



UNIVERSIDAD SIGLO 21

Lic. En Gestión Turística

“Planificación estratégica del golf como producto turístico global en la ciudad de Neuquén.”

Renzo Ignacio Di Maggio Czajka

Legajo: VTUR00276

2019

Resumen

El presente Trabajo Final de grado se configura dentro de la carrera de Licenciatura en Gestión Turística para la Universidad Siglo 21. Puntualmente se realizó una planificación estratégica para el desarrollo de un producto turístico relacionado con el golf, como adhesión a la propia oferta turística de la ciudad de Neuquén.

Para el armado de la planificación se siguieron los pasos enunciados por diferentes autores, principalmente los alusivos a Sainz de Vicuña Ancín, quién presenta un modelaje práctico del propio plan estratégico. Específicamente se realizaron acciones conjuntas entre la planificación estratégica y de la gestión del turismo para realizar dicha diagramación del producto turístico del golf. Se buscó la indagación a través del relevamiento para determinar las ventajas del desarrollo de un producto turístico y sus implicancias en los beneficios de toda la actividad turística de la ciudad y a su vez de la propia provincia de Neuquén.

Luego de la diagramación de la planificación estratégica, siguiendo los pasos planteados para la misma, se llevó adelante un trabajo de depuración de datos para el propio desarrollo del producto turístico del golf, determinando los beneficios que tienen estas acciones en el desenvolvimiento de la actividad turística como catalizadora de las intervenciones en la ciudad.

Palabras Clave

Planificación estratégica del turismo; Producto Turístico; Golf; Circuito turístico.

Abstract

The present Final Degree Project is configured within the degree course in Tourism Management for the Universidad Siglo 21. Strategic planning was carried out for the development of a tourism product related to golf, as an adherence to the city's own tourism offer of Neuquén.

For the assembly of the planning the steps enunciated by different authors were followed, mainly those alluding to Sainz de Vicuña Ancín, who presents a practical model of the strategic plan itself. Specifically, joint actions were carried out between strategic planning and tourism management to carry out such a layout of the golf tourism product. The investigation was sought through the survey to determine the advantages of the development of a tourism product and its implications for the benefits of all the tourist activity in the city and in turn the province of Neuquén itself.

After the layout of the strategic planning, following the steps set for it, a work of data purification was carried out for the own development of the golf tourism product, determining the benefits that these actions have in the development of the tourist activity as a catalyst for interventions in the city.

Keywords

Strategic planning of tourism; Tourist product; Golf; Tourist circuit.

Índice.

Introducción	6
Justificación	9
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Marco teórico	12
Aproximaciones al concepto de turismo y sistema turístico.....	12
Producto turístico	13
Planificación estratégica en el turismo	14
Fases y pasos del proceso de planificación estratégica en turismo	16
Planificación estratégica y su relación con el turismo deportivo	26
Golf como práctica deportiva y producto turístico.....	27
Diseño Metodológico.....	30
Análisis de datos- etapa diagnostica.....	36
Primer objetivo específico I.....	36
Segundo objetivo específico II.....	40
Tercer objetivo específico III.....	44
Cuarto objetivo específico IV.....	48
Quinto objetivo específico V.....	51
Sexto objetivo específico VI.....	55
Conclusión Diagnóstica	58
Propuesta de intervención profesional.....	62
Objetivo General.....	62
Objetivos específicos.....	62
Etapa Estratégica:	63
Tema estratégico N°1: Desarrollo del concepto del producto.	63
Tema estratégico N°2: Adecuación del producto a la oferta turística.	63
Tema estratégico N°3: Definición del circuito turístico.	63

Objetivo específico I.....	65
Objetivo específico II.....	68
Objetivo específico III.....	70
Objetivo específico IV.....	72
Objetivo específico V.....	75
Presupuesto Total del Plan.....	78
Cronograma de tareas (Gantt).....	79
Conclusión Final.....	80
Recomendaciones.....	81
Bibliografía.....	82
ANEXOS.....	85
ANEXO Nº 1 – sistematización de oferta deportiva de golf.....	86
ANEXO N.º 2 – sistematización de información sobre Asociación Argentina de Golf (AAG).....	87
ANEXO N.º 3 – sistematización del circuito internacional “Golf Entre los Caminos del Vino”.....	88
ANEXO N.º 4 – plan maestro de turismo de la ciudad de Neuquén ordenanza 12811/13.....	89
ANEXO N.º 5- entrevista a funcionaria pública del ministerio de la ciudad de Neuquén.....	92
ANEXO N.º 6- entrevista a profesionales de Arroyito country club y Canales de Plottier Country Club.....	95
ANEXO N.º 7- Relevamiento de los campos de juego de golf, cercanos a la ciudad de Neuquén.....	100
ANEXO Nº 8- Resultado del cuestionario online realizado a jugadores de golf.....	105
Anexo N°9: Presupuesto destinado a viajes a la capital de Neuquén.....	109
Anexo N°10: Presupuesto destinado a Viáticos.....	110
Anexo N° 11: Presupuesto impresión de los manuales para las capacitaciones.....	111
Anexo N° 12: Presupuesto de contratación de disidente para capacitaciones.....	112
Anexo N° 13: Presupuesto de propuesta comunicacional.....	113
Anexo N° 14: Presupuesto de contratación de disidente para capacitaciones.....	114

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Distribución geográfica de canchas de Golf.</i>	37
<i>Ilustración 2: Cantidad de visitantes relevados en los museos de la ciudad de Neuquén.</i>	40
<i>Ilustración 3: Oferta hotelera de la Ciudad de Neuquén.</i>	42
<i>Ilustración 4: Oferta Gastronómica de la Ciudad de Neuquén</i>	42
<i>Ilustración 5: Eventos realizados en la Ciudad de Neuquén</i>	43
<i>Ilustración 6: Región de Residencia</i>	55
<i>Ilustración 7: Regularidad de viajes relacionados al golf</i>	56
<i>Ilustración 8: Atributos de las canchas de golf</i>	57
<i>Ilustración 9: Matriz FODA</i>	59

Índice de Tablas

Tabla 1: Ficha Técnica metodológica	32
<i>Tabla 2: Recursos asociados al Objetivo Específico I</i>	66
<i>Tabla 3: Costos asociados al objetivo específico II</i>	69
<i>Tabla 4: Costos Objetivo Específico III</i>	71
<i>Tabla 5: Costos asociados a los recursos Objetivo Específico IV</i>	73
<i>Tabla 6: Costos asociados a los recursos Objetivo Específico V</i>	76
<i>Tabla 7: Presupuesto Total del Plan Estratégico</i>	78
<i>Tabla 8: Cronograma de tareas (Gantt).</i>	79

“Planificación estratégica del golf como producto turístico global en la ciudad de Neuquén.”

Introducción

En el presente trabajo se abordará la planificación estratégica en beneficio del desarrollo del golf como producto turístico global en la ciudad de Neuquén. El alcance de este trabajo es descriptivo, ya que se propone seguir los pasos que requiere la planificación estratégica a los fines de presentar una propuesta relevante para esta ciudad de la Patagonia, como así sostenible en lo que respecta a la rentabilidad turística. Esta propuesta es viable dado que Neuquén actualmente se considera una puerta de acceso a la Patagonia siendo sus recursos naturales y su riqueza cultural, factores claves para el desarrollo de la actividad turística. Ahora bien, esta provincia cuenta asimismo con múltiples factores que abonan a pensar nuevos espacios y ámbitos para la actividad turística que, en este caso, propician la interrelación entre el turismo como actividad productiva y el golf como deporte y práctica recreativa. Esto motiva la planificación de una propuesta global e integral en tanto su complejidad plantea un trabajo conjunto entre el sector público y el sector privado para dar respuesta a una demanda real y potencial.

Neuquén se caracteriza por integrar la región patagónica y tener una ubicación estratégica clave dentro del país. Mas allá del turismo cordillerano que es propio de localidades como San Martín de los Andes y Villa la Angostura, en los últimos años su crecimiento se debe a grandes inversiones e incentivos propios de la actividad hidrocarburífera que han impactado generando movimientos que demandan un crecimiento en el ofrecimiento de bienes y servicios (Montero, 2018). Esto ha afectado no sólo a los residentes sino también aquellos profesionales y trabajadores que transitan con estadías cortas por diversos motivos en la provincia, especialmente en el Alto Valle. En este sentido, Neuquén se configura como uno de los principales centros políticos, comerciales, administrativos y económicos en la zona patagónica propiciando un escenario favorable para implementar nuevos proyectos turísticos.

Según el Informe realizado por la Dirección Provincial de Estadística y Censo de la provincia de Neuquén (2016), entre el año 2009 y 2012, las expectativas de los empresarios acerca de la evolución de la actividad del sector se ven reflejadas en permisos de construcciones nuevas y ampliaciones con destino turístico, que dan cuenta de nuevos emprendimientos e iniciativas que se producen en todo el territorio provincial. De acuerdo al informe emitido por el organismo provincial mencionado, el 92.3% de los turistas que recibe

la provincia realizan un paso obligado por Neuquén capital, año a año, siendo que 55.3% del turismo proviene de residentes de otras provincias de la Argentina y especialmente de la provincia de Buenos Aires y el 49.7% restante proviene de países de América Latina, especialmente en su mayoría Chile y Brasil, y residentes de Estados Unidos, Canadá, Europa y el resto del mundo.

En lo que respecta a la ciudad de Neuquén particularmente, su desarrollo turístico históricamente no presentó atractivos definidos como rasgos diferenciales que generaran ventajas competitivas en el mercado, ya que a pesar de la gran afluencia de turistas que transitan de paso a otros destinos, su movimiento turístico era uniforme en el tiempo. Sin embargo, a partir de ciertos acontecimientos económicos vinculados al crecimiento productivo provincial, la ciudad en la última década ha tomado una relevancia nacional habilitando nuevos espacios y oportunidades para el desarrollo del turismo de negocios. (Montero, 2018).

La ciudad de Neuquén actualmente cuenta con diversas actividades culturales que incluyen una oferta variada de espectáculos artísticos, eventos técnicos-científicos y espacios culturales a partir de su moderna arquitectura y de la presencia del MNBA Neuquén, sede del Museo Nacional en el interior del país. Asimismo, la ciudad presenta espacios para desarrollar actividades en ambientes naturales a partir de las Bardas y el Río Limay, que incorporan estaciones de ejercicios, miradores y otros atractivos de valor histórico para la ciudad que la distinguen como la Capital Nacional del senderismo urbano de acuerdo a la Ley N° 27001. Cabe destacar que la ciudad se presenta como anfitriona para llegar y disfrutar distintos destinos turísticos de la Patagonia que enriquecen actividades cercanas vinculadas al agroturismo, la visita a bodegas y los circuitos nacionales de paleontología (Bonet, 2017).

Teniendo en cuenta las potencialidades que presenta actualmente la ciudad de Neuquén en términos turísticos, es de suma importancia pensar la viabilidad que podría alcanzar un proyecto turístico basado en el golf. Cabe destacar que este deporte en los últimos años se ha presentado como un elemento estratégico para el posicionamiento de productos turísticos a nivel nacional (Asociación Argentina de Golf [AAG], 2018). En este aspecto, desde la proyección de una planeación estratégica del golf en Neuquén, se tendrá en cuenta el análisis situacional de la localidad y los factores que describen a este destino como uno de los espacios caracterizados por tener la mayor cantidad de canchas homologadas por la (AAG, 2018) en la Patagonia. Esta situación posiciona a la ciudad de Neuquén como un destino con una gran afluencia de turistas que se perfilan como aficionados a este tipo de actividad.

Asimismo, a lo largo de este trabajo se analizará la viabilidad de desarrollar un producto turístico enfocado en el deporte, específicamente el golf, debido a que la ciudad de Neuquén y sus zonas aledañas presentan las condiciones geográficas y climatológicas ideales para el despliegue de dicha actividad. Por ende, desde la visión de un plan estratégico se pretende desarrollar comercial y turísticamente este deporte como un atractivo de gran relevancia para la ciudad. En este contexto, Neuquén se encuentra frente a la posibilidad de asociar y desarrollar factores claves de éxito que le permitan posicionarse como un polo de atracción turística desde el Golf y el Turismo de Negocios.

Para llevar adelante esta idea, la herramienta de la planificación estratégica en turismo es fundamental ya que posibilita articular los conocimientos específicos de la disciplina mediante el trabajo de unificación y consistente desde una idea impulsora de nivel corporativo, de negocios y funcional (Toselli, 2015). Además, se considera que el desarrollo y dirección estratégica logrará promover un proceso para que los diversos actores del sector se conviertan en parte protagonista para el empoderamiento económico, social y cultural de la región. Este factor es una alternativa eficaz en búsqueda de consolidar el desarrollo y posicionamiento turístico de Neuquén.

Como dato relevante para sumar a la propuesta es el hecho de que el golf, en sí, es un disparador y un facilitador para la fomentación del turismo de negocios, es un espacio para aglutinar un nicho de mercado muy específico, que trabajando y desarrollándolo estratégicamente podría generar grandes cambios y un impulso para la industria turística de la ciudad.

La temática propuesta se configura a través de una combinación de tópicos esenciales del turismo como disciplina, tales como la planificación estratégica, el desarrollo de un destino como producto turístico y la gestión comercial de un espacio con potencial para el beneficio de toda una región. Estos conceptos mencionados se pondrán en tensión a partir del análisis de la oferta y demanda que presenta la ciudad de Neuquén, teniendo en cuenta los diferentes atractivos turísticos que la misma tiene a partir del sector público y privado y las percepciones de referentes de clubes de golf y jugadores del deporte tanto en la ciudad como en zonas aledañas. A los fines de diseñar un plan estratégico para 2019-2024 que posicione el golf como producto turístico en la localidad, se realizará un estudio exploratorio descriptivo.

Justificación

El desarrollo del turismo implica un trabajo profesional apoyado en la planificación estratégica para organizar, coordinar y potenciar los diferentes factores que caracterizan a una región, ciudad, o un destino turístico en particular. En este caso de aplicación, la temática se circunscribe bajo el desafío profesional de transformar una actividad deportiva en un elemento estratégico para el desarrollo turístico y comercial de toda una región.

Abordar el desarrollo conceptual y estratégico del golf como un producto turístico, toma relevancia para la disciplina debido a la posibilidad de complementar diversas perspectivas teóricas, técnicas y prácticas, tales como la conceptualización de la gestión turística, el turismo de negocio, el desarrollo de productos, la comercialización de servicios y las estrategias de segmentación y posicionamiento.

La gestión para el desarrollo de un nuevo producto implica una estrategia de cartera que generará un nivel competitivo para la ciudad de Neuquén como polo turístico. Se debe entender al golf como un espacio de atracción y facilitador del desarrollo de otras áreas del turismo tales como: el turismo de negocio, la asociación indirecta que el público realice del concepto de naturaleza hacia la marca Neuquén.

Este proyecto está orientado al desarrollo comercial y turístico de la ciudad, siendo una herramienta fundamental para posibilitar mayor afluencia de tráfico para la región, debido a que se trata de un producto dinámico que se puede constituir como una alternativa para que el turista pueda conceptualizar a la ciudad desde una perspectiva diferente e innovadora.

En el país son escasos los destinos turísticos que presentan al golf como una instancia de recreación, relajación y descanso; si bien es trabajado estratégicamente, no se le aplica el impulso que aquí se le pretende desarrollar. El golf se presentará como una actividad para atraer a un público que posee interés por la actividad, pero que no es aquel profesional que compite a niveles elevados, sino que la propuesta estará dirigida al perfil de turista que advierte a la disciplina como una oportunidad para la recreación y la interacción social en el marco del desarrollo de los negocios. De esta manera este trabajo final de graduación pretende tener un alcance que posibilite demostrar cómo se puede utilizar una herramienta de la administración estratégica para adaptarla a un contexto turístico.

Este desarrollo estratégico abocado a una propuesta de valor para Neuquén implicará el relevamiento de la oferta turística de la ciudad como así también de la práctica deportiva del

golf a nivel nacional y provincial, el conocimiento de la propuesta turística de desarrollo que el gobierno provincial impulsa y la valoración de los socios de la Asociación Argentina de Golf interesados en visitar este tipo de destino, que en muchos casos, coincide que son profesionales y empresarios que desarrollan su actividad laboral en la zona.

De esta manera, se evidencia el carácter interdisciplinario en el que se contextualiza esta temática, generando la oportunidad para aplicar lo establecido durante el período de desarrollo profesional en el ámbito académico, buscando, con este trabajo final de graduación, confeccionar un modelo de planificación estratégica que se focalice en los condicionantes del contexto, como lo es en este caso un plan que se adapta a las características de la ciudad de Neuquén.

Objetivo general

Consolidar un circuito turístico deportivo relacionado al golf como producto turístico global en la ciudad de Neuquén, a implementarse desde 2019 a 2024, mediante el diseño de una planificación estratégica.

Objetivos específicos

1. Indagar las ofertas turísticas de Argentina que promuevan al golf como producto de diferenciación para identificar posibles ventajas competitivas en beneficio de la ciudad de Neuquén.
2. Identificar las fuerzas del sector y la industria turística deportiva de la provincia para advertir las influencias de competidores, proveedores y turistas/consumidores a partir del análisis de fuentes emitidas por entes provinciales, municipales y privados.
3. Indagar en base a informes de la secretaría de turismo y material de difusión los atractivos e infraestructura de la ciudad de Neuquén como destino turístico para determinar oportunidades y amenazas en la actualidad.
4. Analizar la percepción de Elsa Sánchez Junge (directora de marketing de la secretaría de turismo de la ciudad de Neuquén) respecto al potencial que presenta la ciudad y su articulación con el golf, a través de una entrevista semi estructurada.
5. Indagar la percepción de los empresarios y referentes de dos Club de Golf en la región a partir de entrevistas y análisis documental para conocer su visión acerca del deporte como producto turístico.
6. Explorar a partir de una encuesta online la percepción de 143 jugadores inscriptos en la Asociación Argentina de Golf, respecto a la potencialidad de desarrollar un producto turístico de golf para la Ciudad de Neuquén, reconociendo sus requerimientos y necesidades y el uso que le dan al golf como actividad

Marco teórico

Aproximaciones al concepto de turismo y sistema turístico

Según la Organización Mundial de Turismo (Sancho et.all, 1998) puede definirse a este fenómeno como el comportamiento de las personas que viajan y vacacionan, por motivos personales, de descanso o laborales en un lugar ajeno a su residencia habitual y lo efectúa por menos de un año. Específicamente el turismo es definido como " [...] las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estadías en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios y otros" (Sancho et.all, 1998, p.11).

Para que este fenómeno social cultural y económico pueda entenderse y desenvolverse en el marco de las organizaciones, es preciso describir el sistema del turismo. Cabe señalar que por *sistema turístico* se entiende a las interrelaciones entre diferentes elementos desde una óptica sistemática que evolucionan dinámicamente (Sancho et.all, 1998). Entre los elementos específicos que integran el sistema turístico se encuentran elementos como la oferta y la demanda que se interrelacionan, se desarrollan como un conjunto que representa la naturaleza de la actividad turística e implican un espacio geográfico determinado donde se advierten operadores de mercado que le dan un marco organizacional y comercial a la dinámica de vinculación.

La oferta puede ser descrita como el conjunto de organizaciones que desarrollan productos y servicios para proponerle al turista la oportunidad de experimentar diversas alternativas al momento de visitar un determinado destino (Sancho et.all, 1998). En tanto, la demanda es uno de los dos elementos que se encuentran formando el mercado, y como se mencionó anteriormente es el complemento a la oferta. Teniendo en cuenta la naturaleza del mercado, la demanda concretamente representa las necesidades, exigencias y expectativas de un público objetivo que pretende adquirir los productos o experimentar servicios para satisfacer sus necesidades y deseos (Kotler, 2006). La demanda puede clasificarse en demanda latente y demanda real/efectiva según la Sancho (1998). La primera refiere al grupo de individuos que comparte una necesidad y la misma puede ser abordada desarrollando un producto o servicio y la segunda, remite aquel grupo de personas que tienen definido el producto o servicio que podrá satisfacer su necesidad.

Cabe señalar que de acuerdo a Kotler (2006) pueden detectarse diversos factores que inciden en el comportamiento de la demanda, tales como la disponibilidad de tiempo, factores

demográficos, disponibilidad económica y factores sociales. Cada uno de estos elementos cumple una función determinante para permitir la interrelación entre la oferta y la demanda, que sirven para entender las formas en las que un mercado logra desarrollarse y estabilizarse. En este marco, los operadores de mercado son aquellos actores, ya sean personas físicas o jurídicas que adopten la función de generación de espacios para conectar la oferta y la demanda, desempeñando entonces, el rol de facilitadores del vínculo comercial. Particularmente la función de los operadores es el de la distribución, como la gestión del transporte y la comercialización, y es allí donde aparecen los agentes de viaje, mayoristas, minorista (Sancho et.all, 1998).

Con mayor profundización y precisión, los sistemas expuestos pueden describirse de acuerdo a su organización y comercialización, siendo clasificadas en: mayoristas, tour de operadores, minoristas, mayoristas/minoristas. También pueden ser clasificados de acuerdo a los servicios que presten y de esta forma clasificarlos en receptivos, emisivos, emisivos/receptivos y especializados (Sancho et.all, 1998).

Producto turístico

Al hablar de producto turístico existe un número amplio de autores que enfatizan acerca de esta temática, pero a los fines de ser concisos se tomaron los postulados de Garrido (2018) quien propone que un producto turístico es la suma de los distintos elementos que componen a un producto relacionado con el turismo. Específicamente estos elementos tienen una relación en cuanto a la oferta turística que quiere desarrollarse y bajo que tipologías se desglosará dicha oferta. Es decir que todo producto turístico se define desde la idea central de ofrecer una alternativa a un mercado turístico para que este sea comprado, usado y por ende satisfacer una necesidad, para que se logre, una vez finalizado el proceso, la recompra.

Continuando con Garrido (2018) existen dos tipologías bien marcadas en cuanto a un producto turístico, por un lado, el producto creado desde una empresa para un público en particular, o bien un producto desarrollado hacia un destino específico.

Garrido (2018) expone que cuando se hace mención de un destino como producto turístico en realidad se busca dotar de notoriedad al ámbito territorial, debido a el atractivo de la zona geográfica y a los recursos y capacidades con los que cuenta (ya sean turísticas como no turísticas). A su vez enfatiza en cuanto al análisis de la demanda que debe realizarse ya que se deben conocer con exactitud cuáles son los requerimientos y necesidades que posee el mercado, ya que un producto turístico, desde su definición, se diferencia de un producto

convencional; esto último basado en la complejidad del desarrollo de una tipología de producto de estas características.

Para hacer frente al desarrollo de un producto turístico es importante llevar adelante un proceso de planificación estratégica que englobe las temáticas necesarias para la adaptación real y su materialización.

Planificación estratégica en el turismo

Este proceso estratégico es desarrollado en un contexto de ambiente competitivo y de altas velocidades de cambio, y es allí donde la planificación estratégica se presenta como una herramienta capaz de permitirle a las organizaciones ser dinámicas para mantenerse adaptadas, resultando imprescindible para llevar adelante de manera óptima las tareas predeterminadas (Sainz De Vicuña Ancín, 2012).

Dentro de las actividades claves que definen un proceso estratégico, según Juárez Martínez (2006) se encuentran la planeación, la dirección, la coordinación y el control. En este conjunto de tareas estratégicas es importante que el profesional pueda articularlas de manera consistente, y a través de un procedimiento, es por ello que a la tarea de la administración estratégica se la puede describir como una evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en búsqueda de conocer las tendencias del sector, lograr definir la misión y la visión, como así también las metas de un proyecto, buscando que las mismas sean tangibles a través de objetivos cuantitativos, y desarrollando estrategias para que todos los niveles de la organización aúnen esfuerzos para materializar el futuro que se desea (Ortega Castro, 2008).

Teniendo en cuenta lo expuesto, la planificación turística es un recurso metodológico que permite validar los factores racionales y de esa forma llevar adelante un análisis de toda la complejidad y el entramado de una industria. Esto es justamente lo que implica la naturaleza de la planificación turística, tomando en consideración una diversidad de variables, y siendo capaces de seleccionar una línea de acción determinada (Acerenza, 1999). Esta herramienta debe ser conceptualizada como un proceso sistemático y dinámico que se impulsa para lograr objetivos, adaptándose simultáneamente a los cambios del contexto. Según la perspectiva de (Acerenza, 1999) la planificación consiste en saber determinar los objetivos, administrar los recursos necesarios, identificar y desarrollar métodos y técnicas de trabajo y articular una organización y coordinación requeridas para que todos los elementos antes mencionados puedan combinarse eficientemente.

En relación a lo mencionado, Sancho et.all (1998) expresa que la planificación turística promueve una gestión racional del recurso, aportando al equilibrio y potenciación de cada uno de estos, buscando los beneficios económicos, sociales y medioambientales del desarrollo turístico, y al mismo tiempo minimizando los costos de intervención. En este sentido, la planificación turística es el proceso de administración racional de los distintos elementos y recursos turísticos, tales como el patrimonio, los productos y servicios turísticos, que logran articularse con una inversión económica específica para llegar a la gestión de su comercialización mediante la preparación de la distribución y comunicación, es decir la confección de la oferta (Sancho et.all, 1998).

