



Plan Estratégico de Citymarketing para Comodoro Rivadavia

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

2011

Agustín do Nascimento

MKT981

Licenciatura en Comercialización



Resumen

En el presente Plan de Marketing se selecciona un destino turístico como punto de estudio. Se realiza un Plan Estratégico aplicando el concepto de Citymarketing, en el cual se toma a Comodoro Rivadavia, Chubut, como materia de análisis. La falta de planificación turística de la localidad, sumada a otras carencias en la actividad, así como la importancia actual de buscar alternativas a la generación de ingresos para la ciudad, son algunas de las razones que explican la necesidad de llevar a cabo el presente trabajo, atendiendo, asimismo, al constante crecimiento del turismo a nivel mundial y nacional. Se propone, como punto de partida, sentar las bases para un futuro posicionamiento, basado en los conceptos de *Principal Centro Turístico y de Servicios de la Región*, apuntando tanto al turismo de ocio, como al de reuniones, en el mediano y largo plazo. Para esto, luego de un minucioso análisis de los recursos propios de la ciudad y de su realidad externa, se plantean acciones tendientes a la formación y concientización de los diferentes públicos de Comodoro Rivadavia; al desarrollo de infraestructura y servicios tanto de los atractivos turísticos, como del sector hotelero y gastronómico, y lo que respecta al esparcimiento y embellecimiento de la ciudad en general; y la promoción y comunicación del destino en el país y en el extranjero.

Abstract

The present Plan of Marketing is based on the concept of CityMarketing, considering Comodoro Rivadavia, Chubut, as its axis of study. After a previous diagnosis on this tourist destiny a Strategic Plan is suggested. The local lack of tourist planning, added to other deficiencies in the activity, as well as the present importance to look for alternatives to the generation of income for the city, are some of the reasons that explain the necessity to carry out the present work, also in view of the constant growth of tourism at national level and world-wide. Firstly, it is suggested to prepare the city for its future positioning, based on the concepts of Main Tourist Center and Services of the Region, aiming the activity at both the leisure and meeting tourism, in the medium and long term. For this, after the analysis of Comodoro Rivadavia's own resources and its external reality, many actions may be proposed, aimed at: the training and awareness of its different local publics; the development of infrastructure and improvement of services for tourist attractions, hotels, recreation and gastronomical sector; and the promotion and communication of this tourist destiny in the country and abroad.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

Con personas que las recordaré por siempre y otras de las que sin saberlo, me estoy llevando una parte y estarán en cada paso de mi vida; con acuerdos y desacuerdos; con incontables anécdotas; con incontables momentos; con incontables recuerdos; y sobre todo, con un gran crecimiento personal y profesional. Así culmino esta hermosa etapa de mi vida. Difícil, como todo lo que implica crecer. Emocionante, como todo lo que implica alcanzar un objetivo difícil. Con sentimientos de nostalgia, alegría, orgullo... esto se debe sentir cada vez que finaliza una etapa tan significativa como ésta.

A mis agradecimientos más significativos no puedo dejar de diferenciar los que se refieren a lo afectivo de los académicos.

Dentro de los primeros, a mi papá, que además de permitirme tener el privilegio de formarme como profesional, entendió siempre mis aciertos y desaciertos, me guió y acompañó y tuvo, a través de su ejemplo, un rol más que importante en la formación de mis valores, mi fuerza y mi personalidad; a mi compañera de vida, Melisa, que sufrió y se alegró en cada paso a mi lado, me sostuvo, me dio fuerzas, me hizo entender, me ayudó a decidir, me apoyó, me enseñó valores que los voy a llevar conmigo para siempre, me acompañó como nadie lo podría hacer; a mi abuela, mis tíos, primos y hermanos, que también me formaron, me ayudaron, me dieron fuerzas, me guiaron, me recomendaron, sufrieron y se alegraron. A mis amigos, que estuvieron siempre, me apoyaron y me acompañaron. A todos ellos, ¡Gracias! ¡Gracias por amarme y estar!

En cuanto a los agradecimientos académicos, a Analía Ribaudó, que sin saberlo me motivó mucho en esta última parte, me permitió enorgullecerme y darle un mayor valor a mi trabajo y estuvo siempre predispuesta; a Andrea Varas, que a pesar de haberla tenido como profesora en otras materias, recién en esta fase conozco su bondad y predisposición como profesora y como persona; a Gonzalo Roqué, que me permitió darle una mejor perspectiva a lo aprendido durante la carrera; y por último a Oscar Amiune, Mario Marín, Pedro Ballester y Héctor Bondio, por el ejemplo que representaron para mi como personas, a través de sus capacidades como docentes, su simpleza y su humildad.

Finalmente, agradezco a todos los que me brindaron sus conocimientos y su ayuda técnica para la realización de este trabajo, en especial a Ana Stingl, que sin tener todas las herramientas, estuvo siempre predispuesta a colaborar con un gran entusiasmo.

ÍNDICE

Índice

1. Introducción.....	11
1.1. Introducción.....	12
1.2. Objetivos del trabajo.....	13
2. Marco teórico.....	15
2.1. El Turismo.....	16
2.2. Marketing de destinos turísticos.....	17
2.3. Plan de Marketing Estratégico.....	18
3. Marco metodológico del análisis y diagnóstico de la situación.....	20
3.1. Análisis de la Situación Interna.....	21
3.2. Análisis de la Situación Externa.....	22
4. Análisis y diagnóstico de la situación.....	23
4.1. Análisis interno.....	24
4.1.1. <i>Reseña histórica</i>	24
4.1.2. <i>Ubicación</i>	25
4.1.3. <i>Organigrama</i>	26
4.1.4. <i>Filosofía</i>	27
4.1.5. <i>Estrategias actuales de Comodoro Rivadavia como destino turístico</i>	28
4.1.6. <i>Estudio del mercado meta de consumidores</i>	41
4.1.7. <i>Conocimiento y atributos del producto</i>	46
4.1.8. <i>Análisis de ventas</i>	49
4.1.9. <i>Análisis de la demanda</i>	52

4.2. Análisis externo.....	54
4.2.1. Análisis del Macroentorno.....	55
4.2.2. Análisis del Microentorno.....	60
4.3. FODA.....	69
4.4. Conclusión FODA.....	71
5. Decisiones Estratégicas de Marketing.....	72
5.1. Objetivos de Marketing.....	73
5.1.1. Objetivos de venta.....	73
5.1.2. Objetivos de marketing.....	75
5.2. Estrategias de Marketing.....	76
5.2.1 Estrategia Competitiva Genérica.....	76
5.2.2. Estrategia de Cartera.....	76
5.2.3. Estrategia de Segmentación.....	77
5.2.4. Estrategia de Posicionamiento.....	77
5.2.5. Estrategia en función del Ciclo de Vida.....	78
5.2.6. Estrategias Funcionales.....	78
5.2.7. Misión.....	79
6. Decisiones Operativas de Marketing.....	80
6.2. Planes de Acción.....	81
6.1.1. Formación y concientización.....	82
6.1.2. Desarrollo de infraestructura y servicios.....	100
6.1.3. Promoción.....	111
6.2. Determinación del Presupuesto de Marketing.....	129

7. Análisis de Recupero.....	130
7.1. Financiación del Proyecto.....	131
7.2. Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto.....	132
8. Calendario de Acciones.....	136
8.1 Calendario de acciones 2011.....	137
8.2. Calendario de acciones 2012.....	138
8.3. Calendario de acciones 2013.....	139
9. Conclusiones.....	140
10. Bibliografía.....	143
11.	
Anexos.....	145
11.1. Propuesta de Investigación.....	146
11.2. Proyección de la Demanda.....	148

Índice de Gráficos

Gráfico N°1.....	18
Gráfico N°2.....	26
Gráfico N°3.....	50
Gráfico N°4.....	53
Gráfico N°5.....	54
Gráfico N°6.....	67
Gráfico N°7.....	67
Gráfico N°8.....	68

Índice de Tablas

Tabla N°1.....	36
Tabla N°2.....	45
Tabla N°3.....	49
Tabla N°4.....	74
Tabla N°5.....	74

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

En el presente Plan de Marketing se selecciona un destino turístico como punto de estudio. Se realiza un Plan Estratégico aplicando el concepto de Citymarketing, en el cual se toma a Comodoro Rivadavia¹ como materia de análisis.

A partir de una serie de entrevistas que se mantuvieron con la responsable de Agencia Comodoro Turismo², se pudo visualizar una falta de planificación turística. Aunque se está comenzando a trabajar con un enfoque más estratégico, un plan de Citymarketing servirá como eje para las estrategias y programas a seguir, así como para lograr un fuerte posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional.

Desde su nacimiento, esta localidad se ha desarrollado a partir del petróleo y todo lo relacionado al ámbito laboral, con un débil énfasis en el turismo. No se han aprovechado hasta el momento todos los recursos naturales desde el punto de vista turístico, a pesar de estar ubicada en el centro de la Patagonia central (cercana a muchos de los puntos más visitados del país) y tener un gran potencial en cuanto a alojamiento, entretenimiento, excursiones, gastronomía, movilidad y transporte.

Aunque las playas de la ciudad reciben gran cantidad de gente en los períodos estivales, éstas no poseen la infraestructura necesaria para albergar a turistas y brindarle servicios de calidad. No se encuentran explotadas las actividades náuticas y costeras vinculadas al turismo.

El clima y los accidentes geográficos característicos de la zona posibilitan la realización de una gran cantidad de actividades y paseos, aunque en muchas ocasiones el viento característico de la zona hace a Comodoro una ciudad “frágil” para el turismo. En 2008 se creó el primer Parque Nacional Marítimo Costero³ del país. El mismo posee una gran variedad de fauna en sus 800 Km² y sus 42 islas, y se encuentra entre las ciudades de Comodoro Rivadavia y Camarones, situando a ambas como punto estratégico y logístico con respecto a éste.

Por otro lado, en el corto plazo se terminarán tres obras de una inversión de alrededor \$80 millones como son: un predio ferial, un centro cultural de grandes dimensiones y un micro estadio para 10.000 espectadores. Las mismas aumentarán la oferta que ya brinda la ciudad para poder posicionar a Comodoro Rivadavia como una ciudad de eventos y convenciones.

Comodoro, al igual que otras localidades de la región, es muy sensible al precio del crudo y a las cuestiones económicas de este preciado fósil. La ciudad experimenta una especie de abandono en los momentos en que las empresas de esta irregular industria deciden

¹ Ubicada en el extremo sureste de la provincia de Chubut, es la ciudad más grande en cuanto a población de la región.

² Ana Stingl, responsable de la Agencia Comodoro Turismo, Comodoro Rivadavia.

³ Parque Interjurisdiccional Marino Costero "Patagonia Austral": Administrado conjuntamente por Parques Nacionales y la Provincia de Chubut. Se encuentra al norte del Golfo San Jorge, entre Comodoro Rivadavia y Camarones.

disminuir o detener la producción. La expresión “¿de qué va a vivir Comodoro Rivadavia cuando el oro negro deje de surgir?”, pasó de ser una pregunta propia de los medios amarillistas a un temor que el mismo paso de los años y la propia experiencia fue infundiendo en la mayoría los habitantes de la ciudad del viento.

Como consecuencia de esto y siguiendo las tendencias del mundo actual, Comodoro deberá ingresar de forma planificada en la competencia para atraer visitantes, negocios e inversiones para prosperar y dejar de depender prácticamente de un solo recurso. Para ello deberá diferenciarse mediante la explotación de valores locales singulares que le permitan obtener una posición competitiva mejor que la de otras ciudades.

Lo anterior lleva a plantear que para comenzar a diferenciarse es fundamental elaborar un Plan Estratégico de Citymarketing para el destino turístico. Antes que nada, lo que se debe hacer es conocer bien la situación actual de la ciudad; los ciudadanos, su identidad y sus valores. Del mismo modo resulta necesario analizar la demanda de Comodoro Rivadavia. El resultado obtenido aportará un diagnóstico con el cual empezar a planificar la base a las variables más importantes, definiendo comunicación interna y externa eficiente sea capaz de transmitir los objetivos que finalmente plantee el destino.

Por último, un fuerte interés personal para responder o al menos brindar una alternativa a la pregunta respecto del futuro de la ciudad, acompañado de grandes sentimientos, motivan a realizar el presente Plan de Citymarketing para Comodoro Rivadavia.

1.2. Objetivos de trabajo

Objetivo general:

Diseñar un Plan de Citymarketing para la ciudad de Comodoro Rivadavia a mediano y largo plazo (2011-2013), con el fin de sentar las bases para un futuro posicionamiento, basado en los conceptos de *principal centro turístico y de servicios de la región*.

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación externa e interna para determinar las oportunidades y amenazas que se deberán afrontar, así como para conocer las fortalezas y debilidades que sirvan de base para el desarrollo de objetivos y estrategias del plan.
- Definir signos identitarios relevantes y el concepto del destino, para establecer una identidad.
- Establecer objetivos que orienten la actividad durante los próximos años.
- Definir estrategias y planes de acción que contribuyan a la consecución de dichos objetivos.

2. MARCO TEÓRICO

Marco teórico

El marco teórico o conceptual desarrolla una aproximación al objeto de estudio del presente trabajo, el turismo y los destinos turísticos, así como una descripción de la estructura del Plan de Marketing de mismo, permitiendo comprender claramente todos los conceptos expuestos.

2.1. El Turismo

Basados en la definición propuesta por la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo es “toda actividad de individuos que viajan y permanecen en lugares fuera de su ámbito de residencia por motivos de ocio, negocios u otros propósitos”.

Éste es un servicio vinculado al sector terciario de la economía cuya utilidad, según Roberto Boullon⁴, es predominantemente psicológica y de status. Este autor expone que el consumo de turismo satisface la necesidad de tiempo libre a corto plazo, aunque pueda quedar el recuerdo residual derivado del viaje. Por el contrario, Philip Kotler entiende en su libro Marketing Internacional de lugares y destinos, que el turismo debe seguir y adaptarse a las pautas y lineamientos de la economía, por lo que amplía el concepto de turismo a todo tipo de viajes (ocio, negocios, etc.).

Teniendo en cuenta un país determinado, se distinguen los siguientes tipos de turismo⁵:

- Turismo Interno: residentes que viajan únicamente dentro de su país de origen. Económicamente afecta a la redistribución de la renta y creación de empleo, pero no provoca entrada ni salida de divisas directamente.
- Turismo Receptor: no residentes que viajan al país en cuestión. Económicamente produce entrada de divisas.
- Turismo Emisor: residentes que viajan al exterior. Económicamente produce pérdida de riquezas.

Combinados estos tipos de turismo, originan:

- Turismo Interior: turismo interno más turismo receptor.
- Turismo Nacional: turismo interno más turismo emisor.
- Turismo Internacional: turismo receptor más turismo emisor.

⁴ BOULLON, Roberto. Marketing Turístico: una perspectiva desde la planificación, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2004.

⁵ BIGNE, J. Enrique ; FONT, Xavier; ANDREU, Luisa. *Marketing de Destinos Turísticos, análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC, Madrid, España, 2000.

Para el presente plan se toma únicamente el turismo interior, dado que es el de mayor potencial para el destino bajo análisis.

El producto turístico es para Kotler una denominación genérica de los servicios comercializados por los integrantes del sector, tales como: el transporte, el alojamiento, la gastronomía, el alquiler de autos, excursiones, una playa, una montaña, un Parque Nacional o una ciudad.

Dado que el objeto de estudio de este plan corresponde a una ciudad, se expone la definición de Bigné, Font y Andreu para quienes un destino es “una combinación de productos turísticos que ofrece una experiencia integrada a los turistas. Es un área que presenta características reconocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo, con independencia de las atracciones que existan en otras zonas”.

2.2. Marketing de destinos turísticos:

El Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros. Su campo de acción no incluye solamente bienes y servicios, sino que interviene además la venta de experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.⁶

El Plan de Marketing es el instrumento para dirigir y controlar la labor del marketing de, en este caso, un destino turístico. Para la elaboración del Plan de Marketing de Comodoro Rivadavia, se toma como referencia la bibliografía de José Sainz de Vicuña Ancín⁷, por considerar que su estructura es una de las más claras. Paralelamente se consulta la bibliografía de Bigné, Font y Andreu, así como la de Philip Kotler (Marketing Internacional de lugares y destinos), por ser específica de destinos turísticos.

⁶ KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México, 2001.

⁷ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José. *El Plan de Marketing en la práctica*, Esic Editorial, Madrid, 1999.

2.3. Plan de Marketing Estratégico:

A continuación, se expone el proceso de elaboración del plan de marketing estratégico, el cual se detalla en mayor medida posteriormente.

GRÁFICO N° 1
PROCESO DEL PLAN DE MARKETING

1. Análisis de la situación interna	3. Diagnóstico de la situación	4. Decisiones estratégicas de marketing		5. Decisiones operativas de marketing	
2. Análisis de la situación externa		4.1. Objetivos de marketing	4.2. Estrategias de marketing	5.1. Programas de acción	5.2. Presupuesto
Primera Fase		Segunda Fase		Tercera Fase	

Fuente: SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José. *El Plan de Marketing en la práctica*, Esic Editorial, Madrid, 1999.

Primera Fase: Análisis y diagnóstico de la situación

1. Análisis de la situación interna

El análisis interno consiste en el examen de los propios recursos así como de las estrategias actuales de marketing (las de producto, precio, plaza, promoción). Adicionalmente se completa con el estudio del mercado meta y el pronóstico de la demanda futura (este último resulta clave para determinar los objetivos de venta).

El objetivo es la identificación de fortalezas y debilidades que faciliten el diseño de las estrategias de marketing posteriores.

2. Análisis de la situación externa

Consiste en el estudio de la realidad externa del destino a fin de determinar las oportunidades y amenazas que pueden afectarlo favorable o desfavorablemente.

Este análisis comprende:

- Análisis del entorno: Se refiere a aquellos factores no controlables por el destino que limitan o impulsan su desarrollo.
- Análisis del mercado: Se divide en *naturaleza del mercado* (análisis de la demanda: características de los turistas) y *estructura del mercado* (diferentes aspectos de la oferta: plazas hotelera).
- Análisis del sector: Se pretende conocer el grado de competitividad o presión que ejerce el sector en el que se mueve el destino.

3. Diagnóstico de la situación

El diagnóstico de la situación es consecuencia del análisis previo y a la vez una síntesis con valor agregado del mismo. El instrumento que se utiliza para dicho diagnóstico es el análisis FODA, que sirve para generar un inventario de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, deducidas del análisis interno y externo.

La lógica del FODA es utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades y para reducir o eliminar las amenazas y corregir las debilidades.

Segunda Fase: Decisiones estratégicas de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Estos objetivos, basados en las etapas anteriores, en la dimensión y en las pretensiones del destino, marcan la dirección a seguir por el mismo.

4.2. Estrategias de Marketing

Las estrategias de Marketing determinan como se consigue la consecución de los objetivos planteados anteriormente (Punto 4.1). En el presente plan se trabaja con las siguientes:

- Estrategia competitiva genérica: Posibilitan dar un enfoque estratégico al destino que permite atraer turistas, resistir presiones competitivas y reforzar la posición de mercado. Se clasifican en: Diferenciación; Liderazgo en costos; Enfoque o nicho de mercado.
- Estrategia de crecimiento: Se trata de cuatro enfoques estratégicos que puede abordar el destino (Penetración de mercado; Desarrollo de nuevos productos; Desarrollo de nuevos mercados; Diversificación), a partir de la relación producto – mercado.
- Estrategia de segmentación: Posibilita determinar el o los segmentos a los que se enfocarán las actividades de marketing, en función del atractivo que presentan, de las ventajas competitivas del destino y de lo que el usuario valora.
- Estrategia de posicionamiento: Consiste en determinar cómo se desea que perciban al destino el o los segmentos estratégicos decididos anteriormente, creando propuestas de valor.
- Estrategias funcionales: Este nivel estratégico gravita en la combinación más eficaz y adecuada de los diferentes medios e instrumentos de marketing que permitan al destino alcanzar los objetivos de marketing. Son políticas a seguir sobre las diferentes áreas que componen al marketing mix: Producto, precio, plaza y promoción.

Tercera Fase: Decisiones operativas de Marketing

5. Programas de acción

Las estrategias deben ser traducidas en acciones concretas a las que se les asigna un responsable, se determinan los plazos de ejecución y el correspondiente presupuesto.

3. MARCO METODOLÓGICO DEL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Marco Metodológico del Análisis y Diagnóstico de la Situación

Para desarrollar un completo Análisis y Diagnóstico de la Situación del presente Plan de Citymarketing, se han utilizado diversas fuentes de información que se describen a continuación.

3.1. Análisis de la Situación Interna

Las fuentes de información que se utilizaron en el Análisis de la Situación Interna del destino turístico se describen a continuación.

	Técnica de recolección de datos utilizada	Fuente de información
Análisis Interno	Consulta a expertos.	Entrevista personal: <ul style="list-style-type: none"> - Ana Stingl (Responsable de la Agencia Comodoro Turismo). - Personal del sector turístico privado de Comodoro Rivadavia.
	Análisis estadísticos a nivel nacional, provincial y local.	<ul style="list-style-type: none"> - INDEC⁸. - Secretaría de Turismo de la Nación. - Dirección General de Estadística y Censos de Chubut. - Agencia Comodoro Turismo.
	Investigación exploratoria a turistas.	Entrevistas en profundidad a turistas de Comodoro Rivadavia en Octubre de 2009 y Enero de 2010. ⁹
	Relevamiento del material Gráfico Institucional.	Agencia Comodoro Turismo.

⁸ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

⁹ Ver Propuesta de Investigación en Anexo.

3.2. Análisis de la Situación Externa

Las fuentes de información que se utilizaron en el Análisis de la Situación Externa del destino turístico se describen a continuación.

	Técnica de recolección de datos utilizada	Fuente de información
Análisis Externo	Consulta a expertos.	Entrevista personal: <ul style="list-style-type: none"> - Ana Stingl (Responsable de la Agencia Comodoro Turismo). - Personas del sector turístico privado de Comodoro Rivadavia.
	Análisis estadísticos a nivel nacional, provincial y local.	<ul style="list-style-type: none"> - INDEC. - Secretaría de Turismo de la Nación. - Dirección General de Estadística y Censos de Chubut. - Agencia Comodoro Turismo.

4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

4.1. Análisis Interno

En esta etapa se analiza la situación interna de Comodoro como destino turístico desde el punto de vista del marketing con el fin de identificar y estudiar las fortalezas y debilidades, para potenciar las primeras y corregir las segundas.

Se desarrollan sus características generales, las estrategias actuales y los análisis de ventas y demanda.

4.1.1. Reseña histórica

Como consecuencia de la necesidad de instalar un puerto en el Golfo San Jorge para el traslado de productos agrícolas desde Colonia Sarmiento¹⁰ hacia Buenos Aires y, al mismo tiempo proveerse desde dicha capital, se inician expediciones a finales del siglo XIX para determinar el lugar en el que se ubicaría. El 23 de febrero de 1901 se decreta la fundación de Comodoro Rivadavia en el lugar elegido, donde años más tarde (diciembre de 1907) se encontraría petróleo, señalando un rumbo y destino distinto para la ciudad y la región. Desde ese entonces, la población se ha incrementado hasta llegar a tener cerca de 300.000 habitantes en el presente, junto con la ciudad balnearia Villa Rada Tilly¹¹.

La influencia que ha tenido y tiene el petróleo en la historia de la ciudad se puede ver reflejada en muchos aspectos tanto culturales, como arquitectónicos o urbanísticos. Ejemplo de ello lo hacen los barrios de la zona norte de la ciudad, que cuentan con la peculiaridad de encontrarse ampliamente distanciados unos de otros, debido a que en su mayoría nacieron como campamentos de las empresas petroleras para alojar a sus trabajadores.

En sus comienzos, la mayor cantidad de habitantes era de nacionalidad extranjera, lo que fue conformando una población con una particular idiosincrasia. Esta peculiaridad, hizo que se conforme la Federación de Comunidades Extranjeras, las cuales celebran anualmente (desde fines de agosto hasta mitad de septiembre) una fiesta donde las diferentes asociaciones de inmigrantes eligen su reina anual, presentan sus danzas y exponen sus comidas y bebidas típicas. Por su importancia, Comodoro Rivadavia es la “Capital de las Colectividades Extranjeras”.

Con respecto al desarrollo turístico, hasta el presente se ha apoyado en lo que respecta a la ciudad como productora de energía, a través de diferentes circuitos. En los últimos años se ha comenzado a planificar para lograr un mayor desarrollo en lo que hace al turismo natural, de aventura y empresarial, así como de grandes eventos.

¹⁰ Ubicada a 154 Km. al oeste de la ciudad de Comodoro Rivadavia, es una zona en la que es posible el cultivo de frutas finas.

¹¹ Ciudad ubicada a 14Km. desde el centro de la ciudad. Su población se estima en 10.000 habitantes.

4.1.2. Ubicación

Comodoro Rivadavia se ubica al sur este de la Provincia de Chubut, sobre el Océano Atlántico, a 384 km. de Rawson y a 1839 km. de Capital Federal.

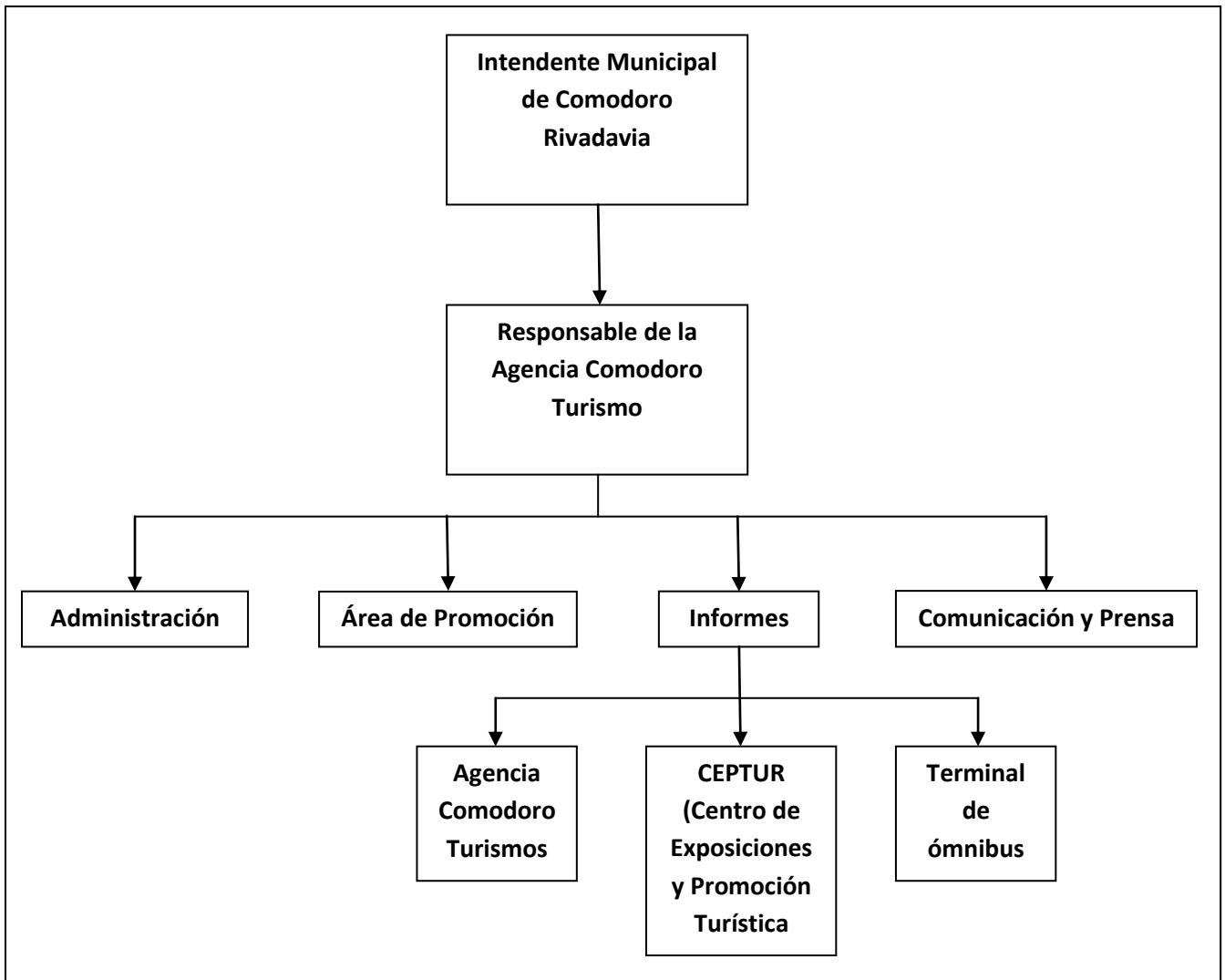


Fuente: www.argentinaturistica.com

4.1.3. Estructura organizativa

La Agencia Comodoro Turismo es el organismo encargado de la planificación, toma de decisiones y ejecución de lo referido al desarrollo turístico de esta localidad. A continuación, se expone e organigrama de la misma:

GRÁFICO N° 2
ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA COMODORO TURISMO



Fuente: Municipalidad de Comodoro Rivadavia.

