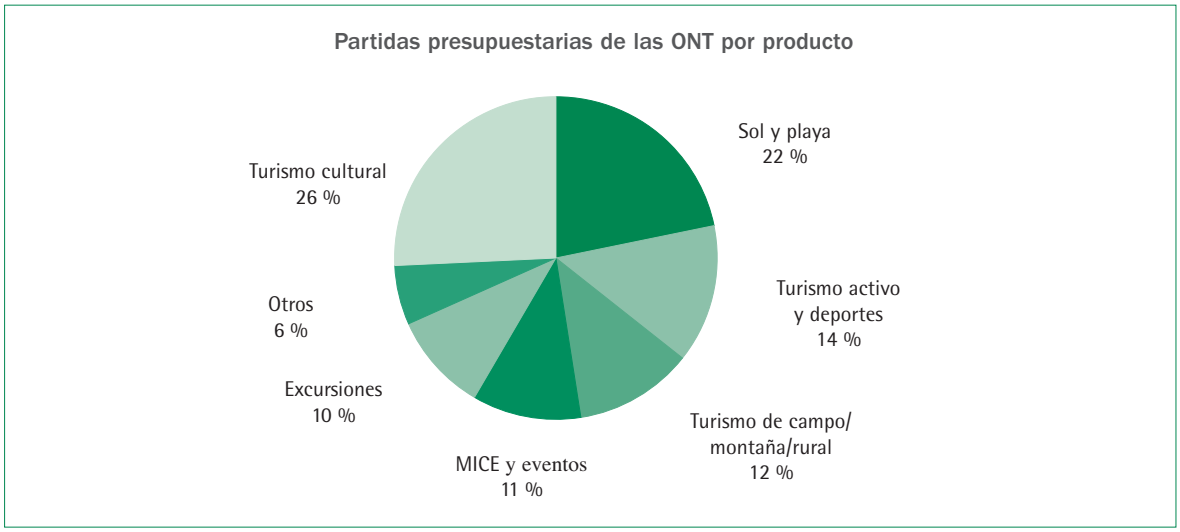
País	Publicidad[a)]	Ferias de turismo	Talleres y ferias profesionales	Internet	Viajes de prensa	Relaciones publicas	Viajes de familiarización	Apoyo al sector	Información	Estudios de mercado	Otros
Arabia Saudita	64		22	4	2		2			4	
Australia	59	3	5	2	3	6	0	5	5	9	3
Botswana	14	41	1		3				41		
Chile	8	25	8	1	6	2		17	26	6	1
Chipre	60	7		1	1[5)]	10		10	4	2	6
Colombia	15	5	20		10	5	20	15	5	5	
Corea, Rep. de	31	43[3)]		5					9	4	8
Dinamarca	13	0	8	13	5			3	48	5	5
El Salvador	29	27	3	1			4	3	8	12	13
Eslovaquia	30	23	4	2	4	4	3		20	10	
Eslovenia	30	15	10	5		6		6	21	4	3
España	47	16	3	15	1	3	1	2	5	2	4
Estados Unidos	72			3		4				5	16
Estonia	20	12	8		3	5	1	24	12	1	14
Finlandia	13	3	2	1	6	2	2	54	7	3	7
Grecia	60	13			9[6)]				6	0	12
Guatamala	69	9	5	1	1	1	1	6	3	3	
Honduras	55	8	0	5	1	1	0	9	13	0	8
Hungría	16	21	9	6	10[5)]	6		4	17	1	10
India	15	20	15	10	0	10	10	0	20[7)]	0	
Indonesia	37	24	3		5	1	1	7	17	5	
Italia	55[1)]	17	4			1		14	9	0	1
Lituania	0	70	4	14	5			19	58	5	
Luxemburgo	19	9[4)]		4	2[5)]	1		1	62	0	
Macao (China)	34	11	8	3	3	5	1		6		28
Malasia	61					3		3	4	1	29
Malta	41	6	0	1	0	7	4	31	4	0	6
México	39	3	2	1	0	4	0	28	21	1	
Nepal	20	40	5	3	5	4	1	2	16	4	
Nueva Zelandia	67	1	9	6		8			2	3	5
Perú	57	20	3	0	3	4	7		4	2	
Polonia	3	24	2	6	2	4	0	2	12	1	43
Portugal	14	12[4)]		3	4	1	2	6	11	3	44
Rep. Checa	1	16	3	1	3	6			14	1	55
Rumania	3	39	23		4			8	23		
Suecia	72[2)]			7	16	5					
Suiza	30	20[4)]		10	5	2	2	1	26	2	2
Tailandia	29	29[4)]		1		13[5)]			10		17
Túnez	41	22				8		19			10
Promedio	**43,4**	**10,5**	**3,1**	**3,4**	**2,5**	**4,1**	**0,9**	**8,8**	**10,4**	**2,3**	**10,6**

N = 39; a) Pub. en radio, TV, impresa y en otros soportes incluida.
1) Internet incluido.
2) Ferias turísticas, comerciales y talleres incluidos.
3) Ferias comerciales y talleres, viajes de prensa, RRPP y viajes de familiarización incluidos.
4) Ferias comerciales y talleres incluidos.
5) Viajes de familiarización incluidos.
6) Viajes de familiarización y RR.PP. incluidos.
7) Apoyo al sector turístico incluido.

3.1.2.3 Partidas presupuestarias por producto

También se pidió a las ONT que especificasen las partidas del presupuesto de marketing por tipo de producto turístico (Cuadro 17). Sólo 16 países proporcionaron un desglose preciso. Sin embargo, dado que estos países son diferentes en lo que a sus productos se refiere, los datos recabados tienen un valor relativo. Así y todo, como las partidas pertinentes representan cerca del 30 % del presupuesto total de marketing, se consideró útil presentar las conclusiones para información general.

Las respuestas de los países encuestados, aunque no sean forzosamente representativas de todas las ONT que respondieron a los cuestionarios o de todas las ONT del mundo, apuntan a que la promoción del turismo de «sol y playa» y del «turismo cultural» reviste aproximadamente la misma importancia y, en conjunto, absorben prácticamente la mitad del presupuesto de las ONT. Puede que este hecho no sea asombroso en sí mismo, pero confirma la idea generalmente aceptada de la capacidad de atracción del «sol y playa» y la «cultura» en tanto que principales motivos de viaje, como confirman ulteriormente las actividades promocionales de las ONT.



N = 16

En cuanto al turismo de reuniones, incentivo, congresos y ferias (MICE, por sus siglas en inglés), los 16 países que proporcionaron información más o menos precisa afirmaron asignar a su promoción en torno al 11 % de su presupuesto por término medio. Otras 20 ONT dieron parte del presupuesto asignado a la promoción de este tipo de turismo, pero no de otros productos. Del total de 36 países, se estima que la partida media asignada al turismo de reuniones y otros eventos corresponde al 8,8 % del presupuesto. Para mayor claridad, debe señalarse que estos porcentajes se refieren no sólo al turismo de reuniones, incentivo, congresos y ferias, sino también a los eventos. Varias ONT invierten importantes cantidades de dinero en eventos en sus propios países como herramienta de promoción en el extranjero. Por consiguiente, la proporción real del presupuesto invertido en el turismo de reuniones probablemente sea muy inferior a los porcentajes indicados.

También son dignos de mención los porcentajes asignados a la promoción del turismo activo y de deportes (14 %) y del turismo de campo, montaña y rural (12 %), considerados productos cada vez más importantes para la diversificación de múltiples destinos turísticos.

Cuadro 17 Partidas presupuestarias de las ONT por producto, 2005 (%)

País	Sol y playa	Turismo cultural (y urbano)	Excursiones	Turismo activo y deportes	Turismo de campo/ montaña/ rural	MICE y eventos	Otros segmentos	Total
Chile		17	25	25	25	2	6	100
Colombia		40		20	20	20		100
Dinamarca	42	23		15		15	6	100
Eslovaquia	35	35	15	5	5	5		100
España	52	28		11		9	1	100
Finlandia		14	38	11	19	12	7	100
Francia	20	20	10	5	20	25	0	100
Honduras	31				28	14	27	100
Hungría		5				4	92	100
Italia	25	30			25	10	10	100
Lituania	10	10	10	15	15	15	25	100
Nepal		30	10	40	15	5		100
Perú	3	80	5	5	5	2		100
Polonia	5	50	20	10	5	10		100
Reino Unido		31	31	31		7		100
Suiza		2		28	32	8	30	100
Promedio	**22**	**26**	**10**	**14**	**12**	**11**	**6**	**100**

N = 16

3.1.2.4 Partidas presupuestarias por mercado emisor

Además de analizar el presupuesto de marketing por tipo de herramienta promocional y producto, una tercera posibilidad es hacerlo en función de los mercados a los que se destina. Para llevar a cabo este tipo de análisis es obviamente esencial tomar en consideración las características propias de cada destino. Las ONT de los destinos asiáticos, por ejemplo, darán prioridad a mercados emisores diferentes de los considerados por sus homólogas europeas. Por esta razón, se consideró la cuota correspondiente a los cinco mercados emisores principales del turismo receptor de cada destino.

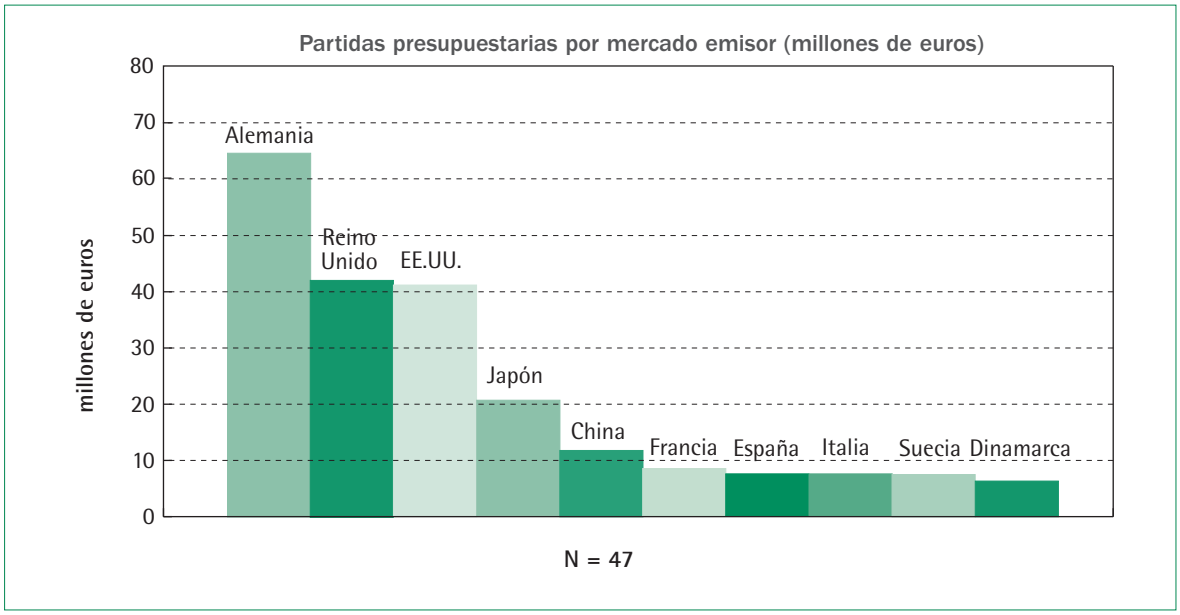
En el Cuadro 18 se muestra la cuota media de los cinco mercados emisores más importantes del turismo receptor y la parte del presupuesto de marketing que se les asigna. Como no todas las ONT respondieron de forma cabal o precisa a esta pregunta, sólo se consideran las que clasificaron sus cinco mercados emisores principales. Este fue el caso de un total de 22 países que concentran el 53 % del presupuesto total de marketing del total de los países que respondieron a los cuestionarios. Debe señalarse que las proporciones se basan en los datos presupuestarios para 2005 y los datos turísticos de 2004.

Los datos del Cuadro 18 ponen de manifiesto una estrecha relación entre los presupuestos invertidos y la importancia de los mercados, de lo que da fe la existencia de una correlación de los promedios totales de algo más de 0,97. Esta correlación, sin embargo, no se cumple forzosamente a la hora de analizar un país en concreto. Aunque muchos países invierten en función de la importancia de sus mercados emisores, otros tienen políticas diferentes. Pueden considerar, por ejemplo, que la demanda de los países vecinos es lo suficientemente estable para permitirse consagrar una parte más importante de los recursos disponibles a mercados nuevos o menos seguros. Cabe también señalar que varios países confían la asignación de las principales partidas presupuestarias a la oficina central, por lo que no pueden especificar las cantidades exactas invertidas en los diversos mercados emisores.

Cuadro 18 Clasificación de los principales mercados emisores y partidas presupuestarias correspondientes

Promedio de	Mercados en orden de importancia						
	1	2	3	4	5	Otros	Total
Llegada de turistas internacionales (%)	23,7	11,1	8,9	7,4	5,6	43,3	100
Partida presupuestaria (%)	18,5	11,6	9,0	6,2	3,9	50,8	100

N = 22



En lo que a la inversión de las ONT en actividades de promoción se refiere, Alemania es el principal mercado emisor, seguida del Reino Unido y los Estados Unidos. Aunque estas cantidades no corresponden a las cantidades totales invertidas por las ONT en dichos países, vale la pena señalar que en Alemania, por ejemplo, los 64 millones de euros invertidos por los países receptores de turistas son casi el cuádruple del total invertido en el extranjero por la Oficina Nacional de Turismo de Alemania.

Cuadro 19 Inversión del presupuesto de marketing en los principales mercados emisores, 2005

Mercados emisores	Presupuesto invertido (millones de euros)	Presupuesto invertido (millones de $ EE.UU.)	Número de veces que se cita
Alemania	64,2	79,9	22
Reino Unido	43,7	54,4	20
Estados Unidos	42,1	52,3	14
Japón	21,0	26,1	5
China	12,7	15,8	5
Francia	7,4	9,2	8
España	7,0	8,7	5
Italia	6,9	8,6	5
Suecia	6,9	8,6	3
Dinamarca	6,4	8,0	2
Australia	6,0	7,5	1
Países Bajos	5,2	6,5	6
Bélgica	4,8	6,0	3

N = 22

3.1.2.5 Criterios de asignación presupuestaria de las ONT

La asignación del presupuesto es tema de importancia mayor para muchas ONT y objeto de continuos debates, aun cuando los sistemas de asignación presupuestaria se basan en factores objetivos. Se aplican múltiples criterios. En el amplio contexto del presente informe sobre las estructuras y los presupuestos de las ONT sólo es posible abordar brevemente esta cuestión.

A juzgar por las respuestas de las ONT sobre la importancia de los seis criterios más usuales de asignación presupuestaria que se propusieron, el criterio principal es, con mucho, la importancia real del mercado emisor, expresada en términos de cuota de la demanda de un destino. En el Apartado 3.1.2.4 (Partidas presupuestarias por mercado emisor) se muestra la estrecha correlación entre el desglose del presupuesto de marketing y la demanda turística (Cuadro 18). Esto no significa que en todos los casos los mercados principales absorban de entrada la mayor parte del presupuesto de marketing. Ciertas ONT pueden considerar que dicha demanda es lo bastante segura como para preferir invertir en nuevos mercados.

Además de las cuotas de mercado, las ONT consideran que hay otros criterios pertinentes para la asignación de presupuestos a un mercado emisor dado. El presupuesto anual disponible se sitúa en el segundo puesto de la clasificación, seguido inmediatamente del potencial supuesto o probado de un mercado. Cabe señalar que, aunque no hay total unanimidad en cuanto a la clasificación de los tres primeros criterios, las respuestas de las ONT presentan mayores coincidencias a la hora de clasificar dichos criterios que a la hora de clasificar los otros tres. El cuarto puesto en la clasificación recae en los costos estimados de las actividades previstas y el quinto en el apoyo financiero a terceras partes para la realización de actividades de marketing. Los costos de explotación obtuvieron el último puesto, aunque no todas las ONT lo consideren el criterio menos importante. Obviamente, este sexto puesto en la clasificación puede explicarse por el hecho de que dichos costos son menos flexibles que la parte del presupuesto anual que se invierte en desembolsos directos para actividades de marketing.

Cuadro 20 Clasificación por orden de importancia de los principales criterios de asignación presupuestaria (1 = más importante, 6 = menos importante)

	Gastos de explotación	Costos estimados de las actividades planificadas	Importancia actual del mercado (cuota de la demanda actual)	Potencial del mercado	Presupuesto total disponible para el año en curso	Apoyo financiero a terceras partes para actividades de marketing
Clasificación	6	4	1	3	2	5

N = 10

También se mencionaron otros criterios de asignación presupuestaria:

- la adecuación del mercado a la estrategia empresarial (Francia),
- la existencia de eventos importantes organizados sin el concurso de las ONT, pero en los que éstas tienen la oportunidad de colaborar o pueden coorganizarlos o cofinanciarlos (Hungría),
- el gasto turístico de los mercados emisores (Hungría),
- el rendimiento de la inversión (España).

3.2 Actividades de promoción internacional de los destinos realizadas por las oficinas regionales y locales

Las regiones, las ciudades y el sector privado pueden brindar apoyo a las labores de promoción del turismo receptor que las ONT llevan a cabo en el plano nacional. Éstos pueden participar en las actividades de promoción de las ONT, pero también actuar de forma independiente. Cuando las regiones y las ciudades llevan a cabo su propia promoción, sus objetivos son comparables a los de las ONT y pueden asimismo implicar la participación del sector privado.

Las labores de promoción del sector privado se destinan fundamentalmente a su propio beneficio comercial, pero su actuación puede contribuir a los objetivos de los destinos. En la práctica, sin embargo, es extremadamente difícil recopilar y analizar los datos de la promoción del turismo receptor en función de la participación del sector privado y, en particular, evaluar su apoyo a la promoción de los destinos.

El acopio de datos sobre el presupuesto consagrado a la promoción del turismo receptor llevada a cabo por las regiones y las ciudades independientemente de sus ONT no es tarea fácil. Habida cuenta de que, a pesar de todo, sus actividades son por lo general comparables a las de las ONT, lo que supone una financiación de carácter fundamentalmente público, y que suelen actuar en estrecha colaboración, se preguntó a las ONT sobre su conocimiento de esta cuestión. Así pues, como se ha explicado anteriormente, la información se centra en la promoción del turismo receptor más allá de los marcos de promoción conjunta.

De las 49 ONT que respondieron a los cuestionarios, 19 declararon que las oficinas regionales y locales de turismo no realizaban actividades de promoción por cuenta propia para impulsar el turismo receptor.

De las restantes 30 ONT que dieron parte de la existencia de actividades de promoción del turismo receptor diferentes por regiones y ciudades, 26 aportaron alguna información, pero casi toda de carácter general. Doce ONT disponían de información sobre estos presupuestos, generalmente estimaciones. Las cifras se refieren a los presupuestos globales y comprenden los gastos de explotación, las actividades de promoción interna, las actividades de promoción conjunta con la ONT y otras labores. Por consiguiente, es imposible establecer comparaciones pertinentes con los presupuestos que figuran en cuadros anteriores. En el Capítulo VI podrá encontrarse información complementaria sobre cada país.

Austria

El presupuesto de las oficinas regionales de turismo asciende a un total de 65 millones de euros aproximadamente. No se dispone de información sobre el presupuesto de las oficinas locales.

Canadá

Cada una de las 13 provincias y territorios de Canadá dispone de su propia oficina regional de turismo. Para el año fiscal que va del 1 de abril de 2002 al 31 de marzo de 2003, la inversión directa e indirecta total en turismo de los gobiernos provinciales y territoriales de Canadá fue de 1.000 millones de euros aproximadamente. Además, dentro de cada territorio o provincia, los pueblos, ciudades, municipios o regiones económicas pueden también disponer de sus propias organizaciones de gestión de destinos (OGD). No se dispone de información sobre la inversión total para esta categoría de gobierno o entidad económica.

Grecia

Las 13 regiones (52 prefecturas) invierten aproximadamente 10 millones de euros en actividades de promoción.

Italia

Cada región de Italia contribuye a la promoción del turismo en el extranjero a través de su oficina de turismo. El importe total de su presupuesto anual es de 200-300 millones de euros.

Nueva Zelandia

Nueva Zelandia tiene 26 organizaciones regionales de turismo que se encargan de la promoción de sus regiones respectivas. Estas organizaciones son financiadas por los órganos de gobierno

locales (consejos municipales o regionales) – pero en medida muy inferior a la Oficina de Turismo de Nueva Zelandia (Tourism New Zealand). Su financiación oscila entre 2,6 y 0,1 millones de euros, en función del tamaño de la región. Estas organizaciones se encargan de la promoción de los mercados interior e internacional. Sólo las de mayor tamaño intervienen en solitario en los mercados internacionales. Las demás suelen centrarse principalmente en el mercado interior y también actúan en cooperación con la Oficina de Turismo de Nueva Zelandia en las actividades de promoción en el extranjero.

Polonia

Las labores de promoción turística ajenas a las ONT suelen estar a cargo de las grandes ciudades. El presupuesto disponible constituye aproximadamente el 10 % del presupuesto de la ONT.

Suiza

Existen alrededor de 150 oficinas regionales y locales de turismo, así como otros asociados en este campo, como las empresas de transporte público que invierten en la promoción turística de Suiza. Algunas de las más grandes intervienen también de forma independiente en sus mercados prioritarios, especialmente en el extranjero (Asia). Su presupuesto oscila entre 65.000 y un máximo (en poquísimos casos) de 2 millones de euros.

Capítulo IV

Análisis DAFO de las organizaciones nacionales de turismo

Al igual que otras ramas de la economía, el sector turístico presenta debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Se preguntó a las ONT por los que, a su parecer, eran los principales factores que afectaban a su desempeño.

Más concretamente, se les pidió que especificasen a la luz de su experiencia los factores que, en su opinión, habían fortalecido o debilitado su posición y funcionamiento y habían sido determinantes en sus éxitos o dificultades. Se les preguntó asimismo lo que consideraban oportunidades o amenazas a su posición y cuál era para ellas la mejor manera de afrontarlas.

VisitBritain (Reino Unido)

Factores positivos que han fortalecido la posición y el funcionamiento de la ONT y contribuido a su éxito:

- Funcionar como organismo de promoción avanzado y primera vía de acceso al mercado para el sector turístico, en especial para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME),
- Concentrarse en un liderazgo estratégico sólido,
- Prever con antelación la necesidad de cambiar el modo de operar,
- Ganarse el respeto de interesados como las demás oficinas de turismo internas y el sector turístico.

Curiosamente, las respuestas de nueve ONT revelan que el número de factores que han fortalecido su posición y futuras oportunidades superan al de las debilidades y las amenazas. Esto puede indicar que las ONT experimentaron una evolución más positiva que negativa y tienen razones sólidas para ser optimistas en cuanto a su posición y resultados en el futuro. No obstante, la experiencia demuestra que a veces las ONT han sido demasiado optimistas, subestimando las debilidades que hubieran sido detectadas y, equivocándose al hacer caso omiso de las amenazas.

Como los factores positivos y negativos son de índole diferente, no es posible sopesarlos con vistas a una conclusión general. Sin embargo, es interesante examinar los factores que mencionaron las diversas ONT, ya que pueden constituir una información preciosa para otras ONT que buscan una vía de éxito apropiada. Cabe señalar que las respuestas son extremadamente variadas, lo que refleja las diferentes situaciones de los países. En vista de que estas diferencias hacen superfluo el análisis de las respuestas de cada ONT, sólo se ofrece una visión global, clasificándose los factores según el número de veces que se mencionaron. Los factores específicos a un país se han reformulado en términos más generales.

Fortalezas

El primer aspecto se refiere a los **factores positivos que, según su experiencia, han fortalecido la posición y el funcionamiento de las ONT y sido decisivos en su éxito.**

Las principales fortalezas mencionadas por las ONT se refieren a las relaciones entre los sectores público y privado y entre las ONT y otros organismos públicos.

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

Entre las principales fortalezas se encuentran:

- la cooperación con socios del sector privado (5),
- la cooperación con socios del sector público (5),
- el mayor hincapié en (nuevas) estrategias y actividades de promoción (4),
- la renovación de aspectos importantes (sectores y productos) (2),
- el uso de macroeventos en las labores de promoción y creación de imagen de marca (2),
- la inversión en la creación de imagen de marca (2),
- la mayor sensibilización de los gobiernos al turismo (2),
- el fuerte interés que el turismo despierta en la sociedad,
- la supervisión eficaz de las oficinas de turismo en el extranjero,
- el funcionamiento de las ONT como organismos de promoción avanzados y primera vía de acceso al mercado para el sector turístico, en especial para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME),
- el interés centrado en un liderazgo estratégico sólido,
- la previsión anticipada de la necesidad de cambiar el modo de operar,
- la gran capacidad de respuesta ante imprevistos,
- el proceso de descentralización que ha fomentado un mayor interés en los productos, las regiones y los mercados emisores turísticos,
- a existencia y la creación de productos y servicios a medida que responden a las diversas necesidades del sector turístico,
- un personal comprometido y motivado,
- la creación de un fondo nacional de promoción y desarrollo turísticos con recursos financieros mucho más importantes,
- el hecho de ser la única entidad que facilita estadísticas internacionales de turismo,
- el establecimiento de prioridades,
- una nueva página web,
- los centros de información y llamadas,
- los planteamientos de comercialización basados en los productos,
- el hecho de ser un destino estable y seguro,
- la alta calidad del producto turístico.

Debilidades

El segundo aspecto se refiere a los **factores negativos que, según su experiencia, han debilitado la posición y el funcionamiento de las ONT y les han creado dificultades.**

En este caso, la financiación parece ser la principal preocupación de las ONT, seguida de aspectos económicos de los mercados emisores.

Entre las principales debilidades se encuentran:

- la financiación limitada o poco segura (4),
- las incertidumbres en la economía de los mercados emisores, los tipos de cambio, los precios del petróleo, etc.,
- la falta de coordinación y de cooperación (estructuras incluidas) (2),
- una relación menos satisfactoria con las regiones (2),
- la escasa competencia en materia de capacidad aérea en ciertos mercados emisores,
- la falta de una política turística consecuente y a largo plazo,
- el aumento de la competencia entre los destinos,

- el uso insuficiente de nuevas tecnologías punteras,
- la falta de un sistema de reservas en línea integrado,
- la reorganización de la ANT.

Oportunidades

El tercer aspecto se refiere a los factores que, según su experiencia, las ONT consideran como **oportunidades para su posicionamiento y funcionamiento y el modo en que sacan provecho de ellas.**

Los mercados emisores de aparición reciente y los productos de nueva creación son las oportunidades más importantes mencionadas por las ONT.

- los nuevos mercados y los productos de mayor calidad – lo que comprende los eventos y el turismo de reuniones, incentivo, congresos y ferias (7),
- una labor de promoción innovadora y mejor orientada (por herramientas, productos y regiones) (4),
- el cambio de comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo (3),
- el uso de Internet (3),
- mayores servicios de atención (a consumidores y asociados) (3),
- más soluciones a medida (2),
- la introducción de un sistema de evaluación adecuado para lograr mayor sintonía entre los gastos de promoción y los resultados,
- la coordinación de las relaciones entre las principales organizaciones comerciales,
- el logro de mayor y mejor colaboración entre el gobierno y el sector privado,
- el establecimiento de una estrategia nacional de turismo basada en los datos del sector con miras a una elaboración de políticas y unas labores de promoción más eficaces.

Amenazas

Por último, los factores que, según su experiencia, las ONT consideran fuente de **futuras amenazas a su posición y funcionamiento, y el modo en que piensan contrarrestarlos.**

Una vez más, la financiación limitada o poco segura (7) se considera la principal amenaza al desempeño de las ONT. Entre otras amenazas se encuentran:

- las incertidumbres en el ámbito económico (en, por ejemplo, los mercados emisores, los tipos de cambio o los precios del petróleo) (3),
- el aumento de la competencia entre los destinos (3),
- cuestiones relativas a la aviación (3),
- los problemas derivados del terrorismo y las crisis sanitarias,
- la evolución externa del sector en la que las ONT no pueden influir,
- el grado de sensibilización de los gobiernos al turismo,
- los nuevos canales de distribución y modelos de negocios (en línea o no),
- la concepción de que la promoción del turismo nacional debe ser financiada por el sector privado exclusivamente.

Instituto de Turismo de Portugal (ITP)

El avance de «los nuevos modelos de negocios en línea», los nuevos canales de distribución, el aumento de compañías de bajo coste y los profundos cambios en el mercado se están convirtiendo en retos que las ONT deberán afrontar.

- los nuevos canales de distribución,
- los nuevos modelos de negocios (en línea o no),
- el incremento de nuevas ofertas y de destinos nuevos y competitivos,
- el tipo de cambio entre el dólar y el euro,
- los posibles recortes presupuestarios.

Capítulo V

Otros parámetros de referencia

Como ocurría con el presupuesto y el número de sucursales de las ONT, la información que figura en los cuadros 21, 22 y 23 puede también servir de base de comparación. El Cuadro 21 tiene por objeto poner en relación el presupuesto total de una ONT con ciertos indicadores de la demanda, como las llegadas de turistas internacionales y los ingresos por turismo internacional. En el Cuadro 22, la inversión de los gobiernos nacionales se compara con dichos indicadores. Por último, el Cuadro 23 se presenta como base de reflexión sobre las diferencias entre los países que trata el presente informe.

Para una mayor comprensión cabe señalar que los datos sobre las llegadas internacionales son diferentes en cada país. Se han utilizado en la medida de lo posible los datos de las llegadas de turistas internacionales en las fronteras (TF). Cuando esto no fue posible, se han utilizado los datos disponibles más afines.

Nueva Zelandia, República de Corea, Sudáfrica	Llegadas de visitantes en las fronteras (VF)
Eslovenia, Suiza	Llegadas de turistas en hoteles y establecimientos similares (THS)
Alemania, Austria, Dinamarca, Eslovaquia, Lituania, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, República Checa, Suecia	Llegadas de turistas en todo tipo de establecimientos comerciales (TEC)
Países restantes	Llegadas de turistas en las fronteras (TF)

Como en el caso de los ingresos por turismo internacional y su comparación con las llegadas de turistas internacionales, cabe señalar que en ciertos países las excursiones de día y el gasto correspondiente constituyen una parte fundamental de los ingresos totales por turismo receptor, lo que supone que el valor por llegada de dichos ingresos sea mucho menor. Éste es el caso de, por ejemplo, los Países Bajos, en donde el volumen de ingresos del turismo internacional por pernoctación es considerablemente inferior al volumen total de ingresos por turismo internacional. Así, se estima que los visitantes que pernoctan en este país dejan un total de 4.000 millones de euros (según estimaciones de la Oficina Central de Estadísticas, en el marco de la CST de los Países Bajos), lo que contrasta con un volumen global de 8.000 millones de euros. Este fenómeno influye también en la relación entre los presupuestos de las ONT y los ingresos por turismo internacional. No obstante, por razones de comparabilidad, en el presente informe se han utilizado los datos sobre los ingresos por turismo internacional calculados por cada país en el haber de la sección consagrada a los servicios de su Balanza de Pagos.