De esta manera, y bajo lineamientos estratégicos la planificación turística, esta constituye un requerimiento trascendental para la actividad del turismo ya que garantiza la integración de los productos turísticos en la economía, la sociedad, la cultura y el medio ambiente, y también se enfoca en adecuar la oferta para satisfacer la demanda turística. En este sentido, la planificación turística se vuelve un elemento indispensable para el desarrollo económico, y social de los proyectos turísticos con perspectiva de crecimiento (Sancho et.all, 1998).

Es por ello que, la planificación turística, puede valerse de herramientas más específicas como lo es el plan estratégico devenido de la gestión, y que según Sainz De Vicuña Ancín, (2012) éste apoya a los directivos para tomar las decisiones a nivel global, táctico y operativo, y le permiten tener referencia de lo que pueda suceder en el contexto, y de aquello que la organización pueda efectuar, en los próximos 3 años.

Concretamente, según Acerenza (1999) la planificación estratégica del turismo puede valerse de un esquema metodológico que fue evolucionando a lo largo del tiempo, tomando aspectos de diferentes dimensiones, como por ejemplo el enfoque urbanístico, ya que el turismo como disciplina debe conocer en profundidad las diversas características de los recursos generalmente de orden físico existente en una región para poder destacarlos. También se vale del enfoque de política económica, empleando metodologías y técnicas del campo de la economía, y logrando adaptarlas al turismo. También el enfoque referido a las actividades recreativas, y finalmente el último enfoque alusivo al aspecto administrativo en la planificación del turismo. Toda esta dinámica le permite a la planificación estratégica ocuparse de las decisiones para el desarrollo turístico, estableciendo los grandes ejes de ejecución, determinando el proceso de los objetivos generales, las políticas, el uso y la administración de los recursos para el desenvolvimiento más eficiente de las actividades (Acerenza, 1999).

Una variable que se desprende de la planificación estratégica y que conforma uno de sus niveles de desarrollo es la planificación táctica u operativa, que representa las decisiones más específicas que guían los lineamientos y cursos de acción que deberán ser ejecutados en congruencia con los objetivos del plan maestro. Este nivel es el encargado de focalizar en el manejo y utilización de los recursos disponibles, y se encarga de desplegar los distintos procedimientos necesarios para estructurar un abordaje organizado de los programas, planes de acción y actividades (Acerenza, 1999).

Otro elemento a considerar dentro de la planificación estratégica del turismo es la definición del largo plazo, que explica el horizonte temporal al cual se referirá todo lo planteado. Aquí es importante analizar la forma en la que se define la idea del largo plazo. En este sentido dependerá no solo de la naturaleza de la actividad sino también de la importancia de las inversiones y expectativas que se pretendan alcanzar. Para una mejor determinación del horizonte temporal, es necesario reconocer que no se hace mención de una fecha sino a un periodo de tiempo determinado en el cual será posible alcanzar los objetivos establecidos previamente (Acerenza, 1999).

Fases y pasos del proceso de planificación estratégica en turismo

La planificación estratégica del turismo involucra cinco fases. La primera corresponde a un análisis de la gestión de lo que actualmente se lleva adelante en materia de organización turística, una segunda fase alusiva a la evaluación de la posición del turismo, la tercera fase que aplica a la formulación de la política turística, que permitirá establecer la cuarta fase la determinación de la estrategia de desarrollo, para finalmente especificar los programas de acción en la quinta y última fase.

Para llevar adelante las tareas dentro de aquel proceso estratégico, la planificación estratégica le brinda al administrador/profesional diversas técnicas para mejorar la toma de decisiones, y lo hace mediante una metodología que, de acuerdo a Morrisey (1993), consiste en cinco pasos: análisis situacional, diagnóstico, determinación de objetivos, definición de estrategias e implementación de planes de acción. Estos pasos se encuentran vinculados y son interdependientes una de la otra, ya que la primera refiere a la investigación para el conocimiento del contexto directo e indirecto, a través del cual se podrán configurar los objetivos y acciones pertinentes para el desarrollo del proceso de planificación.

Todo este esfuerzo de investigación dentro de la planificación está dado para reconocer las necesidades del mercado turístico, y por ello es preciso planificar la búsqueda de información

pertinente, que permitan identificar que impulsa al turista a elegir entre diversas alternativas, de igual manera reconocer el valor que le asignan al producto o la oferta, que serán influenciadas por experiencias anteriores, por todo el contexto global, ya sea del macro o micro entorno.

Dentro de análisis situacional se considera la necesidad de plantear un análisis externo e interno de la organización o la entidad con la que se trabaja; es decir un contexto controlable y no controlable por las capacidades e injerencias de la propia organización. El análisis externo puede clasificarse en macro y micro entorno. El primero refiere a las tendencias no controlables del contexto, como ser las fuerzas políticas, económicas, sociales, culturales, tecnológicas y ambientales. El micro entorno está conformado por los diversos actores del sector tales como los competidores, proveedores, productos y servicios sustitutos, las barreras de ingreso y los consumidores (Kotler, 2006). El análisis interno se encuentra conformado por la estructura general de la propia organización, o en este caso particular por el proyecto y sus derivaciones; en este ámbito se analizan los objetivos, las estrategias y las acciones que hasta el momento se han desarrollado para potenciar el desempeño del proyecto (Sainz De Vicuña Ancín, 2012).

En este contexto del análisis del macro entorno, el profesional debe preguntarse como indagar las macro tendencias para detectar oportunidades y amenazas, y la clave estará en reconocer los acontecimientos determinantes respecto a la faceta económica, política, tecnológica, demográfica y cultural. En este sentido las personas como así también las organizaciones se encuentran prácticamente obligadas a mantenerse alerta y en constante movimiento para lograr mantener su posición. Muchas compañías han alcanzado el éxito justamente por haber adoptado una perspectiva desde fuera hacia adentro, tomando una posición vigilante sobre el entorno (Kotler, 2006). De esta forma, quienes se mantienen atentos a los acontecimientos externos se encuentran en condiciones de reconocer y responder de manera rentable a las necesidades que se presentan. La clave para detectar la oportunidad se sustenta en la capacidad para identificar tendencias, caracterizada por una sucesión de acontecimientos que puede durar cierto tiempo en el contexto. Así también la pericia para diferenciar la moda y las mega-tendencias. Estos aspectos son los elementos canalizadores del macro entorno y se encuentran impulsados por diversos indicadores tales como cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos, que se van desarrollando paulatinamente hasta convertirse en una realidad constante (Kotler, 2006).

Teniendo en cuenta la dimensión política, el autor refiere a las tendencias que inciden en el contexto generadas a partir de las decisiones y medidas que el gobierno de un país pueda generar en el marco de una situación nacional o internacional. En este sentido se tienen en cuenta las diversas inclinaciones y filosofía de gestión gubernamental: la política exterior, el cambio de postura hacia una apertura comercial de una conceptualización neoliberal o proteccionista, etcétera. En lo que respecta, a la dimensión económica, se deben considerar indicadores como la distribución del ingreso en la población, las diversas economías regionales, la gestión de la importación y exportación de materia prima, bienes de uso y de capital. Uno de los factores claves para analizar el macro entorno en referencia a las incidencias que pueden aplicar a las organizaciones es el poder de compra con el que cuenta una economía nacional o regional, donde se consideraran los ingresos actuales de los ciudadanos, capacidad de ahorro, precios, disponibilidad de créditos. Allí Kotler (2006) recomienda poner el énfasis en identificar los patrones de gasto de los consumidores.

Las dos dimensiones expuestas asimismo requieren de la incorporación de una dimensión socio-demográfica que implica atender a los diversos aspectos que caracterizan a la población, donde el interés se centra en estudiar el tamaño y la tasa de crecimiento de la población de ciudades, regiones y países, como así también la distribución por edad, género, la conformación de los hogares, los niveles de educación, entre otros. Aquí son claves indicadores tales como la explosión demográfica, la tasa de natalidad, de mortalidad, la estructura de edades de la población, los grupos de educación, los desplazamientos geográficos de la ciudadanía y las diferencias culturales y regionales que estos presentan (Kotler, 2006).

Una dimensión que ha tomado relevancia de forma progresiva refiere a la dimensión ecológica natural. El análisis en este aspecto se centra en considerar los recursos de la naturaleza, la intervención del hombre sobre la misma y las medidas que toma la sociedad, como así también el gobierno respecto a su desarrollo o perjuicio. En estos casos se vuelve fundamental identificar las oportunidades y los riesgos que se asocian a los escasos de materia prima, los costos de la energía, los niveles de contaminación, el protagonismo de la ciudad y el cambio en el rol de los gobiernos (Kotler, 2006).

Para continuar con el desarrollo de la estructura de la planificación estratégica, el análisis situacional, luego del macro entorno se centra en el ambiente externo directo de incidencia sobre la organización o el proyecto: micro entorno o análisis del sector. Porter (2008) ofrece la metodología de las cinco fuerzas del sector que permiten abordar y analizar los diversos

actores que se desarrollan en la industria de una manera esquemática permitiendo detallar cada una de sus características. Entre estas fuerzas se describen a los competidores, consumidores, barreras de entrada al sector, proveedores y sustitutos.

El objetivo de este análisis es comprender la influencia que cada uno de los protagonistas posee sobre el sector y para ello el autor recomienda identificar los factores más característicos que permitan estructurar la dinámica de los movimientos que estos generan. Aspectos tales como los productos ofrecidos, los precios, la distribución geográfica de cada actor, la accesibilidad a los proveedores, el nivel de financiamiento, los escasos de la materia prima, el nivel de necesidad de los consumidores sobre los productos, la cantidad de estos consumidores, el poder de reemplazo de los sustitutos. Según Thomson, Gamble, Petras y Strickland (2012) estas cinco fuerzas tienen una interacción constante entre sí, y en la mayoría de la situación el accionar de cada una incide en el desarrollo del resto. En estas circunstancias, el administrador que pretenda diagramar una estrategia a partir del estudio del entorno deberá identificar las distintas fases y factores que generan presiones competitivas, además será necesario evaluar la fortaleza y la intensidad de la influencia que genera cada una de ella, que podrá ser medida a través de indicadores tales como vigor, moderada, normal y débil.

La fuerza de los competidores permite en el sector la maniobrabilidad que cada uno de los competidores genere estará enfocada en el mercado librando un campo de batalla competitivo, donde todos se enfilan en una carrera por lograr la preferencia de los consumidores. En estas circunstancias los rivales emplearán toda metodología de comercialización que tengan al acceso de sus capacidades para fortalecer su posición y obtener buenas ganancias. Estas intervenciones generan efectos en cadenas ya que lo que un competidor realice para producir una ventaja competitiva generará movimientos ofensivos o defensivos por parte rivales para contrarrestarlo. (Thomson et.al, 2012)

Las barreras de ingreso representan uno de los obstáculos que los potenciales ingresantes a una industria experimentan durante el periodo de preparación para incorporarse a dicho espacio. Los competidores potenciales pueden ser definidos como: “[...] compañías que actualmente no rivalizan en una industria, pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden” (Hill y Jones, 2009, p.46). Al momento de advertir que existen estos nuevos actores las organizaciones ya establecidas en la industria despliegan distintas estrategias para disuadir a estos recién ingresados, fundamentalmente se esfuerzan para que los costos que deban enfrentar los competidores potenciales sean elevados, y de esta manera lograr entonces que

las barreras sean más notorias. Los obstáculos más comunes que se encuentran en toda industria son las economías de escalas, la dificultad de captar una cartera de clientes, la lealtad de los mismos hacia las marcas ya establecidas, la gestión para conseguir espacios de comercialización y también aquellos aspectos impositivos que terminan siendo una presión para los nuevos ingresantes. (Hill y Jones, 2009). Por su lado, Thomson et.al (2012) agregan que existen otros indicadores más específicos que funcionan como barrera de ingreso tales como las ventajas respecto a los costos que tienen las empresas ya establecidas en la industria, las sólidas preferencias sobre las marcas existentes por parte de los consumidores, altos requisitos de capital para llevar adelante una inversión inicial, y la dificultad para construir una red de distribuidores o minoristas para promocionar sus servicios o distribuir sus productos.

Para detectar los posibles sustitutos de un producto o servicio es determinante poder definir el carácter y el límite de la industria, ya que no es lo mismo competir con rivales directos que con aquellas organizaciones que presentan un modelo de negocio o de trabajo que logren suplir de manera indirecta sobre la función de satisfacción de necesidades que genera el servicio o producto de la empresa, estos sustitutos pueden ser comprendidos expresando que: “[...] las empresas de una industria recientes una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionadas cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos” (Thomson et.al, 2012, p.63). La intensidad de la fuerza de los sustitutos dependerá de tres factores: disponibilidad y accesibilidad, la consideración de los consumidores respecto a la calidad de los sustitutos y finalmente los costos en los que deberán incurrir los consumidores para cambiar a los productos de la industria por estos sustitutos. (Thomson et.al, 2012)

Desde otra perspectiva, como lo es la de Hill y Jones (2009) a los productos sustitutos pueden identificárselos teniendo en cuenta las diferencias conceptuales entre lo que es el sector y lo que es una industria, ya que distintas industrias que participen en el mismo sector pueden sustituirse mutuamente. En diversas ocasiones también se puede analizar a los sustitutos considerando las necesidades que pueden llegar a satisfacer al mismo segmento de clientes, ya que cada una de estas industrias pueden encarar el negocio desde su propia estructura y metodología de trabajo. En este caso existen industrias que se encargan de satisfacer necesidades estáticas, otras funcionales, otra de materias primas, pero siempre referidas al mismo sector, y allí es donde estos actores pueden, de acuerdo a las circunstancias

aprovechar las oportunidades para comercializar algún producto que sustituya otro de las industrias.

Otro de los miembros que componen el desarrollo del sector, y que deben ser considerados para definir las decisiones estratégicas son los proveedores, cuya fuerza competitiva pueden determinar la suerte en el desenvolvimiento logístico y comercial de cualquier organización. Principalmente su influencia se da en términos y condiciones respecto a los precios de los insumos, la calidad de los mismo, la disponibilidad y las distancias que implicaran toda la gestión logística que pueden llegar a encarecer costos que luego serán cargados al producto o servicio (Hill y Jones, 2009).

Para contrarrestar la fuerza de estos actores se deberá considerar el tamaño que la empresa compradora posee como así también el nivel y frecuencia de compra que realiza. además de las dimensiones organizacionales, los factores determinantes en esta vinculación comercial refieren a la escases de los artículos que pueden proveer, la incidencia de los insumos en la terminación y desarrollo del producto final, el nivel de disposición y acceso sobre los insumos, es decir si los mismos pueden conseguirse con facilidad, y también el grado de dificultad en lo que respecta a cambiarse de proveedor, ya que en determinadas circunstancias puede ser más costoso el cambio que la inversión y la compra de los insumos al actual proveedor (Thomson et,al, 2012).

Finalmente, los consumidores representan las fuerzas de los compradores es uno de los indicadores que demuestra el nivel de atractivo que presenta una industria, ya que todos trabajan en pos de captarlos y colocar sus productos y servicios en ese ramo. La metodología estratégica para entender el comportamiento de los consumidores como fuerzas competitivas, se centra en identificar las distintas tipologías y segmentos de compradores que se encuentran en la cadena de valor, y luego es importante medir la sensibilidad al precio que cada uno de estos tiene en forma separada. Esta última variable es una de las más determinantes ya que, de presentar una baja sensibilidad al precio los mismos serán difícilmente influenciados, en este caso los compradores podrán ejercer presiones elevadas sobre los vendedores, en cambio cuando los mismos demuestran una alta sensibilidad al precio estos se encuentran permeable a las decisiones de otros actores de la industria. Otros factores que determinan el protagonismo de los consumidores son la frecuencia del consumo del producto, la necesidad de adquisición para el desarrollo de otras actividades, entre otros (Thomson et,al, 2012).

Para continuar con el análisis situacional el próximo paso refiere al análisis interno., donde se tendrán en cuenta los distintos componentes de la propia organización, y a partir de los cuales podrán identificarse virtudes y falencias que servirán para el desarrollo y el enfoque del plan estratégico.

El análisis interno según Sainz De Vicuña Ancín (2012) implica poner en consideración a los estudios sobre las condiciones intrínsecas a la propia organización y al proyecto para de esta forma identificar las ventajas y desventajas que se plantean. Es decir, se plantea una autoevaluación de la estrategia buscando conocer cómo ha evolucionado el desarrollo de la organización, su estado de planificación, los objetivos, las actividades claves de producción, comercialización y vinculación con la comunidad. Es importante también relevar el formato de definición conceptual del negocio y de las distintas unidades de servicio que se articulan en el proyecto, y de esta manera reconocer la capacidad que estos tienen para satisfacer a los clientes, o a los distintos públicos.

En este sentido, la evaluación de las estrategias funcionales con las que cuenta el proyecto, demanda focalizar la atención a las áreas, funciones, actividades y recursos con los que se cuenta para llevar adelante las actividades productivas y de servicios. En esta instancia el estudio y clasificación de los recursos materiales y humanos disponible es tan importante como los métodos y técnicas con las que se cuenta, y el conocimiento para el manejo de las mismas. En ese sentido, Acerenza (1999) explica la necesidad de precisar y determinar la forma de organización necesaria con la que se debe contar para contener toda la estructura organizativa y del proyecto. Aquí también, en materia de calificación turística el análisis interno debe considerar distintos elementos con los que cuenta para potenciar el producto turístico que se pretende desarrollar y promocionar. Una vez relevado todos los aspectos asociados al análisis situacional el profesional se encuentra en condiciones de llevar a delante el diagnóstico utilizando diversas matrices para el entrecruzamiento de información. En este caso se presenta la matriz FODA.

Luego de haber realizado el análisis situacional, es posible hacer el diagnóstico de la organización como así también de la realidad en la que se encuentra inmersa. Para ello se utilizará la matriz FODA donde se sistematizarán de manera esquemática y resumida aquellos aspectos referido tanto a las ventajas y desventajas que le presenta el sector y el ambiente externo, como así también a las ventajas y desventajas que se le presentan desde su seno organizacional. Las primeras ventajas y desventajas son definidas como oportunidades y amenazas. Las oportunidades refieren aquellos factores positivos que pueden beneficiar el

cumplimiento de los objetivos de la organización, siempre y cuando puedan ser aprovechados y además las circunstancias le sean favorables. Por el contrario, las amenazas son aquellos aspectos del exterior que pueden llegar a perjudicar el recorrido o circulación de la dinámica organizacional y así impedir el cumplimiento de los objetivos planteados (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Las ventajas y desventajas referidas al seno interno de la organización pueden ser definidas como fortalezas y debilidades. Las primeras son los factores de potenciación y virtudes que tiene la propia organización que le servirá para mitigar las amenazas, aprovechar las oportunidades y trabajar sobre la disminución de sus propias debilidades. En cambio, estas últimas refieren aquellos aspectos que la organización debe perfeccionar o que aún no han sido trabajados en detalle y que le son una desventaja, convirtiéndose en obstáculos desde su propio accionar (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Una vez que se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se debe proceder a la delimitación de objetivos corporativos y estratégicos implica. El administrador debe comprender cuáles serán los propósitos y trazar las metas ante las que la administración o el proyecto podrán guiarse para desarrollarse en el futuro inmediato y a largo plazo.

Según Sainz de Vicuña Ancín (2012) existen tres tipos de objetivos corporativos: de rentabilidad a corto plazo, de consolidación y de crecimiento. Los objetivos de rentabilidad a corto plazo refieren aquellas circunstancias donde la organización se encuentra en una etapa de crecimiento donde aún no se ha establecido económicamente y por lo tanto necesita desarrollar y desenvolverse desde aquellos aspectos económicos y financieros. Por lo general son empresas pequeñas que no tienen experiencia en la industria y necesitan de un direccionamiento cortoplacista. Con respecto a los objetivos corporativos de consolidación son concernientes a aquellas organizaciones que ya tienen en promedio entre 5 y 7 años de desarrollo en el mercado y que necesitan establecerse en el mismo para de esta forma legitimar su reputación frente al público objetivo. Por último, los objetivos de crecimiento aluden a aquellas organizaciones que han establecido una marca tradicional dentro del mercado y ahora se encuentran con perspectivas para extrapolar sus estrategias hacia nuevos mercados, y por lo tanto desarrollar una estrategia y objetivo de crecimiento. Estos objetivos deberán ser bajados al plan de acción de turismo que sean representativos de la práctica en la industria turística. En este sentido el concepto de planificación toma un valor que interpone la racionalidad que servirá para analizar la situación específica del proyecto y de esta manera

reconocer pertinentemente que tipo de objetivos se deben plantear en base a las circunstancias. (Acerenza, 1999).

De esta forma se logrará una consistencia en lo que se pretenda desarrollar, ya que el pensamiento estratégico será útil para encauzar el proceso sistemático y dinámico que implica la planificación. Estas características deben ser respetadas luego de haber determinado los objetivos antes mencionados, como así también la determinación y asignación de recursos materiales y humanos, los métodos y técnicas a emplear y las formas de organización y dirección más idóneas para cumplimentarlos. En consonancia se deben estipular las estrategias, siempre adaptadas a los principios de racionalidad y perspicacia de la distribución de recursos y en bases a las virtudes, debilidades, oportunidades y amenazas que se presenten en la situación.

La planificación estratégica en su cuarta etapa implica la elección y configuración de estrategias acordes a los objetivos planteados en el proyecto, y de acuerdo a la complejidad del mismo se definirán los niveles estratégicos necesarios a implementar. Por lo general el profesional debe concentrarse en cuatro tipologías de estrategias: las genéricas, la de mercado, la de segmentación y posicionamiento y las funcionales (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Las estrategias genéricas o corporativas implican que una vez que el proyecto ha tomado forma es preciso decidir si se lo proyectara hacia el mercado a partir de una filosofía de diferenciación, enfoque o de liderazgo en costo, es decir que el proyecto podrá desarrollarse teniendo un trabajo estratégico sobre sus características diferenciales, en el caso de decidir la diferenciación, apelando a resaltar los aspectos más característicos en relación a otras propuestas u ofertas de la competencia. En cambio, si se decidiese una estrategia de enfoque el camino será el de concentrarse en un nicho específico del mercado, lo que obligara a estudiar con mayor precisión las necesidades y expectativas de aquel segmento y poder congeniarlas a través de los atributos de la oferta. Finalmente, la estrategia de liderazgo en costo implicara un trabajo minucioso acerca de administrar de la mejor manera posible los costos en los que incurre el proyecto para lograr la presentación del producto en el mercado y de esta forma generar una oferta con precios competitivos (Sainz De Vicuña Ancín, 2012).

Por su parte, las estrategias de mercado definen y determina como trabajar respecto al mercado en general, es decir no frente al consumidor en sí mismo sino en cómo encarar el desarrollo de los productos o servicios frente a los diferentes segmentos en los cuales se tiene la posibilidad de incorporarse para esto, se toma la matriz Ansoff, a partir de la cual se podrá

decidir entre cuatro alternativas: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y finalmente diversificación. La penetración de mercado significa que el proyecto, el producto o los servicios estarán destinados a incorporarse en el mismo mercado donde actualmente se desarrolla la organización, en cambio el desarrollo del mercado sugiere la alternativa de presentar los mismos proyectos, productos o servicios aun mercado diferente al que habitualmente se enfoca. En lo que respecta al desarrollo de productos es una estrategia de articular nuevas ideas para el actual mercado, y finalmente la diversificación implica decisiones más desafiantes como ser la de desarrollar nuevos productos para insertarlos en nuevos mercados.

Una vez determinado el mercado y habiendo detectado sus necesidades el plan estratégico del turismo debe concentrarse en reconocer los aspectos que formaran la oferta y el paquete concreto que se le brindara al turista, es decir, el desarrollo del producto turístico. Para esto se deberá precisar el concepto de toda la propuesta considerando el contexto macro y micro, es decir en lo que refiere a la comunidad y también en lo que refiere al servicio o al emprendimiento que se pretende desarrollar.

En el sentido global y desde el punto de vista macro, el programa que se deberá llevar adelante necesitará ser complementado a uno mayor que sea capaz de considerar todos los detalles que refieren al destino que se le brinda al potencial consumidor. En lo que respecta a la perspectiva micro, se tendrá en cuenta los servicios y subproductos, como así también insumos que formaran parte del paquete turístico, tales como el alojamiento, transporte, gastronomía, actividades varias, entre otros (Chan, 2005). Todo el esfuerzo que se lleve adelante desde la planificación en búsqueda del concepto deberá partir de la “[...] noción de producto como elemento con capacidad de brindar una utilidad o servicio al consumidor” (Chan, 2005, p. 11).

Dentro de la planificación del producto turístico también puede interiorizarse acerca de los elementos o servicios intermedios que formaran el programa turístico. Concretamente, y como se dijo anteriormente estos son el alojamiento, el transporte, la gastronomía y las actividades de recreación, los cuales deberán ser organizados mediante un itinerario para que posean una secuencia lógica y le den sentido de la oferta al turista. Al hablar de itinerario, Chan (2005) se refiere al recorrido simbólico y también concreto y real que estará confeccionado por el conjunto de actividades y prestaciones que den sustento al paquete turístico.