4.1.4. Filosofía

Visión

La Agencia Comodoro Turismo no cuenta con una visión definida expresamente en la actualidad, por lo que se propone la siguiente en base a lo dialogado con la responsable del ente, Ana Stingl.

“Promover el desarrollo turístico de Comodoro Rivadavia para ser el principal centro neurálgico, comercial, turístico y cultural de toda la región.”

Valores

La Agencia Comodoro Turismo busca transmitir los siguientes valores a través de su labor:

- *Responsabilidad:* Brinda respuesta a los compromisos ya sean de orden moral o jurídico, actuando siempre con el convencimiento de planificar acciones equilibradas y sinceras que den confiabilidad a su función.
- *Creatividad:* Genera e intercambia ideas y opiniones incentivando a los miembros de la organización a la participación en la búsqueda de soluciones.
- *Justicia:* Actúa para el funcionamiento equitativo que beneficie a todos, asignando tareas en igualdad de oportunidades.

4.1.5. Estrategias actuales de Comodoro Rivadavia como destino turístico

Estrategias de Destino Turístico

En esta sección se detallan los diferentes recursos turísticos que, según BIGNÉ, FONT y ANDREU se los puede dividir de acuerdo a su tipología en: Naturales; Culturales; Eventos; Actividades e Infraestructura, con el fin de estudiar la Estrategia de destino turístico y su composición.

Recursos Naturales

- Flora:

La vegetación en la región es en su mayoría xerófila (adjetivo asociado a las plantas adaptadas a la escasez de agua) compuesta en su mayoría por arbustos de bajo tamaño, hojas duras, espinosas y raíces largas que le permiten alcanzar la humedad del suelo.

Entre otras especies, se pueden encontrar: Calafate, Coirón, Neneo, Mataspino, Duraznillo, Malaspina, Botón de Oro y Zampa.

- Fauna:

La fauna es inmensamente rica. Esta diversidad zoológica está compuesta por ejemplares terrestres y marinos.

Terrestres: Guanaco, Avestruz, Zorro, Liebre, Mara, Peludo, etc.

Marítimos: Lobo marino de un pelo, Elefante marino, Tonina, Ballena Franca Austral, Pingüino de Magallanes, Gaviota, Cormorán, Albatro, Garza, Cisne de cuello negro, Flamenco Austral, etc.

- Paisaje:

- Playas:

Playa Costanera: De canto rodado y sectores reducidos de arena. Se utiliza en verano como balneario y, gracias al resguardo del oleaje que brinda el puerto se practican diversas actividades y deportes náuticos

Playa Km 3: Se distingue por ser de canto rodado en su totalidad y por tener fuerte oleaje y mareas altas. Goza de actividades balnearias, náuticas y pesca.

Playa Km4: A escasa distancia de la ciudad universitaria y de la playa de Km 3, se aprecia una playa muy tranquila. Es una zona de acantilados bajos y canto rodado. Se utiliza para la pesca y la recolección de moluscos.

Restinga Alí: Es una playa accidentada, rodeada de acantilados medianos de arcillas blancas y de cerros que penetran el mar. Presenta arena fina y algo de canto rodado.

Caleta Córdova: Posee playas de canto rodado muy fino, casi arena, fauna silvestre y poca urbanización.

Rada Tilly: Se trata del balneario más austral del mundo. Su playa de fina arena y suave declive está contenida por las mesetas y puntas que se introducen en el mar. En bajamar se dispone de una inmensa playa de 4Km de largo por 400mts., donde es posible la realización de numerosos deportes (incluyendo carrovelismo¹²).

Playa La Herradura: De arenas finas y un entorno natural, ofrece grutas en las distintas puntas. Actualmente se encuentra en construcción un Barrio Country.

Playa Bonita: De arenas blancas y numerosas cuevas en las montañas que se introducen en el mar. Es una de las más bellas, por la falta completa de urbanismo y sus delicadas arenas que permiten todo tipo de recreación.

Playas El Límite: son una serie de playas ubicadas al sur provincial, donde se practica la pesca y distintos deportes. Algunas de ellas son de arena y otras de canto rodado.

– Montañas:

La ciudad se encuentra casi en su totalidad entre el mar y montañas, siendo las más importantes las que se mencionan a continuación:

Cerro Chenque: Uno de los rasgos distintivos de la ciudad, se eleva por 215 msnm dominando el casco céntrico de la ciudad. Divide la zona norte y sur de esta localidad. Posee un mirador el cual ofrece una vista panorámica del mar, el puerto y la majestuosidad de las mesetas patagónicas.

Pico Salamanca: Conocido y vistoso por su perfecta silueta cónica y con sus 576 msnm, se encuentra a una distancia de 22 kilómetros del centro de la ciudad. Es posible la realización de trekking y brinda grandes panorámicas para quienes disfrutan de la observación y la fotografía.

Punta del Marqués: Penetrando en el mar 2,5 kilómetros, ofrece inmejorables vistas del Golfo San Jorge. Desde la reserva homónima es posible observar un gran apostadero de lobos marinos de un pelo, además de otros animales autóctonos como zorros y aves acuáticas.

¹² Considerado entre los dos mejores lugares en el mundo para realizar este deporte, Rada Tilly fue sede del XI Campeonato Mundial de Carrovelismo en 2008.

Rocas Coloradas: En la base del anteriormente mencionado Pico Salamanca y sobre el mar, se encuentra la zona denominada Rocas Coloradas. Es un conjunto de pequeñas montañas de variados colores, donde se puede acampar y practicar deportes como: pesca, kayak, safaris náuticos, trekking, travesías en moto, etc.

El Farallón: Accidente costero originado por la erosión de las olas sobre las partes más blandas de un acantilado. Originalmente formaba parte de tierra firme, pero quedó aislado por los efectos del oleaje.

- **Clima:** El clima de la región es árido y ventoso. La temperatura media en los meses de enero, febrero y marzo es de 24,2°C y de 11,3°C durante los meses de junio, julio y agosto. Las precipitaciones son escasas durante todo el año, aunque en los últimos años se viene marcando una tendencia a mayores lluvias durante el verano.
- **Agua:** Comodoro Rivadavia se encuentra sobre el Océano Atlántico, con una superficie de costa de aproximadamente 36 Km. Además, por la localidad atraviesan dos pequeños arroyos (Belgrano al norte, y La Mata al sur). Por último, en la entrada de la Villa Balnearia Rada Tilly se encuentra la Laguna homónima, en la cual habitan más de 50 especies de aves.

Recursos Culturales

- **Museos:**
 - **Museo Nacional Del Petróleo:** Se exhiben en su interior las fases del origen del Universo, aspectos geológicos y paleontológicos, documentación histórica de YPF y las etapas desde exploración, hasta la comercialización del petróleo. En sus jardines se presentan piezas (máquinas y equipos) de principios de siglo. Es considerado el más grande del mundo junto al de Rusia y al de Estados Unidos.
 - **Museo Ferroportuario:** En pleno microcentro, dispone de 6 salas de exposición, imágenes digitales, cuadros y objetos patrimoniales que pretenden revalorizar la función del puerto y del ferrocarril en la región.
 - **Museo Regional Patagónico Profesor Antonio Garcés:** Brinda información sobre geología, paleontología, arqueología, flora y fauna patagónica, culturas originarias, instrumentos autóctonos y primeros pobladores.
 - **Museo Paleontológico Astra:** Alberga una muestra interior paleontológica de invertebrados y vertebrados; y en el exterior equipos y herramientas utilizadas en la actividad petrolera, en los años 1917, por la empresa Astra.
 - **Museo Histórico Militar "Fortín Chacabuco" de "km 11":** Muestra de armamentos de las campañas y expediciones libertadoras, uniformes y documentos, narran la historia del regimiento de infantería.

- Chalet Huergo: Centro de exposiciones, parque temático en sus jardines que brindan un parque de 5 hectáreas, con un bello mirador emplazado en el acantilado del talud del Cerro Chenque.
- C.E.P.Tur.: Centro de Exposiciones y Promoción Turística. Construido entre 1932 y 1935, funcionó como usina portuaria hasta 1970.
- Construcciones:
 - Faro San Jorge: Está ubicado a 17km del centro de la ciudad. Posee una torre prismática de 27 metros.
 - Parque Eólico Antonio Morán: 26 aerogeneradores de entre 45 y 55 metros componen el parque eólico más importante de Latinoamérica. Además, se ubica en un mirador natural desde el cual se puede observar gran parte de la ciudad y la costa atlántica.

Eventos

- Aniversario de fundación de Comodoro Rivadavia (23 de febrero): Importante evento que se lleva a cabo para conmemorar aquel 23 de febrero de 1901 en que se fundó la ciudad. Se realizan eventos musicales con importantes bandas, murgas, actos públicos y la visita de personalidades reconocidas del ámbito de la música, deportes, política, etc.
- Comodoro Rock (segunda semana de marzo): Festival en el que concurren alrededor de 40.000 personas a presenciar la fiesta del rock más importante de la Patagonia.
- Feria del Libro (Primera quincena de agosto): Con 15 ediciones en la ciudad, es la más importante de la Patagonia. Consiste en la presentación de escritores nacionales y locales, oferta de libros locales, oferta de libros nacionales de todo tipo, eventos musicales, puesta en escena de obras teatrales e infantiles y concursos literarios entre distintas escuelas y aficionados.
- Feria de las Comunidades Extranjeras (Primera quincena de septiembre): es una de las fiestas más importantes y concurridas de la ciudad, donde diferentes asociaciones de inmigrantes eligen su reina anual, presentan sus danzas y exponen sus comidas y bebidas típicas. Por su importancia, Comodoro Rivadavia es la “Capital de las Colectividades Extranjeras”.
- Fiesta Nacional del Petróleo (13 de diciembre): Día en que se recuerda el descubrimiento del petróleo. Es junto con la de las colectividades extranjeras, la más importante y homenajeadas de la región. Se realizan numerosos actos culturales y políticos, así como eventos musicales, elección de la reina y show de fuegos artificiales.

Actividades

- Deportivas:
 - Golf: Comodoro Cuenta con un Club de Golf, cuya cancha es de 11 hoyos par 70, con 5978 yardas. Además del driving, cuenta con casilla de palos, gimnasio de tenis con 2 canchas internas y 2 externas, un quincho exclusivo para socios y canchas de fútbol.
 - Tenis / Paddle: La ciudad ofrece una cantidad importante de canchas de tenis de diferentes superficies. Al igual que de paddle, se pueden conseguir al aire libre o cerradas.
 - Cabalgatas: Se pueden encontrar proveedores de este servicio en diferentes zonas de los alrededores de la ciudad. Existen cabalgatas guiadas en Rada Tilly, en la zona de chacras llamada “Cordón Forestal” y en la entrada del Parque Marino Costero Patagonia Austral.
 - Carrovelismo: La playa de Rada Tilly es mundialmente conocida por su aptitud para la realización de este deporte. En 2008 fue sede del Mundial de Carrovelismo (el primero en Sudamérica), en el cual concurrieron participantes de todo el planeta.
 - Ala delta / Parapente: Hasta el momento, estos deportes es posible practicarlo únicamente en Rada Tilly, desde Punta del Marqués.
 - Aeroclub: Se realizan vuelos para apreciar la ciudad, sus playas y sus montañas desde el aire. Además, es posible la realización de paracaidismo.
 - Náutica: Los deportes náuticos son muy comunes en la ciudad, sobre todos los relacionados a la vela, ya que el viento característico de la zona los hace más propicios. Durante el verano también se pueden alquilar motos acuáticas y Jet -Ski, así como viajes en “bananas” impulsadas por lanchas.
 - Buceo: A pesar de ser un deporte poco explotado en la actualidad, existe oferta para la realización del mismo en Comodoro y sus alrededores.
 - Pesca: Comodoro cuenta con numerosas playas para realizar este deporte, además de la posibilidad de realizarlo en profundidad mediante pequeñas embarcaciones.
 - Natación: La ciudad cuenta con 4 piletas climatizadas de las cuales una de ellas es semi-olímpica (de 25 metros), en la cual se realizan competencias regionales.
 - Rugby: Existen en la ciudad 4 equipos de rugby, los cuales compiten con equipos de ciudades cercanas. Durante el verano se realiza en la playa de la Villa Rada Tilly un “Torneo Seven” de este deporte, donde participan

representantes de los equipos más importantes del país (incluyendo de Los Pumas).

- Hockey: 10 son los equipos de hockey de la ciudad. Al igual que como sucede con el rugby, se realiza durante el mes de febrero (generalmente en la segunda semana) el “Torneo Seven de Hockey”, donde concurren además jugadoras de la selección argentina, Las Leonas.
- Fútbol: En cuanto a la oferta para los amantes del fútbol, la ciudad cuenta con más de 50 canchas (de cemento, césped y césped sintético) para alquilar.

Además de los 20 equipos que componen la Liga de la Ciudad, cuenta con la liga más importante de fútbol de salón del país. Comodoro cuenta con un representante en la Segunda Categoría de Argentina.

- Básquet: La ciudad cuenta con un representante en la máxima categoría del básquet nacional (Gimnasia y Esgrima, campeón de la temporada 2005-2006 y subcampeón de la Liga Sudamericana de Clubes 2001).

- Ocio:

- Cines: En la actualidad hay dos cines (Cine Teatro Español y Cine Coliseo, con capacidad para 711 y 392 personas, respectivamente). Además, el nuevo shopping que ya se construye en la ciudad contempla la instalación de ocho salas de cine con una capacidad total de 600 butacas.
- Teatros: En la ciudad no hay teatros a tiempo completo, sino que las obras que llegan a la ciudad se realizan por un fin de semana o una sola noche. La oferta en este sentido no es muy completa.
- Casinos: Comodoro cuenta con dos casinos y dos casinos tragamonedas, todos de la cadena Casino Club. El principal y más grande, ubicado en el microcentro de la ciudad, fue el primero de los 26 que hay en la actualidad en todo el país.
- Locales Bailables: En la actualidad hay siete discos y varios pubs, aunque la demanda de este tipo de servicio no está del todo satisfecha.
- Paseos: Los paseos o circuitos más interesantes para realizar en la ciudad y sus alrededores son: La Reserva Natural Punta del Marqués; El Bosque Petrificado, a 165Km. de Comodoro; El puerto y el ferrocarril; El Parque Eólico Antonio Morán; La Villa Rada Tilly, con sus grandes mansiones y sus paisajes; Paseos en camionetas 4x4; y el más importante, el recientemente creado Parque Interjurisdiccional Marino Costero Patagonia Austral, ubicado a 20 kilómetros del centro de la ciudad.

Infraestructura

- Transporte:

- Terrestre: Se puede viajar en vehículo propio, en colectivo de línea y en colectivo chárter.

La Ruta 3 es la entrada a la ciudad tanto desde el norte como desde el sur, y la Ruta 26 desde el oeste. Ambas se encuentran en buen estado, aunque en invierno suelen aparecer baches importantes provocados en parte por las lluvias y las nevadas y en parte por la gran cantidad de tránsito pesado que circula por las mismas. En la actualidad se encuentra en ejecución el asfaltado de la Ruta 1, que brindará una alternativa para quienes vienen desde el norte.

Además de las empresas que brindan excursiones, o las que realizan viajes chárter, 16 son las empresas que tienen como destino a Comodoro Rivadavia.

- Aéreo: El Aeropuerto Internacional General Mosconi es otra alternativa para arribar o salir de la ciudad. El tramo principal es “Comodoro Rivadavia-Buenos Aires-Comodoro Rivadavia”, aunque hay en total 24 destinos más, de los cuales la mayoría no se hace actualmente en forma directa.
- Puerto: Posee un muelle de ultramar de 216 metros de longitud y 10 metros de calado y un muelle pesquero de 108 metros de longitud y 5 metros de calado. Su principal actividad es la de carga y descarga en general y operatoria de buques pesqueros. Para 2010 o 2011 está previsto la finalización de la última etapa en la cual se podrá habilitar al turismo.
- En lo que respecta a la movilización en la ciudad, se puede hacer a través del transporte público (colectivos), taxis, remises o a través del alquiler de vehículos en las 19 agencias “Rent a car” que hay en la actualidad.

- Alojamiento:

- Hotelero: Existen 16 establecimientos hoteleros con una capacidad total de 1.103 plazas. Hay hoteles desde 1 a 4 estrellas. La mayoría se encuentra ubicado en el micro centro de la ciudad y otros en diferentes barrios, en un radio aproximado de 5 Km del mismo.

Hay principalmente tres hoteles de gran categoría que concentran la mayor cantidad de plazas y eventos que se realizan en este tipo de establecimiento.

- Parahotelero: Hay 1.733 plazas parahoteleras repartidas en 9 establecimientos, sin tener en cuenta en este caso los campings, que en total son 11. En este caso, los establecimientos se encuentran distribuidos por diversos barrios de la localidad.

- Gastronomía: Se compone por 22 restaurantes, 4 parrillas, 3 resto bar, 14 confiterías, 17 pizzerías y 7 establecimientos de comidas rápidas. En todas las categorías se pueden encontrar tanto servicios como precios de diferentes niveles.
- Recepción: Hay en Comodoro Rivadavia 22 agencias de viaje y turismo, además de los 3 centros de información a nivel local, que son: un puesto ubicado en la terminal de ómnibus; La Secretaría de Turismo (ubicada a una cuadra de la terminal de ómnibus); y en el CEPTUR (Centro de Exposiciones y Promoción Turística, a 2 cuadras de dicha terminal). También existe una página web oficial de la ciudad, pero brinda muy poca información al turista.
- Servicios:
 - Bancos: En el microcentro de la ciudad se encuentran todos los bancos más importantes del país, además de los cajeros automáticos que hay alrededor de la ciudad.
 - Servicios médicos: Existen 3 sanatorios de primer nivel, además de 2 grandes hospitales públicos y otros centros médicos especializados.
 - Correo, teléfono, internet: La ciudad se encuentra conectada en toda su extensión a los diferentes medios de comunicación. Hay una gran cantidad de cyber y locutorios. Por otra parte, la mayoría de los establecimientos hoteleros y parahoteleros poseen servicio WiFi.
 - Gas, luz, agua, sistema cloacal: Comodoro Rivadavia es la ciudad del país con mayor porcentaje de población con los servicios de gas, luz, agua y sistema cloacal conectados (99,3%, 99,3%, 99,9% y 97,7%, respectivamente).¹³

¹³ Fuente: www.estadistica.chubut.gov.ar

Alojamiento:

En Comodoro Rivadavia no existe una estrategia de precios determinada. Los mismos se establecen en base a la categoría del establecimiento y, según esta, los precios se fijan según la tasa vigente, es decir, según los que establezca la competencia.

Como se puede observar en el siguiente cuadro y según lo analizado, las variaciones de precios entre la temporada alta y baja son políticas de los diferentes establecimientos hoteleros. La mayoría de ellos (o al menos los más importantes) no discriminan los precios según la época del año. Y tal como sucede con la planificación del destino, los hoteles van viendo sus necesidades y la demanda con la cuentan para determinar los precios.

TABLA N° 1
ESTIMACIÓN DE PRECIOS SEGÚN CATEGORÍA DE ALOJAMIENTO

Categoría	Temporada	
	Baja	Alta
	Hoteles	
****	De \$450 a \$1050	De \$450 a \$1050
***	De \$300 a \$560	De \$300 a \$560
**	De \$120 a \$180	De \$120 a \$200
*	Desde \$96	Desde \$96
	Aparts Hotel	
	De \$200 a \$400	De \$230 a \$480
	Cabañas	
	De \$230 a \$450	De \$300 a \$510
	Residenciales	
	De \$85 a \$120	De \$85 a \$120
	Hostales	
	\$150	\$170
	Campings	
	De \$4 a \$25 p/pers.	De \$4 a \$30 p/pers.

Fuente: Estimación realizada según datos proveídos por la Responsable de la Agencia Comodoro Turismo.

Gastronomía:

Con respecto a la gastronomía, según entrevistas en profundidad realizadas para el presente plan, Comodoro no ofrece una variada gama de posibilidades. En general se fijan los precios de acuerdo a las variables de tradicionalidad, calidad y nivel de elaboración. Se estima que un almuerzo o una cena para una persona pueden valer entre \$10 y \$250.

Transporte:

En lo referente al transporte, y teniendo en cuenta la distancia de las principales urbes del país, llegar a Comodoro Rivadavia puede resultar una desventaja para el desarrollo del turismo.

Por otro lado, la movilización en la ciudad se puede hacer a través del servicio público, el cual es una debilidad, tanto por las frecuencias de los colectivos como por los recorridos, pero no así por el precio que deben abonar los usuarios (entre \$1 y \$1,50). Otra opción es el servicio de alquiler de autos; en la actualidad hay 19 agencias en Comodoro Rivadavia que brindan dicha prestación a un precio similar al del resto del país.

Estrategia actual de comunicación

Aunque en la actualidad se está intentando revertir la forma en que se comunica a Comodoro Rivadavia como destino turístico, tanto desde la Municipalidad como desde la Secretaría de Turismo de Comodoro se sigue una estrategia que, en términos de marketing político se denomina “Stop and Go”¹⁴.

La misma consiste en aprovechar ciertos acontecimientos para salir a la luz pública, gastando dinero con poca planificación largo plazista y sin ningún objetivo claro.

Por años, el posicionamiento de Comodoro estuvo netamente relacionado a lo laboral, ligado a los conceptos de “ciudad o capital del petróleo” o “ciudad de energías”. Actualmente, se están comenzando a realizar actividades de comunicación que intentan modificar dicho posicionamiento por el de “principal centro turístico de la región”, o como una “ciudad de grandes eventos”.

¿Qué se comunica?

- Comodoro como destino turístico
- Comodoro como ciudad de eventos

¿A quién se comunica?

- Público General: Turistas que se acercan a los diferentes centros de información en la ciudad.
- Público Objetivo: Personas que asisten a eventos específicos alrededor del país.

¿Con qué acciones se comunica?

- Folletería: A nivel provincial, en centros de información y agencias de turismo en diferentes ciudades. A nivel local, en la Agencia Comodoro Turismo; en la terminal de ómnibus; en el CEPTUR (Centro de Exposiciones y Promoción Turística).
- Revistas: Esporádicamente, en las revistas de distintos proveedores de servicios turísticos y de transporte (como LAN Tours, de la línea aérea LAN; o Revista a Bordo, de Aerolíneas Argentinas) se realizan notas sobre Comodoro Rivadavia en sus revistas de promoción.
- Páginas en internet: A través de sitios como www.interpatagonia.com, o www.welcomeargentina.com.
- Participación en eventos y exposiciones alrededor del país (Como en la FIT –Feria Internacional de Turismo).

¹⁴ MAAREK, Philippe J. El marketing político: una perspectiva global, Paidós, Barcelona, 1997.

Isologotipo de la ciudad y de la región:



Estrategia actual de distribución

Actualmente, no se llevan a cabo estrategias concretas en cuanto a la distribución de Comodoro Rivadavia como destino turístico. Como se mencionó en la sección “Estrategia actual de comunicación”, la promoción de la ciudad se realiza a través de: folletería (en distintos centros de información y agencias de turismo de algunas ciudades, y en algunas postas de información de la ciudad); participación en exposiciones dentro del país; páginas en internet (las utilizadas en la actualidad no son pagas); revistas y suplementos de diarios del país.

Las agencias de viaje son las encargadas de acercar los productos turísticos al consumidor. Lo asesoran, informan y median entre estos y los prestadores de servicios turísticos (transporte, alojamiento, etc.). En Argentina: alrededor de 4700 agencias de viajes y turismo entre:

EVT: empresas de viajes y turismo.

AT: agencias de turismo.

AP: agencias de pasajes.

ESFL: entidad sin fines de lucro.

En Comodoro Rivadavia: 22 agencias de viajes y turismo, más algunas que trabajan tanto a nivel nacional, como internacional.

Nombre de la agencia	Dirección	Teléfono
Abril	Alvear 437	446-3758
Almeria	Av. Lángara y F. de Viedma	455-8449
Aonikenk	Rawson 1190	
Atlas	Rivadavia 439	447-5204
C.R.D. Travel	Moreno 856	446-5184
CyT Ceferino	9 de Julio 880 1º P	447-3805
Dasu	Mitre 837	
El Chaltén	San Martín 263 - L. 36	446-0460
Extremo Sur	San Martín e Italia L.13	444-0859
Forma Travel	San Martín 263 - L. 21	446-2950
Glorysur	San Martín 263 - L 3 y 4	446-4110
Highlands	9 de Julio 811 Pº 1	
Hito 45	Rufino Riera y 9 de Julio	444-2245
Insercon AVyT	Ameghino 1465	447-1352
Iris	Rivadavia 542	446-4961
Isis	Sarmiento 582	444-5652
Marco Sur	San Martín 263 - Local 9	447-7490
Monitur	Brown 521	444-4318
Rafatur	San Martín y Belgrano 1ºp Of 1	446-0022
Roqueta Travel	Rivadavia 396	444-2500
Schneider	Rawson 729	446-2220
Total Travel	H. Yrigoyen 839	448-6414

Maneras de llegar a Comodoro Rivadavia (Ver mapa al final de la página):

Por tierra:

- Automóvil particular: -Acceso Norte: Ruta Nacional N°3
-Acceso Sur: Ruta Nacional N°3
-Acceso Oeste: Ruta Nacional N°26
- Ómnibus: Terminal de Ómnibus Tte. Gral. Ángel Solari (Ubicada actualmente en el centro de la ciudad).

Por aire:

- Aeropuerto Gral. Mosconi (Distancia desde el centro de la ciudad: 11 km.).



Mapa de la ciudad de Comodoro Rivadavia y sus ingresos.

4.1.6. Estudio del mercado meta de consumidores

Perfil del turista de Comodoro Rivadavia¹⁵

Tipo de personas que visitan Comodoro Rivadavia

Comodoro es visitado principalmente por personas de entre 25 y 50 años, es decir por personas que se encuentran dentro de la población económicamente activa. En menor medida por personas de entre 50 a 65 años, seguida por las personas menores a 25 años. Por último, los mayores de 65 años.