Por razones de comparabilidad, los datos sobre los presupuestos de las ONT corresponden a 2004, pues es el año más reciente del que se disponen de datos por país.

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

Cuadro 21 Presupuestos de las ONT, 2004 (euros)

País	Presupuesto de las ONT por llegada de turista internacional	Tipo de datos	Ingreso del turismo internacional por cada euro del presupuesto de la ONT	Presupuesto de las ONT por habitante
Alemania	1,5	TEC	715	0,4
Australia	18,6	TF	117	4,5
Austria	2,3	TEC	272	5,6
Canadá	2,8	TF	196	1,6
Chile	0,9	TF	525	0,1
Chipre	19,0	TF	38	57,4
Colombia [a]	2,1	TF	516	0,0
Corea, República de	5,1	VF	153	0,6
Dinamarca	8,2	TEC	166	5,1
El Salvador	0,3	TF	1.048	0,0
Eslovaquia	1,7	TEC	304	0,4
Eslovenia	5,4	TEC	162	4,0
España	1,6	TF	428	2,1
Estados Unidos	0,0	TF	35.299	0,0
Estonia	1,1	TF	347	1,4
Filipinas	5,0	TF	141	0,1
Finlandia	9,3	TF	63	5,1
Francia	0,7	TF	669	0,8
Grecia	*7,1*	TF	104	9,3
Guatemala	12,3	TF	42	1,2
Honduras	3,9	TF	121	0,4
Hungría	1,9	TF	137	2,4
India	3,9	TF	292	0,0
Irlanda	9,0	TF	58	15,0
Italia	1,0	TF	762	0,6
Lituania	1,5	TF	756	0,2
Luxemburgo	3,4	TEC	990	6,4
Macao (China)	2,9	TF	250	53,8
Malasia	6,0	TF	70	4,0
Malta	19,1	TF	28	55,5
México	4,3	TF	98	0,8
Nepal	1,8	TF	*272*	0,0
Noruega	5,9	TF	117	4,6
Nueva Zelandia	14,5	VF	117	8,5
Países Bajos [b]	2,9	TEC	5	1,7
Perú	10,2	TF	73	0,4
Polonia	0,6	TF	550	0,2
Portuga	3,9	TF	138	4,3
Reino Unido	2,6	VF	301	1,2
República Dominicana	3,1	TF	240	1,2
República Checa	1,2	TEC	463	0,7
Rumania	*1,6*	TF	68	0,3
Sudáfrica	7,8	VF	85	1,2
Suecia	4,8	TEC	343	1,6
Suiza	*6,5*	THS	197	5,7
Tailandia	2,2	TF	317	0,4
Túnez	6,1	TF	42	3,7
Promedio	**2,8**		**256**	**0,6**

N = 47; Las cifras en cursiva se refieren a los presupuestos de 2004 en comparación con los datos turísticos de 2003. Véase Anexo VI para las cantidades en dólares. a) Presupuesto de 2005; b) Véase nota al principio del capítulo.

Cuadro 22 Presupuestos gubernamentales, 2004 (euros)

País	Presupuesto gubernamental por llegada de turista internacional	Ingreso del turismo internacional por cada euro del presupuesto gubernamental	Presupuesto gubernamental por habitante
Alemania	1,2	908	0,3
Australia	14,3	140	3,7
Austria	1,6	413	3,7
Canadá	2,0	267	1,2
Chile	0,4	1.107	0,1
Chipre	18,2	39	55,3
Colombia [a]	1,0	1.031	0,0
Corea, República de	5,1	153	0,6
Dinamarca	5,2	261	3,2
El Salvador	0,3	1.048	0,0
Eslovaquia	1,6	318	0,4
Eslovenia	4,7	185	3,5
España	1,6	428	2,1
Estados Unidos	0,0	35.299	0,0
Estonia	1,1	347	1,4
Filipinas	5,0	141	0,1
Finlandia	5,7	102	3,1
Francia	0,4	1.239	0,4
Grecia	*6,7*	110	8,8
Guatemala	12,3	42	1,2
Honduras	1,7	283	0,2
Hungría	1,8	148	2,2
India	3,9	292	0,0
Irlanda	8,7	60	14,3
Italia	0,8	987	0,5
Lituania	0,9	1.206	0,1
Luxemburgo	2,3	1.438	4,4
Macao (China)	2,9	250	53,8
Malasia	6,0	70	4,0
Malta	16,0	34	46,5
México	3,3	127	0,6
Nepal	1,8	*272*	0,0
Noruega	2,0	342	1,6
Nueva Zelandia	14,4	118	8,4
Países Bajos [b]	2,0	434	1,2
Perú	1,3	595	0,5
Polonia	0,6	593	0,2
Portugal	3,6	151	3,9
Reino Unido	1,9	420	0,9
República Dominicana	3,1	240	1,2
República Checa	1,2	463	0,7
Rumania	*1,6*	68	0,3
Sudáfrica	5,3	126	0,8
Suecia	3,6	462	1,2
Suiza	*4,0*	320	3,5
Tailandia	2,2	317	0,4
Túnez	6,1	42	3,6
Promedio	**2,3**	**308**	**0,5**

N = 47; Las cifras en cursiva se refieren a los presupuestos de 2004 en comparación con los datos turísticos de 2003. Véase Anexo VI para las cantidades en dólares. a) Presupuesto de 2005; b) Véase nota al principio del capítulo.

Cuadro 23 Datos comparativos generales sobre la importancia del turismo, 2004 (euros)

País	LLegadas de turistas internacionales por habitante	Ingreso por turismo internacional/ habitante (euros)	Ingreso por turismo internacional/ llegada (euros)	Ingreso por turismo internacional en % de la exportación de servicios
Alemania	0,2	270	1.104	21,9
Arabia Saudita	0,3	199	683	
Australia	0,3	523	1.997	52,7
Austria	2,4	1.516	640	32,6
Botswana	0,1	35	414	
Canadá	0,6	318	541	7,4
Chile	0,1	55	491	19,1
Chipre	3,0	2.247	753	44,5
Colombia	0,0	20	1.068	52,0
Corea, República de	0,1	95	787	14,3
Dinamarca	0,6	842	1.357	15,1
El Salvador	0,1	41	280	36,6
Eslovaquia	0,3	133	517	23,9
Eslovenia	0,7	651	874	46,9
España	1,3	903	679	53,8
Estados Unidos	0,2	204	1.299	23,3
Estonia	1,3	483	370	28,5
Filipinas	0,0	19	706	54,9
Finlandia	0,5	318	583	23,9
Francia	1,2	543	437	37,7
Grecia	1,3	894	680	9,2
Guatemala	0,1	53	524	75,5
Honduras	0,1	45	473	71,4
Hungría	1,2	325	267	44,4
India	0,0	3	1.142	13,8
Indonesia	0,0	15	799	86,3
Irlanda	1,7	867	523	9,3
Italia	0,6	494	773	42,2
Lituania	0,2	182	1.114	34,3
Luxemburgo	1,9	6.369	3.371	11,0
Macao (China)	14,3	10.268	719	
Malasia	0,7	280	420	45,5
Malta	2,9	1.577	542	57,2
México	0,2	82	419	77,1
Nepal	0,01	7	521	72,5
Noruega	0,8	543	689	12,1
Nueva Zelandia	0,6	997	1.696	63,6
Países Bajos[a)]	0,6	505	855	14,2
Perú	0,0	31	747	62,6
Polonia	0,4	121	328	44,7
Portugal	1,1	595	539	54,2
Reino Unido	0,5	364	792	16,1
República Dominicana	0,4	287	741	93,6
República Checa	0,6	327	553	43,4
Rumania	0,2	18	106	13,2
Sudáfrica	0,1	102	666	70,9
Suecia	0,3	552	1.651	16,3
Suiza	0,9	1.096	1.244	24,4
Tailandia	0,2	127	687	55,5
Túnez	0,6	154	256	57,9
Promedio	**0,2**	**137**	**715**	**28,8**

N = 50; Los datos de turismo de los países en cursiva corresponden a 2003. Véase Anexo VI para las cantidades en dólares. a) Véase nota al principio del capítulo.

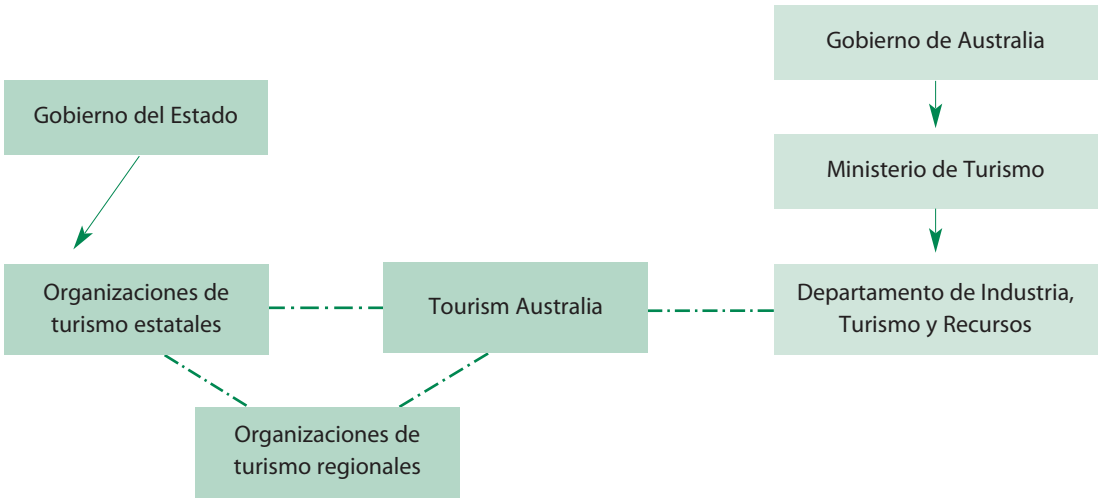
Capítulo VI

Organizaciones nacionales de turismo: Perfiles nacionales

Australia – Tourism Australia

1 Estructura y funcionamiento

Posición de la ONT en la estructura turística nacional



Relación con la Administración Nacional de Turismo (ANT)	[ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un contrato escrito con la ANT, por el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo [ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un «contrato informal» (esto es, basado en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas) [X] La ejecución de las actividades de la ONT no se basa en contrato alguno con la ANT
Áreas de participación de la ANT en las actividades de la ONT Grado de participación: N= Ninguna M= Media A= Alta T= Total P= Parte de un acuerdo formal	[M] Establecimiento de objetivos de marketing [A] Definición del presupuesto anual de la ONT [A] Control de la responsabilidad financiera [T] Definición del sistema de presentación de informes financieros [M] Definición del nivel de salarios [M] Definición de las cifras de personal [M] Planificación anual de las actividades de marketing [M] Planificación estratégica del marketing [M] Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos formulados previamente [N] Decisión sobre la apertura o el cierre de oficinas en el extranjero [ ] Otros

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

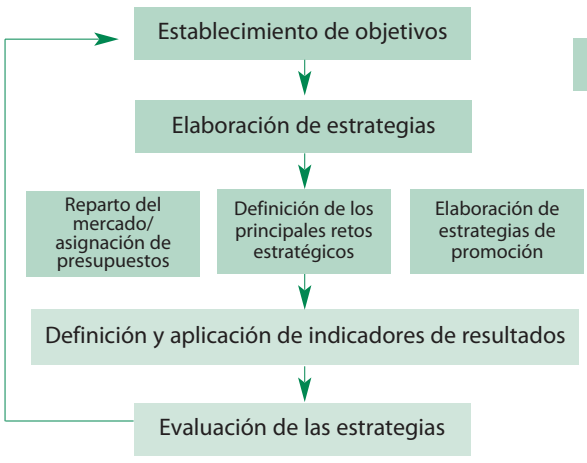
Condición jurídica	[X] Totalmente pública [ ] Público/privada [ ] Totalmente privada Siendo una autoridad legal del Gobierno de Australia, Tourism Australia tiene condición totalmente pública.
Declaración de intenciones y objetivos	**Declaración de intenciones** Tourism Australia es una influyente organización de promoción turística que apuesta por convertirse en la mejor organización nacional de turismo del mundo y mantenerse en esta posición. **Objetivos** Beneficios económicos sostenibles: - crecimiento del empleo, - crecimiento del gasto total de los visitantes, - crecimiento del gasto de los visitantes en las regiones y los destinos dispersos, - incremento de las visitas de turistas nacionales y extranjeros (número de visitas, duración de las estancias, gasto por persona, gasto por día).
Objetivos estratégicos y áreas de responsabilidad	**Objetivos estratégicos** *Objetivo de cara al mercado internacional:* Hacer que los consumidores internacionales pasen del deseo a la intención de visitar Australia en los próximos 12 meses. *Objetivo de cara al mercado interno:* Dilatar el volumen global del mercado interno e incrementar los períodos de vacaciones que toman los australianos, velando por que Australia figure en su conjunto considerado de destinos predilectos. Crear una percepción positiva de las actividades de Tourism Australia. **Áreas de responsabilidad** Promover Australia como destino turístico de primer orden tanto en el mercado interno como en el internacional.

Estructura y organización internas

Estructura orgánica y división por secciones

Número de empleados	**Oficina central**	133
	Oficinas en el extranjero	119
Número de oficinas en el extranjero	**Oficinas de la ONT**	15
	Representaciones contractuales	3
Planificación estratégica Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamnte importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)**	3
	Elementos de que se compone	
	[I] Objetivos de la política turística nacional	
	[I] Necesidades del sector turístico	
	[I] Tendencias de la demanda turística	
	[I] Análisis del potencial de los mercados	
	[M] Estudios de "imagen"	
	[I] Presupuesto disponible	
	[I] Gastos de explotación	
	[M] Evaluación de los productos turísticos existentes	
	[ ] Otros	

Procesos



Participantes

Planificación operativa

Grado de importancia:

N= No se utiliza
I= Muy importante
M= Medianamente importante
L= Importancia limitada

Período abarcado (en años) 1

Elementos de que se compone

[I] Objetivos de la política turística nacional
[I] Necesidades del sector turístico
[I] Tendencias de la demanda turística
[I] Análisis del potencial de los mercados
[I] Estudios de "imagen"
[I] Presupuesto disponible
[I] Gastos de explotación
[I] Evaluación de los productos turísticos existentes
[ ] Otros

Procesos de planificación operativa	Participantes
Elaboración de estrategias (Definición de los principales retos estratégicos; asignación de presupuestos; elaboración de estrategias de promoción)	Equipo de Dirección Ejecutiva Directores Generales Regionales Altos directivos
Incorporación de las estrategias al documento de trabajo sobre planificación; incorporación del presupuesto al sistema financiero	Altos directivos/Directores de planificación
«Verificación» de las estrategias – con otras unidades comerciales	Altos directivos, Equipo de Dirección Ejecutiva
Perfeccionamiento de las estrategias/ajuste de los presupuestos	Altos directivos, Equipo de Dirección Ejecutiva, Directores de planificación
Realización y verificación del proyecto de Plan Operativo	Directores de planificación
Presentación del proyecto de Plan Operativo ante el Consejo de Administración de TA	Directores de TA
Comentarios del Consejo de Administración sobre las modificaciones que deben efectuarse	
Modificaciones del Plan Operativo	Director de planificación de la Oficina Central
Presentación del proyecto de Plan Operativo ante el Ministro de Turismo	Director Gerente
Comentarios del Consejo de Administración sobre las modificaciones que deben efectuarse	Ministro de Turismo
Modificaciones del Plan Operativo	Director de Planificación de la Oficina Central
Nueva presentación del Plan Operativo ante el Ministro de Turismo	Director Gerente
Aprobación del Ministro	
Publicación y distribución del Plan Operativo Anual/aplicación de las estrategias	Equipo de Dirección Ejecutiva Directores Generales Regionales Altos directivos

Uso de la investigación en las actividades de planificación Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[1] Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones y temporadas, distribución por nacionalidades, etc.) [3] Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.) [6] Estudios de "imagen" [4] Evaluación de la eficacia del marketing [5] Tendencias y evolución de la demanda potencial [2] Estudios especiales de segmentación [ ] Otros

2 Presupuesto

Presupuesto total (2005)	91 millones de euros/113 millones de dólares EE.UU.	
Fuentes de financiación	**Gobierno nacional**	82 %
	Otras fuentes	18 %
Partidas presupuestarias	**Marketing**	70 %
	Estructura y funcionamiento	30 %
Sistema de financiación (presupuesto procedente del gobierno nacional)	[X] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de algunos impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede exclusivamente de impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc.)	
Parámetros que influyen en el importe de los fondos financieros variables	No procede	
Criterios de asignación presupuestaria Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[6] Gastos de explotación [4] Costos estimados de las actividades planificadas [1] Importancia actual del mercado (cuota de la demanda actual) [2] Potencial del mercado [3] Presupuesto total disponible para el año en curso [5] Apoyo financiero a terceras partes para actividades de marketing [ ] Otros	

		Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por actividad de promoción	Publicidad (radio, TV, material impreso y de otro tipo)	59
	Ferias de turismo	3
	Ferias profesionales y talleres	5
	Internet	2
	Viajes de prensa	3
	Relaciones públicas	6
	Viajes de familiarización (profesionales)	0

		Cuota del presupuesto de marketing (%)
	Apoyo al sector (por ej. actividades de promoción en colaboración con operadores turísticos, etc.)	5
	Información (incluidos los gastos de la Oficina Central y las oficinas en el extranjero, los folletos y demás material impreso y los gastos de envío postal)	5
	Estudios de mercado	9
	Otras	3
	Mercados emisores (cuota del turismo receptor, %)	**Cuota del presupuesto de marketing (%)**
Partidas presupuestarias por principales mercados	Nueva Zelandia (20 %)	3
	Japón (13 %)	18
	Reino Unido (13 %)	17
	Estados Unidos (8 %)	16
	China (6 %)	7

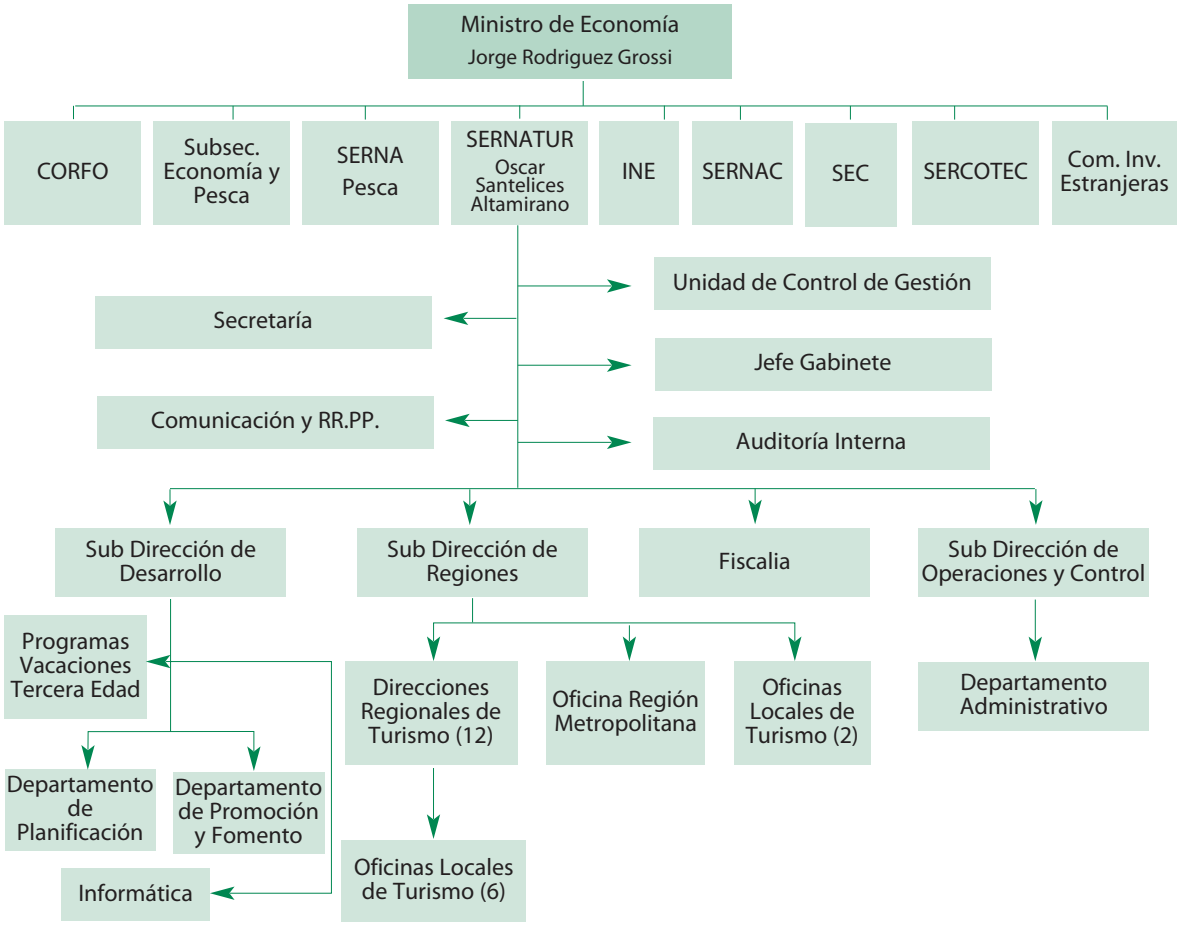
3 Relación de la ONT con otros organismo de turismo

Relación con las oficinas de turismo regionales y locales	[ ] Contractual [X] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [ ] Informal Las actividades de Tourism Australia deben realizarse, según dispone la ley (Sección 4.a del *Tourism Australia* Act de 2004) en consulta con las autoridades turísticas estatales y territoriales.
Actividades de marketing realizadas por las oficinas de turismo regionales o locales sin el concurso de la ONT	Las partidas presupuestarias de la Organización de Turismo del Estado en 2004-2005 se asignaron como sigue: Nueva Gales del Sur (49,6 millones de dólares australianos), Queensland (42,9 millones de dólares australianos), Victoria (42,3 millones de dólares australianos), Australia Meridional (41,1 millones de dólares australianos), Australia Occidental (39,4 millones de dólares australianos), Territorio de la Capital Australiana (18,4 millones de dólares australianos.
Relación con el sector privado	[X] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal En ciertos casos, Tourism Australia establece relaciones contractuales con el sector privado para la realización de campañas de promoción conjuntas, si bien en otros casos la relación es informal.
Relación con los órganos consultivos y asesores	Tourism Australia se asesora con una serie de socios gubernamentales y del sector turístico para encontrar oportunidades de promoción conjunta y compartir información y posibilidades de participación en múltiples foros de los sectores público y privado a fin de fortalecer las relaciones entre ambas partes. Algunos de los órganos consultivos y asesores con los que Tourism Australia mantiene relaciones son el Comité Permanente de Turismo de Australia, el Grupo de Asesoramiento sobre la Actividad Industrial, el Grupo de Asesoramiento sobre el Turismo y la Navegación Aérea Nacionales, el Foro sobre Turismo en las Zonas Protegidas de Australia, el Plan Nacional de Respuesta a Incidentes Turísticos y los foros del Director General de la Organización de Turismo estatal.

Chile – Servicio Nacional de Turismo

1 Estructura y funcionamiento

Posición de la ONT en la estructura turística nacional	El Servicio Nacional de Turismo se relaciona con el Ejecutivo a través del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. Trabaja de manera coordinada con otros organismos públicos, como el Ministerio de Relaciones Exteriores (a través de Direcom y Pro Chile); el Ministerio de Obras Públicas (para proponer la construcción, ampliación o mejoramiento de obras de infraestructura y equipamiento que incidan en el desarrollo de la actividad turística); la Comisión Nacional del Medio Ambiente, CONAMA (para la información en estudios de impacto ambiental); el Ministerio de Defensa Nacional (para las declaraciones de Centros y Zonas de Interés Turístico y los estudios de concesiones de playas y riberas de ríos y lagos); y otros cuyo trabajo tenga relación con el desarrollo del turismo en Chile.



Direcciones Regionales

I Región de Tarapacá
II Región de Antofagasta
III Región de Atacama
IV Región de Coquimbo
V Región de Valparaíso
VI Región de O'Higgins
VII Región de Maule
VIII Región de Bio Bio
IX Región de La Araucanía
X Región de Los Lagos
XI Región de Aisen
XII Región de Magallanes

Oficinas Locales

(2) Arica y Valdivia, autónomas
(6) Isla de Pascua
Chillán
Osomo
Ancud
Puerto Natales
Palena

Relación con la Administración Nacional de Turismo (ANT)	[ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un contrato escrito con la ANT, por el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo [ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un «contrato informal» (esto es, basado en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas) [X] La ejecución de las actividades de la ONT no se basa en contrato alguno con la ANT
Áreas de participación de la ANT en las actividades de la ONT Grado de participación: N= Ninguna M= Media A= Alta T= Total P= Parte de un acuerdo formal	[A] Definición del presupuesto anual de la ONT [A] Control de la responsabilidad financiera [A] Definición del sistema de presentación de informes financieros [N] Definición del nivel de salarios [N] Definición de las cifras de personal [A] Planificación anual de las actividades de marketing [A] Planificación estratégica del marketing [A] Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos formulados previamente [A] Decisión sobre la apertura o el cierre de oficinas en el extranjero [T] Otros: Definición de los objetivos de promoción, entre los que destacan: **Objetivo general** «Convertir a Chile en destino turístico de jerarquía mundial, observando los principios de turismo sostenible e integrando de manera coordinada a los actores de la cadena de comercialización, tanto en la oferta de servicios y productos turísticos, como en la demanda de intermediarios y turistas potenciales» **Objetivos específicos** a) Aumentar las divisas por concepto de turismo receptor. b) Incrementar el número de turistas de mercados en los que Chile presenta ventajas competitivas (por su producto y menor costo). c) Reducir la marcada demanda de mercados con alto ingreso de divisas sobre aquellos de mayor influencia de las llegadas de visitantes provenientes del extranjero. d) Consolidar la presencia y la diversificación en la procedencia de la demanda para reducir la vulnerabilidad frente a situaciones económicas a nivel regional. e) Recuperar el flujo de turistas argentinos. f) Llevar a cabo acciones promocionales de acuerdo con las necesidades de los principales mercados. g) Fortalecer el posicionamiento de Chile como destino de turismo recreativo, turismo de congresos y viajes de incentivos. h) Maximizar la divulgación o presencia en medios de comunicación masiva del destino. i) Aumentar la participación de las regiones que disponen de fondos para el desarrollo del turismo.
Condición jurídica	[X] Totalmente pública [ ] Público-privada [ ] Totalmente privada El Servicio Nacional de Turismo se creó por Decreto Ley Nº 1.224 de 1975, que define sus funciones como la investigación, la planificación, el fomento, la promoción y la coordinación de la actividad turística nacional, contando para ello con una Dirección Nacional y con direcciones regionales y oficinas locales.

Declaración de intenciones y objetivos	**Declaración de intenciones** Lograr la acción coordinada y armónica de todos los actores involucrados en el desarrollo de la actividad turística, aprovechando las sinergias que se producen por la acción público-privada en el turismo a fin de consolidar la actividad, incentivando la creación de nuevos productos, innovando en el desarrollo de nuevos mercados turísticos, mejorando la calidad de los servicios turísticos, fomentando su crecimiento, mejorando cualitativa y cuantitativamente la promoción turística y la calidad de la oferta, potenciando la inversión, resguardando el patrimonio cultural y natural del país, y velando por su sustentabilidad. **Objetivos** • Proponer al Supremo Gobierno una política de turismo para el país y preparar los planes y programas de desarrollo turístico, de conformidad con dicha política y en concordancia con los planes y políticas nacionales de desarrollo. • Preparar, a través de las Direcciones Regionales de Turismo, los planes, programas y proyectos de desarrollo turístico para cada región y armonizarlos con los planes y políticas nacionales. • Velar por el cumplimiento de la política nacional de turismo. • Orientar, coordinar e incentivar las actividades de los sectores público y privado hacia el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de carácter turístico. • Proponer al sector público y promover en el sector privado la construcción, ampliación o mejoramiento de obras de infraestructura y equipamiento que incidan directa o indirectamente en la actividad turística. • Difundir tanto en el territorio nacional como en el extranjero, las atracciones y valores turísticos del país, pudiéndose publicar revistas, folletos, guías, avisos y, en general emplear para ello cualquier medio de difusión. • Informar de las becas de estudios turísticos e intervenir en la capacitación de los recursos humanos requeridos por la actividad turística. • Velar por la veracidad de la información sobre los valores turísticos divulgada nacional e internacionalmente por el sector privado y aquellas entidades del sector público que presten servicios turísticos, en la forma que determine el Reglamento. • Convenir la instalación de oficinas de información turística, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, pudiendo, para este último caso, designar representantes que realicen actividades vinculadas con la promoción turística del país. • Declarar Fiesta Nacional a aquellos eventos, que por su trascendencia, constituyan instrumento de promoción turística nacional o internacional. • Estimular el desarrollo del turismo de convenciones y demás eventos que fueren de interés turístico. • Propiciar el otorgamiento de créditos de fomento a la actividad turística, e informar a las instituciones y organismos públicos sobre las solicitudes de créditos especiales destinados al desarrollo del turismo. • Informar de las solicitudes de patentes de turismo y requerir la cancelación de las mismas, en los casos que determine el Reglamento. • Calificar, registrar y clasificar las empresas, entidades y establecimientos que presten servicios turísticos. (Texto modificado por el D.L. Nº 3.477, de 1980, que suprimió la función de control de la actividad turística). • Autorizar el uso transitorio de residencias particulares para el alojamiento de turistas. • Integrarse a las entidades internacionales de turismo y participar en las reuniones que celebren, cuando por su importancia así se requiera.