En esta planificación es fundamental tener presente seis variables que determinaran la calidad en la elaboración de la oferta. Según Chan (2005) dichas variables son las siguientes: La organización de la prestación, la modalidad del viaje, la temática, el programa, la forma de operación y los usuarios del producto. En lo que refiere a la organización del paquete el profesional podrá determinar si este tendrá características estándares o especiales; en lo referido a la modalidad del viaje se deberá definir si tendrá características itinerantes o de estancia; la temática también especificara un estilo concreto de la oferta pudiendo ser general o específica; en cuarto lugar el programa determinara si el alcance será local o regional; la variable elusiva a la operación explica si el paquete ofrecido tendrá regularidad o simplemente será eventual; el aspecto concerniente a los usuarios explica la manera en la que podrán experimentarse el paquete o la oferta, si en grupo o de manera individual.

Planificación estratégica y su relación con el turismo deportivo

De acuerdo a las conceptualizaciones planteadas por Hall (1992) se entiende por turismo deportivo a la dimensión turística que describe la actividad como movimiento de los individuos efectuados con motivo recreacionales (no comerciales) con el propósito de participar u observar actividades deportivas fuera del lugar de residencia habitual. En correspondencia con lo expuesto, resulta relevante recuperar los aportes de Standeven y De Know (1999), quienes describen al turismo deportivo como las formas activas o pasivas en la actividad deportiva, participando ya sea de manera organizada o casualmente, sin importar la razón comercial, de negocios o de recreación, y que signifique un viaje fuera del lugar tradicional de residencia o de trabajo.

Siguiendo lo expuesto, el turismo deportivo puede ser entendido identificando dos conceptos: el deporte en vacaciones y las vacaciones deportivas. El deporte en vacaciones es un elemento usado como complemento u ocasionalmente. Y las vacaciones deportivas describen la intencionalidad concreta de llevar adelante una actividad relacionada al deporte que se configure como el motivo principal de la realización de un viaje (Standeven y De Know, 1999). En este sentido, el turismo deportivo se ha convertido en una alternativa al turismo convencional, que además de presentar una oferta de alojamiento, ofrece alternativas como actividades deportivas, recreativas, culturales, y en su mayoría llevadas a cabo en un escenario natural. En un marco educacional se considera que la educación para el ocio, va a suponer la aparición de un nuevo estilo de vida, situación que implica estar preparados en el futuro y dedicarle un mayor esfuerzo.

Resulta concluyente, que en los circuitos de turismo deportivo la actividad física va a tomar un papel fundamental a desempeñar por los diferentes turistas en su tiempo de ocio, generando, diversión, comunicación, salud y principalmente enriquecimiento de las capacidades personales. El concepto de este tipo de turismo no se basa en observar diferentes estilos de deporte sino en realizar la práctica de los mismo, tampoco se basa en la práctica de actividades deportivas de alto rendimiento en los que priman valores como la competición, sino de la práctica de actividad física recreativa donde se destaque valores sociales, educativos y de salud.

Golf como práctica deportiva y producto turístico

El origen e invención del golf como deporte a lo largo de la historia se ha querido atribuir a muchos países. El hecho más antiguo del que hay evidencia remite a los romanos, quienes jugaban con un palo curvado una pelota con plumas y llamaban a este juego “paganica”. Más allá de este primer antecedente, el golf como se conoce hoy en día, registra sus inicios en el país de Escocia en el siglo XV y se practicaba en otros países como Holanda, Francia e Italia. De acuerdo a García Fernández (2013) en sus inicios y cuando el golf era accesible para cualquier clase social, el número de jugadores que practicaban este deporte tenía tal magnitud que la población descuidaba sus labores diarias para jugar. Se conoce que el rey James II prohibió su práctica, ley que fue descartada en el año 1500, debido a su gran popularidad. Precisamente las primeras referencias que surgen de este juego datan del año 1552 en la localidad de Saint Andrews, donde los campesinos golpeaban con un palo una bola por toda la ciudad, haciendo muy popular la práctica de este deporte, el cual era jugado por personas de todo estrato social hasta mediados del siglo XVII.

Transcurrido el tiempo, esta práctica fue accesible solo a la clase social más alta, la burguesía de ese entonces, lo que generó que de un simple juego se convirtiera en un deporte que demandó el perfeccionamiento de las reglas que regulan su práctica como de los modos de jugar. En ese tiempo, solo la nobleza podía permitirse invertir dinero en este deporte, por ese motivo rápidamente se consideró en un deporte elitista.

A principios del 1600 el golf había tomado suma importancia en la aristocracia y era practicado tanto por hombres como mujeres, los cuales vestían de gala para la práctica de este deporte, por lo cual se advirtió la necesidad imperiosa de invertir en campos de juegos abiertos, lo que tiempo después se convertirían en las primeras canchas de golf.

Las primeras asociaciones de este deporte se formaron en el siglo XVIII, concretamente en el año 1744 cuando se instauran las primeras reglas del golf de la mano del club “*The Honourable Company Of Edimburgh Golfers*”. Por lo tanto, se considera a Escocia y principalmente a Saint Andreuws como los mayores exponentes en el mundo del golf (García Fernández, 2013).

En lo que al turismo concierne, el golf deja de ser solo un deporte para convertirse en un gran atractivo turístico que da prestigio y atrae muchos turistas. A fines del siglo XX, principalmente entre los años 70 y 90 este deporte gracias a los medios de comunicación y sus figuras representativas toma una gran popularidad mundial. También entidades que organizan eventos deportivos reconocidos mundialmente como por ejemplo “el master de Augusta” dan una relevancia sumamente importante a este deporte.

Por lo tanto, empezó a nacer un mercado alrededor de este deporte y con ello los recursos turísticos en función de él. El rápido aumento de la oferta permitió diferenciar segmentos y dejó de ser un deporte demandado sólo por estratos sociales altos, sino que se diversificó a otras escalas sociales. Por este motivo, el número de jugadores aumentó muy rápido, generando que muchas personas se desplacen a diferentes territorios al que residen, solo con el ánimo de practicar golf, pero produciendo un aumento en el turismo deportivo.

Según Mellado (2009) uno de los atributos fundamentales que proporciona el golf es que permite desestacionalizar destinos turísticos y a su vez es un complemento turístico de gran relevancia para los jugadores que practican este deporte. Por este motivo realizando una buena planificación estratégica, este tipo de atractivo permite diversificar y desconcentrar el turismo, siendo un punto clave a la hora de hacer frente a la temporada baja. Sin lugar a dudas, este deporte es un dinamizador beneficioso para los destinos, ya que sirve para generar un aumento al atractivo turístico y proporcionar valor y a la marca destino. Un campo de golf en sí mismo se lo puede reconocer como un atractivo turístico por lo que no precisa estar ubicados en ciudades turísticas de gran importancia, lo que ayuda a descongestionar y equilibrar el turismo. También el golf genera espacios de beneficios sociales y medioambientales, contribuye con la realización de espacios urbanos verdes, y un aumento en el nivel de empleo (Mellado, 2009).

Las personas que practican golf como deporte, son consideradas en su mayoría de un alto poder adquisitivo, cuyo gasto como turistas son mayores a los que realizan turismo tradicional, siendo más elevado en cuanto al gasto diario promedio, lo que supone mayor

recaudación para los destinos. Por ello, debe existir un acompañamiento tanto de sectores públicos como privados para el desarrollo de este tipo de turismo, brindando una oferta hotelera y gastronómica de gran calidad campo punto principal y acompañado de atractivos complementarios y ofertas adicionales. Todo en su conjunto incide para que el golf propiamente se establezca como tipología turística propia y pase de ser un complemento a ser dinamizador de un segmento turístico en aumento. (López, 2000 en García Fernández, 2013).

Diseño Metodológico

Considerando los objetivos de indagación planteados, se llevó adelante un diseño de investigación que estuvo sustentado en diversos componentes metodológicos, tales como el alcance del estudio, el enfoque de investigación, las técnicas e instrumentos de relevamiento, la población y objetos de estudios, el criterio muestral y las muestras. Todo lo expuesto fue desarrollado a continuación y presentado en la ficha técnica correspondiente.

Alcance del estudio.

Con respecto al alcance del estudio, la misma fue de carácter mixto, es decir, exploratoria y descriptiva, ya que se abordaron fuentes primarias desde donde se extrajeron datos que no han sido analizados desde la perspectiva que aquí se pretende desarrollar, y por esto el carácter de exploratorio. En lo que respecta al carácter descriptivo, el propósito fue utilizar fuentes secundarias con datos que ya han sido seleccionados y clasificados previamente y que en esta oportunidad fueron reutilizados a los fines de indagar respecto a la tendencia turística en Neuquén y la potencialidad del golf como un producto componente de una oferta estratégica, y es allí la importancia del carácter descriptivo.

Enfoque de investigación.

El enfoque de investigación será del tipo cualitativo y cuantitativo, ya que en congruencia con el carácter exploratorio y descriptivo será necesario, en primera instancia, analizar la información teniendo en cuenta su esencia y los aspectos significativos del contenido y, por otro lado, las características de forma que permiten realizar estadísticas, clasificaciones y descripciones.

Para llevar adelante el relevamiento, en primera instancia, se confeccionaron los instrumentos de indagación de acuerdo a los objetivos de investigación. Para seleccionar las web, informes y espacios referidos al análisis del macro entorno, se llevará adelante una búsqueda de los principales sitios en internet que arroje información pertinente. Para el desarrollo investigativo del sector y de los diversos actores que se presentan en la industria turística referida al golf también se confeccionaron un listado de aquellos espacios institucionales correspondientes a los distintos proyectos para luego analizarlos. La confección de estos fue realizada de acuerdo a la conveniencia del investigador y a los datos que puedan encontrarse y sean pertinentes a los objetivos de indagación.

Comunicación con los entes involucrados.

Respecto al abordaje al sector público, empresarios y directivos de las diferentes canchas de golf, se los contactará llamándolos telefónicamente, o vía mail en su defecto para invitarlos a participar del relevamiento, explicándole los objetivos del proyecto y la importancia del desarrollo del mismo, como así también el carácter anónimo de la investigación.

Comunicación con los jugadores de golf.

Por último, para tomar contacto con los potenciales jugadores de golf de Neuquén, se les enviará un formulario/cuestionario vía Internet y su selección será no probabilística accidental, es decir que no se elegirá una muestra representativa sino de acuerdo a la oportunidad de encontrar el perfil idóneo con la correspondiente voluntad de participación.

Tabla 1: Ficha Técnica metodológica

<i>Objetivos</i>	<i>Tipo de estudio</i>	<i>Metodología</i>	<i>Técnica</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Población</i>	<i>Criterio Muestral</i>	<i>Muestra</i>
1. Indagar las ofertas turísticas de Argentina que promocionen al golf como producto de diferenciación para identificar posibles ventajas competitivas en beneficio de la ciudad de Neuquén.	Exploratorio	Cualitativa	Análisis documental	Grilla de Análisis	311 canchas habilitadas por la AAG en las 24 provincias del país	No probabilístico intencional	109 canchas de golf habilitadas en las 24 provincias del país. Web, AAG, medios de comunicación, plataformas digitales de ofertas turísticas

<p>2. Identificar las fuerzas del sector y la industria turística deportiva de la provincia para advertir las influencias de competidores, proveedores y turistas/consumidores a partir del análisis de fuentes emitidas por entes provinciales, municipales y privados.</p>	<p>Exploratorio</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Análisis documental</p>	<p>Grilla de Análisis</p>	<p>Competidores y productores de servicios.</p>	<p>No probabilístico intencional</p>	<p>Informe 2018 de la AAG sobre torneos vigentes, propuesta de Golf como producto turístico en la ciudad de Mendoza, informes (2012-2018) del ministerio de turismo de la ciudad de Neuquén.</p>
<p>3. Indagar en base a informes de la secretaría de turismo y material de difusión los atractivos e infraestructura de la ciudad de Neuquén como destino turístico para determinar oportunidades y amenazas en la actualidad.</p>	<p>Exploratorio</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Análisis documental</p>	<p>Grilla de Análisis</p>	<p>Infraestructura de la ciudad de Neuquén (Establecimientos de golf, y prestadores de servicios)</p>	<p>No probabilístico intencional</p>	<p>Informe 2017-2018 de turismo de la ciudad de Neuquén. Folletería y publicidad online sobre la ciudad en sitios oficiales de la secretaria de turismo.</p>

<p>4. Analizar la percepción de Elsa Sánchez Junge (directora de marketing de la secretaría de turismo de la ciudad de Neuquén) respecto al potencial que presenta la ciudad y su articulación con el golf, a través de una entrevista semi estructurada.</p>	<p>Descriptivo</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Entrevista semi-estructurada</p>	<p>Guía de Pautas</p>	<p>Funcionarios públicos del Ministerio de Turismo de la provincia de Neuquén</p>	<p>No probabilístico intencional</p>	<p>1 referente de Turismo en la ciudad de Neuquén María Elsa Sánchez Junge, directora de Marketing</p>
<p>5. Indagar la percepción de los empresarios y referentes de dos Club de Golf en la región a partir de entrevistas y análisis documental para conocer su visión acerca del deporte como producto turístico.</p>	<p>Descriptivo</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Entrevista semi-estructurada</p>	<p>Guía de Pautas</p>	<p>Empresarios y referentes del golf en Neuquén</p>	<p>No probabilístico intencional</p>	<p>Administradores y profesores de 2 canchas de golf. Alfredo Lomban, profesional de Canales de Plottier Country Club. Ricardo Zarate, profesional del club Arroyito Country Club.</p>
			<p>Análisis documental</p>	<p>Grilla de Análisis</p>	<p>6 canchas de la Ciudad de Neuquén habilitadas por la AAG</p>	<p>No probabilístico intencional</p>	<p>3 canchas prestigiosas de la Ciudad de Neuquén (Arroyito Country Club, Comahue Golf Club, Canales de Plottier).</p>

<p>6. Explorar a partir de una encuesta online la percepción de 143 jugadores inscriptos en la Asociación Argentina de Golf, respecto a la potencialidad de desarrollar un producto turístico de golf para la Ciudad de Neuquén, reconociendo sus requerimientos y necesidades y el uso que la dan al golf como actividad</p>	<p>Descriptivo</p>	<p>Cuantitativa</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Socios/afiliados a la AAG.</p>	<p>No probabilístico intencional</p>	<p>143 jugadores hombres y mujeres entre 18 y mayores a 55 años. Socios de la AAG que participaron voluntariamente de la indagación.</p>
---	--------------------	---------------------	-----------------	---------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Análisis de datos- etapa diagnóstica.

A continuación, se recuperarán los objetivos específicos planteados para este trabajo final, a fin de dar respuesta a los mismos teniendo en cuenta los marcos conceptuales expuestos y el trabajo de campo realizado a partir del relevamiento de fuentes y el contacto con personas significativas en lo que respecta al tema en estudio en investigación.

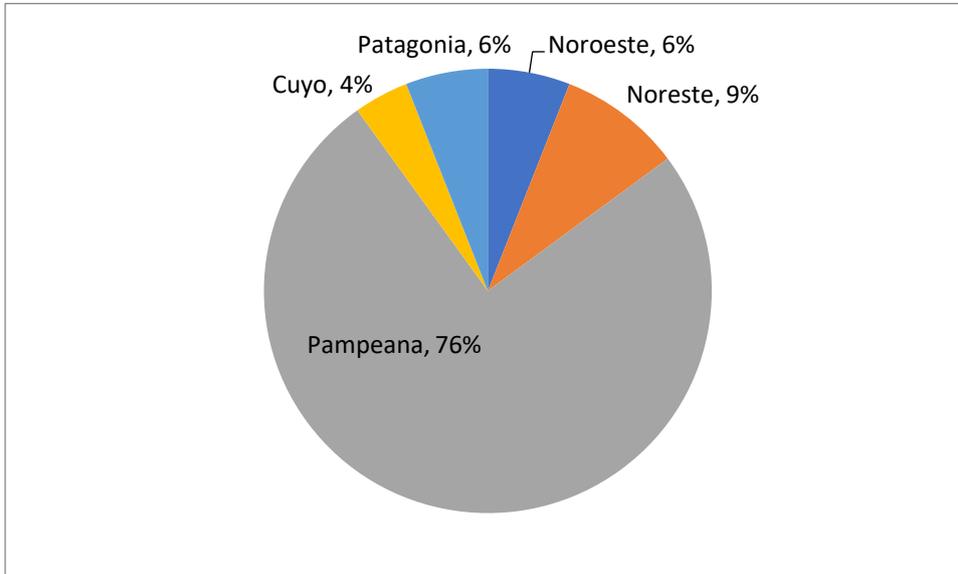
Primer objetivo específico I.

El primer objetivo específico remite a “Indagar las ofertas turísticas de Argentina que promocionen al golf como producto de diferenciación para identificar posibles ventajas competitivas en beneficio de la ciudad de Neuquén”, para dar respuesta al mismo, se realizó un relevamiento de las propuestas más significativas del Golf como producto turístico que a la fecha se encuentran disponibles en distintas provincias de Argentina. Tal como se expresó en el diseño metodológico se tomó una sistematización brindada por la Asociación Argentina de Golf, la cual tiene en su parametrización un total de 311 canchas habilitadas, de las cuales se tomó una muestra representativa de 109 establecimientos (ver Anexo N° 1). Al respecto cabe explicar que esta asociación surge en el año 1926 y se propone entre sus principales objetivos fomentar el juego del golf manteniendo su espíritu recreativo y sus tradiciones, organizar y dirigir campeonatos anuales, patrocinar distintas competencias en distintas federaciones regionales, promover la homologación y afiliación asesorando instituciones y capacitando a quienes desempeñan distintas funciones en club de golf. Asimismo, actúa como autoridad nacional en el arbitraje de controversia de acuerdo a los reglamentos vigentes además de administrar el hándicap de los jugadores y preparando jugadores de elite para certámenes internacionales (AAG, 2018). Toda la información relevada sobre esta asociación se encuentra empleada en el Anexo N°2.

En función de lo expuesto y considerando los alcances e incumbencias de este organismo es que el relevamiento realizado demuestra la organización del golf como actividad deportiva en las distintas provincias del país. La sistematización realizada permite advertir que las provincias que más canchas tienen son en primer lugar, Buenos Aires con 172 canchas, Córdoba con 45 y en tercer lugar la provincia de Santa Fe con un total de 22 canchas. Contrariamente las provincias que menos canchas homologadas tienen son Catamarca, La Rioja, San Juan y Santa Cruz con solo una cancha en su territorio.

Continuando con los datos arrojados se confeccionó un gráfico a los fines ilustrativos que denotan el tamaño de la oferta en establecimientos para el golf, en dónde puede advertirse la predominancia que posee la zona pampeana del país para con esta actividad.

Ilustración 1: Distribución geográfica de canchas de Golf.



Fuente: Elaboración propia en base a la Asociación Argentina de Golf.

Teniendo en cuenta que el golf tiene efectos económicos para cada una de las provincias, se advierte que su desarrollo varía en función de múltiples aspectos locales que hacen que esta actividad deportiva además sea un atractivo turístico. Las canchas mencionadas en todos los casos han sido homologadas por la AAG y además por el predio deportivo cuentan con otros servicios que promueven la recreación el bienestar y la socialización de los deportistas a través Club House que incluye restaurant, vestuario, gimnasio sector de *driving* asistencia y asesoramiento de profesionales, seguridad, playas de estacionamiento. En algunos casos y teniendo en cuenta el perfil socioeconómico de los jugadores los clubs incluyen canchas para la práctica de otros deportes tales como tenis, futbol, natación, polo, entre otros.

En lo que respecta a la región patagónica el relevamiento demuestra que existen 19 canchas homologadas que promueven el desarrollo del golf como deporte. Entre las más importantes se encuentran Arroyito Country Club siendo la primera de esta región ubicada en la provincia de Neuquén, Llao Llao Golf club en la provincia de Rio Negro, Puerto Madryn Golf club en Chubut, Rio Gallegos Golf Club siendo la única de la provincia de Santa Cruz y Golf Club Ushuaia siendo una de las canchas de golf más australes del mundo ubicada en la provincia de Tierra del Fuego. Estas canchas se destacan de forma particular respecto al resto

del país en función de dos condiciones que hacen que esta práctica deportiva se desarrolle con ciertas particularidades. Por un lado, las canchas se encuentran ubicadas en zonas extremadamente bellas en relación al paisaje natural y la biodiversidad que caracteriza la región. En este sentido las canchas ubicadas en zona cordilleranas cuentan con escenarios que combinan el deporte con la naturaleza. Por otro lado dada las condiciones climatológicas que caracterizan a esta zona del país el viento es un factor que añade dificultad al juego generando grandes desafíos a los jugadores. Cabe señalar que, así como se advierte esta fortaleza las condiciones climatológicas característica de la temporada de invierno dificultan en muchos casos esta práctica deportiva por lo que el golf es un deporte de temporada. Del relevamiento realizado por lo tanto se reconoce que las canchas ubicadas en la cercanía de la ciudad de Neuquén dado que su clima es templado a lo largo de todo el año favorece el desarrollo del golf como práctica deportiva y producto turístico, mostrando continuidad durante las diferentes estaciones del año.

En función de la infraestructura que cada club posee, el mismo habilita o no su uso en condiciones climatológicas hostiles. En referencia a lo expuesto el golf en la zona patagónica es un atractivo a nivel nacional e internacional que aún se presenta como una actividad turística poco explotada ya que no pareciera existir de acuerdo a lo relevado un circuito que favorezca su promoción. Esto se corresponde con los datos que la AAG difunde respecto al cronograma 2018 de torneos y competencias a nivel nacional e internacional. En anexo n° 3 se adjunta el mencionado cronograma, el cual evidencia que la mayoría de las competencias tienen lugar en Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y en países de la región como Chile, Uruguay, Paraguay, Perú y Bolivia. Se observa que a la fecha Neuquén no ha sido sede de grandes eventos o torneos, sin embargo, en la última década se han realizado competencias que han permitido construir experiencia. En este sentido se reconoce que en la ciudad se viene trabajando por generar aquellas condiciones que posibiliten ofrecer atracciones turísticas para los jugadores, óptimas instalaciones para desarrollar el deporte y mayor accesibilidad en lo que respecta no solo a los clubes sino también a la ciudad.

Asimismo, a nivel nacional más allá de las competencias se están generando en los últimos años eventos que permiten articular el turismo con la actividad deportiva. En este sentido resulta notable que se busca fomentar el deporte y alcanzar una repercusión en el campo turístico al diseñar paquetes turísticos deportivos acordes a las demandas. El caso más relevante es el “Circuito Internacional Golf entre los Caminos del Vino” cuya primera edición se realizó en el año 2012 y conto con 1896 participante. Entre las provincias vitivinícolas que

participaron se encuentran Salta, La Rioja, San Juan, Córdoba, Mendoza, Río Negro e incluso Neuquén. Las ediciones de este circuito hasta el año 2017 plantearon un incremento de ciudades e incluso de países latinoamericano propiciando el trabajo conjunto con las secretarías y ministerios de turismo provinciales y municipales de la Argentina. Esta experiencia con alcance nacional e internacional es una iniciativa que confirma las relaciones entre el golf y la actividad turística dando cuenta de la potencialidad que este deporte presenta en escenarios que además de posibilitar el disfrute de los distintos escenarios naturales estimula el desarrollo socioeconómico. Cabe señalar que el detalle de esta actividad se encuentra presente en Anexo n° 4.

Conclusión Objetivo Específico I.

Con lo expuesto entonces puede advertirse que la región patagónica presenta una serie de atributos diferenciadores en cuanto al resto de establecimientos para el golf. En primera instancia puede decirse que las zonas tales como la Pampeana, en donde se visualiza una fuerte presencia del golf como actividad deportiva y turística, ésta se encuentra saturada debido al amplio número de ofertas que no logran diferenciarse en atributos en cuanto a lo turístico, sino más bien desde los aspectos funcionales de cada campo de juego. Por otro lado, y siguiendo el gráfico expuesto de la distribución geográfica, se ve un gran avance en esta zona debido primariamente a los climas templados y propicios para la práctica del golf, no sólo como actividad deportiva a la competencia sino también para el fomento del turismo.

Otro punto relevante es la suma que están haciendo diferentes provincias al adherirse a planificaciones con entidades privadas y públicas a los fines de potenciar el desarrollo del golf como actividad turística, tal es el caso de las provincias de la región de Cuyo y Patagonia al aplicar el Circuito Internacional Golf entre los Caminos del Vino, en donde se combina el atractivo del golf con la gastronomía de la región. Aquí puede comenzar a entrecruzarse el desarrollo de la región Patagónica, en donde circunscribe la Ciudad de Neuquén, y que se caracteriza por poseer un aspecto diferenciador de las otras regiones en cuanto a su paisaje natural y biodiversidad. De esto último expuesto puede decirse que la Ciudad de Neuquén puede desarrollar un producto turístico que combine no sólo los campos de juego sino también el ámbito geográfico, ya que éste es el punto donde se hace hincapié desde las ofertas turísticas, y de esta forma obtener ventajas competitivas frente a sus rivales.

Segundo objetivo específico II.