Dichos turistas provienen principalmente de los grandes centros emisores del país (Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Santa Fe), con un importante porcentaje de turistas del sur del país (Santa Cruz y Tierra del Fuego). En el mes de enero, la ciudad también es visitada por viajeros chilenos. El turismo proveniente de los demás países extranjeros es muy bajo.

El turista de negocios proviene en su mayoría del interior del país, en especial de Buenos Aires, Córdoba, Neuquén y del resto de Chubut. De los oriundos del extranjero, las principales nacionalidades son: chilenos, brasileros y colombianos, aunque también se recibe a asiáticos (japoneses y coreanos, por su importancia en las energías limpias como la eólica) y europeos.

El segmento de mercado que viaja a Comodoro es considerado de un nivel socioeconómico alto, medio alto y medio.

Motivos de viaje:

El turismo de negocios es el principal motivo de los viajes, principalmente durante los meses no estivales, donde el turismo recreativo es muy bajo. En los meses de enero, febrero y Semana Santa se incrementa el turismo de ocio, donde el viajero viaja por motivos de descanso, de paso o por visita a familiares o amigos.

Momento en que viajan:

La persona que viaja a Comodoro Rivadavia lo hace durante todo el año, especialmente en lo que refiere al turismo de reuniones. Sin embargo, se observa una mayor afluencia durante los meses de enero y febrero, donde merma la llegada del turista antes mencionado, pero aumenta la del turista de ocio. La mayoría de estos últimos se hospedan en la ciudad entre 1 y 3 noches en la ciudad. Se caracterizan por ser viajeros de destinos múltiples, es decir que visitan varios lugares dentro de las mismas vacaciones.

¹⁵ Datos obtenidos de entrevistas en profundidad (realizadas en Comodoro Rivadavia durante el mes de octubre de 2009 y enero de 2010. Ver Propuesta de Investigación en Anexo); de entrevistas con la responsable de la Agencia Comodoro Turismo, Ana Stingl; y de la Encuesta de Turismo Provincial 2009, realizada por la Subsecretaría de Turismo y Áreas Protegidas de Chubut.

Movilización del turista:

En cuanto al medio de transporte, cabe diferenciar entre el turista de negocios y el de ocio. El primero utiliza principalmente (casi exclusivamente) el transporte aéreo. Y el segundo, se moviliza mayormente a través de automóvil propio, seguido por el colectivo de línea y en menor medida el transporte aéreo. Es muy pequeña la cantidad de turistas que arriban a la ciudad a través de colectivos chárter y vehículos de alquiler.

Actividades que realizan:

Tratándose de una ciudad donde el mayor número de arribos es a causa de la actividad empresarial, las principales actividades que realizan son las ligadas a este ámbito, además de las gastronómicas.

En cuanto a las actividades de ocio, el turista visita por lo general, atractivos alrededor de la ciudad o lugares cercanos a la misma. Dentro de Comodoro, se dedican a conocer museos, playas y realizan excursiones.

Compañía del turista:

La persona que viaja generalmente lo hace acompañado. Volviendo a diferenciar entre turistas de negocios y de ocio, los primeros suelen viajar acompañados de compañeros de trabajo o solos.

En cuanto a los de ocio, la mayoría acostumbra a hacerlo con la familia o pareja, solos en segunda instancia, y con amigos por último.

Proceso de decisión sobre el destino¹⁶

Antes de la compra y decisión de compra:

1° Reconocimiento del deseo o de la necesidad:

- a) Turistas de negocios: El proceso de decisión para este tipo de turistas comienza cuando se les plantea la necesidad o posibilidad de efectuar viajes para realizar negocios o por reuniones. En este caso, la persona que viaja no es necesariamente la que toma dicha decisión.
- b) Turistas de ocio: Se da cuando una persona (eventualmente con su familia o amigos), deciden tomarse un período de tiempo para descansar, salir de la rutina y buscar tranquilidad y un lugar donde puedan estar cerca de la naturaleza, el mar, la aventura, y conocer lugares diferentes. Esto, acompañado de buena gastronomía, oferta de alojamiento y servicios propios de una ciudad.

¹⁶ Obtenido de entrevistas en profundidad realizadas en Comodoro Rivadavia durante el mes de octubre de 2009 y enero de 2010, siguiendo el modelo propuesto por Bigné, Font y Andreu: Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. Editorial ESIC, Madrid, 2000.

2° Búsqueda de alternativas y obtención de información: La búsqueda de información proviene tanto de fuentes internas como externas. Dentro de la primera de ellas, la propia experiencia de los consumidores (familiares, amigos o conocidos que hayan visitado un lugar y lo valoren según su satisfacción) es una de las influencias más importantes a la hora de tomar una decisión. Entre las fuentes externas, son muy importantes los papeles que juegan las agencias de viajes y los portales de internet que describen a Comodoro o la Región Sur del País. En menor medida, desde el punto de vista del consumidor final, puede influir la aparición en exposiciones sobre las diferentes ofertas turísticas del país o de la región. Se hace esta aclaración, ya que estos sitios son de gran importancia para el contacto tanto las agencias de viajes o con las líneas aéreas que están comenzando a ofrecer paquetes turísticos, antes estos que terminan ofreciéndoles la opción “Comodoro” a los consumidores finales.

Así mismo, los eventos como las exposiciones son de gran importancia para hacer llegar información a personas o empresas que se dediquen a la realización de acontecimientos como congresos, expos, etc. Otro medio para llegar a este tipo de segmento es a través de los Bureau de Convenciones. En este caso, la búsqueda de información se puede transformar en un ofrecimiento de información por parte de, en este caso Comodoro, ya que no existe tal búsqueda para este tipo de “clientes”. Pues estos, generalmente viajan a las diferentes localidades a fin de observar en persona los servicios que posee cada una.

3° Evaluación de las alternativas: A la hora de evaluar las diferentes alternativas, el turista tendrá presentes una gran cantidad (en algunos casos tendrá en cuenta destinos que no tengan las mismas características que Comodoro y la región). De todas maneras, para que éste considere a Comodoro Rivadavia entre las opciones, deben coadyuvar: publicidad, catálogos, imagen de Comodoro y sus productos, en los medios de comunicación.

Durante sus vacaciones:

4° Decisión de compra y consumo: Por lo general, cuando se trata de decidir entre las diferentes alternativas, la elección la hace el matrimonio y con el consenso familiar, aunque muchas veces intervienen variables externas como las actitudes de otras personas y los factores no anticipados.

La primera de estas variables se refiere a las críticas de alguna persona que puede afectar la elección “preferida” por el turista, y depende de: la intensidad de la actitud negativa y la percepción sobre la credibilidad que se tenga sobre esa persona. Los factores no anticipados pueden ser acontecimientos que pueden aparecer alterando la intención de las vacaciones, como por ejemplo: Inundaciones, sequía, incendios, etc.

En el caso de los jóvenes, la elección y planificación se hacen en conjunto entre todos los integrantes.

Con respecto a los turistas de negocios, la decisión no siempre la tomará el consumidor final.

Tras las vacaciones:

5° Evaluación percibida de las vacaciones: Según los turistas entrevistados en Comodoro Rivadavia durante los meses de octubre de 2009 y febrero de 2010, sus expectativas fueron cumplidas con respecto al alojamiento y los paisajes. Sin embargo, la gran mayoría resultó estar insatisfecho en cuanto a la infraestructura en los paseos costeros, al pobre asesoramiento en las postas turísticas, con respecto a la falta de shoppings y pocos lugares de esparcimiento y principalmente en lo que respecta a los servicios en los lugares naturales, a la limpieza y al trato del personal en los diferentes comercios.

Acerca del nivel de recomendación, casi la totalidad de los entrevistados dijo que no recomendaría visitar Comodoro.

Segmentación del mercado

La segmentación supone la división del mercado en grupos de turistas relativamente homogéneos respecto a ciertos criterios o características, a fin de desarrollar para cada grupo (o segmento), estrategias de marketing diferenciadas que ayuden a satisfacer sus necesidades y a conseguir los objetivos comerciales y económicos del destino.

Teniendo en cuenta la gran variedad de gustos respecto a los destinos turísticos, se opta por dirigir los esfuerzos de marketing a los prospectos de acuerdo a las necesidades que Comodoro Rivadavia pueda satisfacer como destino y que le permitan diferenciarse ampliamente de las ciudades con las que compete.

TABLA N° 2
CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE VISITANTES

Criterios de segmentación de visitantes de Comodoro Rivadavia				
<u>Geográficas</u>	<u>Demográficas</u>	<u>Socio-económicas</u>	<u>Psicográficas</u>	<u>Patrones de conducta</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Personas extranjeras. - Personas residentes en Argentina, especialmente de los principales centros emisores de turistas (Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza) y del sur del país (Santa Cruz, Tierra del Fuego y resto de Chubut). - Empresas radicadas en Argentina y en el extranjero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres de todas las edades. - Matrimonios sin hijos. - Grupos familiares. - Grupos de jóvenes. - Grupos de la tercera edad. - Empresas y empresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Población económicamente activa. - NSE alto, medio alto y medio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigentes en cuanto a la relación precio-calidad de los servicios. - Exigentes en cuanto a la variedad y calidad de servicios e infraestructura. - Aventureros, buscadores de “lo nuevo y diferente”. - Buscan descansar en lugares tranquilos, seguros y a la vez persiguen vivir aventuras. - Disfrutan de los paisajes y la vida en la naturaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivo de compra: Compran el destino por descanso (Turismo de ocio). - Compran el destino para realizar eventos (Turismo de eventos). - Tipo de compra: El turista de ocio compra generalmente por primera vez, al momento no hay gran porcentaje de repetición. - El de eventos tiende a repetir si tuvo buenas experiencias.

Fuente: Datos obtenidos de entrevistas con la Responsable de la Agencia Comodoro Turismo, Ana Stingl.

4.1.7. Conocimiento y atributos del producto¹⁷

Las percepciones sobre los atributos y servicios de Comodoro Rivadavia y su valoración se averiguaron a través de una investigación exploratoria que consistió en la realización de 14 entrevistas en profundidad con turistas en la ciudad durante octubre de 2009 y enero de 2010. Por otro lado, se llevaron a cabo entrevistas con la responsable de Agencia Comodoro Turismo y otras autoridades del mismo ente.

A través de esta investigación, se pudo determinar que los principales atributos que valora el turista son:

- Atractivos turísticos.
- Infraestructura hotelera y gastronómica.
- Esparcimiento.
- Clima.
- Relaciones con el personal que brinda los servicios o atienden comercios.

El desempeño de estos atributos en Comodoro y sus alrededores se describen a continuación:

Atractivos turísticos:

Incluye el patrimonio natural y el desarrollo de los servicios turísticos en dichos lugares, además de los atractivos culturales, como son: las obras arquitectónicas tales como los museos, edificios históricos, el parque eólico y otros paseos.

Desempeño: A pesar del potencial que declararon los entrevistados que tiene Comodoro Rivadavia y sus alrededores, en su mayoría coincidieron que muchos de los lugares más lindos y tranquilos se encuentran sin servicios o muy poco explotados, e incluso muchos dijeron que falta limpieza y mantenimiento. Ejemplos de esto son: la costanera central, las playas de los distintos barrios y zonas aledañas a la ciudad, las plazas y parques, el mirador del Cerro Chenque¹⁸, la reserva natural de Punta del Marqués¹⁹, el Museo del Petróleo, entre otros.

¹⁷ El modo de conocer las percepciones de los consumidores respecto a Comodoro Rivadavia se averiguaron mediante entrevistas en profundidad. Ver Propuesta de Investigación en Anexo.

¹⁸ El Cerro Chenque tiene una altura de 215 metros. Se encuentra en la entrada del centro de la ciudad. Desde su mirador es posible observar la totalidad de la zona sur de Comodoro, la inmensidad del Océano Atlántico y el sector portuario.

¹⁹ La Reserva Natural Punta del Marqués se encuentra a 17 kilómetros de la ciudad y permite observar un gran apostadero de lobos marinos de un pelo, además de otros animales autóctonos como zorros y aves acuáticas.

Infraestructura hotelera y gastronómica:

Se refiere a la calidad de las instalaciones hoteleras y los restaurantes, así como a los servicios ofrecidos. Además, se tiene en cuenta la variedad de alternativas que brinda la ciudad en estos rubros y la relación precio-calidad.

Desempeño: Tanto para los hoteles como para los establecimientos gastronómicos, hubo grandes discrepancias entre los turistas con los que se tuvieron contacto. Para algunos de ellos, la ciudad ofrece muchas alternativas en cuanto a restaurantes y existe una gran variedad de menús de comidas, que van desde parrillas hasta pastas o mariscos. Sin embargo, otros dijeron sentirse muy disconformes en cuanto a la relación precio-calidad y variedad. Además, muchos de estos últimos comentaron que es llamativa la pobre oferta en cuanto a mariscos, siendo Comodoro Rivadavia una ciudad portuaria.

Como conclusión, se puede determinar que realmente la variedad no es muy amplia y en ocasiones son muy largas las distancias que hay que recorrer para ir a restaurantes de categoría, sin contar que muchas veces no se encuentra lugar en estos establecimientos.

En lo que respecta a la hotelería sucede algo similar. Todos sentenciaron que los hoteles que hay en la ciudad son de muy buena calidad, comparables con las cadenas más importantes del país. Aunque muchos de ellos también dijeron que las alternativas no son muy variadas, ya que por ejemplo no hay muchas cabañas o que existe una gran diferencia entre los 3 hoteles más importantes y los demás. Además, luego de la investigación que se llevó a cabo, se puede establecer que es escasa la existencia de plazas en la ciudad. En ciertos momentos del año es “imposible” conseguir alojamiento, según dijeron algunos turistas (tanto de negocios como de ocio).

Esparcimiento:

En este apartado se estudian las diferentes alternativas que tienen los turistas para la recreación y el esparcimiento.

Desempeño: Como se mencionó anteriormente (en la sección “Estrategias de Destino Turístico”), Comodoro Rivadavia no cuenta con teatros a tiempo completo. Es decir, los dos teatros que existen hoy en la ciudad llevan obras una o dos veces al mes, tanto en verano como durante el año. Algunas obras que llegan a la ciudad un fin de semana o un día, en ocasiones se llevan a cabo en establecimientos que no están preparados para albergar dichos acontecimientos, por lo que no los hace muy llamativos al público, según sentenciaron algunos de los entrevistados.

Por otro lado, hay tan solo dos cines (uno de ellos es uno de los teatros recién nombrados, que funciona como tal) y ambos poseen una sala, por lo que las películas que llegan semanalmente a la ciudad son muy pocas y tampoco logran satisfacer las necesidades en este sentido.

La falta de centros comerciales de gran tamaño es otro de los puntos que los entrevistados mencionaron como negativo. Siendo Comodoro una ciudad en la que el viento

es muy común, un establecimiento como estos solucionaría grandes problemas y mejoraría su posicionamiento haciéndola más atractiva.

En cuanto a los discos, pubs y bares, sucede algo similar que con los restaurantes. Las alternativas no son muy variadas, se encuentran un tanto alejados entre sí y son muy pocos los que abren sus puertas todos los días de la semana.

En conclusión, Comodoro no es una ciudad que brinde grandes ofertas para el esparcimiento, las alternativas no son muchas y tampoco existe suficiente comunicación sobre las actividades que se pueden hacer en la ciudad en este sentido.

Clima:

Como se mencionó anteriormente, la ciudad es bien conocida por su viento característico. La mayoría de los turistas buscan lugares con buen clima o, de no ser así, esperan que las instalaciones y los servicios faciliten las visitas a los diferentes lugares.

Desempeño: El tiempo es muy benévolo durante los meses de enero y febrero, alcanzando las temperaturas de entre 30 y 36° C. Sin embargo, en los días de viento en los que se hace menos atractivo disfrutar de la playa o de algún camping, las actividades no son muy variadas. Esto hace que muchos de los turistas que están de paso por la ciudad y planean pasar dos o tres días en esta, desistan y continúen viaje los días en los que el clima no es el ideal.

Relaciones con el personal que brinda los servicios o atienden comercios:

Este concepto tiene en cuenta la atención que el turista recibe cada vez que necesita información en una posta de turismo y el trato con las personas que atienden comercios y brindan servicios.

Desempeño: Según los turistas, las personas que los atienden en estos ámbitos no son amables e incentivan muy poco a la compra o uso de servicios, exceptuando al personal en los hoteles y en “algunos restaurantes”. Este dato llamativo se dio en la totalidad de los entrevistados y es un atributo muy valorado por todos ellos.

Además, otros aspectos que se tienen en cuenta por el turista y la ciudad no los está desarrollando correctamente en la actualidad son:

- La comunicación y promoción del destino: Los turistas opinan que, tal como se mencionó anteriormente, no hay buena comunicación sobre las distintas actividades que se pueden hacer en Comodoro y la promoción es muy pobre en los principales centros emisores del país, aunque algunos reconocen que en el último tiempo se está escuchando más sobre la ciudad y la región.
- La página web oficial: Algunos de los turistas comentaron que al ingresar la palabra “Comodoro Rivadavia” en los buscadores de la web, se encontraron con que en la página oficial de la ciudad (que es la primera a la cual recurre la mayoría de las personas) no hay ninguna información para el turista.

4.1.8. Análisis de ventas

De acuerdo a la información brindada por la Agencia Comodoro Turismo, la plaza hotelera total de Comodoro Rivadavia está compuesta por 1.103 unidades.²⁰

En el siguiente cuadro se expresan los porcentajes de plazas hoteleras ocupadas durante los años 2008, 2009 y 2010. El estudio se realizó hasta septiembre de 2010. Sin embargo, con el aval de la Agencia Comodoro Turismo se ponderan los meses de octubre, noviembre y diciembre de ese año a partir de los datos de los mismos meses del año anterior. Entonces, se hace la suposición que la demanda de estos 3 meses de 2010 es igual a la de los mismos 3 meses del año 2009.

Ocupación hotelera:

TABLA N°3
Porcentaje de ocupación hotelera en Comodoro Rivadavia

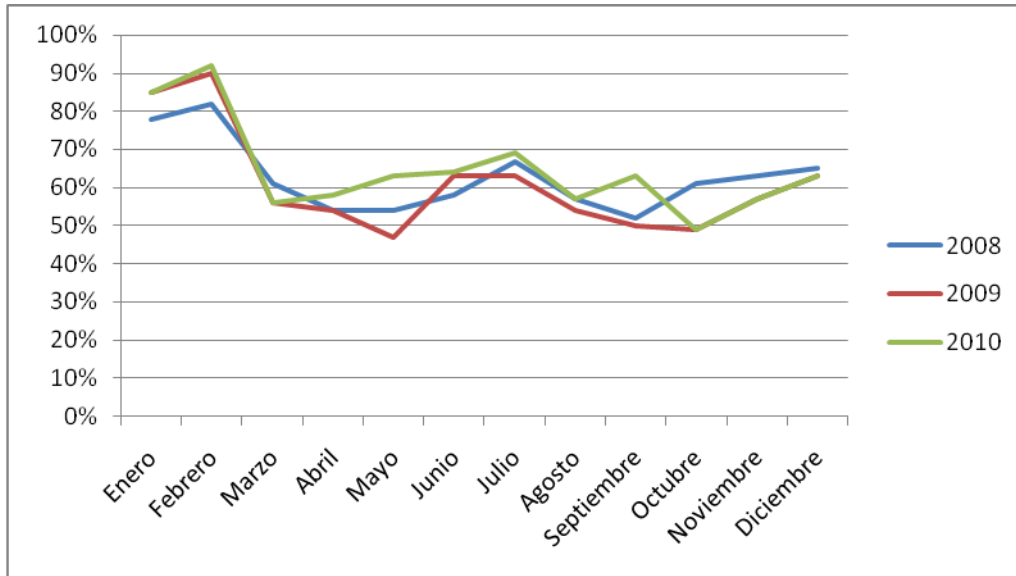
MES	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Enero	78%	85%	85%
Febrero	82%	90%	92%
Marzo	61%	56%	56%
Abril	54%	54%	58%
Mayo	54%	47%	63%
Junio	58%	63%	64%
Julio	67%	63%	69%
Agosto	57%	54%	57%
Septiembre	52%	50%	63%
Octubre	61%	49%	49%
Noviembre	63%	57%	57%
Diciembre	65%	63%	63%
PROMEDIO ANUAL	63%	61%	65%
CANTIDAD ANUAL	8192	8161	8670

Fuente: Agencia Comodoro Turismo

²⁰ Todos los análisis estadísticos del presente plan toman como variable a la cantidad de plazas ocupadas durante un período de tiempo determinado. No existe información sobre los ingresos económicos a nivel turismo, ni sobre la cantidad de turistas que ingresan anualmente.

A continuación se expresan gráficamente los datos del cuadro anterior, a fin de conseguir una mejor visualización:

GRÁFICO N°3
Porcentaje de ocupación hotelera en Comodoro Rivadavia



Fuente: Agencia Comodoro Turismo

A partir de este gráfico se puede hacer el siguiente análisis:

- Independientemente del año, se puede observar que los meses de enero y febrero son los de mayor afluencia de turistas en la ciudad. Asimismo, en los últimos dos años se observa un significativo incremento respecto de 2008.
- Existe también un importante arribo de turismo durante los meses de junio y julio.
- A pesar de las diferencias entre los tres años en estudio, se observa que los períodos marzo-mayo y agosto-octubre de cada año son los de menor demanda.
- En el 2009 se produjo una gran baja a partir de abril, probablemente debido a la baja en el mercado del petróleo, lo que ocasiona como se dijo anteriormente una severa disminución en la actividad de la ciudad.
- Finalmente, se ve claramente que el 2010 es el de mayor ocupación de los 3 años en estudio. Este dato puede deberse también al mercado del petróleo que, contrario al 2008 y 2009, ha experimentado una recuperación desde finales de este último.

Participación de mercado de Comodoro Rivadavia:²¹

Para calcular la participación de mercado que tiene el destino turístico en estudio tanto a nivel provincial, como regional y nacional, se divide la cantidad total de plazas hoteleras del mismo en la cantidad total de la provincia, la región y el país.

Se recuerda que se está trabajando con la capacidad hotelera. Es decir, no se están contemplando hosterías, hospedajes, cabañas, ni campings.

En Chubut:

$$\frac{\text{Plazas ofrecidas en Comodoro Rivadavia}}{\text{Plazas ofrecidas en la Provincia de Chubut}} = \frac{1.103}{5.880} = 18,75\%$$

En La Patagonia:

$$\frac{\text{Plazas ofrecidas en Comodoro Rivadavia}}{\text{Plazas ofrecidas en La Patagonia}} = \frac{1.103}{43.452} = 2,54\%$$

En Argentina:

$$\frac{\text{Plazas ofrecidas en Comodoro Rivadavia}}{\text{Plazas ofrecidas en Argentina}} = \frac{1.103}{321.279} = 0,34\%$$

²¹ Fuente: Secretaría de Turismo de La Nación. Año 2009.

4.1.9. Análisis de la demanda

Proyección de la demanda de Comodoro Rivadavia

El comportamiento futuro de la demanda en Comodoro Rivadavia se estima a partir de datos de años anteriores (2008, 2009 y 2010) en la ocupación de plazas hoteleras, utilizando un modelo de serie de tiempo en el cual se recurre a la regresión de los mínimos cuadrados.

Se utiliza este modelo debido a la posible estacionalidad que puede haber en la ocupación hotelera en la ciudad, por lo que se estudia cada año dividido en trimestres.

Para la aplicación de este método, es necesario encontrar los componentes de tendencia, estacionalidad y ciclos de la serie. El proceso es el que se detalla a continuación. Así mismo, en el Cuadro 1 del Anexo (Ver página 147), se muestra la descomposición de una serie de tiempos mediante la regresión de las mínimas cuadradas. Cada punto de los datos corresponde a la utilización de un solo trimestre del período de tres años. El objetivo es proyectar la demanda para los cuatro trimestres de 2011, 2012 y 2013.

- 1) Encontrar el componente estacional: Consiste en desarrollar un promedio de los mismos trimestres de los años 2008, 2009 y 2010 (Col. 3) y dividir posteriormente ese promedio por la cantidad total de trimestre (12) (Col. 4). Los factores estacionales son iguales para los mismos trimestres de cada año.
- 2) Desestacionalizar la demanda: Una vez obtenidos estos factores estacionales, se los divide a los datos originales para “desestacionalizar la demanda” (Col. 5).
- 3) Encontrar el componente tendencial: Se fundamenta en desarrollar una línea de tendencia, que luego se modificará con el factor estacional. El procedimiento del Cuadro 2 del Anexo (Ver página 148) es:

$$Y = a + bx$$

Donde:

Y = Demanda calculada

a = Ordenada al origen de Y

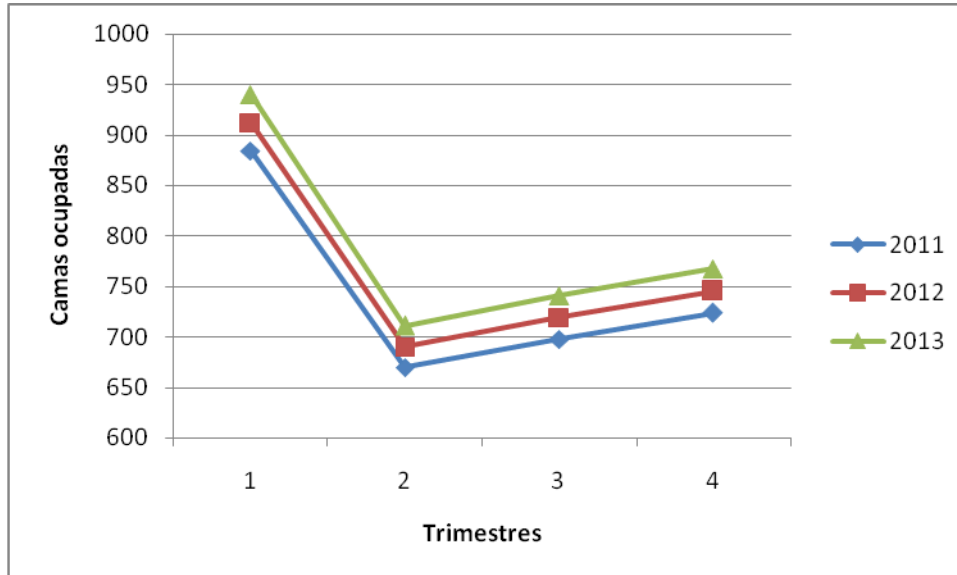
b = Inclinación de la línea

x = Trimestre

- 4) Proyectar el componente de tendencia hacia el futuro (a través de la pendiente).
- 5) Multiplicar el componente de tendencia por el estacional (a través del factor de estacionalidad): En este último paso se determina la proyección final multiplicando la línea de regresión por el factor estacional y reversar posteriormente multiplicando los datos trimestrales por el factor estacional de cada trimestre. Cuadro 3 del Anexo (Ver página 148).

Luego de la implementación de este procedimiento se llegan a los siguientes resultados:

GRÁFICO N°4
OCUPACIÓN DE CAMAS FUTURA



Evolución de la demanda para los años 2011, 2012 y 2013.

En este gráfico se puede observar como se incrementa la demanda año tras año, comparando los semestres equivalentes de cada uno. Como se menciona en la sección del Análisis de las Ventas (página 48), la ocupación hotelera llega a sus máximos en los meses de enero, febrero y marzo, punto en el que comienza a bajar hasta el mes de noviembre.

A continuación se analiza el porcentaje de variación de la demanda de un año respecto al anterior.