- Declarar zonas y centros de interés turístico nacional.
- Informar de las solicitudes de concesión de playas y riberas de lagos y ríos para el uso exclusivo de particulares de conformidad con el reglamento correspondiente.
- Cooperar y asesorar a los organismos pertinentes en la prestación, conservación, puesta en valor y explotación del patrimonio artístico, cultural e histórico y de recursos naturales de interés turístico.
- Propender a la simplificación de las normas y procedimientos requeridos para el ingreso, permanencia y salida de los turistas del territorio nacional, proponiendo y coordinando con los servicios competentes las respectivas medidas de facilitación.
- Celebrar convenios con personas naturales o jurídicas o con organismos públicos y privados nacionales, internacionales o extranjeros, con objeto de promover y facilitar el intercambio y el desarrollo turísticos.
- Integrarse y participar en la formación y constitución de corporaciones de derecho privado, sin fines de lucro, cuya finalidad fundamental sea la promoción turística de Chile en el extranjero. Del mismo modo, el Servicio estará facultado para participar en la disolución y liquidación de las entidades de las que forme parte, con arreglo a los estatutos de éstas últimas.
- El Servicio, por intermedio de su Director Nacional o a través de representantes debidamente facultados por él, podrá participar en los órganos de dirección y administración que establezcan los estatutos de tales entidades, en cargos que no podrán ser remunerados, y efectuar aportes ordinarios o extraordinarios de acuerdo a los recursos que anualmente se contemplen en su presupuesto para tales efectos. Los recursos extraordinarios que anualmente aporte el Servicio a tales corporaciones sólo podrán destinarse a solventar programas y proyectos específicos de promoción turística, en los cuales se podrán incluir todos los gastos operacionales que se deriven de los mismos. Los recursos extraordinarios que aporte el Servicio no podrán ser asignados a la financiación de los gastos administrativos ordinarios de las corporaciones, como las remuneraciones de personal, el arriendo de departamentos u otros similares.
- En todo caso, el monto de los recursos que aporte el Servicio al financiamiento de programas o proyectos de promoción turística, a que se refieren los incisos precedentes, no podrá exceder en un 50 % el valor total del mismo. Sin embargo, en casos calificados, el Director Nacional del Servicio, por resolución fundada, podrá autorizar montos que excedan dicho porcentaje.
- El monto máximo de los recursos destinados a las finalidades de la presente ley serán determinados anualmente en la Ley de Presupuesto de la Nación.
- Dictar normas e instrucciones relativas a la actividad turística.
- Proponer anualmente al Presidente de la República el Presupuesto de Entradas y Gastos del Servicio, que será aprobado por decreto supremo.
- Adquirir o enajenar material de promoción turística de conformidad con las normas que establezca el Reglamento.
- Convenir o contratar con personas naturales o jurídicas, organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros e internacionales, la colaboración o coordinación necesaria para el mejor cumplimiento de las funciones del Servicio.
- Enajenar u otorgar en concesiones bienes que integran su patrimonio, con el objeto de destinarlos a la actividad turística nacional.
- Celebrar los contratos y ejecutar los actos que sean conducentes al cumplimiento de sus fines.

Objetivos estratégicos y áreas de responsabilidad	**Objetivos estratégicos** • Generar y difundir información turística veraz, oportuna y pertinente, contribuyendo a fortalecer el desarrollo del sector y orientando a los consumidores de productos turísticos. • Posicionar en el ámbito internacional la oferta turística exportable, fortaleciendo la marca turística Chile, tendiendo a incrementar los recursos para promoción, orientando las acciones hacia la diversificación a nuevos mercados y la consolidación de mercados existentes, en alianza con el sector público-privado. • Incentivar la práctica del turismo interno, a través del diseño y ejecución de acciones de promoción y de la creación y fortalecimiento de instancias públicas y privadas para el desarrollo de tipos de turismo y turismo dirigido a segmentos específicos. • Contribuir al desarrollo de productos y servicios sostenibles en destinos turísticos prioritarios y áreas silvestres protegidas, impulsando proyectos de infraestructura. • Elevar la calidad de los servicios turísticos, a través del diseño y ejecución de acciones en los ámbitos de normativa, infraestructura, recursos humanos y conciencia turística. • Fortalecer la coordinación y colaboración público-privada, orientando la priorización de políticas, programas y proyectos turísticos, especialmente, en áreas relevantes tales como el fomento y la inversión.
Estructura y organización internas	El Director Nacional de Turismo tendrá a cargo la dirección superior y la administración. Además le corresponderá representar legalmente al Servicio, del cual es su jefe superior. En la Dirección Nacional, el personal se distribuye en las áreas de apoyo técnico, denominadas Subdirecciones de Desarrollo y Subdirecciones de Regiones, y en las áreas de apoyo administrativo y legal correspondientes a la Subdirección de Operaciones y Control y Fiscalía. La Subdirección de Desarrollo es la unidad a través de la cual el Servicio Nacional de Turismo cumple las funciones de investigación, planificación, fomento y promoción de la actividad turística nacional, siendo el Subdirector responsable de la gestión técnica de la institución. La Subdirección de Regiones es la unidad a través de la cual la Dirección Nacional se coordina con las direcciones regionales y oficinas locales de turismo. La Fiscalía es la unidad que tiene por misión fundamental velar por la legalidad de los actos ejecutados por el Servicio, y asesorar jurídicamente al Director Nacional de Turismo y, a través de sus abogados, patrocinar y representar en juicios al Servicio. Las direcciones regionales y oficinas locales, a su vez, representan al Servicio en sus respectivas regiones y provincias, y ejecutan en éstas los programas de trabajo definidos en la Estrategia de Desarrollo de SERNATUR. A su vez, la Subdirección de Operaciones y Control es la unidad encargada de la gestión administrativa y financiera del Servicio. La Subdirección de Operaciones y Control consta de un Departamento Administrativo que tiene como principales funciones: • Proponer y cumplir la política de administración general y de gestión de personal del Servicio. • Asesorar al Director Nacional en todas las materias de índole administrativa. • Programar y efectuar estudios tendientes a la racionalización y modernización administrativa, mediante el análisis sistemático de estructuras, procedimientos, métodos y sistemas.

- Ejercer el control de la planta de la Dirección Nacional y las plantas regionales del Servicio Nacional de Turismo, cumpliendo las instrucciones que imparta el Director Nacional para cubrir vacantes y efectuar nombramientos.
- En general, realizar todas las gestiones y trámites administrativos que le encomiende el Director Nacional.
- Luego de diferentes procesos de optimización de estructura para hacer frente a los nuevos desafíos modernizadores y sobre todo para apoyar la desconcentración, Sernatur, posee la estructura descrita en el cuadro siguiente.
- La Subdirección de Desarrollo esta compuesta por el Departamento de Planificación y el Departamento de Promoción.

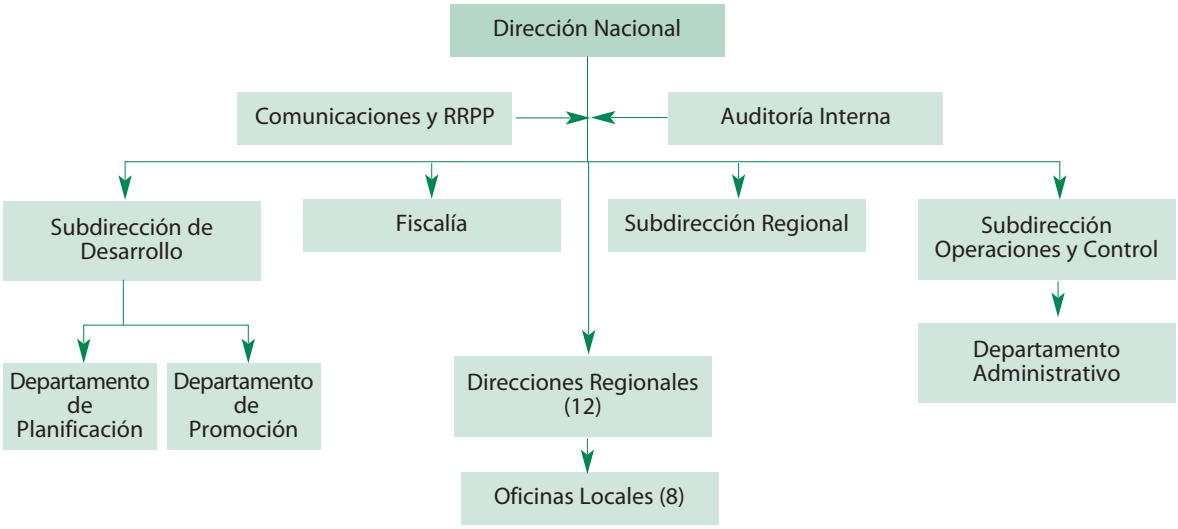
Departamento de Planificación

- Elaborar y proponer los objetivos, las políticas, las estrategias y los planes nacionales de desarrollo del sector turístico, conforme a las directrices del Supremo Gobierno.
- Participar conjuntamente con las direcciones regionales en la definición y formulación de políticas, planes y programas regionales y planes operativos locales, coincidentes con las políticas y estrategias nacionales.
- Compatibilizar los planes, programas y proyectos regionales con la política nacional de desarrollo turístico.
- Definir y delimitar áreas turísticas, generando sistemas especiales estructurados en base a polos o centros de desarrollo que ordenen y dinamicen el turismo nacional.
- Elaborar los planes de ordenamiento físico de las zonas y centros de interés turístico Nacional.
- Definir planes, instrumentos y normas de uso del suelo y de desarrollo físico en áreas de importancia turística, conforme a las necesidades del sector.
- Informar de solicitudes de lotes y subdivisión en áreas rurales de carácter turístico.
- Efectuar el análisis, la cuantificación y la evaluación de los recursos turísticos y de la infraestructura de apoyo al sector.
- Realizar estudios e investigaciones de carácter económico, que guarden relación con el desarrollo de la actividad turística en los ámbitos nacional e internacional.
- Investigar, recopilar y procesar información estadística relacionada con la actividad turística.

Departamento de Promoción y Fomento

- Proponer al Director Nacional la política, los planes y las estrategias de promoción turística.
- Alimentar y coordinar las estrategias y acciones promocionales del Servicio con los distintos sectores que intervienen directa o indirectamente en la promoción turística, tanto a nivel nacional como internacional.
- Analizar la estructura, las características y el funcionamiento de los mercados de interés turístico, a fin de orientar las políticas y estrategias de promoción turística.
- Elaborar, directa o indirectamente, material promocional como publicidad editorial, folletos, cartillas, libros, mapas, fotografías, carteles, documentos fílmicos, audiovisuales y otros, sin perjuicio de lo dispuesto en el articulo 22 Nº 3 de este Reglamento.
- Realizar directa o indirectamente avisos y campañas publicitarias de promoción turística.

- Distribuir material promocional en forma directa para promover el producto turístico nacional.
- Supervisar y coordinar el funcionamiento de las oficinas de información turística.
- Organizar y coordinar visitas de familiarización en el extranjero organizadas por el Servicio y colaborar en visitas similares de entidades homólogas de otros mercados para que prestatarios de servicios, intermediarios, agentes difusores, etc. conozcan directamente el servicio.
- Coordinar la política de formación y capacitación turísticas a nivel nacional.
- Realizar todos aquellos estudios y acciones necesarias para la aplicación y ejecución de la política y la estrategia de promoción turísticas.
- Participar, directa o indirectamente, en seminarios, charlas, etc.



Número de empleados	**Oficina central**	15
	Oficinas en el extranjero	2
Número de oficinas en el extranjero	**Oficinas de la ONT**	2
	Representaciones contractuales	0
Planificación estratégica	**Período abarcado (en años)**	2
	Elementos de que se compone	No se dispone de información
Planificación operativa	**Período abarcado (en años)**	2
	Elementos de que se compone	No se dispone de información

Uso de la investigación en las actividades de planificación
Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)

[1] Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones y temporadas, distribución por nacionalidades, etc.)

[4] Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.)

[2] Estudios de "imagen"

[2] Evaluación de la eficacia del marketing

[2] Tendencias y evolución de la demanda potencial

[2] Estudios especiales de segmentación

[ ] Otros

2 Presupuesto

Presupuesto total (2005)	1,8 millones de euros / 2,3 millones de dólares EE.UU.	
Fuentes de financiación	**Gobierno nacional**	100 %
	Otras fuentes	0 %
Partidas presupuestarias	**Marketing**	90 %
	Estructura y funcionamiento	10 %
Sistema de financiación (presupuesto procedente del gobierno nacional)	[ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de algunos impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede exclusivamente de impuestos turísticos específicos [X] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc.)	
Parámetros que influyen en el importe de los fondos financieros variables	[ ] Ingresos por turismo internacional [ ] Ingresos totales en impuestos turísticos [ ] Ingresos en impuesto turísticos de los turistas extranjeros [ ] Número de llegadas en alojamientos registrados en total [ ] Número de llegadas en alojamientos registrados sólo de turistas extranjeros [ ] Número de pernoctaciones en alojamientos registrados en total [ ] Número de pernoctaciones en alojamientos registrados sólo de turistas extranjeros [X] Otras variables: Llegadas de turistas al país	

		Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por actividad de promoción	Publicidad (radio y TV)	4
	Publicidad (material impreso y de otro tipo)	4
	Ferias de turismo	25
	Ferias profesionales y talleres	8
	Internet	1
	Viajes de prensa	6
	Relaciones públicas	2
	Viajes de familiarización (profesionales)	0
	Apoyo al sector (por ej. actividades de promoción en colaboración con operadores turísticos, etc.)	17
	Información (incluidos los gastos de la Oficina Central y las oficinas en el extranjero, los folletos y demás material impreso y los gastos de envío postal)	26
	Estudios de mercado	6
	Otras	2

		Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por producto	Sol y playa	
	Turismo cultural (incluido el turismo urbano)	17
	Excursiones	25
	Turismo activo y deportes	25
	Turismo de campo/montaña/rural	25
	Turismo de reuniones, incentivos, congresos, ferias y eventos	2
	Otros segmentos	6
	Mercados emisores (cuota del turismo receptor, %)	**Cuota del presupuesto de marketing (%)**
Partidas presupuestarias por principales mercados	Estados Unidos (9 %)	12
	Alemania (3 %)	14
	España (3 %)	14
	Brasil (7 %)	10
	Otros (78 %)	50

3 Relación de la ONT con otros organismos de turismo

Relación con el sector privado	[ ] Contractual [X] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [ ] Informal A través de la Corporación de Promoción Turística de Chile, el Servicio Nacional de Turismo puede integrar corporaciones de derecho privado sin fines de lucro. Ésta se compone de empresarios turísticos y asociaciones de turismo. En esta Corporación participan tanto organismos privados ligados al sector como el gobierno representado por el Sernatur. La Corporación de Promoción Turística de Chile une los esfuerzos de promoción del sector público y privado en la promoción de Chile como destino turístico en los mercados internacionales. Su trabajo consiste en canalizar estos esfuerzos a fin de lograr la mejor relación costo-beneficio en la promoción del país en el exterior. La meta de su gestión es lograr la promoción genérica del país como destino turístico junto con la comercialización de las empresas turísticas socias.
Relación con los órganos consultivos y asesores	El Servicio Nacional de Turismo se relaciona con la Comisión Consultiva para el Turismo y la Comisión de Ministros para el Turismo, de la cual depende el Comité Ejecutivo del sector turístico, que preside el Servicio. La función de la Comisión Consultiva para el Turismo es servir de lugar de encuentro entre el Servicio y los empresarios, las instituciones de educación superior, las organizaciones no gubernamentales y otras entidades del sector, para difundir las políticas, los planes y los programas elaborados por el Servicio y recoger las opiniones, inquietudes e ideas que plantee el sector privado turístico.

España – Turespaña

1 Estructura y funcionamiento

Posición de la ONT en la estructura turística nacional	Turespaña es un Organismo Autónomo adscrito al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. Dentro de esta Secretaría de Estado se inserta la Secretaría General de Turismo, en cuya estructura está integrada Turespaña. Turespaña tiene personalidad jurídica pública diferenciada, patrimonio y tesorería propios, así como autonomía de gestión y plena capacidad jurídica y de obrar. Corresponde al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio la dirección estratégica, la evaluación, el control de los resultados de su actividad y el control de la eficacia, a través de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. La presidencia del organismo corresponde al Secretario de Estado de Turismo, la Vicepresidencia Primera Ejecutiva al Secretario General de Turismo y la Vicepresidencia Segunda a la Directora General de Turespaña.
Relación con la Administración Nacional de Turismo (ANT)	[ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un contrato escrito con la ANT, por el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo [ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un «contrato informal» (esto es, basado en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas) [X] La ejecución de las actividades de la ONT no se basa en contrato alguno con la ANT
Áreas de participación de la ANT en las actividades de la ONT Grado de participación: N= Ninguna M= Media A= Alta T= Total P= Parte de un acuerdo formal	[T] Establecimiento de objetivos de marketing [T] Definición del presupuesto anual de la ONT [T] Control de la responsabilidad financiera [T] Definición del sistema de presentación de informes financieros [T] Definición del nivel de salarios [T] Definición de las cifras de personal [T] Planificación anual de las actividades de marketing [T] Planificación estratégica del marketing [T] Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos formulados previamente [T] Decisión sobre la apertura o el cierre de oficinas en el extranjero [ ] Otros Turespaña actúa conforme a un Plan Operativo anual, en el que se establecen indicadores para hacer posible la medición del grado de consecución de cada uno de los objetivos.
Condición jurídica	[X] Totalmente pública [ ] Público-privada [ ] Totalmente privada Turespaña es un Organismo Autónomo de los comprendidos en el artículo 43.1.a) de la Ley 6/1997, del 14 de abril, relativa a la Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado. Está adscrito al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio.

	Turespaña tiene personalidad jurídica pública diferenciada, patrimonio y tesorería propios, así como autonomía de gestión y plena capacidad jurídica y de obrar y, dentro de su esfera de competencias, le corresponden las potestades administrativas precisas para el cumplimiento de sus fines, en los términos previstos en su estatuto, salvo la potestad expropiatoria.
Declaración de intenciones y objetivos	**Declaración de intenciones** La promoción del turismo español en los mercados internacionales. **Objetivos** • La planificación, el desarrollo y la ejecución de actuaciones para la promoción del turismo español en los mercados internacionales, el apoyo a la comercialización de los productos turísticos españoles en el exterior y la colaboración con las Comunidades Autónomas, los entes locales y el sector privado en programas de promoción y comercialización de sus productos en el exterior. • La gestión y explotación que tenga encomendada de establecimientos turísticos, así como la realización de las inversiones que correspondan en los bienes de su patrimonio propio, adscrito o en aquellos cuyo uso tenga cedido por otros organismos o entes públicos. En particular, fija la estrategia y la planificación de la actuación de Paradores de Turismo, S.A.
Objetivos estratégicos y áreas de responsabilidad	**Objetivos estratégicos** El Plan de Objetivos para la Promoción Exterior del Turismo establece cinco ejes de actuación, en cada uno de los cuales se definen objetivos para los diferentes productos y mercados. *Estudios de mercado* Se pretende promover el análisis de la demanda turística internacional y mejorar el conocimiento del negocio de los viajes en los diferentes mercados turísticos, facilitando el acceso a este conocimiento por los agentes del sector. *Imagen de marca y comunicación* Se pretende fortalecer el posicionamiento de la marca turística de España en los mercados internacionales, albergado en sus atributos de marca los correspondientes a los distintos productos y destinos turísticos españoles. *Desarrollo de productos y comercialización* Facilitar la comercialización de los productos turísticos en línea con las necesidades y oportunidades presentes en los mercados internacionales para cada segmento. Apoyar la creación de clubes de producto y la utilización de las técnicas de marketing que en cada caso promuevan el uso de los canales de distribución más efectivos. *Marketing en línea* Explotar el potencial de las nuevas tecnologías para la comercialización del turismo, y especialmente la capacidad de Internet como herramienta de información, promoción y facilitación del comercio. *Excelencia en la gestión interna de la organización* Turespaña actúa conforme a un Plan Operativo anual, en el que se establecen indicadores para hacer posible la medición del grado de consecución de cada uno de los objetivos.

	Áreas de responsabilidad Las áreas de responsabilidad de Turespaña son tres: • Elaboración y ejecución de planes para la promoción y el apoyo a la comercialización de los productos turísticos españoles en los mercados exteriores. • La planificación, la definición de objetivos y la evaluación del rendimiento de la acción del Instituto, incluyendo el análisis de mercados y la elaboración de planes de promoción y apoyo a la comercialización ya mencionados. • La gestión de su patrimonio y recursos. Turespaña no tiene competencias en la promoción del turismo interno.
Estructura y organización internas	Turespaña es un organismo autónomo cuya presidencia corresponde al Secretario de Estado de Comercio y Turismo. La Vicepresidencia primera ejecutiva corresponde al Secretario General de Turismo y la Vicepresidencia segunda corresponde a la Directora General de Turespaña. Cuenta con tres Subdirecciones Generales y una red de 32 Oficinas de Turismo en el Exterior. • Subdirección General de Promoción y Comercialización Exterior del Turismo. • Subdirección General de Planificación y Coordinación de las Oficinas Españolas de Turismo. • Subdirección General de Gestión Económico-Administrativa.
Número de empleados	**Oficina central** 219 **Oficinas en el extranjero** 211
Número de oficinas en el extranjero	**Oficinas de la ONT** 32 **Representaciones contractuales** 0
Planificación estratégica Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)** 4 **Proceso** En el Plan de Objetivos de Promoción Exterior del Turismo han intervenido distintos agentes (asociaciones empresariales, operadores turísticos, Federación Española de Municipios y Provincias y especialmente las Comunidades Autónomas) fundamentalmente en tres fases: 1. En el acceso al análisis del diagnóstico y estudio realizado, tanto general como de todos los mercados emisores, y de la situación del turismo internacional de cada Comunidad Autónoma. 2. En el momento de la formulación del proyecto básico del plan, que comprende la definición de las líneas de actuación, los objetivos, los productos y los ejes de actuación prioritarios en cada uno de los mercados emisores en que está presente Turespaña. 3. En la elaboración y ejecución del Plan Operativo donde se concretan, para cada mercado, el calendario de actividades que realizará Turespaña y su red de Oficinas Españolas de Turismo. **Elementos de que se compone** [I] Objetivos de la política turística nacional [I] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [M] Análisis del potencial de los mercados [I] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [I] Gastos de explotación [I] Evaluación de los productos turísticos existentes [ ] Otros

Planificación operativa Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)** 1 **Proceso** En la elaboración del plan operativo anual se tienen en cuenta las propuestas de las Comunidades Autónomas, los Patronatos de Turismo, los Ayuntamientos, etc., así como las de las Cámaras de Comercio, produciéndose de esta manera una participación mixta en la definición de los objetivos y las orientaciones estratégicas por mercados y productos. En concreto, el proceso de planificación operativa se inicia con un informe que realiza cada Oficina Española de Turismo (OET) sobre su mercado, fijando una serie de objetivos para éste y asignando diversos valores a sus productos turísticos más importantes. Posteriormente se reciben las propuestas de las Comunidades Autónomas, que se estudian en función de su coherencia con los objetivos asignados por las OET. Finalmente se revisan los planes operativos de cada OET en los Servicios Centrales y la Directora General de Turespaña aprueba el plan operativo, integrando en él los planes operativos de cada OET. **Elementos de que se compone** [I] Objetivos de la política turística nacional [I] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [M] Análisis del potencial de los mercados [I] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [I] Gastos de explotación [I] Evaluación de los productos turísticos existentes [ ] Otros
Uso de la investigación en las actividades de planificación Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[1] Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones y temporadas, distribución por nacionalidades, etc.) [2] Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.) [5] Estudios de "imagen" [6] Evaluación de la eficacia del marketing [4] Tendencias y evolución de la demanda potencial [3] Estudios especiales de segmentación [ ] Otros

2 Presupuesto

Presupuesto total (2005)	96,2 millones de euros / 119,7 millones de dólares EE.UU.	
Fuentes de financiación	**Gobierno nacional**	100 %
	Otras fuentes	0
Partidas presupuestarias	**Marketing**	63 %
	Estructura y funcionamiento	37 %

Sistema de financiación (presupuesto procedente del gobierno nacional)	[X] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de algunos impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede exclusivamente de impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc.)	
Parámetros que influyen en el importe de los fondos financieros variables	No procede	
Criterios de asignación presupuestaria Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[5] Gastos de explotación [1] Costos estimados de las actividades planificadas [3] Importancia actual del mercado (cuota de la demanda actual) [5] Potencial del mercado [6] Presupuesto total disponible para el año en curso [2] Apoyo financiero a terceras partes para actividades de marketing [4] Rendimiento de la inversión	
		Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por actividad de promoción	Publicidad (radio y TV)	–
	Publicidad (material impreso y de otro tipo)	46,7
	Ferias de turismo	16,1
	Ferias profesionales y talleres	3,2
	Internet	14,9
	Viajes de prensa	1,1
	Relaciones públicas	3,4
	Viajes de familiarización (profesionales)	0,8
	Apoyo al sector (por ej. actividades de promoción en colaboración con operadores turísticos, etc.)	1,9
	Información (incluidos los gastos de la Oficina Central y las oficinas en el extranjero, los folletos y demás material impreso y los gastos de envío postal)	5,5
	Estudios de mercado	2,3
	Otras	4,2
Partidas presupuestarias por producto	Sol y playa	51,8
	Turismo cultural (incluido el turismo urbano)	27,7
	Excursiones	–
	Turismo activo y deportes	11,2
	Turismo de campo/montaña/rural	–
	Turismo de reuniones, incentivos, congresos, ferias y eventos	8,7
	Otros segmentos: Varios (por ejemplo, turismo religioso y turismo gay)	0,6

3 Relación de la ONT con otros organismos de turismo

Relación con las oficinas de turismo regionales y locales	[ ] Contractual [X] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal **Relaciones formales** Turespaña suscribe convenios con las Comunidades Autónomas, bien bilaterales o multilaterales, para llevar a cabo tres tipos de actuaciones principales: • Campañas conjuntas de publicidad internacional de los destinos y productos turísticos. • Envío de promotores turísticos de las Comunidades Autónomas (becarios) a las Oficinas de Turismo en el exterior. • Aportación de contenidos a la página web: www.spain.info. Además, pueden suscribirse convenios con las Comunidades Autónomas para otras actuaciones promocionales específicas. **El Consejo Español del Turismo** En este órgano colegiado están presentes representantes de la Administración del Estado, las Comunidades Autónomas, la Administración local y el sector turístico empresarial. Su finalidad es definir una política estratégica común en materia turística y establecer un cauce de participación de los agentes concernidos. **Plan de Objetivos para la Promoción Exterior del Turismo (plan estratégico de actuación)** Turespaña elabora anualmente un Plan Operativo, en el que se establecen todas las actividades de promoción que se llevarán a cabo dentro del ejercicio, comprendidas las propuestas de las Comunidades Autónomas. **Relaciones Informales** Respecto a la relación informal, Turespaña comparte el resultado de los estudios de mercado que realiza y mantiene una línea de diálogo permanente con las Comunidades Autónomas.
Actividades de marketing realizadas por las oficinas de turismo regionales o locales sin el concurso de la ONT	Los gobiernos de las Comunidades Autónomas realizan actividades de promoción turística, algunas de ellas a través de Turespaña. El monto total correspondiente a los presupuestos de estos gobiernos se estima en unos 9 millones de euros.
Relación con el sector privado	[ ] Contractual [X] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal **Formal:** A través del Consejo Español del Turismo. **Informal:** Turespaña mantiene una línea de diálogo permanente con las asociaciones más representativas del sector privado.
Relación con los órganos consultivos y asesores	**Consejo Español del Turismo** Este Consejo se reúne al menos una vez al año en pleno, y al menos dos veces en Comisión Ejecutiva. El pleno está presidido por el Ministro de Industria, Turismo y Comercio. Actúa como vicepresidente el Secretario de Estado de Turismo y Comercio (Presidente de Turespaña) y como secretario el Secretario General de Turismo (Vicepresidente Primero Ejecutivo de Turespaña).

Estados Unidos de América – Oficina de las Industrias de Turismo y Viajes (OTTI)

1 Estructura y funcionamiento

Posición de la ONT en la estructura turística nacional	La Administración de Comercio Internacional es el servicio del Ministerio de Comercio que se ocupa de las labores de promoción comercial. En su seno, el Departamento de Manufacturas y Servicios y el Servicio Comercial de EE.UU. son los dos organismos gubernamentales principales que se ocupan activamente de recabar apoyos para las exportaciones de viajes y turismo (www.ita.doc.gov). La Oficina de las Industrias de Turismo y Viajes (OTTI) del Departamento de Manufacturas y Servicios hace oficio de Oficina Nacional de Turismo, ocupándose de la coordinación de políticas turísticas, la investigación y la representación internacional. Es asimismo la primera fuente de estadísticas de turismo internacional en los Estados Unidos y presta asistencia técnica, de consuno con el Servicio Comercial, para la ampliación de las exportaciones. La OTTI está también al frente de la campaña de promoción del turismo internacional de los Estados Unidos. Mayor información en: www.tinet.ita.doc.gov. Al haber múltiples organismos federales que tienen competencias en materia de turismo, la OTTI obra, mediante un planteamiento federativo, por la creación de una fuerza más diversificada e integrada que asista al sector. La OTTI hace oficio de Secretaría para el Consejo de Política Turística, un foro interinstitucional en el que participan 15 organismos del Gobierno Federal. Este Consejo tiene por objeto coordinar los debates sobre las políticas de turismo y viajes en el plano federal. La OTTI organizó y acogió, de consuno con el Servicio Comercial de los EE.UU, una reunión interinstitucional de formación para equipos de turismo y viajes en la que participaron el Ministerio de Comercio y otros nueve organismos federales que trabajan por la promoción y el fomento del turismo en los Estados Unidos. El objetivo de la reunión fue aumentar el grado de sensibilización al programa y aprender a trabajar en beneficio mutuo, elaborar planes de acción para coordinar la comunicación, la formación y los eventos comerciales y forjar alianzas de cooperación federal productivas en apoyo al sector turístico y de viajes de los Estados Unidos. Hay actualmente proyectos en los que intervienen, entre otros, los Ministerios de Estado, Interior, Seguridad Nacional y Transportes. La Oficina de las Industrias de Turismo y Viajes (OTTI) ofrece asistencia a la exportación a los proveedores de servicios de turismo y viajes de los Estados Unidos, ya sean comunidades o establecimientos particulares, mediante actividades de asesoramiento basadas en estudios y análisis del mercado. En sintonía con las labores de promoción nacional y mundial que llevan a cabo los agentes del Servicio Comercial, la OTTI ofrece profundos análisis del mercado y conocimiento el sector que pueden ayudar a un mercado específico a posicionarse para incrementar el volumen de una exportación tan importante, incitando a que más viajeros internacionales visiten los Estados Unidos. La OTTI proporciona la totalidad de los datos estadísticos sobre los mercados y las economías internacionales necesarios para el cálculo de la balanza comercial, el PIB y el valor añadido a través de la cuenta satélite de turismo de los Estados Unidos. Esta labor comprende la gestión de un exhaustivo programa de investigación básico sobre los pasajeros del transporte aéreo

Relación con la Administración Nacional de Turismo (ANT)	[ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un contrato escrito con la ANT, por el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo [ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un «contrato informal» (esto es, basado en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas) [X] La ejecución de las actividades de la ONT no se basa en contrato alguno con la ANT
Condición jurídica	[X] Totalmente pública [ ] Público-privada [ ] Totalmente privada La Oficina de las Industrias de Turismo y Viajes es un servicio del Ministerio de Comercio del Gobierno Federal de los Estados Unidos instituida por el Decreto de organización del turismo nacional de 1996 *(National Tourism Organization Act, 1996)*.
Declaración de intenciones y objetivos	**Declaración de intenciones** La Oficina de las Industrias de Turismo y Viajes se ocupa de asistir al sector comercial de los Estados Unidos para acceder al mercado mundial y a competir en él. **Objetivos** Prestar asistencia al sector de turismo y viajes formulando políticas y programas que fortalezcan el desarrollo económico y las oportunidades de exportación.
Objetivos estratégicos y áreas de responsabilidad	**Áreas de responsabilidad** • Investigación. • Políticas. • Asistencia a la exportación/Actividades de extensión. • Campaña de promoción de los EE.UU. (sólo en el ámbito internacional). • Publicaciones. La OTTI no tiene a su cargo el turismo interno.

