

2008  
2012

# Plan de Marketing Turístico

Villa La Angostura

Horacio Alejandro Perotti

Carrera: Licenciatura en Comercialización.  
Comisión Evaluadora: Andrea Varas, Ariela Szpanin.  
Coordinador del Seminario Final: Gonzalo Roqué.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN  
AÑO 2008



# ÍNDICE

Agradecimientos.....	5
Presentación del PAP.....	6
Objetivos del PAP .....	8
Marco Teórico .....	9
Marco Metodológico .....	28
<b>Análisis del Contexto Interno .....</b>	<b>31</b>
Introducción .....	32
Situación geográfica.....	33
Organigrama de la Secretaría de Turismo de VLA .....	34
PRODUCTO .....	36
Atractivos Naturales.....	36
Productos y Servicios Intermedios (infraestructura) .....	36
Productos y Servicios Finales.....	40
Ciclo de vida del producto .....	44
Grado de importancia y desempeño de los atributos más valorados .....	47
PLAZA .....	50
PROMOCIÓN .....	52
PRECIO .....	55
Análisis de la demanda.....	58
Estudio del mercado meta.....	58
Análisis de Pareto .....	59
Descripción del proceso de compra .....	60
Segmentación .....	64
Ventas .....	70
Pronóstico de la demanda futura .....	75
<b>Análisis del Contexto Externo .....</b>	<b>82</b>
Subcontextos .....	84
Demográfico .....	84
Económico .....	84
Político/Legal.....	87
Socio/Cultural .....	90
Tecnológico.....	92
Físico .....	94
Análisis del mercado .....	95
Naturaleza del mercado .....	95

Estructura del mercado.....	99
Competidores.....	101
Alianzas estratégicas.....	105
Fuerzas de Porter .....	106
Estructura competitiva .....	106
Nuevos entrantes.....	106
Productos sustitutos.....	107
Proveedores.....	108
Poder de negociación de los clientes.....	108
Escenarios futuros .....	110
<b>Diagnóstico de la situación .....</b>	<b>114</b>
Análisis FODA.....	115
<b>Decisiones estratégicas y lineamientos del plan .....</b>	<b>123</b>
Objetivos.....	124
Diseño de las estrategias .....	131
<b>Decisiones operativas/Planes de acción .....</b>	<b>134</b>
Plan de Rejuvenecimiento de Línea .....	137
Programa de Eficiencia de la capacidad instalada .....	137
Programa de Mejoramiento de la experiencia del turista .....	144
Programa Guía de inversiones .....	149
Plan de Nuevos Medios.....	151
Programa Manual de marca.....	151
Programa Comunicación Boca en Boca .....	155
Programa Comunicación Web 2.0.....	158
Programa de Atracción de excursionistas .....	163
Plan de Comunicación Interna .....	166
Programa Foro digital .....	166
Plan de Promoción .....	168
Programa Crossselling .....	168
Programa Upselling .....	171
Presupuesto total.....	173
Recomendaciones.....	175
Conclusiones.....	178
Bibliografía. ....	181
Anexos I.....	183
Anexos II .....	Soporte digital.

## Índice de Figuras.

Figura 1: Niveles del Marketing de Lugares.....	11
Figura 2: Etapas del Plan de Marketing. ....	14
Figura 3: Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff .....	17
Figura 4: Construcción del concepto Productos Turísticos. ....	22
Figura 5: Modelo de formación de la imagen de Gunn .....	27
Figura 6: Situación geográfica.....	33
Figura 7: Organigrama Secretaría de Turismo y Producción de VLA.....	34
Figura 8: Turista típico de VLA .....	58
Figura 9: Construcción del concepto de ventas.....	70
Figura 10: Competidores divididos en subregiones. ....	101
Figura 11: Matriz FODA.....	115

## Índice de Gráficos.

Gráfico 1: Incremento en el Nº de plazas hoteleras y para-hoteleras 1984 - 2008. ....	37
Gráfico 2: Participación % de plazas según tipo de establecimiento. Año 2006. ....	37
Gráfico 3: Participación de plazas hoteleras según tipo de establecimiento. Año 2007. ....	38
Gráfico 4: Ciclo de vida del producto VLA .....	44
Gráfico 5: Ciclo de vida del producto SMA .....	46
Gráfico 6: Factores preferidos en primer lugar en la planificación de las vacaciones .....	48
Gráfico 7: Atributo más importante en relación a la preferencia por el lugar .....	48
Gráfico 8: Percepción de los turistas en relación al precio .....	56
Gráfico 9: Análisis de Pareto. Año 2006.....	59
Gráfico 10: Análisis de Pareto. Cabañas. Año 2006.....	60
Gráfico 11: Medio por el que buscó información. ....	61
Gráfico 12: Tipo de transporte utilizado.....	64
Gráfico 13: Cantidad de turistas alojados años 1996 - 2007 .....	71
Gráfico 14: Porcentaje de ocupación hotelera y para-hotelera en temporada alta .....	73
Gráfico 15: Estadía promedio en días.....	73
Gráfico 16: Facturación mensual estimada 2004, 2005 y 1 <sup>er</sup> trimestre del 2006 .....	74
Gráfico 17: Pronóstico de la demanda .....	81
Gráfico 18: Variación en la cantidad de turistas que visitan la Patagonia primer trimestre 2007-2008.....	96
Gráfico 19: Turistas residentes y no residentes según región. Año 2007.....	96
Gráfico 20: Lugar de residencia de los turistas nacionales que visitaron la Patagonia. Año 2005.....	97
Gráfico 21: Lugar de residencia de los turistas extranjeros que visitaron la Patagonia. Año 2005.....	97
Gráfico 22: Participación del mercado por regiones. Año 2007 .....	99
Gráfico 23: Precio promedio de los establecimientos hoteleros y para-hoteleros por región. Año 2007.....	100

Gráfico 24: Participación del mercado. Año 2007 .....	102
Gráfico 25: Cantidad de plazas disponibles. Primer trimestre de 2007 .....	103
Gráfico 26: % de ocupación de plazas y habitaciones. Primer trimestre de 2007 .....	103
Gráfico 27: Comportamiento de la estadía promedio en días, durante el bienio 2006 – 2007 en los destinos competidores. ....	104

## Índice de Cuadros.

Cuadro 1: Fuentes de información análisis externo e interno.....	29
Cuadro 2: Grado de satisfacción con la infraestructura. ....	49
Cuadro 3: Distancias a los aeropuertos .....	51
Cuadro 4: Estimación de la evolución del gasto promedio .....	57
Cuadro 5: Motivación del viaje .....	63
Cuadro 6: Tabla de Segmentación Nº 1.....	66
Cuadro 7: Tabla de Segmentación Nº 2.....	67
Cuadro 8: Tabla de Segmentación Nº 3.....	68
Cuadro 9: Pronóstico de la demanda.....	80
Cuadro 10: Análisis de escenarios 1.....	111
Cuadro 11: Análisis de escenarios 2.....	112
Cuadro 12: Análisis de escenarios 3.....	113
Cuadro 13: Decisiones operativas .....	135
Cuadro 14: Referencias .....	136

## AGRADECIMIENTOS

---

A mis padres por su esfuerzo y dedicación,  
por enseñarme a ser  
y dejarme hacer.

Al resto de mi familia y amigos  
por su apoyo continuo e incondicional.

A los profesores que me sirvieron  
de guía e inspiración.

A todos ellos GRACIAS.

## PLAN DE MARKETING TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE VILLA LA ANGOSTURA.

### INTRODUCCIÓN

---

En las últimas décadas, el sector turístico, ha experimentado un marcado crecimiento en importancia como actividad económica a nivel nacional. Según datos de la Cámara Argentina de Turismo [CAT] (2007), para el año 2006 la participación de la Industria de Viajes y Turismo (IVT) en términos de producto interno bruto fue del 7,41%, de empleo el 7,15%, de divisas por exportación el 7,2%, y dentro del conjunto de impuestos, el porcentaje asignable a esta industria representa 6% del total. Asimismo, este sector contribuye al desarrollo de las economías regionales, permitiendo una mejor distribución de las riquezas. Como se puede observar en los datos expresados anteriormente, el turismo es una industria de carácter transversal que forma parte de todos los sectores de la economía.

En términos locales, durante las últimas décadas, Villa La Angostura (VLA) ha experimentado una expansión tanto demográfica como en lo relativo a la actividad económica, motivada principalmente por el turismo, siendo ésta, en la actualidad, su principal industria. A modo de ejemplo, se puede destacar que en el año 1990 la oferta de plazas hoteleras era de 357 y en la actualidad, la cifra asciende a 3.850 plazas registradas. Por otro lado, la cantidad de turistas hospedados para el año 1997 era de 30.980 y durante el 2007 fue de 95.250, marcando un crecimiento anual promedio del 11% para la última década. Este nivel de desarrollo de la actividad, trae consigo un conjunto de problemas que deben ser afrontados mediante la planificación estratégica.

El contexto que brinda el estado actual de la IVT, tanto a nivel nacional regional y local, ha fomentado la incorporación del marketing a la actividad turística. A lo largo de todo el país, las distintas localidades turísticas o con potencialidades para serlo, han comenzado a desarrollar sus planes estratégicos con una marcada orientación comercial.

VLA no posee un plan concreto que contemple y organice un posicionamiento claro de la ciudad en la mente de los turistas y ciudadanos. Tampoco una oferta de servicios turísticos coordinada desde el sector público. Es común ver esta falta de unificación en la comunicación que realizan las empresas locales ya que cada una de ellas posee estilos distintos, distinta información sobre los mismos atractivos turísticos y ni siquiera colocan el isologotipo de la ciudad en sus folletos, sitios Web, etc. Asimismo, existen numerosos aspectos que hacen de VLA un lugar único, que hasta hoy se han comunicado de forma deficiente o nula. Tal es el caso del único bosque de arrayanes natural del mundo ó el posiblemente, río más corto del mundo (río Correntoso 132m. aprox.). Esto se configura no sólo como un problema de comunicación sino como un producto turístico potencial que actualmente no se lo gestiona como tal.

Se presenta el desafío de alentar el crecimiento de forma planificada, sin perder de vista los aspectos característicos que conforman la imagen de VLA. Es aquí donde adquiere relevancia el plan de marketing, permitiendo a la ciudad plantear y alcanzar sus objetivos, aunque de forma más ordenada, y a su vez mejorar la situación en cuanto al atractivo turístico se refiere. El sector público, haciendo uso de su competencia como ente planificador, es quien debe ser el encargado de definir y armonizar el conjunto de normas y criterios que regulan las actividades relativas al turismo y su atracción.

Para finalizar, como habitante de la localidad, existe una fuerte motivación personal, para brindar un aporte a la comunidad ayudando al desarrollo turístico de la misma, mediante el uso de las herramientas incorporadas a lo largo de la carrera.

El presente Proyecto de Aplicación Profesional consiste en la creación de un Plan de Marketing, mediante la vinculación de la Planificación Comercial con el Turismo, para la localidad de Villa La Angostura (VLA). El mismo estará orientado a la planificación de los años comprendidos en el quinquenio 2008 – 2012. Sin embargo, el diagnóstico se realizará mediante la información recolectada hasta el primer trimestre del presente año (2008).



## OBJETIVOS DEL PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

---

### General:

- Diseñar un Plan de Marketing Turístico para la localidad de VLA que abarque el período 2008 – 2012 haciendo énfasis en la modernización de la gestión municipal en cuanto a la actividad turística.

### Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la localidad.
  - Estudiar el contexto externo para determinar las amenazas y oportunidades que se deberán enfrentar.
  - Analizar la situación interna de VLA para conocer sus puntos fuertes y débiles.
- Establecer los objetivos que guíen la actividad durante los próximos años.
- Definir los planes de acción necesarios para alcanzar estos objetivos, haciendo hincapié en el desarrollo de un posicionamiento y una imagen de marca fuertes.

# MARCO TEÓRICO

## CITYMARKETING

El Citymarketing es una disciplina relativamente nueva cuya principal característica es la cantidad de nombres y enfoques distintos que se pueden encontrar en la bibliografía disponible. Los autores Kotler, Gertner, Rein, y Haider (1993/2007), establecen que ya no se hace referencia al concepto de Marketing únicamente en relación con las empresas privadas, sino cada vez más se lo relaciona a ciudades y destinos turísticos.

El marketing se acepta como una estrategia indispensable para promover productos y servicios, y para que éstos tengan buenas posibilidades de alcanzar el éxito en el mercado. Sin embargo, también los lugares, que van desde destinos turísticos hasta países completos, buscan tanto captar turistas como inversión extranjera, por lo que necesitan atraer a personas y a empresarios de forma efectiva (Kotler et al.).

El principal factor que motivó la aparición del Citymarketing es la creciente competencia entre las distintas ciudades. "A medida que se intensifican los procesos de integración y la economía se globaliza, el papel de las ciudades y la competencia entre ellas se vuelven más significativas" (Friedmann, 2003, p.3).

En un extremo, algunos autores sugieren una visión más abarcativa de la disciplina proponiendo que el Citymarketing funciona como un paraguas que cubre a todos los sectores de la ciudad como una nueva forma de gestión y en el otro extremo hay autores que acotan la disciplina básicamente a la creación de una "imagen ciudad" y su comunicación para la atracción del turismo.

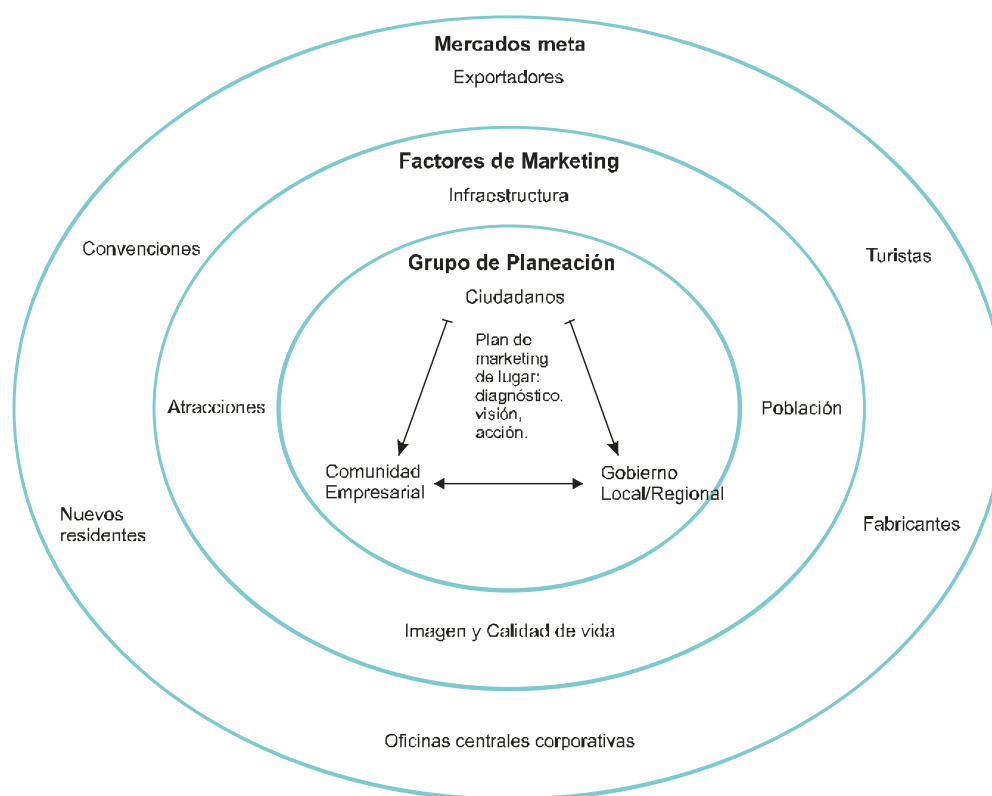
La dinámica de la competencia intermunicipal "altera los métodos clásicos de gobierno y gestión de las corporaciones locales, orientándolos hacia el *marketing city* de sus proyectos de desarrollo económico y social local" (López, J.; Gadea, A. en Friedmann, 2003, p.4). Los gobiernos locales, con un interés en la promoción de su desarrollo local a través del turismo, en un contexto de alta competitividad deben de convertirse en corporaciones públicas dinamizadoras de la cooperación de los diferentes agentes sociales y económicos (Kotler et al., 2007).

Según Kotler et al. (2007, p.49) el marketing de lugares, en su núcleo, comprende cuatro actividades:

- Desarrollo de un posicionamiento y una imagen fuertes y atractivos para la comunidad.
- Establecimiento de incentivos atractivos para los compradores y usuarios reales y potenciales de los bienes y servicios.
- Entrega de productos y servicios del lugar en una forma eficiente y accesible.
- Promoción del atractivo y los beneficios de un lugar de forma tal que se asegure que los usuarios potenciales estén completamente conscientes de las ventajas.

En la figura 1 se pueden observar los “niveles del marketing de lugares” y así entender mejor cuales son todos los elementos intervinientes.

Figura 1: Niveles del Marketing de Lugares.



Fuente: Kotler, Gertner, Rein, Haider, 2007, p. 50.

“El desafío de la Gestión Urbana es fortalecer la capacidad de las ciudades para adaptarse al mercado cambiante, aprovechar las oportunidades y sostener su vitalidad. Las ciudades deben iniciar lo que las organizaciones dedicadas a los

negocios han estado haciendo durante años: la planificación estratégica de mercado (marketing estratégico)” (Friedmann, 2003, p.1). Las ciudades “han de diseñarse a sí mismas como un sistema que puede absorber las dificultades y adaptarse rápida y efectivamente a nuevos desarrollos y oportunidades” (Kotler, Haider y Rein, en Friedmann, 2003, p.15).

“La finalidad última del Marketing Urbano es el aumento del atractivo y desarrollo de una imagen positiva de la ciudad. El factor imagen ejerce una enorme influencia sobre la vida de la ciudad. Es considerada como un “factor condicionante del desarrollo local. La imagen urbana puede constituir un enorme apoyo (imagen positiva) o también un gran obstáculo (imagen negativa) para el desarrollo económico, cultural y social de una ciudad. Es un capital importantísimo para el desarrollo de la ciudad. Planificar, posicionar y cuidar la imagen de la ciudad. Va en ello buena parte de un mejor futuro” (Friedmann, 2003, p.5).

Por otro lado, el Marketing Urbano se caracteriza por los siguientes aspectos (Friedmann, 2003, p.7):

a) Aspecto filosófico:

- Orientación hacia los grupos/mercados objetivo, hacia los destinatarios de la política local.
- El punto de partida son los problemas, las necesidades y los deseos de los grupos objetivo.

b) Aspecto informativo:

- La investigación del mercado es un elemento fundamental del Marketing Urbano.
- Generar de información acerca de los problemas y las necesidades de los grupos objetivo.

c) Aspecto estratégico:

- El Marketing Urbano se realiza mediante la aplicación del enfoque estratégico.

d) Aspecto de colaboración y coordinación:

- Todos los actores relevantes de la comuna participan en el diseño del producto "ciudad".
- Cooperación sector público – sector privado.

La herramienta por excelencia para la planificación estratégica de mercado es el "plan de marketing". A continuación se expondrán sus elementos y características pero se recurrirá a autores más específicos del ámbito empresarial.

## PLAN DE MARKETING

Según Hiebing y Cooper (1992, p.1), "el marketing como disciplina puede definirse como el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia. Por ende, el plan de marketing es una estructura organizada para guiar dicho proceso". Asimismo, "La planificación disciplinada de mercadotecnia (plan de marketing) es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso".

"Es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto" (Sanz de la Tajada, en Sainz de Vicuña, 1999, p.79).

A continuación se presenta el esquema propuesto por Sainz de Vicuña (1999, p.111) ya que es uno de los más claros para mostrar las distintas etapas que conforman el plan de marketing.

Figura 2: Etapas del Plan de Marketing.



Sainz de Vicuña, 1999, p.111

Como se ve en el gráfico anterior, el plan de marketing se puede dividir en tres fases.

**Primera Fase:** Análisis y diagnóstico de la situación.

**a)** Supone un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa de la empresa como de la interna. En el primer caso se concentrar principalmente en el análisis del mercado, esto es, de la estructura (cuota de mercado de los diferentes competidores: global, por segmentos, canales y marcas), la naturaleza (aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda: diferentes segmentos existentes, su perfil y características definitorias, su sistema de valores, actitudes, motivaciones e inhibiciones, comportamiento y proceso de compra, etc.) y evolución y tendencias (tanto de su estructura como de su naturaleza).

Toda empresa se encuentra dentro de un contexto de fuerzas y tendencias que le van sirviendo de marco para su desarrollo presentando oportunidades y amenazas. Gran cantidad de estas fuerzas y tendencias son producto de los cambios provocados por los actores que conforman la industria y los mercados. Antes de continuar es importante aclarar que significan estos conceptos:

Según Walker (1992, p. 122), la industria es “un grupo de empresas que ofrecen un producto o una clase de productos que son similares y sustitutos aproximados unos de otros”. Por otro lado, un mercado es “algo compuesto de individuos y organizaciones interesadas/os en, y dispuestas/os a, comprar un bien o servicio para obtener beneficios que satisfarán una necesidad o un deseo particular, individuos y organizaciones que además tienen los recursos para efectuar tal transacción”.

En este ambiente existen fuerzas y tendencias que provienen del contexto entendido como un conjunto de subcontextos demográfico, económico, tecnológico, político-legal, físico, socio-cultural y demográfico.

Una particularidad del contexto es que la empresa, generalmente, no puede controlarlo. Son variables que no se pueden modificar fácilmente como las conocidas “4P” del marketing.

Cuando se habla de competencia en un municipio turístico hay que tener cuidado en la clasificación de nuestros competidores y no confundirlos con aliados. “Los distintos actores o municipios turísticos como una estructura-red: toda estructura-red es una estructura altamente integrada. Esto no significa que en el caso del turismo, en beneficio de la integración cada centro turístico deba disminuir su capacidad productiva y renunciar a la competencia. Hay que mantener cada individualidad, sin dejar de controlar al resto de las partes, para que el conjunto funcione armónicamente y el desarrollo de algunos municipios no se lleve a cabo poniendo a otros en crisis” (Boullón, 1999, p.52).

**b)** Para finalizar la primera fase, se realiza el diagnóstico de la situación. El principal instrumento que se emplea es el análisis FODA que consiste en establecer un inventario de las oportunidades y amenazas (deducidas del análisis externo de la siguiente forma: si el factor al que nos referimos es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos éste será una oportunidad, en caso contrario será una amenaza), así como de los puntos fuertes y débiles (extraídos del análisis de la situación interna con el siguiente criterio: si el punto en cuestión es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos será un punto fuerte, en caso contrario será un punto débil).



**Segunda Fase:** Decisiones estratégicas de marketing.

**a)** Objetivos de marketing. Una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular la estrategia de marketing, se deben formular los objetivos. En caso contrario difícilmente se podrá saber si la estrategia que se está adoptando es la correcta: sin no se sabe dónde desea ir, y menos se puede saber si el camino que se está siguiendo es el adecuado.

Los objetivos de marketing deben estar supeditados a los objetivos corporativos.

El próximo paso en un plan de marketing según Hiebing y Cooper (1992, p.69), consiste en establecer los objetivos de ventas. Este es uno de los pasos más complicados e importantes en la preparación de un buen plan. El establecimiento de los objetivos de ventas es indispensable porque da una orientación general al plan de marketing. Todo lo que después se incluye en él tiene por objeto realizar los objetivos: calcular el tamaño del mercado meta y establecer los objetivos de mercadotecnia, determinar el presupuesto de publicidad y de promoción, establecer el número y clases de canales de distribución que se utilizaran, etc. Por otro lado, como los objetivos de ventas tienen una gran repercusión en la empresa, es preciso que presenten un reto y que sean alcanzables.

En otras palabras, todos los demás objetivos están supeditados al objetivo de ventas.

**b)** Estrategias de marketing. La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados. Debe concretar tanto la estrategia de cartera (es decir, a qué mercados atender y con qué productos), como la estrategia de segmentación y posicionamiento (esto es, a qué segmentos de esos mercados elegidos y cómo se va posicionar la organización en ellos) y la estrategia funcional (el marketing mix).

Por lo tanto existen distintos niveles estratégicos.

**Nivel 1:** Estrategia de cartera.

La estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas producto-mercado que la empresa contempla dentro de esa actividad.

Figura 3: Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado 1	Desarrollo de nuevos productos 2
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados 3	Diversificación 4

Matriz de Ansoff, en Sainz de Vicuña, 1999, p.232

Los recuadros 1, 2 y 3 reflejan opciones de expansión, mientras que el recuadro 4 marca una estrategia de diversificación. El criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación.

**Nivel 2:** Estrategia de segmentación y posicionamiento.

**a.** La estrategia de segmentación consiste en una toma de decisión por parte de la dirección de marketing respecto a por cuál o por cuáles de los segmentos en los que se ha clasificado un mercado va a apostar la empresa. Esta clasificación puede ser fruto de un análisis de la situación o, lo que es más recomendable, consecuencia de una investigación de mercado. A su vez debemos seleccionar, en los casos en los que sea posible, el o los segmento/s estratégico/s. Esto es, aquél segmento al que la empresa se va a dirigir o en el que se va a concentrar, sabiendo que en él tiene una posición de ventaja, respecto de los competidores, en aquello que el consumidor o usuario valora realmente.

**b.** Estrategia de posicionamiento. Supone definir en un sentido global, cómo quiere ser percibida la empresa por los segmentos estratégicos decididos, esto es, con qué atributos de imagen quiere ser identificada en la mente del consumidor o usuario. Hay muchas formas de plantear el posicionamiento: en comparación con la competencia, por una ventaja aportada por el producto, utilizando la personalidad o imagen de empresa, las características de uso del producto, una situación de consumo o algún tipo de consumidor.

Posicionar, por definición, es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta (Kotler, 2001, p. 298).

A su vez, estas diferencias deben satisfacer los criterios sugeridos por Kotler para determinar si son adecuadas o no: es importante, distintiva, superior, exclusiva, costeable y rentable.

**Nivel 3:** Estrategia Funcional. Se trata de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y adecuadas (marketing mix). Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son: productos, distribución y ventas, precios y comunicación.

**Tercera fase:** Decisiones operativas de Marketing.

En esta etapa se trata de decidir las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing en su nivel más concreto. Se determinan los presupuestos, plazos y responsables de cada una de las acciones que se desarrollarán.

A continuación se realizarán algunas aclaraciones sobre conceptos tomados del ámbito comercial que requieren una adaptación. Primero se analizarán las variables que componen el mix de marketing y luego el proceso de compra.

## PRODUCTO:

---

“Cada ciudad tiene que transformarse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo de sus productos y del valor de su propio sitio: Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. El producto es la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, su infraestructura, su arquitectura, atmósfera, cultura, medio ambiente, educación, ciencia y tecnología (Friedmann, 2003, p. 10). Si bien está claro que la ciudad se puede considerar como un producto en su totalidad, se cree conveniente, dadas las limitaciones del caso, acotar el campo de acción a lo que a continuación se definirá como Producto Turístico.

El turismo corresponde al denominado sector terciario de la economía, “los servicios”. En consecuencia, no son servicios puros los que ofrece sino que se habla de un servicio sustentado en general en bienes tangibles. “los centros turísticos son los productos y servicios finales y los hoteles, restaurantes, etc. son los productos y servicios intermedios. Cada empresa que presta servicios intermedios actúa como una unidad productiva. Elabora un tipo determinado de servicio, lo comercializa, lo comunica, prepara el personal, calcula los costos y gastos, establece los precios y trata, o debería hacerlo, de complementarse con aquellas otras empresas que ofrecen otros productos y servicios intermedios” (Boullón 2004, p. 11-12).

La Secretaría de Turismo de la provincia de Neuquén define Producto Turístico como el “conjunto de recursos naturales, culturales y humanos con capacidad de atracción de visitantes que un área puede ofrecer, complementado por infraestructura y equipamiento de apoyo y promovido por una organización de venta”. Y a su vez hace la siguiente caracterización:

**a) TURISMO ACTIVO:** Es una forma de turismo que utiliza los ambientes naturales o el medio rural, preferentemente agrestes para producir sensaciones de descubrimiento y emociones en sus protagonistas. Su objetivo básico es el de poder transmitir esas vivencias.

**a.1. Turismo de Deportes:** Es el conjunto de actividades físicas o deportivas que realizan los turistas. El Turismo de Deportes incluye también los desplazamientos efectuados por las personas específicamente para practicar una determinada competencia deportiva. Actualmente existe una tendencia creciente en la demanda de actividades deportivas en destinos turísticos naturales que ofrecen diversidad de paisaje, generando y jerarquizando productos que combinan turismo y deporte:

- Golf
- Caza Deportiva
- Pesca Deportiva
- Esquí
- Maratón
- Ecoadventure

**a.2. Turismo de Naturaleza:** Tiene por objeto la contemplación, el conocimiento, la interpretación y el disfrute de la naturaleza en cualquiera de sus formas, siempre en un marco de seguridad: Senderismo, observación de flora y fauna, safaris fotográficos, avistaje de aves y otras

**a.3. Turismo Aventura:** Consiste en el desarrollo de acciones en las cuales convergen, principalmente la naturaleza y la actividad humana, creándose entre ambas una marcada relación a través de diversas alternativas de riesgo y destreza física. Son ofrecidas mediante actividades tales como cabalgatas, trekking, mountain bike, montañismo y otras.

**a.4. Turismo Rural:** Se entiende esta modalidad como el conjunto de actividades que se desarrollan en un entorno rural excediendo el mero alojamiento, que pueden constituirse en una fuente de ingresos complementarios a los tradicionalmente dependientes del sector primario y convertirse en un rubro productivo más de la empresa agropecuaria.

**b) TURISMO CONTEMPLATIVO:** Es aquél donde el turista tiene un rol de escaso protagonismo y menos activo en las actividades que se realizan.

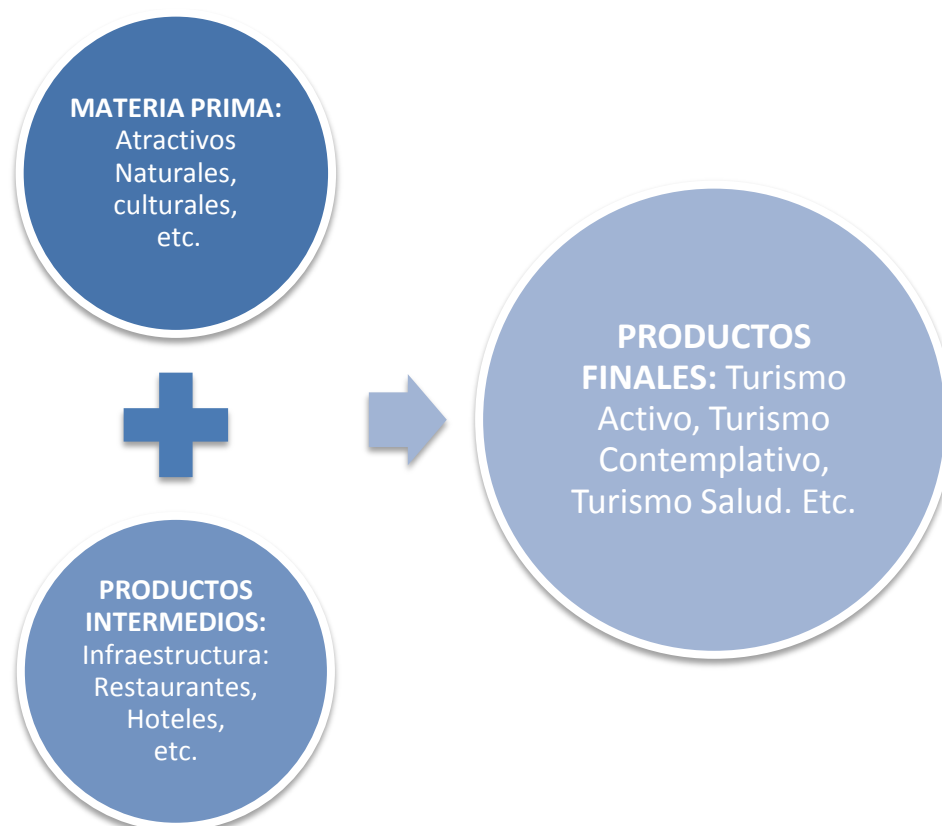
Entre ellas, se encuentran las visitas a los sitios naturales que pueden realizarse con o sin el acompañamiento de un guía. La diferencia entre este tipo de producto y el Turismo de Naturaleza radica en la necesidad de trasladarse haciendo un esfuerzo físico. El turismo contemplativo no requiere de este esfuerzo.

**c) TURISMO SALUD:** Es el turismo orientado a proporcionar los medios para conservar, fomentar y restaurar la salud como clave del bienestar físico, mental y social. En muchos casos aprovecha las diferentes fuentes termo-minero-medicinales y sus derivados, con la posibilidad de combinarlos con el sol y el clima favorable a través de diversas técnicas de aplicación, duración y frecuencias establecidas por un médico con fines curativos, preventivos y de rehabilitación o simplemente de recuperación de hábitos saludables, ruptura con la rutina o disminución del estrés.

**d) TURISMO DE INTERÉS ESPECIAL:** Esta clase de turismo busca agrupar aquellos productos que por sus características contribuyan a disminuir la estacionalidad (Congresos y Convenciones), promover nuevos destinos (Viajes de Incentivo), ofrecer un nuevo perfil económico a una comunidad (Tour de Compras, otros) o una combinación de los anteriores.

En la figura 4, se resume la concepción de producto turístico que se adoptará haciendo una compilación de los distintos conceptos que acabamos de mencionar.

Figura 4: Construcción del concepto Productos Turísticos.



*Fuente: elaboración propia*

### **Jerarquía del producto:**

Según Kotler (2001) "todo producto se relaciona con ciertos otros productos. La jerarquía de productos se extiende desde las necesidades básicas hasta los aspectos específicos que satisfacen esas necesidades. Se pueden identificar siete niveles en la jerarquía del producto" (p. 296). A continuación se realiza esta clasificación para el turismo en particular.

- **Familia de la necesidad:** Recreación.
- **Familia del producto:** Turismo
- **Clase del producto:** Turismo Activo, Turismo Contemplativo, Turismo Salud, etc.
- **Línea de producto:** Esquí, pesca, senderismo, miradores, spa, etc.
- **Tipo de producto:** pueden ser los mismos que el punto anterior.
- **Marca:** en general existe una marca paraguas que engloba a la totalidad de las clases, líneas y tipos de productos.
- **Artículos:** Productos físicos orientados a la prestación de un servicio turístico.

Según Isabel Milio Balanzá (2004), como producto que tiene parte de servicio, el producto turístico tiene unas características muy propias. Las mismas se describen a continuación:

- a. **Intangibilidad:** los productos turísticos tienen unos componentes tangibles y otros intangibles. Los componentes intangibles hacen que los consumidores no estén seguros de lo que compran, por lo que se le da mucha ayuda comunicándoles de todas las maneras posibles las ventajas y satisfacciones que la compra le va a proporcionar.
- b. **Caducidad:** Los productos turísticos no se pueden almacenar y deben consumirse en un momento determinado para el que se han programado. Si no se hace de esta manera el producto se pierde para siempre.
- c. **Heterogeneidad:** El producto está formado por muchos elementos y es muy difícil que todos estén al mismo nivel de calidad. Los clientes según sean de un estilo o de otro, también pueden ser considerados heterogéneos
- d. **Subjetividad, Individualidad e inmediatez entre producto y consumo:** El producto turístico sirve ante todo para cubrir unas necesidades y satisfacer, y ambas cosas deben ser estudiadas de forma individual. Además, la subjetividad en el momento de consumirlo es bastante grande ya que dependiendo de las condiciones en que se encuentre el cliente y el que presta el servicio, éste puede resultar un éxito, cubrir solamente algunas expectativas o resultar un fracaso.



- e. **Agregabilidad y sustituibilidad:** El producto turístico debe considerarse como un conglomerado de elementos tangibles e intangibles. Este conglomerado se puede modificar y éstos se hacen sencillamente añadiendo o quitando algunos componentes, sustituyendo unos por otros, etc. Con lo que se consigue confeccionar nuevos productos.

### Ciclo de vida del producto (centro turístico)

---

Según Kotler (2001) decir que un producto tiene un ciclo de vida es afirmar cuatro cosas:

1. Los productos tienen una vida limitada.
2. Las ventas de los productos pasan por etapas bien definidas, cada una de las cuales presenta diferentes retos, oportunidades y problemas para el que los venden.
3. Las utilidades suben y bajan en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.
4. Los productos requieren diferentes estrategias de marketing, financieras, de fabricación, de compras y de recursos humanos en cada etapa de su ciclo de vida.

Casi todas las curvas de ciclo de vida de un producto tienen forma de campana. Esta curva por lo regular se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento.

Como se hizo anteriormente, es preciso marcar las similitudes y diferencias en comparación a los centros turísticos comprendidos como productos. Según Boullón (2004), la gran mayoría de los centros turísticos existentes han superado la etapa de introducción y, en Europa, también la etapa de crecimiento, encontrándose desde hace mucho tiempo en la plena etapa de madurez, aunque esto no impide que algunos hayan pasado y superado un ciclo de declinación. Pero lo que nunca sucedió es que algún centro turístico haya cerrado sus puertas. De esta forma se puede plantear la primera diferencia fundamental en relación a los demás productos ya que los centros turísticos no poseen una vida limitada.

Por otro lado, para el caso de un centro turístico, las etapas tampoco son las mismas. Según el autor recién mencionado, la evolución de cada centro turístico es distinta, siempre dentro de ciertos perfiles generales sintetizados en 8 etapas en lugar de las 4 del marketing tradicional. Estas etapas son:

1. Desarrollo.
2. Introducción.
3. Crecimiento.
4. Madurez.
5. Declinación.
6. Recuperación.
7. Madurez.
8. Declinación y así sucesivamente.

## PLAZA:

---

En el ámbito del marketing comercial, Plaza o Canales de distribución son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer accesible un producto o servicio para su uso o consumo. Dentro de estas organizaciones se encuentran los *Intermediarios comercializadores, agentes y facilitadores* (Louis, Stern y Adel, en Kotler, 2001, p. 490).

A diferencia de una empresa, ya sea productora de bienes y/o servicios, en el caso del Citymarketing, "la distancia geográfica de los municipios turísticos respecto a las plazas emisoras nacionales y extranjeras, es un factor irreversible, pues ninguno de los puntos puede modificar su localización geográfica. En relación directa con la distancia física se encuentra la distancia económica, aunque este factor puede variar conforme a nuevos acuerdos o convenios tarifarios, lo cual podría beneficiar a una región respecto de otra, pero nunca a municipios ubicados en una misma región, pues todos están sujetos a tarifas similares por kilómetros o millas recorridos" (Boullón 1999, p.53). Por otro lado, en los productos turísticos, la distribución es reemplazada por los sistemas publicitarios, cuya función es hacer conocer a los consumidores potenciales la existencia de los mix de oferta. Recién cuando el comprador inicia el viaje intervendrán otra serie de empresas cuyos servicios sumados constituyen el mix de prestación o lo que es lo mismo el

producto. En el caso del turista que viaja por cuenta propia intervienen las mismas variables, a excepción de la agencia de viajes. Gracias a la publicidad, el viajero se enteró del mix de la oferta que lo impulsó a viajar a tal sitio (Boullón 2004, p.20).

En conclusión, para el análisis de la variable “plaza” se considera conveniente tener en cuenta la situación geográfica del destino, por un lado y el conjunto de organizaciones conformado por agentes y facilitadores, por el otro.

### **Agentes y Facilitadores**

**a)** Facilitadores: En este rubro se tienen en cuenta las empresas de transporte y los bancos. Ayudan en el proceso de distribución pero no asumen la propiedad de la mercancía ni tampoco negocian compras o ventas. Ej.: empresas de transporte, bodegas independientes, bancos, agencias publicitarias, etc.

**b)** Agentes: Buscan clientes negocian en nombre del productor, pero no asumen la propiedad de la mercancía. Ej.: corredores, representantes de fabricantes, agentes de ventas, agencias de viajes, etc.