PORCENTAJE DE VARIACIÓN FUTURA

Año 2011/2010		Año 2012/2011		Año 2013/2012	
Primer trimestre	3%	Primer trimestre	3%	Primer trimestre	3%
Segundo trimestre	-2%	Segundo trimestre	3%	Segundo trimestre	3%
Tercer trimestre	0%	Tercer trimestre	3%	Tercer trimestre	3%
Cuarto trimestre	4%	Cuarto trimestre	3%	Cuarto trimestre	3%

En cuanto a la variación porcentual de la demanda de un trimestre en relación al del año anterior, se visualiza un aumento del 3% entre el primer período del 2011 comparado al mismo período del 2010 y una disminución del 2% en el siguiente período. Comparando los mismos años, se observa que no habrá variación en el tercer período, mas sí en el último.

Este acrecentamiento sigue para todo el año 2012, con una variación del 3% si se compara con el 2011. Lo mismo sucede para el año 2013, donde el incremento continúa estancado en los 3 puntos porcentuales respecto al año precedente.

La idea central del presente plan es motivar el aumento de la demanda, implementando las acciones estratégicas propuestas más adelante.

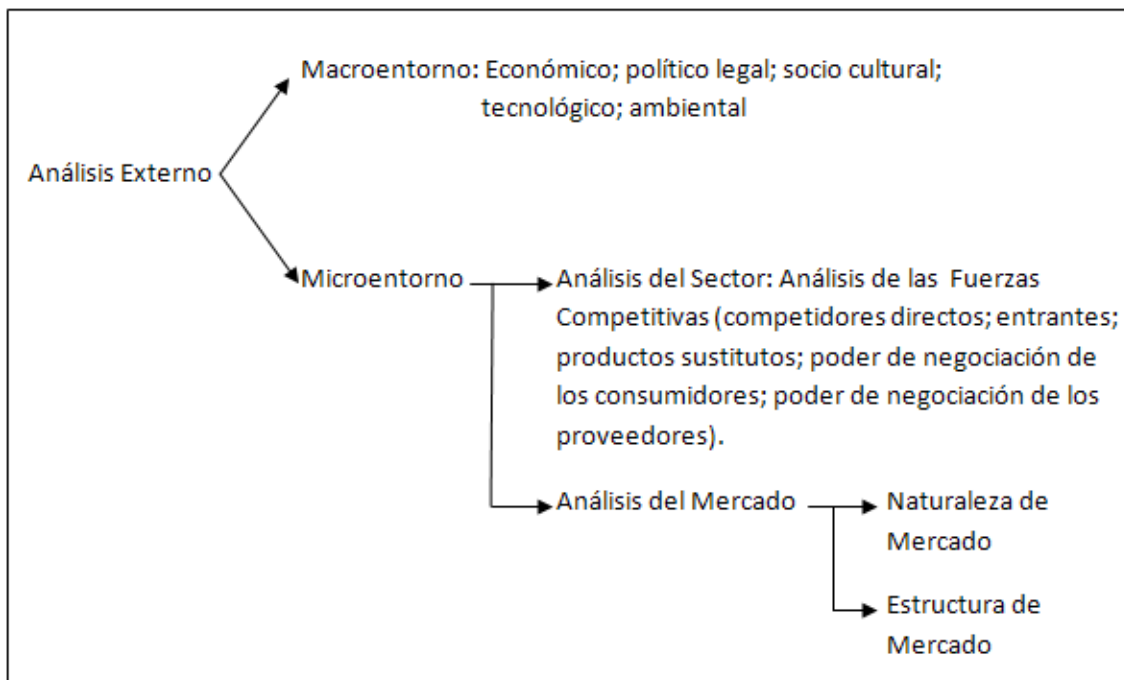
4.2. Análisis Externo

En esta etapa se analiza la situación externa de Comodoro como destino turístico desde el punto de vista del marketing con el fin de identificar y estudiar las oportunidades y amenazas, para aprovechar las primeras y contrarrestar las segundas.

Se estudia el entorno en el que se inserta este destino turístico, se incluyen en el análisis la competencia, el sector y las tendencias relevantes con sus implicancias.

En el siguiente esquema se expone la composición detallada del análisis externo:

GRÁFICO N°5
COMPOSICIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO



4.2.1. Análisis del Macroentorno

Entorno económico:

- **Variaciones del PBI:** Según predicciones del FMI (Fondo Monetario Internacional), el PBI mundial para el año 2011 tendrá un crecimiento de alrededor del 4,3% con respecto al 2010 y de un 6,6% para el 2012. Las estimaciones sobre la evolución del PBI argentino son un tanto más ambiguas, ya que se espera que este crezca entre el 1,7 y el 3,2% para el 2011.²²

De estos datos, y según Bigné, Font y Andreu (en su libro “Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo”), se espera que a medida que aumente el PBI aumente también el gasto en vacaciones. Es decir que el gasto promedio del turista varía en el mismo sentido que el PBI, por lo que puede incrementarse el turismo extranjero en Comodoro Rivadavia. Por otro lado, al no incrementarse considerablemente el PBI argentino, no se esperaría que cambien las conductas de los residentes internos, por lo que también se mantendría o incrementaría el turismo nacional.

Al mismo tiempo, la inversión privada también varía en el mismo sentido que el PBI. Si éste aumenta, aumenta el gasto promedio y la inversión, incrementando la capacidad de los distintos destinos turísticos.

Una suba del PBI afecta positivamente en el presente Plan de Citymarketing.

- **El precio del petróleo:** Durante el año 2009, el precio del crudo se ha incrementado desde la baja sufrida en el 2008. Esta tendencia de recupero continua durante el 2010 y, según expertos, se espera que sea de igual manera para el 2011.²³ La suba de este precio implica un aumento en el combustible, por lo que se encarece el traslado y desincentiva los viajes de ocio.

La suba del barril de petróleo afecta negativamente.

²² Datos recopilados de diversos sitios web especializados.

²³ Fuente: www.preciopetroleo.net

- **Tipo de cambio:** Por iniciativa del Gobierno Nacional, el tipo de cambio en Argentina se incrementó en el año 2010 a AR\$3,95, aunque según expertos el dólar puede alcanzar los AR\$4,52 durante 2011.²⁴

Esta situación favorecerá al crecimiento del turismo tanto a nivel nacional como internacional, ya que Argentina se vuelve más atractivo para los extranjeros, pues les es más económico vacacionar en el país. Al mismo tiempo, al comenzar a ser más caro para el argentino salir del país, éste opta por el turismo doméstico.

El tipo de cambio de Argentina afecta positivamente.

Entorno Político – Legal:

- **Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016:** Este plan, desarrollado a partir de la Ley 25.997²⁵ aprobada en diciembre de 2004, determina el perfil turístico argentino para los próximos años, direccionando dicha actividad a fin de obtener un alto nivel de calidad para competir internacionalmente.

De implementarse en Comodoro Rivadavia, posibilitaría planificar y direccionar las políticas turísticas de la región, permitiendo posicionarla tanto nacional como internacionalmente. Esto podría traer aparejado un aumento en el ingreso, que hasta el momento provienen principalmente de la producción de hidrocarburos y de la metalúrgica.

La implementación de este Plan Federal afectará positivamente.

- **Creación de La Casa de Chubut en París:** El 4 de diciembre de 2007 se inauguró la Casa de Representación de la Provincia del Chubut en París, Francia. El propósito de la misma es difundir información respecto a la Provincia en todo lo atinente a turismo, inversiones, cultura, deportes, pesca, agricultura, ganadería, industria, hidrocarburos y minería, salud y educación; así como promover el intercambio de bienes y servicios entre la Provincia del Chubut y la Comunidad Económica Europea.

En el mediano plazo, permitirá fortalecer el nombre “Chubut” y dirigir promociones y comunicaciones en la región.

Puede afectar positivamente al presente plan, siempre y cuando se aprovechen los beneficios que esta representación puede proporcionar.

²⁴ Datos recopilados de diversos sitios web especializados.

²⁵ En su artículo 1° sanciona: “Declárese de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. La actividad turística resulta prioritaria dentro de las políticas del Estado...”

- **Creación de la Marca Argentina:** Con equipo técnico conformado por la Secretaría de Turismo de la Nación y la Secretaría de Medios de Comunicación de la Jefatura de Gabinete de Ministros y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, la marca país para la Argentina se construye a partir de factores diferenciales, creíbles y sostenibles en el tiempo, englobados en el concepto de diversidad.

Esta estrategia debe servir de impulsora de las Estrategias de Marcas Regionales, Provinciales, Municipales, Sectoriales y Privadas. Por lo tanto, podría ser el motor impulsor para dar a conocer las distintas regiones, paisajes y atractivos del país, lo que incluiría a Comodoro Rivadavia dentro de esa gran diversidad que posee Argentina.+

La implementación de la Marca Argentina afecta positivamente a este plan.

Entorno Demográfico:

- **Tasa de fecundidad y edad de la población:** La disminución de la tasa de fecundidad, junto con el envejecimiento poblacional, contribuye en la tendencia de que las personas destinen mayor proporción de sus ingresos a las actividades recreativas, entre ellas las vacaciones.

Estas tendencias demográficas pueden afectar positivamente.

Entorno Socio – Cultural:

- **Modalidades turísticas:** Existe una tendencia a vacacionar motivados por la naturaleza, la cultura y la aventura, siendo la exclusividad, el turismo alternativo y “el ser diferente” una de las mayores peculiaridades del turista actual²⁶. Comodoro cuenta con estas características, pero al no estar explotadas, no se están aprovechando en todo su potencial dichas oportunidades causadas por esta tendencia.

Estas modalidades turísticas pueden repercutir positivamente sobre el Plan.

- **Fragmentación de las vacaciones:** Existe una tendencia de distribuir la vacaciones en el tiempo, realizando cada vez más viajes (pero más cortos), o visitar una mayor cantidad de destinos durante un mismo viaje.

Puede influir positivamente, si se realizan ofertas atractivas para este tipo de turistas.

²⁶ Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. Bigné, J. Enrique; Font, Xavier; Andreu, Luisa. Editorial ESIC, Madrid, 2000.

Entorno Tecnológico:

- **Internet:** Según el INDEC, en Argentina hay en la actualidad 4.121.000 conexiones residenciales a la red. Además, como precisan algunos expertos, la penetración de la misma en los argentinos puede estar alcanzando en 2010, algo más que el 60%.

Al mismo tiempo, estudios de la “Internet World Stats” señalan que el 25,9% de la población mundial –1.699 millones de personas- accedieron a Internet en julio de 2009, mientras que la penetración de Internet en hogares en la mayoría de los países de Europa y Estados Unidos alcanza cifras superiores al 60%.

Internet permite una mayor promoción de los destinos turísticos, así como del sector turístico, posibilitando además la realización de reservas en agencias de viaje, transporte y alojamiento.

Afecta positivamente, si se aprovecha este medio de promoción.

- **GPS:** La incorporación del sistema GPS (Global Positioning System) permite mejorar competitivamente los destinos turísticos y articular sus espacios, orientando internamente a los visitantes. Posibilita también mostrar alternativas de diferentes actividades (alojamiento, gastronomía, entretenimiento, paseos, etc.).

Su creciente utilización puede repercutir positivamente al Plan de Citymarketing.

- **Transporte:** El pobre desarrollo portuario implica una pérdida de potenciales turistas que podrían arribar a la ciudad por medio de cruceros de lujo. La disposición a realizar viajes por el sur del continente puede ser una oportunidad. Con respecto al transporte aeronáutico, la situación del país en general es una dificultad para aquellos viajeros que deseen utilizar dicho medio.

Afecta negativamente en comparación con otros destinos en Sudamérica.

Entorno Ambiental:

- **Explotación de petróleo:** Tanto la exploración como la explotación petrolera en toda la región traen aparejadas consecuencias ambientales en muchas ocasiones irreversibles. La contaminación por petróleo se produce por su liberación accidental o intencionada en el ambiente, provocando efectos adversos sobre el hombre o sobre el medio, directa o indirectamente.

Las zonas ocupadas por pozos, baterías, playas de maniobra, piletas de purga, ductos y red caminera comprometen una gran superficie del terreno que resulta degradada. Además, no hay que descartar los perjuicios que esta actividad provoca a las napas freáticas.

Por otro lado, se están comenzando a realizar nuevamente exploraciones off shore (en el lecho marino). Este tipo de extracción es altamente peligroso. El vertido de hidrocarburos y otras sustancias relacionadas con su procesado provocan la contaminación de la costa y de los océanos con consecuencias sobre la fauna marina y la biodiversidad.

La producción del oro negro afecta negativamente desde el punto de vista ambiental.

4.2.2. Análisis del Microentorno

Análisis del Sector – Fuerzas competitivas de Porter:

Para el presente trabajo sólo se analizarán los competidores directos y los entrantes, por ser un destino turístico el objeto de estudio.

Competidores directos:

Se consideran como competidores directos a las ciudades que puedan captar tanto turistas, como eventos o congresos con posibilidad de realizarse en Comodoro Rivadavia. Sin embargo, algunas localidades próximas a Comodoro pueden convertirse en colaboradores, ya que el desarrollo de las mismas concluye en pensar en la región/comarca como alternativa, y dentro de ella elegir la ciudad destino. Además, una ciudad será más atractiva si sus alrededores también poseen atracciones.

Buenos Aires: Es el principal centro de eventos y convenciones en Argentina, y uno de los más importantes en Latinoamérica y en el mundo. Su tradición en este aspecto, además de sus atractivos e infraestructura, la convierten a la capital de país en una de los mayores competidores en cuanto a la realización de los mismos.

No obstante, existe una tendencia por descentralizar las actividades y optar por otros destinos en cuanto a negocios, congresos y otros tipos de eventos.

Población: 3.000.000 de habitantes. 13.000.000 si se toma toda el área metropolitana.

Capacidad hotelera: 50.890 plazas. 60.435 si se incluyen los alojamientos parahoteleros.²⁷

Calafate: Esta localidad alberga uno de los mayores atractivos del país (el Glaciar Perito Moreno) y por ende, es una de las ciudades más visitadas por los turistas durante todo el año. Sin embargo, y a pesar que se puedan perder potenciales turistas porque opten por las rutas del oeste y del sur, es ésta una de las ciudades con la que se puede crear lazos y actividades turísticas conjuntas.

Población: 11.000

Capacidad hotelera: 4.091 plazas.

²⁷ Sólo en Capital Federal. Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación, Dirección de Estudios de Mercado y Estadísticas. En base a datos de Organismos Provinciales y Municipales de Turismo.

Córdoba: La segunda ciudad en cuanto a cantidad de habitantes del país es un competidor tanto por la cantidad de eventos que alberga anualmente (gracias a su infraestructura y tradición), como por las posibilidades que tienen las personas que la visitan por el turismo, ya que cuenta con una gran riqueza cultural y natural. Su cercanía con los principales sitios turísticos de las sierras, la encuadran como uno de los principales centros de ocio del país.

Población: 1.309.536

Capacidad hotelera: 6.270 plazas.

Mar del Plata: Además de ser una de las ciudades que atrae mayor cantidad de eventos, también es la que cautiva a la mayor cantidad de turistas en el país (alrededor de 4.000.000 anuales). Sus playas, la cercanía con las Sierras de los Padres y su infraestructura, la posicionan como uno de los competidores con mayor participación de mercado.

Población: 589.291 habitantes.

Capacidad hotelera: 55.535 plazas (la mayor del país).

Mendoza: A nivel país, Mendoza es una de las mayores ciudades en cuanto a turismo y eventos. Su infraestructura se encuentra muy desarrollada, y los atractivos tanto en esta localidad como en sus alrededores la convierten en un competidor con muchas fortalezas respecto a Comodoro.

Población: 846.904

Capacidad hotelera: 7.398 plazas.

Puerto Madryn: Por su cercanía y, debido a los atractivos tan similares a Comodoro que brinda la ciudad de Puerto Madryn, es un competidor muy importante a tener en cuenta a la hora de desarrollar las estrategias y determinar el posicionamiento deseado. Es el principal centro turístico de la provincia junto con Esquel.

Al mismo tiempo, y como se mencionó al comienzo de este segmento, se pueden crear alianzas y programas estratégicos con esta localidad con el fin de favorecer el turismo en las dos localidades.

Población: 79.915

Capacidad hotelera: 2.558 plazas.

Neuquén: Junto con Comodoro, Neuquén es la ciudad más importante en cuanto a población y economía de la Patagonia, aunque esta posee una mayor capacidad hotelera y hay proyectos para posicionarla fuertemente como una ciudad de eventos, congresos y ferias. Además, cuenta con un potencial similar al de Comodoro desde el punto de vista del turismo post-congreso.

Población: 231.500

Capacidad hotelera: 1.909 plazas.

Rosario: Esta ciudad es un competidor directo solamente con respecto a la realización de eventos, pero es la segunda en el país en este sentido (con un crecimiento anual de un 12%). La infraestructura es una de las más desarrolladas para este tipo de actividades.

Población: 1.290.915

Capacidad hotelera: 4.811 plazas.

Salta: Es esta ciudad uno de los principales competidores para Comodoro, debido a su posicionamiento, su oferta post-congreso (vida natural e infraestructura para esparcimiento en crecimiento) y sus esfuerzos por incrementar año a año la realización de grandes eventos.

Población: 468.583 habitantes

Capacidad hotelera: 9.000 plazas.

Competidores entrantes:

Es posible que otras ciudades alrededor de todo el territorio argentino (incluso chileno) comiencen a realizar esfuerzos para posicionarse como grandes ciudades turísticas o como centros de convenciones.

Con respecto a las ciudades aledañas (o cuanto mucho cercanas) a Comodoro, es poco probable que se posicionen de dicha manera, ya que muchas de ellas actúan como “ciudades parásito” de la misma debido a su pequeña población y a la pobre prestación de servicios.

El gran crecimiento que viene teniendo el sector turístico en la Argentina, provoca que existan una gran cantidad de ciudades observando detenidamente el comportamiento de este sector de servicios, evaluando la posibilidad de ingresar a este mercado y posicionarse como destino de ocio o de reuniones. A pesar de ser una industria muy seductiva por estos motivos, las barreras de entrada pueden considerarse altas debido a la gran inversión que demanda y a la poca infraestructura y capacidades que poseen algunas regiones y ciudades.

Además, la gran cantidad de destinos ya posicionados y en vías de posicionarse como centros turísticos en Argentina, causa una importante rivalidad en el sector. Esto tiene que ver con las diferentes presiones que cada uno ejerce con el fin de alcanzar sus propios objetivos. El incremento en la tasa de crecimiento del turismo provoca que el mercado sea atractivo para inversionistas y, asociado con la tendencia del comportamiento del turista a cambiar de destinos y elegir lo nuevo, hacen que el escenario sea desfavorable en este aspecto.

Análisis del Mercado:

Naturaleza del mercado:

A pesar de la crisis económica que atraviesa el mundo desde principios de 2008, el sector turístico no se ha visto muy perjudicado hasta el presente.

Luego de esta crisis, las economías de casi todos los países se encuentran en crecimiento. En los países emergentes la evolución del PBI es mucho más favorable que la de los desarrollados. Por lo tanto, si bien el crecimiento del producto en el mundo es algo que beneficia la llegada de turistas a nivel mundial, como los países desarrollados en Europa y Estados Unidos crecen en forma más moderada, y dada la importancia que estos tienen en la emisión de turistas, el crecimiento impacta con menor intensidad que si hubiesen sido los países desarrollados los de mayor recuperación. A diferencia del mundo en su conjunto, en el caso de nuestro país, dada la importancia que tiene el turismo proveniente de países de la región que son también emergentes, la llegada de turistas no es tan sensible a la lentitud en la recuperación de los países desarrollados permitiendo una recuperación más rápida.

Durante junio y julio de 2009, tanto el turismo receptivo como el interno se vieron fuertemente perjudicados a causa de la Influenza Tipo A H1N1 (o Gripe Porcina), donde hubo lugares en que la ocupación hotelera cayó hasta un 70% respecto al año anterior. Similar fueron las consecuencias de esta pandemia en lo que a eventos respecta: tan sólo en las ciudades de Córdoba y Rosario, se postergaron y cancelaron entre un 30 y un 35% de los eventos programados para ése período.

Muchos expertos de este sector coinciden en que el turismo es uno de los mejores medios para generar ingresos genuinos y crear nuevos puestos de trabajo. Como se menciona en otros apartados del presente trabajo, el sector turístico se encuentra en la etapa de crecimiento, en el cual se hace mayor hincapié en el turismo interno y receptivo internacional, dado el tipo de cambio que rige desde 2001.

El turista argentino demanda en mayor medida los destinos del tipo “sol y playa” durante la temporada de verano (40% de los argentinos, según una encuesta realizada por Clarín), aunque existe una tendencia a visitar lugares alternativos y no tradicionales, donde se conjuga la naturaleza con las nuevas experiencias. Enero es el mes de mayor concentración turística en el país, aunque hay una mayor propensión a los viajes cortos, mini vacaciones o vacaciones de fines de semana largos durante todo el año. Los tiempos de estadía se han reducido considerablemente en los últimos años debido a esta práctica de mini vacaciones y a visitar una mayor cantidad de destinos durante un mismo viaje.

En general, el viajero argentino se traslada mediante movilidad propia, cada vez más busca información en internet, aunque la tradicionalidad e idiosincrasia del argentino hace que aún se informe a través de relaciones personales. En general, contrata los diferentes servicios (alojamiento, excursiones, etc.) una vez arribados al destino. Éste se caracteriza por ser autónomo, independiente y poco programado. Las agencias de viaje son utilizadas comúnmente para viajes al exterior y no así dentro del país.

Según una encuesta realizada por el “Plan Federal Estratégico Sustentable 2016”, la distribución de personas que viajan de acuerdo al sexo, no muestra diferencias significativas: mujeres y varones tienen proporciones similares. En 2009, 4.445.588 mujeres (un 35% del total de mujeres) y 4.207.422 varones (34,8%) han realizado viajes.

Así mismo, entre los individuos de 30 a 44 años hay un mayor porcentaje de viajeros (el 40,5% de este grupo etario realizó viajes). Entre los individuos de mayores a 65 años, el porcentaje de viajeros se reduce a 25,9%.

Del mismo estudio, se observa que el 6,9% de los viajes son realizados al exterior, mientras que el 93,1% son viajes realizados en Argentina.

Las tendencias a futuro de los viajes vacacionales se pueden agrupar, según la Organización Mundial del Turismo, en ocho aspectos:

- 1) Reducción del número de días por estancia vacacional;
- 2) Fragmentación de las vacaciones;
- 3) Crecimiento de las vacaciones a medida;
- 4) Aumento relativo de la demanda de alojamiento convencional;
- 5) Incremento de la expectativa por asociar las vacaciones con experiencias y vivencias completas;
- 6) Irrupción de destinos emergentes en el mercado internacional;
- 7) Segmentación del mercado;
- 8) Acentuación del turismo alternativo.

Por último, cabe resaltar que el turista actual es más exigente a la hora de demandar servicios, en gran medida gracias al mayor conocimiento que adquiere a través del acceso a internet.

Con respecto al turismo de eventos, según Massimo Ianni (fundador de la Fundación Coleggiato), las tendencias son:

- 1) Elección por destinos cercanos geográficamente;
- 2) Concentivos. Ofrecimiento de actividades complementarias de ocio y esparcimiento;
- 3) Empleo de asistentes, por escasez de tiempo de los ejecutivos;
- 4) Contención de gastos: Menos participantes, más tiempo libre (compras, actividades complementarias), incentivos en fin de semana;
- 5) Inclusión de actividades de responsabilidad social y medioambiental;
- 6) Retiros: concentraciones de directivos de empresas en pequeños hoteles boutiques alejados del entorno urbano.

Estructura del mercado:

Ciclo de vida del turismo a nivel nacional:

El ciclo de vida de los destinos turísticos se inicia con una campaña de pre lanzamiento (etapa de introducción). Luego sigue la campaña de promoción (etapa de crecimiento) y por último las acciones para mantener el producto en el mercado (etapa de madurez). Es importante aclarar que sólo después de concretarse el consumo del servicio turístico, la oferta se hace tangible y se transforma en producto.

En Argentina, el producto turístico se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida, ya que se está lanzando la Marca País en el mundo, buscando posicionar su imagen tanto a nivel nacional como internacional. A su vez, la demanda se encuentra en crecimiento como así también la oferta de alojamiento.

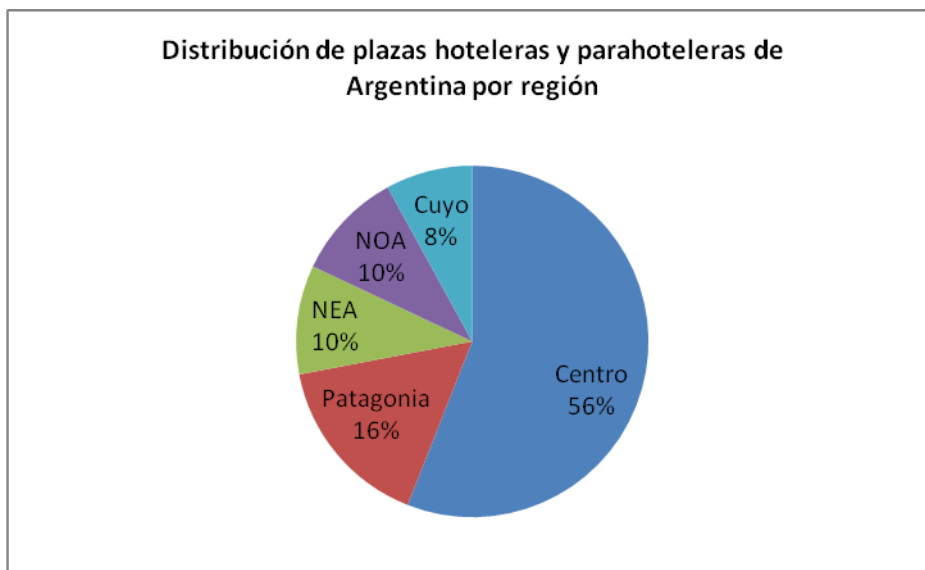
En el caso de Comodoro Rivadavia, la etapa del ciclo de vida que está atravesando es la introducción, pues recientemente se está dando a conocer en el resto del país intentando consolidar una imagen de ciudad moderna y pujante, preparada para albergar y ser anfitriona de grandes eventos. Esto a través de diferentes medios, como lo es la presencia en las exposiciones y ferias más importantes de Argentina (Feria Internacional de Turismo -FIT-, Expo Patagonia, etc.).

Competencia:

Al encontrarse en la etapa de introducción, en la que recientemente se están comenzando a realizar promociones a través de ciertos medios, Comodoro Rivadavia se encuentra en desventaja respecto a otros centros turísticos de la región (como El Calafate, Puerto Madryn o Esquel) y del país.