Estructura y organización internas

Número de empleados	**Oficina central** 12 **Oficinas en el extranjero** 0
Número de oficinas en el extranjero	**Oficinas de la ONT** 0 **Representaciones contractuales** 0 La ONT se coordina con las oficinas del Servicio de Comercio y Asuntos Exteriores de los Estados Unidos ubicadas en 93 países, además de las 105 oficinas internas, para la realización de actividades de promoción de las exportaciones.
Planificación estratégica	La OTTI no lleva a cabo actividades de planificación estratégica a largo plazo.
Planificación operativa Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)** 1 **Proceso** La OTTI participa en: • El establecimiento de objetivos. • La definición de las principales orientaciones estratégicas. • La selección de los mercados. • La definición de las principales actividades de promoción. • La asignación de presupuestos. • El establecimiento de indicadores de resultados y los procesos de evaluación correspondientes. **Elementos de que se compone** [I] Objetivos de la política turística nacional [I] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [M] Análisis del potencial de los mercados [I] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [I] Gastos de explotación [L] Evaluación de los productos turísticos existentes [ ] Otros
Uso de la investigación en las actividades de planificación Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[1] Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones y temporadas, distribución por nacionalidades, etc.) [2] Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.) [6] Estudios de "imagen" [5] Evaluación de la eficacia del marketing [4] Tendencias y evolución de la demanda potencial [3] Estudios especiales de segmentación [ ] Otros

2 Presupuesto

Presupuesto total (2005)	4,9 millones de euros / 6,1 millones de dólares EE.UU.	
Fuentes de financiación	**Gobierno nacional**	100 %
	Otras fuentes	0
Partidas presupuestarias	**Marketing**	94 %
	Estructura y funcionamiento	6 %
Sistema de financiación (presupuesto procedente del gobierno nacional)	[X] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de algunos impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede exclusivamente de impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc.)	
Criterios de asignación presupuestaria Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[5] Gastos de explotación [4] Costos estimados de las actividades planificadas [2] Importancia actual del mercado (cuota de la demanda actual) [6] Potencial del mercado [1] Presupuesto total disponible para el año en curso [3] Apoyo financiero a terceras partes para actividades de marketing [X] Otros: Adecuación del mercado a las estrategias empresariales	
		Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por actividad de promoción	Publicidad (radio y TV)	60
	Publicidad (material impreso y de otro tipo)	12
	Internet	3
	Relaciones públicas	4
	Estudios de mercado	5
	Otras	16

3 Relación de la ONT con otros organismos de turismo

Relación con las oficinas de turismo regionales y locales	[ ] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal De las actividades de extensión se encargan especialistas del turismo y analistas de investigaciones de la OTTI. La realización de estas actividades implica una labor concertada con las oficinas de congresos y visitantes (para llegar a los particulares), las asociaciones comerciales (para llegar a los agentes del sector privado), las oficinas estatales de turismo y otros organismos federales que se ocupen de actividades o productos turísticos. Un socio crucial para garantizar la eficacia de las actividades de asistencia a la exportación de la OTTI dentro y fuera del país es el Servicio Comercial de la Administración de Comercio Internacional. Éste comprende más de 100 oficinas de asistencia a la exportación en los Estados Unidos y más de 150 oficinas exteriores de servicios comerciales en más de 80 países del mundo.
Actividades de marketing realizadas por las oficinas de turismo regionales o locales sin el concurso de la ONT	*Travel Industry Association* (TIA) – Presupuesto no disponible. Oficinas Estatales de Turismo – Presupuesto no disponible. Oficinas de Congresos y Visitantes – Presupuesto no disponible. Para mayor información consúltese el informe «2003-2004 Survey of US State and Territory Tourism Office Budgets» *(Encuesta sobre los presupuestos de las oficinas de turismo de los estados y territorios estadounidenses en 2003-2004),* TIA, julio de 2004.
Relación con el sector privado	[ ] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal La OTTI mantiene con la TIA una relación informal y algunos programas contractuales de cooperación para extender la campaña turística internacional.
Relación con los órganos consultivos y asesores	El Consejo Asesor para la Promoción del Turismo y los Viajes de Estados Unidos (en adelante, el Consejo) propone al Ministro de Comercio las actividades coordinadas oportunas para la financiación de la Campaña de publicidad y promoción del turismo y los viajes. De conformidad con la Sección 210 de la División B de la Ley de derecho público nº 108-7, el Ministro de Comercio concebirá, desarrollará y ejecutará, en consulta con el sector privado, una campaña de publicidad y promoción internacionales encaminada a promover la visita de extranjeros a los Estados Unidos con objeto de realizar actividades turísticas. Por otra parte, el Consejo asesora al Ministro sobre las políticas y programas gubernamentales que afectan al sector del turismo y los viajes de los Estados Unidos y facilita un foro para el debate y la solución de los problemas del sector. El Consejo ejerce de vínculo entre los interesados, a los que representan sus miembros, y constituye un foro para que éstos debatan las problemáticas presentes e incipientes del sector del turismo y los viajes. La OTTI pone en ejecución, en nombre del Ministro de Comercio, las recomendaciones del Consejo conduciendo la campaña de promoción y elaborando políticas basadas en las orientaciones de la estrategia nacional.

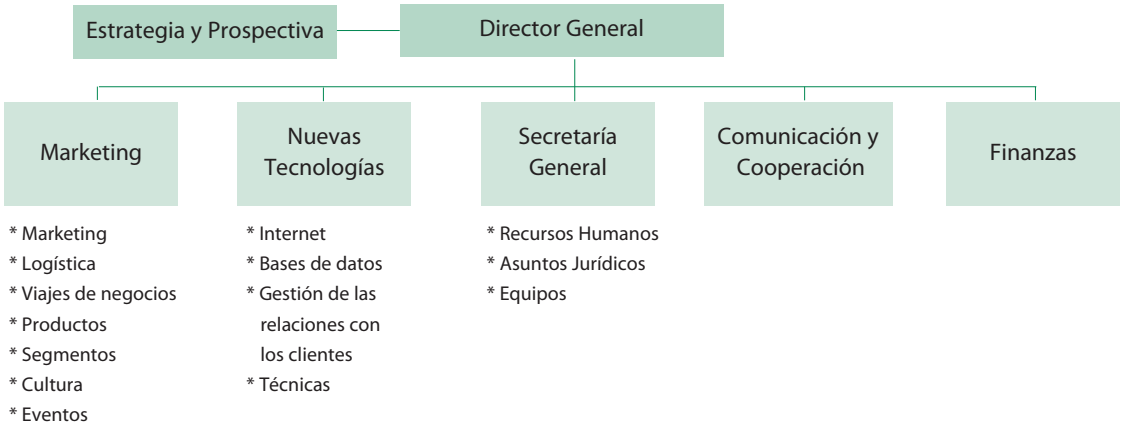
Francia – Maison de la France

1 Estructura y funcionamiento

Posición de la ONT en la estructura turística nacional	Maison de la France es la ONT francesa y actúa bajo la autoridad del Ministerio de Turismo. La Dirección de Turismo es el órgano gubernamental responsable de la administración nacional de turismo. La Asamblea General de Maison de la France está presidida por el Ministro de Turismo, que también es miembro de su Junta Directiva.
Relación con la Administración Nacional de Turismo (ANT)	[X] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un contrato escrito con la ANT, por el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo [ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un «contrato informal» (esto es, basado en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas) [ ] La ejecución de las actividades de la ONT no se basa en contrato alguno con la ANT
Áreas de participación de la ANT en las actividades de la ONT Grado de participación: N= Ninguna M= Media A= Alta T= Total P= Parte de un acuerdo formal	[A] Establecimiento de objetivos de marketing [A] Definición del presupuesto anual de la ONT [T] Control de la responsabilidad financiera [N] Definición del sistema de presentación de informes financieros [M] Definición del nivel de salarios [A] Definición de las cifras de personal [N] Planificación anual de las actividades de marketing [N] Planificación estratégica del marketing [ ] Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos formulados previamente [A] Decisión sobre la apertura o el cierre de oficinas en el extranjero [ ] Otros
Condición jurídica	[ ] Totalmente pública [X] Público-privada [ ] Totalmente privada Maison de la France es una agrupación de interés económico, por la que el Estado, las autoridades locales de turismo y el sector privado se unen en una única organización público-privada a fin de llevar a cabo conjuntamente la promoción de Francia como destino turístico en el extranjero (Véase Condición jurídica, Artículo 3). Maison de la France tiene más de 1.300 asociaciones socias que constituyen su Asamblea General.
Declaración de intenciones y objetivos	**Declaración de intenciones** La función de Maison de la France es promover y comercializar Francia y los productos y servicios franceses en el extranjero. También se encarga, según los casos, de hacer la promoción interna de los productos o destinos franceses en situaciones especiales.

Objetivos estratégicos y áreas de responsabilidad	**Objetivos estratégicos** • Potenciar los atractivos de Francia en tanto que destino turístico revitalizando su imagen. • Crear valor e incrementar el ingreso turísticos. • Mejorar la promoción turística de todas las regiones de Francia. • Acabar con la imagen estacional del turismo en Francia. **Áreas de responsabilidad** Maison de la France también se encarga, según los casos, de hacer la promoción interna de los productos o destinos franceses en situaciones especiales.

Estructura y organización internas



Número de empleados	**Oficina central**	63
	Oficinas en el extranjero	89
Número de oficinas en el extranjero	**Oficinas de la ONT**	25
	Representaciones contractuales	9
Planificación estratégica Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)**	5

Proceso

La estrategia de marketing de Maison de la France para 2005-2010 se elaboró en función de un enfoque participativo muy amplio.

Participaron en este proceso los socios de Maison de la France, el Comité de Marketing, los directivos de la institución y otros órganos oficiales (la AFIT).

A continuación el Ministro de Turismo aprobó la estrategia.

El proceso comprendió la definición de los objetivos y las principales orientaciones estratégicas, productos, mercados y actividades de promoción.

Elementos de que se compone

[I] Objetivos de la política turística nacional
[I] Necesidades del sector turístico
[I] Tendencias de la demanda turística
[I] Análisis del potencial de los mercados
[I] Estudios de "imagen"
[M] Presupuesto disponible
[ ] Gastos de explotación
[M] Evaluación de los productos turísticos existentes
[ ] Otros

Planificación operativa Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)** 1 **Proceso** La primera etapa es la definición de las principales orientaciones estratégicas. La segunda es el establecimiento de objetivos, a lo que sigue, por este orden, la definición de los mercados, de las principales actividades de promoción y de los productos. **Elementos de que se compone** [I] Objetivos de la política turística nacional [I] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [I] Análisis del potencial de los mercados [I] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [I] Gastos de explotación [I] Evaluación de los productos turísticos existentes [ ] Otros
Uso de la investigación en las actividades de planificación Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[1] Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones y temporadas, distribución por nacionalidades, etc.) [1] Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.) [1] Estudios de "imagen" [ ] Evaluación de la eficacia del marketing [2] Tendencias y evolución de la demanda potencial [ ] Estudios especiales de segmentación [ ] Otros

2 Presupuesto

Presupuesto total (2005)	51 millones de euros / 63 millones de dólares EE.UU.	
Fuentes de financiación	**Gobierno nacional**	54 %
	Otras fuentes	46 %
Partidas presupuestarias	**Marketing**	70 %
	Estructura y funcionamiento	30 %
Sistema de financiación (presupuesto procedente del gobierno nacional)	[X] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de algunos impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede exclusivamente de impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc.)	
Parámetros que influyen en el importe de los fondos financieros variables	No procede	

Criterios de asignación presupuestaria Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[ ] Gastos de explotación [ ] Costos estimados de las actividades planificadas [1] Impotancia actual del mercado (cuota de la demanda actual) [3] Potencial del mercado [2] Presupuesto total disponible para el año en curso [2] Apoyo financiero a terceras partes para actividades de marketing [ ] Otros: Adecuación del mercado a las estrategias empresariales

		Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por actividad de promoción	Actividades promocionales de cara al público	60
	Actividades promocionales de cara a los profesionales del turismo	30
	Relaciones públicas y Prensa	5
	Estudios de mercado	5
Partidas presupuestarias por producto	Sol y playa	20
	Turismo cultural (incluido el turismo urbano)	20
	Excursiones	10
	Turismo activo y deportes	5
	Turismo de campo/montaña/rural	20
	Turismo de reuniones, incentivos, congresos, ferias y eventos	25
	Mercados emisores (cuota del turismo receptor, %)	**Cuota del presupuesto de marketing (%)**
Partidas presupuestarias por principales mercados	Alemania (18 %)	11,6
	Reino Unido (20 %)	15,6
	Estados Unidos (14 %)	12,6
	Bélgica (12 %)	10,1
	Italia (10 %)	7,5

3 Relación con las oficinas de turismo regionales y locales

Relación con las oficinas de turismo regionales y locales	[X] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [ ] Informal Maison de la France es una agrupación de interés económico basada en la cooperación con las autoridades locales de turismo (los comités regionales y provinciales de turismo) y las organizaciones del sector privado que intervienen en los ámbitos del turismo y el ocio. Para la admisión de nuevos socios se necesita el visto bueno de la Junta Directiva (una comisión especial). Las autoridades locales de turismo en el plano regional (los comités regionales de turismo) son sus socias. Deben pagar una cuota anual que les da derecho a participar en todas las actividades promocionales organizadas por Maison de la France.

Actividades de marketing realizadas por las oficinas de turismo regionales o locales sin el concurso de la ONT	Toda oficina de turismo regional, provincial o municipal obtiene financiación de la autoridad regional o local pertinente para la realización de actividades de promoción internacional. Disponen en total de unos 50 millones de euros para la realización de dichas actividades (lo que excluye las actividades de promoción interna). La mayoría de estos órganos son socios de Maison de la France y participan en las acciones de promoción que ésta organiza en función de su estrategia.
Relación con el sector privado	[X] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal Habida cuenta de que Maison de la France tiene por vocación ser una «agrupación de socios», todas las organizaciones del sector privado que intervienen en los ámbitos del turismo y el ocio y deseen participar en las actividades de promoción de Francia en el extranjero pueden afiliarse a ella (previa aprobación de la Junta Directiva). El pago de una cuota anual da cuenta de la relación contractual entre Maison de la France y sus socios.
Relación con los órganos consultivos y asesores	Maison de la France es miembro del Consejo Nacional de Turismo, órgano consultivo del Ministerio de Turismo.

Hungría – Oficina Nacional de Turismo de Hungría (HNTO)

1 Estructura y funcionamiento

Posición de la ONT en la estructura turística nacional	La Oficina Nacional de Turismo de Hungría (ONTH) es una organización nacional de promoción turística que tiene un único accionista, el Gabinete del Primer Ministro. El ministro sin cartera que, dentro del Gabinete del Primer Ministro, tiene a cargo el Desarrollo y la Integración Regionales, ejerce funciones de propietario de la ONTH. Desde el 1 de enero de 2005, la Autoridad de Turismo de Hungría (ATH) tiene derecho a actuar en nombre del accionista de la ONTH. La ONTH se creó para suceder oficialmente a la Oficina Nacional de Turismo (Országos Idegenforgalmi Hivatal, OIH) el 1 de marzo de 1994 bajo la denominación Servicio de Turismo Húngaro (Magyar Turisztikai Szolgálat). Esta denominación se transformó en Oficina Nacional de Turismo de Hungría el 1 de enero de 1996.
Relación con la Administración Nacional de Turismo (ANT)	[X] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un contrato escrito con la ANT, por el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo [ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un «contrato informal» (esto es, basado en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas) [ ] La ejecución de las actividades de la ONT no se basa en contrato alguno con la ANT La Autoridad de Turismo de Hungría tiene sendos delegados en el Consejo de Administración y el Comité de Supervisión de la ONTH. De este modo, la ATH puede participar en la toma de decisiones y los principales asuntos que afectan al sector, como la planificación a corto y largo plazo, la aprobación del plan anual de marketing y el seguimiento de su ejecución, la gestión de los recursos financieros y humanos, la selección de los representantes en el extranjero, etc.
Áreas de participación de la ANT en las acividades de la ONT Grado de participación: N= Ninguna M= Media A= Alta T= Total P= Parte de un acuerdo formal	[M] Establecimiento de objetivos de marketing [A] Definición del presupuesto anual de la ONT [A] Control de la responsabilidad financiera [A] Definición del sistema de presentación de informes financieros [M] Definición del nivel de salarios [P] Definición de las cifras de personal [M] Planificación anual de las actividades de marketing [A] Planificación estratégica del marketing [M] Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos formulados previamente [M] Decisión sobre la apertura o el cierre de oficinas en el extranjero [ ] Otros
Condición jurídica	[X] Totalmente pública [ ] Público-privada [ ] Totalmente privada La ONTH es una organización nacional de promoción turística que tiene un único accionista, el Gabinete del Primer Ministro.

Declaración de intenciones y objetivos	**Declaración de intenciones** El principal objetivo de la ONTH es contribuir al aumento de los ingresos por turismo interno y receptor mediante la promoción de los atractivos y los servicios turísticos de Hungría. Esto contribuye a la creación de empleo en la economía húngara y al desarrollo equilibrado del PIB e influye favorablemente en la cuenta corriente de la balanza de pagos.
Objetivos estratégicos y áreas de responsabilidad	**Objetivos estratégicos** - Crear y mejorar la imagen de Hungría y difundirla como destino turístico dentro y fuera del país, - Relaciones Públicas y promoción en Hungría y el extranjero, - Suministrar información turística a los turistas nacionales y extranjeros que visitan Hungría, así como a los visitantes potenciales, los responsables de las decisiones políticas y los profesionales del turismo húngaros y extranjeros, - Apoyar la cooperación regional en materia de promoción turística, - Brindar asistencia de forma imparcial a las empresas turísticas húngaras para que penetren mercados internos y extranjeros. **Áreas de responsabilidad** La promoción del turismo interno y receptor.
Estructura y organización internas	De la gestión de la ONTH se encargan conjuntamente el Consejo de Administración y el Comité de Supervisión. La ONTH realiza sus actividades de promoción a través de: la Oficina Central, su red nacional (que comprende 7 direcciones regionales de marketing, 2 oficinas de proyectos turísticos y las aproximadamente 150 oficinas de la red Tourinform) y sus representaciones en el extranjero (23 oficinas en 2005). La Dirección de Marketing coordina y supervisa en la Oficina Central las actividades de promoción. En virtud del proceso de descentralización iniciado en otoño de 2004, los responsables de los productos turísticos (productos turísticos centrales como el turismo de salud, el de reuniones, incentivos congresos y ferias o el turismo cultural y activo), las regiones turísticas y las representaciones en el extranjero obtuvieron mayores responsabilidades, medios y recursos, lo que redundó en unas actividades de promoción mejor orientadas y más eficaces.
Número de empleados	**Oficina central** 151 **Oficinas en el extranjero** 22
Número de oficinas en el extranjero	**Oficinas de la ONT** 21 **Representaciones contractuales** 2
Planificación estratégica Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)** 3 **Proceso** Tras analizar la situación actual del turismo (por ejemplo, el entorno macroeconómico y social, los factores más importantes y las tendencias más acusadas, las tendencias del turismo internacional, la demanda interna, etc.), los representantes, las regiones, los directores de producto y los departamentos de investigación proponen objetivos con respecto a sus mercados respectivos, que a continuación debe aprobar la dirección o el Director General. Conforme a un plan preestablecido, los representantes y las regiones turísticas contribuyen al plan estratégico en su esfera de competencias. El sector turístico (las principales asociaciones de profesionales, consultores, etc.) evalúa y supervisa el proyecto de plan estratégico. Las recomendaciones y demás propuestas que surgieren se incorporan luego al plan estratégico final.

	Elementos de que se compone [I] Objetivos de la política turística nacional [I] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [I] Análisis del potencial de los mercados [I] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [I] Gastos de explotación [I] Evaluación de los productos turísticos existentes [I] Otros: Evaluación de las actividades de promocion
Planificación operativa Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)** 1 **Proceso** Tras analizar la situación actual del turismo (por ejemplo, el entorno macroeconómico y social, los factores más importantes y las tendencias más acusadas, las tendencias del turismo internacional, la demanda interna, etc.), los representantes, las regiones, los directores de producto y los departamentos de investigación proponen objetivos con respecto a sus mercados respectivos, que a continuación debe aprobar la dirección o el Director General. Conforme a un plan preestablecido, los representantes y las regiones turísticas contribuyen al plan estratégico en su esfera de competencias. Este proceso de planificación abarca las herramientas y actividades concretas de promoción. El sector turístico (las principales asociaciones de profesionales, los consultores, etc.) evalúa y supervisa el proyecto de plan estratégico. Las recomendaciones y demás propuestas se incorporan a continuación al plan estratégico final. Además, la base de datos SQE sobre actividades de promoción se actualiza, incorporando todas las actividades promocionales y las oportunidades de cooperación para el sector privado y las empresas de turismo. **Elementos de que se compone** [I] Objetivos de la política turística nacional [I] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [I] Análisis del potencial de los mercados [I] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [I] Gastos de explotación [I] Evaluación de los productos turísticos existentes [I] Otros: Nuevas herramientas de promoción, innovación; cooperación con el sector de turismo y viajes; evaluación de las actividades de promoción.

Uso de la investigación en las actividades de planificación Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[2] Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones y temporadas, distribución por nacionalidades, etc.) [4] Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.) [1] Estudios de "imagen" [5] Evaluación de la eficacia del marketing [3] Tendencias y evolución de la demanda potencial [6] Estudios especiales de segmentación [7] Otros: Análisis del entorno (fundamentalmente macroeconómico) [8] Otros: Difusión de las conclusiones de la investigación entre el sector turístico y los medios de comunicación en general (por ejemplo publicaciones como «El Turismo en Hungría en el año XXX» y el trimestral *Turizmus Bulletin*, envíos postales directos, Internet, presentaciones, publicaciones en prensa, suministro de información y asesoramiento a particulares)

2 Presupuesto

Presupuesto total (2005)	17,6 millones de euros / 22 millones de dólares EE.UU.	
Fuentes de financiación	**Gobierno nacional** **Otras fuentes**	90 % 10 %
Partidas presupuestarias	**Marketing** **Estructura y funcionamiento**	62 % 38 %
Sistema de financiación (presupuesto procedente del gobierno nacional)	[ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de algunos impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede exclusivamente de impuestos turísticos específicos [X] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc.) Ingresos procedentes de las actividades de marketing (p.ej. cuotas de participación en ferias y muestras dentro del puesto de la ONT, publicidad en los folletos de la ONT). Otros: ingresos de documentos de licitación, IVA, ingresos financieros por cambio de divisas, etc.	
Parámetros que influyen en el importe de los fondos financieros variables	No procede	
Criterios de asignación presupuestaria Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[4] Gastos de explotación [3] Costos estimados de las actividades planificadas [1] Importancia actual del mercado (cuota de la demanda actual) [1] Potencial del mercado [2] Presupuesto total disponible para el año en curso [5] Apoyo financiero a terceras partes para actividades de marketing [6] Otros: Importantes eventos organizados por otras instituciones públicas (p. ej. el Día de la Cultura Húngara, organizado por el Ministerio de Cultura y Patrimonio) en los que la ONTH puede tomar parte o en los que tiene un papel coorganizador o cofinanciador eminente. [7] Otros: Gasto turístico de los mercados emisores.	

		Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por actividad de promoción	Publicidad (radio, TV, material impreso y de otro tipo)	16
	Ferias de turismo	22
	Ferias profesionales y talleres	9
	Internet	6
	Viajes de familiarización y prensa	10
	Relaciones públicas	6
	Apoyo al sector (por ej. actividades de promoción en colaboración con operadores turísticos, etc.)	4
	Información (incluidos los gastos de la Oficina Central y las oficinas en el extranjero, los folletos y demás material impreso y los gastos de envío postal)	17
	Estudios de mercado	1,5
	Otras: En virtud del proceso de descentralización iniciado en otoño de 2004, de las diferentes actividades y herramientas de promoción suelen encargarse los departamentos responsables del desarrollo de productos, las direcciones regionales de marketing y las representaciones en el extranjero	9,6
Partidas presupuestarias por producto	Sol y playa	5,0
	Turismo cultural (incluido el turismo urbano)	–
	Excursiones	–
	Turismo activo y deportes	–
	Turismo de campo/montaña/rural	–
	Turismo de reuniones, incentivos, congresos, ferias y eventos	3,5
	Otros segmentos: Turismo de Salud	1,9
	No especificados	89,6
	Mercados emisores (cuota del turismo receptor, %)	**Cuota del presupuesto de marketing (%)**
Partidas presupuestarias por principales mercados	Alemania (32 %)	4,4
	Austria (7 %)	2,1
	Italia (6 %)	2,1
	Reino Unido (6 %)	2,4
	Estados Unidos (5 %)	2,6

3 Relación de la ONT con otros organismos de turismo

Relación con las oficinas de turismo regionales y locales	[ ] Contractual [X] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [ ] Informal Las 7 direcciones regionales de marketing y las 2 oficinas de proyectos turísticos, que ejercen sus funciones en las nueve regiones turísticas de Hungría, forman parte de la red nacional de la Oficina Nacional de Turismo de Hungría. La Dirección de Redes Internas, que dispone de presupuesto propio, coordina sus actividades. Las oficinas regionales se encargan ante todo de consolidar la identidad de cada región, integrar la Hungría rural, realizar actividades de sensibilización al medio rural e incitar a los proveedores de servicios para que creen y mantengan productos turísticos de la mayor calidad. Conforme al plan anual de marketing, las oficinas regionales llevan a cabo actividades de promoción, mantienen contactos con los proveedores de servicios locales y les proporcionan información actualizada sobre los mercados, cooperando con ellos en diferentes actividades de promoción y participando en la evaluación de la oferta regional.
Actividades de marketing realizadas por las oficinas de turismo regionales o locales sin el concurso de la ONT	Una amplia gama de organizaciones e instituciones regionales y locales y de empresas privadas (como la Oficina de Turismo de Budapest, las asociaciones de profesionales del turismo, los gobiernos provinciales y municipales locales, los Parques Naturales y las cadenas hoteleras) se encargan también de la promoción turística o contribuyen a ella.
Relación con el sector privado	[ ] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal Los profesionales del sector (por ejemplo, la industria hotelera) están también representados en el Consejo de Administración de la ONTH. La cooperación con el sector privado está en el punto de mira de las actividades de promoción de la ONTH, lo que supone la realización de actividades conjuntas (p. ej. publicidad, campañas, eventos, muestras y ferias, folletos). Entre los socios de la ONTH se encuentran asociaciones de profesionales, empresas de transporte, compañías aéreas, hoteles y otros proveedores de servicios. Las empresas turísticas y los proveedores de servicios particulares pueden participar en las actividades de promoción de la ONTH (como folletos publicitarios, presencia en Internet, participación en ferias y eventos) a través de la base de datos SQE consagrada a este tipo de actividades.
Relación con los órganos consultivos y asesores	La gestión del turismo en Hungría también está respaldada por el Consejo Nacional de Turismo, que es el órgano consultivo del Ministro sin cartera encargado del Desarrollo y la Integración Regionales. En lo que a su relación con la ONTH se refiere, el Consejo Nacional de Turismo participa indirectamente en la toma de decisiones (mediante actividades como la elaboración y aprobación del plan de marketing anual, la evaluación de la oferta o la realización de informes sobre las actividades de promoción realizadas por la ONTH). En asuntos profesionales mayores (como la planificación estratégica o el plan de marketing), también participa la Asociación de Consultores de Turismo de Hungría.