### **PRECIO**

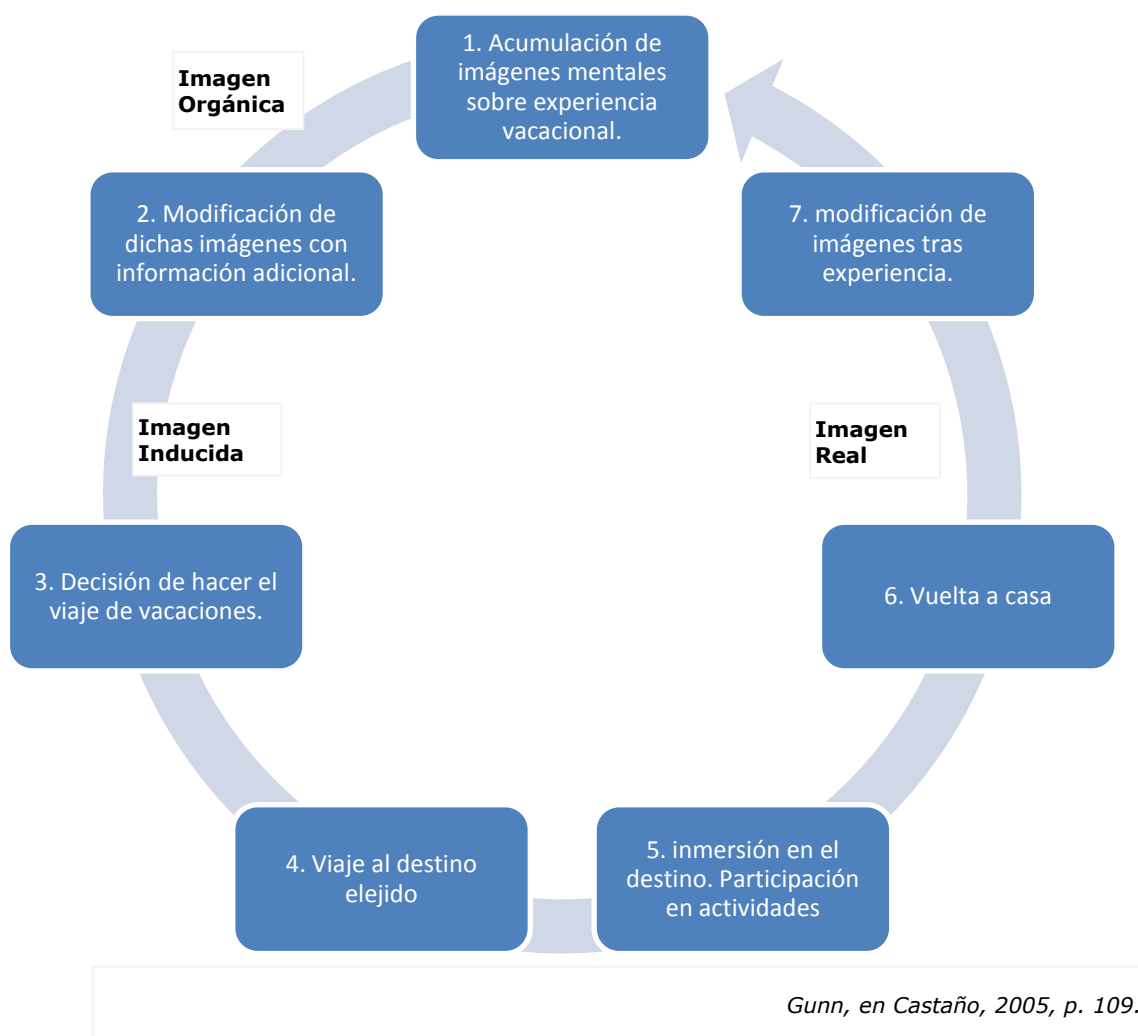
---

También existen diferencias en lo referente al precio en el área del Citymarketing. En una empresa, el precio es una de las variables más fáciles de modificar, una decisión de cambio de precio tiene una consecuencia inmediata y la variación en el precio es exactamente la requerida por quién toma la decisión. En el caso del Citymarketing, el precio es una variable que maneja el sector privado y por este motivo es de difícil modificación. El estado puede sugerir precios, realizar convenios, fomentar la diversificación de servicios (por ejemplo favorecer el asentamiento de hoteles de menor o mayor categoría), etc. Sin embargo estos cambios no son inmediatos y tampoco se consigue siempre el resultado esperado.

## Proceso de Compra.

Para realizar la descripción del proceso de compra se parte del “modelo de formación de la imagen destino” propuesto por Gunn (en Castaño, 2005, p. 109). Gunn denomina imagen orgánica a la imagen que se forma en la fase primera, a partir de fuentes de información no turísticas. En la segunda fase las fuentes de información son más comerciales, produciéndose una alteración de la imagen orgánica, que pasa a denominarse ahora imagen inducida. Es, en la última fase cuando la experiencia hace variar, definitivamente, la imagen.

Figura 5: Modelo de formación de la imagen de Gunn.



# MARCO METODOLÓGICO

Para la realización de la etapa de diagnóstico del presente Proyecto de Aplicación Profesional, se llevó adelante una investigación basada en información secundaria externa e información secundaria interna. La selección de este método obedece a dos factores; en primer lugar a la necesidad de utilizar esta alternativa como una etapa previa a una investigación basada en información primaria. Por otro lado a las limitaciones tanto de recursos humanos como de tiempo y de dinero.

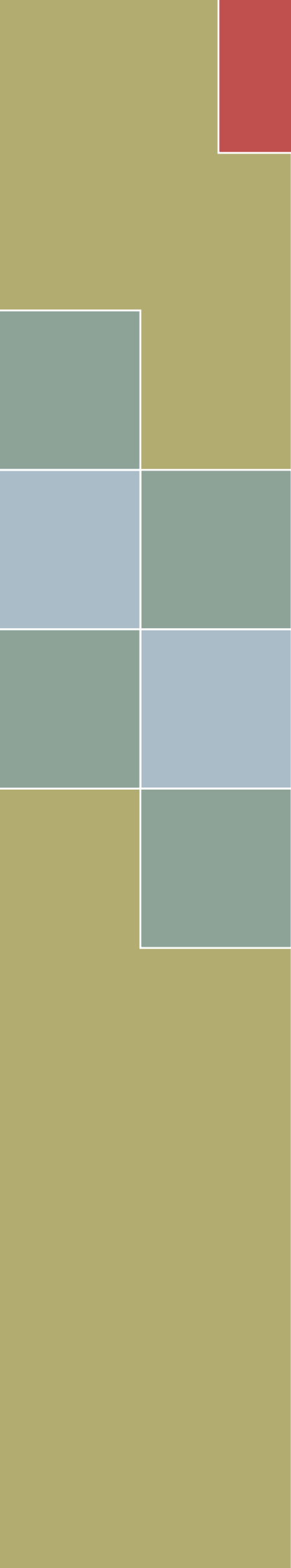
En el cuadro 1 se exponen, en forma resumida, el método de recolección de datos y las fuentes de información según si corresponden al análisis del contexto interno o externo de la organización.

Por último, solo se recurrió a fuentes primarias de información mediante las entrevistas con expertos que se detallan en el cuadro siguiente (ver anexo I. a. las guías de pautas correspondientes).

Cuadro 1: fuentes de información análisis externo e interno.

	Método de recolección de datos	Fuente
Análisis externo	Consulta a estadísticas del Gobierno nacional, provincial y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Turismo de la Nación.</li> <li>▪ Secretaría de Turismo de la provincia del Neuquén.</li> <li>▪ Secretaría de Turismo y Producción de la localidad de VLA.</li> <li>▪ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).</li> </ul>
	Relevamiento de Información periodística en medios gráficos y digitales.	<p><b>Diarios:</b> Clarín, La Nación, Perfil, El diario.</p> <p><b>diario digital:</b> laangosturadigital.com.ar y rionegro.com.ar</p>
	Consulta a páginas web.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.villalaangostura.gov.ar">www.villalaangostura.gov.ar</a></li> <li>▪ <a href="http://www.indec.gov.ar">www.indec.gov.ar</a></li> <li>▪ <a href="http://www.mecon.gov.ar">www.mecon.gov.ar</a></li> <li>▪ <a href="http://www.rionegro.com.ar">www.rionegro.com.ar</a></li> <li>▪ <a href="http://www.imagourbis.com.ar">www.imagourbis.com.ar</a></li> <li>▪ <a href="http://www.neuquentur.gov.ar">www.neuquentur.gov.ar</a></li> <li>▪ <a href="http://www.sectur.gov.ar">www.sectur.gov.ar</a></li> <li>▪ <a href="http://www.interpatagonia.com.ar">www.interpatagonia.com.ar</a></li> </ul>
	Consulta a estudios de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ INDEC: Encuestas de Ocupación Hotelera.</li> <li>▪ Secretaría de Turismo de la Nación: Estudio comparativo de satisfacción sobre los servicios al turismo. Encuestas a turistas residentes. Receso de verano de 2007.</li> <li>▪ Municipalidad de VLA: Guía de inversiones.</li> </ul>

Análisis Interno	Entrevistas con Expertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcionarios de la Municipalidad de Villa La Angostura (Alejo Simonelli, Secretario de Turismo de VLA y diversos funcionarios).</li> <li>▪ Especialistas en comunicación de municipios (Enric Casas, Director de comunicación corporativa del Ayuntamiento de Barcelona y Toni Puig, Asesor en comunicación del Ayuntamiento de Barcelona).</li> </ul>
	Consulta a estadísticas del Gobierno nacional, provincial y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Turismo de la Nación.</li> <li>▪ Secretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén.</li> <li>▪ Secretaría de Turismo y Producción de la Localidad de VLA.</li> <li>▪ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).</li> </ul>
	Relevamiento de Información periodística en medios gráficos y digitales.	Diarios: Clarín, La Nación, Perfil, El diario y La Angostura Digital,
	Consulta a páginas web.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.villalaangostura.gov.ar">www.villalaangostura.gov.ar</a></li> <li>▪ <a href="http://www.indec.gov.ar">www.indec.gov.ar</a></li> <li>▪ <a href="http://www.imagourbis.com.ar">www.imagourbis.com.ar</a></li> <li>▪ <a href="http://www.neuquentur.gov.ar">www.neuquentur.gov.ar</a></li> <li>▪ <a href="http://www.sectur.gov.ar">www.sectur.gov.ar</a></li> </ul>
	Consulta a estudios de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ INDEC: Encuestas de Ocupación Hotelera.</li> <li>▪ Secretaría de Turismo de la Nación: Estudio comparativo de satisfacción sobre los servicios al turismo. Encuestas a turistas residentes. Receso de verano de 2007.</li> <li>▪ Municipalidad de VLA: Guía de inversiones.</li> </ul>
	Relevamiento de Material gráfico publicitario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Turismo y Producción de la Localidad de VLA.</li> <li>▪ Informe Municipal. Municipalidad de VLA.</li> </ul>



# Revisión del negocio

## Análisis del contexto

### Interno





## INTRODUCCIÓN

---

Villa La Angostura (VLA) es la cabecera del departamento Los Lagos y fue fundada oficialmente el 15 de mayo de 1932, con la inauguración de la estación radiotelegráfica Correntoso (ver mapa ilustrativo en el anexo I. b.). Su nombre se debe al istmo o "angostura" de la península de Quetrihué, siendo éste la puerta de entrada terrestre al Parque Nacional Los Arrayanes. La localidad ha estado desde siempre ligada a la actividad turística. A partir de los años '30, en que se creó el Parque Nacional Nahuel Huapí, la zona comenzó a recibir turistas en la época estival que iban en busca del descanso y a practicar la pesca de salmónidos. A principio de los '90, la localidad comenzó a ser descubierta por un número mayor de viajeros y gradualmente se fueron incrementando las corrientes turísticas acompañadas por importantes inversiones privadas, que en pocos años, la transformaron en uno de los centros turísticos de mayor crecimiento de la provincia y de la Argentina.

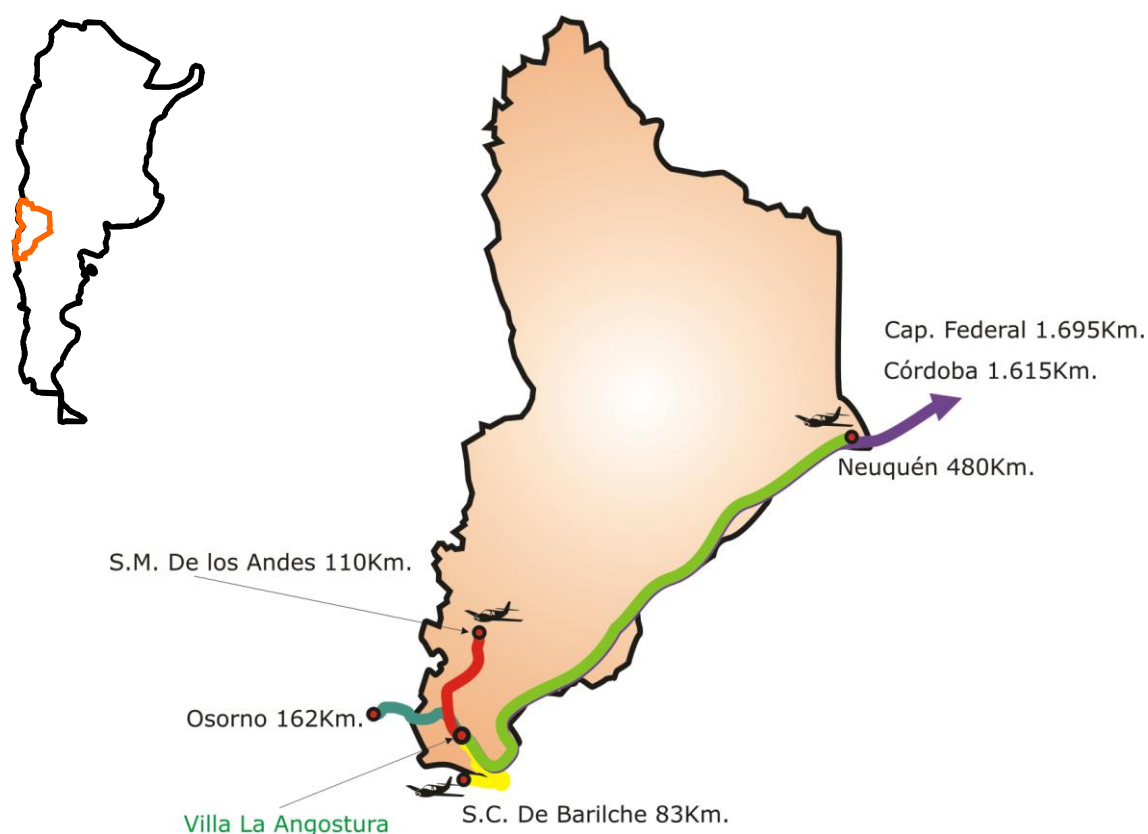
- Población: 14000 aprox. (en la actualidad)
- Tasa media Anual de Crecimiento: (1991-2001) 121,83%
- Densidad: 98,15 habitantes por km<sup>2</sup>
- Ejido municipal: 7960 has. de superficie.
- Localizada a 780 m.s.n.m.

## SITUACIÓN GEOGRÁFICA

VLA se encuentra ubicada al sur de la Provincia del Neuquén, en la margen Norte del lago Nahuel Huapí, en el centro de la región denominada Tres parques Siete Lagos. A su vez, se encuentra rodeada por el lago Nahuel Huapí, lago Correntoso y lago Espejo. Es el principio o fin (según donde se comience el recorrido) del Camino de los Siete Lagos. Otra ruta de acceso a la ciudad es el lago Nahuel Huapí cuya explotación actualmente es mínima.

Dista a 43 km. del límite con la República de Chile; a 83 km. de San Carlos de Bariloche, y a 110 km. de la ciudad de San Martín de los Andes (SMA), por la ruta de los Siete Lagos. Todos los accesos se encuentran asfaltados excepto la Ruta 234 (Camino de los Siete Lagos) que actualmente se encuentra en construcción.

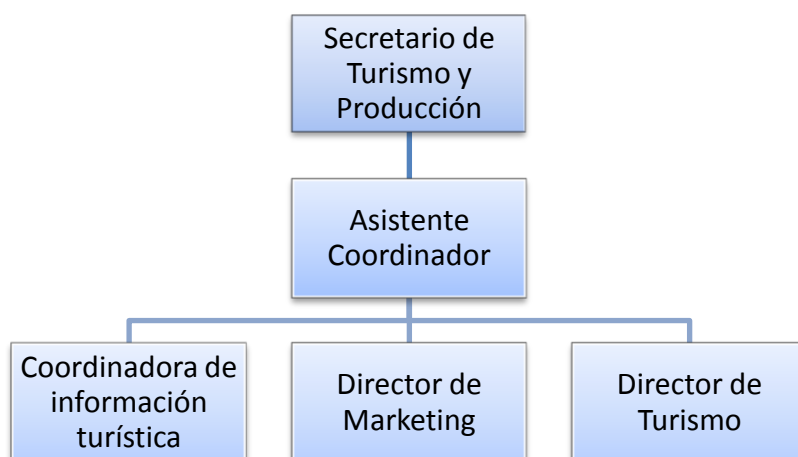
Figura 6: Situación geográfica.



## SECRETARÍA DE TURISMO

La Secretaría de Turismo y Producción de Villa La Angostura es el organismo encargado de la planificación, toma de decisiones y ejecución de todo lo referente al desarrollo turístico en el ámbito de la localidad. A continuación se presenta el organigrama de la misma.

Figura 7: Organigrama Secretaría de Turismo y Producción de VLA



Así mismo, para lograr una planificación consensuada con los distintos actores que intervienen en la actividad turística, en el año 2003 se creó el Ente de Turismo de la Municipalidad de Villa la Angostura (Enviatur), cuya principal responsabilidad es la promoción y planeamiento de la oferta turística local. El ente descentralizado fue creado mediante la ordenanza 1366/03. La dirección del Enviatur está a cargo de un directorio integrado por el Secretario de Turismo, que desempeña la presidencia, dos representantes de la Asociación de Hoteles y Restaurantes, dos representantes de la Cámara de Industria, Comercio y Producción y un representante de cada una de otras entidades civiles, actuales o futuras, relacionadas al comercio o prestación de servicios turísticos. Entre otras, su misión es delinear las estrategias de promoción y planeamiento de la oferta turística de VLA. Además, debe planificar la folletería, los artículos de promoción y la "señalética" para la atención al visitante. Por otro lado, debe programar las actividades a desarrollar en el centro de convenciones, su comercialización y

captación de eventos. También puede actuar como orientador de la inversión, informando al potencial interesado toda la documentación que se disponga.

El cuerpo debe reunirse como mínimo una vez al mes y sus integrantes desempeñan sus funciones "ad honorem" aunque con reconocimiento de gastos de representación.

Esta institución, a pesar de ser un ente descentralizado, está presidida por el Secretario de Turismo de la localidad, siendo éste el responsable en la toma de decisiones.

Para finalizar, es importante destacar que; si bien en términos teóricos, el Enviatur es una institución que se configura como una herramienta sumamente útil, permitiendo la toma de decisiones consensuadas por distintos actores, en la realidad, es poca su participación actual en términos operativos.

A continuación se desarrolla el análisis del mix de marketing: producto, plaza, promoción y precio.

## 1. PRODUCTO

---

### OFERTA DE PRODUCTOS TURÍSTICOS PROPIAMENTE DICHOS

---

#### Atractivos Naturales.

---

La localidad de Villa La Angostura cuenta con una gran variedad de atractivos naturales que la convierten en un lugar único. De los cuales, los más importantes son:

- El Camino Siete Lagos o Corredor de Los Lagos.
- El Bosque de Arrayanes.
- Cerro Bayo principalmente y los Cerros Inacayal, Belvedere, Dormilón y Colorado
- Río Correntoso.
- Numerosos ríos y arroyos (Bonito, Las Piedritas, La Estacada) y Cascadas (Inacayal, Río Bonito, Del Zorro, Santa Ana y Dora).
- Coihue el Abuelo.
- Selva Triste.

(Ver anexo I. c. para mayor información)

#### Productos y servicios Intermedios (infraestructura).

---

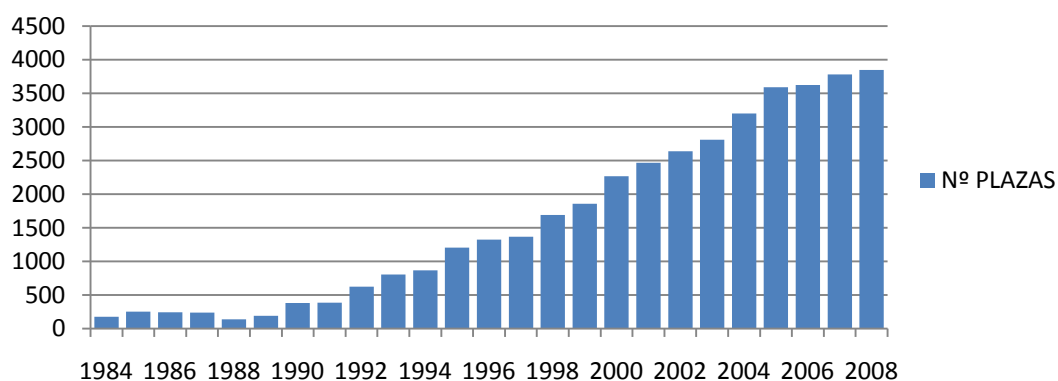
#### Alojamiento.

---

La oferta de alojamiento de VLA se compone principalmente por hosterías, apart-hoteles y cabañas, siendo todas éstas las que forman el conjunto llamado oferta para-hotelera. A lo largo de las últimas décadas, la cantidad de plazas hoteleras y para-hoteleras ha experimentado un crecimiento sostenido motivado por la

creciente afluencia de turistas nacionales y extranjeros. En el gráfico 1 puede apreciarse claramente este incremento.

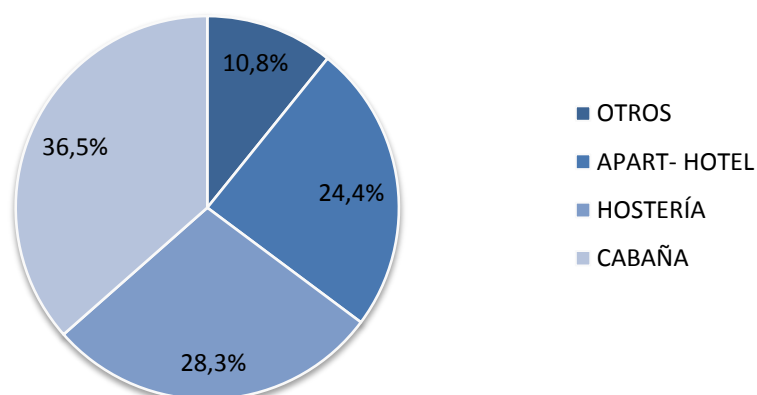
Gráfico 1: Incremento en el N° de plazas hoteleras y para-hoteleras 1984 - 2008<sup>1</sup>.



*Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de VLA.*

Una particularidad de la oferta de alojamiento que presenta la ciudad de V.L.A. es el tipo de establecimiento. En el gráfico 2 se puede observar la participación que tiene cada tipo de establecimiento en la oferta total (ver categoría y tipo en el anexo I. d.).

Gráfico 2: Participación % de plazas según tipo de establecimiento. Año 2006.

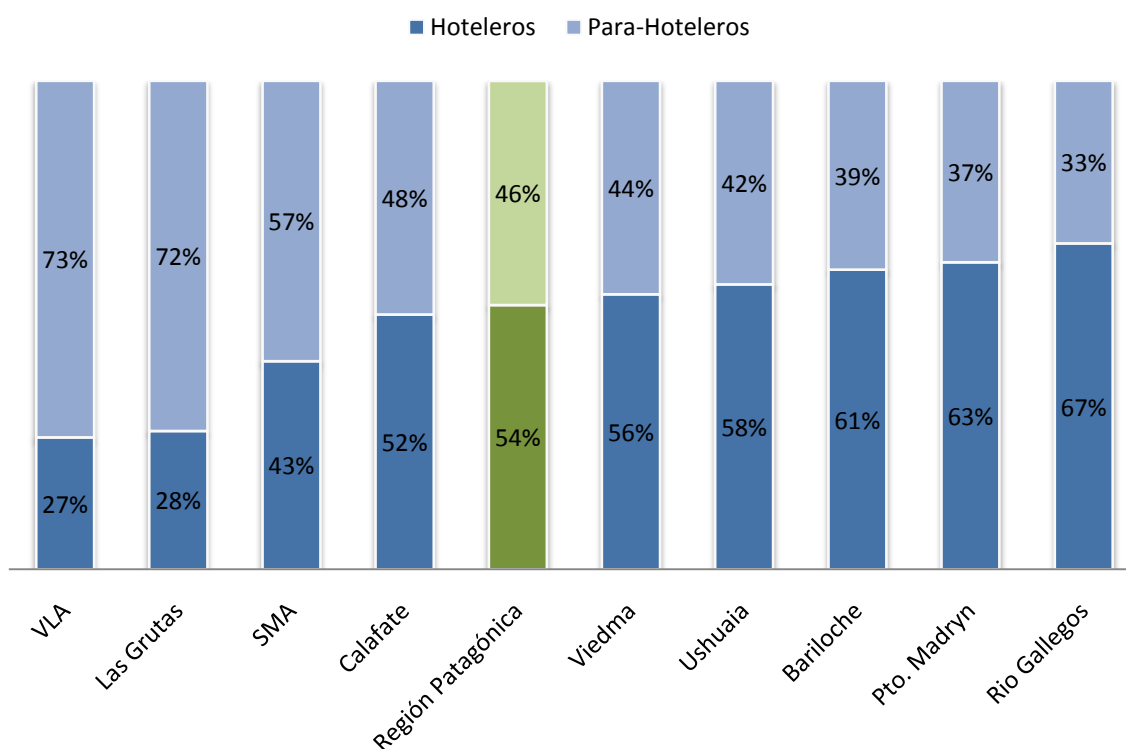


*Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de VLA.*

<sup>1</sup> Los datos referidos a los años 2006, 2007 y 2008 no son oficiales.

Al contrario de lo que sucede en la mayoría de los centros turísticos de la Patagonia, en VLA predominan, como se dijo anteriormente, la oferta del tipo para-hotelera. Este fenómeno se puede adjudicar a la existencia de ordenanzas que limitan el tamaño de los establecimientos, a diferencia de los demás destinos de la región que se orientan en general a un turismo más masivo. A modo de ejemplo, el gráfico siguiente describe la participación de plazas hoteleras según tipo de establecimiento, para la temporada 2007, en comparación al resto de los destinos patagónicos.

Gráfico 3: Participación de plazas hoteleras según tipo de establecimiento. Año 2007.



Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.

## Gastronomía

---

El servicio gastronómico ha crecido acompañando el desarrollo de la localidad. Al igual que el alojamiento predominan los establecimientos de mediana escala. Hay gran cantidad de restaurantes especializados en cocina fusión, tradicional europea, minutas, pizzerías y platos regionales.

Por otro lado la ciudad cuenta con la oferta de repostería casera y casas de té, que suelen ser muy atractivas para los turistas que viajan al sur del país.

La oferta gastronómica (restaurantes, restaurantes dentro de establecimientos hoteleros, casas de té y confiterías) al mes de enero del 2006 es la siguiente.

**ESTABLECIMIENTOS.....57**

**CUBIERTOS.....3915**

El número total de cubiertos es ligeramente superior al número de plazas disponibles en la localidad, esto provoca obviamente una saturación durante la temporada alta ya que al número de turistas que sale a comer se debe sumar los residentes que también lo hacen. Por este motivo, es frecuente ver en la entrada de los establecimientos colas de gente esperando para conseguir un lugar para cenar.

## Esparcimiento / Otros servicios

---

La localidad de VLA cuenta con una oferta de servicios de esparcimiento acorde al turismo que recibe (ver anexo I. e.). Asimismo, cabe destacar la existencia del centro de esquí Cerro Bayo y el centro de convenciones Arrayanes, ya que el hecho de contar con esta infraestructura permite la realización de actividades fuera de temporada y así disminuir la estacionalidad típica del sector turístico. Sumado a esto, el Cerro Bayo, es uno de los más importantes centros de esquí del país (en el anexo I. f. se adjunta un cuadro comparativo de los centros de esquí).

En cuanto al centro de convenciones, posee una capacidad para 400 personas, está integrado por una sala principal con capacidad para 250 personas y cuatro



salas laterales más pequeñas que tienen una capacidad de entre 40 y 50 personas cada una. Es importante destacar que el establecimiento es utilizado con un doble propósito; por un lado se realizan eventos culturales como muestras de arte, coros, conciertos de diversos instrumentos, obras de teatro, etc. que son asistidas principalmente por los habitantes de la localidad. Y por otro lado, se llevan adelante convenciones. Sin embargo, si se quiere hacer uso del centro de convenciones para la disminución de la estacionalidad, se considera conveniente la realización de más convenciones y derivar las actividades culturales orientadas al público interno a otro establecimiento.

## Productos y Servicios Finales.

---

### Descripción de los productos y su grado de desarrollo

A continuación se hace una descripción de los mismos según la clasificación que utiliza la provincia de Neuquén. A su vez, para cada una de estas categorías se hará mención al grado de desarrollo actual en la localidad. Por otro lado se dividirá el análisis en “atractivos actuales” y “proyectos de desarrollo de atractivos”.

### Atractivos actuales

---

#### a. TURISMO ACTIVO:

##### a.1. Turismo de Deportes:

En VLA se realizan todo tipo de actividades relacionadas a este tipo de productos, tales como el golf, Caza Deportiva, Pesca Deportiva, Esquí, Maratón, triatlones, etc. Sin embargo se destacan el esquí y la pesca deportiva. Éstas pueden llevarse a cabo gracias a la existencia del centro de esquí Cerro Bayo S. A. y a la cercanía de ríos y lagos que posicionan a la localidad tiene a nivel nacional e internacional debido a la calidad y cantidad de capturas.

La casi inexistente densidad poblacional costera en la zona norte principalmente, permite la total limpidez y pureza del agua, favoreciendo de modo el desarrollo, cantidad y calidad de los salmónidos. Esta actividad es posible gracias al cultivo de Salmónidos que se realiza desde principios del siglo pasado (1904).

La desembocadura del río Correntoso además de ser, posiblemente, el más corto del mundo es el lugar predilecto para la pesca con mosca.

La caza deportiva es uno de los productos de más reciente incorporación a la oferta de la localidad y se encuentra en pleno proceso de inserción. Los cotos se encuentran distribuidos en diferentes zonas del Parque Nacional Nahuel Huapí. Estos cotos son implementados por Parques Nacionales con el objeto de controlar el crecimiento del Ciervo Colorado. Parques Nacionales anualmente realiza los remates de los cotos, en ellos los guías y baqueanos experimentados, proveen apoyo logístico y alojamiento, a los grupos de cazadores.

**a.2. Turismo de Naturaleza:** De este tipo de productos, únicamente el senderismo se encuentra explotado actualmente, los demás son productos potenciales. Así mismo, éste es sin dudas uno de los fuertes de la localidad, la cercanía de la naturaleza, la vegetación y los lagos, hacen de la localidad un lugar único. Sin embargo, como se dijo anteriormente, la gran cantidad de lluvias, que son las que permiten la existencia de este marco natural, a su vez son perjudiciales para el turismo. Muchas veces los turistas, tras algunos días de intensas lluvias, se van a localidades vecinas.

**a.3. Turismo Aventura:** en cuanto a las actividades tales como cabalgatas, trekking, mountain bike, montañismo y otras, en los últimos años, han experimentado un gran crecimiento gracias al desarrollo privado. Hoy existen numerosas opciones además de las mencionadas tales como fourtrax, mountainboard, caminatas con raquetas, hiking, palestra, escalada y canopy.

**a.4. Turismo Rural:** Las actividades de Turismo Rural que se desarrollan en VLA se realizan en pequeños establecimientos y se las denomina Agroturismo. Sin embargo, esta actividad está pobremente desarrollada.

**b. TURISMO CONTEMPLATIVO:** Para este tipo de turismo existen numerosos miradores en la localidad que son de fácil acceso, ya que en su mayoría se puede llegar en auto.

**c. TURISMO SALUD:** Esta actividad ha sido desarrollada gracias al sector privado ya que es un servicio prestado exclusivamente por los hoteles u hosterías que cuentan con spa.

**d. TURISMO DE INTERÉS ESPECIAL:**

Si bien se realizan numerosos eventos, aún no se ha desarrollado todo su potencial. Esta es una excelente estrategia para disminuir la estacionalidad que debe ser explotada de una forma más intensiva. En relación a los Tour de Compras, en la actualidad suceden espontáneamente pero no gracias a que se lo haya desarrollado como producto ya sea por parte de la Secretaría de Turismo o del sector privado. Por este motivo, no se puede decir que sea un producto actual. Luego de la devaluación, el turismo proveniente de Chile aumentó considerablemente; siendo uno de los motivos, el aumento de su poder de compra. Uno de los productos más buscados por este público es el cuero, evidencia de este fenómeno es el número creciente de locales que ofrecen estos productos en la localidad.

## Proyectos de desarrollo de atractivos

---

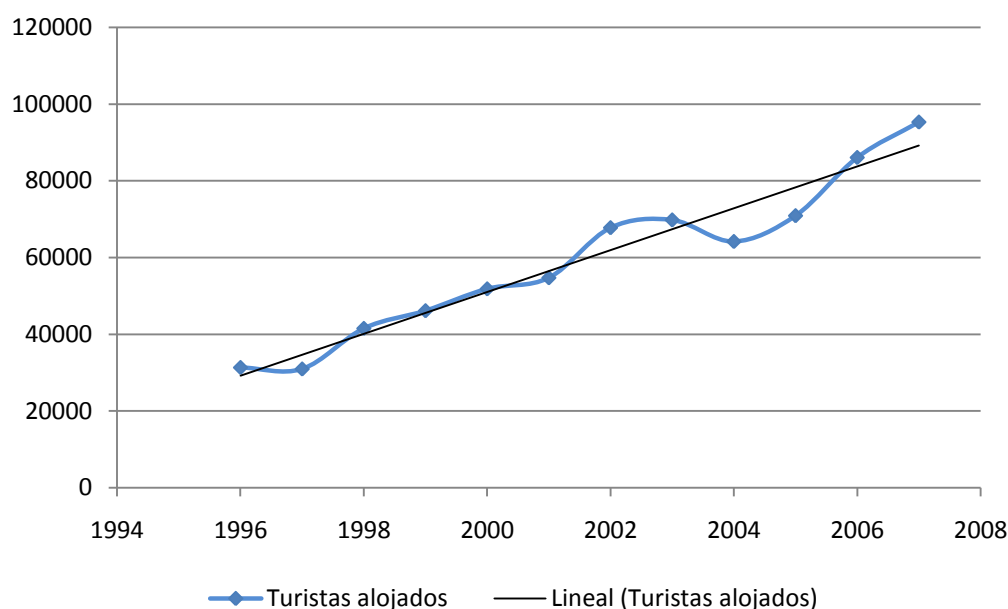
En la actualidad existen 17 proyectos para el desarrollo de productos en la localidad. Se adjunta en el anexo I. g. su descripción en el informe de gestión proporcionado por la Secretaría de Turismo de VLA. Estos proyectos son financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Asimismo, la totalidad de los mismos, son relativos a obras de infraestructura para los productos Turismo Contemplativo y de Naturaleza. Algunos ejemplos son:

- Corredor ciclovía desde el Istmo Quetrihué hasta la playa municipal Lago Correntoso: se refiere a la construcción de una corredor ciclovía en el ejido urbano de VLA, cuyo recorrido une dos de los principales atractivos turísticos del destino: el Istmo de Quetrihué (puerta de entrada al sendero hacia el bosque de Arrayanes), y la playa municipal Lago Correntoso.
- Puesta en valor del Bosque de Arrayanes
  - Acceso al Parque Nacional Los Arrayanes-Istmo de Quetrihué.
  - Mejoramiento senda al bosque de Los Arrayanes.
  - Señalización del Parque Nacional
- Puesta en valor y construcción de los muelles:
  - Bahía Brava
  - Puerto Manzano
  - Isla Victoria

### Ciclo de vida del producto (centro turístico)

Para el caso particular de VLA, se puede decir que se encuentra en una etapa de crecimiento moderado (11% crecimiento promedio en el período 1996-2007), que se caracteriza por hacerlo de forma escalonada o cíclica. Si se observa el gráfico de la evolución de la cantidad de turistas alojados, se puede apreciar un crecimiento hasta el 2003 luego una caída en el 2004 y 2005 para luego alcanzar un nivel record en el 2007. Para el año 2008 se espera una nueva caída en el nivel de crecimiento, y así comenzar de nuevo otro escalón.

Gráfico 4: Ciclo de vida del producto VLA.



*Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de VLA.*

Como se mencionará en el análisis del contexto externo, actualmente se está evidenciando una tendencia en la que los municipios, a lo largo de todo el país, comienzan a realizar planes estratégicos para el desarrollo turístico. En términos del marketing, esto significa que nuevos competidores ingresan al mercado atraídos por la rentabilidad del negocio. Éste es un aspecto característico de la etapa de crecimiento.

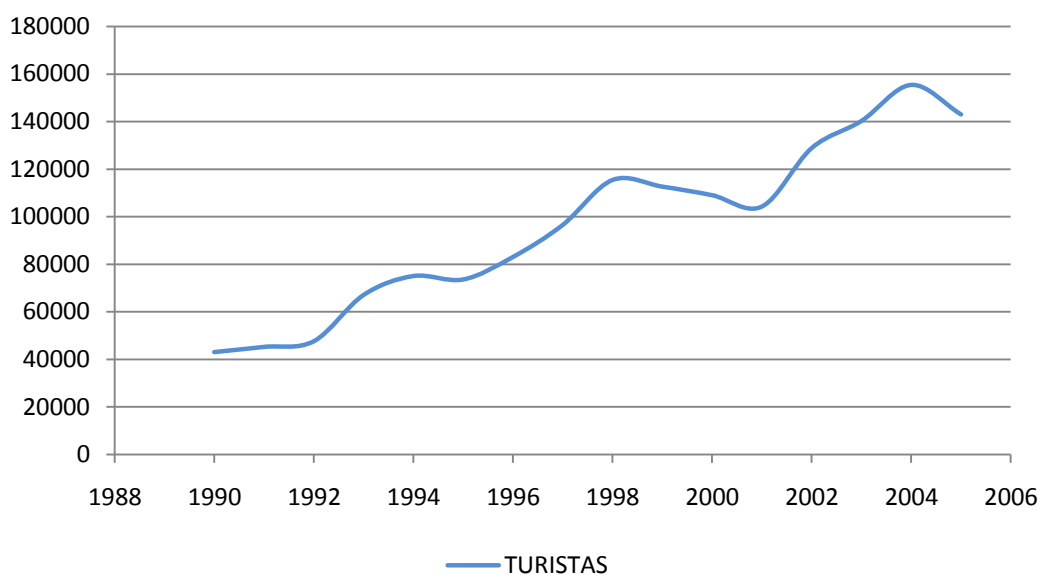
En relación al precio, para el marketing tradicional, la etapa de crecimiento se caracteriza por un congelamiento o disminución del mismo, sin embargo este aspecto no se puede trasladar al Citymarketing ya que, el precio no es una variable que sea fácil de modificar, por lo que las estrategias de los municipios se centran básicamente en las variables como la comunicación y el producto.

En cuanto al producto, ligado seguramente al aspecto recién mencionado de la planificación de los municipios, se puede ver también una tendencia orientada a buscar nuevos atributos de los distintos centros turísticos. Este aspecto puede llevar a dos conclusiones: o bien tiene que ver con la necesidad de aumentar el atractivo de los centros en aras de la competitividad o, por otro lado, podría indicar que el ciclo de vida de los centros turísticos posee reciclos o una especie de ciclo escalonado. Para ambos casos los nuevos atributos dan un impulso motivacional que provoca el reciclo o el paso a otro escalón dentro del crecimiento.

Para complementar este análisis, dándole un marco de referencia, sería necesaria una comparación con el crecimiento de la región patagónica en su conjunto. Sin embargo, esta información no está disponible por lo que se realizará una comparación con la ciudad de San Martín de los Andes (SMA), cuyas características son similares (ver análisis externo, alianzas estratégicas). Sumado a esto, se eligió esta ciudad ya que es un ejemplo claro de crecimiento escalonado en el que se pueden observar que en períodos de alrededor de 4 años se van formando marcados escalones (ver gráfico 5). Se puede observar que los períodos en que la cantidad de turistas decrece, coinciden con los años posteriores a las elecciones presidenciales, tanto en VLA como en SMA. Este fenómeno puede encontrar su explicación en una toma de decisiones más conservadoras, por parte de los turistas, motivada por la inestabilidad político-económica posterior a las elecciones.

El crecimiento promedio durante el período comprendido entre los años 1990 y 2006 fue del 9%. Por este motivo, se puede decir que también se encuentra en una etapa de crecimiento lento al igual que VLA.

Gráfico 5: Ciclo de vida del producto SMA.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de SMA.

### Estrategia actual del producto

En el presente existen numerosos programas o proyectos orientados principalmente a la puesta en valor de los productos actuales y a la diversificación de los mismos de manera de ampliar la oferta disponible. Ejemplo de esto son los proyectos mencionados en el apartado anterior. Si se interpreta a los productos turísticos que ofrece la localidad como una "línea de productos" en los términos que plantea Kotler (2001), podemos decir que el hecho de que se pongan en valor los productos actuales implicaría una estrategia de **rejuvenecimiento o modernización de líneas**, y la ampliación de la oferta mediante la creación de nuevos productos coherentes con la misma línea, implica una estrategia de **relleno de líneas**. (Sería un "estiramiento de línea" si se crearan productos para mercados con un nivel socioeconómico mayor o menor). Antes de finalizar se debe destacar que debido a la falta de análisis y planificación por parte de la Secretaría de Turismo este rejuvenecimiento, modernización y relleno de líneas no atiende a un orden lógico ni se respaldan en algún motivo o necesidad determinado por parte del mercado meta. Este es otro punto que sustenta la necesidad de realizar un plan de marketing.

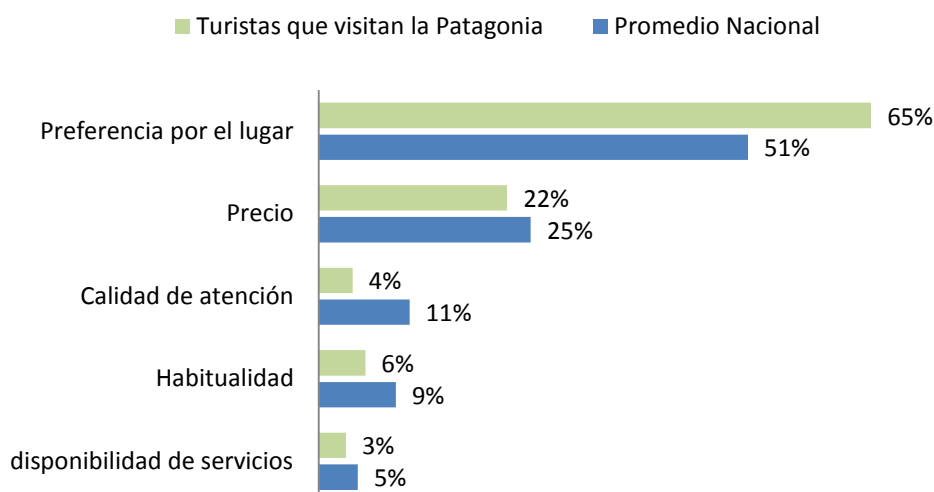
### Grado de importancia y desempeño de los atributos más valorados.