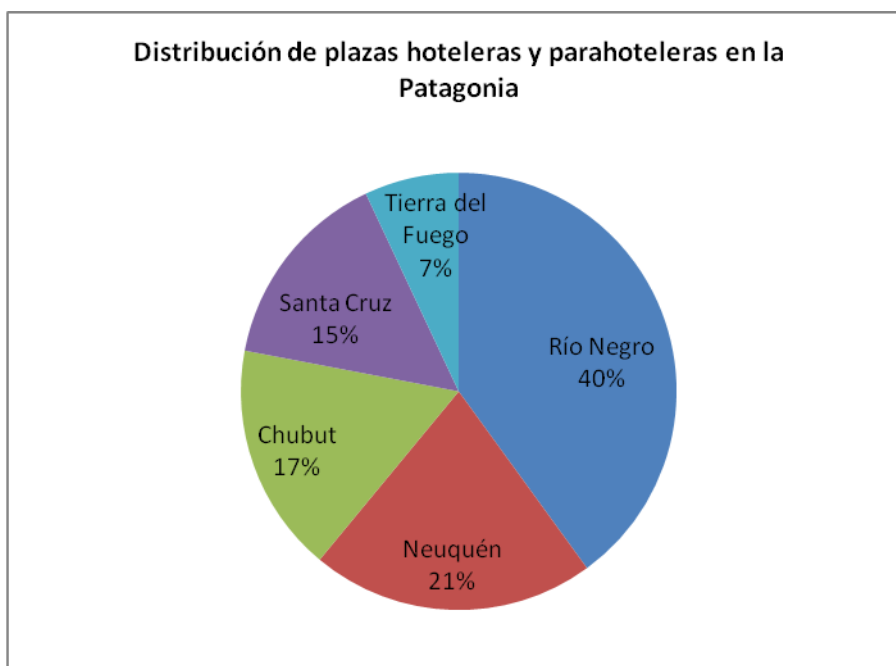
Por otro lado, del total de plazas que ofrece la Argentina, el 54% se concentra principalmente en la provincia de Buenos Aires (31%), Ciudad de Buenos Aires (12%) y provincia de Córdoba (11%). En menor medida participan las provincias de Río Negro (6%), Entre Ríos (5%) y Mendoza (4%). Chubut sólo concentra el 2,7% del total de plazas del país, mientras que el total de la Patagonia es el 16% de las plazas hoteleras en el país.

GRÁFICO N°6



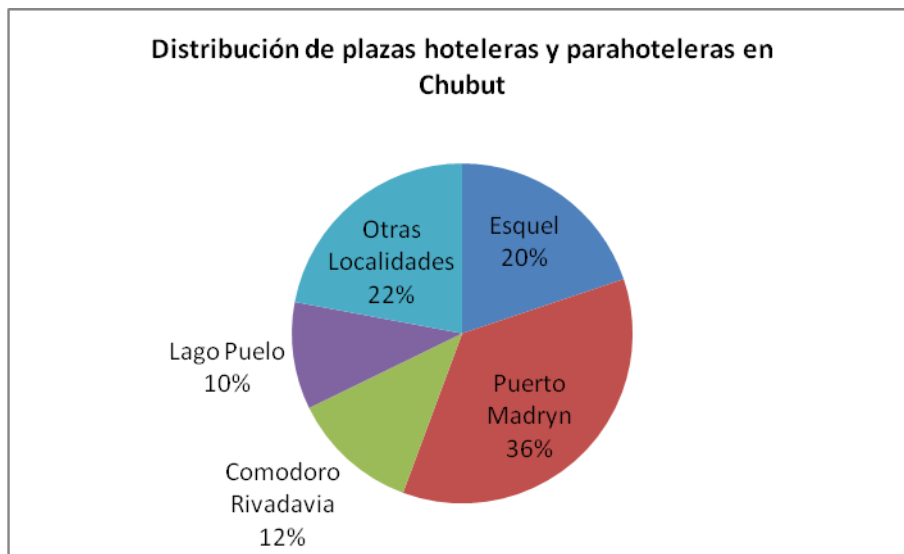
Fuente: SECTUR

GRÁFICO N°7



Fuente: SECTUR

GRÁFICO N°8



Fuente: SECTUR

A través de estos gráficos se puede observar la desventaja que tiene Comodoro Rivadavia en relación a sus competidores con respecto a la capacidad hotelera que posee (un 0,34% del total de plazas ofrecidas en toda la Argentina).

4.3. Análisis FODA

	POSITIVO	NEGATIVO
	Fortalezas	Debilidades
INTERNO	<p>1) Presencia de numerosos lugares donde habitan gran cantidad y variedad de flora y fauna.</p> <p>2) Cercanía de Comodoro Rivadavia al Parque Interjurisdiccional Marino Costero “Patagonia Austral” y otras reservas y destinos de la Patagonia.</p> <p>3) Creciente infraestructura para el desarrollo de distintos tipos de eventos.</p> <p>4) Presencia del museo del petróleo más grande del mundo.</p> <p>5) Importancia de la fiesta de las colectividades extranjeras realizada anualmente en la ciudad, la cual capta gran cantidad de gente.</p>	<p>1) Falta planificación turística.</p> <p>2) Pobre trato con los turistas por parte de comerciantes y personal de turismo, sumado a la falta de concientización de la sociedad.</p> <p>3) Escasa promoción y comunicación del destino, provocando una baja presencia marcaria.</p> <p>4) Clima: Frecuentemente el tiempo no es favorable para el turismo, y no se cuenta con muchas opciones y servicios en momentos en que éste es malo.</p> <p>5) Ubicación geográfica en la que se encuentra la ciudad de los grandes emisores de turismo.</p> <p>6) Escasez de servicios de recreación y esparcimiento, y baja infraestructura en los servicios y equipamiento turístico.</p>

	Oportunidades	Amenazas
EXTERNO	<p>1) Tendencia a realizar eventos como congresos, exposiciones o deportivos alrededor del país.</p> <p>2) Planes de Gobierno Nacional que incentivan el turismo (como el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016).</p> <p>3) Tendencia de las personas a invertir antes que ahorrar, fomenta el desarrollo y crecimiento.</p> <p>4) Tendencia del mercado a realizar turismo alternativo, motivados por la naturaleza, la exclusividad y lo cultural, y a visitar mayor cantidad de destinos al mismo tiempo.</p> <p>5) Mayor influencia de internet en la toma de decisiones de los turistas.</p>	<p>1) Crecimiento de la oferta y el posicionamiento de otros destinos alrededor de la región y el país.</p> <p>2) Aumento progresivo del precio del petróleo y del gas.</p> <p>3) Probable retracción en el consumo nacional por aumento en el índice de inflación, consecuencia de la crisis global.</p> <p>4) Considerable reducción del tiempo de estadía en general.</p>

4.4. Conclusión del análisis FODA

Históricamente, Comodoro Rivadavia ha sido una ciudad enteramente abocada al trabajo, y poco se ha esforzado para atraer al turismo y explotar sus riquezas en este sentido.

A través de una lectura analítica de la matriz FODA, puede observarse que el desarrollo turístico en la localidad y la zona está en plena etapa de introducción y, como tal, son muchas las falencias con las que cuenta, mas es importante también el gran potencial que ésta posee. Además de empezar a focalizarse en las características básicas y aún insatisfechas, como la planificación, la promoción y obras de infraestructura elementales (aspectos nada despreciables sino vitales en la mayoría de los proyectos, y no dejan de ser vitales en éste si se quiere lograr un posicionamiento de marca y un crecimiento como destino turístico a largo plazo), se deben ir cubriendo las diferentes necesidades y demandas del mercado, entre las que se destacan: el desarrollo de infraestructura y servicios en determinados puntos de la ciudad y sus alrededores con gran viabilidad; potenciar e implementar acontecimientos con alcance nacional e internacional, teniendo en cuenta que a corto plazo contará con significativas obras; incentivar la inversión privada en determinadas áreas aún descampadas en las cuales se pueden situar hoteles, locales comerciales, cines, teatros y otros lugares de esparcimiento, combinados con la naturaleza y el desarrollo de parques.

La carencia de un trato eficiente con los turistas en todas las líneas de contacto, es tal vez la principal debilidad del destino, así como uno de los problemas más difíciles de corregir, producido por la falta de involucramiento y concientización de los actores fundamentales como son los comerciantes y el personal que brinda diferentes servicios turísticos. Existe una necesidad imperante de cambiar esta situación a través de un proceso reflexivo y en equipo entre los responsables políticos y los prestadores de los servicios mencionados.

Por otro lado, el atractivo de la industria genera que muchas localidades y comarcas comiencen a destinar esfuerzos para posicionarse tanto a nivel nacional como internacional. Es por esto que, basados en las ventajas competitivas, surge la necesidad de elaborar una estrategia integral de posicionamiento que incluya el desarrollo de oferta única y enfocada y el desarrollo de una estrategia de comunicación integral.

Es elemental trabajar planificada y estratégicamente para poder enfrentar eficazmente todas las amenazas, y sobre todo las oportunidades que se vayan presentando, aprovechando al máximo las fortalezas y privilegios con que se cuenta, planificando a largo plazo desde el sector público, motivando la inversión privada.

5. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

5.1. Objetivos de Marketing

Objetivos de Ventas

Desprendiéndose de la proyección de la demanda de Comodoro Rivadavia²⁸, se determina que la misma aumentará un 1% en el 2011 y un 3% en los siguientes dos años. Teniendo en cuenta las falencias mencionadas en la sección anterior, y supeditándose por el objetivo general de este trabajo, que es sentar las bases para un futuro posicionamiento; además de lo complejo y dilatado que puede ser dicho posicionamiento, los objetivos de ventas no serán más que lograr un pequeño incremento anual en la ocupación hotelera, con el fin de protegerse de posibles adversidades, teniendo en cuenta además que esta proyección es justamente una estimación, pudiendo sufrir variaciones incluso negativas si no se realiza una correcta planificación.

Para determinar el objetivo de ventas, se toma como parámetro la demanda de 2010 (año de mayor demanda de los tres en estudio) y se propone superarla con un incremento anual sustancial que conduzca al destino a desarrollarse turísticamente.

Para esto, se plantean los objetivos de venta que se muestran a continuación. Seguidamente, se aclaran estos objetivos a través de cuadros comparativos de la cantidad de plazas ocupadas y de la variación porcentual de los años 2011, 2012 y 2013, con y sin la implementación del Plan de Citymarketing.

5.1.1. Objetivos de venta:

- Tomando como base el año 2010 (8.670 plazas ocupadas), incrementar la ocupación de plazas hoteleras en un:
 - 10% más que sin la implementación del Plan de Citymarketing para el año 2011.
 - 15% más que sin la implementación del Plan de Citymarketing para el año 2012.
 - 20% más que sin la implementación del Plan de Citymarketing para el año 2013.

Es decir, que se desea incrementar en 873 plazas la ocupación para el 2011; 2.055 para el 2012 y 4.010 plazas la ocupación para el 2013, más que en los mismos años sin la ejecución de las acciones que se detallan más adelante.

²⁸ Ver Cuadro del Porcentaje de Variación Futura en la sección Análisis de la Demanda, del Análisis de la Situación Interna (pág. 52).

TABLA N°4
PLAZAS OCUPADAS CON Y SIN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

AÑO	Cantidad anual de plazas ocupadas sin el Plan de Citymarketing	Cantidad anual de plazas ocupadas con el Plan de Citymarketing	Diferencia neta
2008	8.192		
2009	8.161		
2010	8.670		
2011	8.757	9.630	873
2012	9.020	11.075	2.055
2013	9.290	13.300	4.010

TABLA N°5
VARIACIÓN PORCENTUAL CON Y SIN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Variación de la Demanda Anual sin el Plan de Citymarketing		Variación de la Demanda Anual con el Plan de Citymarketing		Diferencia neta
Año 2009/2008	-0,4%			
Año 2010/2009	6,2%			
Año 2011/2010	1%	Año 2011/2010	10%	9%
Año 2012/2011	3%	Año 2012/2011	15%	12%
Año 2013/2012	3%	Año 2013/2012	20%	17%

Objetivos de Marketing

Teniendo en cuenta la participación de mercado que tiene Comodoro Rivadavia a nivel nacional (0,34%), y recurriendo al concepto empleado por Sainz de Vicuña Ancín de masa crítica, los objetivos propuestos a continuación deben responder a:

- 1° Crecimiento.
- 2° Consolidación.
- 3° Rentabilidad.

A continuación se presentan los objetivos de marketing que hacen de guía para las siguientes etapas, y describen lo que debe alcanzarse a fin de cumplir con los objetivos de ventas planteados anteriormente.

5.1.2. Objetivos de marketing:

- Sentar las bases para posicionar a Comodoro Rivadavia como una ciudad de eventos dentro del país y en el exterior, así como el principal centro turístico de distribución de la región.
- Aumentar la presencia marcaria en internet y en las agencias de viaje de los principales centros emisores de turismo del país y de la región, basada en una planificación estratégica a largo plazo.
- Perfeccionar el servicio y calidad en los servicios que se le brindan a los turistas.
- Motivar la inversión privada para brindarle mayores alternativas a los turistas.
- Concientizar tanto a habitantes como a comerciantes y otros entes públicos y privados sobre la importancia del desarrollo turístico y su influencia en la economía local y regional.

5.2. Estrategias de Marketing

5.2.1 Estrategia Competitiva Genérica

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajo costo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo el sector industrial	<i>Diferenciación</i>	Liderazgo en costos
	A un segmento particular	Enfoque	

Se propone seguir una estrategia de *diferenciación*, basada en las características y atributos propios que la ciudad puede ofrecer tanto a los turistas que la visitan por ocio, como a los que lo hacen por negocios o por eventos.

5.2.2. Estrategia de Cartera

Se utiliza como herramienta la Matriz de Crecimiento Ansoff propuesta por Sainz de Vicuña Ancín (1999), ya que como se presentó anteriormente, se opta por el Crecimiento como objetivo principal.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	<i>Penetración del mercado</i>	<i>Desarrollo de nuevos productos</i>
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Las estrategias que se propone seguir son:

- *Penetración de mercado*: Se opta por esta estrategia a fin de aumentar el nivel de satisfacción de los turistas que visitan la ciudad por distintos motivos, a través de un aumento en la calidad de los servicios que se le ofrecen actualmente, incrementando la tasa de repetición y el tiempo medio de estadía.

- *Desarrollo de nuevos productos:* Se recomienda complementar la estrategia anterior con un aumento en las alternativas y el tipo de servicio que se le brinda a los turistas, a fin de aumentar la estadía e ir adaptando los servicios del destino a las diferentes necesidades.

5.2.3. Estrategia de Segmentación

Segmento estratégico:

- a) Agencias de viajes y mayoristas en Argentina y en el exterior que deseen vender paquetes turísticos de la Patagonia, para personas que gusten de viajar a lugares tranquilos, estar en contacto con la naturaleza y poder disfrutar de los servicios de una ciudad cosmopolita.
- b) Personas argentinas y extranjeras, entre 25 y 55 años de edad, que deseen organizar eventos en el país.

Segmento prioritario:

- a) Agencias de viajes y mayoristas en Argentina, Brasil, Chile, España y Alemania, que deseen vender paquetes turísticos de la Patagonia, para personas de un nivel socioeconómico alto y medio, que busquen viajar a lugares tranquilos, estar en contacto con la naturaleza y poder disfrutar de los servicios de una ciudad cosmopolita.
- b) Personas argentinas, brasileras, chilenas y colombianas, entre 25 y 55 años de edad, que pertenezcan a un segmento socioeconómico alto y medio y deseen organizar eventos importantes en Argentina.

5.2.4. Estrategia de Posicionamiento

La estrategia que se propone para Comodoro Rivadavia es la de posicionarla como principal ciudad de la región y como puerta de entrada a la Patagonia Central y a la ruta de los parques marinos. Se elige un posicionamiento basado en los atributos y beneficios de la ciudad, siguiendo los conceptos de Hiebing y Cooper (1992).

Propuesta de valor para el segmento "a": "Comodoro Rivadavia, puerta de entrada a la Ruta Azul".

Para el segundo segmento, se propone posicionarla como una ciudad de grandes eventos, respaldada por su infraestructura.

Propuesta de valor para el segmento "b": "Comodoro Rivadavia, ciudad de eventos".

Se tendrán en cuenta estos dos conceptos al momento de realizar acciones de promoción, a fin de posicionar la ciudad y ocupar un lugar claro en la mente de los turistas.

5.2.5. Estrategia en función del Ciclo de Vida

A pesar que Comodoro se encuentra en la etapa de introducción en lo que respecta al turismo, éste se encuentra en la etapa de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional. Es por ello que se propone como estrategia: *mantener e incrementar la participación en el mercado*, aumentando la calidad y la variedad en los servicios brindados, y fortaleciendo la promoción y comunicación, a fin de aumentar la presencia marcaria en el mercado.

5.2.6. Estrategias Funcionales

De producto:

Se propone llevar a cabo una estrategia de *calidad y exclusividad en servicios*, acompañado de una *variedad de alternativas*, a fin de satisfacer las distintas necesidades y deseos de los diferentes turistas.

Al mismo tiempo, se intentará tangibilizar el servicio turístico asociándolo con sensaciones, experiencias y fotografías, para que el turista quede encantado y recomiende el destino.

De precio:

En cuanto a esta estrategia, es conveniente fijar y convenir precios por paquetes conjunto a los diferentes intermediarios (hoteles, transportes, excursiones, agencias o mayoristas de viajes), ofreciendo servicios diferenciados y descuentos. Esta discriminación de precios permite capturar una mayor cantidad de turistas, dependiendo del tipo y calidad de servicios que su situación económica y sus pretensiones le permitan acceder. Se seguirá el objetivo de *Máximas Ventas Actuales*, aumentando las ventas a corto y mediano plazo, justificado a partir de la elasticidad de la demanda.

Además, se toma como parámetro de referencia el precio de los competidores, es decir, que los precios se determinan en función de la estrategia de los destinos competidores.

En síntesis, lo que se propone es ofrecer productos de alta calidad a un precio alto y discriminar los precios según el paquete y el medio por el que lo haya comprado.

De plaza / promoción:

Se propone desarrollar una estrategia de *distribución indirecta* a través de, como se planteó anteriormente, agencias de viajes o mayoristas (para los turistas de ocio), que pueden ser *dispuestas selectivamente*, a fin de llegar a los segmentos más importantes, maximizando el presupuesto con el que se cuente.

Frente a estos intermediarios se trabajará a través de una estrategia de *Presión o Push*, para que los mismos promocionen los productos y servicios turísticos de Comodoro.

Al mismo tiempo, se llevará a cabo una interacción *Personal* a partir de un mejor asesoramiento a los turistas que arriben a las postas de información de Turismo en la ciudad, mostrando los productos turísticos que se ajusten a sus preferencias.

Paralelamente, es conveniente aplicar una *estrategia más directa* con respecto al segmento de organizadores de eventos, y crear programas de Fidelización y *desarrollo de relaciones* con los mismos.

5.2.7 Misión

“Fomentar el desarrollo turístico sostenible en Comodoro Rivadavia mediante la formulación y regulación de políticas, estrategias y acciones que estimulen la inversión turística y comercial. Conducir al desarrollo turístico interior mediante las actividades de planeación, desarrollo de la oferta, apoyo al sector privado y la promoción.”

6. DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

6.1. Planes de Acción

Para una mejor comprensión de los objetivos finales de los planes de acción que se desarrollan a continuación, se ha optado por dividirlos en tres secciones: 1- Formación y concientización; 2- Desarrollo de infraestructura y servicios; y 3- Promoción.

6.1.1. Formación y concientización:

En esta etapa se persigue construir y fortalecer los cimientos de la actividad turística en la ciudad, a través de diversas actividades que se llevarán a cabo con los diferentes públicos de Comodoro Rivadavia y alrededores (sector público, privado y ciudadanos).

Se pretende aumentar la satisfacción de los turistas en cuanto al trato con comerciantes y personal de turismo, cuya disconformidad se menciona anteriormente en este trabajo; así como concientizar al ciudadano sobre la importancia que puede representar el turismo en la región, tanto a nivel económico como laboral.

La imagen que poseen los turistas (de ocio y de eventos) sobre Comodoro Rivadavia está definida tanto por ellos mismos como por los sectores públicos y privados. Es por esto que, por medio de las siguientes acciones, se planifica un comportamiento funcional por parte de éstos.

Programa 1: “Viviendo del turismo”

Introducción: A través de este programa se busca concientizar mediante talleres y cursos a entidades públicas y privadas acerca de la importancia que puede representar el turismo para Comodoro Rivadavia, trabajando conjuntamente a fin de eliminar una de las principales falencias, que es la falta de interés y la escasa preparación que tienen muchos de los principales empresarios y comerciantes.

Participantes: Personal de los rubros de hotelería; gastronomía; transporte; agencias de turismo; comerciantes; organizadores de eventos; estudiantes de las carreras de Turismo, Hotelería, Relaciones Públicas, Organización de Eventos y otras relacionadas; y personal de la Agencia Comodoro Turismo.

Objetivo general:

- Aumentar la calidad de los servicios brindados al visitante y mejorar la atención hacia los mismos, tanto del sector privado como del público.

Objetivos específicos:

- Mostrar el papel que cumple cada uno de los individuos en el desarrollo del turismo en la ciudad y los beneficios que aporta la calidad en los servicios.
- Exponer las deficiencias y los resultados que se obtienen tanto global como personalmente, comparados a los que otorga una correcta prestación de servicios.
- Posicionar internamente la idea de “Comodoro Rivadavia, puerta de entrada a la Ruta Azul” y la de “Comodoro Rivadavia, ciudad de eventos”.
- Preparar a los concurrentes sobre las técnicas y herramientas para mejorar los servicios y el trato con los turistas.
- Definir políticas de mejora de infraestructura y servicios generales.

Objetivo de crecimiento: A través de este programa se mejora la atención y los servicios a los turistas, para lograr una sensación de encanto de estos con respecto a Comodoro y aumentar la afluencia turística. Las personas que se mencionan anteriormente (en “Participantes”, de este programa) se encontrarán más concientizadas y asesoradas, por lo que los servicios, la información y la comercialización de productos serán más eficaces. Un turista encantado y bien asesorado se sentirá más cómodo, querrá volver y recomendará el destino.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 1% al finalizar el plazo de este plan.

Metodología: Este programa se basará en talleres gratuitos para el público, a realizarse los días sábados (3hs. por día) durante 3 meses.

Durante el primer encuentro se tendrá como primera medida identificar los conflictos y debilidades más importantes tanto del sector público como privado y dar a conocer las políticas que se llevarán a cabo para los siguientes años, acompañado de las potencialidades de la actividad turística en Comodoro y la región. Además, se hará entrega de una carpeta informativa a cada integrante con las bases de los talleres, así como hojas y lapiceras para usar durante el mismo.

Estos talleres se concentrarán en tres técnicas principales: charlas informativas, apoyadas con videos y fotografías; juegos y actuaciones referidos a las situaciones que se pueden tener con el turismo (recordando nuevamente, tanto de ocio como de eventos); e intercambio de ideas y debates organizados.

Teniendo en cuenta que la idea central de este programa es la “autocrítica”, al finalizar cada encuentro se remarcarán las falencias que se observaron en cada situación estudiada, y se debatirá sobre las mismas y sobre las soluciones potenciales, a fin de alcanzar unanimidad en las decisiones. Al mismo tiempo, los responsables de estos talleres anotarán los principales errores y conclusiones de cada seminario y se lo comunicarán a los participantes a vía e-mail y a través de la página de “Viviendo del Turismo” para lograr mayor comprensión de lo dialogado.

Avanzado el programa, se irán formulando acciones a corto, mediano y largo plazo, para transformar en agentes altamente competitivos a cada uno de los integrantes de los talleres.

El Programa “Viviendo del Turismo” se brindará a 500 personas por curso, tanto del sector público como privado. Se brindarán en total 6 cursos, divididos en tres años, con el fin de modificar más profundamente la calidad en el ámbito turístico. Ver calendario en páginas 136, 137 y 138.

Lugar de implementación: Los talleres serán llevados a cabo en el aula magna de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

Responsable: Dirigido por el Intendente de la ciudad (Dr. Martín Buzzi), por la Responsable de la Secretaría de Turismo de Comodoro (Sra. Ana Stingl) y profesionales de distintas áreas.

Comunicación de la acción: Se realizarán anuncios a través de Radio del Mar (FM 98.7) de la ciudad y en el Diario Crónica, sobre las postas de información e inscripción y la página de “Viviendo del Turismo”. Por otro lado, se enviarán invitaciones a los principales agentes y empresas relacionadas al sector.

Control: El control del presente programa será llevado a cabo por la Responsable de la Agencia Comodoro Turismo (o persona a quien dicha persona designe), a través de la técnica “Mystery Shopper”, la cual consistirá en enviar estudiantes universitarios (no participantes de los talleres) a los diferentes establecimientos, simulando ser compradores o interesados en los servicios o productos que dicha firma ofrezca.

Para esto se formulará una planilla o guía de pautas con distintos ítems para observar si hay o no mejora en la calidad de los servicios y la atención brindada. De no observarse un correcto desempeño ya sea de alguno de los participantes o empleados de los mismos, se los citará vía e-mail comunicándole de la visita que se le ha realizado, con el fin de brindarle otra charla y convencerlo de lo importante que es para el turismo en la ciudad que sus servicios se brinden correctamente. Dicha charla será realizada con todos los que no hayan demostrado una buena atención, dos meses después de finalizados los talleres y posterior a visitar todos los establecimientos de los participantes de los mismos.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Diseño de Página Web	Estudio de diseño ²⁹		\$ 4.800
Impresión invitaciones	Estudio de diseño ³⁰	\$ 2.5 x 100	\$ 250
Impresión carpetas informativas	Estudio de diseño ³¹	\$ 5 x 500	\$ 2.500
Publicidad del evento	Radio ³²	\$ 1.135	\$ 1.135
	Diario ³³	\$ 670 por día x 14 días	\$ 9.380
Desarrollo y organización de los talleres	Remuneración: -Un profesional del área de Turismo -Un profesional de Organización de eventos -Un profesional de Marketing -Un profesional de planeamiento urbano	4 profesionales x \$ 200 la hora x 3 horas x 12 talleres x 6 cursos ³⁴	\$ 172.800
Catering	Empresa de Servicio de Catering: ³⁵ - 200 litros de gaseosa - 500 sándwiches	\$ 1.550 por día x 12 talleres	\$ 18.600
COSTO TOTAL			\$ 209.465

²⁹ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de diseño gráfico NetRails, de Comodoro Rivadavia.

³⁰ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de soporte gráfico Docucenter, de Comodoro Rivadavia.

³¹ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de soporte gráfico Docucenter.

³² Presupuesto de Radio del Mar, de Comodoro Rivadavia. Cuatro salidas diarias por dos semanas.

³³ Presupuesto de Diario Crónica, de Comodoro Rivadavia.

³⁴ Estimación realizada según referencia de la FACPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas).

³⁵ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de catering La Calesita, de Comodoro Rivadavia.

Programa 2: “Promoviendo Promotores”

Introducción: “Promoviendo Promotores” es una iniciativa para que ciertos agentes fundamentales del turismo en Comodoro Rivadavia conozcan a fondo los diferentes atractivos, circuitos, festivales y lugares de esparcimiento de la ciudad y, con conocimiento, puedan brindar información y difundir mejor las diferentes alternativas que los visitantes tienen para conocer en la zona. Esta acción se basa fundamentalmente en que un agente informado, tendrá mayor motivación a la hora de promocionar los encantos de la región y será un punto de referencia y publicitario fiel ante el visitante.

Participantes: Empresarios, dueños y empleados de hoteles; entidades gastronómicas; agencias de viaje y turismo; agencias de alquiler de automóviles; y empresas de transporte aéreo y terrestre.

Objetivo general:

- Conseguir un mayor involucramiento en el desarrollo turístico, de personas que tengan contacto con los visitantes de la ciudad.

Objetivos específicos:

- Lograr que agentes fundamentales conozcan los atractivos de la ciudad y sus alrededores y se conviertan en promotores de los atractivos de la ciudad.
- Promover el sentido de pertenencia local para crear una conciencia turística en las personas que tengan contacto con los visitantes.
- Alcanzar una mayor participación y compromiso con la acción estratégica de las personas pertenecientes al sector turístico

Objetivo de crecimiento: Este programa hará de apoyo al anterior (“Viviendo del Turismo”) y permitirá una mayor y mejor promoción de los lugares que pueden visitar los turistas que lleguen a Comodoro Rivadavia. Estos agentes podrán guiar y asesor a los turistas correctamente, haciéndolos sentir más cómodos, posibilitando que quieran volver y recomienden el destino.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 1% al finalizar el plazo de este plan.