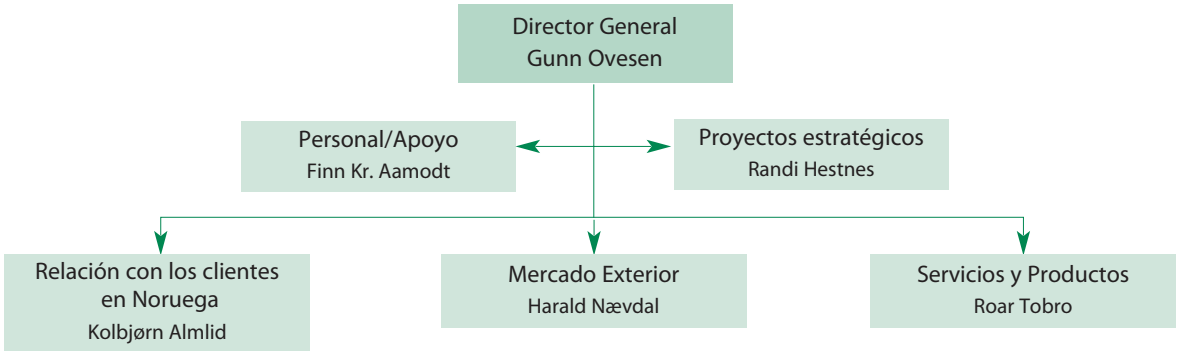
Noruega – Innovation Norway

1 Estructura y funcionamiento

Posición de la ONT en la estructura turística nacional	Desde el 1 de enero de 2004, Innovation Norway se encarga de llevar a cabo las labores de la Oficina de Turismo de Noruega, el Consejo de Comercio Noruego, el Fondo Noruego de Desarrollo Industrial y Regional (SND) y la Oficina Consultiva Gubernamental para Inventores (SVO).
Relación con la Administración Nacional de Turismo (ANT)	[X] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un contrato escrito con la ANT, por el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo [ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un «contrato informal» (esto es, basado en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas) [ ] La ejecución de las actividades de la ONT no se basa en contrato alguno con la ANT
Áreas de participación de la ANT en las acividades de la ONT Grado de participación: N= Ninguna M= Media A= Alta T= Total P= Parte de un acuerdo formal	[A] Establecimiento de objetivos de marketing [1] [A] Definición del presupuesto anual de la ONT [M] Control de la responsabilidad financiera [ ] Definición del sistema de presentación de informes financieros [N] Definición del nivel de salarios [N] Definición de las cifras de personal [N] Planificación anual de las actividades de marketing [A] Planificación estratégica del marketing [M] Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos formulados previamente [2] [M] Decisión sobre la apertura o el cierre de oficinas en el extranjero [1] Conocimiento de Noruega como destino turístico [2] Número de llegadas internacionales
Condición jurídica	[X] Totalmente pública [ ] Público/privada [ ] Totalmente privada Innovation Norway es una empresa estatal pública adscrita al Ministerio de Comercio que, además de encargarse del turismo, obra también al servicio de los Ministerios de Agricultura, Pesca y Gobierno Local y de Desarrollo Regional. En el extranjero, Innovation Norway trabaja en estrecha colaboración con el Ministerio de Asuntos Exteriores.
Declaración de intenciones y objetivos	**Declaración de intenciones** Ofrecer a las ideas locales oportunidades mundiales **Objetivos** El objetivo de Innovation Norway es promover la creación de negocios privados rentables desde el punto de vista socioeconómico en todo el país y la creación tambien de oportunidades comerciales en los distritos y regiones mediante el fomento de la innovación, la internacionalización y la creación de imagen.

Objetivos estratégicos y áreas de responsabilidad	**Objetivos estratégicos** La promoción, la financiación y el asesoramiento del sector turístico noruego con miras a ofrecer a las ideas locales oportunidades mundiales. **Áreas de responsabilidad** Promover Noruega como destino de su mercado interno en nombre del Ministerio de Agricultura.

Estructura y organización internas



	Innovation Norway da empleo a más de 700 personas y tiene oficinas en todas las provincias noruegas y en más de 30 países del mundo. Su Oficina Central se encuentra en Oslo. Innovation Norway tiene cinco divisiones: • Relación con los clientes en Noruega, • Mercado exterior, • Servicios y productos, • Personal y apoyo, • Proyectos estratégicos. De los servicios de Innovation Norway al sector turístico se encarga la División de Servicios y Productos, de las operaciones relativas a la imagen de marca y la promoción se ocupan las oficinas en el extranjero (Mercado Exterior) y de los productos financieros y especializados, la División de Relaciones con los clientes en Noruega.	
Número de empleados	**Oficina central**	97
	Oficinas en el extranjero	No se dispone de información
Número de oficinas en el extranjero	**Oficinas de la ONT**	> 30
	Representaciones contractuales	No se dispone de información
Planificación estratégica Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)**	5
	Proceso Innovation Norway ha creado un consejo consultivo, formado por representantes del sector turístico noruego, que participa en la planificación estratégica. La definición de las principales orientaciones estratégicas y los mercados primordiales es responsabilidad del Consejo Ejecutivo. **Elementos de que se compone** [I] Objetivos de la política turística nacional [M] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [I] Análisis del potencial de los mercados [I] Estudios de "imagen" [M] Presupuesto disponible	

	[M] Gastos de explotación [I] Evaluación de los productos turísticos existentes [ ] Otros
Planificación operativa Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)** 1 **Proceso** La planificación operativa se realiza en función de cada proyecto. Por ejemplo, las actividades de promoción que se llevan a cabo en los mercados exteriores se basan en la cooperación con los socios del sector privado que invierten en actividades de marketing. **Elementos de que se compone** [I] Objetivos de la política turística nacional [I] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [M] Análisis del potencial de los mercados [M] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [M] Gastos de explotación [M] Evaluación de los productos turísticos existentes [ ] Otros
Uso de la investigación en las actividades de planificación Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[3] Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones y temporadas, distribución por nacionalidades, etc.) [2] Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.) [4] Estudios de "imagen" [5] Evaluación de la eficacia del marketing [1] Tendencias y evolución de la demanda potencial [6] Estudios especiales de segmentación [ ] Otros

2 Presupuesto

Presupuesto total (2005)	28,5 millones de euros / 35,5 millones de dólares EE.UU.	
Fuentes de financiación	**Gobierno nacional** **Otras fuentes**	32 % 68 %
Partidas presupuestarias	**Marketing** **Estructura y funcionamiento**	65 % 35 %
Sistema de financiación (presupuesto procedente del gobierno nacional)	[X] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de algunos impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede exclusivamente de impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc.	
Parámetos que influyen en el importe de los fondos financieros variables	No procede	

Criterios de asignación presupuestaria Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[6] Gastos de explotación [5] Costos estimados de las actividades planificadas [2] Importancia actual del mercado (cuota de la demanda actual) [1] Potencial del mercado [4] Presupuesto total disponible para el año en curso [3] Apoyo financiero a terceras partes para actividades de marketing [ ] Otros

	Mercados emisores (cuota del turismo receptor, %)	**Cuota del presupuesto de marketing (%)**
Partidas presupuestarias por principales mercados	Alemania (28 %)	39
	Dinamarca (14 %)	20
	Suecia (11 %)	14
	Países Bajos (10 %)	8
	Reino Unido (8 %)	19

3 Relación de la ONT con otros organismos de turismo

Relación con las oficinas de turismo regionales y locales	[ ] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal Innovation Norway establece contratos formales para asuntos como el contenido de su portal de Internet <www.visitnorway.com> y la homologación de centros de información turística.
Relación con el sector privado	[X] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [ ] Informal Todas las actividades de promoción en el extranjero se realizan en cooperación con el sector privado (repartiéndose los costos al 50 % por regla general). Por otra parte, Innovation Norway ha consagrado a lo largo de los últimos cinco años 1.500 millones de coronas noruegas a inversiones financieras (subsidios y préstamos) en el sector turístico noruego.
Relación con los órganos consultivos y asesores	Relación con los órganos consultivos y asesores Noruega no dispone de otros órganos consultivos o asesores de turismo.

Países Bajos – Oficina de Turismo y Congresos de Holanda

1 Estructura y funcionamiento

Posición de la ONT en la estructura turística nacional	No hay estructura oficial. La Oficina de Turismo y Congresos de Holanda está financiada por el Ministerio de Economía. Coopera con las oficinas regionales de turismo y congresos y el sector turístico.
Relación con la Administración Nacional de Turismo (ANT)	[X] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un contrato escrito con la ANT, por el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo [ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un «contrato informal» (esto es, basado en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas) [ ] La ejecución de las actividades de la ONT no se basa en contrato alguno con la ANT
Condición jurídica	[ ] Totalmente pública [ ] Público-privada [X] Totalmente privada
Estructura y organización internas	Se está creando una nueva estructura interna.
Número de empleados	**Oficina central** 75 **Oficinas en el extranjero** 80
Número de oficinas en el extranjero	**Oficinas de la ONT** 10 **Representaciones contractuales** 4
Planificación estratégica	**Período abarcado (en años)** No se dispone de información **Proceso** Comparable a cualquier otro sistema de planificación comercial
Planificación operativa	**Período abarcado (en años)** No se dispone de información **Proceso** Comparable a cualquier otro sistema de planificación comercial

2 Presupuesto

Presupuesto total (2005)	28 millones de euros / 34,8 millones de dólares EE.UU.
Fuentes de financiación	**Gobierno nacional** 64 % **Otras fuentes** 36 %
Sistema de financiación (presupuesto procedente del gobierno nacional)	[X] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de algunos impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede exclusivamente de impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc.)
Parámetros que influyen en el importe de los fondos financieros variables	No procede

	Mercados emisores (cuota del turismo receptor, %)	Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por principales mercados	Alemania (27 %)	28
	Reino Unido (18 %)	16
	Estados Unidos (9 %)	7
	Bélgica (8 %)	6
	Francia (5 %)	2

3 Relación de la ONT con otros organismos de turismo

Relación con las oficinas de turismo regionales y locales	[X] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [ ] Informal En tanto que organizaciones independientes, las oficinas de turismo regionales y locales gozan de entera libertad para participar, como socios contractuales, en las actividades de promoción realizadas por la Oficina de Turismo y Congresos de Holanda y pagar por ello.
Actividades de marketing realizadas por las oficinas de turismo regionales o locales sin el concurso de la ONT	Las oficinas de turismo regionales y locales no realizan directamente actividades en el extranjero para promocionar el turismo receptor en sus regiones o localidades.
Relación con el sector privado	[X] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [ ] Informal Los miembros del sector turístico gozan de entera libertad para participar, como socios contractuales, en las actividades de promoción de la Oficina de Turismo y Congresos de Holanda y pagar por ello.

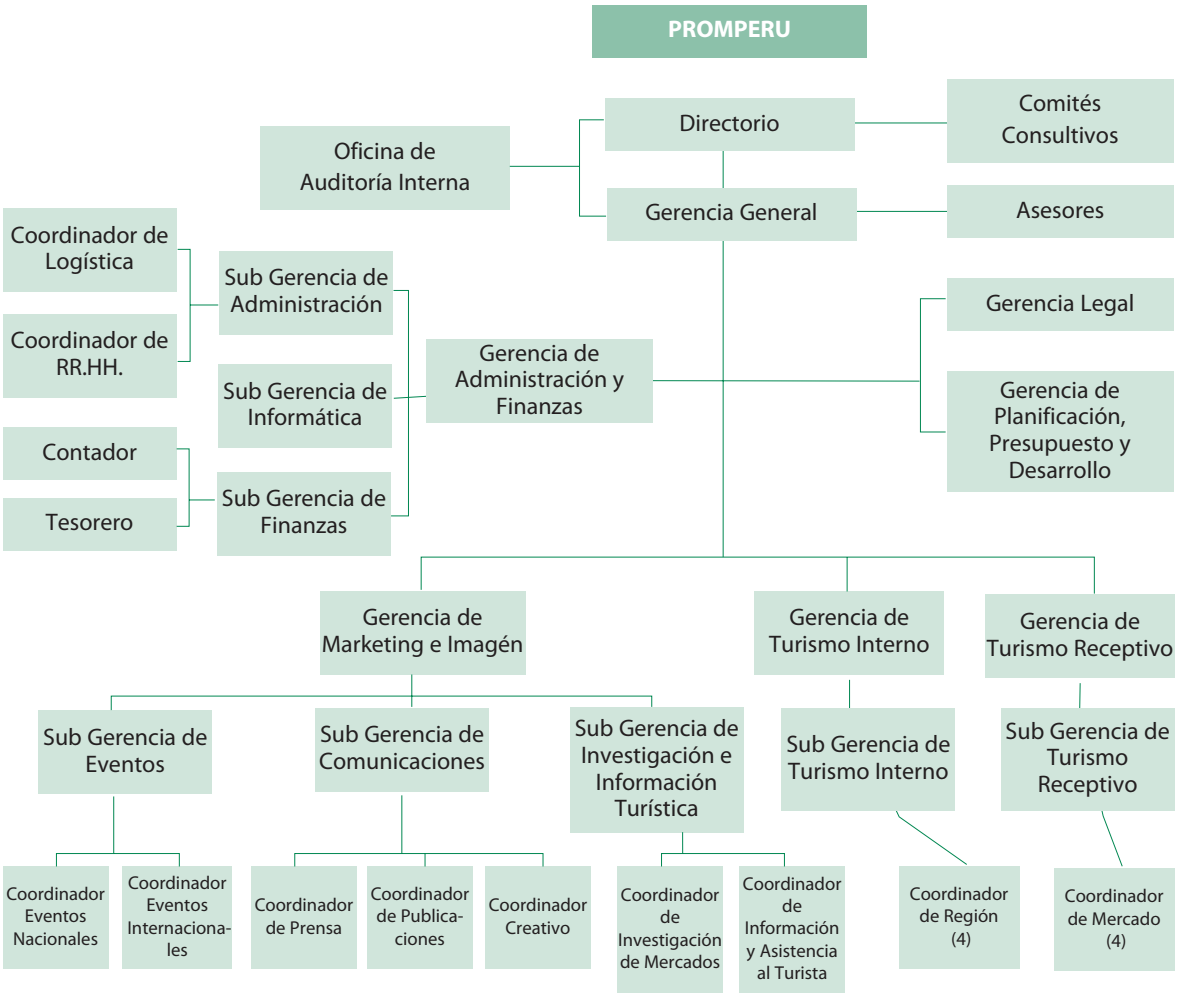
Perú – Promperú

1 Estructura y funcionamiento

Posición de la ONT en la estructura turística nacional	La Comisión de Promoción del Perú – PROMPERÚ se creó por Decreto Supremo del 19 de febrero de 1993. El Decreto Legislativo del 17 de julio de 1996 le confirió rango oficial, estipulando que su finalidad era formular la política informativa y centralizar la toma de decisiones para difundir la imagen y la realidad del Perú, y orientar la estrategia de promoción de las inversiones, el turismo y las exportaciones. PROMPERÚ se incorporó al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) por la Ley Nº 27790. Conforme al Decreto Supremo que promulga el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la Comisión de Promoción del Perú – PROMPERÚ se considera una Unidad Ejecutora del Pliego del MINCETUR, cuyo objetivo principal es ejecutar las políticas y estrategias de promoción del turismo interno y receptor e impulsar la imagen del Perú en el exterior en términos de promoción turística. Por otro lado, cabe destacar que, a tenor de la Ley Nº 27889, por la que se crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional de 15 dólares estadounidenses, la Comisión de Promoción del Perú – PROMPERÚ se considera perceptora del 80 % de los ingresos recaudados en aplicación de dicho impuesto.
Relación con la Administración Nacional de Turismo (ANT)	[ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un contrato escrito con la ANT, por el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo [ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un «contrato informal» (esto es, basado en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas) [X] La ejecución de las actividades de la ONT no se basa en contrato alguno con la ANT
Áreas de participación de la ANT en las actividades de la ONT Grado de participación: N= Ninguna M= Media A= Alta T= Total P= Parte de un acuerdo formal	[N] Establecimiento de objetivos de marketing [N] Definición del presupuesto anual de la ONT [N] Control de la responsabilidad financiera [N] Definición del sistema de presentación de informes financieros [N] Definición del nivel de salarios [N] Definición de las cifras de personal [N] Planificación anual de las actividades de marketing [N] Planificación estratégica del marketing [N] Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos formulados previamente [N] Decisión sobre la apertura o el cierre de oficinas en el extranjero [ ] Otros
Condición jurídica	[X] Totalmente pública [ ] Público-privada [ ] Totalmente privada

Declaración de intenciones y objetivos	**Declaración de intenciones** Liderar la promoción del turismo peruano tanto en el ámbito nacional como internacional, con la participación concertada de todos los actores sociales involucrados en el sector turístico y la población en general, optimizando la utilización de los recursos. **Objetivos** Contribuir al mejoramiento de la imagen turística del país, al incremento sostenido del ingreso de divisas por turismo receptor y a dinamizar la economía a través del turismo interno.
Objetivos estratégicos y áreas de responsabilidad	**Objetivos estratégicos** - Posicionar al Perú como el destino turístico más atractivo y accesible de Sudamérica. - Incrementar el flujo de turismo interno y receptor. - Promover la diversificación de la oferta turística. - Desarrollar un sistema adecuado de información y asistencia turística **Áreas de responsabilidad** PROMPERÚ se encarga asimismo del turismo interno.

Estructura y organización internas



Número de empleados	**Oficina central**	97
	Oficinas en el extranjero	0
Número de oficinas en el extranjero	**Oficinas de la ONT**	0
	Representaciones contractuales	0
Planificación estratégica Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)**	1
	Proceso Comprende el establecimiento de objetivos, la definición de las principales orientaciones estratégicas, de los productos, de los mercados y de las principales actividades promocionales, así como la asignación de presupuestos, la definición de indicadores de resultados y el correspondiente proceso de evaluación.	
	Elementos de que se compone [I] Objetivos de la política turística nacional [I] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [I] Análisis del potencial de los mercados [I] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [I] Gastos de explotación [I] Evaluación de los productos turísticos existentes [ ] Otros	
Planificación operativa Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)**	1
	Proceso Comprende el establecimiento de objetivos, la definición de las principales orientaciones estratégicas, de los productos, de los mercados y de las principales actividades promocionales, así como la asignación de presupuestos, la definición de indicadores de resultados y el correspondiente proceso de evaluación.	
	Elementos de que se compone [I] Objetivos de la política turística nacional [I] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [I] Análisis del potencial de los mercados [I] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [I] Gastos de explotación [I] Evaluación de los productos turísticos existentes [ ] Otros	
Uso de la investigación en las actividades de planificación Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[1] Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones y temporadas, distribución por nacionalidades, etc.) [2] Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.) [4] Estudios de "imagen" [2] Evaluación de la eficacia del marketing [1] Tendencias y evolución de la demanda potencial [2] Estudios especiales de segmentación [ ] Otros	

2 Presupuesto

Presupuesto total (2005)	12,3 millones de euro / 15,3 millones de dólares EE.UU.
Fuentes de financiación	**Gobierno nacional** 100 % **Otras fuentes** 0
Partidas presupuestarias	**Marketing** 91 % **Estructura y funcionamiento** 9 %
Sistema de financiación (presupuesto procedente del gobierno nacional)	[ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado [X] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de algunos impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede exclusivamente de impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc.) La financiación de las actividades de PROMPERÚ procede de dos fuentes: los recursos ordinarios (provenientes del gobierno nacional) y de los recursos recaudados en aplicación de la Ley Nº 27889, que establece el impuesto extraordinario de 15 dólares estadounidenses sobre los pasajes aéreos del turismo receptor por un período de diez años (de 2003 a 2013). Los recursos provenientes del gobierno nacional (denominados recursos tradicionales ordinarios) son fijados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de acuerdo a los parámetros de gasto público y normas de austeridad definidos por el gobierno para cada ejercicio fiscal. PROMPERÚ, como cualquier otra entidad del sector público, elabora cada año (en el mes de junio) su presupuesto para el ejercicio fiscal del siguiente año y es el MEF quien determina el monto que corresponderá a cada institución. Se podría decir que son importes variables, ya que se modifican cada año según las metas presupuestarias definidas por el Gobierno para todo el sector público nacional (proyección de ingresos y gastos en concordancia con las cartas de intención que se firman con el FMI).
Parámetros que influyen en el importe de los fondos financieros variables	No procede
Criterios de asignación presupuestaria Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[4] Gastos de explotación [3] Costos estimados de las actividades planificadas [1] Importancia actual del mercado (cuota de la demanda actual) [2] Potencial del mercado [2] Presupuesto total disponible para el año en curso [3] Apoyo financiero a terceras partes para actividades de marketing [ ] Otros

		Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por actividad de promoción	Publicidad (radio y TV)	45
	Publicidad (material impreso y de otro tipo)	7
	Ferias de turismo	18
	Ferias profesionales y talleres	2
	Internet	
	Viajes de prensa	3
	Relaciones públicas	4
	Viajes de familiarización (profesionales)	6
	Apoyo al sector (por ej. actividades de promoción en colaboración con operadores turísticos, etc.)	
	Información (incluidos los gastos de la Oficina Central y las oficinas en el extranjero, los folletos y demás material impreso y los gastos de envío postal)	
	Estudios de mercado	2
	Otras	12
Partidas presupuestarias por producto	Sol y playa	3
	Turismo cultural (incluido el turismo urbano)	80
	Excursiones	5
	Turismo activo y deportes	5
	Turismo de campo/montaña/rural	5
	Turismo de reuniones, incentivos, congresos, ferias y eventos	2
	Mercados emisores (cuota del turismo receptor, %)	**Cuota del presupuesto de marketing (%)**
Partidas presupuestarias por principales mercados	Estados Unidos (21 %)	35
	Reino Unido (5 %)	15
	Alemania(3 %)	10
	España (3 %)	10
	Francia (4 %)	5

3 Relación de la ONT con otros organismos de turismo

Relación con las oficinas de turismo regionales y locales	[ ] Contractual [X] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [ ] Informal Existe una normativa del Gobierno Central que regula la relación con los gobiernos locales y regionales. El país inició en el 2002 un proceso de regionalización que se encuentra en pleno desarrollo. En el marco de este proceso, se transferirán competencias en ciertas áreas a los órganos de los gobiernos regionales. En lo que a PROMPERÚ se refiere, hay un proceso de coordinación y acuerdos específicos con casi todas la regiones en las que éste tiene oficinas de información al turista (denominadas IPerú).

Actividades de marketing realizadas por las oficinas de turismo regionales o locales sin el concurso de la ONT	Las oficinas de turismo regionales y locales no realizan directamente actividades en el extranjero para promocionar el turismo receptor en sus regiones o localidades.
Relación con el sector privado	[ ] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal Existen Comités de coordinación entre PROMPERÚ y los gremios representativos del sector privado. En estos Comités PROMPERÚ establece y coordina las actividades de promoción, la participación en ferias en el exterior y otras actividades de interés para el sector privado. Se actúa en forma concertada.
Relación con los órganos consultivos y asesores	No las hay

Portugal – Instituto de Turismo de Portugal (ITP)

1 Estructura y funcionamiento

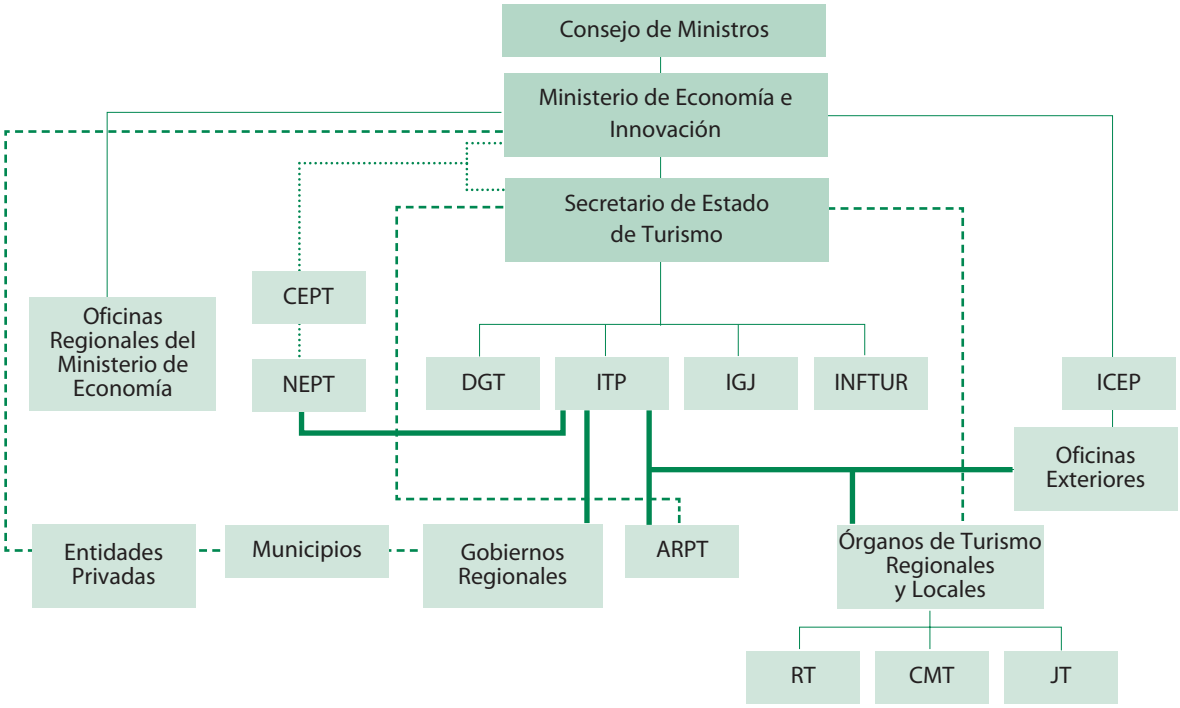
Posición de la ONT en la estructura turística nacional

El Instituto de Turismo de Portugal (ITP) es un instituto público con personalidad jurídica diferenciada y autonomía administrativa y financiera que dispone de patrimonio propio.

Ejerce su actividad bajo los auspicios del Ministerio de Economía e Innovación y depende directamente del Secretario de Estado de Turismo.

Sus «socios» principales son:

- Las Oficinas Regionales de Promoción Turística.
- Las Oficinas Exteriores (bajo los auspicios del ICEP y el IAPMEI), que en la actualidad mantienen una relación de representación contractual con el ITP.
- Los gobiernos locales de las regiones autónomas de Madeira y las Azores.



Organización jerárquica
Organización horizontal
Órganos asesores
Promoción turística

CEPT	Consejo Estratégico de Promoción Turística
NEPT	Consejo Ejecutivo de Promoción Turística
DGT	Dirección General de Turismo
ITP	Instituto de Turismo de Portugal
IGJ	Inspección General de Juegos
INFTUR	Instituto Nacional de Formación Turística
ICEP	Instituto de Comercio Exterior de Portugal
RT	Regiones Turisticas
CMT	Municipios turísticos
JT	Organos locales de turismo
ARPT	Asociaciones Regionales de Promoción Turística

Relación con la Administración Nacional de Turismo (ANT)	[ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un contrato escrito con la ANT, por el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo [X] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un «contrato informal» (esto es, basado en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas) [ ] La ejecución de las actividades de la ONT no se basa en contrato alguno con la ANT
Áreas de participación de la ANT en las actividades de la ONT Grado de participación: N= Ninguna M= Media A= Alta T= Total P= Parte de un acuerdo formal	[A] Establecimiento de objetivos de marketing [T] Definición del presupuesto anual de la ONT [A] Control de la responsabilidad financiera [A] Definición del sistema de presentación de informes financieros [T] Definición del nivel de salarios [T] Definición de las cifras de personal [A] Planificación anual de las actividades de marketing [A] Planificación estratégica del marketing [A] Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos formulados previamente [P] Decisión sobre la apertura o el cierre de oficinas en el extranjero [ ] Otros
Condición jurídica	[X] Totalmente pública [ ] Público-privada [ ] Totalmente privada El Decreto Ley nº 77/2004 (31 de marzo) modificó los estatutos del antiguo Instituto de Financiación y Apoyo al Turismo y del ICEP, creando el Instituto de Turismo de Portugal (ITP). En aplicación de dicho decreto se transfirieron todas las competencias en materia de turismo del ICEP al ITP. El ITP es un instituto público con personalidad jurídica diferenciada y autonomía administrativa y financiera que dispone de patrimonio propio. Ejerce su actividad bajo los auspicios del Ministerio de Economía e Innovación y depende directamente del Secretario de Estado de Turismo.
Declaración de intenciones y objetivos	**Declaración de intenciones** • El apoyo directo o indirecto al fortalecimiento, la modernización y el desarrollo de las estructuras empresariales del sector turístico. • La promoción y el desarrollo de las infraestructuras y la inversión en el sector turístico, en el marco del establecimiento de un compromiso estratégico entre las políticas públicas y las iniciativas de los agentes económicos del sector privado. • La promoción de Portugal como destino turístico de renombre. **Objetivos** • Colaborar activamente en el estudio y la formulación de medidas de índole financiera para el sector turístico. • Cooperar en el estudio y la formulación de medidas de apoyo a las estructuras empresariales del sector turístico. • Promover la aplicación de medidas de política económica dentro de su esfera de competencias. • Efectuar la gestión de los sistemas de incentivos al sector turístico, a tenor de las disposiciones aplicables.

	• Prestar apoyo técnico y financiero, directa o indirectamente, a las empresas del sector turístico. • Promover la creación de nuevas empresas cuando ello contribuya al desarrollo del turismo. • Participar en empresas, institutos, asociaciones u otros órganos de índole pública o privada (lo que comprende la adquisición de acciones) cuando ello contribuya al desarrollo del turismo. • Cooperar con otras entidades, públicas o privadas, en iniciativas que puedan contribuir a la consecución de sus objetivos estatuarios. • Prestar apoyo a los planes estratégicos de desarrollo del turismo y a los proyectos de inversión en el sector. • Fomentar el desarrollo empresarial con miras a reforzar la competitividad y la productividad del sector turístico nacional. • Promover y divulgar la imagen de Portugal (en los mercados interno y externos) como destino turístico de calidad. • Acometer el estudio de la evolución y las tendencias de los mercados, en particular siguiendo de cerca los resultados de los destinos competidores, observando las tendencias y comportamientos de la demanda y midiendo la capacidad de atracción y la oferta de Portugal. • Poner a disposición del sector turístico información estratégica y operativa, especialmente en materia de mercados emisores y tendencias nacionales e internacionales. • Promover la recalificación de productos turísticos y prestar apoyo a la creación de nuevos destinos y productos nacionales.
Objetivos estratégicos y áreas de responsabilidad	**Objetivos estratégicos** • El análisis, el estudio y el seguimiento constante de los mercados emisores, los segmentos de mercado y la evolución de los productos turísticos. • El asesoramiento especializado en materia de comunicación: turismo de congresos, golf y nuevos productos turísticos. • La organización de misiones en busca de nuevas oportunidades comerciales. • El establecimiento de estrategias integradas para la oferta y los productos de los destinos regionales en función de su complementariedad y su coherencia, teniendo presentes los objetivos del mercado y los clientes. • La creación de programas de certificación de la calidad de la oferta turística portuguesa en el mercado. • La realización de evaluaciones de producto supervisadas por expertos sobre la organización, la oferta y la capacidad de atracción de los segmentos de la demanda. • El buen posicionamiento de los productos y las marcas nacionales en folletos promocionales, páginas web y otros soportes informativos para añadir valor a las labores de comercialización de la marca «Portugal» que llevan a cabo los operadores turísticos. • La concepción de nuevas operaciones a través de operadores turísticos estratégicos que refuercen los destinos nacionales aumentando y mejorando la oferta turística del país. • Las actividades de promoción en colaboración con operadores turísticos y representantes de los canales de distribución, tanto en materia de imagen como de mercado.