---

En general este análisis se realiza en forma de matriz, sin embargo, dado que no se disponen de los datos suficientes se analizarán la importancia de los atributos y el desempeño de algunos de ellos por separado. Esto se debe a que sólo existe información en relación al desempeño de algunos atributos ya que las encuestas que se realizan para determinar esta cuantificación tienen un enfoque equivocado por los motivos que se detallan a continuación:

Para el marketing comercial los clientes eligen los productos en relación al desempeño que creen tener los mismos en relación a los atributos que más valoran. Luego su grado de satisfacción está determinado por el desempeño real del producto en esos atributos. Si la satisfacción es alta en los atributos más valorados se está yendo por un buen camino. Esto plantea una diferencia en relación al Citymarketing, ya que se deben tener en cuenta dos conjuntos de atributos, por un lado están todos los atributos que valoran los turistas a la hora de **planificar las vacaciones** y por otro lado, el conjunto de atributos relacionados a su **estadía en el destino elegido**. En el gráfico 6 de la página siguiente queda demostrado que a la hora de planificar las vacaciones el factor principal a tener en cuenta es, por lejos, la "preferencia por el lugar", y en segundo plano el "precio". Esto se acentúa para los turistas que eligen la Patagonia para vacacionar. Por otro lado, en general, las encuestas que se realizan a los turistas, tanto por la Secretaría de Turismo de la Nación, como por las Secretarías de Turismo de Neuquén y VLA, tienden a evaluar sólo la experiencia sobre cuestiones de infraestructura. Esto exhibe una información parcializada. Si bien es claro que el grado de satisfacción con respecto a factores como el alojamiento, gastronomía y el transporte determinarán en gran medida el grado de satisfacción en relación a las vacaciones, como se dijo anteriormente es sólo un grupo de atributos a evaluar.

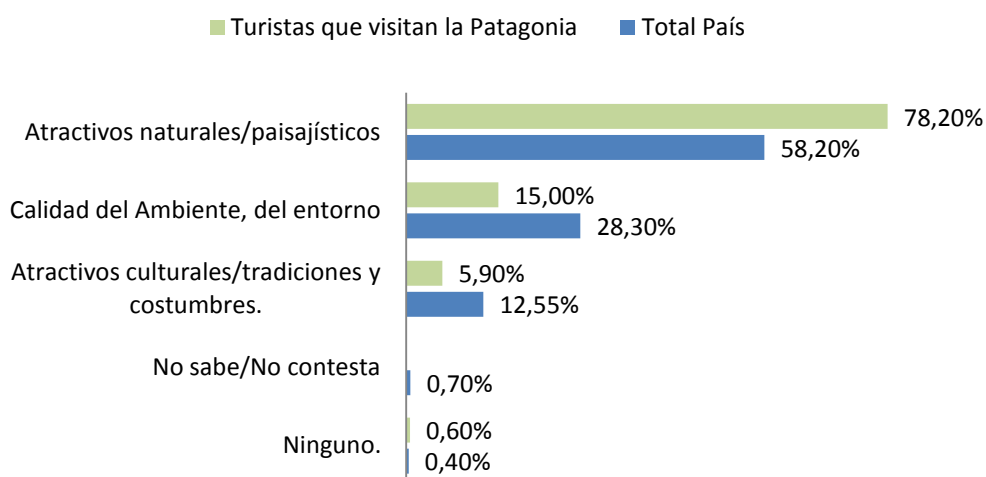


Gráfico 6<sup>2</sup>: Factores preferidos en primer lugar en la planificación de las vacaciones.

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo de la Nación.

Por otro lado, se puede continuar con el análisis desagregando la Variable "Preferencia por el lugar" en la serie de atributos que se presentan en el gráfico 7. Como se puede ver, los "atractivos naturales y paisajísticos" son los más importantes seguidos por la "calidad del ambiente y del entorno". Esta preferencia se acentúa nuevamente para los turistas que visitan la Patagonia.

Gráfico 7: Atributo más importante en relación a la preferencia por el lugar.



Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo de la Nación.

<sup>2</sup> Los gráficos fueron elaborados con datos extraídos de la "encuesta a turistas residentes, receso verano 2007" realizada por la consultora Julio Aurelio Aresco, para la Secretaría de Turismo de la Nación. La misma está disponible en el sitio web [www.sectur.gov.ar](http://www.sectur.gov.ar). Fecha de la última consulta 20/09/08).

Este marco de preferencias plantea una situación inmejorable para la localidad de VLA ya que, como se viene detallando en el análisis interno, su fuerte es la calidad y la cantidad de atractivos naturales. Sería importante contar con la evaluación de los turistas que visitaron la localidad en relación a este punto en particular para determinar la percepción de los mismos pero, esta información no está disponible gracias a la orientación equivocada de las encuestas que se realizan. Por otro lado, para tener un parámetro, se puede decir que, de los turistas encuestados por la Secretaría de Turismo y Producción de VLA que visitaron la localidad en la temporada estival 2005 – 2006, el 81% tuvo el “contacto con la naturaleza” como su principal motivación para viajar<sup>3</sup>.

### **Evaluación de la estadía.**

Como se mencionó al comenzar el apartado, se debe evaluar un segundo conjunto de atributos relacionados con la estadía. En el estudio de la demanda estival 2005 – 2006, referido en el párrafo anterior, se indagó el desempeño de aspectos relacionados en su mayoría a cuestiones de infraestructura. A continuación se presenta una tabla con dicha información.

Cuadro 2: Grado de satisfacción con la infraestructura.

Servicio	Evaluación Promedio <sup>4</sup>	% de Usuarios
Alojamiento	8,7	96,35%
Gastronomía	8,6	86,49%
Agencias de viajes	8,5	32,41%
Servicio de Guías locales	8,5	25,9%
Alquiler de equipos de actividades	8,5	31,45%
Mantenimiento y limpieza de la Localidad	8,4	99,53%
Estado de los Atractivos	8,4	99,45%
Comercios	8,2	95,65%
Servicios de información	8,2	83,16%
Estado y señalización de los caminos	8	99,36%
Tránsito en el pueblo y los alrededores	7,9	98,47%
Transporte interno y externo	7,9	33,41%
Infraestructura de servicios básicos	7,8	99,34%
Esparcimiento	7,8	S/D

*Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de V.L.A.*

<sup>3</sup> Estudio de la demanda de la temporada estival 2005 - 2006.

<sup>4</sup> Escala: Malo 1-2; Regular 2,1 - 4; Bueno 4,1-7; Muy Bueno 7,1-10.

Nuevamente, hubiese sido importante indagar, a través de las encuestas mencionadas, en relación a la percepción de cantidad y calidad de los atractivos naturales; y por otro lado inquirir en relación al grado de importancia de estos atributos en los que se evaluó su desempeño.

En conclusión, se puede afirmar que la localidad de VLA se encuentra en una muy buena posición ya que sus puntos fuertes son los más valorados por los turistas que visitan la Patagonia. Por otro lado el desempeño en atributos muy importantes para determinar la satisfacción del turista que visitó la localidad, es también muy bueno.

A la hora de plantear la estrategia de comunicación para atraer turistas, se deben tener en cuenta en primer lugar la diversidad y calidad de los destinos turísticos. Y por otro lado, para lograr una fidelización de los clientes es necesario trabajar en el mejoramiento de todos los atributos evaluados en la tabla anterior.

## 2. PLAZA

---

### AGENTES Y FACILITADORES

---

**Facilitadores:** En este rubro se tienen en cuenta las empresas de transporte y los bancos.

#### a. Empresas de transporte:

Actualmente numerosas empresas de ómnibus prestan servicios de larga distancia desde los principales centros emisores hasta la ciudad de Bariloche. Una vez que los turistas arriban a esta ciudad las opciones para viajar hasta la localidad de VLA son las siguientes:

- Transporte de la empresa Algarrobal S.A. cuya frecuencia es de alrededor de una hora y media para viajar a VLA y la duración del viaje es de una hora y cuarto.
- Transporte tipo Trafic contratada desde una agencia de viajes.
- Alquiler de automóvil.

- Taxi.

Por otro lado, si bien los aeropuertos no son empresas de transporte, se incluyen en este rubro ya que de ellos depende la existencia de las empresas aéreas. Los aeropuertos más cercanos se encuentran en las ciudades de SMA y Bariloche. Los tiempos de vuelo desde la ciudad de Bs. As. hasta los aeropuertos recién mencionados son los que figuran en el cuadro 3.

Cuadro 3: Distancias a los aeropuertos.

Desde Bs. As.	Duración de los vuelos	Km.
S. M. de los Andes	2Hs. 10 ´	1.627
S. C. de Bariloche	2Hs. 20 ´	1.630

*Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo de la Nación.*

Durante la temporada alta, existen combinaciones desde los principales centros emisores<sup>5</sup> hacia los aeropuertos mencionados.

Si bien este medio existe, los turistas residentes en el país que eligen destinos turísticos situados en la Patagonia utilizan principalmente el auto particular y el ómnibus de media y larga distancia. Este punto se analizará en el apartado de análisis del mercado meta.

#### b. Bancos

VLA cuenta con la presencia permanente de tres entidades bancarias (Bco. Francés, Bco. Patagonia y Bco. Provincia del Neuquén). Sin embargo durante la temporada alta algunas entidades llevan sus Bancos Móviles, lo que permite ampliar la oferta de éste servicio.

<sup>5</sup> Los centros emisores son las ciudades de residencia de los turistas.

### 3. PROMOCIÓN

---

#### COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

---

En cuanto a la comunicación se debe hacer una aclaración. Existen tres tipos de comunicación, por un lado la comunicación que se realiza para atraer turistas a la localidad, por otro la comunicación que se hace en la localidad misma con información para los turistas y por último la comunicación hacia todos los actores sociales para lograr la implicación necesaria y así garantizar la correcta aplicación del plan.

##### 5.1. Comunicación para atraer turismo:

Actualmente VLA no realiza gran cantidad de comunicaciones en los mercados emisores. La misma básicamente, consiste en la participación en eventos dentro de los que se debe destacar la FIT (Feria Internacional de Turismo) y el mantenimiento de la página web que actualmente se encuentra sumamente desactualizada. En cuanto a la participación en eventos se considera que son de poca utilidad a la hora de alcanzar los objetivos de la localidad. Esto es así ya que en general los eventos poseen una mínima segmentación de mercado debido a que están orientados al mercado masivo. Como se verá en el análisis del mercado meta, VLA apunta a segmentos que están claramente identificados, por este motivo, un evento no es la forma más eficiente para acceder a ellos. En general los eventos son visitados por un público que no es el objetivo. Sumado a esto, estas acciones se considera que representan un gasto excesivo. Asimismo, el presente plan se presenta como una complementación de a estas actividades.

##### 5.2. Comunicación en la localidad:

La comunicación que se realiza dentro de la localidad se hace mediante folletería que está disponible en la Secretaría de Turismo y en la entrada al Parque Nacional Los Arrayanes principalmente, donde se reciben las consultas de los turistas. Por otro lado, todos los años se diseña folletería nueva y no se mantiene un estilo. Otro medio importante es la cartelería, la cual se encuentra muy poco desarrollada y presenta un gran potencial.

### 5.3. Comunicación hacia la población.

Actualmente la municipalidad de VLA no realiza prácticamente comunicación en este sentido. Este tipo de comunicación es fundamental para el éxito de un plan de Citymarketing. Es necesario que todo habitante esté en condiciones de al menos saber los lineamientos generales del plan, explicar el posicionamiento buscado, cuál es su rol en la consecución de los objetivos, etc. Esto a su vez permite que se convierta en una política de estado y que no cambie con cada gobierno que asume.

La actividad privada en este rubro es sumamente importante y mucho mayor que la pública. Un claro ejemplo de esto es la importancia que han tenido dos empresas particularmente (Cerro Bayo S.A. y el hotel Bahía Manzano) en dar a conocer al centro turístico en los principales centros emisores. Desde el sector privado se realizan todo tipo de comunicaciones en revistas, páginas web, diarios, participación en eventos, etc. Las promociones consisten en general en paquetes armados donde se realizan alianzas con operadores turísticos, agencias de viajes, etc. Por otro lado, la mayoría de la oferta hotelera y para-hotelera posee su propio sitio web.

#### **Problemas en la comunicación:**

- Es sumamente pobre y se sustenta prácticamente en la participación de eventos y en la folletería.
- La información no está unificada, es sumamente variable y desactualizada. En cada sitio web con información de la localidad, se encuentran datos distintos sobre cuestiones objetivas como por ejemplo: largo del Río Correntoso, distancias a los principales centros emisores, cantidad de habitantes, cantidad de turistas al año, gasto promedio, etc. El estado municipal es el encargado de unificar criterios, definir ejes de comunicación, construir información precisa y ponerla al alcance de todos.
- Casi la totalidad de los establecimientos hoteleros y para-hoteleros poseen sitio web y prácticamente ninguno presenta el isologotipo de VLA.

- No se comunican los principales atractivos de VLA, algunos de carácter internacional como el bosque de Arrayanes. Si bien se los nombra y se muestran imágenes, a veces no se menciona que es el único bosque de esta especie que queda en el mundo.
- No se establece una diálogo fluida con la comunidad.
- No se mantiene informada a la comunidad.

En conclusión, los problemas de comunicación son muchos y graves, el municipio debe “gestionar la imagen” de la localidad con carácter de urgencia. Debe hacer uso de las inmensas potencialidades de medios económicos como Internet. *(En el análisis del contexto externo se desarrollará el tema Internet 2.0)*

## 6. PRECIO

---

Actualmente la localidad de VLA no posee políticas que regulen los precios de la actividad turística. En otras palabras, por un lado el sector privado actúa sin una política de control por parte del estado y por otro, tampoco se fomenta la radicación de ningún tipo de establecimiento ya sea de categoría alta o baja de forma tal de mantener un nivel de precios, hacer que aumenten o disminuyan. Sin embargo, el costo de las tierras y de la construcción (uno de los más altos del país) funciona como un factor que prácticamente hace rentable sólo la inversión de hospedaje de media y alta categoría. Esto ayuda indirectamente a mantener un nivel coherente con el tipo de turista que visita la localidad.

Para complementar el análisis, a continuación se presenta el Gasto promedio por turista por día en la localidad de VLA.

### **Gasto Promedio año 2006 (alojamiento, gastronomía y recreación)**

- El gasto promedio por persona por día (En alojamiento de 2 y 3 \*) es de \$150.
- El gasto promedio por persona por día (En alojamiento de 4 \*) es de \$250.
- El gasto promedio de turista de paso (gastronomía, excursión a Arrayanes, compra de suvenires) \$ 70.-

De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas<sup>6</sup> antes mencionadas se puede observar en el gráfico 8, que a excepción del “esparcimiento” y en cierta medida el rubro “comercios”, los precios parecen situarse en un nivel adecuado. Sin embargo, es sumamente llamativo que el 100% de los encuestados considere caro el rubro esparcimiento. Obviamente que para que se dé un fenómeno de estas características el precio debe ser exageradamente alto. Sin embargo, esta percepción puede atender a diversos motivos; en general estas son actividades que los turistas no realizan a lo largo del año, por lo que la estructura de precios en la mente de los consumidores puede ser muy diferente a la realidad. Luego, cuando se encuentran de vacaciones y se interesan por realizar estas actividades, el monto de que implica la utilización de estos servicios por toda la familia es

---

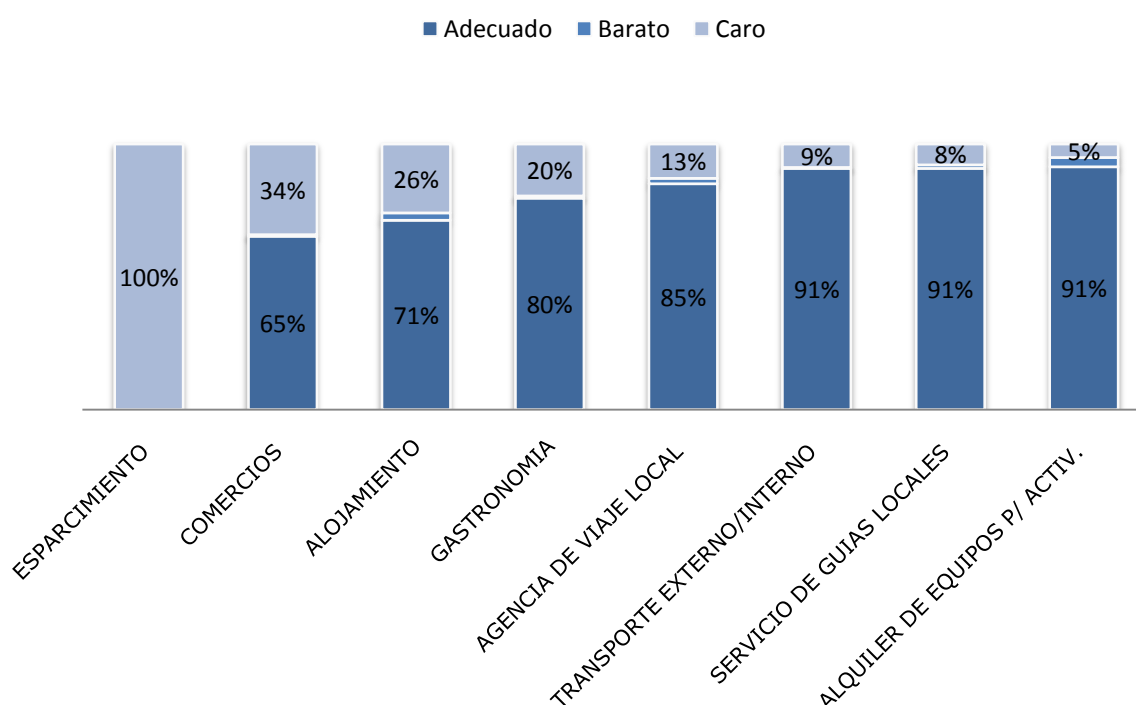
<sup>6</sup> Análisis de la demanda, temporada estival 2006. Elaborado por la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de VLA.



sumamente alto en relación a sus expectativas. En conclusión, se puede decir que, hay una alta probabilidad de que la percepción de que el esparcimiento es caro se deba a la expectativa por parte de los clientes y no siempre al precio de los mismos. Asimismo, es importante trabajar sobre la comunicación, promociones y en la percepción de calidad de este rubro, para lograr revertir este aspecto negativo.

Para finalizar, como era de esperarse para una pregunta de este tipo, el porcentaje de respuestas para la opción "barato" es ínfimo o despreciable.

Gráfico 8: Percepción de los turistas en relación al precio.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de VLA.

### Estimación del gasto promedio actual (actualizado por el IPC)

En el cuadro que se presenta a continuación, se estima el gasto promedio durante los años 2007 y 2008 mediante la actualización en base a la inflación del IPC.

Cuadro 4: Estimación de la evolución del gasto promedio.

Gasto promedio por turista por persona	Año 2006	Año 2007 (con una inflación del 9,3% durante el 2006)	Año 2008 (con una inflación del 20,7% durante el 2007)
<b>2 y 3 *</b>	\$150	\$151	\$182
<b>4 *</b>	\$250	\$251	\$303
<b>Turista de paso</b>	\$70	\$71	\$86

*Fuente: Elaboración propia.*

## ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

### Estudio del mercado meta

#### Perfil del turista típico que visita la localidad:

El perfil se determina mediante la información arrojada por las encuestas de temporada estival 2005 - 2006. Para ello es necesario plantear algunos supuestos:

- Las variables como "Conformación del Grupo de Viaje", "Edades", "duración de la estadía", etc. son independientes del "Lugar de Origen" de los visitantes y del hecho de haber visitado la localidad anteriormente o no.
- Existe una fuerte correlación entre el grupo de viaje y las edades promedio.
- La cantidad de días que permanece en la localidad está fuertemente relacionada con el tipo de turismo ("itinerante" o de "estadía").

Figura 8: Turista típico de VLA.

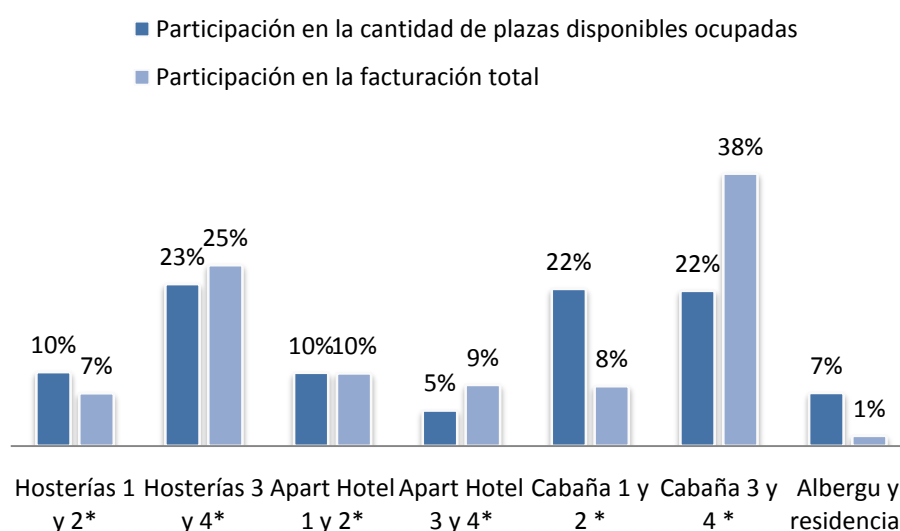
1. Puede haber visitado la localidad o no con la misma probabilidad (50 y 50%).
2. Es de origen nacional y proviene de Capital Federal y Gran Bs. As. o de la provincia de Bs. As.
3. Los deseos de conocer la localidad, el contacto con la naturaleza, el trekking y el senderismo son sus principales motivaciones.
4. El grupo de viaje es familiar en su mayoría con hijos. En segundo grado de importancia están las parejas sin hijos.
5. La edad típica corresponde a su situación con respecto a la familia.
6. La estadía normal ronda de 6 a 8 noches principalmente seguido de 3 a 5.
7. Realiza un turismo de estadía o Itinerante en la misma proporción.
8. La localidad de V.L.A. fue su principal opción al elegir su destino vacacional.
9. Vino en auto particular.

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de Pareto

Si se analizan los datos relativos al porcentaje de ocupación de plazas hoteleras y para-hoteleras según su categoría, en función de su contribución a la facturación total podemos simular un análisis de Pareto del tipo que se realiza en el marketing comercial. Los datos que se tomaron corresponden al año 2006 (ver en el anexo I. h. tabla resumen).

Gráfico 9: Análisis de Pareto. Año 2006

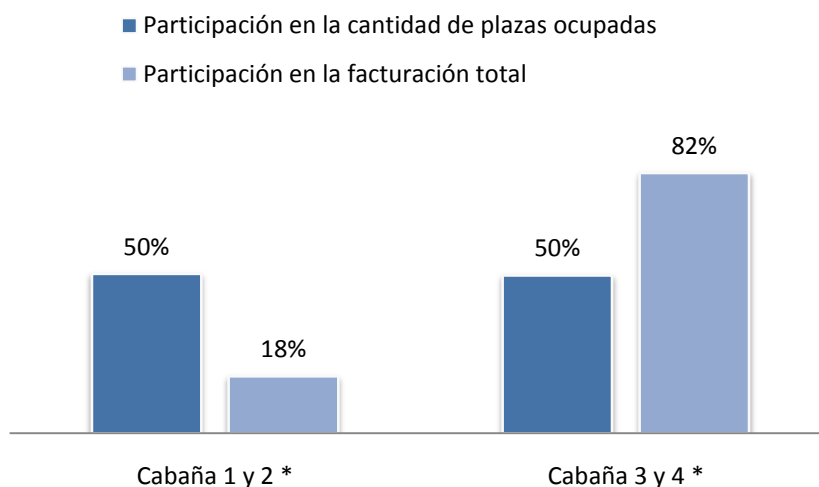


*Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de VLA.*

Como se puede observar en el gráfico anterior, el porcentaje que cada establecimiento representa de la facturación total es prácticamente el mismo que representa del total de plazas ocupadas. Por lo tanto se puede afirmar que no se cumple la ley de Pareto para este caso en particular.

Sin embargo en relación a las cabañas existe una diferencia importante. Haciendo un análisis comparativo dentro de este tipo de establecimientos, obtenemos que a una misma cantidad de plazas disponibles, las cabañas de 3 y 4 estrellas representan el 82% del total facturado, mientras que las cabañas de 1 y 2 estrellas sólo alcanzan el 18%. (Ver gráfico 10 en la página siguiente)

Gráfico 10: Análisis de Pareto. Cabañas. Año 2006



*Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de VLA.*

## Descripción del proceso de compra

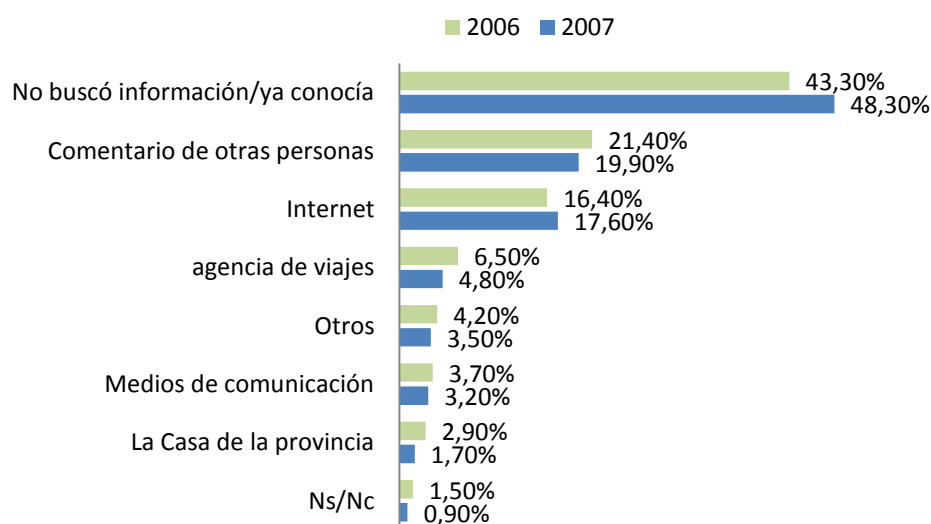
### 1. Fuente de información:

En lo relativo a las fuentes que utilizan los turistas, para informarse acerca de los destinos turísticos, en los últimos años se ha acentuado la tendencia hacia la utilización de internet como principal fuente de información (se continúa el desarrollo de esta tendencia en el análisis externo). Asimismo, la localidad de VLA posee un sitio web que no está orientado al turismo, a diferencia de otras localidades como San Martín de los Andes que poseen un sitio diferenciado, uno para residentes con información tributaria, de gestión, etc. Y otro para los turistas que buscan información sobre atractivos, alojamiento, gastronomía y demás servicios. A su vez el sitio oficial [www.villalaangostura.gov.ar](http://www.villalaangostura.gov.ar) prácticamente no recibe actualización desde el año 2006. Esto se configura como un claro ejemplo de falta de planificación y comunicación. A la hora de comunicarse con los clientes o potenciales clientes, es fundamental determinar, en primera instancia, a través de qué medio establecer el vínculo, caso contrario, es muy probable que el

mensaje no alcance los resultados esperados. Sumado a esto, la información que se presenta en este apartado, se encuentra a disposición de cualquier persona en el sitio web de la Secretaría de Turismo de la Nación.

En el gráfico que se expone a continuación, queda evidenciado cuáles son los principales medios de información a la hora de decidir cuál será el destino de vacaciones a nivel nacional<sup>7</sup>. En el mismo gráfico podemos ver también la comparación de los años 2006 y 2007.

Gráfico 11: Medio por el que buscó información.



*Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo de la Nación.*

La distribución que presenta el gráfico, permite hacer varias lecturas. Por un lado el hecho de que la variable "No buscó información/ya conocía" sea la más importante y se vaya acentuando indicaría cierta fidelidad por parte de los turistas, ya que vuelven a visitar los mismos lugares. De los encuestados que sí buscaron información el "comentario de otras personas" e "internet" son las principales fuentes, casi en la misma proporción. Por último se puede apreciar la poca importancia, y a su vez la disminución de un año a otro, en la utilización de

<sup>7</sup> Encuestas a turistas residentes en todo el país. año 2007. Elaborada por la Secretaría de Turismo de la Nación

las demás fuentes y, como se mencionó anteriormente, ferias y eventos ni siquiera figuran dentro de las fuentes de información.

Asimismo, Según Boullón (2004), existen otras variables que condicionan la elección de los destinos turísticos. Éstas son:

- Tiempo disponible.
- Presupuesto disponible.
- Ambiente.

Las dos primeras variables no requieren de una explicación. La variable Ambiente es más compleja ya que incluye una serie de valores como son: los paisajísticos, la calidad estética del espacio urbano del lugar y el tipo de gente que lo frecuenta. Este último componente es bastante importante para el turismo interno o a países limítrofes. El incremento de la incidencia del valor "tipo de gente" se produce en los centros turísticos donde la demanda es repetitiva. Cuando esto sucede, el turista busca encontrarse con personas de su mismo círculo o de su misma clase socioeconómica. Esto en la escala social pasa tanto hacia abajo como hacia arriba. Otra de las características fundamentales del proceso de compra es el grado de implicación. A mayor riesgo, en términos monetarios y psicológicos, mayor implicación. Dado el grado de riesgo alto en el que incurre la persona que decide vacacionar, la implicación es alta. Por este motivo, como es de esperar, esta implicación incide en la cantidad de información que busca el turista caracterizándose por ser abundante. En otras palabras, a mayor riesgo, mayor implicación y, por ende, mayor búsqueda de información.

## 2. Motivación del viaje:

Los datos arrojados por la encuesta a la demanda estival 2006 que se realizó en la localidad de VLA, indican que las principales motivaciones son las siguientes:

Cuadro 5: Motivación del viaje.

Motivación del viaje <sup>8</sup>	%
Contacto con la naturaleza	81,84%
Deseos de conocer	32,81%
Trekking senderismo	25,68%
Pesca	9,57%
Asistencia a fiestas locales	4,50%
Otro	4,59%

*Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de VLA.*

El contacto con la naturaleza es, por lejos, la respuesta más frecuente, si bien no es una evidencia concluyente, podría estar indicando un posicionamiento de la localidad como un lugar en el que se puede establecer éste "contacto con la naturaleza".

## 3. Papel en la toma de decisión:

En relación a este punto, si bien no existe información al respecto ya que no es una pregunta incluida en las investigaciones realizadas tanto a nivel nacional, provincial y local, se puede decir que para el caso particular de VLA, dada la composición típica del grupo de viaje, caracterizada por ser familias con hijos y parejas sin hijos, es muy probable que los padres o adultos sean los más activos en la toma de decisión.

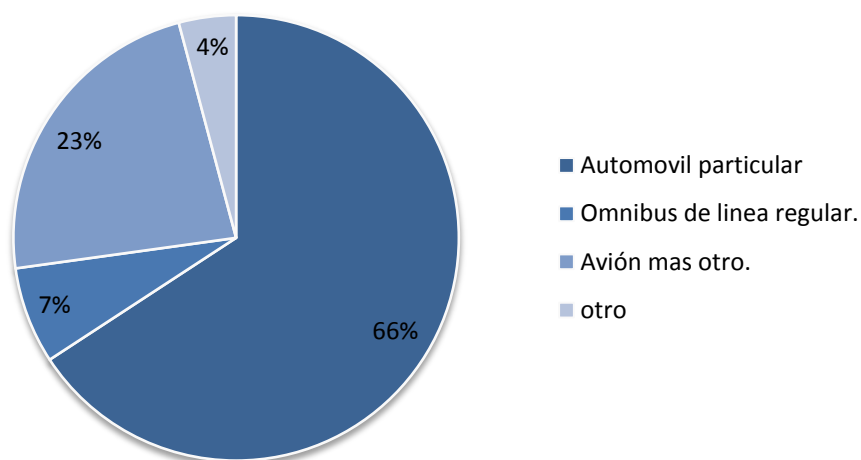
## 4. Viaje al destino.

En el apartado "plaza" se habló de las empresas de transporte, sin embargo, en el gráfico siguiente se puede observar cuáles son las formas en las que viajan los turistas y su participación. (Se ampliará este punto en el análisis del contexto externo).

<sup>8</sup> Pregunta múltiple opción.



Gráfico 12: Tipo de transporte utilizado.



*Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de VLA.*

---

## SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META

---

A continuación, se desarrolla la segmentación del mercado meta. Para la realización de la misma se utilizó como base la segmentación realizada por la ciudad de Junín de los Andes haciendo las adaptaciones pertinentes en cada caso. Se seleccionó esta localidad ya que presenta características similares a la VLA y atiende a los mismos segmentos del mercado. Se tuvieron en cuenta gran cantidad de variables. Esencialmente se hizo una división por características conductuales y se obtuvieron nueve segmentos que se detallan a continuación.

Segmentos:

- Tradicional Típico.
- Campamentistas
  - Mochileros.

- Familiar.
- Pescadores.
- Cazadores.
- Concurrentes a Eventos.
- Viajeros de menos de un día.
  - Turistas de paso.
  - Turistas de Tránsito Fronterizo.
  - Excursionistas.

Antes de realizar la presentación de los segmentos, se considera conveniente la explicar las variables de segmentación que pueden causar confusión.

**Importancia Actual:** La importancia actual se determina teniendo en cuenta prácticamente la totalidad de las demás variables de segmentación.

**Importancia estratégica:** se determinan en función de los objetivos de la localidad.

**Meses de Mayor afluencia:** se refiere al mes en el que realizan los viajes principalmente.

**Ámbito territorial de la localidad:** se refiere al grado de movilidad de los turistas. Los turistas que poseen vehículo propio ostentan una mayor movilidad.

**Tendencia:** Evolución en cuanto a cantidad de turistas de este tipo.

Cuadro 6: Tabla de Segmentación Nº 1.

SEGMENTO	TRADICIONAL/TÍPICO	CAMPAMENTISTAS	
		MOCHILEROS	FAMILIAR
Importancia actual	Alto	Medio	Medio
Importancia estratégica	Alta	Baja	Bajo
Meses de mayor afluencia.	Julio, Diciembre, Enero, Febrero	Temporada Estival	Temporada Estival
Ámbito territorial de la actividad	Amplia dispersión de circuitos. Concentración en atractivos	Poca movilidad. Acampan en la localidad	Poca movilidad. Acampan en la localidad.
Tendencia.	Creciente.	Creciente, sensible a recesión económica.	Creciente, sensible a recesión económica.
Grupo de viaje.	Familiares y Parejas	Jóvenes parejas o en grupos de amigos	Familias con niños.
Subsegmentos.	Itinerantes/Único destino Primera vez/Repetitivos	Itinerantes	Itinerantes/Único destino Primera vez/Repetitivos
Estadía promedio en temporada alta	Promedio 6 días	---	---
Procedencia.	Arg.: Capital Federal, Gran Bs. As. y provincia de Bs. As.	Arg.: Capital Federal, Gran Bs. As. y provincia de Bs. As.	Arg.: Capital Federal, Gran Bs. As. y provincia de Bs. As.
Servicios demandados	Todos.	Campings - albergues, Baños y duchas.	Campings organizados, Baños y duchas.
Hábitos/ Actividades, etc.	Utilizan la totalidad de los servicios que ofrece la ciudad.	Recorren centro. Reuniones con otros mochileros. Son menos exigentes.	Corta permanencia, Realizan gran cantidad de actividades.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7: Tabla de Segmentación Nº 2.

SEGMENTO	PESCADORES	CAZADORES	EVENTOS
Importancia actual	Medio	Bajo	Bajo
Importancia estratégica	Alta	Baja	Alta
Meses de mayor afluencia.	Periodo de Noviembre a Marzo (Temporada de pesca).	Marzo a Mayo	Todo el año: principalmente fiesta de los jardines, eventos deportivos, etc.
Ámbito territorial de la actividad	Ríos y lagos aledaños. Gran dispersión de la actividad	Actividad dispersa	Centro de la Ciudad.
Tendencia.	Creciente	Creciente	Creciente
Grupo de viaje.	Adultos, amigos, de 2 a 4 personas de sexo masculino Acompañados por la familia.	Grupos de 2 a 3 personas	Indistinto
Subsegmentos.	Pesca Recreativa: aficionado, practica ésta y otras actividades Semi-especializado: deportista Especializado: conservacionistas, expertos		Fiestas Deportes Convenciones Casamientos
Estadía promedio en temporada alta	---	---	1 día
Procedencia.	Nacionales y Extranjeros	---	Predominan de localidades cercanas.
Servicios demandados	Alojamiento. Guías especializados. Implementos Deportivos. Permisos pesca. Información específica.	---	Muy pocos debido a su corta estadía.
Hábitos/ Actividades, etc.	Se movilizan por la región diariamente. Reuniones entre pescadores. Tranquilidad para desarrollar la actividad. Amante de lo natural. Mayoritariamente respetuoso del ambiente.	---	No visitan atractivos, permanecen en el pueblo. Participación activa en espectáculos.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8: Tabla de Segmentación Nº 3.

SEGMENTO	VIAJEROS DE MENOS DE UN DÍA		
	TURISTAS DE PASO	TRANSITO FRONTERIZO	EXCURSIONISTAS
Importancia actual	Medio	Medio	Medio
Importancia estratégica	Alta	Alta	Alta
Meses de mayor afluencia.	Julio, Diciembre, Enero, Febrero, Feriados	Todo el año	Julio, Diciembre, Enero, Febrero
Ámbito territorial de la actividad	Ciudad servicios en ruta	Ciudad servicios en ruta y eventualmente centro	Atractivos en Ciudad
Tendencia.	Creciente	Creciente Sensible a política cambiaria	Creciente por nuevos atractivos
Grupo de viaje.	Parejas o Familias en automóviles particulares.	Individuales con familia automóviles	Individuales: Familias en auto. Por agencia/Tour: Adultos, parejas, Ancianos.
Subsegmentos.	No se detienen	Itinerantes	Turistas en auto Excursiones de agencias.
Estadía promedio en temporada alta	Algunas horas Horas	Horas a pocos días	Horas, medio día.
Procedencia.	Argentinos en general.	Chilenos.	Turistas hospedados en localidades vecinas, nacionales o extranjeros. Principalmente Brasileños en temporada invernal.
Servicios demandados	Gastronomía rápida Gastronomía Típica Servicio Automotor Provisiones Informe rutas	Folletería, mapas, productos regionales Gastronomía: carne.	Productos regionales Recuerdos/postales Información,
Hábitos/ Actividades, etc.	---	Paseo de compra y otras	Excursiones de todo tipo. Paseo de compra

Fuente: Elaboración propia.

Otro segmento que está creciendo en importancia es el de turistas brasileños. Los mismos llegan generalmente en avión hasta la ciudad de Bariloche y luego visitan la localidad de VLA por medio de excursiones diarias. En su mayoría eligen la opción de viajar con paquetes armados y en contingentes muy numerosos. Uno de los principales operadores de este segmento turístico es la empresa brasileña CVC. En general, visitan la localidad en temporada invernal. Por la mañana hasta la tarde concurren al centro de esquí Cerro Bayo y luego descienden al centro comercial y realizan compras de artesanías y productos locales. Este segmento se puede considerar de gran importancia por los siguientes motivos:

- Su gasto promedio por turista por día, según datos de la Secretaría de Turismo de la Nación, asciende a los u\$151 siendo éste muy superior al de cualquier otro turista nacional o extranjero.
- Por otro lado, estos turistas visitan la localidad pero no se hospedan en la misma. Esto permite atenderlos sin necesidad de tener la inversión infraestructura hotelera necesaria. Sin embargo, el punto negativo es que su estadía es como máximo de 1 día.

Por último, es necesario destacar que existe un segmento conformado por empresas y organizaciones que realizan eventos, ya sea por su actividad habitual (consultoras organizadoras de eventos) o en casos especiales (cualquier empresa u organización, pública o privada, que quiera realizar un evento) sobre el cual no hay información actualmente; pero se considera importante investigar en el futuro inmediato. A la hora de realizar eventos y convenciones en la localidad de VLA se deben tener en cuenta a las personas que asisten, pero principalmente a las empresas y organizaciones que realizarán los mismos. Esto es así ya que, primero se debe conocer la temática y público objetivo de cada una de estos eventos y luego se debe trabajar para atraerlos.

## VENTAS

A diferencia de lo que ocurre con las empresas, en el Citymarketing no se puede tener en cuenta un solo elemento (las ventas propiamente dichas) para realizar un análisis correcto. Debe hacerse un análisis comparativo entre varios indicadores, ya que, por ejemplo, una gran cantidad de turistas por año, en términos absolutos, no implica un buen desempeño del destino; es mucho más importante el uso total de la cantidad de plazas disponibles. Por este motivo se tendrán en cuenta la cantidad de turistas que se han hospedado en la localidad en los últimos años, el porcentaje de ocupación hotelera, la estadía promedio y el gasto promedio, ya que son los cuatro factores que afectan a las ventas (ver figura 9). Para finalizar, se analizará el nivel aproximado de ingresos del año 2004, 2005 y 2006 simplemente para tener un parámetro.

Figura 9: Construcción del concepto de ventas.