El segundo objetivo específico planteado “Identificar las fuerzas del sector y la industria turística deportiva de la provincia para advertir las influencias de competidores, proveedores y turistas/consumidores a partir del análisis de fuentes emitidas por entes provinciales, municipales y privados”. Para poder realizar este objetivo se llevó adelante un análisis documental de la oferta turística que caracteriza a la Ciudad de Neuquén. De los datos analizados se puede concluir que la ciudad de Neuquén es un pueblo cultural de la Patagonia, capital de la provincia, cuyo atractivo se basa en la belleza natural que presenta el río Limay y Neuquén y las diversas alternativas de actividades culturales y recreativas que la caracterizan, es decir que un factor diferenciador de la ciudad es su geografía y sus paisajes naturales, lo que le confiere un gran atractivo para el desarrollo turístico. A diferencia de otras localidades o zona al interior de la provincia, la ciudad de Neuquén es un centro turístico atractivo en cualquier estación del año. En términos turísticos la ciudad presenta una variada oferta cultural dada por fiestas, museos, muestras interactivas, encuentros artísticos que combinan la historia y la naturaleza de una manera particular, tales como el Museo Natural de Bellas Artes, el museo de energía, el Pasaje Confluencia, el Museo Gregorio Álvarez y la Sala de Arte Emilio Saraco, los cuales obtuvieron un número de 45 mil visitas en el último año relevado (2017). En este Se entiende que la actividad turística es una de las prioridades turísticas a partir de la implementación del plan maestro turístico que la ciudad se encuentra implementando a partir del año 2016, que combina el atractivo turístico con la oferta cultural que caracteriza a la ciudad. Como puede advertirse en el siguiente gráfico, se observa una participación homogénea a lo largo de todo el año en relación a este tipo de actividades que fomentan el desarrollo cultural y turístico.

Ilustración 2: Cantidad de visitantes relevados en los museos de la ciudad de Neuquén.



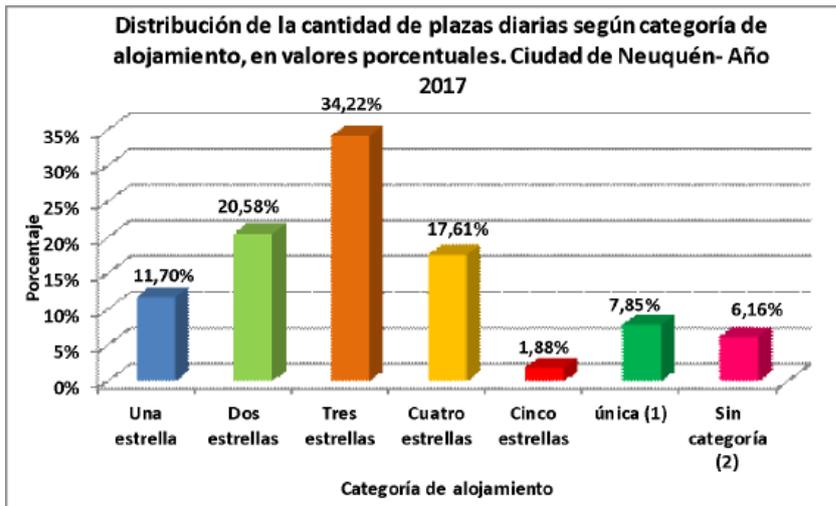
Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Neuquén. Ciudad de Neuquén, año 2017.

Actualmente se observan a partir de diferentes obras públicas mejoras orientadas al transporte, la circulación por la vía pública, el mantenimiento de espacios verdes y a la creación de circuitos turísticos de calidad dentro de la ciudad que fomentan el turismo para satisfacer las diversas preferencias de los distintos públicos visitantes. En Anexo n° 6 se presenta el Plan Maestro de Turismo de la Ciudad creado en el marco de la Ordenanza N.º 12811/13 que incluyó para su diseño instancias participativas con distintos sectores que inciden en el desarrollo de la actividad turística, entre ellos funcionarios y técnicos del gobierno municipal, empresarios de servicios turísticos, incluso la comunidad universitaria. Resulta relevante que este plan no solo fortalece la relación entre el sector público y privado, sino que habilita la construcción colectiva de áreas de oportunidad temáticas prioritarias y propuestas que viabilizan la visión de Neuquén capital como una ciudad turística con importancia socioeconómica, lo cual puede relacionarse con lo analizado en el primer objetivo al hablar de los trabajos conjuntos que realizaron otras provincias a los fines de potenciar, en este caso, la actividad turística hacia el golf.

Teniendo en cuenta la información del observatorio de estadística de turismo de la ciudad de Neuquén (OET) a continuación se presentan estadísticas del año 2017 que permiten caracterizar el sector y dar cuenta de la dinámica turística de la ciudad. Cabe señalar que estos datos son una herramienta indispensable para tomar decisiones y reconocer el sector turístico en el marco de la economía local interpretando las tendencias de la oferta y la demanda. Es por ello que se desarrollan a continuación los servicios turísticos que dan cuenta de la oferta de servicios de alojamiento gastronómicos, empresas de viajes y prestadores de actividades y finalmente oferta recreativa de la ciudad. Asimismo, se planteará una síntesis de los principales indicadores de la oferta y la demanda de la ciudad de Neuquén especificando valores obtenidos al mes de diciembre de 2017.

Respecto a la oferta de alojamiento de la ciudad de Neuquén, podemos advertir que hay una clara tendencia de superioridad por parte de los hoteles 3 estrellas, con un total de 10 alojamientos turísticos de este tipo registrados en la ciudad, le siguen los hoteles de 2 estrellas con un total de 7 establecimientos, luego los de 1 estrella con 5 hoteles, 4 estrellas con 4 hoteles y finalmente la ciudad solo cuenta con un solo hotel 5 estrellas que es el Hotel Casino Magic. Además de los hoteles la ciudad cuenta con otras tipologías de alojamiento como son las hosterías, apart-hotel y algunos hostels.

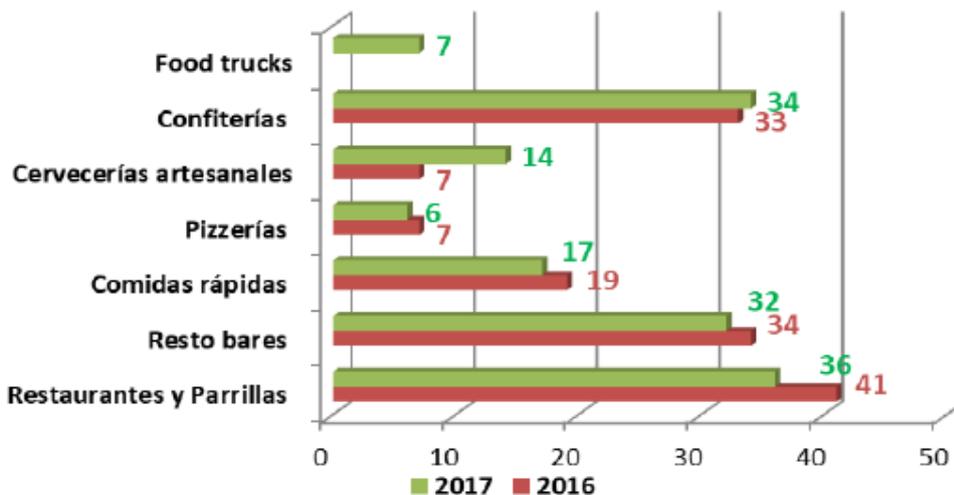
Ilustración 3: Oferta hotelera de la Ciudad de Neuquén.



Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Neuquén, con datos suministrados por Dirección General de Gestión de la ETON.

En lo que refiere a la oferta gastronómica, en su mayoría son parrillas y restaurantes, resto bares y confiterías. Pero se puede observar una clara tendencia en el crecimiento de los food trucks, que en el último año se abrieron un total de 7 carros que brindan servicio de comida y también un número elevado de cervecerías artesanales. La ciudad además cuenta con los lugares típicos de comida rápida y pizzerías. Puede observarse en este sentido, que la oferta gastronómica no es el fuerte hacia la interrelación de factores del turismo y el golf, ya que la misma no se encuentra debidamente potenciada y desarrollada como para conferirle un aspecto diferenciador.

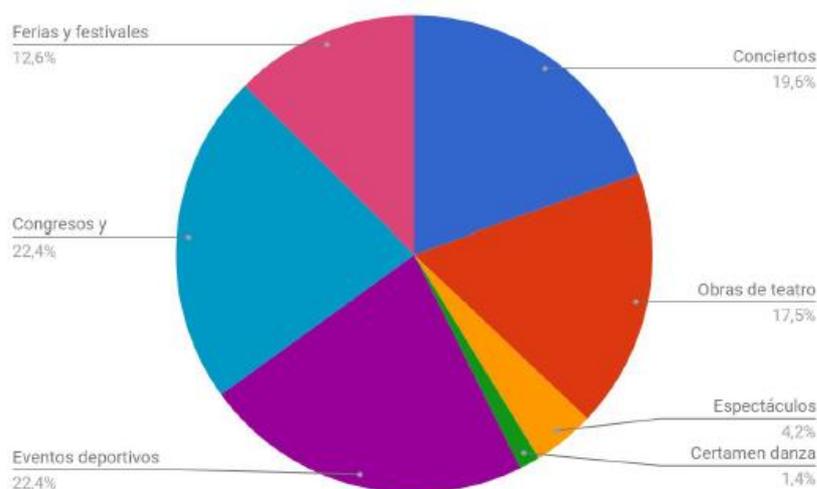
Ilustración 4: Oferta Gastronómica de la Ciudad de Neuquén



Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Neuquén, con datos suministrados por Dirección General de Gestión de la ETON.

A su vez otro aspecto importante y a los fines de este objetivo, son los usos y actividades que desarrolla la ciudad de Neuquén con el fin de promover su oferta turística. De los datos e información relevada pudo constatarse que de eventos deportivos la ciudad desarrolla un 22,4% de la totalidad de eventos, muy similar a las convenciones o congresos. Ya en otros niveles queda relegados a festivales y conciertos, obras de teatro y espectáculos, todos relacionados con tintes para el fomento cultural de la región.

Ilustración 5: Eventos realizados en la Ciudad de Neuquén



Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Neuquén. Ciudad de Neuquén, año 2017.

Conclusión objetivo específico II

Puede decirse entonces que la ciudad de Neuquén se encuentra en una situación privilegiada, en primera instancia debido a la alta importancia que le están brindando desde las esferas públicas, en conjunto con entidades privadas, para la promoción del turismo que van de la mano con su plan de desarrollo turístico ya implementado. A los fines del Golf, se logró observar un gran atractivo desde la geografía y hacia la infraestructura y usos de esta que hacen que tome un papel crucial para su desarrollo.

Pudo constatarse una evolución significativa en los niveles ocupacionales de establecimientos hoteleros y en los índices de personas que llegaron a la ciudad con el objetivo de viajes recreaciones y turísticos. A su vez se evidencia una fuerte preponderancia, tal como fue analizando, en cuanto al desarrollo de eventos deportivos, que si bien no se ha incluido al golf, será parte de este plan estratégico la adhesión de esta actividad a estos

eventos que harán, no sólo al crecimiento propio de la actividad deportiva sino también a Neuquén como punto turístico y fomento deportivo para la actividad recreacional.

De esta manera puede determinarse una fuerza de competidores media/alta configurada principalmente por los espacios para el golf en la región Pampeana y Noroeste, dejando relegada a la Patagonia, que gracias a su geografía y sus paisajes naturales le da un contraste mayor para la explotación del golf como actividad turística recreacional y deportiva. Por el lado de los sustitutos se evidencian diferentes eventos y organizaciones que si bien puede presentarse como sustitutos del golf también se configuran como un bien complementario para la oferta turística de la ciudad. Por último al analizar a los proveedores se ve un aspecto positivo para la ciudad de Neuquén, ya que presenta sólidos campos de golf con vistas panorámicas de sus paisajes que le dotan ese aspecto diferenciador y tan característico de la región, como también los aspectos relacionados a las mejoras en infraestructura y establecimientos hoteleros y gastronómicos para la estadía del turista.

Tercer objetivo específico III.

El tercer objetivo específico remitía a “Indagar en base a informes de la secretaría de turismo y material de difusión los atractivos e infraestructura de la ciudad de Neuquén como destino turístico para determinar oportunidades y amenazas en la actualidad”. Teniendo en cuenta lo desarrollado en el objetivo anterior, la ciudad de Neuquén presenta una oferta recreativa amplia y significativa en el marco de la Patagonia. Al 2017 en la ciudad se registran 21 espacios culturales que tienen actividades de índole cultural y artística como espectáculos o grupos de enseñanza. Entre los museos y salas de arte que se destacan en la ciudad, se encuentra el Museo Nacional de Bellas Artes, el museo Gregorio Alvarez, museo de la ciudad Paraje Confluencia, museo Histórico Policial, la Casa Museo Doctor Gregorio Alvarez, la sala Emilio Saraco, Te.Ne.As y 3-60.

De todos estos espacios mencionados, el MNBA Neuquén es la única sede en el interior del país del museo nacional de bellas artes cuyo edificio fue proyectado por el arquitecto Mario Roberto Álvarez quien fue premiado por esta obra en el año 2004. Este espacio resulta significativo en la ciudad ya que cuenta con la exhibición de forma permanente de obras del patrimonio nacional que abarca desde el renacimiento al impresionismo incluyendo el clasicismo español, la escuela holandesa e inglesa, el romanticismo y el realismo, también se realizan muestra de artistas nacionales e internacionales del arte universal, y se realizan actividades culturales que convocan anualmente a múltiples artistas. El edificio cuenta con

una confitería equipada y renovada, un auditorio con capacidad para 320 personas, un espacio apto para proyectar películas realizar disertaciones y obras de teatro.

En el marco de espacios culturales que se encuentran habilitados se encuentran el teatro Araca, el Cine Teatro Español, El Teatro del Viento, La Conrado centro Cultural, el Arrimadero, el ámbito Histrion. En el año 2007 se inauguraron múltiples centros culturales que así mismo permitieron realizar actividades de acceso libre y gratuito posibilitando el dictado de talleres y de actividades artísticas recreativas y de perfeccionamiento. La ciudad cuenta con cuatro centros culturales de gran importancia como son; El Centro Cultural Juan Bautista Alberdi, El Centro Cultural Español, El Centro Cultural Oeste y El Centro Cultural Desafíos.

La ciudad también cuenta con espacios educativos y científicos que proponen visitas asociadas a la interpretación de fenómenos a través de disciplinas científicas y tecnológicas como son el observatorio astronómico, el centro de interpretación ambiental y el espacio energía fundación YPF. Finalmente, en lo que respecta a los espacios de entretenimiento se incluyen actividades de recreación y esparcimiento como las 7 salas del cine del complejo Village y el parque acuático la perla.

De acuerdo a estudios realizados por la sub secretaria de turismo en el año 2017 la demanda de atractivos y actividades turísticos-recreativas de la ciudad se centró en visitas guiadas que cumplen un rol educativo para la valoración y promoción de la ciudad. Esta actividad ya tradicional de Neuquén se llama “conociendo mi ciudad” e implica un recorrido por los principales edificios y monumentos históricos de la ciudad que introducen en su historia, el ejercicio del gobierno local, el rol de las autoridades y la participación ciudadana. La misma implica una caminata que tiene una duración aproximada entre 90 y 120 minutos. Este organismo asimismo planteo que la feria del libro que se desarrolla todo el año en mes de septiembre también es una atractivo que reúne a escritores y artistas provinciales, nacionales e internacionales. En los últimos años los visitantes que llegan a la ciudad pueden realizar un circuito turístico peatonal que permite con otra profundidad conocer el casco histórico de la ciudad. La ciudad asimismo cuenta con un turismo de evento de diversos tamaños, tipos, escalas y rubros, entre los que se destacan conciertos, obras de teatro, eventos deportivos, congresos y jornadas. Los meses del año que registran mayor movimiento en este tipo de actividad son noviembre, septiembre y julio.

Entre los eventos destacados en la ciudad de Neuquén se encuentran la fiesta de la confluencia en el mes de febrero, la feria de artesanos y manualeros en marzo, el festival provincial de teatros para niños en el mes de septiembre, la fiesta de las colectividades en noviembre.

Entre los atractivos también se encuentran los espacios naturales con los que cuenta, ya que las cuatro estaciones del año la ciudad muestra escenarios naturales diferentes, ya que su flora y fauna cambian y el clima acompaña la realización de actividades deportivas y recreativas. Los balnearios de la costa del río Limay, ofrecen la oportunidad de practicar la pesca deportiva y deportes náuticos como el kayak o canoa e incluso el buceo. La ciudad también cuenta con espacios verdes y senderos que permiten el montañismo, el ciclismo y el avistaje de aves. Resulta necesario destacar que los eventos deportivos son muy importantes para esta ciudad ya que se reconoce como una de las capitales con más eventos deportivos registrados en los últimos años. El motocross, el fútbol y el running se destacan e implican el desplazamiento de delegaciones deportistas o deportivas, que además convocan personas en tanto espectadoras de la propia ciudad y de otras localidades cercanas.

En el marco de los atractivos mencionados la ciudad cuenta con una infraestructura que permite no solo el movimiento de servicios de larga distancia y de pasajeros sino el movimiento de vuelos y pasajeros a través de distintas empresas de diferentes aerolíneas. En lo que respecta al transporte terrestre Neuquén desde el año 2005 cuenta con una nueva estación terminal de ómnibus (Eton) que tiene conexiones con la totalidad del territorio argentino y con destinos internacionales como a Chile. En lo que respecta al segundo, el transporte aeronáutico, dos empresas (aerolíneas Argentina y LATAM entre otras) operan con gran cantidad de vuelos a diferentes destinos y corredores como Santiago de Chile, Buenos Aires, Córdoba, Mendoza; Bahía Blanca y Comodoro Rivadavia. Según el informe realizado por la subsecretaría de turismo la ciudad cuenta con 118 vuelos semanales que constituyen una gran ventaja competitiva respecto a otros destinos turísticos de la Patagonia, habiendo logrado un total de 12 mil arribos a la ciudad por el medio aéreo.

Cabe señalar que Neuquén en los últimos años se ha caracterizado por desarrollar obras públicas vinculadas a la construcción y refacción de rutas con la ruta nacional 22 que comunica la ciudad no solo con el resto de la provincia, sino con otros destinos propios como los que caracterizan a la provincia de Río Negro. Un dato a destacar respecto al transporte es la reactivación del tren en la ciudad además de múltiples líneas de colectivos urbanos que conectan los distintos barrios de la ciudad y facilitan al turista su movilidad, más allá de la

existencia de taxis y remises disponibles. Se registran también la existencia de empresas privadas que contratan automóviles a los turistas en diferentes puntos de la ciudad, a fin de facilitar su traslado de forma independiente. Todo lo expuesto da cuenta de que Neuquén es un atractivo turístico que plantea oportunidades para el desarrollo de la actividad turística.

Entre las debilidades más significativas que presenta esta ciudad dado el plan de turismo que se encuentra desarrollando en obras en distintos lugares la ciudad que implican dificultades para transitar ya sea a pie o en transporte, obturando caminos y ralentizando los tiempos de traslados. En este sentido si bien las obras a futuro favorecerán el desarrollo turístico, en la actualidad esta genera dificultades que afectan la actividad. Asimismo, se considera que la ciudad no está preparada para recibir personas con discapacidad, es decir aún no se han desarrollado de manera significativa planes de acción inclusivos que faciliten el acceso y la participación de visitantes con capacidades especiales. Finalmente se reconocen la necesidad de profundizar la difusión de la oferta turística trascendiendo los puestos de turismo que tiene la ciudad incorporando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Conclusión objetivo específico III:

A modo de síntesis puede decirse entonces que la ciudad de Neuquén presenta ciertos atractivos que le permiten desarrollar ventajas competitivas frente a otros destinos. Entre estos aspectos, y tal como fue mencionado a lo largo del análisis y relevamiento de datos, es el atractivo geográfico que caracteriza a la zona por sus paisajes naturales. A su vez se enfatiza que Neuquén posee estaciones del año bien marcadas que hacen que se realcen sus atributos dependiendo de la época del año en la que sea visitada.

Otro aspecto a considerar, y retomando las oportunidades que pueden vislumbrarse, es la rotación que existe de arribos de turistas, destacando que Neuquén posee la infraestructura necesaria para la implementación de un plan estratégico de turismo, en el que las personas utilizan los diferentes medios disponibles de transporte y su utilización, una vez llegan a la ciudad, es facilitada gracias a los avances que se están realizando.

También se puede mencionar las diferentes festividades que se realizan en la ciudad que promulgan, no solo la mera visita turística, sino también la promoción y comunicación del potencial de crecimiento que posee la zona, en dónde se ha observado un desarrollo conforme pasan los años. Así se logró destacar que existe una concentración del turismo específicamente en los meses de Julio, septiembre y noviembre, lo que se relaciona con lo antes expuesto, pues es en estas fechas que se realizan este tipo de eventos.

En relación a las amenazas que se lograron percibir en la zona para con el desarrollo de este plan se considera en primer lugar el factor del clima. Si bien se expuso anteriormente que un factor importante es la geografía de la región, cabe destacar que para el propio desarrollo del Golf como actividad turística esta variable es de suma importancia, pues existe una alta tendencia de vientos fuertes que puede perjudicar al desarrollo del deporte. Sin embargo, se considera desde este trabajo que este aspecto, si bien es una amenaza, puede utilizarse como una oportunidad para desarrollar un producto turístico que implique un mayor desafío desde lo deportivo, generando así un circuito golfista más combativo y por ende diferenciado hacia altos estándares de golfistas.

De esta forma puede observarse que el ambiente es propicio para el desarrollo de un plan estratégico en beneficio de la creación de un producto turístico basado en el golf, que le permitirá a la ciudad anexar una nueva actividad y potenciarle como la fuente de turismo más atractiva, para todas las estaciones del año.

Cuarto objetivo específico IV.

El cuarto objetivo específico refiere a “Analizar la percepción de Elsa Sánchez Junge (directora de marketing de la secretaría de turismo de la ciudad de Neuquén) respecto al potencial que presenta la ciudad y su articulación con el golf, a través de una entrevista semi estructurada”. El análisis que subyace para este objetivo refiere a la entrevista que se realizó con Lic. María Sánchez Junge, integrante del departamento de marketing de Neuquén Tour, y que se adjunta en Anexo N.º 5. Cabe señalar que la persona entrevistada se caracteriza por ser una funcionaria del ministerio de turismo, que ejerce funciones que la vinculan específicamente con la actividad turística en la ciudad. La entrevistada planteo que sus responsabilidades primarias ponen en relación al turismo con el marketing a través del programa Neuquén Tour. En este sentido se ocupa de visibilizar destinos y propuestas turísticas a los visitantes, teniendo en el marco de su alcance compromiso con actividades vinculadas al turismo deportivo.

La indagación realizada al respecto a la situación actual que presenta la actividad turística en la provincia permite comprender que, según la entrevistada, es la segunda actividad económica más importante en la provincia, luego de los hidrocarburos, tal como puede apreciarse en la siguiente cita desprendida de la entrevista realizada.

“[...]Nosotros venimos desde como política de estado después de lo que es el tema de las energías en Neuquén el gobierno se lo ha puesto como en segundo lugar seguir desarrollando

el tema del turismo en la provincia, como una alternativa económica, ya que, es la que genera empleo más rápidamente”

Aquí puede apreciarse la importancia que tiene el turismo en el propio desarrollo de la actividad económica de la ciudad y de toda la región, ya que en primera instancia se evidencia un aporte importante lo referido a la generación de energía, pero puntualmente al turismo es una actividad que se encuentra en desarrollo y le aporta significativos ingresos, no sólo por el propio consumo sino también al aporte de empleo para sus habitantes.

De acuerdo al material relevado, el turismo ha crecido de manera significativa en los últimos años ya que las autoridades de la provincia han logrado generar propuesta de forma conjunta con los municipios como así también con el sector privado. Entre las fortalezas que se destacan respecto a la actividad turística sobresalen los ricos y variados recursos naturales con los que cuenta el territorio provincial que resultan ser un atractivo para el turismo interno y extranjero. La entrevistada destaca que en los últimos años el turismo de reuniones ha presentado crecimiento ya que jornadas, congresos y eventos han sido organizados por la Universidad nacional del Comahue dinamizando la región. Así mismo el turismo gastronómico también ha sido significativo ya que no solo se ha podido potenciar la producción lógica, sino que se ha favorecido el intercambio a partir de eventos de los cuales la ciudad de Neuquén ha sido anfitriona.

Finalmente, la mirada del sector público respecto al golf como producto turístico permitió conocer que según la entrevistada a partir de la reciente devaluación del peso con respecto al dólar la actividad turística ha logrado un crecimiento, ya que desde hace algunos años los eventos internacionales vinculados específicamente al turismo deportivos tienen lugar en la provincia, prueba de ello ha sido el mundial de rafting en Alumine y el PGA de Golf en San Martín de los Andes, ambas actividades desarrolladas durante el 2018. Justamente aquí surge la importancia que tiene el golf como producto turístico, ya que según la información obtenida este deporte ha crecido de manera notable ampliando sus propuestas, convocando a jugadores tanto nacionales como internacionales y optimizando los recursos y condiciones para potenciar su desarrollo a nivel provincial. Un dato interesante relevado refiere a la relevancia que tiene el turismo deportivo en la zona cordillerana y la necesidad de potenciar proyectos vinculados al golf en el alto valle como zona aun poco explotada pero que presenta la mayor afluencia de aficionados al deporte.