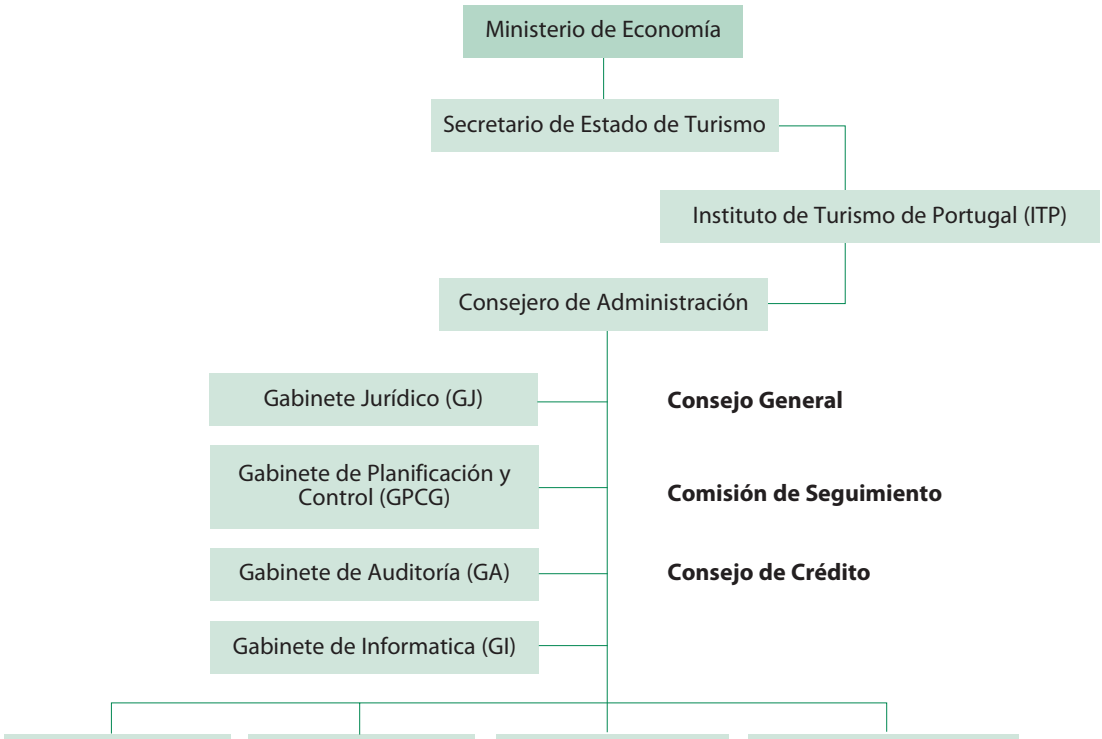
- La realización de actividades de formación y fomento que redunden en mejores estrategias comerciales en los canales de distribución.
- La creación de nuevas rutas aéreas a Portugal.
- El patrocinio de eventos que mejoren el posicionamiento de la imagen de Portugal y refuercen la notoriedad de sus destinos.

Áreas de responsabilidad

El Instituto de Turismo de Portugal (ITP) puede:

- Conceder préstamos a interés bajo o normal y proceder a su gestión.
- Conceder subvenciones y fondos de contrapartida directos o indirectos, comprendidos los de renta mínima y bajo interés.
- Participar en operaciones de cofinanciación y refinanciación de común acuerdo con otras entidades.
- Realizar inversiones financieras con los ingresos del Instituto.
- Proceder al depósito de sumas debidas al Instituto y decidir la forma en que habrán de invertirse y gestionarse, conforme a las disposiciones aplicables.
- Dar y recibir garantías.
- Emitir bonos y cualquier otro título de crédito, a excepción de valores a corto plazo.
- Participar en el capital social de cualquier empresa, instituto, asociación u otra entidad de carácter público o privado constituida o por constituir cuando dicha participación contribuya al desarrollo del turismo.
- Adquirir participaciones en fondos específicamente destinados a la inversión turística.
- Elaborar estudios y proyectos susceptibles de contribuir al desarrollo del turismo, en estrecha colaboración con los organismos auspiciados por el Secretario de Estado de Turismo.
- Participar en actividades de promoción, en Portugal y el extranjero, y de formación profesional en el ámbito del turismo, en estrecha colaboración con las organizaciones creadas a tal efecto que operen bajo los auspicios del Ministerio de Economía.
- Supervisar el uso de los préstamos, subsidios y fondos de contrapartida que se hubieren concedido para cerciorarse de que los beneficiarios cumplen con la obligaciones que hubieren asumido.
- Proceder al estudio y la prospección de mercados, detectar oportunidades de negocio, observar el comportamiento de la competencia y seleccionar canales de comercialización y distribución.
- Concebir actividades concretas de promoción de la marca turística Portugal y de sus productos y marcas regionales, y participar en ellas.
- Prestar apoyo a la inversión de las empresas nacionales en el extranjero y a su presencia en los canales de distribución pertinentes.
- Cooperar con cualquier entidad nacional que participe en la negociación de acuerdos de cooperación económica en el ámbito del turismo y en su ejecución.
- El ITP se encarga asimismo de la promoción del turismo interno.

Estructura y organización internas



Promoción	Norte	Crédito	Proyectos y alianzas internacionales
Información	Sur	Contabilidad	Comunicación y publicaciones
Desarrollo	Supervisión	Personal	Desarrollo de productos
		Administración	Gestión de la información a los profesionales
			Gestión de la cooperación
			Gestión de los eventos
			Gestión de los incentivos (MICE)
			Gestión de los contenidos
			Gestión de la información al consumidor
			Apoyo institucional
			Turismo interno
			Planificación y control presupuestario

Departamento de Desarrollo y Comunicación (DDC)

Se encarga de la información y el desarrollo. Se ha creado un servicio diferente para cada ámbito de actividad.

- El **Servicio de Promoción** se encarga de la comunicación del Instituto con el público en general, lo que supone la elaboración de materiales informativos, la organización de eventos y las acciones publicitarias.
- El **Servicio de Información** tiene a su cargo las siguientes actividades: suministrar la información destinada a potenciales inversores y concebir en sus servicios los contenidos de los materiales informativos; divulgar los sistemas de incentivos; preparar y realizar actividades de formación e información; gestionar la Red de Apoyo a Inversores Turísticos (RAIT) y velar por que el funcionamiento del Gabinete de Apoyo a Inversores Turísticos y el Gabinete de Inversores del PRIME, que actúa dentro del ITP, sea fluido.

	• El **Servicio de Desarrollo** se encarga de la gestión de los incentivos financieros relativos a la inversión pública elaborando propuestas de gestión de las consignaciones procedentes de la concesión de permisos a establecimientos de juego; el análisis socioeconómico de los proyectos de inversión pública, la negociación y redacción de los contratos correspondientes y el seguimiento de la ejecución material y financiera de dichos proyectos. El servicio es asimismo responsable de la preparación y supervisión de los proyectos de cooperación externa, la elaboración y seguimiento de estudios y la gestión del programa de becas de maestría y doctorado en el ámbito del turismo. **Departamento Administrativo y Financiero (DAF)** Se encarga de la gestión de créditos, la contabilidad, el personal, la tesorería y la administración general por conducto de cinco servicios operativos diferentes: • Servicio de Gestión de Créditos • Servicio de Contabilidad • Servicio de Personal • Servicio de Tesorería • Servicio Administrativo **Departamento de Análisis y Supervisión de la Inversión (DAAI)** Este departamento se encarga de las labores de análisis, contratación y supervisión relativas a las candidaturas a los diversos programas de incentivos dirigidos a la inversión privada. **Departamento de Promoción Turística (DPT)** Se encarga de la promoción interna e internacional, de la difusión de la imagen de Portugal como marca y destino turísticos y del estudio de la evolución de los mercados, especialmente en lo tocante a las actividades de promoción de los países competidores, los modelos y tendencias de la demanda turística y la capacidad de atracción de Portugal y su oferta turística.
Número de empleados	**Oficina central** 48 **Oficinas en el extranjero** Desde 2004, el ITP se sirve, mediante contrato, de las 22 representaciones del ICEP y del personal correspondiente.
Número de oficinas en el extranjero	**Oficinas de la ONT** **Representaciones contractuales** Desde 2004, el ITP se sirve, mediante contrato, de las 22 representaciones del ICEP y del personal correspondiente.
Planificación estratégica Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)** 3 **Elementos de que se compone** [I] Objetivos de la política turística nacional [I] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [I] Análisis del potencial de los mercados [I] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [I] Gastos de explotación [I] Evaluación de los productos turísticos existentes [ ] Otros

Estudios de mercado

- Análisis, estudio y seguimiento constante de los mercados emisores, los segmentos de mercado y la evolución de los productos turísticos.
- Asesoramiento especializado en materia de comunicación: turismo de congresos, golf y nuevos productos turísticos.
- Organización de misiones de prospección y búsqueda de nuevas oportunidades comerciales.
- Establecimiento de estrategias integradas para la oferta y los productos de los destinos en función de su complementariedad y su coherencia, teniendo presentes los objetivos del mercado y los clientes.
- Creación de programas de certificación de la calidad de la oferta turística portuguesa en el mercado.
- Realización de evaluaciones de producto supervisadas por expertos sobre la organización, la oferta y la capacidad de atracción de los segmentos de la demanda.

Imagen y comunicación

- Campaña general de imagen que contemple diferentes niveles de intensidad según las prioridades del mercado.
- Campañas de comunicación que refuercen la imagen y la notoriedad de Portugal realizadas conforme a un marco común a todas las marcas nacionales y actividades de promoción comercial.
- Mejora del posicionamiento de la imagen de Portugal mediante campañas que potencien el valor de los destinos nacionales.
- Campañas estratégicas dirigidas al consumidor final y orientadas en función de los segmentos y los productos.
- Actividades de promoción que reafirmen la notoriedad de las siete marcas turísticas nacionales, que se llevarán a cabo a partir de una matriz de conceptos (productos versus motivaciones).
- Programa para aumentar el grado de fidelización de los turistas a los destinos portugueses (la revista «Portugal» y la tarjeta para clientes «Portugal Activo»).
- Seguimiento cercano de los acontecimientos internacionales con miras a elevar la posición de Portugal al rango de destino de acogida privilegiado (cartera Activa).
- Incrementar el potencial de los eventos de incidencia positiva que se hayan seguido de cerca mediante una cobertura informativa selectiva.

Promoción

- Presencia en ferias internacionales de turismo selectas (instalando puestos llamativos).
- Organización de talleres y giras de promoción de la mayor calidad.
- Selección y designación de socios que equilibren la relación de intereses.
- Organización de visitas educativas a empresas y medios de comunicación turísticos.
- Clasificación de las empresas y los profesionales del turismo por producto en los índices bursátiles (BTC).
- Cualquier actividad que pueda contribuir a la creación de nuevas estrategias empresariales de cooperación, internacionalización y aumento de la competitividad.

- Actividades dirigidas directamente a los segmentos de la demanda, a fin de estimular la creatividad y la profesionalidad de las empresas portuguesas («Portugal Activo 2002», «Portugal Aventura», «Picante por naturaleza» «Portugal Event'ive»).
- Actividades generales de promoción orientadas a los segmentos de la demanda por productos o destinos.

Socios

- Asociaciones Regionales de Promoción Turística (7): organización y promoción de la oferta turística local en función del mercado y los clientes (socios de los sectores público y privado).
- Programas de marketing interregionales – promoción de productos y segmentos turísticos específicos (rutas del vino, turismo étnico).
- Programas de promoción conjunta orientados en función de los productos y el mercado.
- Alianzas estratégicas con operadores turísticos y compañías aéreas encaminadas a la creación de nuevas rutas aéreas (regulares, chárter, transportistas de bajo coste).
- Ampliar los estudios de mercado y la cooperación, en colaboración con las asociaciones locales y los creadores de opinión.

Planificación operativa

Grado de importancia:

N= No se utiliza
I= Muy importante
M= Medianamente importante
L= Importancia limitada

Período abarcado (en años) 3

Elementos de que se compone

[I] Objetivos de la política turística nacional
[I] Necesidades del sector turístico
[I] Tendencias de la demanda turística
[I] Análisis del potencial de los mercados
[I] Estudios de "imagen"
[I] Presupuesto disponible
[I] Gastos de explotación
[I] Evaluación de los productos turísticos existentes
[ ] Otros

Apoyo comercial

- Buen posicionamiento de los productos y las marcas nacionales en los folletos promocionales, las páginas web y otros soportes informativos para añadir valor a las labores de comercialización de la marca «Portugal» que realizan los operadores turísticos.
- Realización de nuevas operaciones a través de operadores turísticos estratégicos para fortalecer los destinos nacionales aumentando y mejorando la oferta turística nacional.
- Actividades de promoción conjunta con operadores turísticos y agencias en beneficio de la imagen de marca y el mercado.
- Actividades de formación e incentivos que mejoren las estrategias de venta en los canales de distribución.
- Creación de nuevas rutas aéreas a Portugal.
- Patrocinio de actividades que mejoren el posicionamiento de la imagen de Portugal y realcen la notoriedad de los destinos nacionales.

	Información • Optimizar la utilización de las nuevas tecnologías de la información, la comercialización y la relación activa cliente/oferta (www.visitportugal.com). • Centros de asistencia telefónica: asistencia profesional a clientes potenciales y reales. • Establecimiento del sistema de GRC – Gestión de la Relación con los Clientes – en función de estrategias de marketing basadas en la comunicación interpersonal (en curso). • Asesoría de prensa en 6 mercados – a fin de difundir información selecta y brindar un apoyo personalizado a los medios de comunicación. • Análisis de prensa en 19 mercados.
Uso de la investigación en las actividades de planificación Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[1] Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones y temporadas, distribución por nacionalidades, etc.) [3] Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.) [5] Estudios de "imagen" [6] Evaluación de la eficacia del marketing [2] Tendencias y evolución de la demanda potencial [4] Estudios especiales de segmentación [ ] Otros

2 Presupuesto

Presupuesto total (2005)	47,7 millones de euros / 38,3 millones de dólares EE.UU.
Fuentes de financiación (Sólo costes de marketing)	**Gobierno nacional** 90 % **Otras fuentes** 10 %
Sistema de financiación (presupuesto procedente del gobierno nacional)	[ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de algunos impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede exclusivamente de impuestos turísticos específicos [X] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc.) El presupuesto total procede del Gobierno Nacional y se financia con los ingresos de la tributación sobre los juegos de azar.
Criterios de asignación presupuestaria	[5] Gastos de explotación [2] Costos estimados de las actividades planificadas [3] Importancia actual del mercado (cuota de la demanda actual) [4] Potencial del mercado [1] Presupuesto total disponible para el año en curso [ ] Apoyo financiero a terceras partes para actividades de marketing [ ] Otros

		Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por actividad de promoción	Publicidad (radio, TV, material impreso y de otro tipo)	13,6
	Ferias de turismo, ferias profesionales y talleres	12,4
	Internet	2,6
	Viajes de prensa	4,3
	Relaciones públicas	0,9
	Viajes de familiarización (profesionales)	2,4
	Apoyo al sector (por ej. actividades de promoción en colaboración con operadores turísticos, etc.)	6,4
	Información (incluidos los gastos de la Oficina Central y las oficinas en el extranjero, los folletos y demás material impreso y los gastos de envío postal)	10,8
	Estudios de mercado	3,0
	Otras	43,6
	Mercados emisores (cuota del turismo receptor, %)	**Cuota del presupuesto de marketing (%)**
Partidas presupuestarias por principales mercados	España (49 %)	10,7
	Reino Unido (16 %)	7,1
	Alemania (7 %)	7,5
	Francia (7 %)	5,1
	Países Bajos (4 %)	2,9

3 Relación de la ONT con otros organismos de turismo

Relación con las oficinas de turismo regionales y locales	[X] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [ ] Informal Este proceso, iniciado en mayo de 2003, se basa en una serie de acuerdos contractuales, vigentes de 2004 a 2006, entre las autoridades públicas nacionales y regionales responsables de la promoción exterior del turismo (ICEP, Confederación del Turismo Portugués, Asociación Nacional de Regiones de Turismo, Secretaría Regional de Turismo y Cultura de Madeira y Secretaría Regional de Economía de las Azores). Este modelo se basa, por una parte, en la cooperación de los sectores público y privado (mediante la asociación con empresas privadas) y, por otra, en la regionalización, que se asienta en la relación entre el ITP, responsable de la promoción «Portugal» como «marca de país» y las siete Asociaciones Regionales de Promoción Turística (ARPT).
Actividades de marketing realizadas por las oficinas de turismo regionales o locales sin el concurso de la ONT	Tanto el ITP y como las ARPT tienen a su cargo las actividades de promoción interna y la promoción del turismo receptor. El ITP ha firmado un contrato formal con las Asociaciones Regionales de Promoción Turística que les autoriza a promover sus propias marcas y productos, estas tienen dos planes regionales diferentes: un plan contractual financiado con cargo al presupuesto del ITP que, como se mencionó anteriormente, se basa en la colaboración de los sectores público y privado, y un plan de marketing privado para el que disponen de sus propias fuentes de financiación.

Relación con el sector privado	[ ] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal La relación del ITP con el sector privado y las asociaciones empresariales se basa en una cooperación informal (aunque provechosa).
Relación con los órganos consultivos y asesores	La cooperación del ITP con los órganos consultivos y asesores es esporádica y se limita a actividades concretas como, por ejemplo, la asesoría de prensa o los estudios específicos.

Reino Unido – VisitBritain

1 Estructura y funcionamiento

Posición de la ONT en la estructura turística nacional

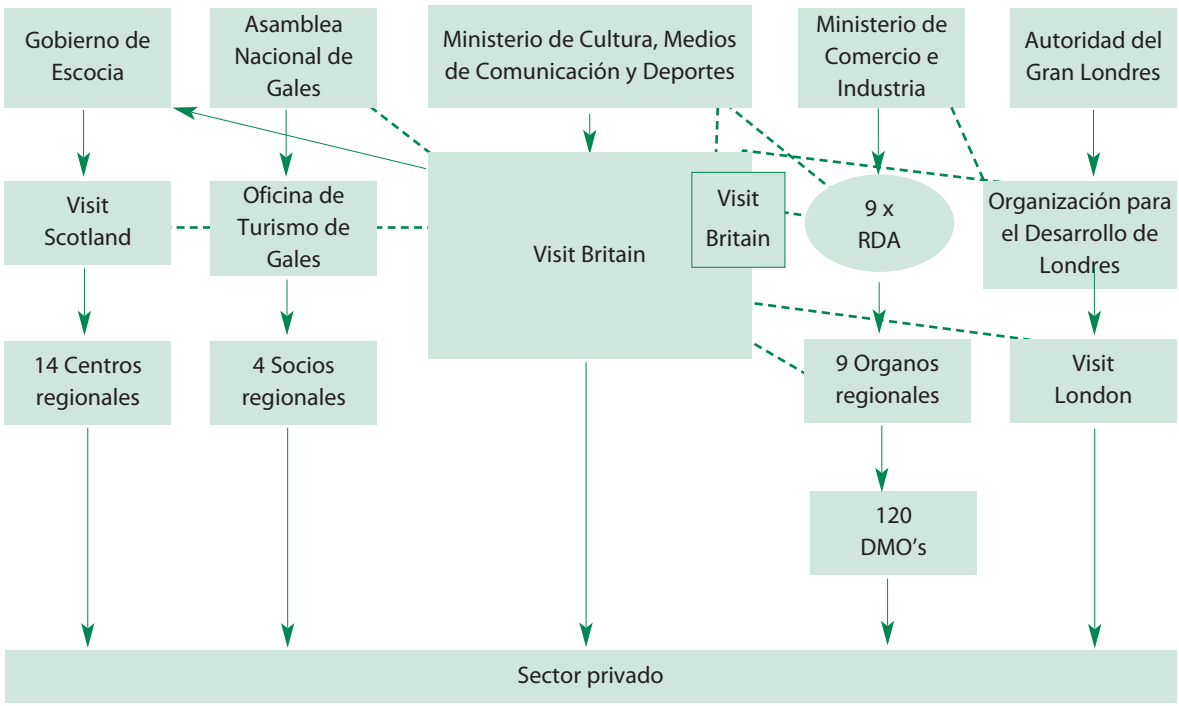
En Gran Bretaña, el Parlamento Británico de Westminster ha transferido las competencias en materia de turismo de Escocia y Gales al Parlamento de Escocia y a la Asamblea de Gales respectivamente. Estos financian sus propias oficinas de turismo, la Oficina de Turismo de Escocia, cuya denominación comercial es VisitScotland, y la Oficina de Turismo de Gales (OTG), para promover sus respectivos países en los mercados interno y externo.

Dentro del Gobierno Británico, con sede en Westminster, el Ministerio de Cultura, Medios de Comunicación y Deportes se ocupa del turismo en Inglaterra aunque, con el acuerdo del Parlamento de Escocia y la Asamblea de Gales, sigue financiando VisitBritain para la promoción exterior de Gran Bretaña.

Aunque no existen vínculos formales entre VisitBritain, VisitScotland y la OTG, éstas cooperan en el desempeño de sus funciones.

Por lo que respecta a las regiones de Inglaterra, las nueve Organizaciones de Desarrollo Regional (ODR) se encargan del turismo receptor e interno de sus regiones correspondientes. Las ODR reciben la financiación del Parlamento Británico de Westminster a través del Ministerio de Comercio e Industria y cumplen sus obligaciones en materia de turismo por conducto de las oficinas de turismo regionales o, en ciertos casos, de un gran número de socios contractuales regionales. Una vez más, aunque no existen vínculos formales, estas entidades cooperan en el desempeño de sus funciones.

Para colmo de complicaciones, la Organización para el Desarrollo de Londres, una de las ODR, es también responsable ante la Autoridad del Gran Londres, que es un órgano electo, y se encarga, por estatuto, de la promoción de Londres como destino turístico y puerta de entrada a toda Gran Bretaña.



Relación con la Administración Nacional de Turismo (ANT)	[X] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un contrato escrito con la ANT, por el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo [ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un «contrato informal» (esto es, basado en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas) [ ] La ejecución de las actividades de la ONT no se basa en contrato alguno con la ANT
Áreas de participación de la ANT en las actividades de la ONT Grado de participación: N= Ninguna M= Media A= Alta T= Total P= Parte de un acuerdo formal	[P] Establecimiento de objetivos de marketing [P] Definición del presupuesto anual de la ONT [P] Control de la responsabilidad financiera [P] Definición del sistema de presentación de informes financieros [A] Definición del nivel de salarios [N] Definición de las cifras de personal [M] Planificación anual de las actividades de marketing [M] Planificación estratégica del marketing [P] Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos formulados previamente [M] Decisión sobre la apertura o el cierre de oficinas en el extranjero [ ] Otros Los objetivos de comercialización se definen en función de las metas que se establezcan con respecto al aumento gasto de los visitantes, el logro de una mejor distribución por regiones y temporadas de los visitantes, la participación del sector privado en nuestras campañas de promoción y la ejecución de la estrategia de marketing. De las actividades de evaluación se encarga la Oficina Nacional de Auditoría conforme a la metodología acordada con las unidades del Departamento de Cultura, Media y Deportes (DCMS).
Condición jurídica	[X] Totalmente pública [ ] Público-privada [ ] Totalmente privada VisitBritain es un órgano estatutario instituido por el decreto de desarrollo del turismo de 1969 (Development of Tourism Act, 1969).
Declaración de intenciones y objetivos	**Declaración de intenciones** Potenciar el turismo a Gran Bretaña de forma que genere mayores ingresos en todo el país y a lo largo de todo el año mediante el establecimiento de marcas de destino y campañas de promoción de alcance mundial. Establecer asimismo alianzas de cooperación con otras organizaciones que participan en el turismo británico e inglés y proporcionarles información. Potenciar el turismo en Inglaterra trabajando en colaboración para desarrollar y promocionar un destino de alta calidad. **Objetivos** Brindar asesoramiento a los ministros y órganos públicos en materia de turismo en Gran Bretaña.
Objetivos estratégicos y áreas de responsabilidad	**Objetivos estratégicos, 2005/2006** **Objetivos de cara al mercado internacional:** • Rendimiento de la inversión*. Obtener un gasto adicional de los turistas extranjeros de al menos 887,5 millones de libras gracias a las actividades de promoción de VisitBritain y un retorno de inversión a corto plazo de al menos el 25 por uno.

- Distribución regional*. Lograr que por lo menos el 55 % del gasto adicional tenga lugar fuera de Londres. Los objetivos para 2005-2006 en materia de rendimiento de la inversión y distribución regional de los turistas se han recortado con respecto a los de 2004-2005 a fin de reflejar la repercusión del paso de recursos hacia mercados emergentes y la importante disminución de actividad de cuatro mercados cercanos de Europa bien consolidados.
- Distribución por temporadas*. Lograr que al menos el 36 % del gasto adicional tenga lugar entre octubre y marzo.
- Normas de atención al cliente*. Lograr que las oficinas en el extranjero y los centros de información turística de Londres y Gran Bretaña alcancen una puntuación en lo que a normas de atención al cliente se refiere de por lo menos 990 sobre 1.200.
- Imagen de Gran Bretaña como destino turístico*. Realización de actividades de prensa y relaciones públicas para lograr una evaluación media de 3,9 puntos sobre 5.
- Mercados en crecimiento. Consagrar 1 millón de libras esterlinas a mercados en crecimiento e intentar lograr que el gasto de los visitantes en ellos se incremente en 70 millones de libras esterlinas para 2007-2008.
- Satisfacción de los asociados. Establecer indicadores para medir el grado de satisfacción de los asociados.
- Base de datos sobre los clientes. Incrementar el número de inscripciones válidas hasta 6,3 millones.
- Boletín electrónico. Lograr una tasa de acceso libre al boletín electrónico del 40 % y una tasa de acceso a través de enlaces en otras páginas del 10 %.
- Suscripciones en línea. Convertir el 10 % de las consultas por Internet en suscripciones en línea completas.
- Consultas. Incrementar el número de visitantes de la página web <www.VisitBritain.com>.

Objetivos de cara al mercado interno:

- Rendimiento de la inversión*. Generar un rendimiento de la inversión en el turismo interno de Gran Bretaña de al menos el 12 por 1.
- Distribución por temporadas*. Lograr que por lo menos el 49 % del gasto adicional tenga lugar entre octubre y marzo.
- Apoyo de las partes interesadas a las actividades de promoción*. Conseguir que las partes interesadas aporten un mínimo de 3,5 millones de libras esterlinas para la realización de campañas de promoción internas.
- Base de datos sobre consumo. Lograr que la base de datos nacional sobre consumo llegue al millón de contactos.
- Campañas. Poner en marcha la campaña de promoción EnjoyEngland (Goce de Inglaterra) y dos campañas de producto.
- Promoción internacional de Inglaterra. Lograr un rendimiento de la inversión del 30 por uno.
- Internet. Incrementar el número de visitantes a la página www.visitengland.com.

Costos de infraestructura:

- Reducir el gasto en infraestructura de VisitBritain en un 10 % para finales de 2005-2006.