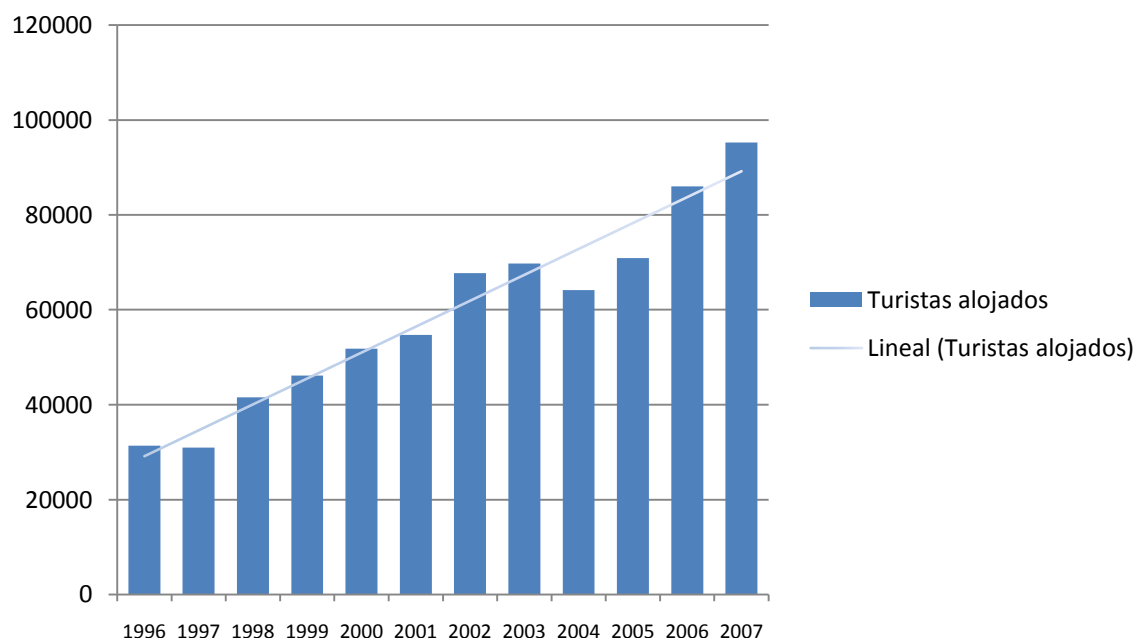
*Fuente: Elaboración propia.*

Obviamente una característica distintiva de las "ventas" es su estacionalidad ya que depende básicamente de los períodos de vacaciones invernales y estivales. *(ver análisis de la demanda)*

## 1. Cantidad de turistas. Evolución en los últimos años:

Claramente hubo un incremento sostenido en la última década (11% anual promedio) y curiosamente este crecimiento se mantuvo durante la crisis del 2001. Esto encuentra su explicación en el aumento de turistas, que hubo en esa época, provenientes de Chile, atraídos por el tipo de cambio; recuérdese la cercanía con la frontera y por ende con las ciudades del sur de Chile. (*Ver Mapa de situación geográfica*)

Gráfico 13: Cantidad de turistas alojados años 1996 - 2007.<sup>9</sup>



*Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de V.L.A.*

<sup>9</sup> Los valores relativos a los años 2006 y 2007 no son oficiales.



## 2. Porcentaje de ocupación Hotelera:

---

A continuación se analiza el porcentaje de ocupación de plazas hoteleras y para-hoteleras para el período 1999 - 2005. Y el porcentaje de ocupación de habitaciones para el mismo período. Debido a que existe información faltante, sólo se tendrán en cuenta los meses de temporada alta<sup>10</sup>.

Básicamente, la diferencia entre uno y otro porcentaje es la siguiente: el porcentaje de ocupación de habitaciones indica la cantidad de habitaciones ocupadas, independientemente de si se están ocupando todas las plazas o no. Por ejemplo: si en una cabaña con capacidad para dos personas sólo se encuentra ocupada por un turista, los respectivos porcentajes serían los siguientes.

Porcentaje de ocupación de plazas = 50%

Porcentaje de ocupación de habitaciones o unidades = 100%

Es por este motivo que los porcentajes de ocupación de habitaciones son siempre mayores que los porcentajes de ocupación de plazas hoteleras.

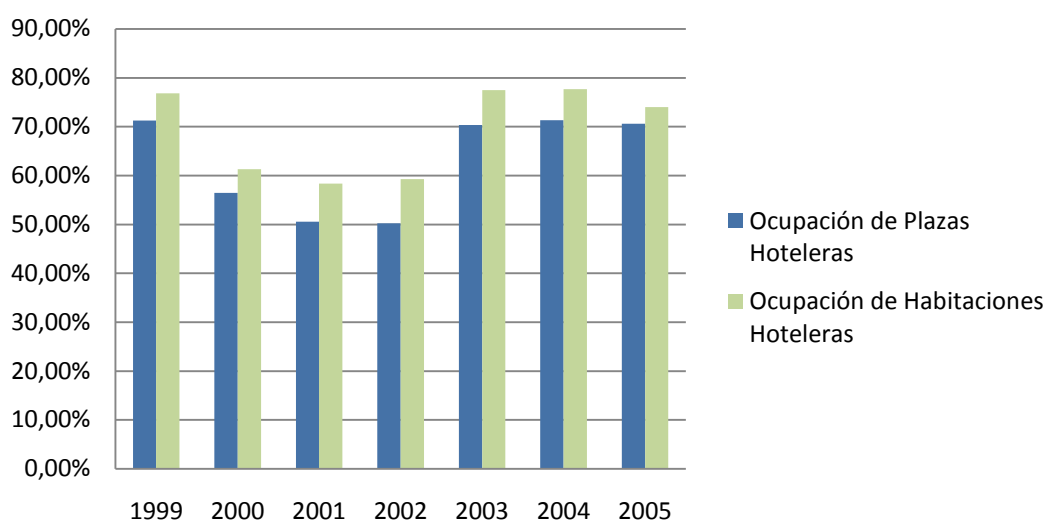
En algunos casos, los precios se cobran por habitación, motivo por el cual no incide en el total la cantidad de ocupantes. Sin embargo, en otros casos, los precios se estipulan por cantidad de ocupantes. En estos casos siempre va a ser más eficiente tener las habitaciones ocupadas al límite de su capacidad.

En el gráfico 14 de la página siguiente, se analizan estos porcentajes para la localidad de VLA. Es importante destacar que si se compara el aumento en la cantidad de plazas hoteleras y para-hoteleras con el aumento en la demanda se puede verificar que siempre es creciente. Esto implica que la modificación en el porcentaje de ocupación hotelera es mínima y no depende únicamente de la cantidad de turistas que pernoctan en la localidad en un período de tiempo determinado. En otras palabras, es necesario comparar estos tres o cuatro indicadores para obtener una medición más confiable.

---

<sup>10</sup> Se considera temporada alta a los meses de Enero, Febrero y Julio.

Gráfico 14: Porcentaje de ocupación hotelera y para-hotelera en temporada alta.

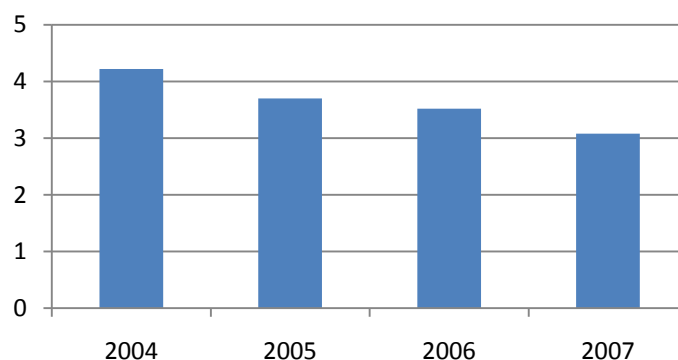


Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.

### 3. Duración de la estadía promedio:

El tercer componente que influye sobre las ventas es la estadía promedio. Resulta evidente que, lograr que un turista alargue su estadía tan solo un día más implica indefectiblemente un aumento en las ventas. Por otro lado, es más económico alargar la estadía que conseguir un turista nuevo. A lo largo de los últimos años la estadía promedio de los turistas que visitan VLA ha disminuido constantemente, situándose en un valor de 3,08 días para el año 2007. Si bien, como se verá en el análisis externo, es un fenómeno que se está dando a nivel nacional y es importante lograr revertir esta situación.

Gráfico 15: Estadía promedio en días.

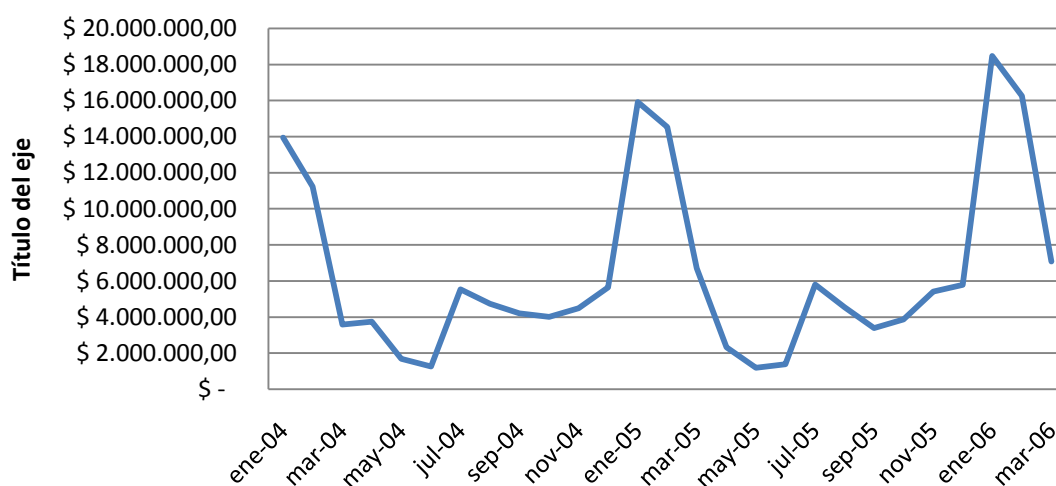


Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.

#### 4. Recaudación:

Como se dijo al inicio del apartado, el siguiente gráfico se presenta simplemente para complementar el análisis y así notar la estacionalidad de los ingresos. Para la realización de este gráfico, se obtuvieron los niveles de facturación multiplicando la cantidad de pernoctaciones para los años 2004, 2005 y el primer trimestre del 2006 por el gasto promedio aproximado de \$200. Esto nos da un resultado inexacto en términos absolutos pero a los fines del estudio de la estacionalidad se consideran adecuados.

Gráfico 16: Facturación mensual estimada 2004, 2005 y 1<sup>er</sup> trimestre del 2006.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de V.L.A.

En el gráfico anterior queda demostrada la marcada estacionalidad que posee la localidad de VLA. Asimismo, al contrario de lo esperable, la temporada Alta invernal representa un nivel muy bajo en la facturación. Esto encuentra su explicación en la llegada tardía de las grandes nevadas<sup>11</sup>. Sin embargo el centro de esquí Cerro Bayo S.A. se encuentra realizando las obras necesarias para la fabricación de nieve, de forma tal de garantizar la operatividad de las pistas en el momento que sea requerido y no depender del factor climático. Esto va a mejorar indudablemente el desempeño de la temporada invernal.

<sup>11</sup>Principalmente en el mes de agosto y septiembre llegan las mayores nevadas. Una posible causa de este fenómeno es el calentamiento global.

## Conclusión.

---

Luego de analizar los indicadores pertinentes, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

En cuanto a la cantidad de turistas hospedados, a lo largo de los últimos años, hubo un claro incremento, sin embargo, partiendo de la base de que existe un límite físico dado por la cantidad de plazas disponibles, se debe fomentar el crecimiento mediante el incremento en la cantidad de turistas durante la temporada baja. Sumado a esto, en cuanto a la estadía promedio, es importante hacer una distinción. Por un lado, durante la temporada alta, aprovechando el exceso de demanda, no se considera conveniente aumentar la estadía promedio sino el gasto promedio. En otros términos, aumentar la rotación en temporada alta e incrementar el gasto promedio. Y así hacer más eficiente el uso de la capacidad instalada. Por otro lado, durante la temporada baja sí se considera importante aumentar la estadía promedio, resignando el gasto promedio.

En relación al gasto promedio en particular, se considera importante hacer un cambio en el método para su cuantificación hacia otro que verifique cuáles fueron los servicios que utilizaron fehacientemente los turistas y luego sumar el valor de los mismos. El método actual consiste en la suma de los valores de los servicios que están disponibles, se hayan utilizado o no. Esta forma de medirlo, implica que todos los años se experimente un aumento provocado por la inflación, pero no necesariamente por un aumento en la cantidad de servicios utilizados. A su vez, el hecho de hacer una cuantificación de los servicios utilizados permitirá medir el resultado de las acciones que se realicen, orientadas a aumentar el gasto promedio.

## PRONÓSTICO DE LA DEMANDA FUTURA

---

Antes de hablar de las técnicas para pronosticar la demanda se debe realizar una caracterización de la demanda de VLA. En función del análisis de las ventas que se hizo en el inciso anterior y al análisis del ciclo de vida del producto, se puede afirmar que la demanda de VLA se caracteriza por tener un comportamiento aleatorio, con elemento de tendencia, estacional y cíclico. El elemento de tendencia puede estar explicado por el crecimiento mundial del turismo que se sitúa en un nivel del 7% anual. La estacionalidad anual está explicada por las temporadas de vacaciones. El componente cíclico se explica por una interacción de numerosas combinaciones de factores que influyen sobre la economía. Y por último el elemento aleatorio representa la parte de la variación de las ventas que no se puede explicar por la estacionalidad, por los ciclos ni por la tendencia.

Existen numerosos métodos que permiten preparar un pronóstico. Como primera clasificación se pueden dividir en: métodos cualitativos y cuantitativos. Dentro de estos últimos los más utilizados son los métodos de proyección histórica. Éstos se pueden utilizar cuando hay una cantidad razonable de datos históricos y las tendencias y variaciones estacionales de la demanda a lo largo del tiempo son estables y están bien definidas. En otras palabras, la idea es pronosticar el futuro con base en una exploración del pasado. La proyección para el futuro de toda esta información puede ser una manera efectiva de realizar previsiones a corto plazo. Por otro lado, la naturaleza cuantitativa de la demanda favorece la utilización de modelos estadísticos y matemáticos.

Para finalizar, se puede agregar que, estos modelos suponen, en general, que el futuro tendrá un aspecto muy parecido al pasado, lo cual no siempre ocurre. Por lo tanto se debe justificar, mediante el establecimiento de supuestos, por qué se cree que el futuro se va a comportar como el presente y el pasado.

## 1. Supuestos

---

### a. Tendencia:

- El turismo se encuentra en continuo crecimiento en todo el mundo. Son pocas las actividades económicas que han conseguido una tasa de crecimiento tan alta durante tantos años. Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el crecimiento del sector durante los años 1950-2000 ha sido del 6,8% promedio anual. Siendo muy superior, tanto al incremento de la población, como al de la economía a nivel mundial. Luego, en el año 2001, producto de los atentados terroristas, la cantidad de turistas se vio resentida, sin embargo, ya en el 2004 se revirtió la tendencia y se espera para los próximos años volver a alcanzar una tasa de crecimiento anual cercana al 7%.
- En la Argentina, durante el período de 16 años que abarca desde 1990 hasta el 2006 el incremento en la cantidad de turistas fue de 111%. Asimismo, la tendencia es que se mantenga el crecimiento y a tasas mayores. Según un informe publicado por la Organización Mundial de Turismo (OMT), durante el año 2007 Argentina fue el segundo país de mayor crecimiento de la región con una tasa superior al 11% después de Chile que alcanzó el 12% y delante de Estados Unidos con un 10%.
- Como se destacó en el análisis interno, la localidad de VLA no es ajena a este fenómeno. Si se toma el período comprendido desde el año 1996 hasta el 2007 inclusive, la tasa anual promedio de crecimiento fue del 11%.
- Otro dato importante es el nivel de inversiones que recibe el sector. El Estado invierte 184 millones de dólares anuales en infraestructura turística a lo largo de todo el país. Por otro lado, el sector privado durante el período pos-devaluación ha sido el gran inversor de la industria del turismo. Todos los meses se inauguran todo tipo de hoteles, ya sean cadenas nacionales, internacionales u hoteles particulares, en todo el país, siendo la ciudad de Buenos Aires y la Patagonia los principales destinos para esas inversiones.
- Como se dijo en el análisis del contexto interno y como se verá en el análisis del contexto externo, VLA recibe gran cantidad de inversiones y a su vez rechaza otras de importantes magnitudes.
- En relación al tipo de cambio, se puede decir que en la actualidad no existen fuerzas opositoras al modelo de tipo de cambio alto con intervención del Banco

Central. Por otro lado la actual administración defiende con fuerza el modelo económico y las variables que lo hacen sustentables, como por ejemplo, el incremento del precio de los alimentos, el incremento en la llegada de turistas extranjeros y el crecimiento del precio del petróleo, que son los tres sectores que más divisas ingresan al país, se espera que por lo menos en el mediano plazo no sufran cambios. (este aspecto se ampliará en el análisis de los escenarios)

- Una reacción normal en economías con fuerte inflación es que el ahorro se vea afectado produciendo un aumento en el consumo. En este escenario un claro ganador es el turismo. La tendencia es que el consumo siga en niveles elevados.

En conclusión, se puede decir que hay una alta probabilidad de que el crecimiento en la cantidad de turistas que visitan VLA se mantenga entre los valores 7% (tasa de crecimiento mundial) y 11% (tasa de crecimiento nacional).

## **b. Estacionalidad**

Por otro lado, la estacionalidad es normal en todos los destinos turísticos y depende de las temporadas de vacaciones. Ésta se presenta siempre dentro de cada período de 12 meses.

Si bien, parte de las actividades que se realizarán en el presente plan intentarán disminuir esta estacionalidad, sabemos que va a existir y que es imposible revertir esta situación, al menos en el corto y mediano plazo, para un destino netamente turístico como VLA.

## **c. Ciclos**

Al parecer, la demanda de los destinos turísticos posee ciclos, sin embargo cada destino posee su propio ciclo, con duración y pendiente propias de cada uno. Los mismos, como se dijo anteriormente, son producto de la interacción de gran cantidad de variables de tipo económicas. Como se pudo observar en el análisis del ciclo de vida del producto, VLA posee ciclos de entre 2 y 3 años. Sin embargo es difícil determinar cuáles fueron los factores que los provocaron. Es importante tener en cuenta este fenómeno para su investigación en el futuro.

#### **d. Aleatoriedad**

La demanda de cualquier producto posee un componente aleatorio que es imposible predecir, sin embargo, es importante la investigación de mercados para conocer al menos en el pasado y presente parte de este efecto.

## 2. Modelos Matemáticos y Estadísticos

---

A continuación, se describe el método utilizado para la realización del pronóstico. Para estimar la demanda futura se utilizó el análisis clásico de series temporales. El mismo combina cada tipo de variación en las ventas de la siguiente forma.

$$Y = T \times S \times C \times R$$

Donde:

Y = previsión de la demanda (unidades).

T = nivel de la tendencia.

S = índice estacional.

C = índice ciclo.

R = índice residual.

Para este caso en particular, el modelo se redujo a los elementos de tendencia e índice de ciclo. El elemento estacional no se tiene en cuenta ya que se considera la demanda anual. Por otro lado en un modelo como éste, el valor del índice residual es cercano a 1,0 por lo que no altera el valor en la multiplicación.

La tendencia se puede calcular mediante varios métodos, sin embargo para este caso en particular, se utilizará el método de mínimos cuadrados. El mismo permite formular la siguiente función lineal.

$$Y = -10862025,2 + 5456,55 x$$



De esta forma se establece una recta que se ajusta a los datos describiendo una tendencia.

Luego se debe determinar el índice de ciclo. El mismo se obtiene dividiendo la demanda real por la demanda calculada para cada año mediante el método de los mínimos cuadrados.

Para finalizar la estimación se realiza de la siguiente forma.

Estimación año 2008 =  $-10862025,2 + 5456,55(2007)*0,91$

Estimación año 2009 =  $-10862025,2 + 5456,55(2008)*0,91$

Estimación año 2010 =  $-10862025,2 + 5456,55(2009)*1,03$

Estimación año 2011 =  $-10862025,2 + 5456,55(2010)*1,07$

Estimación año 2012 =  $-10862025,2 + 5456,55(2011)*0,88$

Asimismo, con el objetivo de mejorar la efectividad del modelo, a medida que van pasando los años se debe ir actualizando tanto la tendencia lineal como el índice de ciclos.

Cuadro 9: Pronóstico de la demanda.

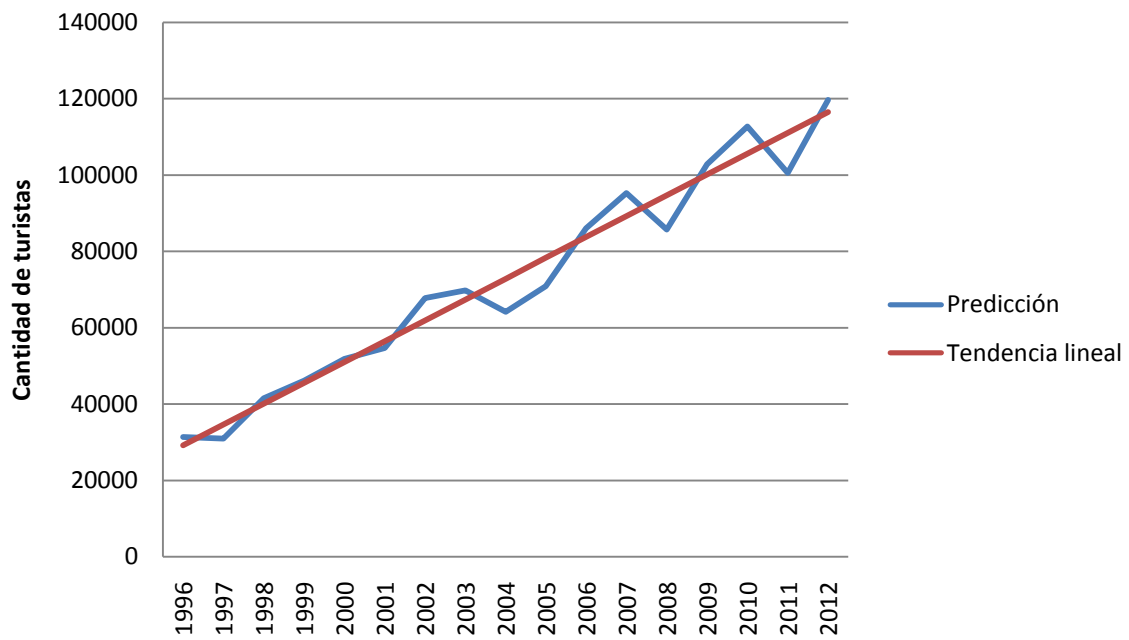
Año	Datos Actuales + Pronóstico	Tendencia lineal	Índice de Ciclos
1996	31360	29190	
1997	30980	34646	
1998	41536	40103	
1999	46142	45559	
2000	51832	51016	
2001	54714	56472	
2002	67753	61929	
2003	69772	67385	
2004	64159	72842	0,88
2005	70881	78298	0,91
2006	86027 <sup>12</sup>	83755	1,03
2007	95250 <sup>13</sup>	89212	1,07
2008	83383	94668	
2009	90640	100125	
2010	108445	105581	
2011	118554	111038	
2012	102608	116494	

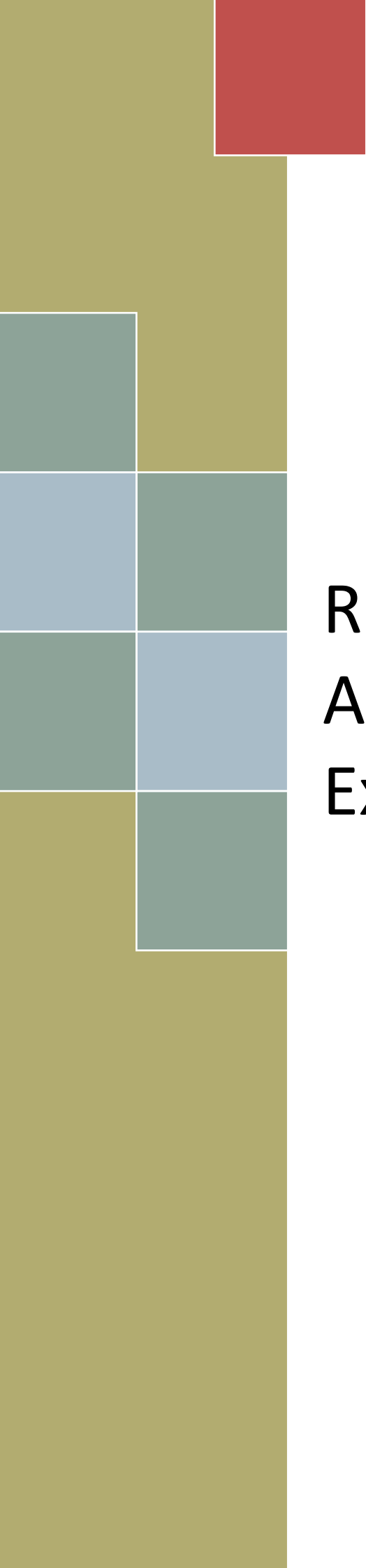
Fuente: Elaboración propia.

<sup>12</sup> Dato no oficial

<sup>13</sup> Dato no oficial

Gráfico 17: Pronóstico de la demanda.





# Revisión del negocio: Análisis del contexto Externo.



## ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

---

El apartado que se desarrolla a continuación será dividido de la siguiente manera:

- Primero: se desglosará el contexto en los subcontextos mencionados para luego, en cada uno de ellos, identificar las variables, tendencias, problemas y particularidades que afectarán al negocio.
- Segundo: se realizará el análisis conocido como “las cinco fuerzas competitivas de Porter” que inciden en el negocio determinando su atractivo a largo plazo. En el presente trabajo la intención no es determinar el atractivo para invertir en el negocio o no, tal como fue concebido este instrumento, sino echar mano de una estructura para realizar el abordaje a la “industria” y al “mercado” describiendo sus principales actores y su interrelación.
- Tercero: se hará un análisis de escenarios.

## SUB-CONTEXTOS

---

### DEMOGRÁFICO

---

En los últimos años la localidad de VLA sufrió un marcado crecimiento demográfico. Por otro lado, todo crecimiento poblacional de este tipo, combinado con aumento de la calidad de vida, acarrea el aumento de villas y de delincuencia.

- Población año 2008: 14.000 Habitantes aproximadamente.
- Población 2001: 7.520 Habitantes.
- Tasa media Anual de Crecimiento: (1991-2001) 121,83%
- En los últimos 7 años prácticamente se duplicó la población.

### ECONÓMICO

---

Hoy, el turismo, es la tercera fuente de divisas del país gracias al creciente número de chilenos, brasileños, europeos y norteamericanos, entre otros extranjeros, que todos los meses llegan de visita a la Argentina. Durante el 2007, ésta industria, movió más de 4.000 millones de dólares; en ese sentido superó las exportaciones de carne, maíz y trigo. La cantidad de visitantes extranjeros creció un 11% durante el 2007 respecto del 2006, fue el segundo aumento más importante de la región, detrás de Chile (12%) y por delante de estados unidos (10%)<sup>14</sup>.

**Tipo de cambio:** El turismo es uno de los sectores que más desarrollo tuvo desde la devaluación. A partir de entonces el ingreso de divisas del extranjero no dejó de crecer. Se estima que durante el año 2008 llegarán más de 4 millones de

---

<sup>14</sup> Mathus Ruiz, R. (2008, 4 de febrero). El turismo ya es la tercera fuente de divisas del país. La Nación, edición digital.

extranjeros, lo que representará alrededor de US\$3.700 millones<sup>15</sup>. Este aumento de turistas extranjeros afecta directamente a la localidad de V.L.A. ya que recibe una gran cantidad de turistas provenientes de Brasil y Chile.

**Inversiones:** Luego de la crisis del 2001, las inversiones en el sector hoteles y restaurantes han aumentado considerablemente. En todo el país, a lo largo de los últimos años se han construido y se siguen construyendo hoteles de todas las categorías<sup>16</sup>. En una nota publicada por el diario Clarín el día 27 de agosto del 2006, titulada "Las nuevas cifras del turismo en la Argentina", se manifiesta que "éste fenómeno se da gracias a la alta rentabilidad de estos establecimientos ya que pagan sueldos en pesos y cobran tarifas en dólares sumado a la reducción de costos en la construcción (en dólares). En el primer semestre de 2006, las principales inversiones correspondieron a la Ciudad de Buenos Aires, Misiones y la región Patagónica, con establecimientos inaugurados por 94 millones de dólares. Hoy, más de 200 nuevos hoteles se encuentran en construcción en toda la Argentina (especialmente en el Litoral y la Patagonia), con una inversión de 566 millones de dólares".

Otro aspecto que motivó la inversión en el área turismo fue la facilidad en la obtención de créditos y las tasas menores a las del mercado. Desde la Secretaría de Turismo de la Nación se inventariaron todas las entidades financieras del país que ofrecen créditos para este sector<sup>17</sup>.

**El consumo:** Según datos publicados por la Cámara Argentina de Comercio, el consumo impulsa inversiones por u\$s 17.000 millones en 2008. Automotrices, shoppings, cadenas de electrodomésticos, hipermercados, empresas de real estate<sup>18</sup> y el turismo buscarán satisfacer la creciente demanda consumista. La recuperación del poder adquisitivo, los aumentos de salarios, el incremento del ingreso medio de los trabajadores, la reducción de la alícuota del Impuesto a las Ganancias, y otras medidas impulsan anuncios de fuertes inversiones para este año en sectores relacionados al consumo. Lejos de enfriarse, la economía mantiene un impulso sostenido, y se estima que durante este año que comienza

---

<sup>15</sup> Datos obtenidos del INDEC.

<sup>16</sup> Ver informe de inversiones turísticas. [www.sectur.gov.ar](http://www.sectur.gov.ar). Fecha de la última consulta 20/09/08

<sup>17</sup> Ver Informe de Asistencia financiera. [www.sectur.gov.ar](http://www.sectur.gov.ar). Fecha de la última consulta 20/09/08

<sup>18</sup> Empresas de inversiones a gran escala orientadas al sector inmobiliario.

se volcarán u\$s 17.000 millones, a proyectos destinados a cubrir una demanda que se mantendrá creciente y sustentando el boom del consumo. La inversión se centrará en el turismo, el sector inmobiliario, las automotrices, cadenas hoteleras, operadoras de telefonía, hipermercados, locales de venta de artículos electrodomésticos y centros comerciales.

Para finalizar, es importante destacar el grado de inversión que ha recibido la localidad de VLA en los últimos años, gracias a aportes de la provincia, el municipio y privados. En una nota publicada en el diario Río Negro (el diario más importante de la Patagonia, principalmente en las provincias de Neuquén y Río Negro) el día 6 de enero del 2006, titulada "La Angostura, elegida para grandes inversiones" se hace referencia a este aspecto. Por un lado, se hace mención al aumento en los precios de las tierras en la localidad y particularmente se refiere a la compra millonaria de un lote frente al lago por Emanuel Ginóbili. Otra nota publicada por el mismo diario el día lunes 13 de febrero del 2006, titulada "invertirán 15 millones de dólares en hoteles" también hace mención a este aspecto; sin embargo, solo 3 millones del total iban destinados a la localidad de VLA. Otros ejemplos son: el proyecto para la realización de un hotel-spa de la Fundación Favaloro valuado en 9 millones de pesos, otros 10 millones de la provincia para obras de infraestructura como el asfaltado del camino Siete Lagos, etc.

**Precio del combustible:** El turismo internacional que visita la Argentina proviene principalmente de países limítrofes. El costo del combustible en estos países sigue siendo mayor al argentino. Asimismo, la localidad de VLA, recibe gran cantidad de turistas provenientes de Chile, por ende, un aumento en el precio del combustible argentino podría afectar la cantidad de turistas en todo el país, sobre todo en localidades fronterizas como VLA.

En relación al turismo interno, precio del combustible es también un factor importante. La gran distancia con respecto a los principales mercados emisores de VLA implica la necesidad de que el precio de los combustibles se mantenga en valores accesibles para los turistas que recibe la localidad. Un aumento del precio del combustible se trasladaría a todos los sistemas de transporte, afectando a los destinos ubicados más lejos geográficamente.

Una variable que podría disminuir el efecto del aumento del costo del combustible es que el tipo de turista que visita la localidad de VLA es el sector menos sensible a este aumento de precios.

## POLÍTICO/LEGAL

---

A nivel mundial, hay una concepción nueva de los municipios, se habla de una verdadera "revolución"; "el ascenso de la ciudad y del gobierno local de corte empresarial" (Osborne, en Friedmann 2003, p.2). En la Argentina la localidad de Villa Gesell, sobre todo desde el punto de vista de la comunicación, es un claro ejemplo. Muchos otros municipios, como se señaló anteriormente, están realizando planes estratégicos con una orientación más empresarial.

En el año 2004 se sancionó la Ley Nacional de Turismo 25.997 que reemplaza a la anterior de 1970 y sus aspectos más importantes son los siguientes:

- Creación del Comité Interministerial de Facilitación Turística, que debe atender y resolver los asuntos administrativos de la actividad.
- Creación del Instituto Nacional de Promoción Turística, que debe desarrollar y ejecutar los planes y estrategias, y que, al igual que el anterior, será presidido por el Secretario de Turismo.
- Los fondos incluyen el 5% del impuesto a los pasajes aéreos, marítimos y fluviales al exterior.
- Por otro lado, la reglamentación de las siguientes actividades: los servicios de alojamiento, camping y tiempo compartido; agencias de viajes y de pasajes; transporte aerocomercial; alquiler de aeronaves, excursiones en trenes especiales, fluviales y marítimas; transporte automotor, servicios de licenciados en turismo, técnicos y guías; centros de turismo, parques de diversiones; museos; cafés, bares y restaurantes; cantinas y salones de baile; casas de antigüedades; turismo estudiantil y hasta alquiler de bicicletas.

En la localidad de VLA existen numerosas ordenanzas relacionadas a la actividad turística, por lo que se puede afirmar que es una actividad altamente regulada. No



es la intención hacer una reseña de todas ellas, sin embargo es importante hacer un análisis de dos en particular. La ordenanza 825/97 establece la prohibición de instalar "salas de juego de azar con máquinas tragamonedas y juegos de banca tipo casino dentro del ejido urbano". A principios del 2006 el intendente de la localidad impulsó un proyecto para derogar esta ordenanza y así permitir la instalación de un casino de la empresa Slots Machines. Este proyecto no llegó a concretarse ya que gracias a la presión ejercida por la opinión pública, no se pudo llegar a un acuerdo en el Concejo Deliberante. Por este motivo se llamó a consulta popular la cual concluyó en una votación en la que ganó la negativa a la derogación de la ordenanza, con un 76,7%.

Existe otra ordenanza que limita la cantidad de habitaciones que puede contener un establecimiento hotelero (Ordenanza Nº 1416/03). Ante una situación similar a la mencionada en el párrafo anterior, aunque sin llegar a la consulta popular, se determinó que no se derogaría la ordenanza impidiendo así la radicación de un hotel de cinco estrellas con una inversión que rondaba los 60 millones de dólares. Estos dos casos le dan un marco distinto a la situación, mientras en otros municipios se ve con buenos ojos la llegada de estas importantes corporaciones, en la localidad de VLA, al contrario, se las repudia, indicando, en primera instancia, que la sociedad no quiere turismo masivo. En palabras del ex intendente Hugo Panessi, la población quiere, "una aldea de montaña con emprendimientos que orienten al sector familiar".

Otro aspecto importante, es el creciente interés por el cuidado del medio ambiente. Actualmente esta área se encuentra sumamente desregulada, sobre todo a nivel nacional. Sin embargo durante el año 2003 y buena parte del 2004, el Proyecto de Gestión de la Contaminación (PGC), que depende de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (SAyDS) del Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación, implementó, con financiamiento del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), el Programa Buenas Prácticas en Hotelería (PBPH). El objetivo principal del PBPH es recomendar a los establecimientos hoteleros la adopción de Buenas Prácticas Ambientales (BPA) a los efectos de minimizar el impacto de sus actividades sobre el ambiente y reorientar así los niveles de gestión hacia el desarrollo sustentable, teniendo en cuenta que los recursos naturales constituyen el escenario fundamental para el crecimiento de la actividad turística en la República Argentina.

A su vez la Secretaría de Turismo de la Nación se encargó de la realización de los cursos de capacitación en Buenas Prácticas Ambientales para el Turismo que son dictados a nivel nacional.

Uno de los puntos importantes de este sistema de capacitación es que genera la vinculación de prestadores de servicios turísticos a organismos de certificación internacional. La Secretaría de Turismo de la Nación junto al Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), han desarrollado gran cantidad de normas cuyo objetivo es la “estandarización” de la actividad turística. Ejemplos de estas normas son las siguientes:

- Norma IRAM-SECTUR 42200. Hotelería, sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- Norma IRAM-SECTUR 42210. Cabañas, sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- Norma IRAM-SECTUR 42300. Servicios Turísticos en Áreas Naturales Protegidas, Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente para un área natural protegida.
- Norma IRAM-SECTUR 42500. Servicios Turísticos de Senderismo y Travesías, Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- Norma IRAM-SECTUR 42510. Servicios Turísticos de Montañismo, Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente
- Norma IRAM-SECTUR 42520. Servicios Turísticos de Cabalgata, Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- Norma IRAM-SECTUR 42530. Servicios Turísticos de Cicloturismo, Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- Norma IRAM-SECTUR 42800. Restaurantes, sistema de gestión de la calidad y el ambiente.

## SOCIO/CULTURAL.

---

En relación a lo socio cultural se pueden encontrar varias tendencias. Faith Popcorn (en Kotler, 2001, p, 138-139) señala 16 tendencias culturales. A continuación se destacan las que tienen mayor implicancia para el turismo y una primera idea de cómo se podrían aprovechar.

**Estar vivos:** el deseo de vivir más tiempo y disfrutar más de la vida, el vegetarianismo, la medicina de baja tecnología, la meditación y otras cosas que podían prolongar o mejorar la vida forman parte de esta tendencia. Se busca aprovechar esta tendencia diseñando productos y servicios más saludables.

**Tomar el dinero y escapar:** el deseo de tener un estilo de vida más sencillo, con menos tensiones, la tendencia se caracteriza por un retorno nostálgico a los valores de los pueblos pequeños. Puede que los turistas, que en su mayoría provienen de las grandes ciudades (principalmente Bs. As.), de forma consciente o inconsciente y en cierta medida, sean motivados por este deseo a la hora de elegir una localidad como VLA para vacacionar.

**Tener aventuras fantasiosas:** La necesidad de encontrar escapes emocionales para compensar la rutina diaria. El turismo es considerado como un producto que brinda satisfacciones psicológicas. En concordancia con esta teoría, Ryan (1991, en Castaño, 2005, p. 42) define al turismo como el medio por el que las personas buscan una recompensa, pero de tipo psicológico, derivada de la experiencia temporal de nuevos lugares y situaciones, estando libre de las limitaciones del trabajo y de los patrones normales de la vida cotidiana en el hogar.

**Llevar 99 vidas:** el intento de aliviar las presiones de tiempo haciendo muchas cosas a la vez. La persona se convierte en un ser "multitareas", haciendo muchas cosas al mismo tiempo. Es probable que para este tipo de personas, un turismo itinerante sea su primera elección.

**Salvar nuestra sociedad:** el deseo de hacer que la sociedad sea cada vez más responsable respecto a educación, ética y medio ambiente.

**Concederse pequeñas indulgencias:** la tendencia a incurrir en pequeños despilfarros para obtener ocasionalmente alivio emocional. Kotler (2001) hace referencia al medio ambiente como una tendencia que implica que la gente, cada vez más, reconoce que las actividades humanas pueden destruir a la naturaleza. El amor por la misma ha generado un crecimiento en las actividades de campismo, excursionismo, navegación y pesca. Se debe destacar que es todo un desafío intentar satisfacer esta necesidad con el menor impacto ambiental posible.

**Ser consumidor vigilante:** la intolerancia frente a los productos de mala calidad y servicios deficientes.

Kotler et al. (1993/2007) señalan que los lugares necesitan poner más atención a las fuerzas y regulaciones ambientales para planear su futuro. Una batalla actual de América Latina, tiene que ver con cuáles lugares son más fuertes desde el punto de vista ambiental. Éstos podrán utilizar su posición como parte de una planeación estratégica de mercado.

Otra tendencia importante que señalan los autores recién mencionados, es que “el mundo está hambriento de alimentos ecológicos. Los consumidores de todo el mundo voltean al consumo de alimentos sin químicos” (p. 142).

Otra tendencia a destacar es la siguiente: “Una parte de las nuevas generaciones de la clase media del tercer mundo prefiere viajar antes que ahorrar y más que eso: llegan a endeudarse cuando compran a crédito un tour. Cosa que antes no se hacía para adquirir bienes o servicios de consumo ocasional” (Boullón, 2004, p.15).

Para finalizar, un problema particular y relativamente reciente que afecta a la localidad de VLA es el reclamo de la comunidad mapuche de tierras que les habían sido otorgadas hace varias décadas y no está claro por qué hoy no son los propietarios. Este aspecto plantea la imposibilidad de desarrollar un producto de creciente interés como lo es el turismo rural, además que detiene cualquier emprendimiento que se vaya a realizar en esos terrenos conflictivos.

## TECNOLÓGICO.

---

En este caso el factor tecnológico no incide de manera determinante, sin embargo en cuanto a medios de comunicación se refiere, se puede decir que el aprovechamiento de las potencialidades de las páginas web es decisivo. Hoy los turistas pueden acceder a todo tipo de información del destino que eligieron o van a elegir para sus vacaciones como videos, fotos, estado del tiempo, etc. A su vez, este medio, se configura como una de las principales fuentes de información utilizada en el proceso de toma de decisiones.

En una nota publicada el día 16 de junio del 2008 por el sitio web [laangosturadigital.com.ar](http://laangosturadigital.com.ar) titulada "la revolución del turismo on-line" se señala la importancia creciente de este medio. Tanto el Internet como la Web 2.0<sup>19</sup> implicaron un cambio radical en el modelo de negocios de la industria del turismo. Según esta nota, en los Estados Unidos durante el 2007 el 51% de los viajes se vendieron a través de Internet, en el 2008 se proyecta un crecimiento al 56%, alcanzando un 60% en el 2009. En España durante 2007 la facturación por venta de viajes en Internet tuvo un crecimiento del 40% y en el 2008 se espera un crecimiento del 30%. Asimismo, señala que este crecimiento se genera gracias a que el sector turismo es uno de los pioneros en implementar y sacar provecho a las potencialidades de la Web 2.0, y a su vez señala 8 tendencias que están impulsando "la revolución del turismo en Internet":

- 1. Participación de los Usuarios**
- 2. Interconexión y agregación de Servicios**
- 3. Soportes y canales "Multimedia"**
- 4. Geolocalización de contenido y servicios**
- 5. Personalización de la información y servicios**

---

<sup>19</sup> La Web 2.0 es, fundamentalmente, una evolución de la Internet, cuya principal característica es el mayor intercambio de información y participación por parte de los usuarios. Los mejores ejemplos son los famosos Blogs y Flogs, que permiten a cualquier persona con acceso a internet crear un sitio en solo unos minutos, de una manera muy sencilla, donde puede compartir la información que quiera, realizar foros de discusión, compartir imágenes, experiencias, etc.