Metodología: La presente acción consistirá en brindar la oportunidad a que personal de diferentes rubros que tienen contacto con los turistas, realicen excursiones gratuitas a los diferentes atractivos de la ciudad y alrededores. Dichas excursiones serán realizadas durante tres sábados seguidos (por la mañana), a partir del segundo taller del Programa “Viviendo del Turismo”. Estos recorridos estarán apoyados con información sobre los diferentes lugares y se reforzará lo charlado en los mencionados talleres, además de informar a los concurrentes sobre la cultura, historia y festivales de Comodoro Rivadavia.

El cupo para realizar los paseos será de 300 personas por año, y se organizarán divididos en tres grupos de 100 por sábado. El criterio de la selección para cada grupo se hará según conveniencia del público, a fin de que puedan asistir sin necesidad de suspender sus actividades y lograr así una mayor asistencia.

Los recorridos comenzarán en colectivo de doble piso desde las playas ubicadas al sur de Rada Tilly, siguiendo por esta villa balnearia a través de los diferentes miradores. Seguidamente, se mostrarán los diferentes lugares de esparcimiento y museos del centro de la ciudad con una breve reseña de cada uno, continuando por el puerto, el Cerro Chenque y su mirador, para seguir camino hacia el norte por los diferentes barrios y sus playas. Posteriormente, se visitará el Parque Eólico Antonio Morán, para seguir hasta el barrio pesquero de Caleta Córdoba y el Pico Salamanca (puerta de entrada al Parque Marino Costero Patagonia Austral), donde además se visitará el Faro San Jorge. Una vez adentro del Parque, se cambiará de movilización a camionetas 4x4, para recorrerlo mostrando los diferentes paisajes, islas y apostaderos. En determinado sector, los presentes se bajarán de los vehículos para subirse a 5 lanchas con capacidad para 20 personas cada una, las cuales los llevarán a realizar un breve recorrido por algunas de las islas y lugares más llamativos de la zona, donde podrán observarse toninas, delfines, lobos marinos y un gran cantidad de aves autóctonas de la región.

De esta manera, se cree poder encantar y convencer a estos denominados agentes fundamentales a promover los diferentes atractivos de la zona con mayor información.

Lugar de implementación: Como se menciona anteriormente, los recorridos y asesoramientos serán realizadas en principio en un colectivo de doble piso, que saldrá desde el CEPTUR (Centro de Exposiciones y Promoción Turística) hacia el sur de la ciudad donde comenzará el paseo hasta el norte de la ciudad, y en determinado sector se los transportará en camionetas 4x4 y lanchas, finalizando el recorrido nuevamente en el CEPTUR, donde se les entregará folletería y fotos en las lanchas.

Responsable: La presente acción estará coordinada principalmente por la Agencia Comodoro Turismo y la Municipalidad de Comodoro Rivadavia.

Comunicación de la acción: Se enviarán invitaciones a los diferentes agentes, dentro de los cuales se mencionará el itinerario y los objetivos de la actividad.

Control: Al igual que en el programa anterior (“Viviendo del Turismo”), el control del presente programa será llevado a cabo por la Responsable de la Agencia Comodoro Turismo (o persona a quien dicha persona designe), a través de la técnica “Mystery Shopper”. Estudiantes universitarios serán enviados a los diferentes establecimientos, simulando ser compradores o interesados en los servicios o productos que dicha firma ofrezca, o simplemente solicitando información sobre las actividades que puedan realizar durante su estadía. Esta técnica podrá ser llevada a cabo simultáneamente con la anterior en los establecimientos en los cuales coincidan los participantes.

Del mismo modo, se formulará una planilla o guía de pautas para observar si se cumple con el objetivo de convertir a estos agentes en genuinos promotores. De no observarse un correcto desempeño ya sea de alguno de los participantes o empleados de los mismos, se los citará vía e-mail comunicándole de la visita que se le ha realizado, y se les brindará una charla con el fin de mejorar en estos aspectos esenciales. Dicha charla será realizada con todos los que no hayan demostrado el involucramiento y la atención buscada, posterior a visitar todos los establecimientos de los participantes de los mismos.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Impresión invitaciones	Estudio de diseño ³⁶	\$ 3 x 300 x 3 años	\$ 900
Desarrollo y organización de las charlas	Remuneración: -13 Estudiantes de Turismo de Comodoro Rivadavia	13 estudiantes x \$ 140 el día x 3 días x 3 años	\$ 16.380
Transporte	Empresa de colectivos ³⁷	2 colectivos por día x \$ 750 por colectivo x 3 días x 3 años	\$ 13.500
	Empresa de alquiler de camionetas 4x4 ³⁸	13 4x4 por día x \$ 300 por camioneta x 3 días x 3 años	\$ 35.100
	Remuneración conductores de lanchas ³⁹	5 conductores por día x \$200 por conductor x 3 días x 3 años	\$ 9.000
Catering	Empresa de Servicio de Catering: ⁴⁰ - 30 litros de gaseosa - 100 sándwiches	\$ 350 por día x 3 días x 3 años	\$ 3.150
COSTO TOTAL			\$ 78.030

³⁶ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de soporte gráfico Docucenter, de Comodoro Rivadavia.

³⁷ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de transporte E.T.A.P. S.A., de Comodoro Rivadavia.

³⁸ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de alquiler de camionetas Pathway Rent a Car, de Comodoro Rivadavia.

³⁹ Las lanchas a utilizarse para esta actividad pertenecen a la Municipalidad de Comodoro Rivadavia, por lo que no se incurriría gasto alguno.

⁴⁰ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de catering La Calesita, de Comodoro Rivadavia.

Programa 3: “El Turismo nos beneficia a Todos”

Introducción: Con esta acción se persigue apoyar a los anteriores en cuanto a los comerciantes y lograr un fuerte involucramiento por parte de la comunidad comodorense. La idea central es demostrar las bondades del turismo y conseguir un cambio en la concepción por parte de los diferentes actores, en lo que a esta industria respecta, a través de medios masivos y micromedios.

Participantes: Personal de los rubros de hotelería, gastronomía, transporte, agencias de turismo, comerciantes y personal de la Agencia Comodoro Turismo, por un lado y, la comunidad en general, por el otro.

Objetivo general:

- Conseguir un mayor involucramiento en el desarrollo turístico, de personas que tengan contacto con los visitantes de la ciudad.

Objetivos específicos:

- Posicionar internamente a Comodoro como destino turístico.
- Desarrollar la identidad y pertenencia local para crear una conciencia turística en la población.
- Convertir los ciudadanos en colaboradores del turismo.

Objetivo de crecimiento: A través de este programa se mejorará la atención y las relaciones que comerciantes y ciudadanos tienen con los visitantes, y mejorará a largo plazo la satisfacción de los turistas.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 1% al finalizar el plazo de este plan.

Metodología: Este programa se asienta en la promoción interna de Comodoro como destino turístico a través de, como se dijo en la introducción, medios masivos y micromedios.

Para los comerciantes y establecimientos relacionados con el turismo, se trabajará con micromedios. Su objetivo será el de apoyo a los anteriores, es decir, se pretende lograr una fuerte concientización sobre la importancia del turismo mediante folletos informativos,

explicando la magnitud y la seriedad que se le da al proyecto de ciudad turística desde el gobierno. Esta acción se funda en la repetición para convencer a estos actores sobre las políticas adoptadas, ya que en general se posee un fuerte escepticismo en este sentido. Por otro lado, se brindarán lineamientos y conceptos sobre las buenas costumbres de la actividad turística y comercial, así como consejos e información sobre los talleres y excursiones instructivas que se ofrecerán desde el municipio.

Con respecto a los medios utilizados para la comunidad en general, se propone colocar LCDs en las cajas de los supermercados más importantes de la ciudad, mostrando información sobre las políticas adoptadas por el municipio, con el propósito de ir concientizando, involucrando y sembrando la idea Comodoro como destino turístico, mientras realizan las colas en estos establecimientos. Se opta por este innovador medio de propaganda por su masividad, por la repetitividad y por la pobre eficiencia y eficacia que se lograría en esta localidad utilizando otros medios masivos como son: la televisión, la radio y los diarios.

Con el primer público, se hará de una sola vez a 8.000 establecimientos. Respecto al segundo, se realizarán seis spots que se reproducirán durante tres años.

Lugar de implementación: Para los comerciantes, se utilizarán como soportes folletos que serán entregados establecimiento por establecimiento. Para la comunidad en general, se comunicará a través de pantallas LCDs colocados en tres sucursales de la cadena de supermercados “La Anónima”, en el Carrefour Express del microcentro, en el Wal-Mart y en tres sucursales de la cadena “La Proveeduría”.

Responsable: La presente acción estará coordinada principalmente por la Agencia Comodoro Turismo y la Municipalidad de Comodoro Rivadavia.

Control: El control será llevado a cabo por los mismos entes o persona a quien se la coloque a cargo del programa y consistirá en verificar que:

- Se repartan los folletos. Para esto, se visitarán 800 comercios aleatoriamente. De resultar que al menos el 5% de estos comercios no lo hayan recibido, se colocará un número de teléfono al que se puedan comunicar para solicitar un ejemplar.
- Se reproduzcan los spots en todos los establecimientos seleccionados, mediante visitas espontáneas.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Impresión folletos	Estudio de diseño ⁴¹	\$ 2,5 x 8.000	\$ 20.000
LCDs	Compra e instalación. ⁴²	4 LCDs por supermercado x \$2.499 por LCD x 8 supermercados	\$ 79.968
COSTO TOTAL			\$ 99.968

⁴¹ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de soporte gráfico Docucenter, de Comodoro Rivadavia.

⁴² Estimación realizada según precios publicados por Garbarino en su página web. Instalación a cargo de técnicos de la planta permanente de la Municipalidad de Comodoro Rivadavia.

Programa 4: “Ranking de Comercios Amigables”

Introducción: A través de este programa se busca realizar una clasificación cuatrimestral de los comercios de la ciudad, según la calidad de los servicios brindados. La idea es incentivar a que mejoren la prestación de los diferentes servicios, motivados por aparecer entre los primeros puestos de los recomendados y no verse “escrachados” a través de este ranking, con la excusa de brindarles un mejor asesoramiento a los turistas y a la comunidad en general.

Participantes: Personal de los rubros de hotelería, gastronomía, transporte, agencias de turismo y comerciantes de otros rubros.

Objetivo general:

- Aumentar la calidad de los servicios brindados al visitante y mejorar la atención a los mismos.

Objetivos específicos:

- Clasificar a los comercios según una serie de variables que determinen la calidad en las prestaciones de servicios.
- Lograr una mejora continua mediante esta pugna por liderar las clasificaciones.
- Exponer a los comercios más deficientes, para incentivarlos al cambio.

Objetivo de crecimiento: A través de este programa se mejorará la atención y las relaciones que comerciantes tienen con los visitantes y ciudadanos, y mejorará a largo plazo la satisfacción de los turistas.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 1% al finalizar el plazo de este plan.

Metodología: El plan consiste en clasificar a los comercios según su desempeño (medido mediante una serie de indicadores previamente establecidos), discriminados por rubro y hacer pública esa clasificación a través de la página oficial de la Municipalidad.

Alumnos de Turismo y otras carreras relacionadas medirán cada cuatro meses el desempeño de cada comercio, basados en una guía de pautas que contemplará: infraestructura, cartelera, limpieza, iluminación, exposición de productos, calidad de los productos, presentación e higiene de los empleados, presentación y argumentación comercial, negociación y cierre de ventas, cordialidad y amabilidad de los empleados hacia los clientes, etc. Estas mediciones se realizarán sin aviso a los dueños y empleados de los establecimientos, aunque luego de cada medición se realizará una devolución con los puntajes de cada indicador, conclusiones y recomendaciones, a fin de lograr la mejora continua buscada.

Cada indicador podrá ser puntuado de 1 a 10, dependiendo del desempeño de cada comercio. La suma total de todos los indicadores de la guía de pautas, otorgará la puntuación cuatrimestral de cada negocio. Mediante esta se conformará el Ranking de Comercios Amigables, dependiendo del puntaje obtenido en cada período.

Además de publicarse mediante el sitio web de la Municipalidad, se colocará en la entrada de cada comercio una calcomanía indicando el rubro, el puesto y el puntaje obtenido en la última medición.

Lugar de implementación: Como se menciona anteriormente, esta acción será llevada a cabo en todos los comercios de Comodoro Rivadavia, incluyendo establecimientos gastronómicos, hoteleros, de transporte y prestadores de servicios turísticos.

Responsable: Estará coordinada por la Responsable de la Agencia Comodoro Turismo.

Comunicación de la acción: La comunicación de esta acción se llevará a cabo a través de los diarios y radios más importantes de la ciudad. No tendrá costo alguno, ya que se anunciará como una medida novedosa ante estos medios, a través de una conferencia de prensa brindada por la Responsable de la Agencia Comodoro Turismo y por el Intendente de la ciudad.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Impresión Guía de Pautas	Estudio de diseño ⁴³	\$ 0,03 por hoja x 2 hojas por comercio x 8.000 comercios x 9 cuatrimestres	\$ 4.320
Impresión Calcomanías	Estudio de diseño ⁴⁴	\$ 2 por calcomanía x 8.000 calcomanías por cuatrimestre x 9 cuatrimestres	\$ 144.000
Impresión Devolución	Estudio de diseño ⁴⁵	0,03 por hoja x 8.000 comercios x 9 cuatrimestres	2.160
COSTO TOTAL			\$ 150.480

⁴³ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de soporte gráfico Docucenter, de Comodoro Rivadavia.

⁴⁴ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de soporte gráfico Docucenter, de Comodoro Rivadavia.

⁴⁵ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de soporte gráfico Docucenter, de Comodoro Rivadavia.

Programa 5: “Carteles que Unifican”

Introducción: Este programa consiste en subvencionar la colocación de carteles en ciertos establecimientos (hoteles, restaurantes, comercios), que cumplan un triple objetivo: crear conciencia e involucramiento turístico por parte de los comerciantes de la ciudad y toda la comunidad; crear unidad por sobre individualismo; y denotar una imagen homogénea hacia los turistas que visiten Comodoro Rivadavia.

Participantes: Establecimientos hoteleros y parahoteleros, gastronómicos, agencias de viaje, empresas de transportes y otros comercios.

Objetivo general:

- Lograr que comerciantes y dueños de hoteles y restaurantes se involucren en el proyecto de ciudad turística y mejoren las prestaciones de sus servicios.

Objetivos específicos:

- Conseguir que comerciantes y dueños de hoteles y restaurantes se sientan identificados con la ciudad como conjunto.
- Homogeneizar ciertas variables de estos establecimientos, para lograr un sentido de pertenencia en empresarios y empleados.

Objetivo de crecimiento: Con este programa se mejorará la percepción que los empresarios y comerciantes tienen sobre la idea de Comodoro Rivadavia como ciudad turística, con lo que se espera que derive en una idea de equipo y en una mejoría en la prestación de los servicios que en el presente son muy deficientes.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 1% al finalizar el plazo de este plan.

Metodología: Con este programa se intentará homogeneizar en cierto sentido la imagen de Comodoro Rivadavia como “Puerta de entrada a la Ruta Azul”, con una fuerte impronta turística. Al mismo tiempo, y en complemento a los programas anteriores, se pretenderá convencer a la comunidad y a los comerciantes sobre las políticas adoptadas y la veracidad y seriedad con que se realizarán todos los esfuerzos para hacer de Comodoro el principal destino turístico de la región.

La manera en que se logrará, es a través de una homogeneización de la cartelería e imagen de las empresas participantes. Se propone subvencionar el cambio de cartelería de los diferentes establecimientos para que estos (sin perder sus características identificadoras y diferenciadoras), ayuden al reconocimiento y unificación de imagen turística del destino en su conjunto, para alcanzar lo planteado en el párrafo anterior sobre estimular al cambio de conciencia de la comunidad y generar una homogeneización en el pensamiento de esta.

La mencionada subvención será del 60% del total del costo abordado por el cambio, con la pauta de que estos carteles deben tener el logo de la Ruta Azul⁴⁶ con el slogan “Comodoro, puerta de entrada a la Ruta Azul”.

La mencionada cartelería incluye tanto el cartel principal del negocio, como la propia del interior del establecimiento. Sin tener reglas rígidas respecto al material, la forma, altura, etc., se promoverá que estos reflejen una imagen moderna y que en lo posible sean bien luminosas.

En la conferencia de prensa brindada por el intendente de la ciudad y por la responsable de la Agencia Comodoro Turismo, derivada de la comunicación del programa anterior, se anunciará así mismo que esta acción tendrá incidencia en el puntaje que obtendrán cuatrimestralmente en el mismo, con el objetivo de comunicar esta acción y de motivar a llevarla adelante. Al mismo tiempo, en ese evento se explicarán los objetivos de estas acciones y la necesidad de acompañar a las políticas adoptadas.

Lugar de implementación: La conferencia de prensa se llevará a cabo en el edificio del C.E.P.Tur. (Centro de Exposiciones y Promoción Turística), en la cual se invitará a los principales diarios y diarios de la localidad. La propuesta será en principio para todos los comercios (incluyendo hoteles y establecimientos gastronómicos) de Comodoro Rivadavia.

Responsable: Este programa tendrá como responsable a la Sra. Ana Stingl (Titular de la Agencia Comodoro Turismo).

Comunicación de la acción: Como se menciona anteriormente, esta acción se comunicará a través de una conferencia de prensa a realizarse en el edificio del C.E.P.Tur.

⁴⁶ Ver logo en página 37.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Realización Carteles	Fábrica Integral de Letreros ⁴⁷	\$ 4.860 en promedio por cartel externo x 0,6 (60% que abonará la Municipalidad por cada uno) x 300 carteles externos ⁴⁸	\$ 874.800
		\$ 500 en promedio por cartel interno X 0,6 x 900 carteles en el interior de los establecimientos ⁴⁹	\$ 270.000
COSTO TOTAL			\$ 1.144.800

⁴⁷ Estimación realizada según presupuesto de la empresa Luminoso Colón, de Córdoba.

⁴⁸ Límite de carteles para este programa.

⁴⁹ Cantidad de carteles estimados para simplificar el presupuesto (3 en promedio por cada establecimiento).

6.1.2. Desarrollo de infraestructura y servicios:

Como se menciona en la sección de Conocimiento y atributos del producto⁵⁰, la infraestructura y servicios tanto en los atractivos turísticos (en playas, miradores, costaneras, etc.), como en el sector hotelero y gastronómico, o como lo que respecta al esparcimiento, son una de las principales debilidades de Comodoro Rivadavia como ciudad turística.

Por tanto, en esta etapa se propone desarrollar nuevos productos turísticos para hacer de la ciudad un destino más atractivo tanto para el turista de ocio como para el de reuniones, los que serán difundidos y promocionados en la siguiente etapa.

Teniendo en cuenta que el presupuesto que puede destinar la Municipalidad para el desarrollo de la oferta turística no es suficiente para lograr los objetivos planteados en este Plan, se idean acciones que promuevan la inversión privada.

⁵⁰ Ver en página 45 del Análisis Interno, del Análisis y Diagnóstico de la Situación.

Programa 6: “Espacio por Espacio”

Introducción: Con este programa se busca mejorar la infraestructura y los servicios turísticos en determinados puntos de la ciudad, mediante obras públicas por parte del sector privado (a través de contratos de Licitación de Obra Pública -previo llamado a Concurso- y posterior Concesión de Obra Pública⁵¹, o pagándoles a los contratistas con terrenos estratégicos para que desarrollen obras a su beneficio, pero que al mismo tiempo estén relacionadas con el turismo).

Participantes: Empresas y emprendedores locales, provinciales y nacionales.

Objetivo general:

- Incrementar la oferta turística y embellecer los espacios de la ciudad a través de diversos proyectos, utilizando poco capital del presupuesto municipal para los mismos.

Objetivos específicos:

- Incentivar la creación de proyectos por parte del sector privado.
- Revalorizar los espacios públicos (y privados) de Comodoro Rivadavia.
- Lograr que nuevas e innovadoras ideas se tangibilicen a corto plazo a partir de las propuestas y la imaginación de los participantes.

Objetivo de crecimiento: Al estar mejorando una de las principales debilidades de la ciudad frente al turismo, la ejecución del programa hará de Comodoro Rivadavia un destino más atractivo en diversos sentidos.

El turista se sentirá más atraído por la ciudad y hablará mejor ante sus pares, pudiendo esto traer aparejado el incremento de afluencia turística a Comodoro.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 2% al finalizar el plazo de este plan.

⁵¹ Es un modo de ejecución de obra pública por el que la Administración (La Municipalidad de Comodoro Rivadavia en este caso) contrata a una empresa para la realización del trabajo, y no paga luego un precio por ella, sino que la remunera otorgándole la explotación de la nueva obra construida durante un plazo determinado.

Metodología: La idea central de este programa es, como se dijo, alcanzar un nivel de inversión turística alto en lo que respecta a la infraestructura y servicios. Como la Municipalidad no está en condiciones de afrontar un gasto tan alto en el corto plazo, además de no tener los recursos para hacerlo, el método para efectuar esto es a costas del sector privado.

Previa planificación y normalización, se comunicará sobre este programa a través de diversos medios y charlas, el cual consistirá en que las empresas y emprendedores presenten sus proyectos turísticos apoyándose en bases y condiciones ya establecidas. La particularidad de los mismos es que la financiación no estará a cargo del municipio, sino de estos mismos agentes, permitiéndose luego que los exploten durante determinado período si es posible, en carácter de remuneración. En el caso que no sea posible el usufructo (como en la revalorización de espacios como plazas, costaneras o miradores, por ejemplo), se le entregará en comodato un terreno estratégicamente ubicado para que realice otra obra relacionada al turismo (ya sea hotelera, parahotelera, gastronómica, cultural o de esparcimiento).

Si la revalorización del espacio del que se tratase posee un monto de inversión bajo (que la remuneración no amerite la entrega de un terreno), como puede ser la parquización de boulevares de una avenida, o la instalación de juegos en una plazoleta, se permitirá realizar esos trabajos a cambio de la colocación de carteles institucionales. Dichos carteles serán estandarizados, atendiendo al plan de comunicación de Comodoro Rivadavia.

Previamente, será necesario formar un grupo coparticipativo, que se encargue de la planificación, desarrollo y control del mismo. El mismo estará formado por integrantes de los sectores que se aclaran en la sección “Responsable”, de este programa.

Este programa se lanzará oficialmente ante empresarios, emprendedores y demás interesados a través de un acto en cual se darán a conocer los lineamientos y algunas ideas propulsoras de los futuros proyectos.

Lugar de implementación: El evento de lanzamiento se realizará ante invitados e interesados en instalaciones del CEPTUR (Centro de Exposiciones y Promoción Turística).

Responsable: El grupo a cargo del proyecto será designado por el Intendente de la ciudad (Dr. Martín Buzzi) y por la Responsable de la Secretaría de Turismo de Comodoro (Sra. Ana Stingl) atendiendo a las necesidades que el programa atañe y a los propios objetivos y políticas municipales. El mismo estará integrado por personas de los siguientes sectores: Cámara de Comercio; Consejo Deliberante; Secretaría de Gestión Territorial y Desarrollo Urbanístico; Subsecretaría de Tierras; Secretaría de Infraestructura, Obras y Servicios Públicos; y Subsecretaría de Ambiente.

Comunicación de la acción: Se enviarán invitaciones para el evento de lanzamiento a 50 empresas de diferentes ámbitos de la ciudad. Además, se realizarán publicidades en Radio del Mar (FM 98.7) y en el Diario Crónica de Comodoro Rivadavia, y se harán también anuncios en la vía pública en diferentes puntos de esta localidad.

Control: El control para el presente programa se irá llevando a cabo a medida que se vayan presentando los diferentes proyectos (aceptándose o no) y será efectuado por un órgano a cargo, creado especialmente por el Intendente de la ciudad para la realización de esta acción. El mencionado órgano también tendrá como deber la verificación de que los trabajos se realicen según lo estipulado y estará integrado por: la Cámara de Comercio; el Consejo Deliberante; la Secretaría de Gestión Territorial y Desarrollo Urbanístico; la Subsecretaría de Tierras; la Secretaría de Infraestructura, Obras y Servicios Públicos; y la Subsecretaría de Ambiente.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Impresión invitaciones	Estudio de diseño ⁵²	\$ 2.5 x 50	\$ 125
Publicidad del evento	Radio ⁵³	\$ 1.700	\$ 1.700
	Diario ⁵⁴	\$ 670 por día x 21 días	\$ 14.070
Desarrollo y organización del evento de lanzamiento	Remuneración: -Un profesional del área de Turismo -Un profesional de Marketing -Un profesional de planeamiento urbano	3 profesionales x \$ 200 la hora x 2 horas	\$ 1.200
Catering	Empresa de Servicio de Catering: ⁵⁵ - 30 litros de gaseosa - 100 sándwiches	\$ 350 por día x 3 días	\$ 1.050
COSTO TOTAL			\$ 18.145

⁵² Estimación realizada según presupuesto de la empresa de soporte gráfico Docucenter, de Comodoro Rivadavia.

⁵³ Presupuesto de Radio del Mar, de Comodoro Rivadavia. Cuatro salidas diarias por tres semanas.

⁵⁴ Presupuesto de Diario Crónica, de Comodoro Rivadavia.

⁵⁵ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de catering La Calesita, de Comodoro Rivadavia.

Programa 7: “Atrayendo Atractivos”

Introducción: La función de esta acción es atraer capitales nacionales e internacionales privados para incrementar y mejorar la oferta de servicios de la ciudad. El tipo de oferta que se desea desarrollar es la relacionada principalmente al entretenimiento, esparcimiento y recreación. A diferencia del plan anterior, estos emprendimientos son totalmente privados y no tiene la municipalidad que pagar por ellos.

Participantes: Empresas y emprendedores locales, provinciales, nacionales e internacionales.

Objetivo general:

- Incrementar la oferta turística y favorecer al posicionamiento de la ciudad como un destino con gran oferta en entretenimiento.

Objetivos específicos:

- Incentivar el arribo de grandes proyectos de esparcimiento a la ciudad.
- Lograr que nuevos proyectos de alojamiento se radiquen en la ciudad en el corto y mediano plazo.

Objetivo de crecimiento: Al incrementar la oferta y diversidad en cuanto a esparcimiento, Comodoro se transformará rápidamente en un destino mucho más atractivo para los visitantes.

El turista se sentirá más atraído por la ciudad y hablará mejor ante sus pares, pudiendo esto traer aparejado el incremento de afluencia turística a Comodoro.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 2% al finalizar el plazo de este plan.

Metodología: Como se menciona, a través de este programa se intenta lograr el arribo de grandes proyectos de la industria del entretenimiento y hotelería, como pueden ser: parques temáticos y de diversiones, casinos, teatros, centros comerciales, centros deportivos, hoteles y establecimientos gastronómicos.

Básicamente, este plan de acción se refiere a la comunicación y promoción a los potenciales inversores. La misma se llevará a cabo mediante la realización de una serie de charlas en diferentes ciudades del país, en las cuales se comunicará sobre estas políticas de apertura al desembarco de grandes proyectos en Comodoro, habiendo invitado previamente a personas, empresas e inversores que se considere que podrían estar interesados en invertir en esta localidad.

Así mismo, se publicarán notas sobre el tema en revistas especializadas que consumen los empresarios e inversores, y en la sección economía de determinados diarios de tirada nacional.