	Áreas de responsabilidad: • Promoción exterior de Gran Bretaña. • Promoción de Inglaterra en Gran Bretaña. • Fomento de la creación y la mejora de los equipos turísticos de Gran Bretaña. • Asesoramiento a los ministros y organismos públicos en materia de turismo en Gran Bretaña. * *Objetivos que figuran en el acuerdo de financiación de* VisitBritain y el Ministerio de Cultura, Medios de Comunicación y Deportes.
Estructura y organización internas	VisitBritain dispone de un Consejo no Ejecutivo de 8 miembros dirigido por un Presidente a tiempo parcial a quien debe rendir cuentas el Director General. El Director General tiene a su cargo siete divisiones con sendos directores o jefes: • **Gran Bretaña Internacional**. Se encarga de supervisar todas las operaciones internacionales y dirigir las estrategias internacionales de comercialización y creación de marca. • **Marketing Inglaterra.** Se encarga de la concepción y ejecución de todas las actividades de marketing internas y externas del programa *EnjoyEngland* (Goce de Inglaterra) y es responsable del programa de calidad de VisitBritain y los servicios de homologación. • **Estrategia y Comunicación**. Se encarga de la elaboración de la estrategia, las relaciones con los interesados, los asuntos de gobierno, la política turística de VisitBritain, las relaciones públicas con las empresas y la difusión pública del destino. • **Servicios de comercialización y promoción.** Se encarga de trabajar con los socios estratégicos y del sector privado en la creación de valor añadido para los servicios prestados a los visitantes nacionales y extranjeros, lo que comprende los servicios de publicaciones, la promoción del turismo de negocios, las relaciones con el sector turístico y la red EnglandNet. • **Servicios a empresas.** Se encarga de velar por una gestión empresarial y financiera eficaz, el mantenimiento de la planificación y los controles, la planificación de las operaciones, la gestión de riesgos y la continuidad operativa. • **Plantilla y rendimiento.** Se encarga de definir, mejorar y llevar a cabo el desarrollo de la organización y las estrategias en materia de recursos humanos para conseguir una evolución global adecuada del personal de VisitBritain. • **Tecnología.** Se encarga de colaborar en el cumplimiento de los objetivos empresariales y relativos a los nuevos medios de comunicación de la Organización y es responsable de la elaboración y la aplicación de la estrategia tecnológica de VisitBritain, estableciendo sistemas y procesos comerciales afines mediante un enfoque estructurado de la gestión de los proyectos. En el extranjero, los directores de las oficinas nacionales rinden cuentas a los directores generales de cuatro centros de actividad, que a su vez responden ante el Director de Gran Bretaña Internacional. Los cuatro centros de actividad son: las Américas, Asia y el Pacífico, Europa Septentrional y Europa Meridional-Oriente Medio-África.
Número de empleados	**Oficina central** 190 **Oficinas en el extranjero** 236
Número de oficinas en el extranjero	**Oficinas de la ONT** 23 **Representaciones contractuales** 12

Planificación estratégica Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)** 3 **Proceso** VisitBritain se asesora con las principales partes interesadas. **Elementos de que se compone** [I] Objetivos de la política turística nacional [I] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [I] Análisis del potencial de los mercados [I] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [I] Gastos de explotación [I] Evaluación de los productos turísticos existentes [ ] Otros
Planificación operativa Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)** 1 **Proceso** La planificación operativa se debate durante el ciclo anual de planificación comercial de VisitBritain. El proceso de planificación comercial comprende la consulta de los puntos clave con las partes interesadas. **Elementos de que se compone** [I] Objetivos de la política turística nacional [I] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [I] Análisis del potencial de los mercados [I] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [I] Gastos de explotación [I] Evaluación de los productos turísticos existentes [ ] Otros
Uso de la investigación en las actividades de planificación Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[1] Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones y temporadas, distribución por nacionalidades, etc.) [2] Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.) [5] Estudios de "imagen" [3] Evaluación de la eficacia del marketing [4] Tendencias y evolución de la demanda potencial [6] Estudios especiales de segmentación [ ] Otros

2 Presupuesto

Presupuesto total (2005)	71,7 millones de euros / 89,2 millones de dólares EE.UU.	
Fuentes de financiación	**Gobierno nacional**	73 %
	Otras fuentes	27 %
Partidas presupuestarias	**Marketing**	47 %
	Estructura y funcionamiento	53 %

Sistema de financiación (presupuesto procedente del gobierno nacional)	[X] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de algunos impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede exclusivamente de impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc.)
Parámetros que influyen en el importe de los fondos financieros variables	[ ] Ingresos por turismo internacional [ ] Ingresos totales en impuestos turísticos [ ] Ingresos en impuestos turísticos de los turistas extranjeros [ ] Número de llegadas en alojamientos registrados en total [ ] Número de llegadas en alojamientos registrdos sólo de turistas extranjeros [ ] Número de pernoctaciones en alojamientos registrados en total [ ] Número de pernoctaciones en alojamientos registrados sólo de turistas extranjeros [X] Otras variables
Criterios de asignación presupuestaria Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[4] Gastos de explotación [5] Costos estimados de las actividades planificadas [2] Importancia actual del mercado (cuota de la demanda actual) [3] Potencial del mercado [1] Presupuesto total disponible para el año en curso [6] Apoyo financiero a terceras partes para actividades de marketing [ ] Otros

		Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por actividad de promoción	Actividades de promoción en colaboración, medios de comunicación y relaciones públicas	44
	Publicaciones	14
	Actividades comerciales (sucursales incluidas)	19
	Distribución	10
	Gestión de las relaciones con los clientes y bases de datos	9
	Investigación y evaluación	4
Partidas presupuestarias por producto	Sol y playa	–
	Turismo cultural (incluido el turismo urbano)	31
	Excursiones	31
	Turismo activo y deportes y Turismo de campo/ montaña/rural	31
	Turismo de reuniones, incentivos, congresos, ferias y eventos	7
	Otros segmentos	–

	Mercados emisores (cuota del turismo receptor, %)	Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por principales mercados	Estados Unidos (18 %)	16
	Alemania (6 %)	4
	Francia (6 %)	2
	Irlanda (6 %)	2
	España (5 %)	2

3 Relación de la ONT con otros organismos de turismo

Relación con las oficinas de turismo regionales y locales	[X] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal Los Presidentes de VisitScotland y la Oficina de Turismo de Gales son miembros natos del Consejo de VisitBritain. Los Presidentes de las Organizaciones de Desarrollo Regional con importantes competencias en materia de turismo asisten a las reuniones del Consejo de VisitBritain en calidad de observadores. En el Memorando de entendimiento vigente se estipula la manera en que VisitBritain ha de trabajar con VisitScotland, la Oficina de Turismo de Gales y las ODR. Los directivos de VisitBritain se asesoran con los miembros pertinentes de las oficinas de turismo y las ODR sobre las cuestiones de planificación comercial y elaboración de estrategias, y todas las partes se reúnen asiduamente en diversos foros. En particular, VisitBritain actúa a través de un grupo de marketing para oficinas de turismo.
Actividades de marketing realizadas por las oficinas de turismo regionales o locales sin el concurso de la ONT	Las actividades de marketing que realizan las oficinas de turismo regionales y locales abarcan la promoción interna y externa de sus regiones o destinos.
Relación con el sector privado	[ ] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal VisitBritain consulta con asiduidad al sector privado sobre cuestiones estratégicas, básicamente a través de un comité asesor que tiene una amplia representación de los interesados del sector público y privado, y propone asimismo toda una gama de servicios y oportunidades de comercialización a la industria accesibles en función de la demanda. VisitBritain también coordina un grupo de alto nivel de respuesta ante emergencias del sector turístico, que se reúne en tiempos de crisis a fin de concertar las medidas que tomará el sector para hacer frente a acontecimientos que repercuten en él, como los atentados de 2005 en Londres.

Tailandia – Autoridad Turística de Tailandia (TAT)

1 Estructura y funcionamiento

Relación con la Administración Nacional de Turismo (ANT)	[ ] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un contrato escrito con la ANT, por el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo [X] La ejecución de las actividades de la ONT se basa en un «contrato informal» (esto es, basado en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas) [ ] La ejecución de las actividades de la ONT no se basa en contrato alguno con la ANT
Áreas de participación de la ANT en las actividades de la ONT Grado de participación: N= Ninguna M= Media A= Alta T= Total P= Parte de un acuerdo formal	[A] Establecimiento de objetivos de marketing [A] Definición del presupuesto anual de la ONT [A] Control de la responsabilidad financiera [A] Definición del sistema de presentación de informes financieros [A] Definición del nivel de salarios [N] Definición de las cifras de personal [A] Planificación anual de las actividades de marketing [A] Planificación estratégica del marketing [N] Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos formulados previamente [A] Decisión sobre la apertura o el cierre de oficinas en el extranjero [ ] Otros
Condición jurídica	[ ] Totalmente pública [X] Público-privada [ ] Totalmente privada La Autoridad Turística de Tailandia es una organización empresarial estatal de condición jurídica público-privada.
Declaración de intenciones y objetivos	**Declaración de intenciones** La ATT aspira a ser un centro de excelencia en la promoción y el desarrollo del turismo sostenible que defienda la dignidad tailandesa y las normas internacionales y logre crear un equilibrio entre la economía, la sociedad y el medio ambiente. **Objetivos** El desarrollo y promoción de Tailandia en tanto que destino sostenible, competitivo y de alta calidad en el mercado turístico mundial, para que con el tiempo puede convertirse en «Capital Turística de Asia».
Objetivos estratégicos y áreas de responsabilidad	**Objetivos estratégicos** El objetivo actual de la ATT es comercializar Tailandia como destino de calidad. **Áreas de responsabilidad** La ATT tiene a su cargo tanto el mercado internacional como el interno.

Estructura y organización internas

Número de empleados	**Oficina central**	183
	Oficinas en el extranjero	40
Número de oficinas en el extranjero	**Oficinas de la ONT**	18
	Representaciones contractuales	21
Planificación estratégica Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)**	1

Proceso

El proceso de planificación de las actividades de marketing consta habitualmente de las siguientes etapas:

- Análisis de la situación (el punto en que se está).
- Objetivo de marketing (el punto al que se quiere llegar).
- Estrategia y ejecución.
- Control y evaluación.

Elementos de que se compone

[I] Objetivos de la política turística nacional
[I] Necesidades del sector turístico
[I] Tendencias de la demanda turística
[M] Análisis del potencial de los mercados
[M] Estudios de "imagen"
[I] Presupuesto disponible
[I] Gastos de explotación
[I] Evaluación de los productos turísticos existentes
[ ] Otros

Planificación operativa Grado de importancia: N= No se utiliza I= Muy importante M= Medianamente importante L= Importancia limitada	**Período abarcado (en años)** 1 **Elementos de que se compone** [M] Objetivos de la política turística nacional [M] Necesidades del sector turístico [I] Tendencias de la demanda turística [M] Análisis del potencial de los mercados [M] Estudios de "imagen" [I] Presupuesto disponible [I] Gastos de explotación [M] Evaluación de los productos turísticos existentes [ ] Otros
Uso de la investigación en las actividades de planificación Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[1] Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones y temporadas, distribución por nacionalidades, etc.) [4] Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.) [6] Estudios de "imagen" [3] Evaluación de la eficacia del marketing [2] Tendencias y evolución de la demanda potencial [5] Estudios especiales de segmentación [ ] Otros

2 Presupuesto

Presupuesto total (2005)	25,8 millones de euros / 32,1 millones de dólares EE.UU.
Fuentes de financiación	**Gobierno nacional** 100 % **Otras fuentes** 0
Partidas presupuestarias	**Marketing** 54 % **Estructura y funcionamiento** 46 %
Sistema de financiación (presupuesto procedente del gobierno nacional)	[X] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de algunos impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede exclusivamente de impuestos turísticos específicos [ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc.)
Parámetros que influyen en el importe de los fondos financieros variables	[X] Ingresos por turismo internacional [ ] Ingresos totales en impuestos turísticos [ ] Ingresos en impuestos turísticos de los turistas extranjeros [X] Número de llegadas en alojamientos registrados en total [ ] Número de llegadas en alojamientos registrados sólo de turistas extranjeros [X] Número de pernoctaciones en alojamientos registrados en total [ ] Número de pernoctaciones en alojamientos registrados sólo de turistas extranjeros [ ] Otras variables

	El presupuesto se compone de un importe fijo, ciertos incrementos anuales y una suma variable. Ésta última depende de la demanda turística y de las necesidades particulares que surgieren en razón de, por ejemplo, depresiones económicas, desastres naturales, tendencias de comercialización, etc.
Criterios de asignación presupuestaria Clasificado de 1 (más importante) a 6 (menos importante)	[2] Gastos de explotación [5] Costos estimados de las actividades planificadas [3] Importancia actual del mercado (cuota de la demanda actual) [4] Potencial del mercado [1] Presupuesto total disponible para el año en curso [6] Apoyo financiero a terceras partes para actividades de marketing [ ] Otros

		Cuota del presupuesto de marketing (%)
Partidas presupuestarias por actividad de promoción	Publicidad (radio, TV, material impreso y de otro tipo)	29,5
	Ferias de turismo, ferias profesionales y talleres	28,9
	Internet	1,1
	Relaciones públicas y todo tipo de viajes de familiarización	13,1
	Apoyo al sector (por ej. actividades de promoción en colaboración con operadores turísticos, etc.)	-...
	Información (incluidos los gastos de la Oficina Central y las oficinas en el extranjero, los folletos y demás material impreso y los gastos de envío postal)	10,3
	Estudios de mercado	-...
	Otros	17,1
	Mercados emisores (cuota del turismo receptor, %)	**Cuota del presupuesto de marketing (%)**
Partidas presupuestarias por principales mercados	Malasia (12 %)	3,1
	Japón (10 %)	14,8
	China (7 %)	6,2
	República de Corea (8 %)	2,8
	Hong Kong (China) (6 %)	3,0

3 Relación de la ONT con otros organismos de turismo

Relación con las oficinas de turismo regionales y locales	[ ] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal Esta relación es de carácter esencialmente consultivo (reuniones, seminarios, talleres, etc.)
Actividades de marketing realizadas por las oficinas de turismo regionales o locales sin el concurso de la ONT	Las asociaciones turísticas particulares y otras entidades similares llevan a cabo algunas actividades de promoción y labores afines, pero de la mayor parte de dichas actividades y de la asignación presupuestaria correspondiente se encarga la ONT.

Relación con el sector privado	[ ] Contractual [ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.) [X] Informal Esta relación es de carácter esencialmente consultivo (reuniones, seminarios, talleres, etc.)
Relación con los órganos consultivos y asesores	La Autoridad Turística de Tailandia está vinculada con el Consejo de Turismo de Tailandia, que actúa de intermediario entre la ONT, la ANT y el sector privado (las asociaciones de turismo).

Anexo I

Cuestionario sobre el presupuesto de la ONT

WORLD TOURISM ORGANIZATION
ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO
ВСЕМИРНАЯ ТУРИСТСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
منظمة السياحة العالمية

CUESTIONARIO SOBRE PRESUPUESTOS DE ORGANIZACIONES NACIONALES DE TURISMO MARKETING DEL TURISMO RECEPTOR

Notas de introducción:

- Para facilitar la cumplimentación del cuestionario, se aconseja leerlo atentamente en su totalidad antes de empezar a responder.
- Le rogamos que incluya siempre que sea posible el importe del presupuesto y que especifique en cada pregunta la moneda utilizada, consignando únicamente los valores en porcentajes cuándo se pida explícitamente.
- Si cree que es preciso añadir comentarios explicativos específicos para que se entienda la información sobre su organización nacional de turismo (ONT), agréguelos siempre que lo considere oportuno.
- En caso de dudas respecto a la cumplimentación del cuestionario, no dude en ponerse en contacto con el Sr. Herman Bos (hhbos@wanadoo.nl ó + 31 (0) 715 768 140), de Tourism Strategy Consultants, para cualquier aclaración.

País:

Institución/NTO:

Persona de contacto:

Cargo:

Tel.: **Correo electrónico:**

Pregunta 1

¿Cuál es el presupuesto total anual de la ONT para el marketing del turismo receptor? ¿Cuáles son sus fuentes y cuáles sus partidas básicas? Esto significa, si es ése el caso, la exclusión de los presupuestos de marketing interno, inversiones en suministro/productos y otras posibles tareas de las ONT.

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

Moneda:	**2004 (importe)**	**2005 (importe)**
Presupuesto total		
DE (fuentes):		
Gobierno nacional		
Gobiernos regionales		
Gobiernos locales		
Otras (ej. del sector privado, en efectivo o en especie para actividades de marketing específicas, etc)		
PARA (partidas del presupuesto):		
Gastos de explotación (todos los gastos de explotación, por ejemplo salarios, alquileres, viajes y otros gastos generales como los de los departamentos de contabilidad y recursos humanos, tanto en la oficina central como en las oficinas en el extranjero)		
Gastos de marketing (todos los costos directos de las actividades de marketing y de las actividades de apoyo directo al marketing, por ejemplo investigación, desarrollo de estrategias, coordinación, etc.)		

Observaciones: La suma anual de los importes procedentes de las fuentes mencionadas debe equivaler al presupuesto total. Cuando el presupuesto de una ONT está financiado en parte a través de fuentes externas, podrían surgir algunas dificultades en la división de los importes. Cuando resulte difícil consignar con precisión el importe correspondiente a cada grupo, considere la suma total como el 100% y calcule el porcentaje de cada grupo por año. Si procede de este modo, indique el uso de porcentajes por escrito.

Pregunta 2

¿Hay otras oficinas de turismo regionales o locales en su país que lleven a cabo por su cuenta actividades de marketing para estimular el turismo a sus regiones o ciudades en el extranjero, es decir, sin pasar por la ONT?

[ ] No
[ ] Sí

Si su respuesta es afirmativa, indique qué oficinas de turismo y consigne, si es posible, el importe estimado de su presupuesto anual. Cuando no sea posible realizar una estimación, asigne una calificación general a los importes totales en comparación con el presupuesto de la ONT.

Pregunta 3

3-a ¿Cuál es el sistema de financiación del presupuesto de la ONT procedente del Gobierno nacional?

[ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado
[ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado *y* de algunos impuestos turísticos específicos
[ ] El presupuesto procede *sólo* de impuestos turísticos específicos

Si se incluyen impuestos turísticos específicos, le rogamos que indique el tipo de imposición, es decir, si es por llegada o por pernoctación y, en caso de que la procedencia sea mixta, indique cuál es el porcentaje de los impuestos en relación con el presupuesto total.

[ ] El presupuesto procede del presupuesto general del Estado y de otras fuentes (como el juego, los ingresos libres de impuestos, el IVA, etc)

Especifique el tipo y el porcentaje en relación con el presupuesto total.

3-b El presupuesto de la ONT procedente del Gobierno nacional ¿es un importe fijo o varía según ciertas condiciones/indicadores?

[ ] Sólo importes fijos → Se ruega continúe con la Pregunta 4
[ ] Importes fijos, más un importe variable que depende de los resultados de la demanda turística
[ ] Importes fijos, más un importe variable que depende de los resultados de la ONT en relación con unos objetivos predefinidos
[ ] Importe fijo, más un importe variable que depende de la participación de otros agentes (oficinas de turismo regionales/locales o empresas privadas)
[ ] Importe variable, que depende sólo de los resultados de la demanda turística
[ ] Importe variable, que depende sólo de los resultados de la ONT en relación con unos objetivos predefinidos
[ ] Importe variable, que depende sólo de la participación de otros agentes (oficinas de turismo regionales/locales o empresas privadas)
[ ] Una combinación de los tres sistemas de importes variables mencionados anteriormente
[ ] Otros

Especifique:

3-c Cuando una parte de la financiación gubernamental se basa en los resultados de la demanda turística (pregunta 3-b) ¿qué tipo de variables influyen en ella?

[ ] Ingresos por turismo internacional
[ ] Ingresos totales en impuestos turísticos
[ ] Ingresos en impuestos turísticos de los turistas extranjeros
[ ] Número de llegadas en alojamientos registrados en total
[ ] Número de llegadas en alojamientos registrados sólo de turistas extranjeros
[ ] Número de pernoctaciones en alojamientos registrados en total
[ ] Número de pernoctaciones en alojamientos registrados sólo de turistas extranjeros
[ ] Otras variables

Cuando marque el último apartado o cuando se utilicen más de una variable, le rogamos que especifique cuáles son.

Pregunta 4

¿Cuáles son en 2005 las partidas del presupuesto de marketing de la ONT según el tipo de actividad de marketing para la promoción del turismo receptor?

Si no dispone de datos precisos para cada tipo de actividad, le rogamos que utilice porcentajes estimativos y que utilice la segunda columna.

Actividades de marketing	Importe (moneda)	En porcentaje
Publicidad (radio y TV)		
Publicidad (material impreso y de otro tipo)		
Ferias de turismo		
Ferias profesionales/talleres		
Internet		
Viajes de prensa		
Relaciones públicas		
Viajes de familiarización (profesionales)		
Apoyo de empresas turísticas (ej. marketing cooperativo con operadores turísticos, etc)		
Información (incluidos los gastos de la oficina central y de las oficinas en el extranjero, folletos y otro material impreso y gastos de envío postal)		
Estudios de mercado		
Otras. Especifique cuáles:		
Presupuesto total de marketing		**100%**

Pregunta 5

¿Cuáles son en 2005 las partidas del presupuesto de marketing de la ONT según el tipo de producto dentro del presupuesto total para el marketing del turismo receptor?

Si no dispone de datos precisos para cada tipo de actividad, le rogamos que utilice porcentajes estimativos y que utilice la segunda columna.

Actividades de marketing	Importe (moneda)	En porcentaje
Sol y playa		
Turismo cultural (incluido el turismo urbano)		
Excursiones		
Turismo activo y deportes		
Turismo de campo/montaña/rural		
Turismo de reuniones, incentivos, congresos, ferias y eventos		
Otros segmentos. Especifique cuáles:		
Presupuesto total de marketing		**100%**

Pregunta 6

6-a ¿Cual es en 2005 el porcentaje del presupuesto de marketing dedicado a los cinco mercados emisores principales dentro del presupuesto total para el marketing del turismo receptor?

Principales mercados	Porcentaje del turismo receptor (%) (en términos de llegadas totales de turistas o, si hay otro indicador, indique cuál)	Porcentaje del presupuesto de marketing (%)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

6-b El porcentaje consignado en el apartado 6-a. para gastos de marketing por mercados ¿es una parte del presupuesto total o sólo del presupuesto específico de marketing?

[ ] El porcentaje mencionado es una parte del presupuesto total

[ ] El porcentaje mencionado es una parte del presupuesto específico de marketing (es decir, excluidos los gastos de explotación)

Pregunta 7

¿Cuál es en 2005 el número real de trabajadores empleados para el marketing receptor?

Emplazamiento	Número total de empleados en términos de puestos de jornada completa
Oficina central	
Oficinas en el extranjero	

Le rogamos que consigne únicamente el número de personas que forman parte de la nómina regular de la ONT. Realice el cálculo en términos de puestos de jornada completa y, para ello, convierta los puestos de empleados con jornada parcial en sus equivalentes en puestos de jornada completa. Por ejemplo, el trabajo de dos personas con un empleo a media jornada contaría como un empleo de jornada completa y el de tres personas con una jornada del 40% equivaldría a 1,2 empleos de jornada completa.

Pregunta 8

¿Cuál es el número de oficinas y otras representaciones en el extranjero?

	2004	2005
Oficinas propias de la ONT: oficinas que gestiona íntegramente la ONT con personal en nómina		
Representaciones contractuales: representaciones que tienen un contrato comercial con la ONT para actividades de marketing		

¡MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE AYUDA!

Anexo II

Cuestionario sobre la estructura y el funcionamiento de las ONT

WORLD TOURISM ORGANIZATION
ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO
ВСЕМИРНАЯ ТУРИСТСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
منظمة السياحة العالمية

CUESTIONARIO SOBRE LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NACIONALES DE TURISMO (ONT)

Notas de introducción:

- Para facilitar la cumplimentación del cuestionario, se aconseja leerlo atentamente en su totalidad antes de empezar a responder.
- Si cree que es preciso añadir comentarios explicativos específicos para que se entienda la información sobre su organización nacional de turismo (ONT), agréguelos siempre que lo considere oportuno.
- Aunque muchas preguntas se refieren a la ONT en su totalidad, le rogamos que responda desde la perspectiva del marketing del turismo receptor.
- En caso de dudas respecto a la cumplimentación del cuestionario, no dude en ponerse en contacto con el Sr. Herman Bos (hhbos@wanadoo.nl ó + 31 (0) 715 768 140), de Tourism Strategy Consultants, para cualquier aclaración.

País:

Institución/ONT:

Persona de contacto:

Cargo:

Tel.: **Correo electrónico:**

A La Organización Nacional de Turismo (ONT) en la estructura turística nacional

Pregunta 1

Describa la posición de la ONT en la estructura turística de su país, así como las relaciones existentes entre las diferentes organizaciones. A ser posible, dibuje o adjunte un gráfico.

Pregunta 2

2-a La ejecución de las actividades de la ONT ¿se basa en un "contrato" con el Gobierno nacional (ANT)?

[ ] No

[ ] Sí, con un "contrato informal" basado (primordialmente) en el entendimiento y en posibles indicaciones verbales o escritas específicas.

[ ] Sí, con un contrato por escrito en el que la ONT se responsabiliza formalmente de la ejecución de su trabajo.

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

2-b A continuación, se relacionan algunos posibles aspectos que podrían condicionar la participación del Estado en el marketing de la OMT del turismo receptor. Le rogamos que marque en cada caso en qué grado ese aspecto es importante en la relación entre la ONT y el Gobierno (ANT).

	Participación				
	Ninguna	Media	Alta	Total	Parte de un acuerdo formal
Establecimiento de objetivos de marketing Indique de qué tipo:					
Definición del presupuesto anual de la ONT					
Control posterior de la responsabilidad financiera					
Definición del sistema de presentación de informes financieros					
Definición del nivel de salarios					
Definición de las cifras de personal					
Planificación anual de las actividades de marketing					
Planificación estratégica del marketing					
Evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos/resultados formulados previamente. Si se efectúa, especifique cómo					
Decisión sobre la abertura o el cierre de oficinas en el extranjero					
Otros. Especifique cuáles:					

Pregunta 3

¿Qué relación mantiene la ONT con las oficinas de turismo regionales/locales?

[ ] Contractual
[ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.)
[ ] Informal

Sea cual sea el caso, le rogamos que agregue una breve descripción:

Pregunta 4

¿Qué relación mantiene la ONT con las empresas privadas (como tales o como asociaciones)?

[ ] Contractual
[ ] Formal (p.ej. con arreglo a leyes, normativas, ect.)
[ ] Informal

Sea cual sea el caso, le rogamos que agregue una breve descripción:

Pregunta 5

Describa la relación, si la hay, entre la ONT y los órganos consultivos/asesores de turismo existentes.

B Estructura y funcionamiento de la ONT

Pregunta 6

¿Cuál es la situación jurídica de la ONT? Si es posible, adjunte una copia del documento en que se defina la situación jurídica.

[ ] Totalmente pública
[ ] Público-privada
[ ] Totalmente privada

Sea cual sea el caso, le rogamos que agregue una breve descripción:

Pregunta 7

Facilite la declaración de intenciones actual de la ONT o una exposición de objetivos que sea comparable

Declaración de intenciones:

Exposición de objetivos:

Pregunta 8

¿Cuáles son los objetivos estratégicos y las áreas de responsabilidad de la ONT?

Objetivos estratégicos:

Áreas de responsabilidad (indique específicamente si la ONT es responsable también de la promoción del turismo interno):

Pregunta 9

Facilite una descripción funcional de la estructura interna de la ONT, incluida la junta directiva, los órganos asesores/consultivos, si los hay, y todos los departamentos de la ONT. Incluya una organigrama o un gráfico descriptivo de las funciones.

C Procedimientos de planificación: planificación estratégica y operativa

Pregunta 10

10-a ¿Desarrolla la ONT una planificación estratégica del marketing a largo plazo?

[ ] No → Se ruega continúe con la Pregunta 11
[ ] Sí, incidentalmente
[ ] Sí, contantemente

10-b ¿Cuál es por lo general el marco temporal de su marketing estratégico?

_____ años

10-c Describa el proceso de planificación estratégica y especifique las partes implicadas (p. ej. ANT, oficinas de turismo regionales/locales, sector privado, etc) en correlación con:

- El establecimiento de objetivos,
- La definición de las principales líneas estratégicas,
- La definición de los productos,
- La definición de los mercados,
- La definición de las principales actividades estratégicas,
- La asignación de presupuesto,
- La definición de indicadores de resultados y del correspondiente proceso de evaluación.

10-d Le rogamos que señale en cada posible elemento, su uso y su importancia en el proceso de planificación estratégica del marketing.

	No se utiliza	Importancia cuando se utiliza		
		Alta	Media	Baja
Objetivos de la política turística nacional				
Necesidades expresadas por el sector turístico				
Tendencias de la demanda turística (en los mercados emisores)				
Análisis sobre el potencial de los mercados				
Estudios de "imagen"				
Presupuesto disponible				
Gastos de explotación				
Evaluación de los productos turísticos existentes				
Otros. Especifique cuáles:				

Pregunta 11

11-a ¿Cuál es por lo general el marco temporal de su planificación del marketing operacional?

_____años

11-b Describa el proceso de planificación operativa y especifique las partes implicadas (p. ej. ANT, oficinas de turismo regionales/locales, sector privado, etc) en correlación con:

- El establecimiento de objetivos,
- La definición de las principales líneas estratégicas,
- La definición de los productos,
- La definición de los mercados,
- La definición de las principales actividades estratégicas,
- La asignación de presupuesto,
- La definición de indicadores de resultados y del correspondiente proceso de evaluación.

11-c Le rogamos que señale en cada posible elemento, su uso y su importancia en el proceso de planificación operativa del marketing.

	No se utiliza	Importancia cuando se utiliza		
		Alta	Media	Baja
Objetivos de la política turística nacional				
Necesidades expresadas por el sector turístico				
Tendencias de la demanda turística (en los mercados emisores)				
Análisis sobre el potencial de los mercados				
Estudios de "imagen"				
Presupuesto disponible				
Gastos de explotación				
Evaluación de los productos turísticos existentes				
Otros. Especifique cuáles:				

11-d La distribución del presupuesto anual entre las actividades de marketing en el extranjero de los diversos países se basa por lo general en varios criterios. Seis de ellos se mencionan a continuación. Si lo prefiere, puede agregar más. ¿Podría indicar la importancia de los diversos criterios para la ONT en términos de asignación presupuestaria? Clasifíquelos del 1 (el más importante) al 6 (el menos importante).

	Clasificación de la importancia
Gastos de explotación	
Costos estimados de las actividades planificadas	
Importancia actual del mercado (cuota de la demanda en su país)	
Potencial del mercado	
Presupuesto total disponible para el año en curso	
Apoyo financiero a terceras partes en actividades de marketing	
Otros. Especifique cuáles	

Pregunta 12

Las ONT utilizan en general la investigación para ayudar en la planificación del marketing del turismo receptor. La investigación puede subdividirse en varios tipos. Seis de ellos se mencionan a continuación. Si lo prefiere, puede agregar más. ¿Podría indicar la importancia de los diversos tipos de investigación para la ONT y clasificarlos del 1 (muy importante) al 6 (menos importante).

Investigación	Clasificación de la importancia
Recopilación de datos sobre el nivel real de la demanda (llegadas, pernoctaciones, distribución por regiones o estaciones, distribución por nacionalidades, etc.)	
Recopilación de datos sobre la estructura de los segmentos de la demanda (p. ej. edad, renta, motivos, etc.)	
Estudios de "imagen"	
Evaluación de la eficacia del marketing	
Tendencias y evolución de la demanda potencial	
Estudios especiales de segmentación	
Otros. Especifique cuáles	

D Sistema de evaluación de la ONT

Pregunta 13

13-a ¿Dispone la ONT de un sistema de evaluación?

[ ] No → Se ruega continúe con la pregunta 14
[ ] Sí, pero sólo de carácter global
[ ] Sí, basado en indicadores de comportamiento de los mercados (número de llegadas, pernoctaciones, gasto, etc.)
[ ] Sí, mediante cálculos sobre el rendimiento de las inversiones comparando los resultados de actividades de marketing específicas con los resultados sobre la demanda
[ ] Sí, basados en otros criterios

Si se basa en otros criterios, especifique cuáles:

13-b Si la ONT dispone de un sistema de evaluación ¿están definidos previamente los objetivos utilizados para aplicarlo (es decir, están fijados antes de la ejecución del plan de marketing?

[ ] No
[ ] Sí

Si su respuesta es afirmativa, indique quién es el responsable de su definición, así como de la posterior validación en términos de cumplimiento o incumplimiento.

E Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)

Pregunta 14

14-a A partir de su experiencia ¿puede indicar cuáles considera que son los factores positivos que han reforzado la posición y el funcionamiento de la ONT y que han sido artífices de los éxitos alcanzados?

14-b A partir de su experiencia ¿puede indicar cuáles considera que son los factores negativos que han debilitado la posición y el funcionamiento de la ONT y que han producido limitaciones?

14-c A partir de su experiencia ¿puede indicar cuáles considera que son las oportunidades para la posición y el funcionamiento de la ONT y cómo deben aprovecharse?