## **6. Sistemas inteligentes y predicción de la información**

## **7. Ubicuidad de la información y servicios**

## **8. Atención y servicio de alta disponibilidad**

Fuera del ámbito de las telecomunicaciones otro aspecto que se debe destacar es el hecho de que la localidad de VLA no se encuentra interconectada con la Red Nacional de Energía Eléctrica, por lo que produce su propia energía mediante una usina con motores a gas. Esto presenta un gran problema para el crecimiento y para el servicio durante la temporada alta, principalmente la invernal, ya que la usina es el principal consumidor de gas de la localidad limitando la cantidad de este combustible que se utiliza para calefaccionar las viviendas. Por otro lado el aumento del consumo eléctrico produce el colapso del servicio y a su vez puede afectar a la obtención de agua para la red de agua potable ya que la misma se obtiene mediante el bombeo con motores eléctricos. En conclusión los tres servicios básicos se tornan deficientes principalmente durante la temporada alta.

Se incluye en este apartado el tema del transporte. Como se mencionó en el análisis interno, la localidad de VLA no posee un aeropuerto. Sin embargo, las ciudades vecinas (San Martín de los Andes y S.C. de Bariloche) sí disponen de uno. Esto beneficia a la localidad ya que, por ejemplo, la ciudad de Bariloche recibe turismo internacional con vuelos directos principalmente desde Brasil y actualmente se abrió la ruta aérea que permitirá vuelos directos desde Uruguay. Estos numerosos contingentes visitan VLA por medio de excursiones diarias.

En una nota publicada el día 28 de abril del 2008 en el sitio [laangosturadigital.com.ar](http://laangosturadigital.com.ar), titulada "Anuncian vuelos directos desde Uruguay" se destaca que "la aerolínea uruguaya Pluna anunció que implementará un vuelo semanal directo desde el vecino país al aeropuerto internacional de San Carlos de Bariloche. Esta es otra buena noticia para el turismo regional luego del anuncio de la brasilera TAM que comenzará en junio con dos vuelos directos por semana que unirán San Pablo con Bariloche".

En conclusión, como se mencionó anteriormente, es una oportunidad que presenta el contexto por la cual VLA se ve sumamente beneficiada.

Por otro lado, VLA se ve amenazada por la posibilidad de la concreción del llamado “Corredor Bioceánico Norpatagónico” que consiste en la unión por vía terrestre de los océanos Atlántico y Pacífico. De esta forma, la ciudad quedaría en medio de un corredor de transporte terrestre de mercaderías, perjudicando sumamente el turismo ya que la red carretera no dispone de la infraestructura necesaria para soportar este tipo de tránsito pesado y menos aún si se suma el tránsito turístico. Un claro ejemplo de esto es el colapso que se genera cuando los pasos de mayor altura ubicados más al norte de la Nación se cierran por las grandes nevadas y consecuentemente se deriva el tránsito al paso Cardenal Samoré (a través de VLA). Sumado a esto se generará un gran impacto paisajístico y de medioambiente.

#### AMBIENTE FÍSICO.

---

La ciudad de VLA se encuentra rodeada por dos parques nacionales y tres lagos. Este aspecto implica una limitación del crecimiento de la ciudad. Por otro lado, existe una marcada preocupación por el medio ambiente por parte de los habitantes. Un ejemplo de esto es la nueva ordenanza 1236/01, que reemplaza al sistema de planificación existente hasta el 2001 que había sido aprobado en 1987, manteniendo las características del establecimiento territorial dictado por la Dirección de Agricultura y Ganadería de la Nación en 1902, es decir, subdivisión por lotes pastoriles transversales al lago, en donde en un solo lote coexistían la playa, costa, pie de monte y la montaña. Dentro de esta subdivisión era poco probable la preservación del medio ambiente, ya que la norma establecía los mismos parámetros para todos los ambientes. Ante este panorama, se encaró una planificación territorial basada en el concepto de sustentabilidad del desarrollo de la comunidad. El ejido municipal local abarca unas 7.960 hectáreas, las cuales fueron divididas en tres áreas: Bosque (40 %), Central (30%) y Costera (30%). Dentro de cada una de estas áreas se establece la cantidad de unidades habitacionales de manera de reducir el impacto ambiental.

## ANÁLISIS DEL MERCADO

### 1. NATURALEZA DEL MERCADO

---

A lo largo del análisis interno se fueron haciendo referencia a numerosos aspectos que tienen que ver con la naturaleza del mercado, tales como los factores preferidos en primer lugar a la hora de seleccionar un destino, el atributo más importante del turismo, el medio por el que buscan información los turistas, etc. Toda esta información estaba orientada a la caracterización del mercado turístico que visitan el país y la Patagonia particularmente. A continuación se complementa este análisis con datos relativos a los volúmenes y procedencia de los turistas.

#### TURISMO RECEPTIVO<sup>20</sup>

Según datos publicados por la Secretaría de Turismo de la Nación<sup>21</sup>, la estimación de las llegadas de turistas no residentes a la Argentina en el primer trimestre de 2008 muestra una variación positiva del 5,4% con relación al mismo período del año anterior. El total de turistas en dicho trimestre se estimó en 1.391.409 llegadas por todas las vías de ingresos.

En lo referente a las llegadas de turistas de países limítrofes (759.502 personas) se observó que, durante el primer trimestre de 2008, tuvieron un incremento del 3,2%, determinado principalmente por el aumento del 24,8% en las llegadas de turistas brasileiros y del 11,4% de los turistas paraguayos.

Las llegadas de turistas de países no limítrofes (631.908 personas) registraron un aumento interanual del 8,1%, especialmente influido por el crecimiento del 9% de los turistas de América del Norte (EE.UU. y Canadá) y del 7,9% de los turistas europeos.

En cuanto a la cantidad y origen de los turistas que visitan la Patagonia, si se realiza una comparación entre el primer trimestre del año 2007 y el primer trimestre del 2008, se puede observar una variación positiva tanto en turistas residentes como no residentes. (ver gráfico 18)

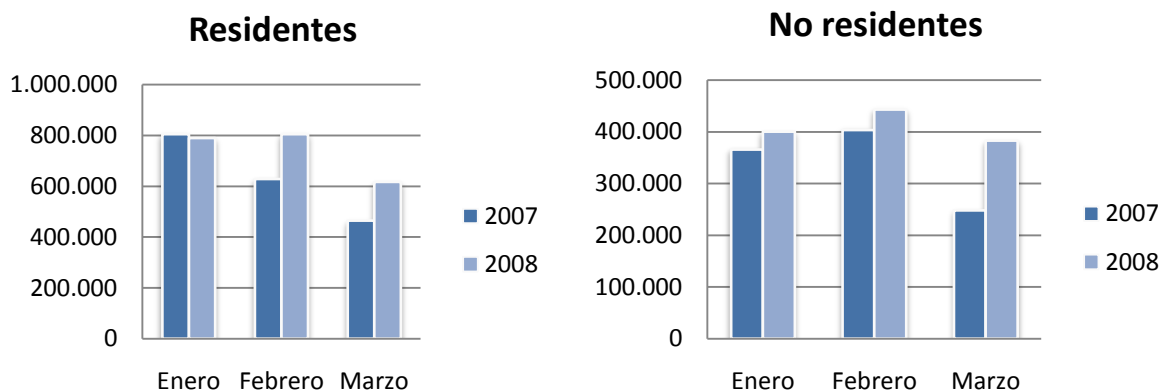
---

<sup>20</sup> Se refiere a la llegada de turistas internacionales.

<sup>21</sup> Ver Informe Avance Primer Trimestre del 2008 disponible en el sitio [www.sectur.gov.ar](http://www.sectur.gov.ar). Última fecha de consulta 20/09/08



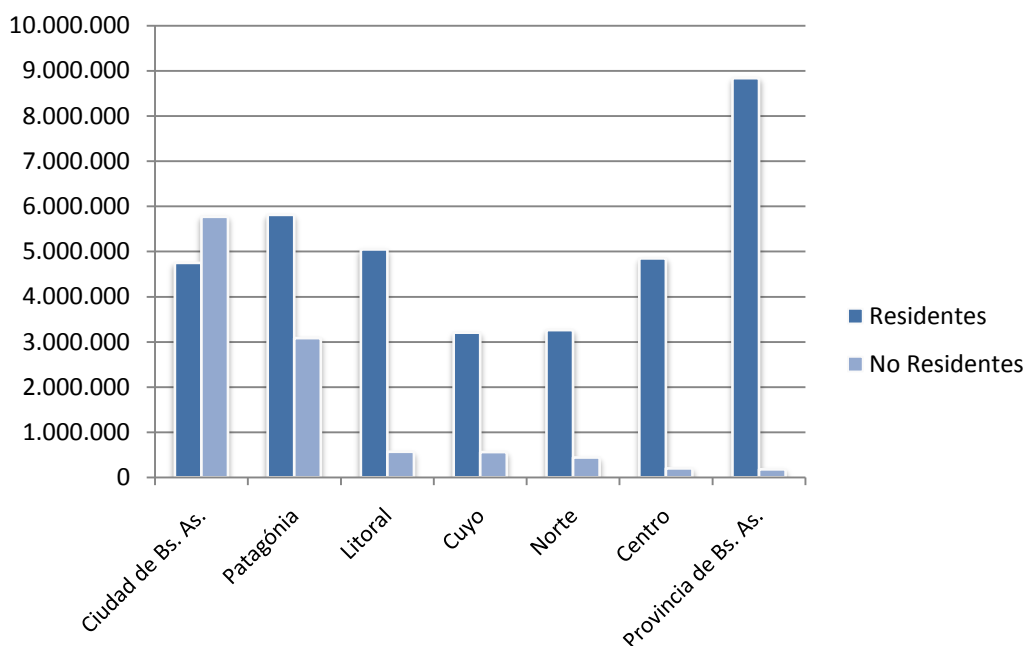
Gráfico18: Variación en la cantidad de turistas que visitan la Patagonia primer trimestre 2007-2008.



Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.

Asimismo, en cuanto al destino de los turistas residentes y no residentes en el país, en el gráfico que se presenta a continuación se puede observar que la ciudad de Bs. As. y la Región patagónica son las regiones de mayor importancia en recepción de turistas extranjeros, muy por encima del resto. En el otro extremo se encuentra la provincia de Bs. As. con un turismo casi exclusivamente nacional.

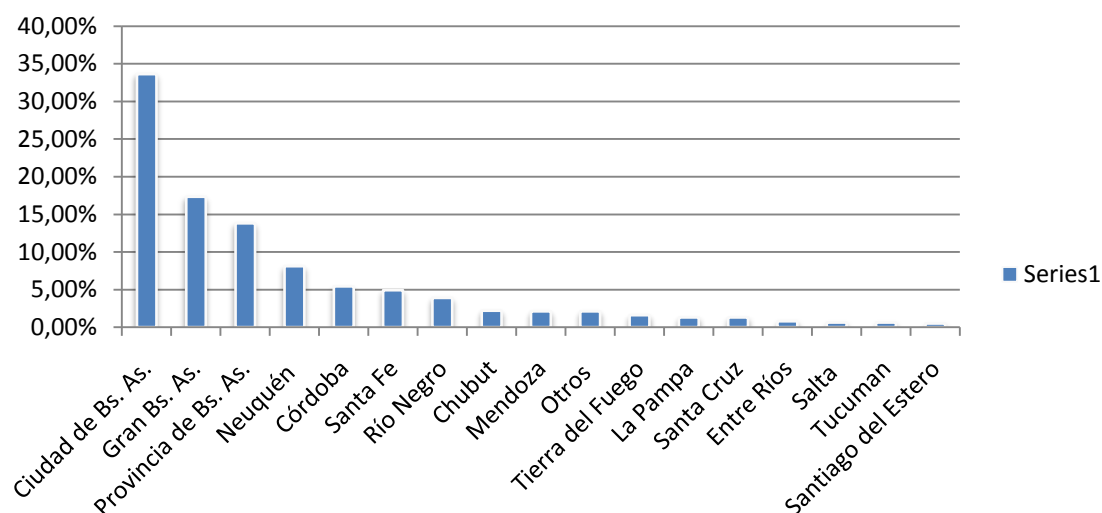
Gráfico 19: Turistas residentes y no residentes según región. Año 2007.



Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.

En cuanto a los turistas residentes que visitaron la Patagonia durante el año, 2005 en el gráfico 20, se puede apreciar que en su gran mayoría corresponden a Capital Federal, seguido de Gran Bs. As. y el resto de la provincia de Bs. As. Por otro lado, en cuanto a las provincias patagónicas, Neuquén es la que mayormente vacaciona en la zona.

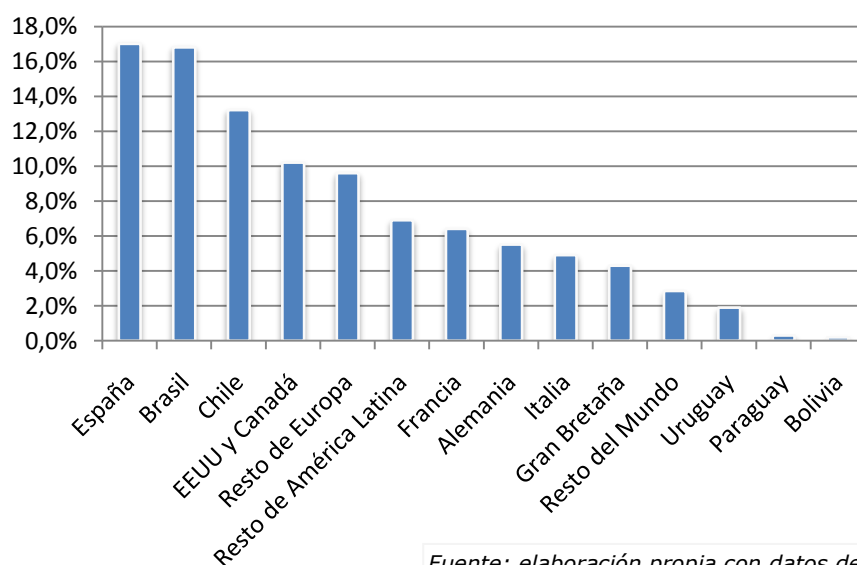
Gráfico 20: Lugar de residencia de los turistas nacionales que visitaron la Patagonia. Año 2005.



Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.

Si se analiza el lugar de residencia de los turistas extranjeros se puede observar que, la misma es muy variada, siendo las más importantes España, Brasil y Chile.

Gráfico 21: Lugar de residencia de los turistas extranjeros que visitaron la Patagonia. Año 2005.



Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.

## **Gasto promedio**

La estimación provisoria del gasto total de los turistas no residentes en la Argentina en el primer trimestre de 2008 muestra una variación positiva del 2,8% con relación al mismo período del año anterior. El total de gastos se estimó en 1.375,6 millones de dólares para dicho periodo.

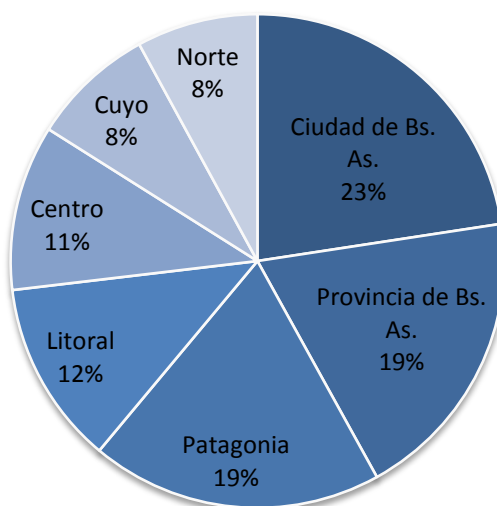
El gasto total de los turistas extranjeros de los países limítrofes (419,2 millones de dólares) tuvo, durante el primer trimestre de 2008, una variación negativa del -0,6%, determinado principalmente por la disminución del -7,5% de los gastos de los turistas chilenos y del -12,5% de los turistas uruguayos.

El gasto total de los turistas extranjeros de los países no limítrofes (956,4 millones de dólares) registró un aumento interanual del 4,4%, especialmente influido por el crecimiento del 14,8% de los gastos de los turistas de europeos. Cabe resaltar la disminución del orden del -15,6% de los gastos de los turistas latinoamericanos no limítrofes.

## 2. ESTRUCTURA DEL MERCADO

Como se puede observar en el gráfico 22 en cuanto a participación del mercado argentino, la región patagónica se sitúa en segundo lugar junto a la provincia de Buenos Aires, con un 18% del total de pernoctadores<sup>22</sup> durante el año 2007. Las ciudades que el INDEC considera que componen la Región Patagónica son las siguientes: Bariloche, Neuquén, VLA, SMA, Viedma, Ushuaia, El Calafate, Las Grutas, Río Gallegos y Pto. Madryn. A su vez, en su conjunto, estas ciudades representan alrededor del 80% del total de plazas disponibles para esta región.

Gráfico 22: Participación del mercado por regiones. Año 2007.

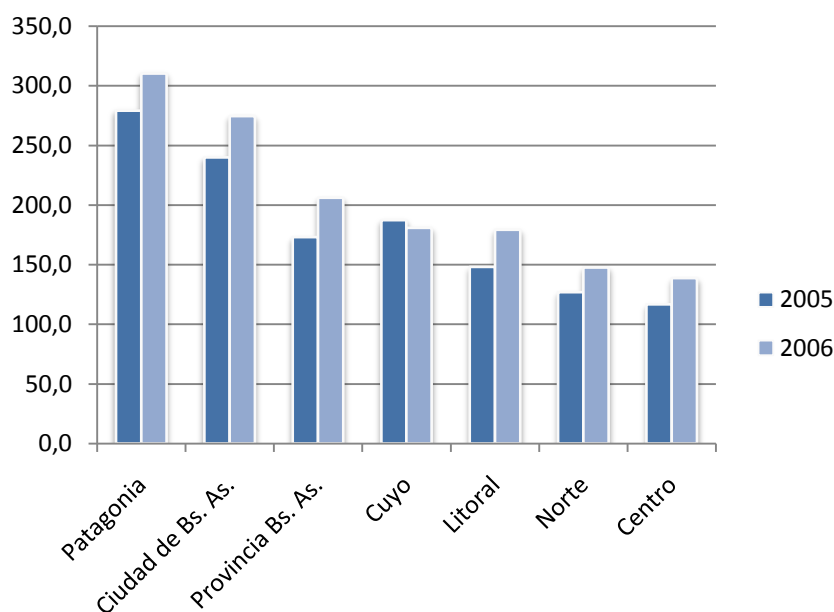


*Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.*

En cuanto al nivel de precios de los alojamientos en las distintas regiones, en el gráfico 23 queda demostrado que la Región Patagónica cuenta con los establecimientos más caros en comparación al resto. Por otro lado, la tendencia, al igual que el Índice General de Precios (IPC), es que las tarifas sigan aumentando tal y como sucedió en el 2006 con respecto al año 2005.

<sup>22</sup> Los pernoctadores se determinan multiplicando la cantidad de viajeros por la estadía promedio en un período de tiempo.

Gráfico 23: Precio promedio de los establecimientos hoteleros y para-hoteleros por región. Año 2007



Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.

A continuación se realizará el análisis de la competencia; para el mismo se tendrán en cuenta, dentro de la región Patagónica, las siguientes ciudades: Ushuaia, Las Grutas, Río Gallegos, El Calafate y Pto. Madryn.

Si bien los destinos turísticos situados sobre la costa atlántica poseen algunas características distintas a los situados sobre la cordillera, también presentan características similares tales como las bajas temperaturas, la calidad y el costo elevado de la oferta hotelera (en relación al resto del país, ver gráfico 23), la baja densidad poblacional, ambientes limpios de contaminación, gran cantidad de turismo internacional (en contraposición a localidades como Gualeguaychú, Villa de Merlo, Villa Carlos Paz, Pinamar, Villa Gesell y en menor medida Mar del Plata que son destinos exclusivos del turismo interno) y, quizás el aspecto más importante, forman parte de la misma región. Sumado a esto último, todas estas localidades representan opciones válidas para los mismos turistas.

En cuanto a las ciudades de Bariloche y SMA, no pueden considerarse competidores ya que la existencia de las mismas favorece, en cierta forma, la cantidad de turistas que visitan VLA (este aspecto será analizado a continuación del análisis de la competencia).

Por último, las ciudades de Neuquén y Viedma no son consideradas ya que no cumplen con ninguna de las características mencionadas.

## COMPETIDORES

En la figura 9 se presentan las principales ciudades turísticas de la Patagonia consideradas para el análisis de la competencia. A su vez, se las dividió en tres subregiones teniendo en cuenta la proximidad geográfica y se les asignó un nombre ficticio para individualizar cada una de estas subregiones.

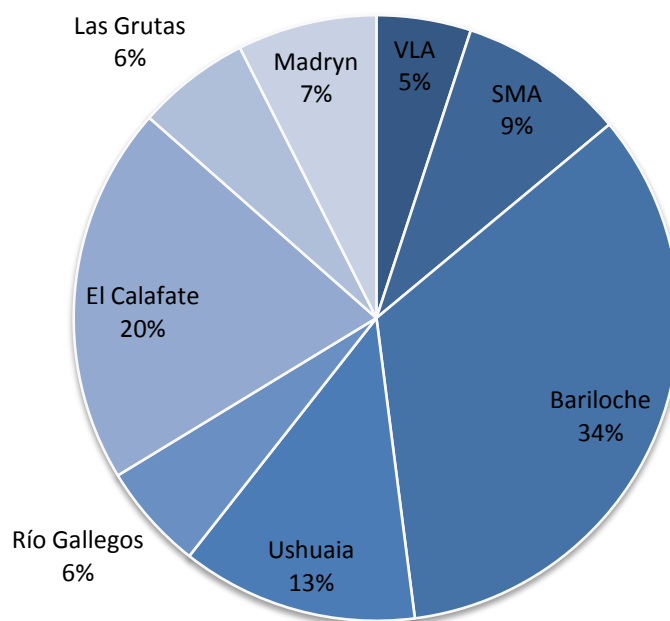
Figura 10: Competidores divididos en subregiones



### Participación del mercado de los destinos competidores:

En el gráfico 24 de la página siguiente, se puede apreciar la participación del mercado de todos los destinos antes mencionados. A partir del mismo se puede destacar que la participación de VLA alcanza el 5% para el año 2007 siendo el destino que menos turistas recibió.

Gráfico 24: Participación del mercado. Año 2007

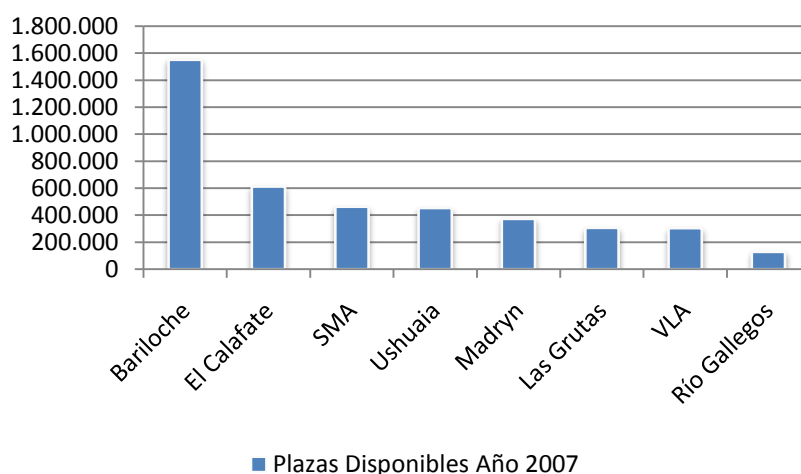


Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.

**Plazas disponibles<sup>23</sup>:** en cuanto a las plazas disponibles, para el primer trimestre del año 2007, se puede destacar que la ciudad de Bariloche posee una cantidad muy superior al resto superando el millón quinientos mil. En tanto VLA se sitúa en penúltimo lugar con un total apenas superior a los trescientos mil. Sin embargo, es importante destacar que el número de plazas se puede ver afectado por el tipo de establecimiento. Como se advirtió en el análisis interno VLA, es el destino patagónico que más oferta para-hotelera posee en comparación a la oferta hotelera. Por este motivo, es de esperar que la oferta de plazas sea inferior al resto ya que los establecimientos para-hoteleros se caracterizan por una menor cantidad de plazas.

<sup>23</sup> Las plazas disponibles son el número total de camas fijas y supletorias. Una cama matrimonial se contabiliza como 2 plazas. Están multiplicadas por la cantidad de días que se encuentra abierto cada establecimiento.

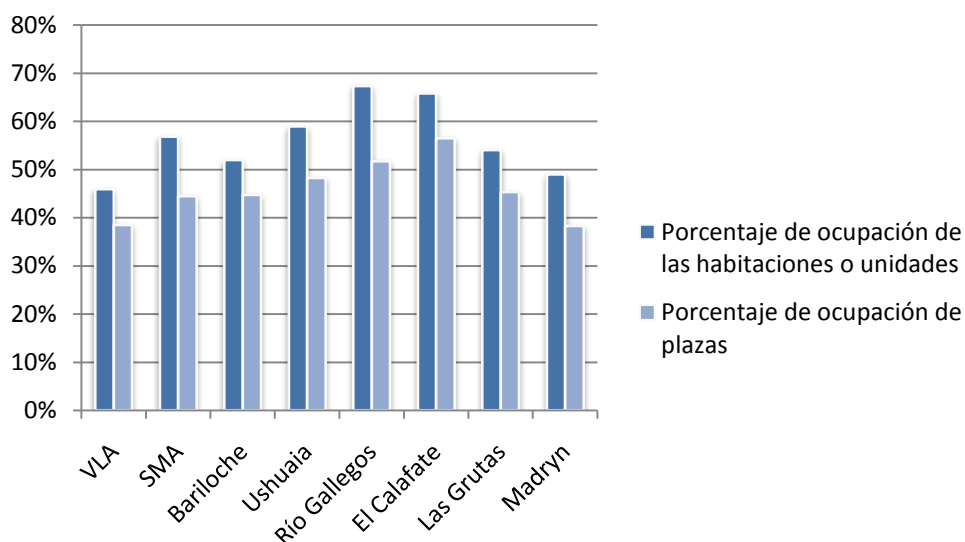
Gráfico 25: Cantidad de plazas disponibles. Primer trimestre de 2007.



Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.

**Porcentaje de ocupación de plazas y habitaciones<sup>24</sup>:** En relación a este aspecto, se puede observar que los destinos más eficientes son Río Gallegos y El Calafate superando el 60% en ocupación de habitaciones y el 50% en ocupación de plazas disponibles. En el otro extremo se encuentra VLA con un 46% y 38% respectivamente.

Gráfico 26: % de ocupación de plazas y habitaciones. Primer trimestre de 2007.



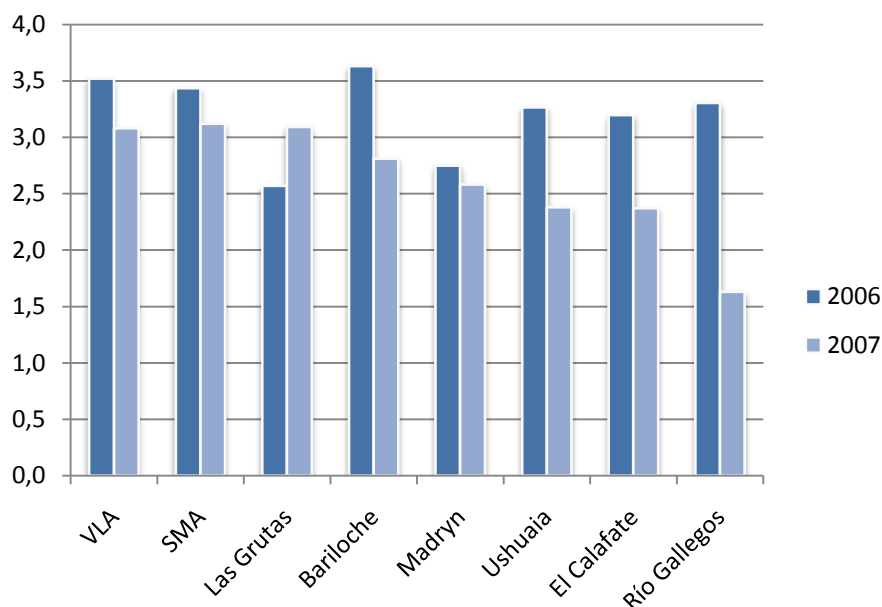
Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.

<sup>24</sup> Para la realización de este análisis se utilizó la información brindada por el INDEC, sin embargo, cabe aclarar que en general las personas entrevistadas tienden a registrar una menor ocupación a la real. Este aspecto encuentra su explicación en la venta en negro y por parte de los prestadores de servicios. En conclusión, es probable que los porcentajes de ocupación reales sean mayores en todos los destinos.



**Estadía promedio<sup>25</sup>:** la estadía promedio puede significar un mayor o menor grado de satisfacción con un destino. En el gráfico que se presenta a continuación se observa que la mayor estadía promedio corresponde a las localidades de VLA, SMA y Las Grutas. En el otro extremo se encuentra a Río Gallegos con un nivel muy inferior de casi la mitad de los primeros. Otro aspecto importante es el hecho de que en todos los casos, exceptuando Las Grutas, se experimentó una disminución en la estadía promedio para el año 2007 con respecto al año anterior. Este fenómeno se puede evidenciar en todo el país, siendo una de las causas posibles un cambio en las costumbres de los turistas hacia un turismo más itinerante.

Gráfico 27: Comportamiento de la estadía promedio en días, durante el bienio 2006 – 2007 en los destinos competidores.



Fuente: elaboración propia con datos del INDEC.

<sup>25</sup> La estadía promedio es la cantidad de días que, en promedio, permanecen los turistas en un determinado destino. También se puede calcular dividiendo la cantidad de plazas ocupadas por la cantidad de viajeros.

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS:

---

Como se mencionó anteriormente, la localidad de VLA se incluye en la subregión Los Lagos junto a las ciudades de Bariloche y SMA, debido a las potencialidades de integración, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

### Bariloche:

- Tiene una dimensión a la que la ciudad de VLA nunca aspiraría a alcanzar.
- Bariloche es una ciudad con un nivel de notoriedad mucho mayor al de VLA.
- Posee aeropuerto de cabotaje/internacional.
- Es la ciudad más cercana a VLA.
- Dos vías de comunicación entre VLA y Bariloche; lacustre y terrestre.
- Posee turismo invernal y estival.

### San Martín De Los Andes:

- Ambos son Municipios de la provincia de Neuquén.
- Ambos se sitúan al principio y fin del Camino de los Siete Lagos.
- Es la segunda ciudad más cercana a VLA
- Posee Aeropuerto de cabotaje (internacional en temporada alta).
- Posee turismo invernal y estival.

Tomando el conjunto de los competidores estos tres destinos representan el 55% de la totalidad de plazas disponibles para el primer trimestre del 2007 y el 48% de la cantidad de turistas que visitaron la región para el mismo período. Por otro lado, la distancia que separa a estas tres ciudades es de menos de 200 km. aumentando así las posibilidades de integrarse. Asimismo, esta integración permite obtener una mejor posición competitiva con respecto a las ciudades de Ushuaia, El Calafate y Pto. Madryn que poseen atractivos de carácter internacional como lo son: ser la ciudad más austral del mundo, el glaciar Perito Moreno y el avistaje de ballenas respectivamente.

## ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

---

### 1. RIVALIDAD ENTRE LOS DESTINOS QUE COMPONEN LA INDUSTRIA:

---

Como es de esperar en una industria con alto crecimiento, como el experimentado por el sector turístico en las últimas décadas, tanto en turismo interno como el procedente del extranjero, se puede afirmar que el sector actualmente, no presenta una gran rivalidad de los participantes en términos generales. Otro motivo por el cual el nivel de competencia es bajo es el hecho de que los distintos destinos turísticos, y sobre todo los patagónicos, poseen atractivos muy difíciles de igualar.

### 2. NUEVOS ENTRANTES:

---

En relación a este aspecto, es importante mencionar el número creciente de municipios y provincias que desarrollan planes estratégicos enfocados en el crecimiento turístico. El día 8 de septiembre del año 2006 se realizó en la ciudad de Córdoba, un seminario llamado "Tendencias Turísticas" en el que se disertó sobre éste tema. Tanto Roberto Boullón quien ha sido el encargado de la realización de numerosos planes estratégicos en el país y en el exterior, como Adrián Stur Subsecretario de Turismo de la provincia de Entre Ríos y Bernardo Aragón Secretario de Turismo de la provincia de Salta, hicieron referencia a la creciente utilización de la planificación estratégica por parte de los distintos destinos turísticos del país. A su vez, hicieron una breve presentación de los planes desarrollados en sus respectivas provincias. Este aspecto es sumamente importante ya que si todos los municipios y provincias a lo largo del país comienzan a ser más atractivos obviamente la competencia se va a tornar cada vez mayor en calidad y número.

Para concluir, en este sentido, la amenaza de nuevos entrantes es muy alta, sin embargo como se mencionó en el punto anterior, en un contexto de gran crecimiento de la demanda de servicios turísticos (turistas), la rivalidad es menos visible.

### 3. PRODUCTOS SUSTITUTOS:

---

Es difícil encontrar en la bibliografía referida al Citymarketing este tipo de conceptos relativos al mundo de los negocios; sin embargo, a partir de la definición de Walker (1992) se intentará hacer una adaptación a este caso en particular.

Los productos sustitutos son “alternativas de tipos de producto (no marca) que realizan esencialmente las mismas funciones. Los productos sustitutos ponen un tope superior a las ganancias de una industria cuando limitan los precios, en especial cuando la oferta excede a la demanda” (p. 128).

Desde este punto de vista se puede definir productos sustitutos para el turismo básicamente como productos que satisfagan las necesidades que tienen los viajeros como por ejemplo, el esparcimiento.

Los productos sustitutos para una temporada de verano serían, un club de verano, una pileta, etc. Sin embargo, si se toma literalmente la definición que propone Walker, para una persona residente en la ciudad de Córdoba que deseaba visitar VLA podría ser un sustituto pasar un fin de semana en las Sierras de Córdoba.

En relación a la temporada de invierno es difícil encontrar sustitutos a un centro de esquí, si es que existe alguno. Sin embargo, se puede conceptualizar de una forma diferente qué se entiende por productos sustitutos. Teniendo en cuenta el costo de vacacionar, se pueden encontrar gran cantidad de sustitutos a un mismo nivel de precio como podrían ser los bienes durables tales como heladeras, lavarropas, muebles, hasta una moto o un auto. Si bien no satisfacen la misma necesidad, bien podrían ser un sustituto en la mente del consumidor.

Sumado a esto, si bien el turismo es una industria que presenta un alto crecimiento, dado que es uno de los sectores donde más ha aumentado el índice de precios, es probable que esté perdiendo terreno con otras formas de satisfacer este tipo de necesidades.

#### 4. PROVEEDORES:

---

Se consideran proveedores, a los efectos de su análisis, a los inversores que planean invertir en la localidad; particularmente en los emprendimientos turísticos propiamente dichos. No se consideran proveedores una vez que están ubicados en la localidad ya que pasan a ser parte de la oferta de servicios turísticos actuales. Esta distinción se hace a los fines del análisis ya que en la práctica es difícil separar una cosa de la otra. En el caso del Citymarketing los proveedores en general encuentran un claro beneficio en “vender un insumo” a las localidades, aspecto que cambia la relación de poderes de negociación que se establece en favor de la ciudad. Obviamente este fenómeno se da a la inversa en localidades con un atractivo turístico bajo. Por lo tanto el atractivo del centro turístico es el que determina el poder de negociación. Como se mencionó en el análisis del subcontexto económico, la localidad de VLA recibe gran cantidad de inversiones por un lado, y por el otro, rechaza otra gran cantidad. Esto indica que la localidad posee un gran poder de negociación con los proveedores.

#### 5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

---

En general, los clientes de este tipo de industria poseen un gran poder de negociación, debido principalmente a dos factores. Primero al bajo costo de cambio y segundo la gran cantidad de opciones en cuanto a destinos turísticos. Sumado a esto, el turismo es considerado un bien prescindible, motivo por el cual, es uno de los primeros ítems a descartar cuando los ingresos familiares disminuyen. Sin embargo, dadas las características de los turistas que visitan VLA, sobre todo fidelidad y la disposición a pagar (ver análisis de la demanda), estos aspectos mencionados afectan en menor medida que al general de los destinos turísticos. Si bien en la actualidad los turistas que visitan VLA presentan una alta fidelidad, es importante desarrollar ventajas competitivas mediante el trabajo de marca.

## CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

---

Para concluir, se puede decir que VLA se encuentra en una industria que presenta características beneficiosas para el crecimiento y para alcanzar una buena rentabilidad, al menos en el mediano plazo. Esto queda demostrado por varios motivos:

- El poder de negociación de los proveedores, en general, es bajo.
- La fidelidad y la disposición a pagar de los turistas que visitan VLA es relativamente alta.
- No existen buenos sustitutos para este tipo de productos.
- La rivalidad entre los centros turísticos aún no es alta ya que el mercado crece a un ritmo que permite que todos los destinos crezcan. Por otro lado, las posibilidades de integración con otras localidades son altas.
- En cuanto a los nuevos entrantes, el mercado aún permite que se incorporen nuevos municipios turísticos sin la necesidad de quitarles clientes a los ya instalados.

## ANÁLISIS DE ESCENARIOS

---

### 1. Variables que afectan al sector turístico en general.

---

A. **Tipo de Cambio:** Un tipo de cambio alto<sup>26</sup> se considera positivo ya que la coyuntura de los años posteriores a la devaluación favoreció al turismo, siendo este un claro ganador. En cuanto a las perspectivas futuras, en el corto plazo, continúa la tendencia a la estabilización del tipo de cambio en una cifra levemente superior a los tres pesos por cada dólar (ver anexo I. i.).

Asimismo, este tipo de cambio alto favorece al sector turístico ya que, en términos generales, es más económico para los turistas extranjeros vacacionar en la Argentina, y por otro lado desmotiva el turismo del tipo emisor<sup>27</sup>.

Los factores que determinarán el nivel del tipo de cambio son los siguientes:

- Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.): Con el objeto de evitar un crecimiento mayor de la inflación, es probable que el B.C.R.A. esté menos presente en el mercado de cambios. Ésta menor intervención implicará la incorporación del sector público en el mercado de cambios. De esta forma, aprovechando el superávit fiscal es altamente probable que el Gobierno compre dólares para reemplazar al B.C.R.A. en esta función.
- Caída del saldo comercial. A lo largo de los últimos años el saldo comercial argentino fue cayendo gracias a un aumento en las importaciones en un porcentaje mayor al aumento en las exportaciones. Esto incrementa la demanda de dólares y por consiguiente su precio (aprecia el dólar).
- Debido a la situación de default en la que se encuentra el Estado Nacional, es probable que en cuanto a inversiones no haya un fuerte ingreso de capitales extranjeros, lo que también provoca un aumento en el costo del dólar.

En conclusión los escenarios posibles son:

**Optimista:** el escenario optimista implica un peso más devaluado. Las probabilidades son muy bajas.

---

<sup>26</sup> Peso devaluado con respecto al dólar. Ver evolución post-devaluación en el anexo.

<sup>27</sup> Se refiere a los turistas residentes en el país que vacacionan en el extranjero.

**Neutro:** en este escenario se plantea la continuidad del tipo de cambio y se le otorga, por lo expuesto anteriormente, una probabilidad alta.

**Pesimista:** implica una importante revaluación del peso argentino. También se considera poco probable.

Cuadro 10: Análisis de escenarios 1.

	1	0.75	0.5	0,25	0
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Optimista					X
Neutro		X			
Pesimista				X	

B. **Índice de precios (IPC):** como es de esperarse en una economía inflacionaria, los individuos en general prefieren gastar sus ingresos antes que ahorrar. Esto provoca un círculo vicioso que se manifiesta con un aumento en el consumo y a su vez, este aumento en el consumo, vuelve a presionar sobre el índice de precios. Durante el año 2007 el consumo privado aumentó un 9% con respecto al año anterior. La mayor parte de este aumento está explicada por un incremento en los salarios, mayor empleo y crédito al consumo privado creciendo a un ritmo del 50% anual. El aumento en el consumo privado explicó un 68,7% del incremento en el PBI.

También en el 2007, más allá de un contexto político y económico que empezó a mostrar debilidades, la economía continuó creciendo (+8,6%) y con ella mejoraron los indicadores laborales y sociales. El desempleo, sin incluir planes sociales, durante el 2008 podría alcanzar el mínimo de los últimos 15 años en un valor en torno a 8%. También mejoraron los salarios, tanto en términos nominales (+22,4%) como reales<sup>28</sup> (+4%). Ambos elementos provocaron una disminución de la pobreza e indigencia, y motivaron el aumento en el consumo.

<sup>28</sup> Descontando inflación.



Los escenarios posibles son los siguientes:

**Optimista:** El escenario optimista implica una disminución en el nivel del IPC, lo cual es poco probable en el corto plazo ya que viene en franco crecimiento desde la devaluación y principalmente durante el año 2007.

**Neutro:** comprende la desaceleración en el crecimiento del IPC, lo cual posee una probabilidad media.

**Pesimista:** implica un aumento en el crecimiento del IPC. También posee una probabilidad de ocurrencia media.

Cuadro 11: Análisis de escenarios 2.