En palabra de la entrevistada el golf de la ciudad presenta muchas ventajas, ya que en la actualidad hay seis campos de golf homologados por la AAG, esto ha permitido organizar múltiples campeonatos y torneos que reúnen delegaciones con trayectoria en esta práctica deportiva. Si bien se reconoce que el golf al día de hoy no es un deporte accesible para todos, la provincia realiza esfuerzos para ampliar esta práctica a otros sectores de la población, organizando eventos cuya entrada se limita a un valor simbólico con fines benéficos. La entrevistada advierte que un obstáculo que presenta actualmente la provincia es la falta de conectividad en ciertas localidades y regiones. En este sentido se advierte que este es un eje de trabajo en el que el ministerio se encuentra abocado junto a otros organismos y empresas. En función de lo expuesto, se advirtió que cualquier emprendimiento turístico cuenta con el apoyo del ministerio de turismo, dado que entre las funciones de este organismo se encuentran asesorar, orientar y trabajar en conjunto con aquellos que propongan iniciativas que dinamicen el sector y que contribuyan al desarrollo económico de la provincia.

Conclusión objetivo específico IV:

Pudo destacarse entonces, luego de realizada la entrevista y su interrelación con los factores previamente analizados, que la región posee su potencial para el desarrollo turístico en general y aportado hacia el golf.

Puntualmente, en lo que respecta al desarrollo turístico deportivo Neuquén ha desarrollado a lo largo de los últimos años diferentes campañas y torneos que utilizan una combinación entre actividad deportiva, cultura y paisajismo que hacen a una revaloración de la zona. Con respecto al golf, pudo constatarse, de la entrevista y de análisis previos, que la ciudad cuenta con 6 canchas de golf homologadas y habilitadas por la AAG lo que rectifica que existe un número considerable de habitantes que utilizan al golf como actividad deportiva y de zonas periféricas, como del resto del país e internacionales, que se acercan a Neuquén con el objetivo de utilizar estas canchas y que aporta al desarrollo propio turismo.

Entonces puede decirse que se evidencia un panorama favorable en cuanto a la evolución del turismo en Neuquén que hacen, junto con todos los factores analizados, que la ciudad de Neuquén se potencia desde el desarrollo de su actividad turística enfocándose en la potenciación de un deporte particular como es el golf, el cual le proporcionará a Neuquén no sólo de mayores visitas y de la reactivación de su economía, sino que también le ayudarán a crecer en cuanto a las aportaciones en materia de empleo que puede significar un desarrollo sustentable de esta actividad.

Quinto objetivo específico V.

El quinto objetivo se proponía “Indagar la percepción de los empresarios y referentes de los Club de Golf en la región a partir de entrevistas y análisis documental para conocer su visión acerca del deporte como producto turístico”. Las entrevistas realizadas no solamente refieren a empresarios que han invertido en el negocio de las canchas de golf relevantes en Neuquén como son Arroyito Country Club y Canales de Plottier club, sino que éstos son además profesionales del deporte, que se encuentran comprometido con el desarrollo de esta actividad deportiva en la zona patagónica y especialmente en el circuito del Alto Valle. Ricardo Zarate, profesional del club Arroyito Country Club y Alfredo Lomban, profesional de Canales de Plottier Country Club, las cuales pueden encontrarse en el Anexo N° 6.

Cabe señalar que más allá de las entrevistas, a los fines de profundizar el conocimiento de las canchas disponible en los alrededores de la ciudad de Neuquén, un relevamiento de los espacios identificando sus particularidades técnicas respecto al deporte como así también servicios que ofrecen a los jugadores, Anexo N°7.

La indagación que se realizó a partir de las dos entrevistas se organiza para este análisis en cuatro dimensiones. En primer lugar, se pudo conocer el nivel de pertenencia a las dos instituciones en estudio que tenían los entrevistados y se pudo advertir que ambos entrevistados tienen vínculo con la práctica del golf desde la niñez y la juventud. Los dos casos se encuentran relacionados con el desarrollo del golf en la provincia desde fines de la década del 70 siendo este dato relevante, ya que cuentan con alta experiencia y trayectoria en la temática. Entre las tareas que realizan en ambos clubs sus principales funciones se vinculan a clases individuales, preparación de grupo de novatos especialmente niños además de dictar clínicas de golf y organizar y fiscalizar torneos y competencias locales. En función de su vasta trayectoria realizan tareas vinculadas a la supervisión del mantenimiento de la cancha monitoreando que las condiciones necesarias estén dadas optimizando los servicios que se prestan.

En segundo lugar, se indago la relevancia que tiene el golf en las instituciones y las características particulares que las mismas presentan para atraer a deportistas. Los entrevistados en ambos casos plantearon que las canchas presentan excelentes condiciones, que las mismas responden a cancha de diseño que permiten disfrutar del deporte, pero así mismo, brindar a los jugadores un excelente lugar de esparcimiento y recreación. Los dos entrevistados refirieron a que las canchas están homologadas y que es un propósito de cada uno de los clubes mejorar el servicio que ofrecen. En el marco de esto Canales se propone

específicamente desarrollar su Club House ya que ese es una oferta que maximizaría el atractivo del lugar. Al día de hoy ambos clubes presentan una variedad de servicios que incluyen *putting Green*, área de *Chipping*, alquiler de carros eléctricos, *proshop* y resto-bar.

En tercer lugar, se buscó conocer las estrategias que ambas instituciones tienen para captar nuevos socios a los clubes y potenciar el desarrollo de la actividad deportiva en el Alto Valle, los entrevistados plantearon tres acciones. En primer lugar, enfatizaron acerca de incrementar el número de campeonatos y torneos buscando ser sedes de los mismos para de esta forma crear un circuito de golf que incluya vínculos con la actividad turística en términos de hoteles asociados a la actividad. Es decir, ambos entrevistados denotan la importancia que tiene el desarrollo inteligente de un producto turístico de golf, no sólo para el perfeccionamiento de la oferta de Neuquén sino también para el propio desarrollo de la actividad económica de la región. Se puede destacar aquí que, tanto estos entrevistados como la entrevista realizada en el objetivo previo, destacan lo importante que es para la región patagónica y específicamente para Neuquén su desarrollo como destino turístico.

Cabe señalar al respecto que uno de los entrevistados planteó que esto es muy relevante ya que la mayoría de los jugadores arman y planean sus vacaciones de acuerdo a la calidad de las canchas y los servicios disponibles para el grupo familiar. Finalmente, los entrevistados expresan la necesidad de mejorar la calidad del servicio gastronómico teniendo en cuenta la relevancia de esta actividad tiene a nivel nacional e internacional, que relacionado con lo analizado en objetivos previos condice con las observaciones planteadas, al decir que esta faceta, la gastronómica, no es la fuerte de la ciudad como atractivo turístico.

Ambos entrevistados plantearon su percepción respecto a la posibilidad de proyectar un circuito de golf como producto turístico teniendo en cuenta la incidencia de esta actividad a nivel provincial, nacional e internacional. Al respecto los entrevistados manifestaron que en los últimos años el golf ha tenido un gran crecimiento y que esto representa un desafío ya que, nuevos proyectos y emprendimientos se presentan no solo para cada una de las instituciones, sino también para la posibilidad de trabajar conjuntamente distintos clubes de la región. En este sentido la preocupación manifestada confirma la necesidad de organizar un circuito de golf de la mano del turismo a fin de no solo difundir este tipo de iniciativas sino de complejizar los servicios que se ofrecen cuidando los costos de la actividad. Lo aquí expuesto da cuenta de la necesidad de articular recursos de modo tal que los clubes en crecimiento puedan alcanzar las metas que se proponen potenciando el desarrollo económico del alto valle a partir de captar más interesados en el golf.

Como se explicó previamente, además del uso de las entrevistas se analizaron los diferentes establecimientos de golf y sus respectivas características de infraestructura, a los fines de compararlas y destacar sus puntos más fuertes y débiles, para lo cual se tomaron 3 canchas de golf prestigiosas de la ciudad de Neuquén, Arroyito Country Golf, Comahue Golf Club y Canales de Plottier.

Del recopilamiento de información se logró destacar que todos estos establecimientos se encuentran estratégicamente ubicados, en cercanías a la ciudad que no las separan de más de 50km y próximas al aeropuerto. Al ser canchas homologadas por la AAG cuentan con 18 hoyos distribuidos en 6200 yardas, y cada cancha tiene sus propias características. Por un lado Arroyito Country Golf se representa a sí misma como una cancha difícil y exigente, el Camagüe Golf Club tiene la particularidad de poseer dentro de la cancha 2 pozos petroleros en funcionamiento y a lo largo del trayecto de sus hoyos presenta árboles frutales de la zona. En cuanto al Canales de Plottier es un espacio abierto y familiar que posee la cancha tanto para uso de sus habitantes como para el resto de aficionados. Estos aspectos mencionados hacen a las particularidades más notorias de las canchas en sí, y le brindan un carácter profesional y distinguido.

Tal como lo expresaron los entrevistados, también pudo constatar de la existencia de distintos servicios que sirven como complemento a la actividad del golf y le confieren mayor foco a la actividad deportiva. Así se evidenció que poseen servicios tales como restaurant y confitería, tiendas de compras, *putting green*, casilla de palos, clases para menores y adultos, y la realización de torneos profesionales. A su vez se destacó que poseen diferentes amenities que hacen a la anexión de otras actividades recreativas y deportivas tales como: cancha de tenis, piletas de natación, canchas de básquet, canchas de vóley y canchas de futbol, quinchos y salones multideporte.

Se puede destacar entonces que estos establecimientos se encuentran bien posicionados, realizando mejoras constantes para mejorar la apreciación de sus canchas y de sus servicios. Se logra advertir que además de los atributos mencionados todas están influenciadas por la particular escenografía geográfica y paisajística que les confiere a las canchas más prestigio.

Conclusión objetivo específico V:

Se puede decir entonces que de las entrevistas realizadas se denota un entusiasmo a la hora de desarrollar un producto turístico de golf para la ciudad de Neuquén. Estas afirmaciones salen a la luz al exponer las observaciones que ambos entrevistados realizaron. Entre los

aspectos más importantes pueden destacarse la calidad que poseen las canchas homologadas y la posibilidad de desarrollar y potenciar las canchas existentes, como la homologación y habilitación futura de nuevas canchas, que sería una oportunidad luego de desarrollado dicho plan. A su vez enfatizan acerca del potencial que tiene la zona de cara a utilizar como atractivo turístico el desarrollo propio del golf para la realización de torneos y competencias oficiales que ayudarán a mejorar el tráfico de visitantes a la ciudad. Otro aspecto importante es que ambos entrevistados destacan que de realizarse un producto turístico del golf éste ayudará a potenciar el resto de servicios complementarios de la ciudad, enriqueciendo a la localidad y por ende dotándola de beneficios palpables en materia económica.

En síntesis, puede decirse que la ciudad de Neuquén posee un potencial sumamente importante para el desarrollo un producto turístico relacionado al golf, ya que este mejorará la oferta y las propuestas turísticas de la zona, adhiriendo actividades complementarias y conjugando no sólo la competitividad sino el crecimiento en la práctica del golf y mejoras en las infraestructuras especializadas, que harán en un futuro un circuito exclusivo de golf como atracción turística.

Sexto objetivo específico VI.

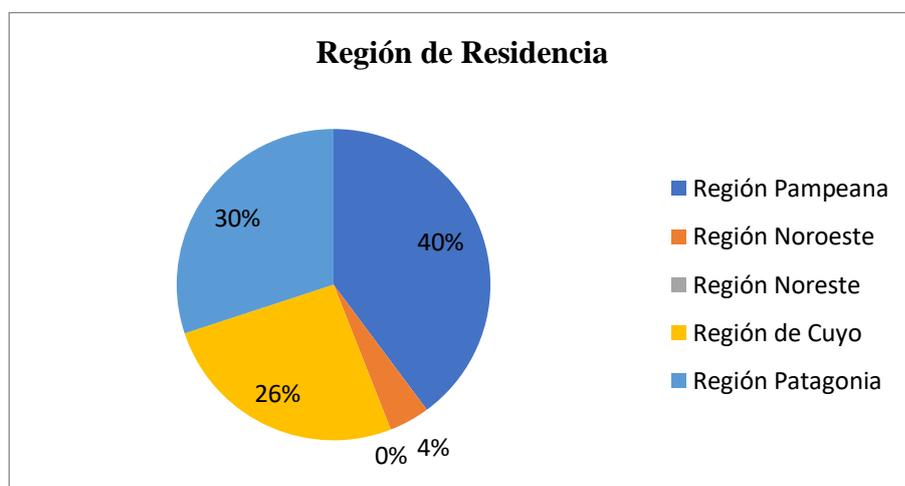
El sexto objetivo específico planteado remite a “Explorar a partir de una encuesta online la percepción de 143 jugadores inscriptos en la Asociación Argentina de Golf, respecto a la potencialidad de desarrollar un producto turístico de golf para la Ciudad de Neuquén, reconociendo sus requerimientos y necesidades y el uso que la dan al golf como actividad”.

Lo que busca este objetivo es determinar los factores favorecedores y obstaculizadores de los clubes en existencia respecto a los resultados obtenidos de la encuesta que analiza no sólo la percepción que tienen de las canchas de Neuquén, sino también acerca de los usos turísticos que le dan al golf. De esta forma se podrá determinar cierta viabilidad destacando estos factores.

A los fines de contar con una muestra representativa de jugadores de distintos puntos del país que a la fecha sean afiliados activos a la AAG se realizó una encuesta online que logró la participación de 143, cuyos resultados se encuentran en Anexo N° 8.

De los datos relevados se logra advertir en primera instancia que los encuestados se concentran en edades que parten de los 35 años en adelante y que son jugadores con cierta expertiz en el golf, ya que un 65% de ellos practica golf de manera regular hace más de 7 años e incluso los 10 años. Además, es importante destacar que los encuestados pertenecen en mayor medida a ciudadanos que residen en zonas como la Pampeana (40%), Cuyo (26%) y Patagonia (30%), lo que le da mayor ímpetu a este relevamiento ya que puede, en función de esto, analizar las viabilidades del desarrollo de un producto turístico relacionado al golf contemplando las percepciones de posibles futuros turistas o interesados.

Ilustración 6: Región de Residencia

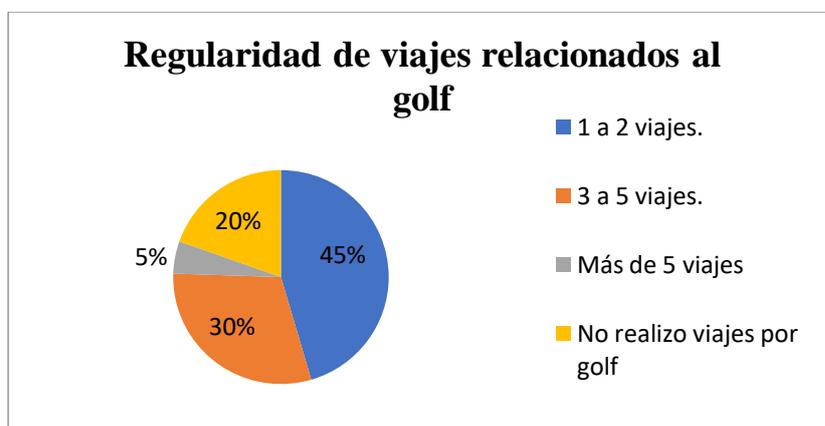


Fuente: elaboración propia

Además de conocer la región de residencia de los encuestados y de su antigüedad en relación a la práctica con el golf, se indagó acerca de la regularidad de esta práctica, a los fines de determinar a un público motivado y conocedor del deporte, lo cual le da más importancia y carácter profesional a la investigación. En este sentido se pudo constatar que del total de encuestados el 41% practica entre 6 y 9 veces al mes, y el 33% de 3 a 6 veces, por lo que puede concluirse y relacionarse con lo mencionado previamente, los encuestados son conocedores del golf y el análisis puede profundizarse a los fines de ser más concisos.

Es por ello que se analizó también la regularidad y la participación en torneos de diferentes circuitos a lo largo de todo el país, logrando una respuesta positiva del 89% de los encuestados, que en un primer avistamiento puede decirse que los participantes se encuentran dispuestos a realizar viajes a nivel nacional para participar de encuentros y campeonatos, y que el 45% de estos realiza entre 1 a 2 viajes al año relacionados al golf, y un 30% realiza entre 3 y 5 viajes al año. Este compendio de información puede decirnos mucho acerca del potencial de la idea de desarrollar un producto turístico del golf, ya que se lograron encuestar a personas conocedoras del deporte, que tienen la predisposición, no sólo de su propio perfeccionamiento, sino también del disfrute competitivo y recreacional con la actividad de manera turística.

Ilustración 7: Regularidad de viajes relacionados al golf



Fuente: elaboración propia.

Además de indagar acerca de la potencialidad y uso del golf como práctica deportiva y recreacional se intentó hacer un acercamiento en cuanto a las canchas analizadas en apartados anteriores, Arroyito, Comahue y Canales. Esto se desprende de obtener buenos resultados en cuanto a que es potencial que los jugadores registrados en la AAG realicen viajes a Neuquén para las prácticas de golf como actividad complementaria al turismo. De esta forma se logró

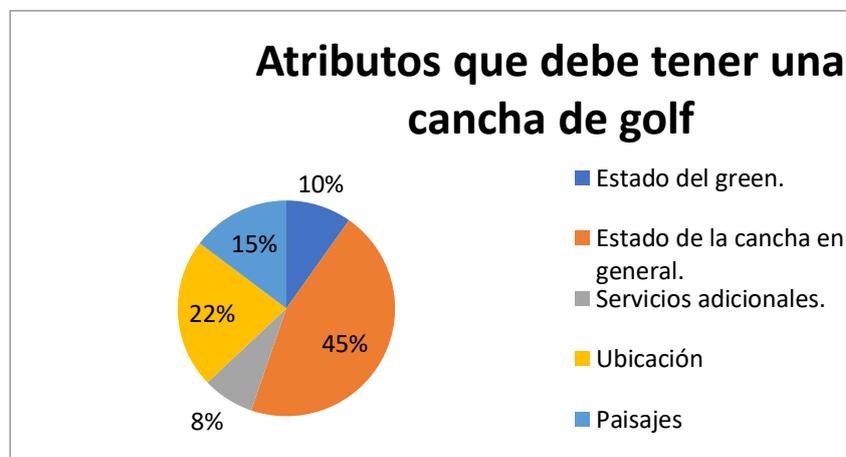
obtener un resultado del 75% respecto al conocimiento del estado y prestaciones de las canchas adheridas en la ciudad de Neuquén.

De los datos arrojados se logró entrever que la mejor percepción la tiene la cancha de Arroyito, por la cual los encuestados están satisfechos por la dificultad que posee la cancha (36%) datos que conciden con lo expuesto previamente en los análisis respectivos a las características de cada cancha. En cuanto a la cancha de Comahue se consideró que su dificultad, en mayoría, es de regular a buena (34% y 47% respectivamente), y para Canales el mismo caso que Arroyito (46% de percepción positiva). De esta información puede decirse que existe una percepción favorable en relación al estado y tipologías de canchas de la Patagonia, y en especial de la Ciudad de Neuquén, que hacen, tal como se enunció en análisis previos, al desafío mismo de las canchas por características tales como el clima y la geografía del suelo.

Además de indagar acerca de los niveles de complejidad y dificultad de las canchas también se analizó la percepción en cuanto a los servicios prestados dentro de los establecimientos, en dónde se obtuvieron respuestas que están dentro de términos positivos generales (regulares y buenos) para con todos los establecimientos.

En última instancia se indagó sobre la importancia de desarrollar al golf como un producto turístico para la ciudad de Neuquén, de dónde se obtuvieron datos positivos (76%) en relación a los aportes que le generaría a la ciudad un desarrollo de este tipo. A su vez se logró identificar que por parte de los entrevistados, éstos le dan un peso al estado de la cancha y a los servicios adicionales, además de la ubicación y el paisaje dentro de la infraestructura de la cancha.

Ilustración 8: Atributos de las canchas de golf



Fuente: elaboración propia.

Entonces de los datos revelados puede decirse que existe cierto nivel de profesionalismo/amateur entre los entrevistados, que esperan que se desarrolle al golf como un producto turístico que complemente a toda la oferta turística de la región y de la ciudad. Al mismo tiempo puede advertirse que existe un conocimiento previo de las canchas analizadas de la ciudad de Neuquén, que le brindan importancia a los estados de las mismas como también, a sus servicios adicionales y a los atributos paisajísticos que le confieren cierta “mística” a la región y a la actividad deportiva. También se logró constatar una inclinación positiva para la materialización de viajes turísticos relacionados a la actividad del golf.

Bajo estas observaciones y consideraciones puede decirse entonces que se posiciona estratégicamente al destino de la ciudad de Neuquén como destino turístico para el desarrollo de un producto relacionado al golf, el cual promoverá a toda la actividad turística y contribuirá al propio desarrollo de la actividad económica de la región.

Conclusión Diagnóstica

Una vez desarrollado el análisis de los respectivos objetivos específicos es importante retomar el objetivo general del trabajo, el cual remite a: “Consolidar un circuito turístico deportivo relacionado al golf como producto turístico global en la ciudad de Neuquén, a implementarse desde 2019 a 2024, mediante el diseño de una planificación estratégica”. De esta forma se puede llegar a una conclusión diagnóstica, la cual es realizada a través de la matriz diagnóstica FODA, con el objetivo de identificar aquellos factores externos que se presentan como oportunidades y adversidades, y a nivel interno que factores son fortalezas y cuáles debilidades. Dicha matriz permitirá concluir en un diagnóstico en cuanto a cómo se encuentra la ciudad de Neuquén para el desarrollo del golf como producto turístico de la ciudad. Un aspecto a remarcar es que si bien el desarrollo del golf, como producto turístico, esta llevado al alcance de la ciudad capital sus implicancias en el desarrollo le permitirán a toda la provincia, y a su vez a la región de la Patagonia, a perfeccionarse y potenciarse como destino turístico. Es decir, que podrán encontrarse en el FODA aspectos que atañen directamente a la ciudad de Neuquén, y otros que son las consecuencias esperadas de realizarse, o términos más generales a nivel provincia. Sin embargo, es importante recalcar que el desarrollo de este trabajo se encuentra enfocado en el desarrollo de un producto turístico relacionado con golf para la ciudad capital de Neuquén.

Ilustración 9: Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica estratégica de la ciudad de Neuquén. • Paisajes naturales de la ciudad de Neuquén y la provincia de Neuquén. • Desarrollo de un Plan Maestro de turismo en la ciudad, con una amplia y atractiva oferta turística. • Clima y condiciones del suelo aptas para el desarrollo de actividades deportivas como el Golf. • Importancia de los torneos nacionales y provinciales que se realizan en torno al golf en la ciudad de Neuquén. • Instalaciones deportivas existentes en buen estado de conservación. • Turismo como segunda actividad productiva de la provincia. • Gran interés del estado municipal por el turismo deportivo a nivel nacional e internacional. • Golf: actividad que puede desarrollarse durante todo el año, rompiendo con la estacionalidad de otras actividades. • Flujo de turistas extranjeros que visita la provincia y su consecuencia económica (entrada de divisas). • Alternativa económica de crecimiento y desarrollo. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja homologación de canchas en la ciudad de Neuquén por la AAG en relación con otras regiones (sólo 7 en la ciudad). • Escaso número de torneos y competencias en la ciudad de Neuquén. • Insuficiente infraestructura y equipamiento turístico en la ciudad. • No existe sinergia entre el sector público y el privado en cuanto al desarrollo del golf como producto turístico. • Bajos niveles de inversión para el fomento de la actividad turística en la ciudad. • Falta de capacitación y atención al cliente por parte de los prestadores de servicios turísticos en general. • Débil promoción turística a nivel regional y nacional e información turística escasa. • Falta de compromiso con la actividad turística por parte de la comunidad en general.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta apreciación de las canchas de la ciudad homologadas por la AAG. • Percepción positiva en cuanto al atractivo geográfico y paisajes naturales de la ciudad. • Desarrollo de infraestructura que mejorará accesos y el tránsito dentro de la ciudad. • Fuerte atención de un segmento de mercado con niveles económicos medio / alto. • Un 76% de encuestados considera viajar por turismo deportivo para la práctica del golf. • Alianzas estratégicas con entes públicos y privados para el desarrollo del golf. • Depreciación de la moneda: atrae a turistas extranjeros por el abaratamiento de la oferta. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta fuerza competitiva de otras regiones en la puja por más uso del golf como actividad turística. • Destinos competitivos mejor posicionados estratégicamente, con alto fomento del turismo deportivo. • Incertidumbre política y económica. • Volcán Copahue activo que puede poner en riesgo la actividad turística sin previo aviso (ya sucedió en 2015 y en 2018). • Caída en las inversiones del sector privado.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Potencial de desarrollo de la actividad económica de la ciudad y de la provincia. | |
|---|--|

Fuente: elaboración propia.

El golf se presenta como una actividad deportiva con altos potenciales de desarrollo para su uso como producto turístico de la ciudad de Neuquén. A lo largo de los diferentes análisis realizados, se logró evidenciar una viabilidad positiva para con este plan estratégico, pues se logró determinar ciertas fortalezas y oportunidades que le dan una buena posición a la ciudad frente a sus rivales. Tal como se enunció a lo largo de todo el trabajo, la ciudad de Neuquén se encuentra caracterizada por la belleza en sus paisajes naturales y su biodiversidad, además su ubicación geográfica y clima, que relacionada al golf es propicia para el desarrollo de esta actividad como producto turístico.