14-d A partir de su experiencia ¿puede indicar cuáles considera que son las amenazas futuras para la posición y el funcionamiento de la ONT y cómo pueden resolverse?

Le rogamos que envíe el cuestionario y, a ser posible, copias de:

a) su informe anual,
b) su plan anual de marketing,
c) su plan estratégico de marketing,
d) un organigrama de la ONT,
e) cualquier otro documento pertinente que suministre información sobre presupuesto, financiación, marketing, estrategia, estructura, organización y funcionamiento de la ONT.

Por correo electrónico o postal al: Sr. Herman Bos (hhbos@wanadoo.nl)
Tourism Strategy Consultants, Het Wedde 51
2253 RB Voorschoten, Países Bajos

Anexo III

Países participantes

País	Organización
Alemania	Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT)
Arabia Saudita	Comisión Superior de Turismo
Australia *	Tourism Australia
Austria	Oficina Nacional de Turismo de Austria
Botswana	Ministerio de Turismo
Canadá	Comisión de Turismo de Canadá (CTC)
Chile *	Servicio Nacional de Turismo – SERNATUR
Chipre	Organización de Turismo de Chipre
Colombia	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Corea, República de	Organización de Turismo de la República de Corea
Dinamarca	VisitDenmark
El Salvador	Ministerio de Turismo
Eslovaquia	Oficina de Turismo de Eslovaquia
Eslovenia	Oficina de Turismo de Eslovenia
España *	Turespaña
Estados Unidos *	Oficina de las Industrias de Turismo y Viajes
Estonia	Oficina de Turismo de Estonia
Filipinas	Ministerio de Turismo
Finlandia	Oficina de Turismo de Finlandia
Francia *	Maison de la France
Grecia	Oficina Nacional de Turismo de Grecia
Guatemala	Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT
Honduras	Instituto Hondureño de Turismo
Hungría *	Oficina Nacional de Turismo de Hungría
India	Ministerio de Turismo
Indonesia	Ministerio de Cultura y Turismo
Irlanda	Tourism Ireland
Italia	ENIT – Agencia Nacional de Turismo
Lituania	Departamento de Estado de Turismo
Luxemburgo	Oficina Nacional de Turismo de Luxemburgo
Macao (China)	Oficina de Turismo del Gobierno de Macao
Malasia	Ministerio de Turismo
Malta	Autoridad Turística de Malta
México	Secretaría de Turismo
Nepal	Oficina de Turismo de Nepal
Noruega *	Innovation Norway
Nueva Zelandia	Tourism New Zealand
Países Bajos *	Oficina de Turismo y Congresos de Holanda
Perú *	Comisión para la Promoción del Perú – Promperú
Polonia	Organización de Turismo de Polonia
Portugal *	Instituto de Turismo de Portugal (ITP)
Reino Unido *	VisitBritain
República Checa	Autoridad de Turismo de la República Checa – Czech Tourism
República Dominicana	Secretaría de Estado de Turismo
Rumania	Autoridad Nacional de Turismo
Sudáfrica	South African Tourism
Suecia	Sveriges Rese- och Turistråd
Suiza	Switzerland Tourism
Tailandia *	Autoridad Turística de Tailandia
Túnez	Oficina Nacional de Turismo de Túnez

N = 50 / * Países que participaron contestando a los dos cuestionarios

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

Anexo IV

Notas metodológicas

- Los países se citan por orden alfabético.
- En los casos en los que no se disponía de datos sobre un país, éste se ha omitido del cuadro.
- Algunas ONT que también se encargan de la promoción del turismo interno no han presentado datos perfectamente separados. En estos casos han vuelto a calcularse los datos pertinentes en función, mayoritariamente, de estimaciones proporcionales.
- En caso de que el gasto de un año determinado sea deficitario, se da por sentado que dicho déficit se colma con cargo a las reservas existentes. Se considera que el origen de dichas reservas es la inversión gubernamental de años anteriores. A fin de equilibrar el ingreso y el gasto se ha añadido al presupuesto el importe del déficit, considerándose que la fuente presupuestaria es el gobierno nacional. En caso de superávit se ha utilizado el procedimiento inverso.
- Los ingresos procedentes de impuestos se consideran financiación gubernamental pues son, conforme al derecho público, resultado de la intervención del gobierno.
- En ciertos países los gobiernos regionales prestan apoyo a la promoción internacional de sus destinos a través de organismos diferentes de las oficinas nacionales de turismo. En el presente informe no contempla estos presupuestos.
- El año fiscal y el año civil difieren en ciertos países. En tales casos, se han considerado los datos de los años civiles más aptos a la comparación.
- El cálculo de promedios sólo se ha realizado cuando los países facilitaron datos correspondientes al año/los años considerado(s).
- La información relativa a 2005 se basa en los presupuestos en vigor establecidos previamente. No se dispondrá de los montos exactos hasta mediados de 2006. Se espera que en la mayoría de los casos las cifras finales sólo presentarán diferencias marginales con respecto a las presupuestadas.
- Los datos de referencia externos proceden de las siguientes fuentes:
  - OMT: datos sobre las llegadas de turistas internacionales, ingresos por turismo internacional y tipos de cambio medios.
  - Oficina del Censo de los Estados Unidos: datos demográficos (cifras de mediados de año).
  - FMI: datos sobre la exportación de servicios (viajes, haber en la balanza de pagos).
- Cuando los presupuestos se presentaron en la divisa nacional, se han vuelto a calcular en función del tipo de cambio medio de 2004 al dólar estadounidense y al euro. En 2005, el tipo de cambio medio entre el dólar y el euro es el mismo que en 2004 (1 dólar = 0,8039 euros; 1 euro = 1,2439 dólares).
- Cuando surgieron dudas en cuanto a la comparabilidad de datos concretos se consultó a la ONT correspondiente. Esto resultó imposible en muy pocos casos, en los cuales se realizaron modificaciones siempre y cuando se considerasen razonablemente justificadas. Cuando éste no fue el caso, la información no se utilizó.

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

- En los casos en los que se respondió a la pregunta 6 con datos relativos al presupuesto total, éstos se volvieron a calcular en términos de costos de marketing, considerándose que los costos operativos estarían en relación más o menos proporcional a los de marketing.
- Los datos de Sudáfrica se basan en el informe anual y comprenden la promoción del turismo interno.
- Los datos sobre el personal y las oficinas de Malta se refieren a la situación previa a la reciente reorganización.
- En el caso de los Países Bajos, los datos sobre el presupuesto de marketing comprenden los costos de explotación.
- Las oficinas en el extranjero son oficinas operadas en su totalidad por la ONT, cuyo personal figura en su nómina.
- Las representaciones contractuales son organizaciones o empresas que han firmado un contrato mercantil con la ONT para la realización de actividades de promoción y comercialización.
- En el Cuadro 10, las cifras de las columnas segunda y tercera resultan de la división del presupuesto total por el número de oficinas en el extranjero. En las columnas cuarta y quinta el presupuesto total se ha dividido por la suma total del número de oficinas y representaciones que, en conjunto, aparecen bajo la denominación «sucursales». Las columnas sexta y séptima son comparables a la quinta y sexta, pero en estos casos el denominador es el presupuesto de marketing (en vez del presupuesto total).

Anexo V

Bibliografía

Autoridad de Turismo de Suecia (2003), *A Study of National Tourism Organizations in Selected European Countries,* Autoridad de Turismo de Suecia, Estocolmo.

Cockerell, N. (1993), 'The Changing Role of International Travel and Tourism Organizations', *Travel and Tourism Analyst, The Economist Intelligence Unit,* pág. 69, Londres.

Comisión Europea de Turismo (1999), *ETC's Member Survey,* CET, Bruselas.

Lavery, P. (1996), 'Funding of National Tourist Organizations', *Travel and Tourism Analyst, The Economist Intelligence Unit,* pág. 80, Londres.

Maison de la France (2000), *Analyse comparative des structures et budgets des principaux offices nationaux de tourisme,* MDLF, París.

Messe Berlin/NIT (1997), *Organisationsstrukturen im internationalen Destination Marketing,* NIT, Kiel.

Ministerio de Economía y Comercio y Oficina de Turismo de Dinamarca (2003), *Tourism Policy, Government Investment and Foreign Bed-nights Stayed in Denmark, Sweden, Finland, the Países Bajos, Ireland, Austria, Germany, Mecklenburg-West Pomerania and Great Britain,* Ministerio de Economía y Comercio y Oficina de Turismo de Dinamarca, Copenhague.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (2000), *Draft Recommendations for National Tourism Organizations,* OCDE, París.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (1998), *The Changing Role of National Tourism Administrations,* OCDE, París.

Organización Mundial del Turismo (1995), *Budgets and Marketing Plans of National Tourism Administrations,* OMT, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (1994), *Budgets of National Tourism Administrations,* OMT, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (1984), *Budgets of National Tourism Administrations 1981–1982–1983,* OMT, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (1999), *Budgets of National Tourism Administrations 1993–1997,* OMT, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (1997), *Cross-border Cooperation in European Tourism Promotion,* OMT, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (1995), *Marketing Plans and Strategies of National Tourism Administrations,* OMT, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (2002), *Promotion of the Tourist Image of European Destinations on Competitive International Markets, OMT,* Madrid.

Organización Mundial del Turismo (2005), *Structures, Spheres of Competence and Activities of National Tourism Administrations,* OMT, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (1999), *The Future of National Tourism Offices,* OMT, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (1997), *Tourism Promotion in Foreign Markets,* OMT, Madrid.

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

Organización Mundial del Turismo y Comisión Europea de Turismo (1997), *Faced with Worldwide Competition and Structural Changes: What are the Tourism Responsibilities of European Governments,* OMT/CET, Madrid.

Organización Mundial del Turismo y Dijksterhuis, A. (1994), *Measuring the Performance of National Tourist Organizations Marketing,* OMT, Madrid.

Organización Mundial del Turismo y Keller, P. (1997), *Governments Need to Stay Involved in Tourism,* OMT, Madrid.

'The Changing Role of National Tourism Organizations' (2004), *City Profiles,* núm. 18, The Travel Business Partnership, Londres.

Travel Industry Association of Americas (2004), *2003–2004 Survey of US State and Territory Tourism Office Budgets,* TIA, Washignton DC.

Touche Ross Management Consultants (1993), *Success Factors in Tourism Policies in the European Community Member States,* TRMC, Londres.

Tourism Strategy Consultants (2004), *Dilemmas in Destination Marketing,* TSC, Chamonix.

Van der Sluys, I. (1997), *Cross-border Cooperation in European Tourism Promotion,* Netherland Institute of Tourism and Transport Studies, Breda.

Diversos estudios específicos de y sobre países europeos y no europeos, Varios/Confidencial, 2000/2004.

Anexo VI

Cuadros en dólares estaunidenses

Cuadro 24 Presupuesto anual de las ONT para la promoción del turismo receptor (dólares estadounidenses)

País	Presupuesto total (millones de $ EE.UU.)		Variación (%)	Presupuesto procedente del Gobierno Nacional (millones de $ EE .UU.)		Variación (%)	Participación gubernamental en el presupuesto (%)	
	2004	2005		2004	2005		2004	2005
Alemania	38,7	38,7	0	30,5	30,5	0	78,8	78,8
Australia	111,1	113,3	2	92,4	92,9	0	83,2	82,0
Austria	56,6	57,5	2	37,4	37,4	0	66,0	64,9
Canadá	65,7	58,5	-11	48,1	47,0	-2	73,3	80,3
Chile	2,1	2,3	10	2,1	2,3	10	100,0	100,0
Chipre	55,4	64,5	8	53,3	61,4	8	93,6	93,6
Colombia		2,0			1,0			50,0
Corea, República de	37,3	39,8	7	37,3	39,8	7	100,0	100,0
Dinamarca	34,2	34,1	0	21,7	21,2	-2	63,4	62,3
Eslovenia	10,1	10,6	5	8,8	9,5	7	87,7	89,4
El Salvador	0,3	0,3	4	0,3	0,3	4	100,0	100,0
Eslovaquia	3,0	7,8	164	2,8	7,8	176	95,6	100,0
España	105,7	119,7	13	105,7	119,7	13	100,0	100,0
Estados Unidos	2,1	6,1	188	2,1	6,1	188	100,0	100,0
Estonia	2,3	3,6	55	2,3	3,6	55	100,0	100,0
Filipinas	14,3	17,1	20	14,3	17,1	20	100,0	100,0
Finlandia	32,9	33,0	0	20,1	20,2	0	61,1	61,1
Francia	61,1	63,3	4	33,0	34,0	3	54,0	53,6
Grecia	123,8	151,4	22	116,9	141,8	21	94,5	93,7
Guatemala	18,1	18,4	1	18,1	18,4	1	100,0	100,0
Honduras	3,3	2,9	-10	3,3	2,9	-10	100,0	100,0
Hungría	29,6	21,9	-26	27,4	19,8	-28	92,4	90,3
India	16,3	24,1	47	16,3	24,1	47	100,0	100,0
Irlanda	74,0	82,1	11	70,8	79,9	13	95,6	97,2
Italia	46,8	61,9	32	36,1	53,7	49	77,2	86,7
Lituania	1,1	1,3	21	0,7	1,1	59	62,7	82,5
Luxemburgo	3,7	3,7	0	2,5	2,6	0	68,8	68,9
Macao (China)	29,8	38,5	29	29,8	38,5	29	100,0	100,0
Malasia	117,9	117,9	0	117,9	117,9	0	100,0	100,0
Malta	27,4	28,3	3	23,0	23,8	4	83,8	84,1
México	109,9	149,2	36	84,5	114,8	36	76,9	76,9
Nepal	0,8	0,8	-2	0,8	0,8	-2	100,0	100,0
Noruega	26,4	35,5	34	9,0	11,4	26	34,3	32,2
Nueva Zelandia	42,5	46,2	9	42,0	45,6	9	98,9	98,7
Países Bajos	34,8	34,8	0	23,6	22,4	-5	67,9	64,3
Perú	14,7	15,3	4	14,7	15,3	4	100,0	100,0
Polonia	10,6	9,5	-10	9,8	8,6	-13	92,8	89,8
Reino Unido	90,6	89,2	-2	65,0	65,0	0	71,7	72,9
República Dominicana	13,3	22,0	66	13,3	22,0	66	100,0	100,0
República Checa	9,0	8,5	-6	9,0	8,5	-6	100,0	100,0
Rumania	7,5	7,0	-6	7,5	7,0	-6	100,0	100,0
Sudáfrica	66,4	70,2	6	45,0	55,4	23	67,7	78,9
Suecia	18,0	17,4	-3	13,3	12,3	-8	74,3	70,4
Suiza	52,7	53,7	2	32,5	33,3	2	61,6	62,0
Tailandia	31,6	32,1	1	31,6	32,1	1	100,0	100,0
Túnez	45,3	43,1	-5	45,3	43,1	-5	100,0	100,0
Total/promedio	**1.698,7**	**1.859,1**	**9**	**1.422,1**	**1.573,4**	**11**	**83,7**	**84,6**

© 2007 Organización Mundial del Turismo - ISBN 978-92-844-1222-8

N = 46

Cuadro 25 Partidas presupuestarias de las ONT (dólares estaunidenses)

País	Gastos de explotación (millones de $ EE.UU.)		Variación (%)	Gastos de marketing (millones de $ EE.UU.)		Variación (%)	Parte del presupuesto total consagrada a los costos de marketing (%)	
	2004	2005		2004	2005		2004	2005
Alemania	18,0	16,8	-7	20,6	21,9	6	53,4	56,6
Australia	30,9	33,5	8	80,2	79,9	0	72,2	70,5
Austria	19,5	20,4	5	37,1	37,1	0	65,5	64,5
Canadá	15,0	14,8	-1	50,7	43,7	-14	77,2	74,7
Chile	0,2	0,2	8	1,9	2,0	10	89,3	89,5
Chipre	11,4	13,2	18	44,0	51,4	4	79,4	79,6
Colombia		0,2			1,8			90,0
Corea, República de	19,8	21,1	7	17,5	18,7	7	47,0	47,0
Dinamarca	12,0	12,4	3	22,2	21,7	-2	64,9	63,7
El Salvador		0,1			0,3			76,6
Eslovaquia	0,7	2,0	168	2,2	5,9	163	75,3	75,0
Eslovenia	2,2	2,4	6	7,8	8,2	5	77,8	77,6
España	38,2	44,7	17	67,6	75,0	11	63,9	62,7
Estados Unidos	0,4	0,4	0	1,7	5,7	226	83,4	94,2
Estonia	0,2	0,3	55	2,1	3,3	55	91,5	91,5
Filipinas	9,2	11,1	21	5,0	6,0	19	35,4	35,0
Finlandia	9,2	9,4	2	23,7	23,5	-1	72,0	71,4
Francia	18,3	19,0	4	42,8	44,3	4	70,0	70,0
Grecia	82,1	84,6	3	41,7	66,8	60	33,7	44,1
Guatemala	7,1	7,2	2	11,0	11,1	1	60,8	60,6
Honduras	0,9	0,7	-20	2,4	2,2	-7	73,5	76,4
Hungría	11,4	8,3	-27	18,2	13,6	-25	61,3	61,9
India	4,0	4,2	6	12,3	19,9	61	75,5	82,5
Irlanda	26,6	28,6	8	47,4	53,5	13	64,1	65,2
Italia	33,0	30,1	-9	13,8	31,8	130	29,5	51,4
Lituania	0,4	0,4	1	0,7	0,9	31	66,7	72,2
Luxemburgo	1,6	1,7	5	2,1	2,0	-4	56,1	53,8
Macao (China)	2,6	7,4	185	27,2	31,1	14	91,3	80,8
Malasia	28,8	26,9	-7	89,1	91,0	2	75,5	77,2
Malta	11,9	12,0	1	15,5	16,3	5	56,6	57,6
Nepal	0,0	0,0	29	0,8	0,8	-3	96,1	94,9
Noruega	8,7	12,4	43	17,7	23,0	30	67,0	64,9
Nueva Zelandia	11,0	11,6	6	31,5	34,6	10	74,2	74,9
Perú	1,3	1,4	5	13,4	14,0	4	91,2	91,2
Polonia	1,6	1,7	10	9,0	7,8	-13	85,2	82,0
Portugal *				36,5	38,3	1,8		
Reino Unido	46,7	47,1	1	43,9	42,1	-4	48,5	47,2
República Dominicana		4,1			17,8			81,2
República Checa	2,1	1,7	-15	6,9	6,7	-3	77,1	79,3
Rumania	1,8	2,4	38	5,7	4,6	-19	76,5	65,5
Sudáfrica	14,9	14,5	-3	51,5	55,7	8	77,5	79,3
Suecia	6,9	7,8	13	11,1	9,7	-13	61,7	55,5
Suiza	20,0	19,0	-5	32,7	34,7	6	62,0	64,6
Tailandia	13,5	14,6	8	18,1	17,5	-4	57,4	54,4
Túnez	12,4	13,4	8	32,9	29,7	-10	72,7	68,9
Total/promedio	**556,4**	**581,4**	**4**	**984,0**	**1.069,4**	**9**	**63,9**	**64,8**
Total/promedio		**585,8**			**1.098,3**			**64,9**

N = 45; * A falta de datos sobre los gastos de explotación de Portugal, la información facilitada se presenta en el cuadro, pero no se ha tenido en cuenta para el cálculo de los promedios.

Cuadro 26 Costos por sucursal en el extranjero (dólares estaunidenses)

País	Facturación total (millones de $ EE.UU.) por				Costos de marketing (millones de $ EE.UU.) por sucursal en el extranjero	
	Oficina en el extranjero		Sucursal en el extranjero			
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Alemania	3,5	3,5	1,3	1,3	0,7	0,7
Australia	7,4	7,6	6,2	6,3	4,5	4,4
Austria	2,1	2,1	1,8	1,7	1,2	1,1
Botswana					0,6	0,6
Canadá	4,4	5,3	4,4	5,3	3,4	4,0
Chile	1,0	1,1	1,0	1,1	0,9	1,0
Chipre	3,1	3,2	3,1	3,2	2,4	2,6
Colombia		0,2		0,2		0,2
Corea, República de	1,9	1,7	1,9	1,7	0,9	0,8
Dinamarca	3,8	3,8	3,8	3,8	2,5	2,4
Eslovaquia	0,5	1,3	0,5	1,1	0,4	0,8
Eslovenia	3,4	3,5	1,1	1,1	0,9	0,8
España	3,4	3,7	3,4	3,7	2,2	2,3
Estonia			0,3	0,5	0,3	0,5
Filipinas	1,0	1,2	0,7	0,9	0,3	0,3
Finlandia	2,2	2,2	2,1	2,1	1,5	1,5
Francia	2,4	2,5	1,9	1,9	1,3	1,3
Grecia	5,0	5,8	5,0	5,8	1,7	2,6
Guatemala	3,0	3,7	3,0	3,7	1,8	2,2
Honduras	0,8	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6
Hungría	1,6	1,0	1,1	1,0	0,6	0,6
India	1,3	1,9	1,3	1,9	0,9	1,5
Irlanda	5,3	5,9	3,4	3,7	2,2	2,4
Italia	2,3	3,3	1,9	2,5	0,6	1,3
Lituania	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2
Luxemburgo			0,5	0,5	0,3	0,2
Macao (China)	29,8	38,5	2,1	2,6	1,9	2,1
Malasia	3,9	3,9	2,6	2,6	1,9	2,0
Malta	2,5	2,8	1,2	1,3	0,7	0,8
México	6,5	8,3	6,5	8,3	6,5	6,4
Nepal			0,4	0,4	0,4	0,4
Nueva Zelandia	3,3	3,8	2,7	3,1	2,0	2,3
Países Bajos	3,9	3,5	2,7	2,5		
Polonia	0,9	0,8	0,8	0,7	0,7	0,6
Portugal			-	-	2,3	2,4
Reino Unido	3,8	3,9	3,1	2,5	1,5	1,2
República Dominicana		1,2		1,1		0,9
República Checa	0,7	0,5	0,4	0,3	0,3	0,2
Rumania	0,4	0,5	0,4	0,5	0,3	0,3
Sudáfrica	6,6	7,0				
Suecia	3,0	2,5	1,8	1,7	1,1	1,0
Suiza	2,8	2,4	1,5	1,5	0,9	1,0
Tailandia	1,8	1,8	0,8	0,8	0,5	0,4
Túnez	2,7	2,4	2,4	2,1	1,7	1,4
Total/promedio	**3,0**	**3,1**	**2,2**	**2,3**	**1,5**	**1,5**
Ibid, sin Colombia, República Dominicana y Sudáfrica	**3,0**	**3,2**	**2,1**	**2,3**	**1,4**	**1,5**

N = 44/Véase Anexo IV para mayor información.

Cuadro 27 Presupuestos de las ONT, 2004 (dólares estaunidenses)

País	Presupusto de la ONT por llegada de turista internacional ($ EE.UU.)	Tipo de datos	Ingreso del turismo internacional por cada dólar del presupuesto de la ONT	Presupuesto de la ONT por habitante
Alemania	1,9	TEC	889	0,5
Australia	21,3	TF	145	5,6
Austria	2,9	TEC	339	6,9
Canadá	3,4	TF	243	2,0
Chile	1,2	TF	653	0,1
Chipre	23,6	TF	47	71,4
Colombia a)	2,6	TF	644	0,0
Corea, República de	6,4	VF	190	0,8
Dinamarca	10,2	TEC	206	6,3
El Salvador	0,3	TF	1.304	0,0
Eslovaquia	2,1	TEC	378	0,5
Eslovenia	6,7	TEC	201	5,0
España	2,0	TF	532	2,6
Estados Unidos	0,0	TF	43.909	0,0
Estonia	1,3	TF	432	1,7
Filipinas	6,2	TF	175	0,2
Finlandia	11,6	TF	78	6,3
Francia	0,8	TF	832	1,0
Grecia	*8,9*	TF	129	11,6
Guatemala	15,3	TF	53	1,5
Honduras	4,9	TF	150	0,5
Hungría	2,4	TF	171	3,0
India	4,8	TF	363	0,0
Irlanda	11,3	TF	72	18,6
Italia	1,3	TF	948	0,8
Lituania	1,8	TF	941	0,3
Luxemburgo	4,2	TEC	1.231	8,0
Macao (China)	3,6	TF	311	66,9
Malasia	7,5	TF	86	5,0
Malta	23,7	TF	35	69,1
México	5,3	TF	122	1,0
Nepal	2,4	TF	338	0,0
Noruega	7,3	TF	146	5,8
Nueva Zelandia	18,1	VF	145	10,6
Países Bajos b)	3,6	TEC	366	2,1
Perú	12,7	TF	91	0,5
Polonia	0,7	TF	684	0,3
Portugal	4,9	TF	172	5,4
Reino Unido	3,3	VF	375	1,5
República Dominicana	3,8	TF	298	1,5
República Checa	1,5	TEC	576	0,9
Rumania	*2,0*	TF	84	0,3
Sudáfrica	9,8	F	106	1,5
Suecia	6,0	TEC	427	2,0
Suiza	*8,1*	THS	245	7,1
Tailandia	2,7	TF	395	0,5
Túnez	7,6	TF	52	4,5
Promedio	**0,2**	**171**	**889**	**28,8**

N = 47; Las cifras en cursiva se refieren a los presupuestos de 2004 en comparación con los datos turísticos de 2003. a) Presupuesto de 2005; b) Véase nota al principio del capítulo.

Cuadro 28 Presupuestos gubernamentales, 2004 (dólares estaunidenses)

País	Presupuesto gubernamental por llegada de turista internacional ($ EE.UU.)	Ingreso del turismo internacional por cada dólar del presupuesto gubernamental ($ EE.UU.)	Presupuesto gubernamental por habitante ($ EE.UU.)
Alemania	1,5	1.129	0,4
Australia	17,7	174	4,6
Austria	1,9	513	4,6
Canadá	2,5	332	1,5
Chile	0,6	1.377	0,1
Chipre	22,7	49	68,7
Colombia a)	1,3	1.289	0,0
Corea, República de	6,4	190	0,8
Dinamarca	6,5	325	4,0
El Salvador	0,3	1.304	0,0
Eslovaquia	2,0	395	0,5
Eslovenia	5,9	229	4,4
España	2,0	532	2,6
Estados Unidos	0,0	43.909	0,0
Estonia	1,3	432	1,7
Filipinas	6,2	175	0,2
Finlandia	7,1	127	3,9
Francia	0,4	1.541	0,5
Grecia	*8,4*	137	11,0
Guatemala	15,3	53	1,5
Honduras	2,1	352	0,2
Hungría	2,2	185	2,7
India	4,8	363	0,0
Irlanda	10,8	75	17,8
Italia	1,0	1.227	0,6
Lituania	1,1	1.500	0,2
Luxemburgo	2,9	1.789	5,5
Macao (China)	3,6	311	66,9
Malasia	7,5	86	5,0
Malta	19,9	42	57,9
México	4,1	158	0,8
Nepal	2,4	338	0,0
Noruega	2,5	425	2,0
Nueva Zelandia	17,9	147	10,5
Países Bajos b)	2,5	540	1,4
Perú	1,6	740	0,1
Polonia	0,7	737	0,3
Portugal	4,4	188	4,9
Reino Unido	2,3	522	1,1
República Dominicana	3,8	298	1,5
República Checa	1,5	576	0,9
Rumania	*2,0*	84	0,3
Sudáfrica	6,6	156	1,0
Suecia	4,4	575	1,5
Suiza	*5,0*	399	4,4
Tailandia	2,7	395	0,5
Túnez	7,6	52	4,5
Promedio	**2,9**	**383**	**0,6**

N = 47; Las cifras en cursiva se refieren a los presupuestos de 2004 en comparación con los datos turísticos de 2003. a) Presupuesto de 2005; b) Véase nota al principio del capítulo.

Cuadro 29 Datos comparativos generales sobre la importancia del turismo, 2004 (dólares estaunidenses)

País	Llegadas de turistas internacionales por habitante	Ingreso por turismo internacional/ habitante ($ EE.UU.)	Ingreso por turismo internacional/ llegadas ($ EE.UU.)	Ingreso por turismo internacional en % de la exportación de servicios
Alemania	0,2	336	1.373	21,9
Arabia Saudita	0,3	247	849	
Australia	0,3	650	2.484	52,7
Austria	2,4	1.885	796	32,6
Botswana	0,1	43	515	
Canadá	0,6	395	673	27,4
Chile	0,1	69	611	19,1
Chipre	3,0	2.795	937	44,5
Colombia	0,0	24	1.329	52,0
Corea, República de	0,1	118	979	14,3
Dinamarca	0,6	1.047	1.688	15,1
El Salvador	0,1	51	349	36,6
Eslovaquia	0,3	166	643	23,9
Eslovenia	0,7	810	1.087	46,9
España	1,3	1.123	844	53,8
Estados Unidos	0,2	254	1.616	23,3
Estonia	1,3	601	461	28,5
Filipinas	0,0	23	878	54,9
Finlandia	0,5	395	725	23,9
Francia	1,2	676	544	37,7
Grecia	1,3	1.112	845	39,2
Guatemala	0,1	66	652	75,5
Honduras	0,1	56	589	71,4
Hungría	1,2	405	333	44,4
India	0,0	4	1.421	13,8
Indonesia	0,0	19	994	86,3
Irlanda	1,7	1.078	651	9,3
Italia	0,6	614	962	42,2
Lituania	0,2	227	1.385	34,3
Luxemburgo	1,9	7.923	4.194	11,0
Macao (China)	14,3	12.773	894	
Malasia	0,7	349	522	45,5
Malta	2,9	1.962	674	57,2
México	0,2	102	522	77,1
Nepal	0,0	8	647	72,5
Noruega	0,8	675	858	12,1
Nueva Zelandia [a)]	0,6	1.240	2.109	63,6
Países Bajos	0,6	629	1.064	14,2
Perú	0,0	39	930	62,6
Polonia	0,4	151	408	44,7
Portugal	1,1	740	670	54,2
Reino Unido	0,5	453	985	16,1
República Dominicana	0,4	357	922	93,6
República Checa	0,6	407	688	43,4
Rumania	0,2	22	132	13,2
Sudáfrica	0,1	127	829	70,9
Suecia	0,3	686	2.054	16,3
Suiza	0,9	1.363	1.547	24,4
Tailandia	0,2	157	855	55,5
Túnez	0,6	191	318	57,9
Promedio	**0,2**	**171**	**889**	**28,8**

N = 50; Los datos de turismo de los países en cursiva corresponden a 2003; a) Véase nota al principio del capítulo.