	1	0.75	0.5	0,25	0
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Optimista					X
Neutro			X		
Pesimista			X		

C. Otra variable que puede afectar al sector turístico es el precio del combustible. En los últimos meses del 2007, el precio del barril de petróleo ha alcanzado valores superiores al record histórico de US\$ 100. Asimismo, según los especialistas, el precio actual del petróleo no es preocupante. Se estima que el precio del crudo debería situarse por encima de US\$/barril 140 para mostrar un impacto relevante en la economía real.

Por consiguiente, los escenarios posibles son:

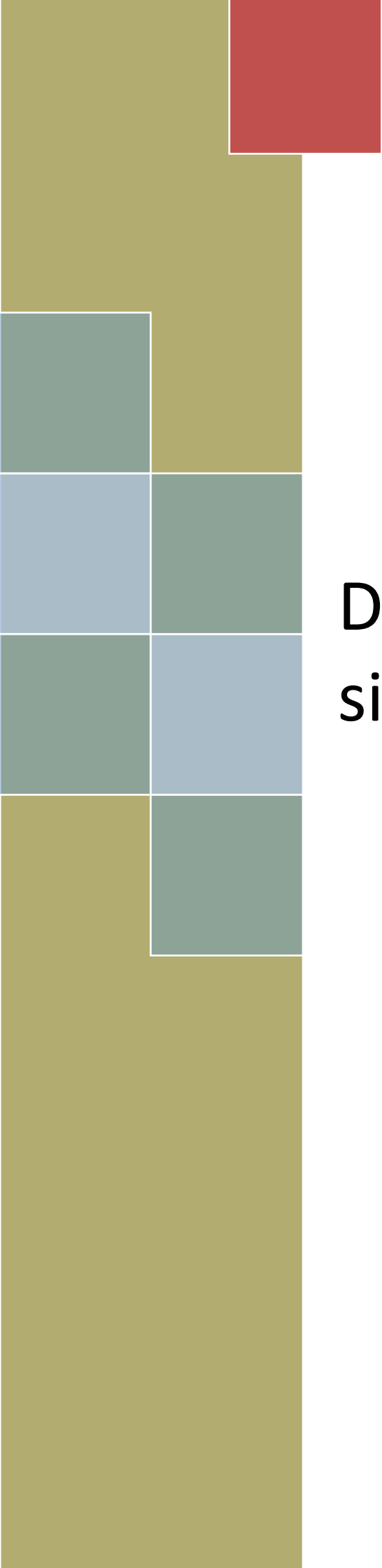
**Optimista:** implica una reducción en el nivel de precios de los combustibles lo cual tiene una probabilidad muy baja dado el contexto internacional

**Neutro:** Al mantenimiento del nivel de precios en los combustibles, lo cual tiene una probabilidad baja.

**Pesimista:** se considera un escenario pesimista al aumento en el nivel de precios de los combustibles, el cual posee una probabilidad alta.

Cuadro 12: Análisis de escenarios 3.

	1	0.75	0.5	0,25	0
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Optimista					<b>X</b>
Neutro				<b>X</b>	
Pesimista		<b>X</b>			



# Diagnóstico de la situación.



## ANÁLISIS FODA

Figura 11: Matriz FODA.



## JUSTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS

---

### FORTALEZAS

---

- 1. Diversidad de atractivos turísticos:** La localidad de VLA, a diferencia de muchas otras posee una gran cantidad de atractivos para visitar tanto en la temporada invernal como en la estival. Otros centros turísticos existen gracias a la explotación de un atractivo en particular, tal es el caso de la localidad de Luján que recibe gran cantidad de peregrinos, o la localidad de El Calafate que se beneficia por su localización cercana al Glaciar Perito Moreno. Por otro lado, existen algunos atractivos que todavía no han sido desarrollados en la localidad, ampliando, de esta manera, su posibilidad de diversificación.
- 2. Calidad de atractivos turísticos:** VLA cuenta con atractivos de carácter internacional como lo son el Bosque de Arrayanes, El río Correntoso, y el mismo corredor de Los Lagos. Este aspecto ubica a la localidad en una situación competitiva favorable ya que puede recibir turismo de cualquier parte del mundo, en contraposición de otras que son de turismo exclusivo o semi-exclusivo nacional.
- 3. Situación geográfica estratégica:** se considera estratégica a la ubicación con respecto a las localidades de SMA y Bariloche (conformando el Camino Siete lagos) ya que, como se puede observar en el análisis interno y externo, ambas localidades benefician turísticamente a VLA. Por otro lado, se puede considerar estratégica su ubicación con respecto al paso internacional Cardenal Samoré, ya que todos los turistas provenientes de Chile, que quieren visitar la zona sur de la región, pasan obligatoriamente por VLA.  
A su vez, en cuanto a la temporada invernal, el centro de esquí Cerro Bayo se encuentra a sólo 6 km del centro de la ciudad de VLA. Siendo a nivel nacional una de las menores distancias, entre un centro de esquí y la ciudad turística.
- 4. Firmeza y cohesión de la comunidad en cuanto a la imagen que se quiere transmitir:** la firmeza y cohesión de la comunidad queda demostrada

por el rechazo hacia la localización de emprendimientos de gran tamaño. Sin embargo, este aspecto es susceptible de tener dos lecturas. Por un lado se puede entender como una fortaleza, ya que se presenta como un buen argumento para el posicionamiento de la localidad como un lugar exclusivo. Sumado a esto, el repudio a este tipo de establecimientos garantiza la conservación de las características de “aldea de montaña” tan atractiva para la mayoría de los turistas que visitan VLA.

Por otro lado, se lo puede interpretar como una debilidad ya numerosos casinos y hoteles cinco estrellas o con gran cantidad de habitaciones, que se han inaugurado o que se encuentran en vía de estarlo, eligen localidades a lo largo de todo el país y principalmente en los destinos que se consideran competidores para VLA. Esto les permite tener un turismo masivo y gran parte del segmento de ingresos más altos.

**5. La navegabilidad de los Lagos:** Implica una fortaleza por varios motivos.

Por un lado, su fácil conexión con la red terrestre permite utilizarlo como un medio de transporte sumamente atractivo turísticamente. Por otro lado, permite la visita de importantes atractivos como lo es Isla Victoria, o bien el desarrollo de la pesca deportiva desde embarcaciones.

**6. Las empresas privadas tales como Cerro Bayo S.A. realizan grandes esfuerzos promocionales:** Estas empresas se caracterizan por ser grandes emprendedores. La temporada invernal depende directamente de las condiciones del centro de esquí. La buena predisposición de la empresa mencionada a la creación de ofertas, inversión en infraestructura y diversificación de productos beneficia directamente a la localidad.

## OPORTUNIDADES:

---

**1. Micro-segmentación del mercado meta:** En el análisis externo se identificaron numerosas tendencias que se podrían desarrollar como segmentos de potenciales turistas y presentan grandes posibilidades de desarrollo en la localidad. En la actualidad, la segmentación que realizan los

destinos turísticos es prácticamente nula, lo que se puede evidenciar en la falta de personalización de los productos. En este sentido, estos nuevos segmentos, producto de nuevos intereses por parte del mercado meta que tienen que ver con cambios culturales, deben ser atendidos mediante la personalización de los productos, para así captarlos de forma temprana.

**2. Adopción de nuevos medios de comunicación por parte de los turistas:**

Los principales medios que utilizan los destinos turísticos para comunicar son: la TV, los eventos, las agencias de viajes y la folletería en general. Sin embargo, existen muchos otros medios que aún no han sido desarrollados, que surgen gracias a cambios en el comportamiento de los turistas, lo que implica una oportunidad para innovar en la utilización de los mismos y alcanzar mayores niveles de notoriedad. A su vez, mediante la utilización de medios más directos y personalizados se pueden realizar comunicaciones mucho más eficientes. Más aún si se tiene en cuenta que la Municipalidad de VLA cuenta con un presupuesto muy modesto.

**3. Mercados en crecimiento poco desarrollados por parte de los distintos**

**competidores:** VLA posee una gran cantidad de turistas provenientes principalmente de Capital Federal y el Gran Bs. As. Este aspecto permite suponer que existen mercados conformados por distintas ciudades con una importante concentración de habitantes, como los son Córdoba, Tucumán, Rosario, Neuquén, o ciudades chilenas como Osorno, Villarrica, etc., que aún no han sido explotados.

**4. Evolución favorable del tipo de cambio:** Si bien el tipo de cambio es una variable que afecta a toda la Nación, las localidades fronterizas como lo es VLA, se ven beneficiadas en mayor medida ya que permiten el turismo de fin de semana proveniente de países vecinos. En este caso en particular de Chile.

**5. Apertura de rutas aéreas sin escalas a Bariloche desde Brasil y**

**Uruguay:** dado que VLA recibe gran cantidad de turistas en forma de excursiones diarias, cuyo centro de estadía es la ciudad de Bariloche, el incremento en la cantidad de turistas que recibe esta ciudad beneficia

directamente a VLA. Sumado a esto, los turistas brasileros y uruguayos son los que más gastan, en promedio, de los turistas extranjeros.

- 6. Creciente interés por parte de los turistas hacia municipios responsables con el medioambiente:** Como se vino mencionando, es claro el interés por la comunidad de VLA en relación al cuidado del medio ambiente. Sin embargo, para desarrollar esta tendencia es necesario que el municipio participe de una manera más activa.

#### DEBILIDADES:

---

- 1. Situación geográfica desfavorable (en cuanto a medios de transporte y lejanía con respecto a las principales plazas emisoras):** Actualmente se puede acceder a la localidad de VLA casi exclusivamente por vía terrestre. Si bien las distancias con respecto a aeropuertos de localidades cercanas no es grande, seguramente este hecho afecta a la cantidad de turistas que visitan la localidad. Tampoco se encuentra desarrollado el lago como vía de transporte. Por otro lado, la lejanía con respecto a las principales plazas emisoras implica una debilidad en relación al turismo de fin de semana y al de congresos y convenciones. Este aspecto es importante ya que dificulta la tarea de reducir la estacionalidad de la demanda fuera de la temporada alta.
- 2. Mal manejo de “marca” de la localidad:** Actualmente no se hace un desarrollo prolijo y planificado de la marca “Villa La Angostura”. Este aspecto obviamente impide un correcto posicionamiento de marca. Un claro ejemplo es que todos los establecimientos tales como cabañas, hosterías y hoteles poseen su propia página web y un porcentaje casi despreciable ha colocado el logotipo de la localidad en la misma. Por otro lado, en todas las comunicaciones que realiza la localidad en ferias, folletos, etc., siempre se plantean diferentes argumentos que impiden un posicionamiento claro.
- 3. Mala Comunicación:** Sumado a lo anterior, no se dispone de información oficial confiable, unificada y actualizada. Esto es fundamental para la



comunicación de los atractivos, para fomentar las inversiones, etc. A su vez, actualmente no hay una definición de los ejes de comunicación, motivo por el cual cada mensaje, ya sea un folleto, evento, publicidad en revistas o diarios, o cualquier otro de los que se realizan o realizaron tienen distintos objetivos y no están supeditados a un objetivo más general. Asimismo, en cuanto a la comunicación interna, tampoco se han generados los medios necesarios para lograr un mayor compromiso. Éste es un aspecto fundamental a la hora de implementar un plan de Citymarketing o marketing turístico.

**4. Limitación en los servicios públicos:** VLA no se encuentra interconectada con la Red Nacional de Energía Eléctrica, por lo que produce su propia energía mediante una usina con motores a gas. Esto presenta un gran problema para el crecimiento y para el servicio durante la temporada alta, principalmente la invernal, ya que la usina es el principal consumidor de gas de la localidad limitando la cantidad de este combustible que se utiliza para calefaccionar las viviendas. Por otro lado, el aumento del consumo eléctrico produce el colapso del servicio y a su vez puede afectar a la obtención de agua para la red de agua potable ya que la misma se obtiene mediante el bombeo con motores eléctricos. En conclusión, los tres servicios básicos se tornan deficientes principalmente durante la temporada alta.

**5. Mal funcionamiento del Enviatur.** La existencia de este ente es fundamental para la implementación de un plan estratégico, sobre todo por la posibilidad de lograr medidas consensuadas y por el hecho de facilitar la presentación de propuestas por parte de todos los actores involucrados. Sin embargo, actualmente esta entidad no está funcionando de esa manera, ni cuenta con un presupuesto propio. Es imprescindible que todas las decisiones en materia turística sean discutidas en este ámbito y que la entidad cuente con un presupuesto para lograr cierta independencia.

## AMENAZAS:

---

- 1. Creciente número de competidores:** Existe un número creciente de municipios y provincias que desarrollan planes estratégicos enfocados en el desarrollo turístico. Esto plantea una amenaza de entrada de gran cantidad de competidores. Sin embargo en un mercado en crecimiento como el del turismo esta es una amenaza a largo plazo, cuando el crecimiento merme y los centros turísticos empiecen a pelear por el mismo cliente.
- 2. Incremento en el precio del combustible:** Es una amenaza mayor para localidades como VLA cuyo principal turista se transporta en automóvil particular. El aumento en el precio se traslada directamente en el costo de viajar, cosa que no sucede de forma directa con el precio de los pasajes de aviones y colectivos.
- 3. Crecimiento poblacional de Villa La Angostura:** Actualmente el crecimiento demográfico de la ciudad está muy por encima de la media nacional. Esto amenaza con eliminar el gran atractivo paisajístico de aldea de montaña. Más allá de las ordenanzas que limitan el tamaño de las edificaciones, en cierta medida favorecen el desarrollo horizontal de las poblaciones.
- 4. Creación del corredor Bioceánico:** De crearse este corredor, se tornaría imposible mantener el posicionamiento en cuanto a la exclusividad y cuidado del medio ambiente, ya que el impacto negativo tanto en lo medioambiental, como en lo paisajístico sería de grandes proporciones.
- 5. Creciente inflación:** El aumento en el nivel de precios carcome el poder adquisitivo de los turistas. Este efecto no se dio hasta la actualidad gracias a que el aumento en el nivel de ingresos fue aún mayor, sin embargo, en los últimos tiempos esta tendencia se está revirtiendo. Por este motivo, y dada la elasticidad del turismo en relación al precio, es necesario hacer un mejor trabajo en relación a las promociones y a la percepción de calidad de los distintos servicios.

## CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS FODA.

---

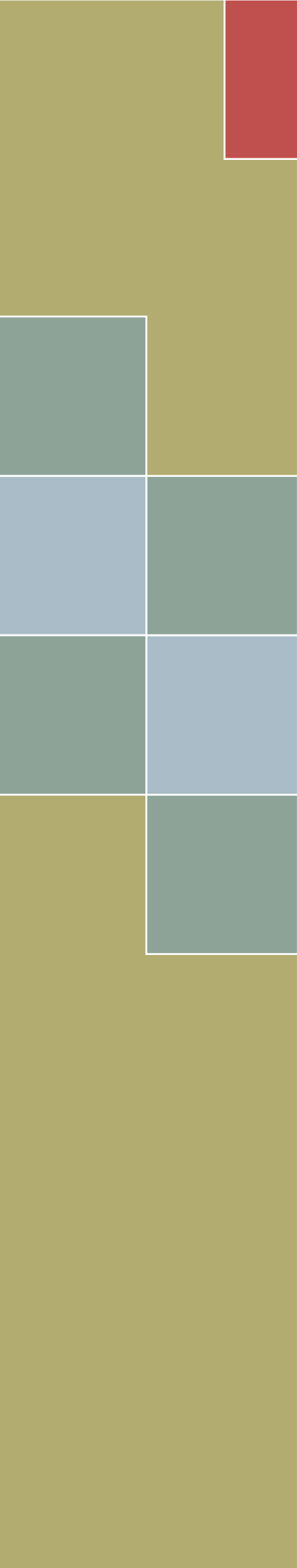
En cuanto a las fortalezas, se puede afirmar que la localidad posee muchas e importantes. Sobre todo en cuanto a atractivos turísticos, siendo este rubro el más difícil de copiar en términos competitivos. Sumado a esto, el grado de cohesión y firmeza de la comunidad en cuanto a la imagen que se quiere transmitir, y el nivel de inversión en comunicación y calidad de los actores privados favorecen aún más la posición competitiva de VLA. Por otro lado, VLA apunta a segmentos sumamente rentables y posee un producto, en general, adaptado a sus necesidades.

La ciudad se encuentra en una muy buena situación para aprovechar las oportunidades que se le presentan, sin embargo, en general, muchos destinos competidores se encuentran en condiciones de hacerlo. Por este motivo, es muy importante la celeridad en la adopción de medidas con el objetivo de mejorar la posición competitiva.

En cuanto a las amenazas, es necesario comenzar a hacer un mayor esfuerzo promocional en relación al precio de los distintos servicios y la percepción de calidad por parte de los turistas. Asimismo, adquiere una mayor importancia el trabajo de marca por parte de VLA, en función de mejorar el posicionamiento, sobre todo, dado el creciente número de competidores.

El grado de competencia del sector todavía no se lo puede considerar alto gracias al nivel de crecimiento que viene experimentando el turismo y a la imposibilidad de copiar los atractivos de cada localidad. Sin embargo, se considera que es un buen momento para la planificación, ya que cuando estos niveles de crecimiento disminuyan, los niveles de competencia van a aumentar. De esta forma el trabajo de marca que se realice, las alianzas estratégicas que se establezcan y las demás acciones deben estar orientados en función de su efecto futuro.

Para concluir, se puede afirmar que la ciudad de VLA se encuentra en una muy buena posición, ya que posee gran cantidad de fortalezas y oportunidades. Por otro lado, las debilidades son en general fáciles de superar y la probabilidad de ocurrencia de las amenazas en su mayoría, o por lo menos las que mayor efecto negativo tendrían sobre la localidad, es muy baja.



# Decisiones estratégicas: lineamientos del plan de marketing.



# FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

Antes de explicitar los objetivos que se pretenden alcanzar con el presente plan, se planteará, a modo de propuesta, la declaración de visión y misión municipal y particularmente la misión de la Secretaría de Turismo de la localidad de VLA ya que actualmente no se encuentran explicitados en ningún plan ni comunicación oficial.

## VISIÓN

---

Villa La Angostura quiere brindar a sus ciudadanos un espacio de convivencia donde primen los valores como la justicia, verdad, igualdad, tolerancia, solidaridad y dignidad. Con un alto desarrollo social y elevados estándares de calidad de vida. Siendo los elementos fundamentales para alcanzar este estado el desarrollo económico de la ciudad y el cuidado del medio ambiente.

## MISIÓN

---

Es el propósito de la Municipalidad de Villa La Angostura “Ser una institución transparente, planificadora, y facilitadora del desarrollo humano mediante la prestación de un servicio de excelencia para la comunidad, fomentando la comunicación, la participación ciudadana, el trabajo en equipo y protección al medioambiente. Teniendo como marco el ordenamiento jurídico vigente”.

La Secretaría de Turismo de Villa La Angostura va a centrar su labor en el desarrollo de la actividad turística de manera de brindar un producto y servicio de excelencia para los turistas y visitantes, mediante la puesta en valor de los atractivos de la localidad y el fomento de la inversión pública y privada. De esta forma, contribuir al desarrollo local y a que cada residente alcance sus objetivos personales.

## OBJETIVOS GENERALES DE LA CIUDAD DE VLA

---

Los objetivos tampoco se encuentran explicitados en algún plan o comunicación oficial, sin embargo mediante las reuniones que se mantuvieron con personal y funcionarios del municipio, el análisis de encuestas y material periodístico, se pueden destacar algunos objetivos comunes:

- Crecimiento mediante el desarrollo de la actividad turística orientada a los niveles socioeconómicos Medio, Medio-Alto y Alto.
  - Atraer capitales para la inversión en infraestructura de servicios turísticos con características particulares.
  - Ampliar la oferta de productos turísticos.
  - Limitar el crecimiento demográfico de la ciudad para mantener el aspecto de “Aldea de Montaña”.

Antes de continuar se debe hacer una aclaración. Como se mencionó con anterioridad, la variable “ventas” se entiende como una variable abstracta compuesta por cuatro dimensiones: la cantidad de turistas, el gasto promedio diario por persona, el porcentaje de ocupación hotelera y por último la duración de la estadía promedio. Sin embargo para la definición de los objetivos generales de ventas se lo interpretará como la cantidad de pernoctores<sup>29</sup> proyectados para las próximas temporadas.

---

<sup>29</sup> Cantidad de viajeros multiplicado por la estadía promedio.

## OBJETIVO DE VENTAS

---

- Incrementar la cantidad de pernoctadores que visitan la localidad en un 22% durante el próximo ciclo de 4 años tomando como año base el año 2007. El incremento será de la siguiente manera:

	Objetivo de ventas	Pronóstico <sup>30</sup>
○ 2008	-15%	-15%
○ 2009	10%	7%
○ 2010	22%	18%
○ 2011	15%	10%
○ 2012	-10%	-16%
<b>Total</b>	<b>22%</b>	<b>5%</b>

## OBJETIVO DE MARKETING

---

### Objetivos cuantitativos:

El incremento del 22% en los pernoctadores de los próximos 4 años se logrará de la siguiente forma.

- Incremento de la cantidad de pernoctadores que visitan la localidad fuera de temporada en un 15%.
- Incremento de la cantidad de pernoctadores que visitan la localidad en temporada alta en un 7%.
- Aumentar la estadía promedio de los turistas que visitan la localidad de 3 a 4 días.
- Aumentar el gasto promedio de los turistas en un 48% para el año 2012 de la siguiente manera:
  - 2009 12%
  - 2010 12%
  - 2011 12%
  - 2012 12%

---

<sup>30</sup> Ver pronóstico página 83.



- Aumentar la Cantidad de Excursionistas que visitan la localidad durante todo el año.

### **Objetivos Cualitativos:**

- Mejorar el posicionamiento de la marca "Villa La Angostura" en los mercados actuales y potenciales.
- Aumentar el nivel de notoriedad de la marca "Villa La Angostura" en los mercados actuales y potenciales.
- Mejorar los sistemas de información de marketing, hacia adentro y afuera de la organización.
- Mejorar el nivel de fidelidad de los clientes.
- Incentivar la implicación por parte de los distintos actores.
- Mejorar la percepción de la relación costo-beneficio de los turistas.

## **JUSTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

---

### **Objetivo de ventas:**

Para establecer los objetivos de ventas se debe tener en cuenta la naturaleza cíclica de la demanda de VLA. Usando como año base el 2007 y teniendo en cuenta que el 2008 y 2009 será los años de implementación del plan, motivo por el cual los resultados empezarán a ser perceptibles a partir de mediados del año 2009, se planifica un crecimiento del 22% al finalizar el ciclo.

El aumento en la cantidad de pernoctores se realizará de la siguiente manera:

- Aumento en la cantidad de viajeros: Básicamente, se logrará mediante el desarrollo de segmentos poco explotados, Implementación de actividades para disminuir la estacionalidad y fomentando la fidelización.
- Aumento en la estadía promedio: Por medio de promociones que permitan extender la estadía.

## **Objetivos de Marketing:**

### **a) Cuantitativos:**

- Durante la temporada alta los niveles de ocupación alcanzan porcentajes cercanos al 100%, Consecuentemente, el crecimiento en las ventas está limitado al crecimiento en la capacidad instalada. Por lo tanto, es más viable incrementar las ventas aumentando el turismo fuera de temporada aprovechando la capacidad ociosa. Por otro, lado ha quedado de manifiesto en numerosas oportunidades que la ciudadanía quiere limitar el crecimiento de VLA, por lo tanto, sería contradictorio aumentar la cantidad de turistas en la temporada alta a una tasa mayor a la actual. En ese orden, uno de los principales objetivos debe ser aprovechar la capacidad instalada y aumentar su utilización durante las épocas de menor demanda.
- En consonancia con el punto anterior, VLA tiene la posibilidad de desarrollar gran cantidad de mercados y segmentos que aún no se han explotado mediante la ocupación de nichos. Tales como el turismo de negocios y convenciones, turismo ecológico, la caza deportiva, etc.
- Otra forma de aumentar las ventas en el sentido multidimensional es aumentar el gasto promedio. Actualmente no existe ninguna acción por parte del sector público ni privado orientada a este objetivo.
- Aumentar la estadía promedio implica un aumento en las ventas. Acá se puede hacer un paralelismo; según el marketing comercial es más fácil hacer una venta adicional a un cliente que conseguir un cliente nuevo. De la misma forma se puede afirmar lo siguiente: es más fácil conseguir que un turista se quede un día más que traer un turista nuevo.
- El hecho de aumentar la cantidad de excursionistas implica un incremento en la utilización de servicios de la localidad sin necesidad de aumentar la capacidad instalada. En este caso no se realiza una cuantificación ya que actualmente no hay una manera de medir la cantidad de turistas que visitan la localidad a través de una excursión.

## **b) Cualitativos**

- El mejoramiento del posicionamiento y el aumento de la notoriedad de la marca traen consigo innumerables beneficios, aunque difíciles de mensurar, que contribuirán al aumento en las ventas de forma cualitativa y cuantitativa.
- El posicionamiento debe ser comunicado tanto a la comunidad como a los clientes actuales y potenciales. Para esto es necesario contar con medios de comunicación más eficientes (económicos y personalizados) que los que se utilizan actualmente. Por otro lado, la información con la que cuenta el planificador es indispensable que sea pertinente, segura, exacta, que la disponga a tiempo, etc. En la actualidad, la localidad de VLA no cuenta con un buen sistema de información.
- Es importante mejorar el nivel de fidelización de los clientes, orientado a disminuir los ciclos actuales de demanda, la estacionalidad, mejorar la posición competitiva, aumentar el nivel de gasto promedio, etc.
- Para la correcta aplicación del plan es necesario lograr la implicación de todos los actores.
- Este objetivo está orientado a cambiar la percepción negativa de los turistas en relación al costo de las distintas actividades.



# Diseño de Estrategias



## 1. ESTRATEGIA DE CARTERA

---

Para lograr los objetivos de crecimiento de VLA se seguirán dos caminos. Por un lado, pondrá su infraestructura y atractivos naturales en función de una estrategia de penetración de mercado. Y por otro, intentará favorecer su crecimiento valiéndose de los productos turísticos de las ciudades identificadas como aliados en el análisis externo.

## 2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO:

---

### 2.1. Estrategia de Segmentación:

Para definir los segmentos estratégicos se tendrá en cuenta la segmentación realizada en el análisis interno. Y se adicionará la segmentación según lugar de procedencia. En consecuencia los segmentos estratégicos son:

#### Según lugar de procedencia:

- Regional: Sur de Chile, Neuquén y Río Negro.
- Nacional: Mendoza, Córdoba, Santa Fe y Bs. As.
- Internacional: Brasil y Uruguay

#### Segmentación multivariable:

- Tradicional/Típico
- Pescadores
- Eventos
- Viajeros de menos de un día:
  - Transito Fronterizo.
  - Excursionistas.

### 2.2. Estrategia de Posicionamiento:

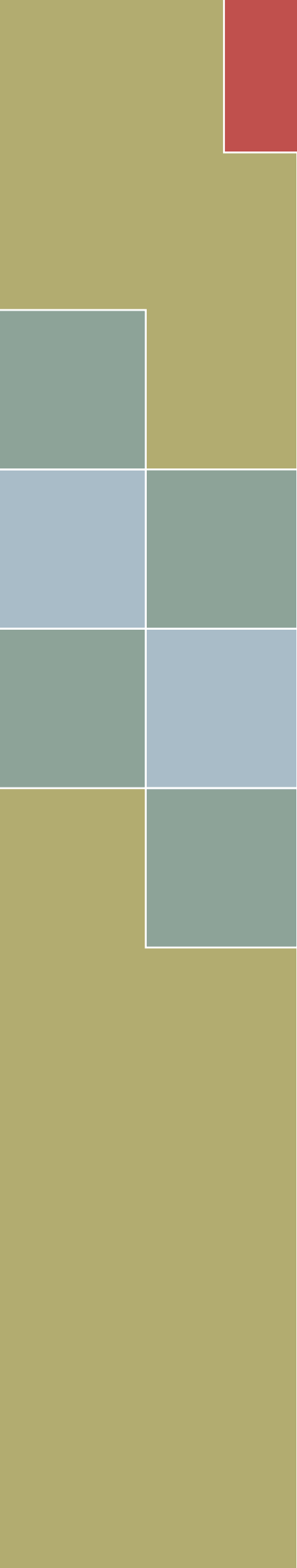
Se propone el desarrollo de la marca "Villa La Angostura" usando como principales argumentos o ejes de posicionamiento la "exclusividad" y el "cuidado del medio ambiente".

### 3. ESTRATEGIA FUNCIONAL:

---

Se enfocará en las siguientes variables según orden de importancia:

- 1. Comunicación:** se desarrollarán nuevos medios de comunicación como por ejemplo: internet, mailing, revistas especializadas y de interés general, etc.
- 2. Producto:** se hará énfasis en el desarrollo de marca en concordancia con las estrategias de posicionamiento. Por otro lado, se realizará un rejuvenecimiento de línea, fomentando la actividad del Estado en la coordinación y desarrollo de productos que antes administraba exclusivamente el sector privado.
- 3. Precio:** se propone que la Secretaría de Turismo fomente la realización de promociones por parte de los actores privados, en orden de aumentar el gasto promedio y estadía promedio.
















# Decisiones operativas, Planes de acción.













En el cuadro 13 se exponen los planes de acción que se realizarán en función de alcanzar los objetivos planteados.

Cuadro 13: Decisiones operativas

Estrategia de cartera	Nivel Funcional	Decisiones operativas		
		Planes de acción	Programas	Subprogramas
Penetración en el mercado	Decisiones referidas al producto	1. Plan de rejuvenecimiento de línea. 	1.1. Eficiencia de la capacidad instalada 	1.1.1. Eventos y convenciones
				1.1.2. Casamientos
			1.2. Mejoramiento de la experiencia del turista. 	1.2.1. Comunicación digital
			1.3. Guía de Inversiones 	1.2.2. Calidad del servicio
	Decisiones referidas a la comunicación	2. Plan de nuevos medios 	2.1. Manual de marca. 	
			2.2. Comunicación Boca en Boca. 	
			2.3. Comunicación web 2.0 	2.3.1. Blog
				2.3.2. Google Earth
		3. Plan de Comunicación Interna	2.4. Atracción de excursionistas. 	2.3.3. Site VLA
				2.4.1. Publicidad en colectivos
	Decisiones referidas a al precio	4. Plan de promoción 	3.1. Foro Digital. 	
			4.1. Programa de Upselling 	
			4.2. Programa de Crossselling 	



Cuadro 14: Referencias

<b>Objetivo de ventas</b>	
	Incrementar la cantidad de pernoctadores que visitan la localidad en un 22% durante el próximo ciclo de 4 años tomando como año base el año 2007.
<b>Objetivos de Marketing</b>	
<b>Objetivos Cuantitativos</b>	
El incremento del 22% en los pernoctadores de los próximos 4 años se logrará de la siguiente forma.	
	Incremento de la cantidad de pernoctadores que visitan la localidad fuera de temporada en un 15%.
	Incremento de la cantidad de pernoctadores que visitan la localidad en temporada alta en un 7%.
	Aumentar la estadía promedio de los turistas que visitan la localidad de 3 a 4 días.
	Aumentar el gasto promedio de los turistas en un 48% para el año 2012.
	Aumentar la Cantidad de Excursionistas que visitan la localidad durante todo el año.
<b>Objetivos Cualitativos</b>	
	Mejorar el posicionamiento de la marca "Villa La Angostura" en los mercados actuales y potenciales.
	Aumentar el nivel de notoriedad de la marca "Villa La Angostura" en los mercados actuales y potenciales.
	Mejorar los sistemas de información de marketing, hacia adentro y afuera de la organización.
	Mejorar el nivel de fidelidad de los clientes.
	Incentivar la implicación por parte de los distintos actores.
	Mejorar la percepción de la relación costo-beneficio de los turistas.

## 1. PLAN DE REJUVENECIMIENTO DE LÍNEA

---

Supeditado a la estrategia de penetración del mercado, se hará énfasis en el rejuvenecimiento de línea de productos mediante el mejoramiento y sinergización de los productos actuales. Este mejoramiento tendrá lugar en dos sentidos. Por un lado, se trabajará sobre los productos que permiten la reducción de la estacionalidad y por otro sobre productos que mejoren la experiencia del cliente durante el consumo del mismo.

**Objetivo:** Aumentar la cantidad de pernoctores que visitan la localidad durante todo el año, en las próximas cuatro temporadas, contribuyendo en un 40% del objetivo general de ventas.

Para alcanzar este objetivo se llevarán adelante los siguientes programas: Programa de Eficiencia de la Capacidad Instalada, y el programa de Mejoramiento de la Experiencia del Turista. De forma tal de trabajar tanto en la cantidad de turistas que visitan la localidad fuera de temporada alta, como así también en la percepción de calidad y nivel de satisfacción de los que lo hacen todo el año. Se complementará con el programa Guía de Inversiones a realizarse en el mediano plazo.

### 1.1 PROGRAMA DE EFICIENCIA DE LA CAPACIDAD INSTALADA.

Como se advirtió durante el desarrollo de la etapa de diagnóstico, el presente sector se caracteriza por una marcada estacionalidad de la demanda, siendo esta una característica particular de los destinos que se encuentran tan lejos de los principales centros emisores. Sumado a esto, el grado de inversión que requiere la correcta atención de esta demanda, durante los meses de mayor afluencia, es sumamente alto, mientras que, durante los períodos de menor afluencia se puede experimentar una importante capacidad ociosa.

A su vez, este programa se subdivide en dos subprogramas: Subprograma de “Eventos y Convenciones” y Subprograma de “Casamientos”.

**Objetivo:** Disminuir la estacionalidad de la demanda.

**Segmento objetivo:** Empresas u organizaciones, públicas o privadas, que deseen realizar un evento o convención.

### **1.1.1 SUBPROGRAMA DE EVENTOS Y CONVENCIONES.**

Implica la intervención del Estado en la vinculación de toda la infraestructura disponible para la realización de eventos y convenciones. De esta forma, se realizarán paquetes que combinen principalmente el centro de convenciones, el gimnasio municipal y el Cerro Bayo, con la oferta hotelera, gastronómica y de transporte.

Los eventos y convenciones deben ser tratados como un producto, motivo por el cual se creará la marca Eventos y Convenciones VLA con su isologotipo correspondiente.

#### **Objetivo específico:**

Desarrollar el producto eventos y convenciones en la localidad de VLA.

**Segmento objetivo:** Empresas u organizaciones, públicas o privadas, que deseen realizar un evento o convención.

**Ámbito de aplicación:** VLA y Centros emisores.

**Período de aplicación:** 2 años inicialmente.

**Actividades:** Las actividades se dividirán en seis etapas principales, las cuales se detallan a continuación.

**I. Primera etapa:** se realizará un inventario de toda la infraestructura disponible para la realización de eventos y convenciones. Para ello se deben tener en cuenta la oferta hotelera y para-hotelera, oferta gastronómica, empresas de transporte y empresas de entretenimiento.

Una vez identificada la infraestructura, se llevarán adelante entrevistas con especialistas en eventos y convenciones para determinar cuáles son las combinaciones más adecuadas y las necesidades de inversión en infraestructura para el largo plazo.

**II. Segunda etapa:** El próximo paso consiste en persuadir a participar en el programa a las distintas organizaciones que se seleccionaron haciendo hincapié en el beneficio que representa para ellas, el hecho de aumentar su nivel de ocupación fuera de temporada. Se realizará una comunicación por escrito con un resumen de la propuesta y luego una charla informativa en el centro de convenciones o en la sede del Enviatur.

**III. Tercera etapa:** Una vez identificados todos los actores privados involucrados en el programa, se deben armar paquetes en los que se hagan distintas combinaciones de precios, principalmente, en función de la calidad de los establecimientos.

**IV. Cuarta etapa:** Desarrollo del brief orientado a la creación de una pieza publicitaria gráfica para la publicación en revistas de los principales centros emisores, y otra pieza gráfica para el envío vía mail a empresas que se dediquen a la organización de eventos y convenciones. Uno de los puntos fundamentales, es la incorporación, como elemento distintivo, del centro de esquí Cerro Bayo y el Centro de Educación Física Enrique Barbagelata, para la realización de eventos. Se deben incluir en el brief los lineamientos para el desarrollo del isologotipo y por último, concretar el envío del mismo a la agencia de Publicidad.

**V. Quinta etapa:** Búsqueda de empresas que se dediquen a la organización de eventos y convenciones en las ciudades de Bs. As., Rosario, Córdoba y Neuquén.

**VI. Sexta etapa:** Contratación de medios en la revista Mercado. En el anexo II se presenta un análisis de segmentación del público que lee dicha revista. Contacto telefónico y envío de mailings con las empresas de la etapa anterior.

**Recomendaciones:** Se recomienda fomentar la realización de eventos cuya temática esté relacionada al cuidado del medio ambiente tales como, energías renovables, sistemas de gestión ambiental, prácticas sustentables, etc. Tanto la Secretaría de Turismo de la Nación como la Secretaría de Turismo de Neuquén, realizan numerosos programas relacionados con el turismo sustentable y todos estos programas se presentan mediante una convención. VLA puede proponerse como sede para la presentación regional de todos estos ellos. También se pueden realizar las reuniones informativas del IRAM para la correcta aplicación de las normas IRAM-SECTUR. Eventos relacionados con el turismo accesible, salud y bienestar general.



### **1.1.2 SUBPROGRAMA DE CASAMIENTOS.**

Consiste en la intervención del estado en la vinculación de los distintos prestadores de este servicio y su posterior publicidad en los mercados objetivos. La idea base es posicionar a la localidad como el lugar para casarse, ya que se presenta como un excelente elemento diferenciador. Un casamiento de estas características, al igual que otros eventos, además de tener gran convocatoria, pueden ayudar a disminuir la estacionalidad, debido a que, a partir de la primavera son las temporadas donde se registran la mayor cantidad de casamientos.

También en este caso se debe gestionar a los casamientos, como un producto, motivo por el cual se creará el isologotipo correspondiente.

**Objetivo específico:** Posicionar a VLA como un lugar para realizar la fiesta de casamiento en el segmento específico.

**Segmento Objetivo:** Eventos, Subsegmento: Casamientos.

**Ámbito de aplicación:** Centros Emisores.

**Período de aplicación:** 2 años inicialmente.

**Actividades:** Las actividades se dividirán en seis etapas principales, las cuales se detallan a continuación.

**I. Primera etapa:** se realizará un inventario de toda la infraestructura disponible para la realización de fiestas de casamiento.

Una vez identificada la infraestructura, se llevarán adelante entrevistas con especialistas en eventos de este tipo para determinar cuáles son las combinaciones más adecuadas y las necesidades de inversión en infraestructura para un futuro.

**II. Segunda etapa:** El próximo paso consiste en inducir a participar a las distintas organizaciones que se seleccionaron haciendo hincapié en el beneficio que representa para ellos, el hecho de aumentar su nivel de ocupación fuera de temporada. Se realizará una comunicación por escrito con un resumen de la

propuesta y luego una charla informativa en el centro de convenciones o en la sede del Enviatur.

**III. Tercera etapa:** Una vez identificados todos los actores privados involucrados en el programa, se deben armar paquetes en los que se hagan distintas combinaciones de precios, principalmente, en función de la calidad de los establecimientos y la cantidad de elementos que se agreguen a la oferta.

**IV. Cuarta etapa:** Desarrollo del brief, cuyo objetivo es la creación de una pieza publicitaria gráfica para la publicación en la revista Las Rosas y otra para el envío vía mail a empresas que se dediquen a la organización de casamientos. También en este caso debe incorporarse, como elemento distintivo, la posibilidad de utilizar el centro de esquí Cerro Bayo para la realización de este tipo de eventos. Debe incluirse los lineamientos para la realización del isologotipo y por último, concretar el envío del Brief a la agencia de Publicidad.

**V. Quinta etapa:** Búsqueda de empresas que se dediquen a la organización de casamientos en las ciudades de Bs. As., Rosario, Córdoba y Neuquén.

**VI. Sexta etapa:** Contacto telefónico y envío de mailings. Contratación de medios.

**Recomendación:** búsqueda de una o más pareja/s de famosos que se quieran casar y proponerles hacerlo en VLA. Esta estrategia permite hacer uso de todos los medios gráficos y televisivos que cubrirán el evento en forma gratuita.

Se puede hospedar a una parte de los invitados en forma gratuita y a su vez bonificar el uso del salón.

En relación a los paquetes se deben tener en cuenta descuentos promocionales en la estadía, descuentos en las actividades que realizan las novias tales como: Spa, cama solar, etc.

Debe considerarse la opción de casarse en la temporada de nevadas, siendo este un producto potencialmente atractivo para el segmento objetivo.

**PRESUPUESTO:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
1ª	Inventariado	se realizará junto al de eventos y convenciones	
	Entrevistas con expertos	Viáticos para los expertos	\$ 1.000
2ª	Selección y comunicación a las distintas empresas	Impresión de la comunicación escrita.	\$ 300
	Charla informativa	Catering	\$ 500
3ª	Armado de los paquetes.	No insume un costo extra.	
4ª	Creación del brief	No insume un costo extra.	
	Creación de la piezas (mailing y gráfica)	No insume un costo extra.	
5ª	Búsqueda de empresas de eventos y convenciones	No insume un costo extra.	
6ª	Envío de mailings	No insume un costo extra.	
7ª	Contratación de medios para el periodo abril - octubre	7 meses x \$3.315	\$ 23.205
	Totales		\$ 25.005

**INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de desempeño</b>
1ª	Inventariado		
	Entrevistas con expertos		
2ª	Selección y comunicación a las distintas empresas		
	Charla informativa		Nº de empresas adheridas.
3ª	Armado de los paquetes.		Nº de paquetes armados.
4ª	Creación del brief		
	Creación de la piezas (mailing y gráfica)		
5ª	Búsqueda de Empresas de eventos y convenciones		Cantidad de empresas seleccionadas.
6ª	Comunicación telefónica y Envío de mailings		Nº de empresas contactadas.
7ª	Búsqueda de famosos		
	comunicación telefónica		
	<b>Indicadores generales</b>		Cantidad casamientos realizados al año

	Secretaría de Turismo
	Agencia de publicidad
	Enviatur

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Período</b>															
		<b>mes</b>				<b>dic-08</b>				<b>ene-09</b>				<b>feb-09</b>			
		<b>semana</b>				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1ª	Inventariado																
	Entrevistas con expertos																
2ª	Selección y comunicación a las distintas empresas																
	Charla informativa																
3ª	Armado de los paquetes.																
4ª	Creación del brief																
	Creación de la piezas (mailing y gráfica)																
5ª	Búsqueda de Empresas de eventos y convenciones																
6ª	Comunicación telefónica y Envío de mailings																
7ª	Búsqueda de famosos																
	comunicación telefónica																



## **1.2 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE EXPERIENCIA DEL TURISTA.**

Este programa consiste en la realización de acciones que permitan mejorar la percepción de calidad por parte del turista en relación a la localidad. A su vez, se subdivide en los subprogramas de “Comunicación Digital” y de “Calidad del Servicio”.