Previamente, se realizará un plan de ocupación territorial con el fin de que la ciudad se desarrolle ordenadamente (bajo ciertas directrices de desarrollo urbano) y que cada inversor se sienta respaldado por un plan serio y a largo plazo. La idea central de éste es establecer las zonas en la ciudad para cada tipo de inversión, para que los emprendimientos con características similares se encuentren inmersos en un área geográfica homogénea.

Lugar de implementación: Las charlas se llevarán a cabo en hoteles de las ciudades de Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Mendoza. Paralelamente, se publicarán diferentes notas en las revistas *Emprender*, *América Económica*, *Soy Entrepreneur*, y en las secciones de economía de los diarios *Clarín*, *Página 12* y *Ámbito Financiero*.

Responsable: El programa estará a cargo del Intendente de la ciudad (Dr. Martín Buzzi) y por la Responsable de la Secretaría de Turismo de Comodoro (Sra. Ana Stingl). El Plan de Ocupación Territorial de Comodoro Rivadavia será llevado a cabo por un grupo integrado por personas de los siguientes sectores: Cámara de Comercio; Consejo Deliberante; Secretaría de Gestión Territorial y Desarrollo Urbanístico; Subsecretaría de Tierras; Secretaría de Infraestructura, Obras y Servicios Públicos; y Subsecretaría de Ambiente.

Control: El control para el presente programa se irá llevando a cabo a medida que se vayan presentando los diferentes proyectos (aceptándose o no) y será efectuado por un órgano a cargo, creado especialmente por el Intendente de la ciudad para la realización de esta acción. El mencionado órgano también tendrá como deber la verificación de que los trabajos se realicen según lo estipulado y estará integrado por: la Cámara de Comercio; el Consejo Deliberante; la Secretaría de Gestión Territorial y Desarrollo Urbanístico; la Subsecretaría de Tierras; la Secretaría de Infraestructura, Obras y Servicios Públicos; y la Subsecretaría de Ambiente.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Impresión invitaciones	Estudio de diseño ⁵⁶	\$ 2.5 x 250 (100 invitados en Bs. As. y 50 c/u de las otras ciudades)	\$ 625
Alquiler salones	Comodoro Rivadavia ⁵⁷	\$ 7.500	\$ 35.000
	Buenos Aires ⁵⁸	\$ 6.000	
	Córdoba ⁵⁹	\$ 6.300	
	Mendoza ⁶⁰	\$ 7.200	
	Rosario ⁶¹	\$ 8.000	
Publicación en diarios y revistas ⁶²	Diarios (Clarín, Página12, Ámbito Financiero)	\$ 7.000 por nota por periódico x 3 diarios = \$ 21.000	\$ 32.100
	Revistas (Emprender, América Económica, Soy Entrepreneur)	\$ 3.700 por nota por revista x 3 revistas = \$ 11.100	
COSTO TOTAL			\$ 67.725

⁵⁶ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de soporte gráfico Docucenter, de Comodoro Rivadavia.

⁵⁷ Hotel Lucania de Comodoro Rivadavia, Salón Salamanca, incluye servicio de catering.

⁵⁸ Abasto Hotel Plaza de Buenos Aires, Salón Mariano Mores, incluye servicio de catering.

⁵⁹ Hotel Sheraton Córdoba, Salón Champaquí, incluye servicio de catering.

⁶⁰ Hotel Sheraton Mendoza, Salón Fernando Fader, incluye servicio de catering.

⁶¹ Ros Tower Hotel de Rosario, Salón Antonio Berni, incluye servicio de catering.

⁶² Estimación realizada según datos proveídos por Matías Favre (Director creativo de Blur Comunicación)

Programa 8: “Nuevas Postas”

Introducción: “Nuevas Postas” es una iniciativa para incrementar la cantidad de postas de información turística en la ciudad, a través de llamados a licitación de obra pública. Este programa busca, a través de la creación de estos espacios, brindar mayor asesoramiento a los visitantes y reforzar la idea de Comodoro como destino turístico en la comunidad.

Participantes: De la licitación participarán empresas constructoras de la ciudad.

Objetivo general:

- Incrementar la cantidad y calidad de servicios de información para los turistas y reforzar el posicionamiento interno de la ciudad como destino turístico.

Objetivos específicos:

- Crear nuevas postas de información turística.
- Aumentar una concientización turística en la sociedad de Comodoro Rivadavia.

Objetivo de crecimiento: A través de este programa se mejorará la atención al turista y se reforzará la identificación de los propios ciudadanos con el destino.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 1% al finalizar el plazo de este plan.

Metodología: Potenciando la concientización y el involucramiento de toda la sociedad, además de la infraestructura, la creación de más postas de información turística beneficiará tanto desde el punto de vista de los turistas, que se verán más beneficiados y les será más sencillo realizar actividades en la ciudad y sus alrededores, como desde el punto de vista de la comunidad, que en conjunto con los programas propuestos en la sección anterior (Formación y Concientización), percibirá el cambio que se estará adoptando en relación al turismo y concebirá con mayor fuerza la idea de Comodoro como destino turístico.

Los nuevos centros de información se instalarán en lugares estratégicos de la ciudad, tanto para los turistas como para los residentes. En total serán 5, para los cuales se construirán 3 edificaciones y para los restantes 2 se colocarán stands permanentes (uno de ellos en el supermercado La Anónima del microcentro y el otro en el shopping mall a inaugurarse en el año 2012). Con respecto a los que se construirán, se propone situar uno en la entrada sur de la

ciudad, algunos metros después de la rotonda de la Ruta Nacional N° 3 y la Ruta Nacional N° 26 en sentido norte, con el objetivo de atender a los visitantes provenientes del oeste como del sur; otro en la entrada norte, entre el cruce de la Ruta Nacional N° 3 y la Ruta Provincial N° 39 en sentido sur, para contemplar a los turistas que ingresen desde el norte y los que lo hagan a través del Aeropuerto Internacional Gral. Mosconi; y el último en el barrio Gral. Mosconi sobre RN 3, ya que en éste se encuentra uno de los balnearios más concurridos, además de encontrarse entre el centro de la ciudad y la zona norte de ésta.

Asimismo, es importante reacondicionar las tres postas ya existentes (en la Agencia Comodoro Turismo, en la Terminal de Ómnibus Tte. Gral. Ángel Solari y en el C.E.P.Tur.) y hacerlas más llamativas para los viajeros.

Este programa se lanzará oficialmente ante empresarios del sector turístico y de la construcción, en el cual se darán a conocer los detalles de las obras, así como los objetivos que se persiguen desde la Municipalidad en cuanto al desarrollo del turismo.

Lugar de implementación: El evento de lanzamiento se realizará ante empresas constructoras y las relacionadas al turismo en instalaciones del C.E.P.Tur.

Responsable: Los responsables del proyecto serán: el Ing. Gerardo COUTO (Secretario de Infraestructura, Obras y Servicios Públicos).

Comunicación de la acción: Se enviarán invitaciones para el evento de lanzamiento a las 5 empresas constructoras más importantes de la ciudad y a 50 empresas relacionadas al turismo.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Impresión invitaciones	Estudio de diseño ⁶³	\$ 2.5 x 55	\$ 137,50
Catering	Empresa de Servicio de Catering: ⁶⁴ - 30 litros de gaseosa - 100 sándwiches	\$ 350 por día x 3 días	\$ 1.050
Construcción de las edificaciones	Empresa ganadora de la licitación de obra pública ⁶⁵	\$ 3.000 por m ² construido x 70 m ² por edificación x 3 edificaciones	\$ 630.000
Instalación de stands permanentes	Empresa ganadora de la licitación de obra pública ⁶⁶	\$ 45.000 por stand x 2 stands	\$ 90.000
COSTO TOTAL			\$ 721.187,50

⁶³ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de soporte gráfico Docucenter, de Comodoro Rivadavia.

⁶⁴ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de catering La Calesita, de Comodoro Rivadavia.

⁶⁵ Estimación realizada según datos proveídos por Luis Arri de Inmobiliaria Fuster, de Córdoba.

⁶⁶ Estimación realizada según datos proveídos por la empresa Dos Puntos, de Córdoba. Se hizo la suposición que la estructura tendrá 4 x 3 m.

6.1.3. Promoción:

Constituyendo la última etapa establecida dentro de los planes de acción del presente Plan de Citymarketing, se encuentran los denominados programas de promoción, los cuales tendrán como ejes fundamentales la comunicación del destino en el resto del país y en el extranjero.

Esta promoción trasciende la comercialización de paquetes turísticos individuales o específicos. Lo que se busca en cambio, es el posicionamiento de Comodoro Rivadavia como principal centro turístico de la región. Se intentará aumentar a través de estos, la presencia marcaría tanto en internet como en las agencias de viaje de los principales centros emisores de turismo de Argentina.

Se motivará a los potenciales turistas a visitar la ciudad y sus alrededores, a que disfruten de la naturaleza, los paisajes y los atractivos urbanos que tiene Comodoro y que se potenciarán gracias a los resultados de los programas de la sección anterior.

Lo más importante será revertir una de las principales debilidades que es la escasa promoción y comunicación del destino.

Asimismo, es importante que se potencien las funciones que realiza el Bureau de Convenciones de Comodoro Rivadavia, para acompañar este posicionamiento y la ciudad pueda ocupar un lugar privilegiado en el mercado de los grandes eventos a nivel nacional y latinoamericano, albergando cada año una mayor cantidad en relación a los anteriores.

Programa 9: “ComodorOnLine”

Introducción: Teniendo en cuenta que internet es uno de los medios más recurridos por el turista actual a la hora de tomar decisiones sobre el destino a visitar, y que Comodoro no cuenta con un sitio dirigido al turismo, la idea de este programa será promocionar la ciudad eficaz y eficientemente a través de este popular medio.

Participantes: Se dirige tanto a turistas de ocio como de reuniones.

Objetivo general:

- Incrementar la presencia marcaria de Comodoro Rivadavia en internet.

Objetivos específicos:

- Posicionar a Comodoro como puerta de entrada a la Ruta Azul y como ciudad de eventos.
- Dar a conocer a todo el país y al exterior la existencia de Comodoro Rivadavia como destino turístico.
- Facilitar la puesta en conocimiento de los atributos de la ciudad y la evaluación del destino.
- Difundir una imagen positiva de Comodoro Rivadavia.

Objetivo de crecimiento: A través de este programa se revertirá una de las principales debilidades de Comodoro Rivadavia, que es la falta de comunicación y promoción. Los potenciales turistas se encontrarán mejor informados y asesorados sobre las actividades y atractivos de la ciudad y se generará una imagen positiva del destino.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 2% al finalizar el plazo de este plan.

Metodología: La presente acción consistirá en desarrollar un medio que abarque y tenga alcance a una gran cantidad de potenciales turistas.

En primer lugar se desarrollará un sitio web que se dividirá en tres secciones: Turismo; Turismo de Reuniones; y Comunidad Comodoro. Esta última sección (cuyo contenido excede el objetivo de este plan), contendrá información y noticias generales para la población de esta ciudad, así como lo relativo a estadísticas, digestos, agenda, finanzas, trámites, etc.

En las otras dos secciones, que sí conciernen al contenido del presente plan, podrá verse información sobre hospedaje, gastronomía, transporte, circuitos turísticos, entretenimiento, actividades, alquiler y contratación de servicios turísticos, fotografías, testimonios, foros de discusión e información, así como mesas de ayuda para contratar diferentes tipos de servicios tanto para el turismo de ocio como para el de reuniones.

Además, los interesados podrán suscribirse a la página para recibir información periódica sobre diferentes temas. De esta manera, se tendrá una base de datos para realizar publicidad y enviar un newsletter mensual para mantenerlos informados acerca de los productos turísticos que se ofrezcan cada temporada, así como los eventos que se desarrollen en la ciudad.

Lugar de implementación: Internet.

Responsable: Municipalidad de Comodoro Rivadavia y Agencia Comodoro Turismo.

Comunicación de la acción: El sitio web de Comodoro se dará conocer a través de la presencia de la página en cartelería y folletería de la ciudad y de la región, así como a través del posicionamiento en buscadores. Este último se podrá lograr a través de palabras clave que busquen los potenciales visitantes en éstos, tanto en lo referido a Comodoro Rivadavia, como Patagonia, Hoteles, Turismo, u otras que se consideren al momento de su realización o a futuro.

Control: El control de la página web estará a cargo de una persona designada por la responsable de la Agencia Comodoro Turismo junto al creador de la misma, y consistirá en las entradas que se hagan al sitio en determinado lapso de tiempo. De ser menor a lo estipulado, se harán las mejoras necesarias en el posicionamiento web, y se podrán implementar banners (publicidades) en diferentes páginas y periódicos como Clarín, La Voz del Interior, InterPatagonia.com, WelcomeArgentina.com, por dar un ejemplo.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Diseño, actualización y mantenimiento del sitio web	Estudio de diseño ⁶⁷		\$ 12.500
Posicionamiento en buscadores	Estudio de diseño		\$ 3.000 ⁶⁸
COSTO TOTAL			\$ 15.500

⁶⁷ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de diseño gráfico NetRails, de Comodoro Rivadavia.

⁶⁸ Cálculo estimado, dependiendo de la cantidad de palabras clave y de la dificultad para posicionar el sitio entre los mejor rankeados en buscadores.

Programa 10: “Comodoro en Medios Masivos”

Introducción: Con este programa se desea estar presente en la mente de los potenciales clientes como una ciudad turística. Se pretende cambiar a través de los medios masivos, la relación Comodoro – viento, y la de Comodoro – petróleo. Al mismo tiempo, se trata de llegar a los organizadores de eventos y mostrar en pocos segundos los servicios y atractivos de una ciudad pujante como lo es Comodoro Rivadavia.

Participantes: Población en general, potenciales turistas, organizadores de eventos y empresarios.

Objetivo general:

- Posicionar a Comodoro Rivadavia como *“Puerta de entrada a la Ruta Azul”* y como *“Ciudad de Eventos”*, dándose a conocer como ciudad turística.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer a todo el país y al exterior la existencia de Comodoro Rivadavia como destino turístico.
- Exponer los atributos de la ciudad.
- Difundir una imagen positiva de Comodoro Rivadavia.

Objetivo de crecimiento: A través de este programa se revertirá una de las principales debilidades de Comodoro Rivadavia, que es la falta de comunicación y promoción. Los potenciales turistas tendrán en cuenta a Comodoro Rivadavia como un centro turístico y no como una ciudad abocada exclusivamente al petróleo y donde el viento prohíbe la realización de casi cualquier actividad.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 2% al finalizar el plazo de este plan.

Metodología: Se realizarán una serie de pautas publicitarias para ser transmitidas en televisión y publicadas en los principales diarios y revistas del país, durante determinados períodos de tiempo.

Con respecto a los spots televisivos, se dividirán en dos temáticas: el turismo de ocio y el turismo de reuniones. La idea será mostrar en pocos segundos varias imágenes de la ciudad y alrededores acompañada de música que en conjunto infieran una sensación de vertiginosidad y entretenimiento, conjugando lo natural (como paisajes y fauna terrestre y marina), con el esparcimiento (deportes -incluyendo actividades acuáticas-, vida nocturna, parques de diversiones) y la vida urbana en general. Por otro lado, habrá comerciales exclusivos al turismo de eventos que mostrará alguna de las imágenes anteriores, pero acompañadas de imágenes de los centros de convenciones, el predio ferial y otras de ese ámbito o estilo.

La primera reforzará a la segunda, ya que en conjunto crearán una imagen de ciudad en crecimiento con múltiples actividades para realizar. Ningún organizador de, por ejemplo un congreso, querrá realizar uno en un lugar donde no haya otra actividad para hacer más allá del evento en cuestión.

En principio, estos comerciales podrán ser transmitidos en programas estelares de medios nacionales como: Telefé, Canal 13, TV Pública y TN, dependiendo de la programación y del público al que vayan dirigidos.

En lo que respecta a las publicidades en periódicos y revistas, también serán de tiradas nacionales e importantes, como: diarios Clarín, La Nación, La Voz del Interior; y revistas Noticias, Viva y Enie.

Estos anuncios podrán ser de página completa, simples y de fácil visualización, mostrando alguna foto con el slogan “Comodoro, puerta de entrada a la Ruta Azul” ó “Comodoro, ciudad de eventos”, acompañado en ocasiones por publrreportajes⁶⁹.

Lugar de implementación: Estas publicidades ser realizarán, como se dijo anteriormente, en medios nacionales y que posean gran audiencia o tirada. Para ello, será necesario decidir puntualmente los medios y horarios (en el caso de las pautas televisivas), al momento del lanzamiento. A modo de referencia se pueden nombrar:

Diarios: Clarín, La Nación y La Voz del Interior.

Revistas: Noticias, Viva y Enie.

Televisión: Telefé, Canal 13, TV Pública y TN.

⁶⁹ *Publrreportaje* es una forma de publicitar un producto en un formato informativo, en forma de reportaje.

Responsable: El ente a cargo de la realización de este programa será la Agencia Comodoro Turismo.

Control: El control será llevado a cabo por el mismo ente o persona a quien se la coloque a cargo del programa y consistirá en verificar que todas las publicidades y publrreportajes (en caso que se realicen) estén en consonancia con lo que se propone comunicar a partir del presente plan.

Además, a fin de obtener información sobre el alcance y recordación de los spots, se realizarán durante la primer semana de lanzamiento de estos comerciales encuestas telefónicas media hora después de finalizado el programa en el cual se anunció consultando el canal que estaba viendo, si vio la publicidad, si la recuerda, y que opinión tiene sobre la ciudad.

Esta técnica podrá ser desarrollada en mayor medida por la misma agencia de publicidad que realice las pautas.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Diseño de publicidad para medios televisivos	Agencia de publicidad ⁷⁰	\$ 20.000 por publicidad x 2 publicidades por temática x 2 temáticas	\$ 80.000
Transmisión de publicidades televisivas	Agencia de publicidad ⁷¹	\$ 36.000 por spot x 1 spot diarios x 2 días a la semana x 2 semanas al mes x 5 meses por año x 3 años	\$ 2.160.000
Diseño de publicidad para medio gráficos	Agencia de publicidad ⁷²	\$ 450 por publicidad x 2 publicidades por temática x 2 temáticas	\$ 1.800
Publicación de anuncios gráficos	Agencia de Publicidad ⁷³	\$ 40.000 por página por semana por medio x 6 medios semanales x 2 semanas al mes x 2 meses al año x 3 años	\$ 2.880.000
Realización de encuestas telefónicas	Consultora de marketing ⁷⁴	Realización del instrumento: \$ 2.000 Realización de las encuestas: \$ 6.000	\$ 8.000
COSTO TOTAL			\$ 5.129.800

⁷⁰ Estimación realizada según datos proveídos por Matías Favre (Director creativo de Blur Comunicación)

⁷¹ Estimación realizada según datos proveídos por Matías Favre (Director creativo de Blur Comunicación)

⁷² Estimación realizada según datos proveídos por Matías Favre (Director creativo de Blur Comunicación)

⁷³ Estimación realizada según datos proveídos por Matías Favre (Director creativo de Blur Comunicación)

⁷⁴ Estimación realizada según presupuesto de la agencia de marketing Quinzio y Casagrande, de Comodoro Rivadavia.

Programa 11: “Comodoro en la Vía Pública”

Introducción: Como complemento del Programa 10 (Comodoro en Medios Masivos), surge esta acción que se basa en la instalación de carteles en la ciudad de Comodoro Rivadavia, en el resto de la provincia y la región y en los principales centros emisores del país (Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza). El propósito es mostrar los atractivos naturales, culturales y de esparcimiento que brinda la ciudad.

Participantes: Población en general, potenciales turistas, organizadores de eventos y empresarios.

Objetivo general:

- Posicionar a Comodoro Rivadavia como “*Puerta de entrada a la Ruta Azul*” y como “*Ciudad de Eventos*”, dándose a conocer como ciudad turística.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer a todo el país la introducción de Comodoro Rivadavia como destino turístico.
- Exponer los atributos de la ciudad.
- Difundir una imagen positiva de Comodoro Rivadavia.

Objetivo de crecimiento: Como refuerzo a la promoción en medios masivos, los potenciales turistas tendrán en cuenta a Comodoro Rivadavia como un centro turístico y no como una ciudad abocada exclusivamente al petróleo y donde el viento prohíbe la realización de casi cualquier actividad.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 2% al finalizar el plazo de este plan.

Metodología: La instalación de carteles de promoción en diferentes ciudades colaborará a posicionar a Comodoro Rivadavia como destino turístico, mostrando las bondades que este destino ofrece ante una gran cantidad de potenciales visitantes.

En la ciudad en cuestión, se emplazarán publicidades en la vía pública con carteles de grandes dimensiones como soporte. En este caso, la idea central será mostrar a través de imágenes de los diferentes atractivos, teniendo a los viajeros que pasan por Comodoro hacia otras localidades, como destinatarios. Se plantea interferir en sus decisiones y motivar a conocer dichos atractivos en el corto plazo, apostando a que se hospeden algunos días en la ciudad; y a largo plazo se espera colaborar en el posicionamiento en la mente de estos e instaurarla como alternativa a la hora de decidir las próximas vacaciones. Conociendo el recorrido que realiza este tipo de personas, que es a través de la RN N°3 de norte a sur y viceversa, se propone colocar carteles a lo largo de ésta con diferentes imágenes y la leyenda: “Ya estás acá...conoce Comodoro, puerta de entrada a la Ruta Azul”, acompañada del logo presentado en la página 37. En total se instalarán 9 de estos soportes a lo largo de la mencionada ruta, distribuidos de la siguiente manera:

- 4 en dirección norte-sur: 1 entre la RN N°3 y la RP N°39; 1 en el ingreso al Barrio Gral. Mosconi, debajo del edificio de Gendarmería Nacional; 1 en el sector conocido como “El Infiernillo”; y el último frente al Autódromo General San Martín.
- 5 en dirección sur-norte: 1 a metros de la rotonda de las RN N°3 y N°26; 1 en la intersección de la Avda. Hipólito Yrigoyen y la Avda. Julio Argentino Roca; 1 frente al futuro Centro Cultural (ex galpones portuarios); 1 en el sector conocido como “El Infiernillo”; y el último antes del cruce de las Rutas N°3 y N° 39.

Con respecto a los que se instalarán en el resto de la provincia y la región, se propone hacer en las ciudades con mayor afluencia turística y en las de mayor población. En este caso se ha optado por la siguiente distribución:

- 10 en la provincia de Chubut: 3 en Puerto Madryn; 2 en Trelew; 2 en Rawson; 2 en Esquel; y 1 en Sarmiento.
- 6 en la provincia de Río Negro: 2 en Bariloche; 2 en Cipolletti; 2 en Las Grutas.
- 4 en la provincia de Santa Cruz: 2 en Río Gallegos; 2 en El Calafate.
- 3 en la provincia de Neuquén: 2 en la ciudad de Neuquén; 1 en San Martín de los Andes.

En lo referente a los principales centros emisores de turismo del país, se plantea lo siguiente:

- 6 en Capital Federal y Gran Buenos Aires.
- 2 en Córdoba.
- 2 en Rosario.
- 2 en Mendoza.

En todas estas localidades, la leyenda que acompañe a las diferentes imágenes cambiará por el de: “Conoce Comodoro, puerta de entrada a la Ruta Azul”, acompañada del logo presentado en la página 37.

Lugar de implementación: Estas publicidades serán llevadas a cabo en las ciudades de: Comodoro Rivadavia, Puerto Madryn, Trelew, Rawson, Esquel, Sarmiento, Bariloche, Cipolletti, Las Grutas, Río Gallegos, El Calafate, Neuquén, San Martín de los Andes, Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza.

Responsable: El ente encargado de la realización de este programa será la Agencia Comodoro Turismo.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Diseño de publicidad para vía pública	Agencia de publicidad ⁷⁵	\$ 700 por publicidad x 4 publicidades para Comodoro Rivadavia x 2 publicidades para las otras ciudades	\$ 4.200
Fabricación y colocación de carteles en las diferentes ciudades	Agencia de publicidad ⁷⁶	\$ 15.000 por cartel x 44 carteles	\$ 660.000
COSTO TOTAL			\$ 664.200

⁷⁵ Estimación realizada según datos proveídos por Matías Favre (Director creativo de Blur Comunicación)

⁷⁶ Estimación realizada según presupuesto de la empresa Luminoso Colón, de Córdoba.

Programa 12: “Comodoro Invita y Reúne”

Introducción: “Comodoro Invita y Reúne” es una iniciativa para que los principales organizadores de eventos del país conozcan a fondo todos los servicios e infraestructura, además de algunos atractivos, circuitos, y lugares de esparcimiento que posee la ciudad, con el fin de provocar una imagen positiva en este sentido y que tengan en cuenta a Comodoro como alternativa para realizar este tipo de actividades.

Al mismo tiempo, estos agentes invitados por la Municipalidad y la Agencia Comodoro Turismo, podrán brindar ciertos conocimientos a los organizadores de eventos procedentes de esta ciudad.

Participantes: Organizadores de eventos de Comodoro Rivadavia y del resto del país.

Objetivo general:

- Posicionar a Comodoro Rivadavia como una de las principales alternativas a la hora de elegir una “Ciudad de Eventos”.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer los servicios e infraestructura que posee la ciudad a los principales organizadores de eventos del país.
- Infundir una imagen positiva de Comodoro como ciudad de eventos.
- Enriquecer a los organizadores de eventos de la ciudad e intercambiar conocimientos con los agentes de otros lugares del país.

Objetivo de crecimiento: De lograr acompañar a la creciente infraestructura con un fuerte posicionamiento dentro del turismo de reuniones, la ciudad podrá contar en poco tiempo con importantes eventos tanto regionales, como nacionales e internacionales.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 2% al finalizar el plazo de este plan.

Metodología: En primer lugar será necesario detectar a los principales organizadores de eventos de Argentina e invitarlos a conocer la ciudad durante dos días. En total se invitarán a 60 personas, divididas en 3 años, a las cuales se les hará conocer los principales hoteles, centros de convenciones, el predio ferial, el micro estadio, así como los atractivos y lugares de esparcimiento de Comodoro Rivadavia y sus alrededores.

Los invitados serán trasladados desde sus ciudades de origen⁷⁷ a Comodoro vía aérea y se los recibirá en el predio ferial, donde se hará una presentación de la ciudad y se explicarán en mayor detalle los objetivos de la reunión y los objetivos que se tienen respecto al posicionamiento como ciudad de eventos.

Posteriormente se los llevará en un colectivo de doble piso a conocer los principales establecimientos hoteleros y centros de convenciones, así como otros relacionados con los eventos como pueden ser: teatros, estadios, etc.

Luego de esto, se realizará una excursión similar a la realizada en el programa 2 (Promoviendo Promotores), que comenzará en las playas ubicadas al sur de Rada Tilly, siguiendo por esta villa balnearia a través de los diferentes miradores. Seguidamente, se mostrarán los diferentes lugares de esparcimiento y museos del centro de la ciudad, continuando por el Cerro Chenque y su mirador y el Parque Eólico Antonio Morán, para seguir hasta el barrio pesquero de Caleta Córdoba y el Pico Salamanca (puerta de entrada al Parque Marino Costero Patagonia Austral), donde además se visitará el Faro San Jorge. Una vez adentro del Parque, se cambiará de movilización a camionetas 4x4, para recorrerlo mostrando los diferentes paisajes, islas y apostaderos. En determinado sector, los presentes se bajarán de los vehículos para subirse a una lancha, la cual los llevará a realizar un breve recorrido por algunas de las islas y lugares más llamativos de la zona, donde podrán observarse toninas, delfines, lobos marinos y un gran cantidad de aves autóctonas de la región.