Otro aspecto importante es mencionar que la percepción de las canchas de golf y de los servicios e infraestructura brindadas por los diferentes clubes es positiva, datos que fueron revelados con entrevistas, encuestas y análisis documentales. Es decir, se logró llegar a conclusiones parciales que potencian la idea de desarrollar al golf como producto turístico. A su vez se toma en consideración el fomento de la municipalidad hacia turismo al realizar un Plan Maestro, en dónde puede anexarse al golf como actividad que le brindará beneficios económicos a toda la ciudad. Este último aspecto es de suma importancia, ya que como se explicó anteriormente, el plan estratégico estará desarrollado hacia la ciudad de Neuquén, pero su progreso influenciará a toda la provincia y a la región, no sólo desde el golf, sino también turística y económicamente.

Ahora bien, pese a que se pudieron evidenciar ciertos aspectos que promueven al golf como producto turístico de la región, y le dan validez al planeamiento esperado, existen ciertos elementos que aún no se encuentran en las mejores condiciones para su desarrollo potencial. Será entonces desde este trabajo, y consecuentemente desde la propuesta de aplicación profesional, que se buscará dimitirlos y promover acciones de mejora que permitan el desarrollo sustentable, inteligente y estratégico de un producto turístico.

Estos aspectos hacen referencia en primera instancia a que existe un fuerte nivel de competencia en otras regiones del país en relación al golf, tales como la región Pampeana y Cuyo, que presentan la mayoría de canchas homologadas, y por ende reciben el mayor tráfico de turistas que buscan satisfacer la necesidad del esparcimiento recreacional relacionado al golf. A esto se le suma la debilidad que posee la ciudad de Neuquén al tener sólo 3 canchas homologadas, en relación a la vasta cantidad que presentan sus competidores. Además de

estos aspectos se toma en cuenta a la situación económica y política que está atravesando el país, la cual es muy incierta y no permite una proyección clara de planificaciones. Sin embargo, la municipalidad de Neuquén ha comenzado a desarrollar diferentes obras públicas que ayudarán a una mejor presentación de la ciudad, y a las mejoras en el tráfico de personas dentro de la ciudad. Otro aspecto importante, y relacionado a la actividad golfista es el escaso número de torneos y competencias que se desarrollan en la región, lo cual pone en énfasis que deberán desarrollarse alianzas y coordinaciones entre entidades públicas y privadas para potenciar esta actividad, en pos del desarrollo turístico a través del producto turístico del golf.

Propuesta de intervención profesional

Una vez desarrollados los análisis de los diferentes objetivos de indagación planteados se logró vislumbrar el potencial que presenta la ciudad de Neuquén para el desarrollo de un producto turístico relacionado al golf con el objetivo de promover la actividad turística de la ciudad.

Con esto planteado se presenta entonces una propuesta de intervención que buscará a lo largo de su avance conceptualizar los diferentes temas estratégicos sobre los que se materializará dicho plan estratégico a los fines de seguir un proceso lógico y sistemático, alineando todas las observaciones realizadas en pos de un fin en común.

De esta forma la propuesta profesional se encontrará desarrollada en diferentes fases que se irán complementando para configurar así un plan estratégico. Por ende, se plantearán los objetivos a cumplir, y dentro de estos los diferentes programas y planes de acción a desarrollar. Dichos planes contarán con las respectivas actividades que serán necesarias para su aplicación, un diagrama de fechas estimativas para su realización, los recursos y costos requeridos.

Objetivo General.

Consolidar un circuito turístico deportivo relacionado al golf como producto turístico global en la ciudad de Neuquén, a implementarse desde 2019 a 2024, mediante el diseño de una planificación estratégica.

Objetivos específicos.

- I. Desarrollar acciones coordinadas entre los actores del sistema turístico de la ciudad que permitan la creación de un producto turístico de golf en la ciudad de Neuquén, diversificando de esta forma la oferta turística de la ciudad.
- II. Fomentar, a través del desarrollo del turismo de golf, la promoción turística de la ciudad de Neuquén que permita mejorar la posición competitiva de la misma a nivel nacional e internacional.
- III. Poner en valor los atractivos turísticos de la ciudad de Neuquén mediante una gestión estratégica de los mismos que ayuden a complementar el desarrollo del turismo del golf.
- IV. Sensibilizar y concientizar a la comunidad local acerca del valor que tiene el turismo para la ciudad, destacando sus beneficios y las relaciones que existen con el golf como práctica deportiva y recreacional.

- V. Desarrollar planes de capacitación en turismo deportivo vinculados específicamente al golf, dirigidos a los prestadores de servicios en general, fomentando de esta forma el compromiso de los mismos con respecto al producto turístico desarrollado.

Etapa Estratégica:

Para dar comienzo al proceso de la planificación estratégica es importante realizar, previamente, una definición de los lineamientos generales y temáticas estratégicas que guiarán el accionar en la etapa táctica para dar respuesta a los objetivos específicos.

Puntualmente se parte de 3 temáticas estratégicas bien definidas que permitirán la creación de un producto turístico relacionado al golf. En primera instancia se desarrollará el concepto del producto turístico, determinando las ideas centrales sobre las que se desarrollará dicho producto. La segunda instancia será la referida a la conjunción del concepto en sí mismo con la adecuación de la oferta turística ya existente en la ciudad. Y en última instancia se desarrollará la definición del circuito turístico en pos de una difusión y promoción coherente.

Tema estratégico N°1: Desarrollo del concepto del producto.

Con el fin de desarrollar el concepto de producto se especificarán las características y atributos necesarias que deberá contener el producto a los fines de destacar, dentro de la actividad turística general de la ciudad, al golf como propuesta valorizadora de la zona. De esta forma se configurará un concepto general que permitirá la descripción de los segmentos de mercado hacia los que se encuentra dirigido y cuál es la necesidad a satisfacer. Con esta formalización del concepto se podrán combinar las diferentes intervenciones a realizar para el desarrollo consensuado entre las partes.

Tema estratégico N°2: Adecuación del producto a la oferta turística.

Puntualmente lo que se pretende con este eje es, una vez desarrollado el concepto o idea que tendrá que poseer el producto, se comenzará un proceso de acondicionamiento de la oferta turística de la ciudad de Neuquén anexando una nueva propuesta, en este caso el producto relacionado al Golf. Con esto lo que se pretende es llevar a cabo una reconversión de toda la oferta turística de la ciudad, en donde un aspecto crucial de esta será este nuevo producto desarrollado.

Tema estratégico N°3: Definición del circuito turístico.

La idea central, y retomando el objetivo general, es que una vez desarrollado el concepto del producto y la forma en la que se adecuará a la propuesta turística de la ciudad es

esquematizar el circuito turístico del golf hacia la definición de las diferentes canchas que se promoverán y a la forma en la que se presentará dicha propuesta turística. Aquí convergen todos los procesos desarrollados a lo largo del plan que permitirán el modelaje de la oferta turística propuesta relacionada al golf como su eslabón más elemental.

A continuación, se presentan cada uno de los objetivos específicos enunciados, que permiten el cumplimiento del objetivo general, desagregando los mismos en cuanto a las temáticas estratégicas y los aspectos técnicos que guían la viabilización de esta propuesta.

Objetivo específico I.

El primer objetivo específico remite a: “Desarrollar acciones coordinadas entre los actores del sistema turístico de la ciudad que permitan la creación de un producto turístico de golf en la ciudad de Neuquén, diversificando de esta forma la oferta turística de la ciudad”.

Este objetivo consiste en proponer la planificación de acciones para para colocar a la ciudad de Neuquén como un destino por excelencia en cuanto al turismo deportivo del Golf, es decir la creación de un nuevo producto que convine al turismo deportivo haciendo hincapié en el golf como dinamizador de esta acción. De esta forma se propone una alternativa a la oferta turística ya brindada por la localidad.

Dicho producto tiene como objetivo unir los tres puntos en dónde se encuentran ubicadas las canchas de golf relevadas, así es preciso identificar a las localidades de Neuquén dónde se encuentra la cancha de Comahue Golf Club, la cancha de Los Canales de Plottier Country Club y por último la cancha de Arroyito Country Club. De esta forma se busca generar un circuito turístico en función de las mismas, y de esta forma se podrá promocionar como producto turístico. El motivo de dicha acción es establecer geográficamente un producto que detalle un lugar adecuado para el desarrollo del turismo deportivo en función del Golf, y así poder establecer una idea de la atraktividad que tiene la ciudad para poder emprender en dicha alternativa turística.

Es un producto turístico que como mencionamos anteriormente da la posibilidad a la ciudad de ampliar la gama de ofertas turísticas ya brindadas, de esta forma se pretende lograr el apoyo, financiamiento y promoción del Ministerio de Turismo de la provincia, ya que se requiere previa autorización y aprobación por parte del ente para que sea tenido en cuenta entre sus opciones.

Actividades:

1. Determinar la demanda actual y potencial para establecer los parámetros sobre los cuales se desarrollará el producto turístico.
2. Establecer contactos y relaciones con miembros del Ministerio de Turismo de la provincia de Neuquén y con miembros de la secretaría de turismo de la ciudad capital de Neuquén, a los fines de coordinar acciones conjuntas.
3. Desarrollar un relevamiento turístico en la ciudad de Neuquén a los fines de determinar las características que deberá poseer el producto turístico en relación al golf.

4. Definir el circuito turístico en base al producto turístico de golf creado.
5. Materialización del producto turístico relacionado al golf.
6. Presentación formal a los entes públicos y privados a los fines de obtener retroalimentación en cuanto a su potencial de realización.
7. Realizar los ajustes correspondientes.
8. Implementación del producto.

Responsables:

1. Asesor externo profesional en turismo.
2. Miembros del Ministerio de Turismo y de la Secretaría de Turismo.

Recursos necesarios:

- Computadora
- Acceso a internet
- Viajes y traslados a la capital de Neuquén.
- Alojamiento.
- Viáticos
- Espacio para reuniones.
- Contratación de asesor externo.

Costos relacionados a los recursos:

Tabla 2: Recursos asociados al Objetivo Específico I

Recurso	Costo
Computadora	\$ -
Acceso a internet	\$ -
Viajes y traslados a la capital de Neuquén.	\$ 10,484.00
Viáticos	\$ 18,285.00
Espacio para reuniones.	\$ -
Total	\$ 28,769.00

Fuente: elaboración propia.

Para el cálculo de los costos se estimaron algunos con costo cero debido a que se cuenta con los recursos disponibles por lo que no será necesario el desembolso de ninguna suma de dinero. En relación a los viajes y traslados se toma en consideración la realización de 2 viajes durante el proceso de cumplimiento de dicho objetivo (dicho presupuesto puede encontrarse

en el Anexo N° 13), en cuanto al presupuesto por viáticos su explicación se encuentra en el Anexo N° 14.

Objetivo específico II.

El segundo objetivo específico se basa en “Fomentar, a través del desarrollo del turismo de golf, la promoción turística de la ciudad de Neuquén que permita mejorar la posición competitiva de la misma a nivel nacional e internacional.

Para el cumplimiento de este objetivo se basa en la utilización de dos herramientas claves de la planificación estratégica, tales como la comunicación y el marketing, la cuales se utilizarán con el fin de fomentar el turismo deportivo en la ciudad de Neuquén, a través del desarrollo de diferentes actividades de Golf, es decir lograr crear una imagen de la ciudad que la vincule de forma directa con este deporte. Es decir que lo que se buscará será afianzar y fomentar a través de una ampliación de la estrategia de promoción turística y de marketing, para de esta forma poder incluir este producto no sólo como innovación, sino también como una alternativa diferente a lo ya brindado por la ciudad.

Para potenciar dichas herramientas se busca en primera instancia el diseño de los lineamientos comerciales sobre los cuales se basarán las estrategias de comunicación y marketing, que permitirán el desarrollo de elementos complementarios a la propia oferta turística, incluyendo al golf como el atractivo de fomento dentro del turismo de la ciudad.

Lineamientos de marketing:

- Posicionarse en el mercado como el destino más completo para la ejecución de turismo deportivo relacionado al golf.
- Oferta turística basada en la calidad de las canchas habilitadas por la AAG y con precios competitivos, relativamente más altos que la competencia.
- La estrategia de segmentación será hacia los consumidores del golf turístico nacionales e internacionales, es decir se basa en una estrategia de nicho específico.

En base a estos lineamientos se propone como herramienta catalizadora de los componentes estratégicos el diseño de una página web didáctica e interactiva, dónde se haga promoción de los principales torneos y eventos relacionados con el Golf en la ciudad, y que permita además obtener información turística acerca de la localidad en donde se dispute el torneo, para así lograr una mayor captación de público.

Actividades:

1. Análisis de los potenciales clientes nacionales e internacionales.
2. Alineación de los lineamientos comerciales a los temas estratégicos.

3. Correlación entre el concepto e idea del producto turístico, su adecuación a la oferta turística y el armado del circuito oferente.
4. Adecuación de la imagen e isologotipo del producto turístico.
5. Desarrollo de prototipo de página web.
6. Presentación al Ministerio de Turismo de la Provincia de Neuquén y a la Secretaría de Turismo de la Ciudad.
7. Implementación.

Responsables:

1. Asesor externo profesional en turismo.
2. Diseñador de páginas web.
3. Miembros del Ministerio de Turismo y de la Secretaría de Turismo.

Recursos:

- Contratación del diseñador de páginas web.
- Espacio para reuniones.
- Traslado aéreo.

Costos relacionados a los recursos:

Tabla 3: Costos asociados al objetivo específico II

Recurso	Costo
Contratación del diseñador de páginas web.	\$ 23,148.00
Espacio para reuniones.	\$ -
Traslado aéreo.	\$ 5,242.00
Total	\$ 28,390.00

Fuente: elaboración propia.

El cálculo de los costos de la contratación del diseñador de páginas web puede encontrarse en el Anexo N°15, y con respecto al traslado aéreo puede observarse en el Anexo N° 13.

Objetivo específico III.

El tercer objetivo específico remite a “Poner en valor los atractivos turísticos de la ciudad de Neuquén mediante una gestión estratégica de los mismos que ayuden a complementar el desarrollo del turismo del golf”.

Este objetivo consiste en buscar diferentes propuestas para poner en valor las instalaciones y atractivos existentes destinados al turismo deportivo del Golf en la ciudad de Neuquén. Para ello se desarrollará acciones destinadas a optimizar el aprovechamiento de los mismos y que se adapten a los diferentes requerimientos de este tipo particularidad de demanda turística. Estas acciones y principalmente las que refieren a restauración y construcción de nuevas instalaciones requieren de un tiempo prudencial para poder ser llevadas a cabo, ya que se necesitan inversiones de capital para este fin y dependiendo de cada cancha de golf, es el proyecto que se tendrá que realizar.

Desde estas cuestiones entonces es que se buscará generar un modelo de aprovechamiento turístico de cada uno de los establecimientos deportivos, de forma que se puedan comenzar a utilizar como atractivo para aquellos turistas aficionados al golf como deporte y que a través de ello encuentre una gran satisfacción. De esta manera se propone lo siguiente:

En primer lugar y con mayor nivel de importancia al hablar de las instalaciones deportivas se requiere que en cada una de ellas se haga un ajuste tanto de su fachada como de su estilo, logrando de esta manera que la oferta actual se pueda amoldar a los parámetros requeridos de este segmento de demanda en particular, y así ofrecer un servicio de mayor calidad, es decir que los establecimientos del golf estarán alineados a los lineamientos estratégicos y comerciales descriptos previamente.

A su vez deberá tenerse en cuenta la presencia de una persona idónea en el tema respecto a lo que es la parquización de zonas verdes, para que los parques de cada cancha de golf este en buenas condiciones y sea sumamente agradable, no solo a la vista, sino también a la comodidad en cuanto a sombra.

También se deberá tener en cuenta, para cada zona donde se encuentren ubicadas las diferentes canchas de golf, tomar conciencia del grado de desarrollo y del movimiento económico que genera dicha actividad turística, y en base a ello lograr un asunto en la cantidad y calidad de los servicios ofrecidos. De esta forma lograr un compromiso con el objetivo propuesto y destacar a la zona como una de las mejores del país para la práctica de este deporte.

Por último, se destaca que desde el Ministerio de Turismo de la Ciudad de Neuquén se brinde información respecto a las canchas de golf destacadas y se puedan ofrecer como atractivos provinciales dentro de las diferentes gamas de alternativas que buscan los turistas que visitan la ciudad.

Actividades:

1. Presentación formal del concepto de producto y de lineamientos estratégicos y comerciales a los responsables de la administración de las canchas de golf habilitadas por la AAG.

2. Identificación de las fortalezas y debilidades de cada una de las canchas en relación a los requerimientos necesarios para la explotación del nuevo producto turístico.

3. Coordinación y creación de alianzas estratégicas con empresas relacionadas al deporte que ayuden a promover el producto turístico.

4. Adecuación de los establecimientos de Golf a los lineamientos estratégicos y comerciales del plan propuesto para el producto turístico de golf.

5. Implementación.

Responsables:

1. Asesor externo profesional en turismo.

Recursos:

- Traslados aéreos.
- Salón de convenciones para presentación.

Costos relacionados a los recursos:

Tabla 4: Costos Objetivo Específico III

Recurso	Costo
Espacio para reuniones.	\$ -
Traslado aéreo.	\$ 5,242.00
Total	\$ 5,242.00

Objetivo específico IV.

El cuarto objetivo específico se basa en a “Sensibilizar y concientizar a la comunidad local acerca del valor que tiene el turismo para la ciudad, destacando sus beneficios y las relaciones que existen con el golf como práctica deportiva y recreacional”.

Este objetivo consiste básicamente es concientizar e incluir a los residentes de la ciudad para así desarrollar una mayor inclusión y compromiso de parte de la comunidad con respecto al turismo, mediante la sensibilización y concientización al residente acerca del valor que aporta el turismo y los beneficios a nivel económico que generan a su economía.

Se buscará un espacio que permita el dialogo y aprendizaje con la población residente, de tal forma que se genere un vínculo *feedback* continuo y permanente y de esta forma lograr mejores beneficios para todos los actores del turismo.

Puntualmente se diagramarán encuentros y capacitaciones con los residentes y los empresarios que aportan a la oferta turística de la ciudad, y serán desarrolladas por la Secretaría de Turismo de la ciudad de Neuquén. Las capacitaciones serán abiertas al público para que se sumen los interesados a informarse acerca de los avances que la ciudad está desarrollando en cuanto al turismo, y específicamente en relación a la adhesión del golf como producto turístico. Se realizarán en un período de 3 meses con un total de 12 charlas.

Además de las capacitaciones, se desarrollarán planes de estudios abalados por las universidades de la ciudad permitiendo una mayor capacitación en cuanto a los beneficios que aporta el turismo a la ciudad, de forma que se sumen nuevos colaboradores para potenciar dicha actividad en la ciudad. Con esto planteado se buscará entonces aumentar el número de profesionales relacionados al área del turismo y promover el resto de actividades, para que tengan la posibilidad de ejercer sus funciones en distintos rubros dentro de la ciudad. Estas capacitaciones se llevarán a cabo durante 4 meses, posteriores a las charlas informativas, de forma que sean un complemento a este aprendizaje.

Para que este objetivo pueda cumplimentarse será necesario el apoyo continuo a través de la promoción en medios de comunicación y redes sociales, con mensajes relacionados a la concientización de la ciudad en materia de los beneficios que aporta el turismo y la importancia que éste tiene para el crecimiento de la ciudad. De esta manera se logrará una mayor convocatoria a las actividades antes descriptas, aumentando sustancialmente las posibilidades de tomar contacto con la actividad.

Como último punto será necesaria la retroalimentación de estas acciones, lo cual permitirá desarrollar los ajustes que sean necesarios en pos de una mayor concurrencia a las charlas informáticas y por ende tener un mayor impacto sobre la sociedad en cuanto al turismo como herramienta catalizadora del crecimiento económico de la ciudad.

Actividades:

1. Identificación de los atributos y factores beneficiosos para la ciudad en relación al turismo a ser presentados.
2. Elección de las temáticas específicas a desarrollarse durante las capacitaciones.
3. Diagramación del programa de las capacitaciones.
4. Definición del disertante de las capacitaciones.
5. Presentación formal del manual de capacitaciones a las autoridades correspondientes.
6. Determinación de las fechas de realización, tanto de charlas como de las alusivas a la formación.
7. Impresión de los manuales para las charlas y capacitaciones.
8. Promoción de las charlas y capacitaciones a través de los medios.
9. Implementación.

Responsables:

1. Asesor profesional en turismo.
2. Miembros del Ministerio de Turismo y la Secretaría de turismo de la ciudad de Neuquén (presentador de las charlas informáticas).
3. Miembros de Universidades (Disertantes de capacitaciones).

Recursos:

- Espacios para realizar las capacitaciones.
- Propuesta comunicacional.
- Impresión de manuales.
- Contratación de disertantes para capacitaciones.

Costos relacionados a los recursos:

Tabla 5: Costos asociados a los recursos Objetivo Específico IV

Recurso	Costo
Espacios para realizar las capacitaciones	\$ -
Propuesta comunicacional.	\$ 46,300.00
Impresión de manuales	\$ 140,000.00
Contratación de disertantes para capacitaciones.	\$ 21,000.00
Total	\$ 207,300.00

Fuente: elaboración propia.

Objetivo específico V.

El quinto objetivo específico remitió a “Desarrollar planes de capacitación en turismo deportivo vinculados específicamente al golf. Dirigidos a los prestadores de servicios en general, fomentando de esta forma el compromiso de los mismos con respecto al producto turístico desarrollado.”

Este objetivo consiste en la capacitación y compromiso con la actividad turística, esta idea proviene de las observaciones que se hicieron en el diagnóstico al exponer que la mera actividad turística promueve el resto de la actividad económica de la ciudad. Es por ello que se propone la diagramación de capacitaciones, especializadas en el producto turístico del golf, para que de esta forma los actores de la ciudad tengan referencias en cuanto a que aspectos basarse para potenciar la prestación de sus servicios. Estas capacitaciones estarán entonces dirigidas a actores tales como los hoteles, restaurantes, las mismas instalaciones del golf, comercios deportivos y otros comercios. De esta manera se espera lograr un mayor compromiso por parte de los prestadores de servicios, que permitirá el perfeccionamiento de la calidad de la actividad turística de la ciudad.

Puntualmente se deberá prestar mayor atención aquellos prestadores de servicios vinculados de forma directa con el desarrollo de la actividad deportiva del golf, ya que deberán estar en condiciones y adquirir aptitudes necesarias para lograr brindar un servicio de mayor calidad.

Para lograr la convocatoria de estos actores se deberán generar espacios de diálogos previos a las capacitaciones, con el apoyo de diferentes entidades y asociaciones, tanto nacionales como provinciales. Una vez adquirido un espacio de vinculación se podrá proseguir con el dictado de cursos y seminarios específicos al área de turismo.

Dichos cursos se dictarán de manera mensual con el fin de lograr una equiparación y alineación con toda la propuesta estratégica planteada. Se llevarán a cabo durante 12 meses, y posterior a ello se continuará su potenciación a través de mejoras.

Los cursos comprenderán un temario general de la propia actividad del turismo y sus relaciones con el resto de rubros de la actividad de la ciudad. Además, se llevarán cursos específicos acerca del producto turístico del golf, es decir la nueva adhesión a la oferta turística, presentándola como la nueva herramienta catalizadora de la actividad turística de la ciudad. Es decir que se hará especial profundidad en el vínculo entre el deporte del golf y la actividad turística, y los beneficios que se esperan obtener.

Estos seminarios serán llevados a cabo por profesionales del sector turístico, que les proporcionarán a los participantes diferentes conocimientos respecto a diversas temáticas, tanto de actualidad como a planteamientos futuros. Además, se podrá determinar un espacio dónde se pueda debatir sobre las inquietudes que surjan de cada uno de los actores turísticos que participan del seminario, y así desarrollar una sinergia buscando soluciones futuras. La importancia de esta acción es generar un lugar de encuentro donde todos los años puedan interactuar los diferentes actores y compartir sus experiencias, además de la formación y toma de conciencia.

Actividades:

1. Identificación de los actores potenciales para su concurrencia a los cursos y capacitaciones.
2. Puesta en contacto con los prestadores de servicios relacionados al turismo.
3. Diagramación del programa y dictado de cursos.
4. Determinación de las fechas a realizar.
5. Contratación de los profesionales disertantes de los cursos.
6. Elección del espacio físico para las capacitaciones.
7. Convocatoria a los potenciales interesados.
8. Implementación.

Responsables:

1. Asesor profesional en turismo.
2. Miembros del Ministerio de Turismo de la Provincia de Neuquén y Secretaria de Turismo de la ciudad de Neuquén.

Recursos:

- Espacio para las capacitaciones.
- Contratación de disertantes.
- Impresión de volantes informáticos y promocionales.

Costos relacionados a los recursos:

Tabla 6: Costos asociados a los recursos Objetivo Específico V

Recurso	Costo
Espacios para realizar las capacitaciones	\$ -
Contratación de disertantes para capacitaciones.	\$ 42,000.00
Impresión de volantines informáticos y promocionales	\$ 140,000.00
Total	\$ 182,000.00

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto Total del Plan

A continuación, se presenta el desglose de los costos asociados a los recursos para la implementación del plan.