**Objetivo:** Aumentar el nivel de satisfacción de los turistas.

**Segmento objetivo:** Todos los segmentos.

### **1.2.1 SUBPROGRAMA DE COMUNICACIÓN DIGITAL.**

El mismo consiste en la transmisión de información relevante del lugar específico donde se encuentra el turista. Para realizarlo se instalarán dispositivos de emisión de datos con tecnología Bluetooth en los lugares donde se desea brindar información tales como miradores, bosque de arrayanes, Río Correntoso, etc. A su vez se debe acompañar el aparato con un cartel que sugiera, a los turistas, encender el dispositivo Bluetooth de sus teléfonos móviles. A continuación se presenta un ejemplo del funcionamiento del sistema.

Cuando una persona se aproxima a un mirador verá un cartel que le sugiere que encienda el dispositivo Bluetooth. Una vez encendido recibe una invitación que emite el sistema automáticamente preguntando si desea descargar información (esto es necesario para no ser intrusivo). A través de este medio se pueden transmitir imágenes, textos, videos, música y temas para el celular.

Por otro lado, dadas las características de los turistas que visitan la localidad, es muy probable que al menos uno de los integrantes del grupo de viaje posea un teléfono móvil con dispositivo Bluetooth (típico de las gamas medias y altas).

Si los dispositivos son colocados correctamente, de forma tal de evitar su deterioro y así aumentar su vida útil, se convierten en un medio más ecológico en comparación con la folletería.

Otro aspecto positivo de estos dispositivos, es la capacidad de llevar un control de la cantidad de teléfonos contactados, cantidad de datos enviados, conexiones fallidas y otro tipo de indicadores, que permiten un mejor control de la efectividad de la comunicación.

**Objetivo específico:** Desarrollar medios exclusivos y ecológicos para mejorar la experiencia del turista.

**Segmento Objetivo:** Todos.

**Ámbito de aplicación:** VLA

**Período de aplicación:** 4 años

**Actividades:**

**I. Primera etapa:** Compra de los dispositivos de Proximity marketing.

**II. Segunda etapa:** Selección de los lugares donde se van a colocar los dispositivos de emisión de datos. Selección de la información que se va a transmitir en cada uno de los atractivos. Una vez recolectada toda esta información se debe desarrollar el brief para comunicarle a la agencia de publicidad los requerimientos.

**III. Tercera etapa:** Programación de los dispositivos por parte de la agencia y creación de la cartelería.

**IV. Cuarta etapa:** Colocación de los dispositivos en los sitios seleccionados en la primer etapa y la cartelería.

**V. Quinta etapa:** Charla informativa con los distintos actores del sector y guías turísticos.

**Recomendaciones:** dentro de la información que se enviará vía Bluetooth se considera relevante la inclusión de otros atractivos con las mismas características para derivar a los turistas y así aumentar la “compra cruzada”. Por ejemplo: cuando un turista visita un mirador al que se puede acceder en automóvil, invitarlo a visitar los otros miradores con las mismas características.

**PRESUPUESTO:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
1ª	Compra de los dispositivos	10 Wilico B200 x \$1200	\$ 12.000
2ª	Selección de los lugares a utilizar	No insume un costo extra.	
	Selección de la información pertinente	No insume un costo extra.	
	Creación del brief	No insume un costo extra.	
3ª	Programación de los dispositivos y	Programación inicial de los dispositivos. (10 X \$200)	\$ 2.000
	Creación de carteles.	Fabricación de cartelería. (10 x \$190)	\$ 1.900
4ª	Colocación de los dispositivos y cartelería	Materiales para la colocación. (10 x 150)	\$ 1.500
5ª	Charla informativa	No insume un costo extra.	
<b>Totales</b>			<b>\$ 17.400</b>

**INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de desempeño</b>
1ª	Compra de los dispositivos.		
2ª	Selección de los lugares a utilizar		
	Selección de la información pertinente		
	Creación del brief		
3ª	Programación de los dispositivos y creación de carteles.		
4ª	Colocación de los dispositivos y cartelería		
5ª	Charla informativa		
<b>Indicadores generales</b>			Cantidad de turistas contactados
			Datos transferidos
			Secretaría de Turismo
			Consultora

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

Etapa	Actividades	Período													
		mes		dic-08				ene-08				feb-08			
		semana		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1ª	Compra de los dispositivos.														
2ª	Selección de los lugares a utilizar														
	Selección de la información pertinente														
	Creación del brief														
3ª	Programación de los dispositivos														
4ª	Colocación de los dispositivos														
5ª	Charla informativa														

### **1.2.2 SUBPROGRAMA DE CALIDAD DEL SERVICIO.**

Con el objetivo puesto en mejorar la calidad en el servicio prestado y así mejorar la percepción de calidad del turista, se fomentará la aplicación de las normas IRAM-SECTUR por los prestadores de servicios turísticos en la localidad. Estas normas no se refieren únicamente a la calidad del servicio propiamente dicha, sino también a la seguridad y el ambiente.

**Objetivo específico:** mejorar la percepción de calidad de los servicios turísticos por parte de los turistas.

**Segmento Objetivo:** Todos

**Ámbito de aplicación:** VLA

**Período de aplicación:** 4 años

#### **Actividades:**

**I. Primera etapa:** Contratación de un asesor en certificación de normas IRAM, para la capacitación y seguimiento de todas las organizaciones que deben certificar la norma. Se realizará una charla en general y luego una para cada norma (9 en total).

**II. Segunda etapa:** Realización de charlas de capacitación.

**III. Tercera etapa:** implementación de las normas por parte de las organizaciones

**IV. Cuarta etapa:** Evaluación por parte del asesor.

**V. Quinta etapa:** Auditoría por parte del IRAM.

**Recomendaciones:** se recomienda el otorgamiento de beneficios impositivos a las organizaciones que se adhieran al programa y la aplicación de multas a quienes no lo hagan. Por otro lado, en cuanto a los costos de la certificación, se recomienda que sea el Estado quien asuma el costo del mismo.

**PRESUPUESTO:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
1ª	Contratación del IRAM.	\$600 x día de capacitación + viáticos	\$ 14.400
2ª	Realización de charlas de capacitación.	Impresión de los documentos 350 x 20 pág. X \$0,10	\$ 700
3ª	Implementación de las normas por parte de las organizaciones.	El costo lo absorben los privados.	
4ª	Evaluación por parte del asesor.	No insume un costo extra.	
5ª	Auditoría por parte del IRAM.	\$2000 por día de certificación.	\$ 20.000
<b>Totales</b>			<b>\$ 35.100</b>

**INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de desempeño</b>
1ª	Contratación del IRAM.		
2ª	Realización de charlas de capacitación.		
3ª	Implementación de las normas por parte de las organizaciones.		
4ª	Evaluación por parte del asesor.		
5ª	Auditoría por parte del IRAM.		
<b>Indicadores generales</b>			Cantidad de turistas contactados Datos transferidos
			Secretaría de Turismo
			Asesor/IRAM
			Organizaciones privadas

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Período</b>															
		<b>mes</b>				<b>feb-09</b>				<b>mar-09</b>				<b>abr-09</b>			
		<b>semana</b>				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1ª	Contratación del asesor.																
2ª	Realización de charlas de capacitación.																
3ª	Implementación de las normas en las org.																
4ª	Evaluación por parte del asesor.																
5ª	Auditoría por parte del IRAM.																

### **1.3 PROGRAMA DE GUÍA DE INVERSIONES**

Este programa consiste en el desarrollo de una guía de inversiones en la que se incorpore toda la información relevante para los inversionistas. En este sentido puede utilizarse el presente plan como base para la guía, con las correspondientes actualizaciones periódicas. A su vez, en la mayoría de los programas propuestos se producirá información referida a las necesidades de inversión que debe ser incluida en la guía.

Se considera importante hacer énfasis en la comunicación de los tipos de inversiones que se pueden realizar en la localidad y los que no, para filtrar, de esta forma, las que no se adaptan a las requeridas por la comunidad y a la imagen que se quiere transmitir.

La guía debe estar disponible en formato pdf, en el sitio oficial de VLA, en la sección Inversiones.

#### **Objetivo específico:**

- Controlar el tipo de inversiones que se desean realizar en la comunidad.
- Brindar información confiable, precisa, actualizada y pertinente a los interesados en invertir en la localidad.

**Segmento Objetivo:** Inversionistas

**Ámbito de aplicación:** VLA

**Período de aplicación:** 4 años

#### **Acciones:**

**I. Primera etapa:** Desarrollo de la guía mediante la compilación de toda la información generada en el presente plan y con la implementación del mismo.

**II. Segunda etapa:** Publicación de la guía en la sección inversiones del sitio oficial de VLA.

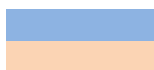
**III. Tercera etapa:** Actualización de la guía cada seis meses o cada vez que lo amerite.

**PRESUPUESTO:**

El programa no insume costos extra, ya que el formato es digital y la información surge de los demás planes y la compilación la realizará uno o más funcionarios de la Secretaría de Turismo de VLA junto al área de sistemas.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de desempeño</b>
1ª	Compilación de la información.		
2ª	Publicación de la guía en el sitio web.		
3ª	Actualización periódica.		
<b>Indicadores generales</b>			Cantidad de descargas Número de consultas.



Secretaría de Turismo  
Agencia de Publicidad

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Período</b>																											
		<b>mar-09</b>				<b>abr-09</b>				<b>may-09</b>				<b>oct-09</b>				<b>2010</b>				<b>2011</b>				<b>2012</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>												
1ª	Compilación de la información.																												
2ª	Publicación de la guía en el sitio web.																												
3ª	Actualización periódica.																												

## 2. PLAN DE NUEVOS MEDIOS

---

Consiste en la gestión de la comunicación de una forma coordinada desde el estado mediante la utilización de medios más eficientes que los usados en la actualidad. Buscando, a su vez, intervenir en todas las etapas del proceso de compra. A su vez para lograr esta coordinación se considera conveniente la contratación de una agencia de publicidad que acompañe a la localidad en todo el proceso. Esto permitirá mantener un estilo, obtener un mejor precio, una mayor comprensión de las necesidades, etc. (la presupuestación se hará bajo este supuesto).

**Objetivo:** Aumentar la cantidad de pernoctadores que visitan la localidad durante todo el año, en las próximas cuatro temporadas, contribuyendo en un 30% del objetivo general de ventas.

### **2.1 PROGRAMA DE DESARROLLO DE MANUAL DE MARCA O MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA.**

El mismo consiste en un manual de unas diez páginas que tiene como objetivo indicar la correcta utilización (color, proporción, etc.) del isologotipo de la localidad ya sea en los sitios web particulares, en facturas, ploteados de automóviles, etc. Este programa permite tener un mayor control la gestión de la marca Villa La Angostura. También se deben estandarizar todos los aspectos comunicacionales tales como los e-mails, cartas, cartelería y señalética en espacios públicos abiertos y cerrados, etc. de forma tal de mantener una imagen homogénea.

**Objetivo específico:** Mejorar el posicionamiento de la localidad.

**Segmento objetivo:** Público interno y externo.

**Ámbito de aplicación:** VLA

**Período de aplicación:** 4 años



**Actividades:** Dado que VLA ya cuenta con un logotipo los pasos a seguir son los que se detallan a continuación.

**I. Primera etapa:** Selección y contratación de la agencia de publicidad que acompañará a la localidad en toda la implementación del plan.

**II. Segunda etapa:** En esta etapa se deben buscar dos ideas base para comunicar, una orientada a lograr el posicionamiento deseado en el público externo y otra orientada a fomentar la implicación en el plan por parte de toda la comunidad.

En cuanto al público externo, estas ideas se deben condensar en el desarrollo de un eslogan que resuma los ejes comunicacionales. El mismo se utilizará en todas las comunicaciones que se realicen, ya sea en el sitio web, comunicaciones gráficas, eventos, etc. Para la búsqueda de este eslogan se hará una lista cuyo encargado será el Enviatur, pero se debe fomentar la participación de todo el municipio. En este punto se recomienda el asesoramiento por parte de la agencia de publicidad o la contratación de un comunicador social. Por último le pedirá a la comunidad que elija una de las opciones propuestas.

En relación al público interno (ciudadanos de VLA), se debe identificar un valor que los represente, que los motive e implique. El mismo debe ser transmitido en todas las actividades locales. Un ejemplo claro es el que utiliza actualmente la ciudad de Bs. As. para comunicar todas las acciones de gobierno: "Haciendo Buenos Aires". O el caso de la ciudad de Barcelona (España): Hagámoslo Bien!

Una vez definidos estos aspectos se procederá a realizar el Brief y se lo enviará a la agencia de publicidad.

**III. Tercera etapa:** Realización del manual propiamente dicho por parte de la agencia de publicidad.

**IV. Cuarta etapa:** se pondrá a disposición de toda la comunidad en el sitio oficial de VLA. Se imprimirán copias para que todas las empresas que prestan servicios turísticos adapten sus comunicaciones a lo allí especificado. Serán convocados a una reunión en el gimnasio municipal para la presentación del manual y su explicación. Y será comunicado por todos los medios radiales, gráficos y digitales.

**Recomendaciones:** Se deben plantear los ejes de comunicación para así supeditar la totalidad de las acciones a los mismos. Se recomiendan la "Exclusividad" y el "Cuidado del medio ambiente". El primero, por ser el más fácil de argumentar debido a los atractivos que posee la localidad, a la continua visita de celebridades como la Princesa de Holanda Máxima Zorreguieta, el tenista David Nalbandian, la modelo Carola del Bianco, el basquetbolista Emanuel Ginóbili, etc., que eligen la localidad para invertir, o vacacionar. Por otro lado, también se adecúa al nivel socio-económico de los turistas. El segundo eje encuentra su explicación en las tendencias mundiales hacia el cuidado del medio ambiente y en la manifiesta preocupación por parte de la ciudadanía de VLA sobre este tema en particular.

En cuanto al eslogan, se recomienda "**Naturalmente única**" ya que condensa los ejes propuestos de exclusividad y cuidado del medioambiente.

En relación al Valor base: Villa La Angostura, "**Tu Lugar en el Mundo**"

### PRESUPUESTO:

Etapas	Actividad	Detalle	Costo
1ª	Desarrollo de los eslóganes para el posicionamiento y la implicación. Consulta popular. Creación del brief.	No insume un costo extra.	
		No insume un costo extra.	
		No insume un costo extra.	
2ª	Desarrollo del manual por parte de la agencia.	No insume un costo extra.	
3ª	Publicación del manual en el sitio web. Impresión de los manuales. Presentación en el Gimnasio municipal.	No insume un costo extra.	
		350 manuales de 10 páginas x \$0,20	\$ 700
		No insume un costo extra.	
		Totales	\$ 700

### INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:

Etapas	Actividad	Responsable	Indicador de desempeño
1ª	Desarrollo de los eslóganes para el posicionamiento e implicación. Consulta popular. Creación del brief.		Desarrollo de los eslóganes
			Selección de la información pertinente
2ª	Desarrollo del manual por parte de la agencia.		
3ª	Publicación del manual en el sitio web. Impresión de los manuales. Presentación en el Gimnasio municipal.		Cantidad de descargas realizadas.
			Nivel de asistencia.
	Indicadores generales	% de organizaciones que utilizan en forma correcta el logotipo. Nivel de recordación del eslogan (turistas)	

Enviatur  
Agencia de publicidad

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

Etapas	Actividades	Período															
		dic-08				ene-09				feb-09				mar-09			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1ª	Contratación de la agencia de publicidad.																
2ª	Desarrollo de los eslóganes.																
	Consulta popular.																
	Creación del brief.																
3ª	Desarrollo del manual por parte de la agencia.																
4ª	Publicación del manual en el sitio web.																
	Impresión de los manuales.																
	Presentación en el Gimnasio municipal.																

## **2.2 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN BOCA EN BOCA.**

Implica la creación de una pieza comunicacional de contenido multimedia en formato DVD, donde se incluirá información relevante de la localidad y contenido multimedia, para que los turistas que hayan visitado VLA dispongan de un medio distinto para contar su experiencia. Como se identificó en el análisis de la demanda, el principal medio de búsqueda de información es el comentario de otras personas. A su vez funciona como una forma de materializar el servicio. Cada turista deberá buscar su copia en la Secretaría de Turismo, se le otorgará de forma gratuita y se registrará en el programa de millaje que se detalla en el programa de Crossselling.

El DVD será entregado en un sobre realizado con papel reciclado o con el sello FSC<sup>31</sup>. Este es un aspecto importante para seguir argumentando el concepto de cuidado del medioambiente.

A su vez, dentro del DVD se destinará una sección a fomentar la carga de contenido multimedia generado durante la estadía en VLA en el Google Earth, acción que cumple con un doble propósito; en primer lugar atiende a una tendencia cada vez más presente en los jóvenes, quienes a diferencia de sus generaciones predecesoras acostumbran a hacer pública sus experiencias diarias a través de medios digitales; en segundo lugar satisface a quienes buscan información “genuina” de un destino turístico, lo cual es cada vez más común en nuestros días.

### **Objetivos específicos:**

- Aumentar el nivel de satisfacción de los turistas.
- Contribuir al incremento de la cantidad de turistas.
- Mejorar los sistemas de información de marketing.

**Segmento objetivo:** Todos los segmentos.

**Ámbito de aplicación:** VLA

**Período de aplicación:** 4 años

---

<sup>31</sup> El sello FSC (Forest Stewardship Council) apunta a modificar las prácticas de manejo forestal. Esta certificación se concede a las plantaciones que respetan criterios de conservación de la biodiversidad y el uso apropiado de la tierra.

**Actividades:**

**I. Primera etapa:** Para comenzar se debe seleccionar la información que se incluirá en el DVD. En un principio se utilizarán las imágenes con las que ya cuenta la secretaría de turismo realizadas por fotógrafos profesionales. Se le encargará a la agencia de publicidad la creación de una plantilla que permita navegar, a través de los contenidos, de una forma fácil y atractiva. También se debe considerar la posibilidad de que los turistas, cuando está finalizando su estadía, lleven sus fotografías a la secretaría de turismo y se las incluya en el CD o DVD (acción que puede ser realizada en un máximo de 10 min.).

**II. Segunda etapa:** Una vez resueltos los aspectos de la etapa anterior, se debe pasar a la realización del brief. Además de especificar qué información se incluirá en el CD o DVD, se deben establecer las especificaciones relativas al sobre de papel reciclado.

**III. Tercera etapa:** Realización de la pieza por parte de la agencia de publicidad.

**IV. Cuarta etapa:** Se pondrá a disposición de los turistas en la secretaría de turismo.

**Recomendaciones:** el DVD se puede utilizar como un medio para publicitar mediante la venta de espacio ya sea dentro del mismo o en el sobre contenedor, y así recaudar el dinero necesario para que la acción sea de costo cero o, en el mejor de los casos, se convierta en una fuente de ingresos.

**PRESUPUESTO:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
1ª	Selección de información.	No insume un costo extra.	
2ª	Creación del brief.	No insume un costo extra.	
3ª	Realización del CD o DVD y sobre por parte de la agencia.	Inicialmente 3.000 x \$2,5 (DVD) + 3.000 x 0,50 (sobre)	\$ 12.750
4ª	Puesta a disposición de los turistas.	No insume un costo extra.	
<b>Totales</b>			<b>\$ 12.750</b>

**INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de desempeño</b>
1ª	Selección de información.		
2ª	Creación del brief.		
3ª	Realización del CD o DVD y sobre por parte de la agencia.		
4ª	Puesta a disposición de los turistas.		
<b>Indicadores generales</b>		Cantidad de piezas entregadas Grado de satisfacción de los turistas con el programa Cantidad de turistas actuales que se hayan enterado por este medio.	

	Secretaría de Turismo
	Agencia de publicidad

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Período</b>															
		<b>mes</b>				<b>ago-09</b>				<b>sep-09</b>				<b>oct-09</b>			
		<b>semana</b>				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1ª	Selección de información.																
2ª	Creación del brief.																
3ª	Realización del DVD y sobre..																
4ª	Puesta a disposición de los turistas.																

## **2.3 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN WEB. 2.0**

Se utilizarán medios más interactivos para fomentar la participación de los turistas. Este es el segundo medio en importancia a la hora de buscar información para planificar las vacaciones por parte de los turistas. Sumado a esto, el hecho de que los turistas generen sus propios contenidos le da más veracidad al mensaje.

### **Objetivos específicos:**

- Aumentar el nivel de satisfacción de los turistas.
- Contribuir al incremento de la cantidad de turistas.
- Mejorar los sistemas de información de marketing.

**Segmento objetivo:** Todos los segmentos.

### **2.3.1 Subprograma blog:**

Como se mencionó anteriormente, el principal medio para la búsqueda de información por parte de los turistas cuando planifican sus vacaciones es el comentario de conocidos y el segundo es la búsqueda a través de internet. El blog permite la conjunción de estas dos vías de información de una forma totalmente gratuita. Los turistas que hayan visitado la localidad pueden contar su experiencia. A su vez los potenciales turistas, que se encuentran buscando información pueden acceder, hacer preguntas, etc. Éste programa consiste en la invitación a los Bloggers más importantes para que visiten la localidad a un precio promocional para así fomentar su comentario positivo en sus respectivos Blogs.

**Objetivo específico:** Desarrollar el blog como medio de información.

**Segmento Objetivo:** Todos.

**Ámbito de aplicación:**

**Período de aplicación:** 4 años

**Actividades:**

**I. Primera etapa:** búsqueda de empresas que se quieran adherir a la propuesta mediante la presentación de la misma en el Enviatur. Se debe armar un paquete que combine todas las actividades e infraestructura más atractivas.

**II. Segunda etapa:** Búsqueda de Blogs relacionados con el turismo que, a su vez, sean visitados por un número importante de personas. Se recomienda la búsqueda en Clarín Blogs.

**III. Tercera etapa:** Contacto con los Bloggers seleccionados vía mail.

**PRESUPUESTO:**

El costo lo absorben los actores privados mediante los descuentos que se realicen.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de desempeño</b>
1ª	Búsqueda de adhesión de empresas.		Cantidad de empresas adheridas.
	Armado de paquetes.		Cantidad de paquetes armados.
2ª	Búsqueda de Blogs.		
3ª	Contacto con los Bloggers.		Cantidad de bloggers contactados.
	<b>Indicadores generales</b>		Cantidad de bloggers que visitan la localidad. Cantidad de turistas actuales que se hayan enterado por este medio. Comentarios positivos en sus blogs.

	Secretaría de Turismo
	Enviatur

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

Etap	Actividades	Período																Hasta el 2010 inclusive	
		mes	feb-09				mar-09				abr-09				may-09				
		semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		4
1 <sup>a</sup>	Búsqueda de adhesión de empresas.																		
	Armado de paquetes.																		
2 <sup>a</sup>	Búsqueda de Blogs.																		
3 <sup>a</sup>	Contacto con los Bloggers.																		



**2.3.2 Subprograma Google Earth:**

Este programa consiste en la utilización del Google Earth como un medio de comunicación, mediante la carga de contenidos gestionado por la Secretaría de Turismo de VLA.

**Objetivo específico:** Desarrollar el Google Earth como medio de información.

**Período de aplicación:** 4 años

**Segmento Objetivo:** Todos

**Actividades:** Esta acción solo requiere de la carga, de las fotos seleccionadas en el programa de Comunicación de Boca en Boca, al sitio panoramio.com.

**Presupuesto:** La actividad no insume un costo extra.

**PRESUPUESTO:**

El programa no insume costos extras.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:**

Etapas	Actividad	Responsable	Indicador de desempeño
1ª	Carga de fotografías en el sitio panoramio.com		
	<b>Indicadores generales</b>		Número de visitas diarias. Cantidad de turistas actuales que se hayan enterado por este medio.

 Secretaría de Turismo

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

Etapas	Actividades	Período											
		mes				sep-09				oct-09			
		semana				1	2	3	4	1	2	3	4
1ª	Carga de las Fotografías												

### **2.3.3 Subprograma Site VLA:**

Actualmente el sitio oficial cuenta, en un mismo lugar, con información para la comunidad, para los turistas y para los inversionistas. Esta acción está orientada principalmente a la renovación del sitio oficial de VLA y a la diferenciación del mismo para cada uno de los públicos objetivo.

**Objetivo específico:** brindar una información precisa y atractiva a cada segmento.

**Segmento Objetivo:** Todos.

**Ámbito de aplicación:** VLA

**Período de aplicación:** 4 años.

#### **Actividades:**

**I. Primera etapa:** Creación del brief. El aspecto básico es la creación de al menos 3 secciones distintas (turistas, inversionistas, residentes). Al ingresar la dirección en la barra de direcciones debe aparecer una imagen que invite al individuo a elegir en cuál de las secciones desea ingresar.

Es sumamente importante comunicar por este medio todas las acciones que se desarrollan en el presente plan.

**II. Segunda etapa:** Envío del brief a la agencia de publicidad y desarrollo del sitio web por parte de la misma.

**Recomendaciones:** se debe desarrollar el sitio por secciones, iniciando con la sección orientada al público interno, luego el turismo y por último los inversionistas

**PRESUPUESTO:**

El programa no insume costos extras, ya que se encuentra dentro de las actividades para las cuales fue contratada la agencia de publicidad.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de desempeño</b>
1ª	Creación del brief.		
2ª	Creación del sitio web.		
<b>Indicadores generales</b>			Número de visitas diarias. Medio utilizado para la búsqueda de información en la planificación del viaje. Cantidad de turistas actuales que se hayan enterado por este medio. Evaluación general del sitio por los turistas.
			Secretaría de Turismo
			Agencia de Publicidad

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

Etapa	Actividades	Período																Hasta el 2012 Inclusive					
		mes	dic-08				ene-09				feb-09				mar-09				abr-09				
		semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		4	1	2	3	4
1ª	Creación del brief.																						
2ª	Creación del sitio web.																						

## **2.4 PROGRAMA DE ATRACCIÓN DE EXCURSIONISTAS**

Consiste en la captación de clientes sacando provecho del grado de atracción de las localidades vecinas (principalmente de la ciudad de Bariloche y SMA). En principio se propone el programa de Publicidad en Colectivos que se detalla a continuación. Sin embargo se recomienda para el futuro (luego del 2 año de implementación del presente plan) la realización de publicidad en lugares estratégicos de las ciudades vecinas (por ejemplo el centro cívico de la ciudad de Bariloche). La misma puede ser mediante carteles de lona de 2 metros de altura (banner con porta banners).

**Objetivo específico:** Contribuir al incremento de la cantidad de turistas.

**Segmento objetivo:** Excursionistas.

### **2.4.1. SUBPROGRAMA DE PUBLICIDAD EN COLECTIVOS**

Esta acción estará orientada a la captación del turismo de tipo excursionista que se dirigen a la ciudad de Bariloche utilizando el colectivo como medio de transporte. En una primera instancia se creará una pieza publicitaria gráfica, impresa en papel con el sello FSC o papel reciclado, de unas 20 páginas (10 hojas), que distribuirán en empresas de colectivos para que sean colocadas en los asientos. En esta pieza se priorizará la presentación de todas las actividades que se pueden realizar en VLA, sobre todo las más atractivas para el segmento objetivo.

Las revistas se rediseñaran cada temporada alta y, en principio, serán entregadas sólo en el viaje de ida a los turistas que se dirigen a la ciudad de Bariloche.

En función de la efectividad de esta acción, se evaluará la posibilidad de realizar un spot publicitario en los televisores de los colectivos y/o una grabación a través del sistema de audio. Además de ser un medio económico, en la actualidad no se encuentra utilizado; por otro lado permite acceder a una gran cantidad de individuos sin la competencia de otros estímulos que puedan desviar su atención. A su vez, las personas que se encuentran de vacaciones se presentan más receptivas. También en función de la efectividad del programa se irán incorporando otras rutas y medios como pueden ser los aviones que vienen de San Pablo (Brasil) y Montevideo (Uruguay).

**Objetivo específico:** Dar a conocer los atractivos de la localidad a los turistas que no habían planeado visitarla pero se encuentran en una zona cercana.

**Segmento Objetivo:** Excursionistas.

**Ámbito de aplicación:** Colectivos que utilizan los turistas de los principales centros emisores que visitan la localidad de Bariloche.

**Período de aplicación:** 1 año

**Actividades:**

**I. Primera etapa:** Selección de toda las imágenes e información que se desea colocar en la revista. Búsqueda de una o más empresa de transporte adecuadas para la realización del programa. Antes de continuar con la siguiente etapa es necesario llegar a un acuerdo mediante un contrato con la/s empresa/s de transporte seleccionada/s.

**II. Segunda etapa:** Búsqueda de interesados en pautar en la revista.

**III. Tercera etapa:** Creación de la pieza por parte de la agencia de publicidad.

**IV. Cuarta etapa:** Impresión de las revistas.

**V. Quinta etapa:** Envío de las revistas a la/s empresa/s de transporte.

**Recomendaciones:** Se recomienda trabajar, en principio, con una sola empresa de colectivos. También se recomienda hacerlo con la empresa Vía Bariloche, por ser la que más volumen de pasajeros lleva y por la calidad de las unidades y servicio.

Para solventar el costo de la acción se puede vender espacio publicitario dentro de la revista. A su vez, puede funcionar como una fuente de recursos.

La pieza gráfica puede consistir en un calendario con imágenes de VLA de alta calidad, impreso en papel reciclado como los que realizó la organización Greenpeace en conjunto a Latinstock.

**PRESUPUESTO:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
1ª	Selección de la información a incluir.	No insume un costo extra	
	Búsqueda y selección de una empresa de transporte.	No insume un costo extra	
	Realización del contrato.	No insume un costo extra	
2ª	Búsqueda de interesados en pautar en la revista.	No insume un costo extra	
3ª	Creación de la pieza por parte de la agencia.	No insume un costo extra	
4ª	Impresión de las revistas. (5 hojas; 10 pág. A4)	37.800 revistas (12.600 mensuales x 3 meses)	\$ 109.350
5ª	Envío de las revistas a la/s empresa/s de transporte.	No insume un costo extra	
Totales			\$ 109.350

**INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de desempeño</b>
1ª	Selección de la información a incluir.		
	Búsqueda y selección de una empresa de transporte.		Cantidad de empresas contactadas.
	Realización del contrato.		
2ª	Búsqueda de interesados en pautar en la revista.		Cantidad de empresas que pautan en la revista.
3ª	Creación de la pieza por parte de la agencia.		
4ª	Impresión de las revistas.		
5ª	Envío de las revistas a la/s empresa/s de transporte.		
<b>Indicadores generales</b>			Cantidad de turistas actuales que se hayan enterado por este medio.
			Secretaría de Turismo
			Agencia de publicidad
			Enviatur

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

Etapa	Actividades	Período																					
		mes		mar-09				abr-09				may-09				jun-09				jul-09			
		semana		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1ª	Selección de la información a incluir.																						
	Búsqueda y selección de una empresa de transporte.																						
	Realización del contrato.																						
2ª	Búsqueda de interesados en pautar en la revista.																						
3ª	Creación de la pieza por parte de la agencia.																						
4ª	Impresión de las revistas.																						
5ª	Envío de las revistas a la/s empresa/s de transporte.																						

### 3. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.

---

El plan de Comunicación Interna implica el desarrollo de medios, contenido y actividades para establecer una comunicación en dos sentidos con la comunidad. Es fundamental para el éxito de todo el plan de estratégico la comunicación con todos los sectores que participan en su implementación y desarrollo, ya sea de forma activa o no. Asimismo se debe lograr la implicación y participación de todos estos actores, fomentando la propuesta de ideas, el control, desarrollo de contenidos comunicacionales, etc.

#### **3.1 PROGRAMA FORO DIGITAL.**

Este programa consiste en la creación de un foro adosado al sitio oficial en la sección desarrollada para los ciudadanos. El mismo debe ser moderado y gestionado por el personal de sistemas de la Municipalidad de VLA. La idea es que dentro del mismo se creen secciones con temas de actualidad, de gobierno, problemas de los vecinos, temas relacionados al presente plan, etc. donde la comunidad pueda establecer un diálogo entre sí. En primera instancia se propone que dentro de las secciones que se mencionaron, sólo se traten temas relacionados al turismo y luego en función del éxito ver la posibilidad de ampliarlo a toda la actividad de la Municipalidad.

Este foro, representa una fuente de información para la Secretaría de Turismo y un medio para realizar comunicaciones y establecer un diálogo con la ciudadanía. Actualmente el diario digital, [laangosturadigital.com.ar](http://laangosturadigital.com.ar) está funcionando de una manera similar y es notable la cantidad de personas que opinan sobre diversos temas, el grado de participación en encuestas, etc. Esto evidencia una ciudadanía que está ávida por comunicarse, motivo por el cual, el Estado debe poner a su disposición un medio para hacerlo.

**Objetivo específico:** Desarrollar un nuevo medio de comunicación más dinámico con la comunidad.

**Segmento Objetivo:** público interno.

**Ámbito de aplicación:** VLA

**Período de aplicación:** 4 años.

### Actividades:

**I. Primera etapa:** creación del foro por parte de la agencia de publicidad.

**II. Segunda etapa:** Se deben capacitar a los funcionarios de sistemas para que sean quienes moderen el foro.

**III. Tercera etapa:** Comunicación de la creación del foro en medios radiales, gráficos y digitales.

### PRESUPUESTO:

El programa no insume costos extras, ya que se encuentra dentro de las actividades para las cuales fue contratada la agencia de publicidad. Y a su vez, comparte el costo con el programa Site VLA.

### INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:

Etapa	Actividad	Responsable	Indicador de desempeño
1ª	Creación del foro		
2ª	Capacitación de los funcionarios		
3ª	Comunicación en medios radiales, gráficos y digitales.		
Indicadores generales			Numero personas registradas. Numero de propuestas surgidas en este medio.

	Secretaría de Turismo
	Agencia de Publicidad

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Etapa	Actividades	Período											
		mes				ene-09				feb-09			
		semana				1	2	3	4	1	2	3	4
1ª	Creación del foro												
2ª	Capacitación de los funcionarios												
3ª	Comunicación en medios radiales, gráficos y digitales.												



#### 4. PLAN DE PROMOCIÓN

---

Este plan trabajará en dos líneas; por un lado se intentará incrementar el valor de los turistas y por otro hacer más eficiente la capacidad instalada. Tanto uno como otro se concretarán mediante un programa de puntos con una tarjeta de socio que será entregada a cada grupo de viaje y se registrarán como clientes. Esto les permitirá acceder a los programas que se detallan a continuación, al programa de Comunicación Boca en Boca mencionado anteriormente y a programas futuros. A su vez es la mejor fuente para la generación de una base de datos.

Cuando un turista vuelva a VLA deberá dirigirse a la Secretaría de Turismo y se le entregará una cuponera con los descuentos correspondientes según su historial de compras.

Por otro lado el hecho de contar con una tarjeta de socio implica un mejoramiento en la percepción de calidad de los turistas.

**Objetivo:** Aumentar la cantidad de pernoctores que visitan la localidad durante todo el año, en las próximas cuatro temporadas, contribuyendo en un 30% del objetivo general de ventas.

##### 4.2 PROGRAMA DE CROSSELLING

Con el propósito de aumentar el gasto promedio por turista manteniendo su estadía, se armarán paquetes de productos turísticos los cuales se ofrecerán en función de la estadía. De esta forma se fomentará el uso de todas las actividades posibles. El mismo consiste en la adjudicación de descuentos en función de la cantidad de actividades realizadas y del largo de la estadía de la forma que se detalla a continuación.

**Actividades recreativas:** Mientras más actividades realicen, más económicas son las siguientes actividades que quiera realizar. Para ello se les entregará a los turistas en las habitaciones de los lugares donde se hospeden una cartilla con todas las actividades para desarrollar. Cada vez que realice una actividad deberán presentar la cartilla y será responsabilidad del funcionario que los atienda marcar con un sello en el lugar correspondiente de la cartilla. Mientras más sellos acumulen van a ir accediendo a nuevos descuentos.

**Estadía:** Mientras más días se queden en la localidad más descuentos obtendrán. En este caso funcionará a para viajes futuros debido a la dificultad de controlar la cantidad de días que se quedarán los turistas.

Por último, cabe destacar, que la percepción de los turistas que han visitado la localidad, en relación al costo del esparcimiento es muy negativa. Por este motivo es muy importante este programa para revertirla.

**Objetivo específico:**

- Aumentar el gasto promedio.
- Mejorar la percepción de los turistas en relación al costo de las actividades.

**Segmento:** Todos los segmentos

**Ámbito de aplicación:** VLA

**Período de aplicación:** 4 años

**Actividades:**

**I. Primera etapa:** en primera instancia se buscarán organizaciones interesadas en participar del programa. Al igual que en el programa de eventos y convenciones y en el programa Upselling, se debe persuadir a las organizaciones haciendo hincapié en la posibilidad de disminuir su estacionalidad y aumentar su rentabilidad.

**II. Segunda etapa:** Armado de sistema de descuentos. Es importante respetar el sentido que se expresó en la introducción a este programa. Los descuentos se deben consensuar en el seno del Enviatur. Por último debe realizarse el Brief y ser enviado a la agencia.

**III. Tercera etapa:** La agencia de publicidad incorporará dicha información al sistema de millaje, diseñará e imprimirá las cuponeras que quedarán en la secretaría de turismo y serán entregadas a todos los establecimientos hoteleros y para-hoteleros, en forma proporcional a la cantidad de habitaciones. Estos establecimientos serán los encargados de otorgar uno por cada grupo de viaje.

**PRESUPUESTO:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
1ª	Búsqueda de organizaciones interesadas.	No insume un costo extra.	
2ª	Consenso y armado del sistema de descuentos.	No insume un costo extra.	
	Armado del brief.	No insume un costo extra.	
3ª	Inclusión en el sistema de millaje por parte de la agencia.	No insume un costo extra.	
	Diseño e impresión de las cuponeras.	3000 hojas A4 x \$0,50	\$ 1.500
	Puesta a disposición en la Secretaría de Turismo	No insume un costo extra.	
		Totales	\$ 1.500

**INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de desempeño</b>
1ª	Búsqueda de organizaciones interesadas.		
2ª	Consenso y armado del sistema de descuentos.		
	Armado del brief.		
3ª	Inclusión en el sistema de millaje por parte de la agencia.		
	Diseño e impresión de las cuponeras.		
	Puesta a disposición en la Secretaría de Turismo		
	<b>Indicadores generales</b>	% de organizaciones incorporadas al programa. Cantidad de turistas ingresados al sistema. Cantidad de actividades realizadas en comparación a años anteriores.	

Secretaría de Turismo

Agencia de publicidad

Enviatur

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

Etapa	Actividades	Período																							
		mes	ago-09				sep-09				oct-09				nov-09				dic-09						
		semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1ª	Búsqueda de organizaciones interesadas.																								
2ª	Consenso y armado del sistema de descuentos.																								
	Armado del brief.																								
3ª	Inclusión en el sistema de millaje por parte de la agencia.																								
	Diseño e impresión de las cuponeras.																								
	Puesta a disposición en la Secretaría de Turismo																								

#### 4.1 PROGRAMA DE UPSELLING

Con el propósito de aumentar la estadía por turista a lo largo del año, se implementará un sistema de descuentos, para los turistas que visiten la localidad, de la siguiente manera.

- **Turista de temporada alta estival:** Se le otorgará un importante descuento para que vuelva a la localidad el resto del año, siendo más atractivo el descuento en temporada baja.
- **Turista de temporada alta Invernal:** Se le otorgará un importante descuento para que vuelva a la localidad en temporada baja.
- **Turista de temporada baja:** Se le otorgará un importante descuento para que vuelva a la localidad en temporada invernal y alargue su estadía en temporada baja.

##### **Objetivo específico:**

- Contribuir a disminuir la estacionalidad de la demanda.
- Contribuir a aumentar la estadía promedio.

**Segmento:** Todos los segmentos.

**Ámbito de aplicación:** VLA

**Período de aplicación:** 4 años

##### **Actividades:**

**I. Primera etapa:** en primera instancia se buscarán organizaciones interesadas en participar del programa. Al igual que en el programa de eventos y convenciones se debe persuadir a las organizaciones haciendo hincapié en la posibilidad de disminuir su estacionalidad y aumentar su rentabilidad.

**II. Segunda etapa:** Armado de sistema de descuentos. Es importante respetar el sentido que se expresó en la introducción a este programa. Los descuentos se deben consensuar en el seno del Enviatur. Una vez que se llegue a un acuerdo en relación a los descuentos, debe comunicárselos a la agencia de publicidad.

**III. Tercera etapa:** la agencia se encargará de la Incorporación de los descuentos al sistema de millaje, diseño de las cuponeras e impresión de las mismas que quedarán en la Secretaría de Turismo y serán entregadas a los turistas que vuelvan a VLA.