Terminada la excursión, se los llevará a uno de los hoteles más lujosos donde éstos realizarán un análisis sobre sus apreciaciones de la ciudad e intercambiarán conocimientos de organización de eventos con los colegas de Comodoro.

Lugar de implementación: Predio Ferial de Comodoro Rivadavia, Lucania Palazzo Hotel. La excursión será realizada en un colectivo de doble piso, que saldrá desde el mencionado predio hacia el sur de la ciudad donde comenzará el paseo hasta el norte de la misma, y en determinado sector se los transportará en camionetas 4x4 y a lancha, finalizando el recorrido en el Hotel Lucania.

⁷⁷ Para el presupuesto se tienen en cuenta los precios de pasajes en avión desde la ciudad de Buenos Aires.

Responsable: La presente acción estará coordinada principalmente por la Agencia Comodoro Turismo y la Municipalidad de Comodoro Rivadavia.

Comunicación de la acción: Se enviarán invitaciones a los diferentes agentes, dentro de las cuales se les comunicará que se pondrá en contacto con ellos a la brevedad para comentarle sobre el programa y recibir una respuesta.

Control: Para medir los resultados de “Comodoro Invita y Reúne”, se realizará un sondeo a través de la técnica “Mystery Shopper” a los que participantes de este programa, la cual consistirá en que estudiantes universitarios llamen o consulten vía email a los diferentes organizadores, consultándoles acerca de las diferentes plazas para realizar diferentes tipos de eventos alrededor del país, así como sobre las características, las ventajas y las desventajas de cada una.

Para esto se formulará una guía de pautas con distintos ítems para observar la predisposición y la imagen que cada participante tiene de la ciudad como centro de reuniones.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Impresión invitaciones	Estudio de diseño ⁷⁸	\$ 3 por invitación x 20 por año x 3 años	\$ 180
Transporte	Traslado en avión ⁷⁹	\$ 850 por persona ida y vuelta x 20 personas por año x 3 años	\$ 51.000
	Empresa de colectivos ⁸⁰	\$ 750 por colectivo por año x 3 años	\$ 2.250
	Empresa de alquiler de camionetas 4x4 ⁸¹	3 4x4 x \$ 300 por camioneta por año x 3 años	\$ 2.700
	Remuneración conductor de lancha ⁸²	1 conductores x \$200 por conductor por año x 3 años	\$ 600
Hospedaje	Lucania Palazzo Hotel	\$400 por persona x 20 personas por año x 3 años	\$ 24.000
Cena	Restaurant Gourmet Patagonia del Lucania Palazzo Hotel	\$ 100 por persona x 20 personas por año x 3 años	\$ 6.000
COSTO TOTAL			\$ 86.730

⁷⁸ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de soporte gráfico Docucenter, de Comodoro Rivadavia.

⁷⁹ Tarifa ida y vuelta Buenos Aires-Comodoro Rivadavia-Buenos Aires de Aerolíneas Argentinas.

⁸⁰ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de transporte E.T.A.P. S.A., de Comodoro Rivadavia.

⁸¹ Estimación realizada según presupuesto de la empresa de alquiler de camionetas Pathway Rent a Car, de Comodoro Rivadavia.

⁸² La lancha a utilizarse para esta actividad pertenece a la Municipalidad de Comodoro Rivadavia, por lo que no se incurriría gasto alguno.

Programa 13: “Comodoro a través del Bureau”

Introducción: Este programa consiste en la promoción a Comodoro Rivadavia como ciudad de eventos como son congresos, reuniones, seminarios, presentaciones de productos o también viajes de incentivos. Para esto, además de las funciones que se realizan desde el Bureau de Convenciones de Comodoro Rivadavia cotidianamente, se propone presenciar los Workshop⁸³ de Eventos y Congresos que se realizan anualmente alrededor del país.

Participantes: El mencionado Bureau deberá dirigirse ante empresarios y organizadores de eventos que concurran a los Workshop a realizarse alrededor del país.

Objetivo general:

- Posicionar a Comodoro Rivadavia como “*Ciudad de Eventos*”, dándose a conocer como ciudad turística, respaldada por su creciente infraestructura y su fuerte impronta industrial.

Objetivos específicos:

- Darse a conocer en los Workshop de Eventos y Congresos y debatir sobre la situación actual de Comodoro, estableciendo contactos.
- Lograr una interacción entre los participantes del sector turístico nacional.
- Dialogar con los principales actores del sector, para que se encarguen de promocionar y comercializar el destino y los productos ofrecidos.
- Fomentar el desarrollo de la ciudad como centro de eventos y convenciones.

Objetivo de crecimiento: Con esta promoción del destino, Comodoro Rivadavia se verá beneficiada directamente a través de contactos comerciales con los principales actores del sector.

Con este programa se incrementará la ocupación hotelera en un 2% al finalizar el plazo de este plan.

⁸³ Foros profesional de contratación, donde la oferta y la demanda, representadas por los distintos agentes que toman parte, están cuidadosamente seleccionadas. Se busca crear un marco de trabajo para facilitar el intercambio comercial entre la oferta turística básica y los canales de distribución profesionales.

Metodología: A través de Workshop realizados en las principales ciudades del país, se buscará realizar contactos con empresarios y diferentes actores del sector, promoviendo a Comodoro Rivadavia como ciudad de eventos. Apoyado por el programa anterior (“Comodoro Invita y Reúne”), se persigue además un fuerte posicionamiento entre los organizadores de eventos y lograr ser una distinguida alternativa a la hora de seleccionar un lugar para la realización de reuniones.

Esta iniciativa, que tiene como objetivo interesar al público de Capital Federal, Córdoba, La Plata, Mar del Plata, Mendoza, Rosario y Santa Fe, también en los meses de temporada baja, se realiza conjuntamente a la participación a través de stands.

Para la planificación de esta acción, se toma como referencia el calendario 2010:

- Córdoba: 5 de abril.
- Santa Fe: 10 de mayo.
- Rosario: 18 de mayo.
- Mar del Plata: 12 de julio.
- Buenos Aires: 29 de octubre.
- Mendoza: 18 de noviembre.
- La Plata: 25 de noviembre.

Lugar de implementación: Se montarán stands informativos en los Workshop en cada una de las ciudades mencionadas anteriormente.

Responsable: Los responsables de esta acción serán la Municipalidad de Comodoro Rivadavia, la Agencia Comodoro Turismo y el Bureau de Convenciones de Comodoro Rivadavia.

Presupuesto:

Recursos	Encargados	Cálculo detallado	Costos
Transporte	Traslado en avión ⁸⁴	\$ 850 por persona ida y vuelta x 2 personas por evento x 7 eventos anuales x 3 años	\$ 35.700
Hospedaje	Hotel ⁸⁵	\$400 por persona x 2 personas por evento x 7 eventos anuales x 3 años	\$ 16.800
Desarrollo de los eventos	Alquiler del piso y montaje del stand ⁸⁶	\$ 11.000 por evento x 7 eventos por año x 3 años	\$ 231.000
COSTO TOTAL			\$ 283.500

⁸⁴ Tarifa ida y vuelta Buenos Aires-Comodoro Rivadavia-Buenos Aires de Aerolíneas Argentinas.

⁸⁵ Por practicidad, se toma como referencia el precio por noche en el Lucania Palazzo Hotel, de Comodoro Rivadavia.

⁸⁶ Se toma como referencia el costo abordado en la FIT (Feria Internacional de Turismo) del año 2010.

6.2. Determinación del Presupuesto de Marketing

El presupuesto final de este Plan de Citymarketing es una estimación aproximada y lo más realista posible del costo total de la implementación de cada acción desarrollada en la sección anterior. Algunos de los costos calculados han sido recabados de proveedores de los diferentes tipos de servicios, solicitando en algunos casos un valor promedio.

El presupuesto total de poner en práctica el plan es de \$ 8.684.530,50. A continuación se detallan los costos de cada programa.

	COSTO
Programa 1	\$ 209.465
Programa 2	\$ 78.030
Programa 3	\$ 99.968
Programa 4	\$ 150.480
Programa 5	\$ 1.144.800
Programa 6	\$ 18.145
Programa 7	\$ 67.725
Programa 8	\$ 721.187,50
Programa 9	\$ 15.500
Programa 10	\$ 5.129.800
Programa 11	\$ 664.200
Programa 12	\$ 86.730
Programa 13	\$ 283.500
Honorarios Profesionales	\$ 15.000
PRESUPUESTO TOTAL	\$ 8.684.530,50

7. ANÁLISIS DE RECUPERO

7.1. Financiación del Proyecto

Según lo averiguado, cada secretaría y ente de la Municipalidad de Comodoro Rivadavia tiene un presupuesto anual asignado. Durante los últimos meses de cada año, cada una presenta a dicho Municipio un presupuesto para el año siguiente conforme a sus gastos y necesidades, los cuales deben ser aprobados por el Consejo Deliberante de la ciudad.

Conocido esto, la Responsable de la Agencia Comodoro Turismo (Sra. Ana Stingl) deberá diseñar una propuesta para obtener un mayor presupuesto para poder llevar a cabo el presente plan, a ser presentada ante dicho Consejo. De aprobarse el proyecto, se incluirá ese monto en el presupuesto de la mencionada Agencia, y se contará con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

De todas maneras, de no aprobarse el presupuesto para poner en marcha el plan, o de aprobarse sólo una fracción de este, se plantea la posibilidad de financiamiento a través del gobierno provincial e incluso nacional por el monto total o parcial, con la finalidad de afrontar esta inversión que puede significar un inmenso desarrollo para Comodoro y la región. En lo que respecta a la Provincia de Chubut, existe un programa provincial de promoción turística al cual se le podrá solicitar un crédito para costear el proyecto.

7.2. Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto

Aplicado a cualquier proyecto de inversión (inclusive para un destino turístico), y de acuerdo a Sapag Chain “La rentabilidad que se estime para cualquier proyecto dependerá de la magnitud de los beneficios netos que la empresa obtenga a cambio de la inversión realizada en su implementación”.⁸⁷

Cuando la diferencia entre el Ingreso Total y el Egreso Total sea mayor, mayor será la maximización del beneficio del proyecto.

A continuación se expone el procedimiento llevado a cabo para determinar los beneficios económicos que conllevará la implementación del Plan de Citymarketing de Comodoro Rivadavia.

1. Cálculo de los Ingresos

En primer lugar se proyectan los ingresos que se tendrían con la implementación del plan. Para esto se calcula el gasto promedio por turista por día y por estadía promedio de tres días, para multiplicare ese gasto por la cantidad de plazas hoteleras que aumentarían de llevarse a cabo el proyecto. A ese resultado se le aplica la tasa municipal de actividad comercial y la de Ingresos Brutos.

Al sumarse los ingresos netos de impuestos y el aporte de la Municipalidad de Comodoro Rivadavia para el proyecto, se obtiene como resultado los ingresos que entrarían a esta de ponerse en práctica todos los programas propuestos.

- Gasto Promedio por turista: Es el monto en pesos argentinos que un turista gastaría por día en hospedaje, comida, entretenimiento, transporte, etc.

Al no contarse con este dato, y gracias a la experiencia de la Sra. Ana Stingl, se hace una estimación que un turista gasta en promedio \$ 500 por día.

⁸⁷ SAPAG CHAIN, Nassir. *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*, Primera Edición, Pearson Educación, México, 2007.

- Ingresos Económicos sin impuestos: Es el monto que proviene entre el gasto promedio estimado anteriormente con la cantidad de plazas ocupadas que se van a incrementar con la implementación del plan, tomando como referencia el año 2010.

En 2010 hubo 8.670 plazas ocupadas y la demanda aumentará a 13.300 al finalizar el año 2013, último año del plan.⁸⁸ El incremento total sería de 4.630 plazas.

A esta demanda se la multiplica por el gasto promedio calculado anteriormente:

$$4.630 \text{ plazas} \times \$ 500 = \$ \mathbf{2.315.000}$$

Y posteriormente se multiplica este resultado por la estadía promedio:

$$\$ 2.315.000 \times 3 \text{ días de estadía} = \$ \mathbf{6.945.000}$$

Al finalizar el año 2013 se obtendría un total de \$ 6.945.000 en el caso de ocuparse las plazas previstas con la implementación del presente plan.

- Ingresos Económicos con la aplicación de impuestos: De aquí se despeja el monto neto en dinero que le corresponde a la Municipalidad de Comodoro Rivadavia, a través de la aplicación de las tasas de impuestos al ingreso recaudado. Se aplica por una parte la tasa de comercio e industria (municipal) y por otra, la tasa de Ingresos Brutos (provincial).

Tasa Municipal de comercio e industria: Según el artículo 176° del Código Tributario de Comodoro Rivadavia, la base imponible es un importe fijo que determina la Ordenanza Tributaria Anual de acuerdo al rubro o categoría de actividad desarrollada.

De acuerdo a las actividades que consumen en mayor medida los turistas, se calcula este monto en relación a:

SERVICIOS TURÍSTICOS	IMPUESTO MUNICIPAL
Hotelería	\$ 488
Gastronomía	\$ 456
Agencias de Viaje	\$ 375
Estaciones de Servicio	\$ 510

⁸⁸ Ver TABLA 4, en Objetivos de Venta (Página 73).

Para estimar el pago total de cada comercio, se multiplica esa base imponible por el total de establecimientos de cada rubro, por los tres años del plan.

Servicios	Cantidad de comercios	Impuesto del rubro	Meses	Ingreso por Impuestos
Hoteles	25	\$ 488	36	\$ 439.200
Gastronomía	67	\$ 456	36	\$ 1.099.872
Agencias de Viajes	22	\$ 375	36	\$ 297.000
Estaciones de Servicio	21	\$ 510	36	\$ 385.560
INGRESO TOTAL POR IMPUESTOS				\$ 2.221.632

Por la Tasa Municipal de comercio e industria, ingresarían a la Municipalidad \$2.221.632. Al ser un monto fijo, este monto no se vería afectado por una suba o baja en la ocupación hotelera, pero debe tenerse en cuenta para calcular los Ingresos. Este monto si se verá incrementado de llevarse a cabo los Programas 3 y 4 del presente plan, ya que motivan a la instalación de este tipo de establecimientos.

Tasa de Ingresos Brutos: Esta recaudación está a cargo de la Dirección General de Rentas de la Provincia del Chubut (Ley XXIV Nº 47). Los contribuyentes del Impuesto sobre los Ingresos Brutos deben pagar un 2% de sus ganancias netas. El total que recauda la provincia luego se coparticipa entre las jurisdicciones. Según la mencionada Ley, aplicando el Impuesto sobre Ingresos Brutos, “el 40% (cuarenta por ciento) de tal ingreso se asignará a la jurisdicción del domicilio”. Es decir, que del total del ingreso, a Comodoro Rivadavia le corresponde un 40% luego de la distribución provincial.

Para calcular el ingreso aplicando este impuesto, al ingreso sin impuestos deducido anteriormente (\$15.870.000) se lo divide por 1,21 (IVA=21%):

$$\$ 6.945.000/1,21 = \$ 5.739.669$$

Y se multiplica el resultado por le 2% (alícuota de Ingresos Brutos):

$$\$ 5.739.669 \times 2\% = \$ 114.793$$

De esta cifra, el 40% es lo que le corresponde a Comodoro por la coparticipación:

$$\$ 114.793 \times 40\% = \$ 45.917$$

El ingreso total del plan proviene de la Tasa Municipal de comercio e industria y de la Tasa de Ingresos Brutos, por un lado, y por la subvención de la Provincia del Chubut, mencionada en el apartado “Financiación del Proyecto”.

Ingreso por la Tasa Municipal de comercio e industria	Ingreso por la Tasa de Ingresos Brutos	INGRESO TOTAL DEL PLAN DE CITYMARKETING
\$2.221.632	\$ 45.917	\$ 2.267.549

2. Cálculo de los Egresos

Los egresos del plan están determinados por el costo total de su implementación, calculado en la sección 6.2 Presupuesto de Marketing.

EGRESO TOTAL DEL PLAN DE CITYMARKETING: \$ 8.684.530,50

3. Cálculo de los Beneficios Económicos

El último paso para calcular los beneficios del plan es calcular la diferencia entre el Ingreso Total y el Egreso Total:

BENEFICIO TOTAL = INGRESO TOTAL – EGRESO TOTAL

BENEFICIO TOTAL = \$ 2.267.549 – \$ 8.684.530,50

BENEFICIO TOTAL = **- \$ 6.416.981,50**

En general, este cálculo de rentabilidad se realiza para determinar el beneficio total logrado con la implementación de un plan. En este caso, el objetivo no es el logro de utilidades en el corto o mediano plazo, sino que se persigue establecer un rumbo al futuro turístico de la ciudad, sentando las bases para su futuro posicionamiento en el sector, a fin de consolidarse como referente en la región y en el país en el largo plazo.

El resultado obtenido con este procedimiento es en realidad el costo de la implementación del plan, una vez incluidos los ingresos que se percibirán luego de los tres años contemplados en este trabajo.

Siendo el horizonte temporal tan largo (como lo merece la introducción de un destino en el mercado del turismo), estos costos deben interpretarse como cualquier inversión que se realiza para el desarrollo de una ciudad o una región.

8. CALENDARIO DE ACCIONES

8.1 Calendario de acciones 2011

ACCIONES	MESES / SEMANAS											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Programa 1	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■
Programa 2	■	■										
Programa 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 4		■				■				■		
Programa 5		■	■	■	■	■						
Programa 6	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 7	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 8			■	■	■	■	■	■				
Programa 9		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 10	■	■		■			■	■	■			
Programa 11	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 12			■									
Programa 13				■		■	■		■		■	■

8.2. Calendario de acciones 2012

ACCIONES	MESES / SEMANAS											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Programa 1	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■
Programa 2	■	■										
Programa 3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 4		■	■			■	■			■	■	
Programa 5												
Programa 6	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 7	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 8											■	■
Programa 9		■		■		■		■		■		■
Programa 10	■		■	■			■	■		■	■	
Programa 11	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa 12			■									
Programa 13				■		■	■		■		■	■

8.3. Calendario de acciones 2013

ACCIONES	MESES / SEMANAS											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Programa 1	■							■				
Programa 2	■											
Programa 3	■											
Programa 4		■				■				■		
Programa 5												
Programa 6	■											
Programa 7	■											
Programa 8												
Programa 9		■		■		■		■		■		■
Programa 10	■		■		■		■		■		■	
Programa 11	■											
Programa 12			■									
Programa 13				■		■	■		■		■	■



9. CONCLUSIONES

Conclusiones

En la introducción al presente trabajo, se planteó como principal objetivo diseñar un Plan de Citymarketing para la ciudad de Comodoro Rivadavia, a fin de sentar las bases para posicionarla como uno de los principales centros turísticos y de servicios de la región y darle, de alguna manera, una alternativa a la generación de ingresos de la ciudad, desprendiéndola de, como se dijo en varios apartados de este proyecto, la imagen de ciudad exclusivamente petrolera.

Durante la etapa de diagnóstico se evidenciaron algunos puntos débiles que dificultarían el cumplimiento de ese objetivo, por lo que se establecieron posteriormente objetivos de crecimiento turístico y sobre todo una fuerte concientización por parte de los habitantes y entes públicos y privados, y un nuevo camino para alcanzarlos. Paralelamente, se reflejó que la creciente rivalidad entre los actores del sector y las tendencias en cuanto al comportamiento de los viajeros, hace que diferenciarse y captar un volumen importante de turistas sea un desafío por demás intrincado.

Es por esto que se plantea realizar una campaña agresiva actuando sobre una gran cantidad de variables en lo que a turismo refiere, basada principalmente en la participación y concientización ciudadana y de agentes fundamentales del sector; el desarrollo de infraestructura y servicios de la ciudad, principalmente a través del sector privado; la promoción del destino en diferentes medios y, sobre todo, en la coordinación entre el sector público y privado. El involucramiento y la colaboración absoluta de estos sectores, así como de la comunidad es la única manera de beneficiarse de esta hermosa actividad que es el turismo.

Es importante remarcar que para sobresalir y tener una ventaja competitiva sobresaliente, las obras que se realicen a través de los programas "Espacio por Espacio" y "Atrayendo Atractivos" deben ser realmente llamativas e innovadoras. Para ello, se recomienda que para atraer el tipo de emprendimientos que se pretenden, se lleve a cabo la mega obra propuesta al principio del actual mandato del intendente, Dr. Martín Buzzi, que se denominó "Ciudad del Conocimiento" a construirse en la zona costera del casco céntrico. Además, es fundamental la destinación de áreas para establecer grandes proyectos de esparcimiento, así como la instauración de otras para el asentamiento de un polo tecnológico e industrial de gran envergadura. Y para finalizar las recomendaciones que a infraestructura refieren, se cree conveniente la realización de la autopista de circunvalación, la nueva terminal de ómnibus y el acondicionamiento de las terminales portuaria y aeroportuaria.

Asumiendo que la plataforma del Bureau de Convenciones ya está formada, la ciudad debe comenzar a profesionalizar la plaza como destino de reuniones y concientizar al sector empresarial sobre la importancia del desarrollo de ésta como ciudad de eventos, apoyada con un incremento sustancial en los servicios que se brinden para este público, con el fin de impulsar la atracción de exposiciones, congresos, convenciones y viajes de incentivos.

Remarcando la falta de involucramiento por parte de comerciantes y de la comunidad, potenciado por el escepticismo que caracteriza al comodorense con respecto a todo tipo de políticas o anuncios que se desprendan desde las autoridades, pero sobre todo con lo relacionado al turismo, vale remarcar que será importantísimo que todas las acciones llevadas a cabo se comuniquen fuertemente para apoyar la imagen y posicionamiento interno buscados, con el fin de lograr ese involucramiento y credibilidad por parte de estos actores.

En definitiva, a este plan se lo debe considerar como un punto de partida de lo que puede ser un largo camino de aprendizaje y convivencia con el turismo. No podrán lograrse grandes objetivos en el plazo de tres años (que es el que abarca este plan), por lo que es menester entender que lo que se plantea es sentar las bases para un largo proceso de posicionamiento. Los programas del mismo son tal vez las guías para corregir las grandes falencias con las que cuenta la ciudad tanto para los visitantes como para los propios ciudadanos, por lo que es responsabilidad de las autoridades y dirigentes encargados del turismo hacer de la planificación una política de estado, acompañada de una correcta retroalimentación para comprender el dinamismo del mercado, a fin de estar siempre preparados para responder a los cambios futuros.

10. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía:

- BIGNE, J. Enrique ; FONT, Xavier; ANDREU, Luisa. *Marketing de Destinos Turísticos, análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC, Madrid, España, 2000.
- BOULLON, Roberto. *Marketing Turístico: una perspectiva desde la planificación*, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2004.
- HIEBING, Roman G.; COOPER. Jr. Scout W. *Cómo preparar el exitoso plan de Mercadotecnia*, McGraw-Hill, México, 1992.
- KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México, 2001.
- KOTLER, Philip; GERTNER, David; REIN, Irving; HAIDER, Donald. *Marketing Internacional de lugares y destinos*. Pearson Educación, México, 2009.
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José. *El Plan de Marketing en la práctica*, Esic Editorial, Madrid, 1999.
- SAPAG CHAIN, Nassir. *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*, Primera Edición, Pearson Educación, México, 2007.

Páginas web consultadas:

- www.argentina.gov.ar
- www.argentinaturistica.com
- www.comodoro.gov.ar
- www.comodoronline.com
- www.estadistica.chubut.gov.ar
- www.forumdecomercio.org
- www.sectur.gov.ar
- www.turismo.gov.ar



11. ANEXOS

11.1. Propuesta de investigación

Introducción

Objetivos:

- Conocer el proceso de toma de decisión de los turistas.
 - Identificar a las personas que toman la decisión.
 - Determinar los factores que influyen a la hora de elegir un destino turístico.

- Conocer el posicionamiento de Comodoro Rivadavia como destino turístico.
 - Conocer los motivos de elegir a Comodoro, y no otra ciudad.
 - Conocer la percepción de los atributos de la ciudad y su valoración.
 - Conocer el desempeño de los servicios que brinda la ciudad.

Metodología

Población:

Personas mayores de 18 años que se encuentren vacacionando en Comodoro Rivadavia.

Tipo de Investigación:

Exploratoria.

- **Técnica a utilizar:** Entrevistas en profundidad. Cantidad de entrevistas: 14 (7 en octubre de 2009 y 7 en enero de 2010).

- **Muestreo:** No probabilístico. Por conveniencia.

- **Instrumento:** Guía de pautas.



Guía de pautas

OBJETIVO: Trabajo universitario, sobre Comodoro Rivadavia como destino turístico.

AREA 1: Elección de un destino turístico.

- Factores que influyen a la hora de elegir un destino turístico.
- Proceso de toma de decisión. Personas con poder de decisión. Influencia de otras personas. Búsqueda de información.
- Creencia sobre el lugar ideal.

AREA 2: Elección de Comodoro Rivadavia como destino turístico.

- Razones de la elección.
- Fuentes de información.
- Expectativas que se tenían previamente.
- Primera impresión.
- Percepción sobre los atributos y servicios de la ciudad. Valoración.
- Principales deficiencias.
- Nivel de satisfacción.

AREA 3: Competencia.

- Destinos alternativos.
- Experiencias de viajes anteriores a otras ciudades.
- Percepción de otras ciudades/regiones turísticas.
- Atributos y servicios.

11.2. Proyección de la Demanda

Cuadro 1

	1		2	3	4	5	6	7
Año	Período (x)	Trimestre	Demanda real (y)	Promedio igual trimestre de cada año	Factor estacional	Demanda desestacionalizada (Yd)	X2	X x Yd
2008	1	1	812	839,67	1,20	675,40	1	675,40
	2	2	609	630,67	0,90	674,41	4	1348,82
	3	3	614	652,3	0,93	657,40	9	1972,21
	4	4	695	671	0,96	723,39	16	2893,56
2009	5	1	849	839,67	1,20	706,17	25	3530,85
	6	2	603	630,67	0,90	667,77	36	4006,61
	7	3	648	652,3	0,93	693,81	49	4856,64
	8	4	621	671	0,96	646,37	64	5170,94
2010	9	1	858	839,67	1,20	713,66	81	6422,91
	10	2	680	630,67	0,90	753,04	100	7530,39
	11	3	695	652,3	0,93	744,13	121	8185,41
	12	4	697	671	0,96	725,47	144	8705,67
	78		8381	698,41		698,42		

Cuadro 2

X	Yd	b	a
6,5	698,41	5,75	661,01

Cuadro 3

Año	Período (x)	Trimestre	Y con base en la línea de regresión	Proyección
2011	13	1	736	885
	14	2	742	670
	15	3	747	698
	16	4	753	724
2012	17	1	759	912
	18	2	765	690
	19	3	770	719
	20	4	776	746
2013	21	1	782	940
	22	2	788	711
	23	3	793	741
	24	4	799	768
			9210	9204

FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Identificación del Autor

Apellido y Nombre del Autor	do Nascimento, Agustín
E-mail	agustin_dona@hotmail.com
Título de grado que obtiene	Licenciatura en Comercialización

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Plan Estratégico de Citymarketing para Comodoro Rivadavia
Título del TFG en inglés	Strategic Citymarketing Plan for Comodoro Rivadavia
Integrantes de la CAE	Ribaudo, Analía – Varas, Andrea
Fecha del último coloquio con la CAE	22 de diciembre de 2010
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Plan Estratégico de Citymarketing para Comodoro Rivadavia – Agustín do Nascimento.pdf

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (Marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica: inmediata.

Después de.....mes(es)

Firma del alumno