Se asume para el costo del asesor en turismo profesional un costo por día de \$867.77 (datos relevados de los honorarios de empleados relacionados al turismo). De esta forma estimando un total de 1 año de trabajo se determina que el costo asciende a \$312.397.

Tabla 7: Presupuesto Total del Plan Estratégico

Objetivo	Recurso	Costo
Objetivo Específico I	Computadora	\$ -
	Acceso a internet	\$ -
	Viajes y traslados a la capital de Neuquén.	\$10,484.00
	Viáticos	\$18,285.00
	Espacio para reuniones.	\$ -
	Sub Total	\$28,769.00
Objetivo Específico II	Contratación de diseñador página web	\$ 21,148.00
	Espacio para reuniones.	\$ -
	Traslado aéreo.	\$ 5,242.00
	Sub Total	\$ 26,390.00
Objetivo Específico III	Espacio para reuniones.	\$ -
	Traslado aéreo.	\$ 5,242.00
	Sub Total	\$ 5,242.00
Objetivo Específico IV	Espacio para charlas informáticas	\$ -
	Espacios para capacitaciones	\$ -
	Propuesta comunicacional	\$ 46,300.00
	Impresión de manuales	\$ 140,000.00
	Contratación de disidentes para capacitaciones	\$ 21,000.00
	Sub Total	\$ 207,300.00
Objetivo Específico V	Espacio para las capacitaciones	
	Contratación de disidentes	\$ 42,000.00
	Impresión de volentines informáticos y promocionales.	\$ 140,000.00
	Sub Total	\$ 182,000.00
	Contratación asesor profesional en turismo	\$ 312,397.00
	Costo Total de la propuesta	\$ 676,397.00

Fuente: elaboración propia.

Conclusión Final.

Luego de desarrollar el trabajo a través de los diferentes métodos e instrumentos, se lograron determinar los atributos que posee la ciudad de Neuquén, los cuales le brindan una oportunidad enorme a la ciudad para potenciar su oferta turística y por ende a toda la actividad económica de la ciudad.

Puntualmente se trabajó en la configuración del producto turístico de golf, como anexión a la oferta turística de la ciudad de Neuquén, planteando diferentes temáticas estratégicas que se encuentran alineadas a todo el proceso de la respectiva planificación estratégica.

Específicamente se plantearon temáticas que hacen alusión al modelaje del concepto e idea del propio producto turístico del golf, a la adecuación de este producto a toda la oferta turística de la ciudad y a la diagramación del circuito turístico de golf como actividad turística y de recreación deportiva.

De todo el análisis, se pudo destacar que la ciudad de Neuquén posee la infraestructura adecuada, si bien debe ser desarrollada y perfeccionada a los fines de plantear estrategias que diferencien a la región de las competidoras, y atributos alusivos al paisajismo como fortalezas de la propia región. A su vez se lograron determinar los atributos que poseen las diferentes canchas de golf que fueron analizadas y a las posibles determinaciones del producto turístico del golf.

Se logró entonces plantear desde una mirada objetiva el desarrollo de un producto turístico relacionado al golf, que permite no sólo la adecuación de una oferta turística más enriquecida, sino también la potenciación de la propia actividad económica de la ciudad, a través de mejoras en la concientización de los prestadores de servicios complementarios al turismo, que mejorarán la diversidad de actividades a desarrollar dentro de los parámetros turísticos.

De esta manera se puede decir que el producto turístico de golf se encuentra sumamente relacionado a la propia actividad turística de la ciudad, adquiriendo un carácter fundamental dentro de esta y mejorando así, mediante un proceso de planificación estratégica que influye en todo el desarrollo económico de la región, potenciando el arribó de nuevos turistas relacionados a esta actividad, en la búsqueda de un producto que logre satisfacer sus necesidades más puntuales.

Recomendaciones.

Además de las propuestas planteadas en la etapa de la intervención de este trabajo, se plantea una serie de procesos o recomendaciones que serán pertinentes desarrollar, a los fines de conformar una oferta turística más arraigada dentro de la ciudad.

De esta manera se presenta como primera recomendación, continuar con los procesos de capacitaciones, tanto para los explotadores directos del producto turístico de golf, es decir a las propias canchas dentro del circuito planteado. También puntualizar sobre capacitaciones, cursos y seminarios sobre los diferentes actores que pretendan sumarse a esta propuesta, para obtener así un producto más desarrollado y mejor posicionado frente a los rivales más directos.

Además de esta recomendación, también se plantea la esquematización de parámetros de medición que, si bien no era el fin objetivo de este trabajo, será necesario a los fines de determinar las mediciones y retroalimentaciones de cómo el proceso de la planificación estratégica turística se está desarrollando. A partir de estas mediciones entonces, se comenzarán a plantear ajustes y mejoras que permitan un mejor desenvolvimiento de la propia oferta turística de la ciudad de Neuquén.

Bibliografía

Textos

- Acerenza, M. A.** (1999). *Administración del turismo*. México: Trillas.
- Chan, N.** (2005). *Circuitos turísticos*. Argentina: Ediciones turísticas.
- García Fernández, M.** (2013) *Tesis de Master de dirección y planificación del turismo*. Universidad de Oviedo. España.
- Garrido, S.** (2018) *Diseño de productos turísticos*. España: Ed. Paraninfo.
- Hall, R.** (1992). *Administración Estratégica*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Hill, C. y Jones, G.** (2009) *Administración estratégica*. México: Ed Mc Graw Hill.
- Juárez Martínez, G.** (2006) *Formación gerencial para la eficacia escolar*. EUMED.
- Kotler, P.** (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Morrisey, G.** (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. España: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Porter, M.** (1995). *Ventajas competitivas*. USA: Ed. Free Press.
- Ortega Castro, A.** (2008). *Planeación financiera estratégica*. Editorial: México: McGraw-Hill, 2008.
- Porter, M.** (2008). *Ser competitivo*. España: Ediciones Deusto.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gable, J. y Strickland, A.** (2012) *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: Ed Mc Graw Hill
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M.** (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.
- Sancho, A.** (1998). *Introducción al turismo*. España: OMT.
- Standeven, J y P. De Know.** (1999). *Sport Tourism, Human Kinetics*. USA: Human Kinetics.
- Vieytes, R.** (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercados y sociedades: epistemología y técnica*. Argentina: Editorial de las Ciencia

Fuentes Web

- Mellado, L.** (2009) “Los campos de golf de interés en Andalucía. Nota sobre su régimen jurídico-administrativo”. En: *Revista Andaluza en Derecho del Turismo* No. 2. junio 2009, Junta de Andalucía, Conserjería de Comercio, Turismo y Deporte, disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/publicaciones/10354_05.pdf
[Última consulta: 15/10/2018]

Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Neuquén (2018) *Anuario estadístico de turismo*, disponible en: http://www.ciudadeneuquen.gob.ar/turismo/wp-content/uploads/sites/3/2019/03/Anuario_Estad%C3%ADstico_de_Turismo_2018_final.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 1 – sistematización de oferta deportiva de golf.

La información detallada fue extraída de documentos oficiales expuestos por la Asociación Argentina de Golf desde su portal web (<https://www.aag.org.ar/canchas/directorio-de-canchas/>). A los fines de no exponer todos los elementos descriptos en estos documentos se estratifico de acuerdo a las variables a analizar.

Región	Provincia	N° Canchas
Noroeste	Jujuy	2
	Salta	8
	Tucumán	5
	Catamarca	1
	Santiago del Estero	2
	Subtotal	18
Noreste	Formosa	2
	Chaco	4
	Corrientes	5
	Misiones	3
	Entre Ríos	13
	Subtotal	27
Pampeana	Buenos Aires	170
	Córdoba	43
	Santa Fe	21
	Pampa	2
	Subtotal	236
Cuyo	La Rioja	1
	San Juan	1
	San Luis	4
	Mendoza	5
	Subtotal	11
Patagonia	Neuquén	7
	Río Negro	5
	Chubut	4
	Santa Cruz	1
	Tierra del Fuego	2
	Subtotal	19
Total	311	

ANEXO N.º 2 – sistematización de información sobre Asociación Argentina de Golf (AAG)

Los inicios de la Asociación Argentina de Golf (AAG), datan del año 1926. El comité convocó a una asamblea general que se llevó a cabo el viernes 3 de septiembre del año establecido, la reunión se organizó en lo que era en aquel tiempo la Sede Social del Jockey Club, ubicada en ese entonces en Florida 559. El número de clubes seguía aumentando en Argentina y en paralelo la competición de este deporte, se debía dar interpretación a las reglas que en ese momento provenían de Sanint Andrews, y además, era sumamente necesario que se tomara una decisión unificada con respecto al hándicap de los jugadores de golf, para que los jugadores socios de varios clubes tengan el mismo hándicap en cada uno de ellos, por esa razón se torna necesario que los hándicap fueran calculados en concordancia con la misma base para todos.

El primer tema a tratar en la reunión fue “Constitución de la Asociación Argentina de Golf, discusión y aprobación de los Estatutos y Reglamentos de la misma y elección del Consejo Directivo”. (AAG, 2018). Debido a la gran importancia de la reunión, a la misma asistieron representantes de 15 clubes diferentes. Una vez constituida dicha entidad se procedió a establecer las guías a seguir y con ello el planteamiento de objetivos.

En ese entonces la AAG decidió ampararse bajo el cogito de normativas establecido por St. Andrews, estableciendo un parámetro uniforme de hándicap y adoptó el sistema “standard scratch scores” de esta forma descartando la existencia de canchas defectuosas en lo que respecta a la longitud de las mismas.

En la actualidad la AAG cuenta con más de 250 entidades afiliadas, administrando el hándicap de más de 45.000 jugadores de golf de todo el país, y lleva a cabo más de 30 competencias oficiales, entre los que podemos resaltar los campeonatos ya centenarios, como el argentino de aficionados y aficionadas y los Argentinos Inter clubes en los que participan entidades afiliadas de los distintos puntos del país.

ANEXO N.º 3 – sistematización del circuito internacional “Golf Entre los Caminos del Vino”

Este evento dio inicio en el año 2012, desempeñándose en varios escenarios diferentes, pero que tenían como característica principal ser zonas vitivinícolas tales como las provincias de: Salta, La Rioja, San Juan, Córdoba, Mendoza, Neuquén y Río Negro. Con un total de 1896 participantes.

En el 2014 fue el año en que se destacó y consolidó como uno de los principales eventos de golf, con un total de 46 fechas en 50 ciudades diferentes incluyendo países como Brasil y Uruguay, con un total de 6893 participantes. En las ediciones actuales de esta competencia se suman países tales como Estados Unidos, Perú y Paraguay. Año tras año el evento fue creciendo a grandes pasos incorporando más sedes donde poder desempeñar este deporte e incrementando en gran medida la cantidad de jugadores, para el año 2015 se contabilizó un total de 8800 jugadores, para el año 2016 se sumaron todos los países de Latinoamérica más México y un total de 70 ciudades argentinas llegando al número de 11.000 golfistas.

El evento “Circuito Internacional de Golf por los Caminos del Vino” hace 6 años desempeña un trabajo conjunto con diversas entidades, tanto públicas como privadas, entre ellas secretarías y Ministerios de Turismo provinciales y municipales de Argentina y con el total del resto de los Países, para poder organizar el calendario deportivo.

ANEXO N.º 4 – plan maestro de turismo de la ciudad de Neuquén ordenanza 12811/13

- PROMULGADA TACITAMENTE -
ART. 76 - CARTA ORGANICA
MUNICIPAL

Concejo Deliberante de la Ciudad de Neuquén

ORDENANZA N° 12811.-

VISTO:

El Expediente N° CD-142-B-2013 y la necesidad de impulsar el desarrollo del turismo en la ciudad de Neuquén, y la ausencia de normas que aseguren las condiciones para ello; y,

CONSIDERANDO:

Que el turismo es una actividad económica que ha crecido constantemente en los últimos años en el país, posicionando a la República Argentina entre los destinos más visitados de América del Sur.-

Que las actividades económicas de la ciudad giran en torno de la actividad hidrocarburífera y es menester diversificarlas con vistas en el largo plazo, siendo el turismo una de las actividades potenciales para ello.-

Que la Patagonia Argentina es una de las regiones que más contribuyen al posicionamiento del país en materia turística. Siendo la Provincia de Neuquén una de las más importantes de esta región.-

Que la cercanía geográfica de la Ciudad de Neuquén a centros turísticos receptivos de importancia internacional potencia el acceso y tránsito de los visitantes de esos centros turísticos a nuestra Ciudad.-

Que el turismo, especialmente en su modalidad receptiva, es una actividad económica generadora de inversión y empleo genuino, directo e indirecto. Situación que posibilita la mejora en la calidad de vida de los habitantes.-

Que por ser Neuquén Capital una de las ciudades más populosas de la Patagonia Argentina cuenta con una importante infraestructura y con equipamiento, instalaciones y servicios que pueden contribuir al mayor desarrollo de la actividad.-

Que actualmente la Ciudad de Neuquén es considerada como un centro de escala y/o distribución de turistas y no un centro receptivo de importancia y que esta condición implica un no aprovechamiento integral de los visitantes actuales.-

Que la Ciudad de Neuquén cuenta con atractivos naturales y culturales susceptibles de contribuir a la diversificación económica de la ciudad a través del turismo receptivo.-

Que es importante generar condiciones básicas de fomento y desarrollo sustentable del turismo en la ciudad, y que para ello es necesario destinar recursos económicos.-

Que es de interés municipal impulsar la actividad turística en todas sus formas, especialmente las vinculadas al turismo receptivo, por su importancia socioeconómica estratégica y esencial para el desarrollo del municipio.-


Concejo Deliberante de la Ciudad de Neuquén
DR. MARCOS AGUSTÍN SPINA
Secretario Legislativo

- PROMULGADA TACITAMENTE -
ART. 76 - CARTA ORGANICA
MUNICIPAL

*Concejo Deliberante
de la Ciudad de Neuquén*

Que de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 165º) del Reglamento Interno del Concejo Deliberante, el Despacho N° 018/2013 emitido por la Comisión Interna de Hacienda, Presupuesto y Cuentas fue anunciado en la Sesión Ordinaria N° 14/2013 del día 29 de agosto y aprobado por unanimidad en la Sesión Ordinaria N° 15/2013 celebrada por el Cuerpo el 05 de septiembre del corriente año.-

Por ello y en virtud a lo establecido por el Artículo 67º), Inciso 1), de la Carta Orgánica Municipal,

**EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE NEUQUEN
SANCIONA LA SIGUIENTE
ORDENANZA**

ARTICULO 1º): DECLARASE de Interés Municipal al turismo, calificándolo como política de Estado por ser una actividad socioeconómica estratégica y esencial para el desarrollo de la Ciudad.-

ARTICULO 2º): CRÉASE el Fondo para el Desarrollo Turístico de la Ciudad de Neuquén (FODETUR) que tendrá por objeto la contribución al fortalecimiento y difusión de la actividad turística, a través de la concreción de mecanismos de valorización, ordenamiento y conservación de los atractivos de la ciudad, posibilitando y tendiendo a la mejora cualitativa de los mismos y de los servicios complementarios, estableciendo para este fin mecanismos de participación público-privados de la actividad.-

ARTICULO 3º): El FODETUR se integrará de la siguiente manera:
a. El 1.5% (uno y medio por ciento) del total de regalías coparticipables de cada presupuesto anual.-
b. Los fondos provenientes del Presupuesto Municipal que el Órgano Ejecutivo Municipal destine a tal efecto.-

ARTICULO 4º): La Autoridad de Aplicación del FODETUR será la Secretaría de Coordinación u organismo que la reemplace, de quien dependa la Subsecretaría de Turismo.-

ARTICULO 5º): La Autoridad de Aplicación, deberá crear un Plan Maestro de Turismo, generando las instancias de participación imprescindibles, convocando a instituciones que agrupen y representen a los principales actores del sistema turístico local, y a legisladores municipales para que realicen aportes a la elaboración del Plan Maestro de Turismo.-

ARTICULO 6º): Los recursos del FODETUR serán invertidos en infraestructura pública especial e integral y bienes de capital destinados al desarrollo turístico de la ciudad de Neuquén, de acuerdo a lo estipulado en el Plan Maestro de Turismo, no pudiendo ser utilizados para gastos corrientes.-


Concejo Deliberante de la Ciudad de Neuquén
Dr. MARCOS AGUSTÍN SPINA
Secretario Legislativo

- PROMULGADA TACITAMENTE -
ART. 76 - CARTA ORGANICA
MUNICIPAL

*Concejo Deliberante
de la Ciudad de Neuquén*

ARTÍCULO 7°): FACULTACE al Órgano Ejecutivo Municipal a la creación del Ente Mixto Público-privado de Promoción Turística de la Ciudad de Neuquén (NQN Turismo). Su objetivo general será el desarrollo y ejecución de programas de promoción del turismo de la ciudad de Neuquén. La Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Neuquén será la encargada de reglamentar el funcionamiento y de convocar a los miembros del Ente. La participación en el mismo será ad-honorem.-

ARTÍCULO 8°): ADHIÉRASE al Código Ético Mundial para el Turismo, sancionado por los miembros de la Organización Mundial del Turismo (OMT).-

ARTÍCULO 9°): ADHIÉRASE a la Ley Nacional de Turismo N° 25997.-

ARTÍCULO 10°): ADHIÉRASE a la Ley Provincial de Turismo de Neuquén N° 2414.-

ARTÍCULO 11°): ADHIÉRASE a la Ley Provincial N° 2716 para la incorporación de personal técnico en la órbita de la Subsecretaría de Turismo Municipal.-

ARTÍCULO 12°): DERÓGASE la Ordenanza 3890.-

ARTÍCULO 13°): COMUNIQUESE AL ORGANO EJECUTIVO MUNICIPAL.-

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE NEUQUEN; A LOS CINCO (05) DIAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DEL AÑO DOS MIL TRECE (Expediente N° CD-142-B-2013).-

ES COPIA
mv

FDO: CONTARDI
SPINA

Concejo Deliberante de la Ciudad de Neuquén
Dr. MARCOS AGUSTÍN SPINA
Secretario Legislativo



Ordenanza Municipal N° 12811 / 12003
Promulgada Tácitamente Art. 76°
CARTA ORGANICA MUNICIPAL
Expte N° CD-142-B-13

Publicación Boletín Oficial Municipal
Edición N° 1945
Fecha 04 / 10 / 2013

ANEXO N.º 5- entrevista a funcionaria pública del ministerio de la ciudad de Neuquén.

Entrevista a: María Elsa Sanchez Junge

Día: 26/10/2018

Nombre

Maria Elsa Sanchez Junge

Título universitario:

Soy licenciada en turismo.

¿Desde cuándo está en el cargo?

En este momento estoy como directora de marketig. Que estoy en el cargo, lo que pasa es que nosotros veníamos como, que estoy en Neuquén tour hace 6 años, que es la empresa de promoción turística, no sé si a Neuquén Tour lo Tenes como empresa de promoción turística. Hace muy poquito, un año nada más que somos ministerio de turismo asique ahí hubo un reacomodamiento de cargos de tareas de funciones y estoy como directora de marketing.

¿Responsabilidades respecto a la actividad turística en Neuquén?

Las responsabilidades es que estoy abocada al marketing y promoción de los diferentes eventos turísticos que la provincia realice.

¿Como se encuentra la actividad turística en Neuquén?

Mira, nosotros venimos desde como política de estado después de lo que es el tema de las energías en Neuquén el gobierno se lo ha puesto como en segundo lugar seguir desarrollando el tema del turismo en la provincia, como una alternativa económica, ya que, es la que genera empleo más rápidamente, que vos lo habrás visto. Asique bueno, venimos trabajando mucho para este invierno, para lo que es ahora la temporada de verano, el ministerio trabaja con mucha comunicación con el sector privado y esperamos que con eso, ayuda mucho que a pesar de las condiciones económicas, por las que atraviesa el país y bueno tenemos buenas expectativas que vamos a tener buena respuesta de lo que es el turismo interno y con esta devaluación que tuvimos se abren nuevas oportunidades para incrementar el número del turismo extranjero que nos visita ya que al devaluar el dólar nos hace más competitivos lo que es pasajes y costos les sumas el descuento del 21% de IVA que tienen los extranjeros hacen de que tengamos una oportunidad para también subir los números en ese segmento.

¿Qué tan influyente es el turismo para la economía de Neuquén?

Los números de turismo no son comparables a los números que se mencionan cuando se habla de la actividad petrolera en sí pero la venimos creciendo en cantidad de pernotes venimos creciendo en eventos internacionales por ejemplo, este mes noviembre precisamente estamos siendo sede del mundial de rafting en Alumine y Moquehue comienza hoy el PGA por primera vez una fecha del circuito de profesionales de golf de San Martín de los Andes con buena ocupación, la semana que viene tenemos la final del K42 que es la carrera de montaña más antigua que tiene Neuquén. Antes los primeros últimos días de octubre hicimos por primera vez en el norte neuquino el rey del viento que es una carrera de montaña, pero con grupo, pero con determinadas características que la mayoría de los equipos que participaron eran también extranjeros. Bueno venimos creciendo en eventos, en materia de turistas y el golf que venias especialmente por eso, buenos nosotros, yo de los 6 años que estoy en Neuquén tour veo que se viene apoyando la actividad dentro de lo que es el turismo de deporte, Neuquén tiene 6 campos de golf homologados por la Asociación Argentina de Golf, así que hay muchos jugadores en Neuquén. Se realizan varios torneos a lo largo del año y bueno en esta oportunidad auspiciando y haciendo posible que se realice el PGA en Neuquén.

¿Qué logros que se alcanzaron en los últimos años?

A nivel de lo que es el producto turismo de reuniones lo que es la provincia viene sumando más eventos cada año y siendo conocida no solo en eventos de tipo deportivo si no lo que también se va trabajando el producto de turismo de eventos y ser sede de congresos, convenciones, reuniones nacionales. Neuquén está creciendo muchísimo. La misma Universidad Nacional del Comahue es generadora de eventos, muchas veces por allí no tienen trascendencia a nivel, así como que la gente se entera, pero si porque se deben realizar.

¿Cuáles son las dificultades que tiene la actividad en la provincia?

Nosotros estamos enfocados con Neuquén Tour directamente con todo lo que es promoción, por supuesto, que con los destinos que son emergentes hay otra área que trabaja en la subsecretaría que tiene como objetivo desarrollar todo lo que es la parte de infraestructura que tiene que ver con conectividad, todo tipo de transporte podemos decir que la hemos mejorado.

¿Qué recomendaciones le daría a una persona que desea emprender un proyecto turístico en Neuquén?

Que se acerque a la secretaria de turismo que tiene muchísima información de posibles lugares para inversiones, pero también tenemos muy buenas estadísticas, y que busque el apoyo de lo que quiera emprender lo podemos guiar, asesorar, en cuanto a lo que se puede estrictamente lo que es la planificación física de su proyecto si es un hotel, una cabaña, un camping o lo que quiera hacer lo podemos orientar, hay mucha información de lo que puede ser posible de fuentes de financiación en tanto de las que se pueden conseguir a nivel nacional igual para realizar acá como las que tiene la provincia.

¿Qué tan abierta es la gente o la comunidad de Neuquén con respecto al turismo?

Eso tiene que ver con la zona y con lo que trabaja el mismo gobierno a nivel de sensibilización de cada lugar. Sabemos, y vos lo sabes cuándo estudiamos turismo, que ese es un fenómeno que en la primera etapa a veces en algunos destinos se complica que el residente se siente invadido, pero cuando se lo sensibiliza y se le explica es fuente generadora de trabajo, todo lo beneficios que puede traer si uno lo trabaja lo autorregula se asegura que lo se hace va a ser sustentable, yo creo que enriquece y posibilita a la gente a acceder a otras cosas por eso me parece que obvio hay que trabajarlo porque no todos lo viven igual. Algunos lo viven como una oportunidad, otros como una invasión, pero eso se trabaja y en el mundo está demostrado que si vos tenes buenas regulaciones, si tratás que lo que se va a desarrollar es autosustentable, no hay que tenerle miedo

ANEXO N.º 6- entrevista a profesionales de Arroyito country club y Canales de Plottier Country Club.

Entrevista a: Alfredo Lomban, profesional de Canales de Plottier Country Club

Fecha: 10/10/2018

¿Cuándo empezó tu relación con el golf?

Mi relación con el golf comenzó cuando tenía 10 años, a través de un grupo de amigos de mis padres que practicaban, comencé en la escolita de golf.

¿Desde cuando trabajas en la institución y como ingreso al puesto?

Trabajo en los CANALES DE PLOTTIER GOLF CLUB desde el 2014 e ingreso a través del interés de los dirigentes del consejo de administración del club.

¿Cuáles son tus funciones como profesional del club?

Mis funciones como profesional son:

OPERACIONES DE GOLF

- Clases individuales
- Escuela de menores y adultos
- Clases a nuevos propietarios y empleados
- Clínicas de golf
- Academia de golf
- Driving range
- Proshop
- Servicio de carros eléctricos (alquiler)
- Organización y fiscalización de torneos y competencias
- Gestión de patrocinio

OPERACIONES DE ADMINISTRACION

- Servicio de starteria
- Gestión y seguimiento de handicaps
- Cobro de green fees, cuotas sociales y hándicaps
- Cuentas corrientes de socios externos y cobranza de morosidad

OPERACIONES DE MANTENIMIENTO DE CANCHA

- trabajo en equipo y feedback con el greenkeeper
- Preparación de la cancha para competencias

¿Qué características tiene este club cancha de golf?

Es una cancha link con greens de diseño americano, con muchos movimientos en los fairway. Los hazards de aguas y los crossbunkers juegan un papel importante a la hora de planificar como jugar cada hoyo.

¿Cuál es la fortaleza y debilidad de la cancha de golf?

La fortaleza de la cancha es su diseño, esta todo medido y perfecto.

La debilidad de la cancha es su mantenimiento, requiere mucho trabajo.

¿Qué servicios ofrece el club a los deportistas?

- Cancha de golf
- Putting green
- Área de chipping
- Alquiler de carros eléctricos
- Proshop
- Clases de golf
- Resto Bar

¿Qué acciones realizan como club para atraer nuevos socios y nuevos jugadores?

- Torneo deschampada
- Clínicas de golf

Según tu experiencia, ¿que valoran los jugadores de esta cancha y de este club?

Lo que valoran la mayoría de los jugadores es poder jugar en una cancha de diseño a bajo costo. Terminar de jugar y contar un buen servicio gastronómico.

¿Qué actividades nacionales, regionales o provinciales realiza este club con otros?

¿En qué se diferencia esta cancha de Arroyito y Comahue?

Por el momento la única actividad regional que se realiza es la fecha del circuito de mayores de la FRGS. La diferencia es que canales no cuenta con instalaciones (club house) para recibir mucha gente o realizar alguna actividad de carácter nacional e internacional.

¿Cuáles los desafíos que tiene el club a futuro?

Ser la mejor cancha de la zona y una de las mejores del país.

¿En qué medida crees que el golf pueda atraer al turismo nacional o internacional?

A muy corto plazo, el golf está muy ligado al turismo. La mayoría de los golfistas arman y planean sus vacaciones donde hay canchas de golf.

¿Qué acciones se podrían llevar a cabo para atraer turistas que desempeñen la práctica del golf?

- Circuitos de golf
- Paquetes de hoteles con golf
- Golf y visitas a bodegas de vinos

Entrevista a: Ricardo Zarate, profesional del club Arroyito Country Club.

Fecha: 03/10/18

¿Cuándo empezó tu relación con el Golf?

Mi relación con el golf comenzó cuando tenía 17 años, el 18 de diciembre del año 1967. Empecé como caddie y me recibí el 5 de enero de 1970.

¿Desde cuándo trabaja en la Institución y como ingreso al puesto en Arroyito?

Fui el primer profesor de golf que llegó al sur del país el 2 de noviembre de 1972, empecé a dar clases donde ahora es el actual Jumbo en las canchas de polo y después el golf se formó en el Rincón de campo que después de traspaso a donde ahora está el Comahue y seguí en Arroyito donde me hicieron 3 hoyos donde ahí fue donde decidí quedarme.

¿Cuáles son sus funciones como profesional del club?

Tuve un tiempo en donde fui profesor de las escuelas de golf, donde tuve varios chicos con muy buenos resultados, hasta hace poco donde dejé de pertenecer a la escuela con primer y segundo premio con los dos chiquitos jugados en la Provincia de Buenos Aires y en Sierra de la Ventana.

¿Qué características tiene esta cancha de golf?

Es una cancha espectacular, además la característica es que es un paraje toda esa zona es muy desértico. Es una cancha de esa naturaleza.

Fortalezas y debilidades de la cancha

Se trabajó mucho en esa cancha, por lo que debilidades no tiene.

¿Qué servicios ofrece además de la cancha de golf a los deportistas?

Es un country, es sociedad de country club social y después está el Arroyito golf club que son socios del golf y no de la sociedad.

Les brindan piletas de natación, canchas de tenis, y la zona de práctica del drive, que es en donde estoy a cargo.

¿Qué acciones realizan como club para atraer nuevos socios o jugadores?

Desde el tiempo en que estoy, que hace muchos años, se han realizados muchos torneos que está mal utilizada la palabra porque torneos es de principiantes, pero le llaman deschampados donde se agregó gente. Además, eh salido a trabajar tanto a Cutral-Co como Zapala, buscando siempre tener más clientes y que vengan al club de Arroyito.

Según tu experiencia, ¿que valoran los jugadores de Arroyito?

Valoran al ser un páramo, encontrar un vergel, que es una cancha de golf extraordinaria, no por tener fanatismo, porque eh conocido muchas canchas de golf, pero las condiciones del vergel son muy buenas.

¿Qué actividades nacionales regionales o provinciales realiza este club con otros, en que se diferencia esta cancha de Arroyito con la que es Comahue por ejemplo?

Te puedo hablar con respecto a lo que se hace, que es un torneo regionales entre todos los clubes de la Provincia de Neuquén y Rio Negro y sobre los clubes no te puedo decir nada porque yo realmente desconozco un poco de la formación de los otros clubes sé que son muy organizados y por eso creo que en el valle hay más de 800 bolsas de palos asique, quiere decir que los clubes trabajan bastante en conjunto para asociar otros tipos de torneos regionales, y bueno desconozco la actividad de los clubes realmente más que Arroyito no conozco.

¿Cuáles son los desafíos que tiene el club a futuro?

Y yo creo que el futuro es el crecimiento el desafío de un club golf es el de crecer crecer y crecer y llegar a ser una prestigiosa más prestigiosa de lo que es en Arroyito.

¿En qué medida crees que el golf puede atraer al turismo nacional o internacional?

Bueno eso se atrae con sponsor con torneos importantes no te olvides por ejemplo que esto se juega mucho al golf acá antes cuando había torneos con profesionales, si bien eran todos los profesionales de la federación profesional del sur que incluye Mar Del Plata para abajo traían mucha gente y conocían mucha gente.

Y la parte que vos estás haciendo que es turismo, que vos te encargues en algún momento que traer gente de afuera como paso que conozco así me ha tocado atender algún contingente de gente coreana, por ejemplo, que traen de Corea directamente a jugar al golf porque para ellos es imposible jugar al golf por la demanda que hay. Asique eso depende del turismo y esas cosas.

ANEXO N.º 7- Relevamiento de los campos de juego de golf, cercanos a la ciudad de Neuquén.

Descripción ampliada de sector

Arroyito country club

Los primeros indicios del golf en la provincia de Neuquén datan del año 1970, cuando el matrimonio de Francisco e Irene Pagan formados en la disciplina, se radican en la ciudad.

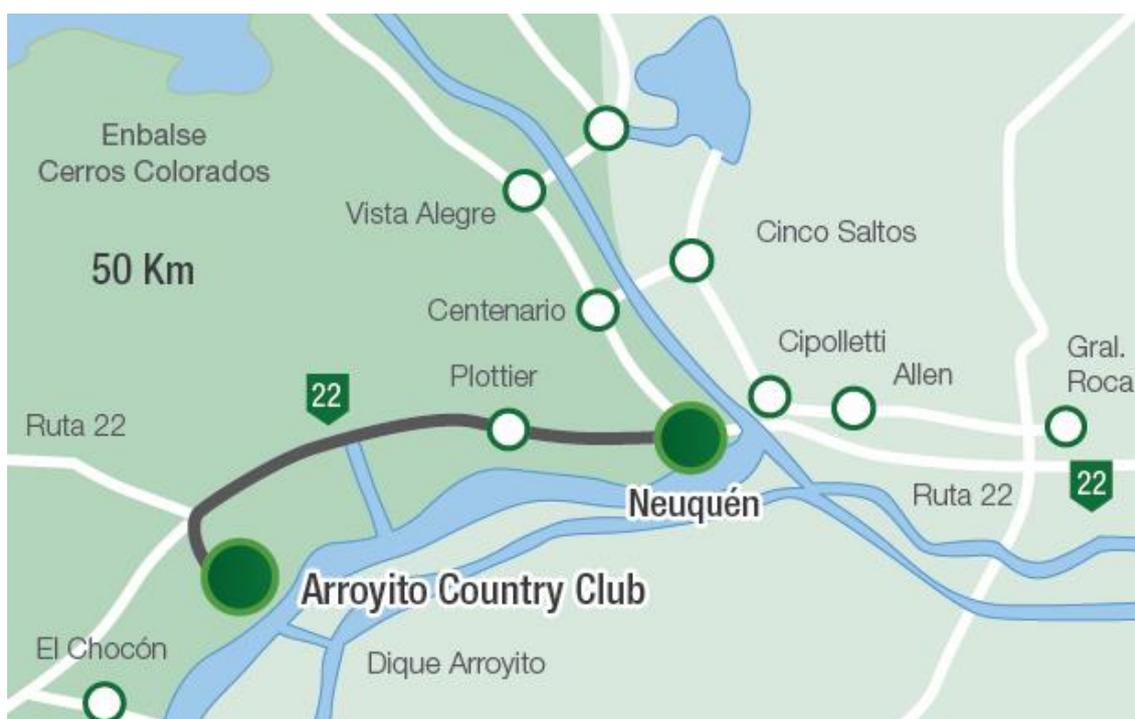
Por voluntad del matrimonio se da comienzo a la actividad de este deporte en las instalaciones del Polo Club, hoy shopping Portal de la Patagonia. Convocaron a amigos que se fueron interesando por el deporte quienes tiempo después iban a convertirse en los primeros instructores en la zona.

A comienzos del año 1972 se creó dentro del club una subcomisión de golf presidida por Francisco Pagano e integrada por los doce aficionados que se habían iniciado en la práctica del juego.

El 30 de abril de 1994 se logra el objetivo de habilitar con la homologación de la Asociación Argentina de Golf, la actual cancha de 18 hoyos, constituyéndose entonces en la primera de 18 hoyos de la Patagonia y la más austral de Sud América.

La actual cancha de arroyito country club se encuentra ubicada a 50 km al oeste de la capital neuquina, yendo por la ruta nacional 22. Para aquellos que lleguen a la localidad en avión, tomaran la Ruta Nacional 22 en dirección oeste por 42 km y giraran a la izquierda aproximadamente 900 metros luego de pasar la estación de servicios YPF de Arroyito.





Es una cancha de 6274 yardas (una yarda tiene 3 pies, cada uno de los cuales tiene 12 pulgadas, que hace un total de 0,9144 metros por yarda).

18 Hoyos.

Hoyo	Par	Marcas			Handicap
		Azules	Blancas	Rojas	
1	5	555	538	439	3
2	3	147	147	130	17
3	5	512	474	433	11
4	4	364	351	294	13
5	4	287	255	233	9
6	4	359	359	327	7
7	4	384	362	348	5
8	4	415	364	305	1
9	3	201	171	148	15
Total ida		3224	3021	2657	
10	5	520	479	398	6
11	4	413	394	338	4
12	4	373	373	333	14
13	4	374	374	354	8
14	4	356	356	306	2
15	3	148	148	139	16
16	3	182	182	152	18
17	5	512	473	410	12
18	4	350	350	304	10
Total vuelta		3228	3129	2734	
Total Gral.		6452	6150	5391	

<http://www.arroyitocountryclub.com/sitio/pgs/historia.php>

Comahue golf club

El Comahue Golf Club se encuentra ubicado en la ciudad de Neuquén, en un predio de 61 Hectáreas, aproximadamente a 8 Kilómetros hacia el oeste de su centro comercial y detrás del Aeropuerto Internacional.

La intención de fundar Comahue Golf club fue generar y concientizar la integración de la familia en la actividad deportiva que tenía por estandarte la práctica del golf como actividad fundamental, tal cual lo describe su misión.

En enero de 1982 el club adquiere un terreno de un poco más de 38 hectáreas de superficie que iban a dar inicio a lo que hoy en día es la única cancha de golf de 18 hoyos en la ciudad de Neuquén. En 1983 se da inicio al trabajo en el terreno adquirido y en 1984 se efectúa la siembra de los greens en Colonia Valentina, se inauguran las piletas, las canchas de tenis, instalaciones sociales, vestuarios, sanitarios, etc.

La cancha fue diseñada por Emilio Serra, y su mayor particularidad y la que la distingue del resto de las canchas es que cuenta con dos pozos petroleros en funcionamiento y pequeños montecitos de manzanos, peras, nogales y castaño simbolizando en su conjunto el potencial económico de la provincia.





<http://www.comahuegolfclub.com.ar/2014/index.php/features/la-cancha>

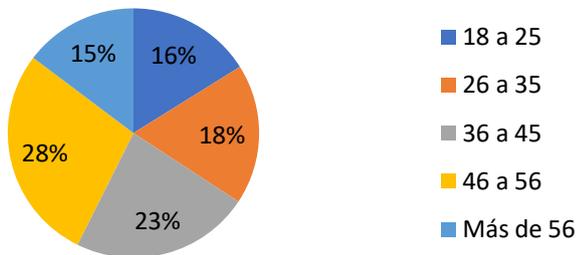
Canales de Plottier Country Club

La cancha de golf Los Canales se encuentra ubicada sobre la ciudad de Plottier y sobre el margen, el acceso más rápido y directo es por la ruta 22, cabe destacar que se encuentra a solo 15 km de la ciudad de Neuquén y a unos 15 minutos aproximadamente del aeropuerto internacional de Neuquén.

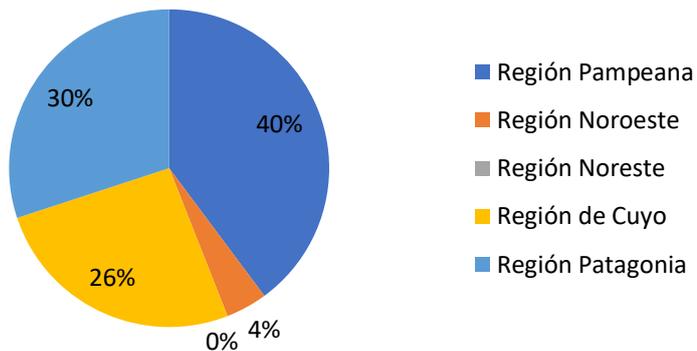


ANEXO N° 8- Resultado del cuestionario online realizado a jugadores de golf.

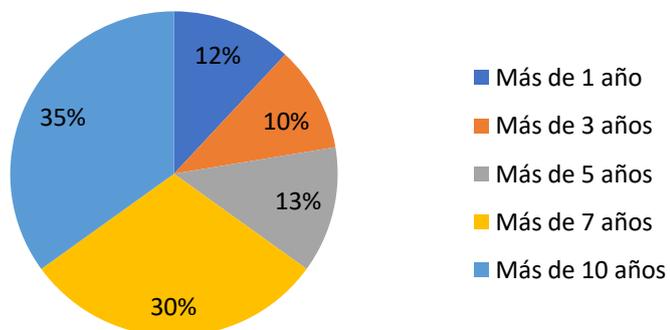
Edad del encuestado



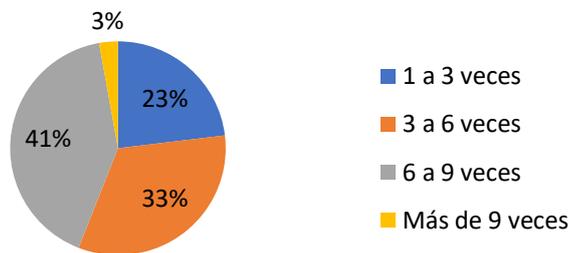
Región de procedencia



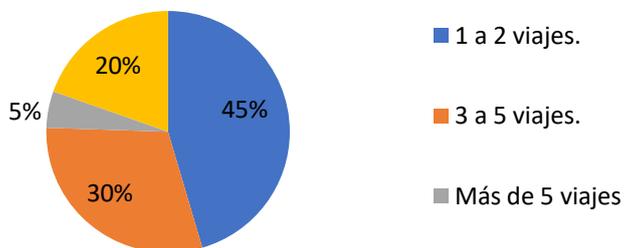
Antigüedad con la que practica Golf



regularidad de práctica de Golf



¿Realiza viajes por Golf?



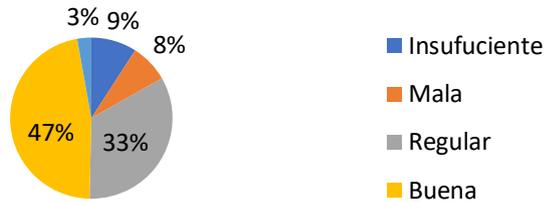
Conocimiento de canchas de Neuquén



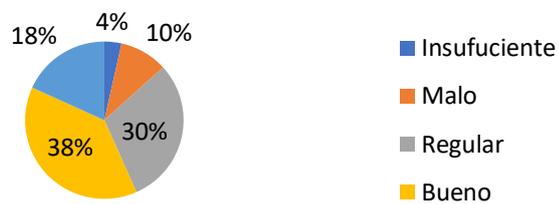
¿Participa en torneos de golf?



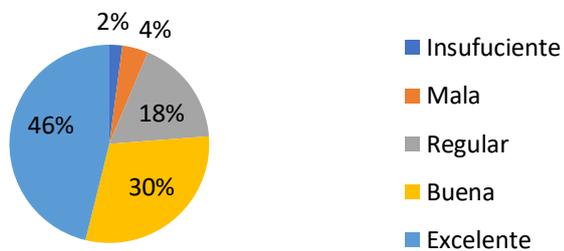
Dificultad percibida de cancha Comahue



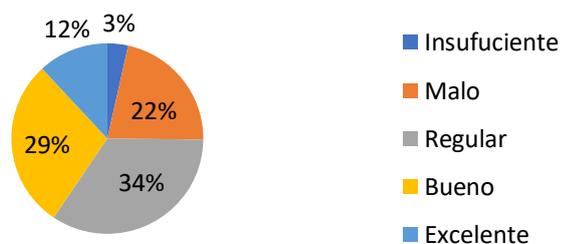
Percepción servicios de Comahue



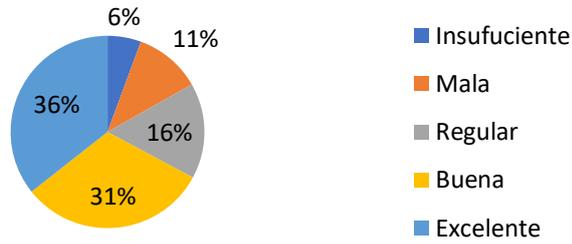
Percepción de complejidad de juego de cancha Canales



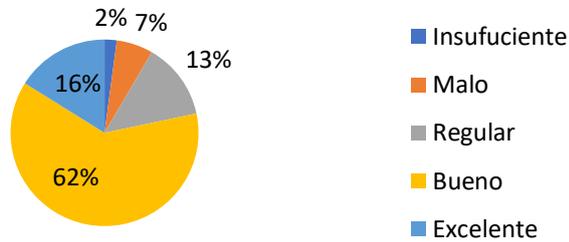
Percepción servicios cancha Canales



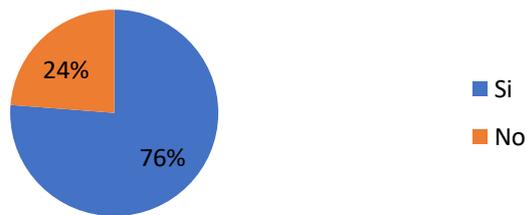
Percepción complejidad de juego cancha Arroyito



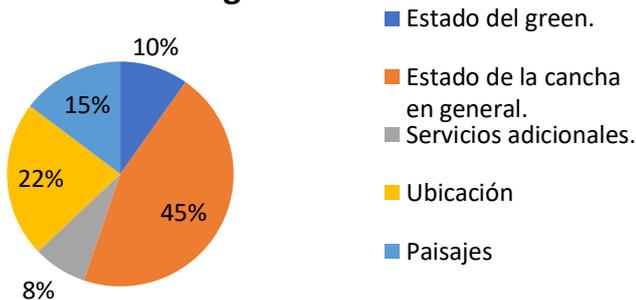
Percepción servicios de cancha Arroyito



¿Considera que el golf como producto turístico es beneficioso para el desarrollo de ciudades?



Atributos que debe tener una cancha de golf



Anexo N°9: Presupuesto destinado a viajes a la capital de Neuquén.

Para dicho presupuesto se tomaron como referencia dos viajes para cumplimentar el objetivo específico I, un viaje para el objetivo específico II.

→IDA jue. 1 ago. 2019	COR Córdoba	NQN Neuquén	Equipaje						Precio por adulto \$ 3.997
  Aerolíneas	11:45	<u>Directo</u>	13:35	1h 50m		▼			1 Adulto \$ 3.997 Imp. y tasas \$ 910 Cargos \$ 335
←VUELTA sáb. 31 ago. 2019	NQN Neuquén	COR Córdoba	Equipaje						Precio final \$ 5.242
  Aerolíneas	14:20	<u>Directo</u>	16:00	1h 40m		▼			Seleccionar
									¡Hasta en 50 cuotas! Ver bancos y tarjetas

Anexo N°10: Presupuesto destinado a Viáticos

Para el cálculo de los viáticos se tomó en consideración el procedimiento para la rendición de viáticos del Ministerio del Interior y Transporte, tomando como valores de referencia según la Zona Sur, estimando un total de 15 días de trabajo.

dinaprem
Dirección Nacional de
Preinversión Municipal

sam
SECRETARÍA DE
ASUNTOS MUNICIPALES

 **Ministerio del
Interior y Transporte**
Presidencia de la Nación

ANEXO I (Decreto N° 811/2015)

ZONA	PESOS
NOROESTE ARGENTINO (Provincias de JUJUY, SALTA, TUCUMAN, CATAMARCA y LA RIOJA)	998
NORESTE ARGENTINO (Provincias de MISIONES, CORRIENTES, ENTRE RIOS, FORMOSA y CHACO)	698
CUYO (Provincias de SAN JUAN, MENDOZA y SAN LUIS)	998
CENTRO (Provincias de CORDOBA, SANTIAGO DEL ESTERO, SANTA FE y LA PAMPA)	833
SUR (Provincias del NEUQUEN, RIO NEGRO, del CHUBUT, SANTA CRUZ y TIERRA DEL FUEGO)	1219
REGION METROPOLITANA DE BUENOS AIRES (Provincia de BUENOS AIRES y CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES)	698

Anexo N° 11: Presupuesto impresión de los manuales para las capacitaciones

Se imprimirán 100 manuales, para poner a disposición de los capacitados. Cada manual, contará con alrededor de unas 30 páginas. Los mismos, serán entregados durante cada una de las capacitaciones.

Cálculo para la impresión de manuales para las capacitaciones

- \$30 de costo por página en color, tamaño A4 con un gramaje de 135grs.
- \$500 de costo de encuadernado, con tapas duras A4 a color.
- Cada manual costará un total de \$1400, siendo un costo total para los 100 manuales de \$140.000.

Anexo N° 12: Presupuesto de contratación de disidente para capacitaciones

El disidente será el encargado de llevar adelante el desarrollo de las capacitaciones, con un total de 5 horas por curso. Las capacitaciones se desarrollarán una vez por semana durante 3 meses. Los honorarios del capacitador se calcularon en relación a un precio promedio por hora de \$350.

En base a estos datos entonces se desglosa que:

- El costo por jornada de capacitación es de \$1750, ascendiendo a un costo total de las capacitaciones de \$21.000.

Anexo N° 13: Presupuesto de propuesta comunicacional.

Se toma como base los honorarios mínimos de administrador de redes, comunicaciones y sistemas operativos, es decir \$46.300.

IT -Infraestructura Tecnológica				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Arquitecto de infraestructura	\$ 51.646	\$ 87.413	\$ 1.235	\$ 2.615
Administrador de Redes, Comunicaciones y Sistemas Operativos	\$ 46.300	\$ 86.657	\$ 1.149	\$ 2.832
Administrador de Bases de Datos (DBA) / Data Base Administrator	\$ 46.300	\$ 86.657	\$ 1.149	\$ 2.832
Administrador de ISP	\$ 46.300	\$ 86.657	\$ 1.149	\$ 2.832
Soporte técnico	\$ 36.377	\$ 48.502	\$ 870	\$ 1.584
Mesa de Ayuda / Agente Call – Contact Center	\$ 22.096	\$ 29.461	\$ 529	\$ 963
Técnico de Hardware	\$ 21.153	\$ 34.725	\$ 507	\$ 1.134

Anexo N° 14: Presupuesto de contratación de disidente para capacitaciones

El disidente será el encargado de llevar adelante el desarrollo de las capacitaciones, con un total de 5 horas por curso. Las capacitaciones se desarrollarán una vez por semana durante 1 año. Los honorarios del capacitador se calcularon en relación a un precio promedio por hora de \$350.

En base a estos datos entonces se desglosa que:

- El costo por jornada de capacitación es de \$1750, ascendiendo a un costo total de las capacitaciones de \$42.000

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Di Maggio Czajka Renzo Ignacio
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	34.658.479
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Planificación estratégica del golf como producto turístico global en la ciudad de Neuquén”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Dimaggio.cz@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda)</i>	Neuquén, Renzo Di Maggio, 2019

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO) ¹</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Todo

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

LUGAR Y FECHA: _____

Firma autor-tesista
tesista

Aclaración autor-

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad
Autoridad

Aclaración

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.