**PRESUPUESTO:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
1ª	Búsqueda de organizaciones interesadas.	No insume un costo extra.	
2ª	Consenso y armado del sistema de descuentos.	No insume un costo extra.	
	Armado del brief.	No insume un costo extra.	
3ª	Inclusión en el sistema de millaje por parte de la agencia.	No insume un costo extra.	
	Diseño e impresión de las cuponerías.	3000 hojas A4 x \$0,50	\$ 1.500
	Puesta a disposición en la Secretaría de Turismo	No insume un costo extra.	
		Totales	\$ 1.500

**INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESPONSABLES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador de desempeño</b>
1ª	Búsqueda de organizaciones interesadas.		
2ª	Consenso y armado del sistema de descuentos.		
	Armado del brief.		
3ª	Inclusión en el sistema de millaje por parte de la agencia.		
	Diseño e impresión de las cuponerías.		
	Puesta a disposición en la Secretaría de Turismo		
	<b>Indicadores generales</b>	% de organizaciones incorporadas al programa. Cantidad de turistas ingresados al sistema. Cantidad de actividades realizadas en comparación a años anteriores.	

	Secretaría de Turismo
	Agencia de publicidad
	Enviatur

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Período</b>															
		<b>ago-09</b>				<b>sep-09</b>				<b>oct-09</b>				<b>nov-09</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1ª	Búsqueda de organizaciones interesadas.																
2ª	Consenso y armado del sistema de descuentos.																
	Armado del brief.																
3ª	Inclusión en el sistema de millaje por parte de la agencia.																
	Diseño e impresión de las cuponerías.																
	Puesta a disposición en la Secretaría de Turismo																

**Presupuesto Total:**

	2009	2010	2011	2012	Total
Contratación de una agencia de publicidad (\$4000 x mes)	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 192.000
Subprograma Eventos y Convenciones	\$ 67.230	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 67.230
Subprograma Casamientos	\$ 25.005	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.005
Subprograma Comunicación Digital (\$18.400 primer año; 1000 x año para mantenimiento de la cartelería )	\$ 18.400	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 21.400
Subprograma Calidad del Servicio	\$ 35.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 35.100
Programa Guía de Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Programa Manual de Marca	\$ 700	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700
Programa de comunicación Boca en Boca	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 120.000
Sub programa Blog	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subprograma Site VLA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subprograma Publicidad en Colectivos	\$ 153.090	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 153.090
Programa Foro Digital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Programa Cosselling	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 20.000
Programa Upselling	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 20.000
Honorarios (desarrollo del plan y cuatro años de seguimiento)	\$ 33.600	\$ 11.500	\$ 11.500	\$ 11.500	\$ 68.100
<b>Total</b>	<b>\$ 421.125</b>	<b>\$ 100.500</b>	<b>\$ 100.500</b>	<b>\$ 100.500</b>	<b>\$ 722.625</b>

Cantidad de turistas atraídos fuera del pronóstico	<b>18.121</b>
Costo por turista	<b>\$ 40</b>

**Control:**

El control de cada uno de los programas se realizará en función de los indicadores de desempeño y será ejercido por la Secretaría de Turismo. Sin embargo, para determinar el grado de efectividad de los programas relativos a la comunicación se diseñará un cuestionario simple que se administrará a los turistas que se acerquen a la Secretaría de Turismo. En el mismo se interrogará sobre el medio por el cual se enteraron de VLA, medios en los que han visto publicidades, el logotipo, etc.

# RECOMENDACIONES.

### **Cuestiones relativas al producto:**

En cuanto al segmento "turismo deportivo" se recomienda la realización de eventos deportivos, principalmente durante la temporada baja. En relación al segmento "Pescadores", en particular, se recomienda la realización de actividades conjuntas con la Fundación Salmónidos de Angostura (FSA), en la que se invite a participar de las actividades que realiza la fundación a todos los pescadores que visitan la localidad.

En cuanto al segmento "Deportistas", en general, se recomienda la creación de circuitos estables y señalizados para proponerlos a los sponsors interesados. Si bien se han realizado todo tipo de competencias promocionadas por Adidas, Nike, Discovery Channel, etc., se debe lograr que sea hagan todos los años de manera estable. Para este segmento, también se considera prioritaria la realización de actividades en conjunto con el centro de esquí Cerro Bayo. También se recomienda la realización de competencias de fin de semana combinadas con paseos de compras, en las que se invite a participar a personas de localidades vecinas tanto argentinas como del sur de Chile. Es muy importante la entrega de un souvenir a todos los participantes y precios promocionales durante el paseo de compras.

A su vez, se considera fundamental tanto la consulta a expertos en la realización de este tipo de eventos y la evaluación de las necesidades de inversión en infraestructura para el mediano y largo plazo, como la no realización de actividades con un impacto ambiental considerable, tales como el enduro, rally y competencias acuáticas. La salud y el cuidado del medio ambiente deben ser las temáticas prioritarias.

Por otro lado, se recomienda desarrollar actividades relacionadas al cuidado del medio ambiente en todos los ámbitos que sea posible. En el anexo II se incluye un catálogo de prácticas sustentables desarrollado por la Secretaría de Turismo de la Nación. De los ejemplos ahí propuestos se recomienda la puesta en marcha de un sistema de tratamiento de residuos orgánicos.

En la actualidad se está evidenciando una tendencia mundial a consumir alimentos sin químicos. En VLA gracias a cuestiones físicas y climatológicas, se pueden producir frutas finas, las cuales tienen un alto valor nacional e internacional.



Además de los aspectos positivos que conlleva en cuanto a generación de empleo y riquezas, se puede utilizar como fuente de argumentos para la idea de cuidado del medio ambiente mediante la vinculación con tratamiento de residuos orgánicos. A su vez se puede realizar un evento relacionado a este tipo de alimentos y así reducir la estacionalidad. Por ejemplo: “la fiesta de las frutas finas”.

### **Cuestiones relativas a la financiación.**

Sumado a la posibilidad de conseguir financiación a través de la provincia y de organismos internacionales de créditos tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se considera apropiado tanto para financiar el presente plan, como para las actividades futuras, la creación de un fondo de promoción del Turismo de Villa La Angostura. En el que participen los sectores público y privado. Cada actor privado que obtenga un claro beneficio de la actividad turística debería hacer un aporte proporcional para promover el desarrollo.

### **Cuestiones relativas a la comunicación.**

**Público interno:** Se considera fundamental crear y profesionalizar el área de comunicación interna, ya que permitirá lograr una mayor implicación de la comunidad y el mejor entendimiento del plan estratégico y de su implementación. Esta área se debe encargar de comunicar todos los programas de acción por todos los medios posibles a la comunidad, siempre mencionando los valores base definidos.

**Público externo:** Otro aspecto importante en relación a la información que existe de la localidad, ya sea la guía de inversiones, la información en el sitio oficial del municipio, la que se transmite en folletería, eventos, diarios, y la que generan las empresas tales como hoteles, alquileres de autos, cabañas, etc. Tiene que ser, precisa, uniforme y coherente con los lineamientos de imagen.

Se debe destacar cada vez que se pueda el hecho de la existencia del bosque de Arrayanes y el Río Correntoso en las comunicaciones y acciones que se realicen, como así también el eslogan seleccionado.

### **Consideraciones políticas:**

En términos políticos, se considera vital realizar alianzas con las localidades de SMA y Bariloche. Las mismas deben estar orientadas a la complementación de los productos turísticos ofrecidos, al intercambio de turistas y al espacio publicitario principalmente.

En relación al primer factor, con el objetivo de aumentar el flujo de turistas tanto a nivel nacional como internacional se deben hacer comunicaciones conjuntas donde se destaquen los aspectos más importantes de cada una de las localidades. En cuanto al intercambio de turistas, se deben realizar acciones con el objetivo principal de que los turistas que visitan la localidad de Bariloche además de las excursiones diarias que realizan en la localidad de VLA, pernocten al menos un día.

Por último, en relación al tercer factor, el objetivo es realizar acciones publicitarias en espacio público en las ciudades de SMA y Bariloche.

# CONCLUSIONES.

En la introducción al presente Proyecto de Aplicación Profesional se planteó como objetivo la creación de un Plan de Marketing Turístico para la localidad de VLA que abarcara el período 2008 – 2012, haciendo énfasis en el desarrollo de la actividad turística, mediante la vinculación de la Planificación Comercial con el Turismo.

Luego, durante la etapa de diagnóstico se fueron evidenciando algunos puntos fundamentales que derivaron en el establecimiento de nuevos objetivos de crecimiento turístico de la localidad y un nuevo camino para alcanzarlos. Los aspectos más importantes, que tienen que ver con la actualidad de la actividad turística en la localidad, son los siguientes:

En primera instancia, VLA, al igual que la mayoría de las localidades que se encuentran tan alejadas de los principales centros emisores, se caracteriza por tener una alta estacionalidad en la demanda. Por otro lado, en cuanto a cantidad de turistas, VLA se encuentra en una larga etapa de crecimiento, siendo mayor al promedio nacional pero similar a localidades cercanas como San Martín de los Andes. A su vez, este crecimiento se caracteriza por haber sido pobremente motivado por el sector público pero altamente incentivado desde el sector privado. Asimismo, se encontraron gran cantidad de productos actuales y potenciales con un bajo desarrollo y una desactualización notoria, por parte de la municipalidad, en relación a las nuevas costumbres de los turistas y una falta de visión estratégica tanto en el sentido de una visión a largo plazo como en la coordinación de los distintos actores, productos y comunicaciones.

Dadas las características actuales de la demanda, las perspectivas a futuro, caracterizadas por una creciente rivalidad entre los actores del sector, y a las tendencias en cuanto al comportamiento de los viajeros, se planteó una campaña agresiva actuando sobre una gran cantidad de ámbitos en lo que al turismo se refiere; siendo sus bases fundamentales, la participación de los ciudadanos, la coordinación de la actividad pública y privada, la aplicación de la planificación estratégica orientada a la creación de políticas de estado, la continua producción de información que ayude a entender a los turistas, la profesionalización de la actividad y por último, y quizás los tres aspectos en los que más se hizo énfasis, la búsqueda de la mayor eficiencia posible en todas las actividades, la disminución de la estacionalidad de la demanda y la segmentación de la oferta.

En este sentido, se orientó la estrategia hacia la penetración del mercado y en cuanto a la estrategia funcional los aspectos más importantes fueron:

- 1. Comunicación:** desarrollo de nuevos medios de comunicación como por ejemplo: internet, mailing, revistas especializadas, Proximity marketing, colectivos, etc.
- 2. Producto:** se hizo énfasis en el desarrollo de marca en concordancia con las estrategias de posicionamiento y por otro lado, se enfocó en un rejuvenecimiento de línea, fomentando la actividad del estado en la coordinación y desarrollo de productos que antes administraba exclusivamente y de forma aislada el sector privado.
- 3. Precio:** se propuso que la Secretaría de Turismo fomente la realización de promociones por parte de los actores privados, en orden de aumentar el gasto promedio y estadía promedio y disminuir la percepción negativa en relación al costo asociado a las actividades de esparcimiento.

Para finalizar se puede decir que, más allá de las diferencias con el marketing tradicional, se encontraron gran cantidad de similitudes conceptuales y se pudo llevar adelante una vinculación exitosa. Sin embargo, en este ámbito, para la correcta implementación del plan es necesario una fuerte convicción política y ciudadana y una continua actualización del mismo.

# BIBLIOGRAFÍA.

- Ballou, R., "Logística Empresarial, Control y Planificación", Ediciones Díaz Santos. Madrid, 1991.
- Berenson, M., Levine, D., "Estadística básica en administración", Sexta Edición, Prentice Hall, México, 2004.
- Boullón, R., "los municipios turísticos", Trillas, México, 1999.
- Boullón, R., "Marketing Turístico, Una perspectiva desde la planificación", Ediciones Turísticas, Argentina, 2004.
- Castaño, J.M., "Psicología Social de los Viajes y del Turismo", Thomson, España, 2005.
- Friedmann, R, "Marketing estratégico y participativo de ciudades" (2003).
- Fernández C., Blanco A., "Producción y venta de servicios turísticos en agencias de viajes", Síntesis, Madrid, 1999.
- Gunn, en Castaño, J.M., "Psicología Social de los Viajes y del Turismo", Thomson, España, 2005.
- Hiebing, R.; Cooper, S., "Cómo preparar el exitoso plan de marketing", McGraw-Hill, México, 1992.
- Kotler, P., "Dirección de Marketing", Décima edición, Prentice Hall, México, 2001.
- Kotler, P.; Haider, H.; Rein, I; Gertner, D., "Marketing internacional de lugares y destinos", Prentice Hall, México, 2007.
- Louis W. Stern y Adel O. en Kotler, P., "Dirección de Marketing", Décima edición, Prentice Hall, México, 2001.
- Milio Balanzá, I., "Diseño y Comercialización de Productos Turísticos Locales y Regionales", Thomson, España, 2004.
- Osborne, D., en Friedmann, R, "Marketing estratégico y participativo de ciudades" (2003).
- Popcorn, F., en Kotler, P., "Dirección de Marketing", décima edición, Prentice Hall, México, 2001.
- Puig, T., "La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos", Primera Edición, Paidós, Buenos Aires, 2003.
- Ryan, C. en Castaño, J.M., "Psicología social de los viajes y del turismo", Thomson, España, 2005.
- Sainz de Vicuña, J.M., "El plan de marketing en la práctica", ESIC, Madrid, 1999.
- Thomson, A., Strickland, A., "Administración Estratégica", Undécima edición, Mc Graw Hill,
- Walker, O., "Marketing Estratégico", Cuarta edición, Mc Graw Hill, México, 1992.

# ANEXOS I.



**Anexo I. a.**

**Guía de pautas N° 1:** (Alejo Simonelli, Secretario de Turismo de la Municipalidad de Villa La Angostura hasta el año 2007, y otros funcionarios)

¿Cuál es el papel de la secretaría de turismo en el fomento de la actividad turística?

¿Cuáles son los objetivos de la Secretaría de Turismo de V.L.A.? hay una declaración de Misión y Visión.

¿Qué se hace en materia de promoción y comunicación?

¿Qué se hace en materia de infraestructura?

¿Con qué presupuesto cuenta la Secretaría de Turismo?

¿Cuál es el turista típico que visita la localidad?

¿Cuáles son los puntos fuertes de la localidad en comparación con otras?

**Guía de pautas N° 2:** (Enric Casas, Director de Comunicación y Calidad del Ayuntamiento de Barcelona y Toni Puig, Asesor en Comunicación del Ayuntamiento de Barcelona.)

¿Cuál es su definición de Citymarketing?

¿Podría definir su actividad dentro del Ayuntamiento de Barcelona?

¿Qué actividades se realizan en términos de comunicación?

¿Cuál fue el secreto de Barcelona para lograr el grado de reconocimiento actual?

¿Cuáles son las claves para el éxito de un plan de Citymarketing?

¿Cuál es el papel del sector privado en la planificación?

¿Cómo lograr la implicación de la ciudadanía?

**Anexo I. b.**

**Mapa de Villa La Angostura:**



Mapa tomado del sitio [www.patagonia.com.ar](http://www.patagonia.com.ar)

## **Anexo I. c.**

### **Atractivos turísticos. Información del sitio oficial de Villa La Angostura y Patagonia.com (última fecha de consulta 20/09/08)**

#### **CAMINO SIETE LAGOS**

La Ruta 234 o Camino de los Siete Lagos une Villa la Angostura con San Martín de los Andes. En los 110 km de recorrido, se transita por un camino rodeado de bosques coihues, montaña y lagos. Se puede realizar en automóvil aunque en la temporada invernal se dificulta el tránsito por la nieve.

**En bicicleta:** Demora en llegar unos 2 días (hay lugares de acampe en el trayecto). Se recomienda contratar un guía especializado que cuente con vehículo de apoyo para el retorno.

#### **RESIDENCIA EL MESSIDOR**

Es un pequeño castillo de estilo francés construido 1942 por el arquitecto Alejandro Bustillo. Se encuentra a orillas del lago Nahuel Huapí.

Es la residencia oficial del Gobierno Provincial. Sus jardines presentan características de geometría y orden propio de los franceses, complementado con especies autóctonas, entre las que se destacan colihues, radales, pinos de diversas especies, arrayanes, castaños, abedules, robles, maitenes, nogales y ñires.

Messidor se traduce del francés como "Mes de Oro" para hacer referencia al décimo mes del año en el antiguo calendario francés, época en que se doran los trigales en Francia

#### **Su historia**

Su dueña fue la Señora Sara Madero de Demaría Salas, prima hermana de los hermanos Bustillo. El 10 de abril de 1954 los senadores nacionales Sres. F. Capraro y Dr. J. Solana propusieron a Turismo la adquisición del edificio para la Provincia del Neuquén. El 27 de abril del mismo año, D. Felipe Sapag reitera la solicitud insistiendo en el valor turístico de la operación. La Honorable legislatura

de la Provincia, luego de un amplio debate aprobó su compra por el monto de m/n 17.000.000.- por Ley 388.

En 1964 El Messidor pasa a ser propiedad de la Provincia con la expresa condición impuesta por la dueña, de ser residencia oficial del Gobierno de Neuquén. Desde entonces se alojaron como invitados, presidentes, diplomáticos y autoridades.

### **CASCADA INACAYAL**

Un salto de 50 m. al que se accede mediante un ascenso por un camino rodeado de cañas colihue, lengas, vistosas flores.

**Cómo llegar:** En vehículo se llega hasta el comienzo del sendero. Desde allí se llega caminando a la cascada en menos de una hora

**La excursión:** A medida que avanzamos encontramos cómodos lugares de observación, con capacidad para unas 10 personas por vez, desde los cuales se tienen vistas del lago Nahuel Huapí, la Cordillera con sus picos más notorios y parte de la zona urbana de Villa La Angostura. Si bien es visitada con frecuencia por turistas que van por su cuenta, es mejor contratar un guía habilitado para descubrir y conocer la flora, fauna y geografía del lugar. Durante el recorrido se pueden ver michay y calafate, variedad de helechos (peteridófitas), violeta (viola maculata) que acompañan generalmente a la lenga. Este circuito puede realizarse todo el año, pero no es aconsejable en invierno debido a la acumulación de nieve que dificulta el paso y la visualización de la senda.

**En bicicleta:** Se llega hasta unos dos km antes de la cascada (tiempo: 2 horas desde el cruce), se dejan los rodados en el lugar y se continúa a pie (tiempo 30 minutos). El desnivel total es de 200 m, y el grado de dificultad es de IV.

Este circuito puede realizarse todo el año, pero no es aconsejable en invierno debido a la acumulación de nieve que dificulta el paso y la visualización de la senda

### **CASCADA SANTA ANA Y DORA**

La cascada Dora es un salto de unos 80 metros aproximadamente, que cae entre una vegetación que crece alrededor salpicada por sus aguas. Se puede llegar

hasta una caverna de rocas basálticas que se encuentra detrás de la cortina de agua. Hay una senda para acceder hasta allí.

**Cómo llegar:** Se llega tomando la Ruta 231 y se accede a las cascadas pasando unos kilómetros la Aduana Argentina y antes de cruzar el Arroyo Pantojo, se abre una senda que atraviesa un ñirantal. Después de 30 ó 40 minutos de una caminata encontrará una bifurcación hacia la izquierda que nos lleva a la Cascada Dora. Retomando nuevamente la picada hasta su bifurcación se sigue a mano derecha rumbo a la Cascada Santa Ana

Durante el recorrido, en cuanto a la vegetación, se aprecia todo tipo de especies autóctonas: coihues, cañas colihue, canelos, taiques, además de una gran variedad de musgos, helechos y enredaderas que tapizan grandes troncos caídos, formando figuras muy atractivas. El Cerro Mirador (1823 m) y el Cerro Pantojo (1897 m), cono de un antiguo volcán, son dos alternativas también válidas para otras salidas por esta zona.

### **CASCADA DIANA**

Se encuentra al Noroeste de Villa la Angostura. No tiene el acceso señalizado, pero se llega por la Ruta Nacional 231, al pasar el puente sobre el Arroyo Pireco y se ingresa por la mano derecha. La cascada se encuentra a unos 25 minutos. Se recomienda ir con guía habilitado

### **CASCADA RÍO BONITO**

Se recomienda ir con Guía. Este salto de 35 metros que cae en una hoya de color verde esmeralda y corre sobre una fractura del terreno constituida por rocas basálticas.

**Cómo llegar:** El camino de acceso se encuentra un kilómetro antes de llegar al Centro de Esquí Cerro Bayo, por Ruta Provincial Nº 66. Sólo puede realizarse a pie son 200 metros de recorrido que demanda unos 50 minutos de marcha

### **CASCADA ÑIVINCO**

Se parte por la Ruta nacional 231, continuando por 10 km hasta empalmar con la Ruta Nacional N° 234, Ruta de los Siete Lagos, luego de 15 km se llega a la zona del Río Ñivinco. Se transita por la margen del río a través de un bosque cerrado de ñires y caña colihue. Luego de 45 minutos de marcha y un nuevo vadeo, se llega al primer salto de 10 metros de altura y cuarenta de ancho. Este es el lugar ideal para el descanso y un refrigerio. Luego se suceden cuatro saltos más, a los que se accede por una senda de mayor pendiente, debiendo extremar las precauciones para llegar al borde de los mismos.

### **CAJÓN NEGRO**

Se trata de un valle enmarcado por los cerros Inacayal, Belverede y Filo Belverede. Desde allí se puede hacer caminatas por los alrededores. Desde el valle se pueden hacer caminatas o simplemente acampar y hacer contemplación de la flora y la fauna. Al descender la picada más utilizada atraviesa un lengal achaparrado que da una idea de la altura (1400 a 1600 m) y que luego toma la forma arbórea.

**Cómo llegar:** Es recomendable consultar con un guía desde donde se puede llegar. Desde la cascada Inacayal se puede continuar descendiendo, bordeando el surco de agua hasta el Arroyo Las Piedritas, hasta desembocar en el lago Nahuel Huapí. Se cruzan pequeños chorrillos de agua cristalina y es posible escuchar y ver varios tipos de pájaros que anidan entre el follaje como el pájaro carpintero austral de copete rojo. La mejor estación para hacer esta caminata es el verano pero en otoño se muestra con los más bellos colores.

### **COIHUE EL ABUELO, BRAZO ULTIMA ESPERANZA**

**Cómo llegar.** Partiendo de la Dirección de Turismo por Av. 7 Lagos (R. 231), a 16 km se abre la picada que conduce al coihue El Abuelo y al Brazo Última Esperanza del lago Nahuel Huapí.

**La Excursión.** Antes de llegar a esta picada, nos encontramos con un mirador natural desde donde se ve el lago Espejo y el Hotel Lago Espejo.

La senda que conduce al Coihue atraviesa un bosque hasta llegar a una pampita siempre verde, antiguo asentamiento poblacional del cual todavía quedan restos de cercos de palo a pique. Desde aquí parte la senda al coihue El Abuelo entre laberintos de caña colihue. La picada presenta distintos niveles de ascenso que por estar espaciados permiten una marcha descansada.

Este coihue (*Nothofagus Dombeyii*) tiene unos 400 ó 500 años y su tronco puede ser abrazado entre 8 ó 10 personas y es uno de los más antiguos de este sector del Parque Nacional Nahuel Huapí. Para llegar hasta el Brazo Última Esperanza se retoma la senda hasta la pampita de donde parte la picada hacia este lugar. La bahía que forma este brazo del lago Nahuel Huapí tiene una playa ideal para descansar.

## **LAGUNA VERDE Y SELVA TRISTE**

La laguna está rodeada de una exuberante vegetación que es la que se conoce como Selva Triste. Aquí se encuentran especies como: cipreses, coihues, arrayanes, radales y más especies difíciles de ver. Con una profundidad de 5,50 m la laguna se formó debido a las lluvias caídas que en el año promedian entre 2.000 y 2.500 mm. El exceso de agua de la laguna se compensa por evaporación filtraciones del suelo y a través de un pequeño arroyo que desemboca en el lago Nahuel Huapí.

**El circuito.** El sendero se realiza en unas 2 ó 3 horas, y posee carteles indicadores que permiten realizar un circuito autoguiado. Los carteles van indicando la especie a la que pertenecen algunos ejemplares. Sin embargo se recomienda recorrerlo acompañado de un Guía de Turismo local

Juncos, insectos y aves acuáticas son las especies características de la zona. Hay también caracoles, mejillones de río, pequeños crustáceos, ranas y gran variedad de peces: pejerreyes y puyenes y fauna exótica como la trucha arco iris. Entre las aves de la laguna se pueden observar el macá, el pequeño pato zambullidor y la gallareta entre toros.

Si recorre en silencio el sendero probablemente podrá escuchar entre los sonidos del bosque el canto característico del Chuaco o el Huet Huet, aves que se refugian



en el bosque sombrío y húmedo. Es posible también observar sobre el agua algunas especies de patos como: Macá de Pico Grueso, Pato Zambullidor, Pato Barcino, Gallareta de Ligas Rojas (esta especie es habitante permanente), Cauquen de Cabeza Gris, Bandurrias, etc. Ocasionalmente se pueden observar ejemplares de Cisne de Cuello Negro

## **BOSQUE DE ARRAYANES**

Quetrihué en Mapuche significa "donde hay arrayanes". Por su belleza y originalidad este bosque es mundialmente famoso. Tiene una superficie total de 1000 ha. y se encuentra al SE de la Península de Quetrihué.

**Cómo llegar:** El sendero comienza en la entrada del Parque Nacional Los Arrayanes a metros del muelle de Bahía Brava. El trayecto es de 12 km, atravesando un bosque de coihues, ñires, radales, cipreses y notros. En los primeros 800 mts. se encuentra una pendiente muy pronunciada que exige un mayor esfuerzo, luego el camino resulta más cómodo.

**Caminando** se llega en unas 3 ó 4 horas. En bicicleta el grado de dificultad es de nivel III y se emplean unas 3 horas entre la ida y vuelta (4 si se va con un guía).

**Por el lago.** Las embarcaciones salen desde el puerto de Villa la Angostura o desde Bahía Brava hasta el Puerto Arrayanes donde comienza el recorrido por este increíble bosque.

Si decide llegar al Bosque de Arrayanes a pie o bicicleta, se llegará por un sendero rodeado de bosques. A una hora de caminata se cruzará un arroyito proveniente de la laguna Hua-Huan, árbol nativo de olor similar al laurel la que puede conocer solo en compañía de un guía ya que puede confundir las distintas sendas de retorno a la principal.

En el trayecto encontrará espacios abiertos donde descansar mientras disfruta del lugar. En el Km 9 (señalizado por Parques Nacionales) se encuentra la antigua entrada a la estancia Quetrihué, propiedad de la familia Lynch.

Ya a esta altura se distingue la laguna Patagua (árbol nativo propio de lugares pantanosos y cuya corteza reducida a polvo es utilizada en medicina popular como cicatrizante). En esta laguna viven varios tipos de patos y pájaros. En la entrada

se encuentra la vivienda del guarda parques y distintas construcciones como galpones y dependencias para el personal destinado en el lugar. Más adelante comienza el sector entablonado y escalonado, de unos 600 m que permite el recorrido por el bosque.

Ubicado dentro del Parque Nacional Los Arrayanes es el único que queda en el mundo, ya hace unos años que desapareció el que se encontraba en Japón. Hoy se constituyó en un área protegida por la importancia de su especie y la variedad de la vida autóctona.

El nombre científico del Arrayán es *Myrceugenella apiculata*. Se estima que estos árboles nativos, junto a los de la Isla Victoria, tienen alrededor de 300 años. El arrayán es muy alto, alcanzan unos 18 metros y algunos ejemplares llegan hasta los 25 m.

Su tronco llega a alcanzar unos 50 cm. de diámetro y es sumamente retorcido. La corteza, de color canela cubierta de manchas irregulares blancas, está siempre fría aunque suave al tacto se desprende en placas. Las flores son pequeñas y blancas, similares al azahar y sus frutos violáceos con los que los indígenas elaboraban chicha y dulce. En medicina popular, con las hojas se prepara una infusión para calmar dolores musculares y afecciones intestinales.

Cuentan que Walt Disney se inspiró en el bosque de Arrayanes para crear su película Bambi. Uno de los atractivos del Bosque es precisamente la "casita de Walt Disney", una cálida cabaña de madera que se encuentra al llegar.

## **MIRADOR BELVEDERE**

**Cómo llegar:** Se atraviesa un atractivo camino entre cañas colihue, lengas y canelillos (árboles sagrados para la cultura araucana por tener propiedades medicinales), y vistosas flores anaranjadas como las del michay y flores amarillas del calafate dan detalles de color al paisaje.

Para llegar se sigue el mismo camino de acceso a la Cascada Inacayal. Se parte desde la Plazoleta de las Colectividades sobre la Av. 7 Lagos, se transita 1 km por la calle Cacique Antriao y doblando a la derecha se inicia el camino de ascensión a los dos atractivos.

Unos 700 m. más adelante hay un cartel indicativo, luego se sigue ascendiendo por un camino sinuoso y de pendientes pronunciadas por algo más de 1000 m hasta llegar a una bifurcación: la senda de la derecha conduce a la cascada Inacayal, y la de la izquierda al mirador Belverede.

**En bicicleta:** Se recomienda hacerlo con guía. Se llega pedaleando hasta unos 2 km antes de la cascada (son dos horas desde El Cruce), se dejan los rodados en el lugar y se continúa a pie (30 minutos). El desnivel total es de 200 m y el Nivel de Dificultad es IV.

En primer plano se aprecia una magnífica vista del Lago y el río Correntoso con el viejo hotel a un lado. Al fondo, se ve el cordón montañoso que marca el límite con Chile y los cerros Macal, Dormilón, Tres Hermanas, Pantojo, Rincón, Tiflis o Matus y Campana. También se puede ver el lago Nahuel Huapí y tres de sus siete brazos: el Machete, el Rincón y el Última Esperanza.

## **ISLA VICTORIA**

Es la mayor isla lacustre del país, con unos 20 km de máxima extensión y un ancho variable de 200 a 4000 m, lo que le confiere una superficie total de 3710 hectáreas.

Tiene formas escarpadas, con suelos de origen terciarios. Está fuertemente modelada por la acción de antiguos glaciares que cubrieron la región y dejaron sus huellas en los acantilados abruptos de la mayoría de sus costas. Así y todo, posee algunas playas apacibles, con fina arena.

### **Isla Victoria Lodge**

La primera Hostería Nacional Isla Victoria, inaugurada 1946, fue por años “el lugar” de Argentina para la luna de miel o el viaje romántico entre los jóvenes de clase alta porteña. Hasta que ardió en 1982 y solo quedó su basamento de piedra y hormigón en lo alto del acantilado, a pico sobre Bahía Anchorena. La nueva Hostería Nacional de Isla Victoria se levanta en el sitio original y con el mismo estilo, pero con una estructura de acero y madera más espaciosa y moderna.

## **RÍO CORRENTOSO**

Partiendo desde Villa La Angostura en dirección a la ruta de los Siete Lagos o el límite con Chile, se recorren unos kilómetros y se encuentra el puente sobre el río Correntoso. La vista desde el puente es maravillosa: encajonado entre altos riscos se ve el río Correntoso, corto curso a través del cual el Lago Correntoso desagua en el Nahuel Huapí. Hacia el sur, el Nahuel Huapí aparece rodeado de cerros con tupido bosque. En lo alto, imponente sobre la boca del Correntoso se observa el Hotel Correntoso, hermoso edificio que congregaba la actividad turística de la zona desde las tempranas décadas del siglo pasado. Hacia el Norte, se observa el Lago Correntoso que es angosto y se extiende de Norte a Sur.

Vale la pena bajar y caminar por la corta margen de este del río. El desvío de ripio está unos 500 metros antes del puente hacia la izquierda (cartel que indica camping). El curso del río (uno de los más cortos del mundo: 300 mts.), está salpicado por rocas basálticas contando con una fauna ictícola compuesta por truchas arcoíris, marrón y de arroyo. La naciente del río está fuertemente protegida por ser zona de desove de estas especies. A apenas unos metros, el lugar congrega a los expertos de la pesca con mosca por el carácter preferencial de la "Boca del Correntoso". Famoso en todo el mundo, es el río Correntoso, por ser el más corto del mundo y ser un lugar exclusivo y de inmejorable condición para la pesca especializada con mosca.

El río en su mayoría, es un riffle que se precipita al lago con violencia, formando a ambas márgenes, un balcón de grava que luego cae abruptamente en lo profundo del lago. El punto de atracción máxima es la desembocadura misma, siendo la margen correspondiente al Hotel Correntoso, la preferida de la mayoría de los aficionados. Desde allí no se necesita castear tan lejos para obtener el ansiado pique como en la margen opuesta, aparte de ser el sector que nos permite una deriva óptima hasta la estratégica junta de aguas. También tenemos antes de la boca misma, el pesquero llamado "El Cajón", o también llamado "La Pileta", que con aguas altas exige dominar con solvencia el uso de la técnica de roll cast. Este sector, más recomendable de ser pescado desde la margen opuesta al hotel, es más indicado para intentar a la mañana bien temprano o a última hora de la tarde, ya que en estos momentos, ingresan al río grandes peces a comer los

pequeños juveniles de trucha recién nacidos, que derivan desde las camas de desove ubicadas en el sector superior del río.

## **FIESTAS Y EVENTOS**

### **Fiesta de los Jardines: Fines de la temporada alta estival.**

Durante esos días se realizan muestras plásticas, artesanales y fotográficas relacionadas al tema y shows artísticos. Además se presentan stands y expositores de la zona y el país. Desfile de carrozas, autos, bicicletas, y caballos alegóricos al tema. También se presentan bandas musicales y artistas de renombre.

### **Fiesta Del Pueblo - Aniversario De Villa La Angostura - 15 de mayo**

Celebración oficial, y popular del Aniversario de la Localidad. Con la participación de autoridades provinciales se entrega La "Mutisia de Plata" a ciudadanos y/o Instituciones destacadas.

Se realizan shows artísticos y elección de la Reina de Villa La Angostura Y también eventos deportivos, hípicas, conferencias, exposiciones, etc.

### **Bajada de Antorcha**

Se realiza en cerro Bayo todos los viernes de la temporada invernal, organizada por la escuela de Esquí Cerro Bayo. En el refugio Chalten se sirve vino caliente y mientras se disfruta de recitales musicales.

Competencia de Esquí y Snowboard, se realizan en el cerro Bayo, con fechas nacionales e internacionales.

### **Desafío de Invierno**

Consiste en una competencia por equipos de tres integrantes que deben arribar juntos al final de la prueba. La carrera de este tipo suele componerse de ocho disciplinas como: caminatas con raquetas, esquí, tirolesa, rapel, trekking de nieve y de montaña, cabalgata y remo en kayak, entre otras

Por lo general el circuito se emplaza íntegramente en las cercanías y alrededores de Villa La Angostura, cubriendo 160 kilómetros de distancia.

### **Carrera de Aventura**

Con el Auspicio de la Municipalidad y la cooperación en la organización de la Dirección de Deportes, se corre el "Adventure Race", idea original del Club de Corredores, se realiza en la localidad en la primera semana de Octubre.

### **Mil Millas**

Las Mil Millas es una tradicional carrera de aventuras de autos antiguos que se desarrolla en la última semana de Octubre o primera de noviembre y en ella intervienen figuras del deporte automovilístico y del espectáculo los cuáles atravesarán territorios del Sur de Argentina y Chile.

### **Festival del Día de Tradición - 10 de noviembre**

En ocasión de festejarse el 10 de Noviembre el "Día de la Tradición" y por una iniciativa de la Dirección de Cultura Municipal y a partir del año 2001 y en esa fecha, se festeja el "Día de la Tradición", realizando un festival y preparando una serie de actividades que han comenzado a nivel local para que sea visitada por las escuela y por la comunidad toda.

La celebración comienza por lo general por la mañana presentando destrezas y juegos Hípicos en el predio de Gimnasio Municipal, a cargo de los grupos tradicionalistas de la localidad. El festejo continúa por la noche, en el mismo Gimnasio, donde se desarrolla el festival Folclórico, que año tras año lleva un nombre diferente en honor a los artistas neuquinos que forman parte del acervo cultural tradicionalista. Por esto, la edición 2001 se llamó "Homenaje a Marcelo Berbel".

Se suman Ballets provenientes del interior de la provincia, conjuntos de folclore tradicional y de proyección, son sólo algunos números que se presentan sobre el escenario que se monta en el gimnasio Municipal.

**Anexo I. d.****Oferta de alojamientos según categoría en la localidad de V.L.A. año 2006:**

CLASE	CATEGORÍA	Cantidad de Establecimientos	Cantidad de Habitac. / Unidades Habitacionales	Cantidad de Plazas
<b>Hotel</b>	2*	2	29	74
	S/C	1	33	146
<b>Hosterías</b>	4*	6	84	168
	3*	24	268	582
	2*	9	88	195
	1*	3	14	40
	S/C	4	26	64
	4*	1	7	18
<b>Apart Hotel</b>	3*	5	37	136
	2*	6	45	228
	1*	3	18	76
<b>B. Manzano</b>		1	90	418
<b>Residencial</b>		3	25	75
<b>Cabaña</b>	4*	1	4	19
	3*	24	118	601
	2*	18	74	369
	1*	11	55	258
	Ord.			
	1648/06	6	11	61
<b>Motel</b>		1	14	42
<b>Albergue</b>		4	29	130
<b>TOTAL</b>		133	1069	3626
<b>Camping</b>			4	940

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de V.L.A.

## **Anexo I. e.**

### **Infraestructura relacionada al esparcimiento:**

Centro de esquí.....	1
Centro de convenciones .....	1
Confiterías / pizzerías .....	19
Bar / disco .....	5
Alquiler de bicicletas .....	6
Alquiler de embarcaciones .....	2
Cabalgatas .....	3
Veleros y kayaks .....	4
Catamaranes .....	2
Centros de aventura .....	3
Agencia de viaje.....	7
Alquiler de autos .....	7
Artículos Regionales .....	35
Canopy .....	1
Mountainboard.....	2



**Anexo I. f.****Cuadro comparativo centros de esquí:**

Centro de esquí	Pistas		Medios de elevación		Altura S.N.D.M.		Facilidad de acceso	
	Cantidad	Área esquiable / Longitud de las pistas	Cantidad	Cantidad de personas/hora	Base	Altura Máxima	Ciudad más cercana	Vía aérea
Bayo	21	200 hectáreas. / 16 km.	12	6.350 p/h.	1.050 m.	1.782 m.	A 9 km. del centro de de VLA.	83 km. aeropuerto de la ciudad de San Carlos de Bariloche. (Internacional)
Catedral	60	1.200 hectáreas. / 14 km.	39	36.000 p/h	1.030 m.	2.180 m.	San Carlos de Bariloche, a 19 km. De distancia.	Aeropuerto de la ciudad de Bariloche. (internacional)
Chapelco	27	140 hectáreas. / 27,6 km.	13	15.550 p/h	1.260 m.	1.600 m.	A 19 km. de la ciudad de San Martín de los Andes.	Aeropuerto de la ciudad de San Martín de los Andes. (Internacional en temporada alta)
Las Leñas	30	17.500 hectáreas. / ---	13	10.000 p/h	2.240 m.	3.430 m.	20 km. de la localidad de Los Molles. 450 km. de Mendoza.	30 km. aeropuerto de la ciudad de Malargüe. (Cabotaje)
Caviahue	18	2.200 hectáreas. / 25 km.	9	---	1.647 m.	2.950 m.	1,5 km. de la ciudad de Caviahue.	357 km. aeropuerto de la ciudad de Neuquén. (Internacional)
Castor	23	600 hectáreas. / 24 km.	7	6.500 p/h	195 m.	1.057 m.	26 km. de la ciudad de Ushuaia.	Aeropuerto de la ciudad de Ushuaia. (Internacional)
La Hoya	24	66 hectáreas / 14 km.	10	---	1.400	2.075	13 km. de la ciudad de Esquel.	Aeropuerto de la ciudad de Esquel. (Cabotaje)
Penitentes	25	300 hectáreas / 7 km.	6	3.660 p/h	---	---	180 km. de la ciudad de Mendoza	Aeropuerto de la ciudad de Mendoza. (Internacional)

Fuente: elaboración propia

**Anexo I. g.**  
**Informe de gestión año 2006:**

**Programa de Mejora de la competitividad del sector turismo.**

**Crédito BID AR-L1004**

**Proyecto: Corredor ciclovía desde el istmo Quetrihué hasta la Playa Municipal Lago Correntoso:**

El presente proyecto refiere a la construcción de un Corredor Ciclovía en el ejido urbano de Villa La Angostura, cuyo recorrido une dos de los principales productos turísticos del destino: el Istmo de Quetrihué (portal de acceso a la senda al Bosque de Arrayanes), y la Playa Municipal Lago Correntoso. La traza de la misma atraviesa además el sector céntrico de Villa La Angostura, combinando con distintos circuitos del destino. El tramo propuesto no solo es utilizado por los residentes locales para desplazarse, sino además frecuentado por turistas que se alojan en el destino y por ciclistas que se encuentran de paso.

- El primer tramo corresponde a aquel que une El Cruce con la Playa Municipal Lago Correntoso, para lo cual se prevé la ejecución de una cinta asfáltica en paralelo a la Ruta Nacional N° 231 (sobre la margen izquierda) con una extensión de 4.200 metros y con un ancho de 1,8 metros.
- El Segundo tramo corresponde a aquél que une El Cruce con la zona de los Puertos e Istmo de Quetrihué. La obra prevé la ejecución de una cinta asfáltica en paralelo a la Avenida Nahuel Huapí (sobre la margen izquierda) con una extensión de 3.200 metros y con un ancho de 1,8 metros.

Monto solicitado para su ejecución: \$515.676

**Proyecto: DESARROLLO TURÍSTICO ÁREA NATURAL PROTEGIDA SELVA TRISTE.**

La propuesta de desarrollo turístico del Área Natural Protegida Selva triste, prevé la protección de las especies naturales presentes en esta área del ejido municipal, y su difusión y facilitación para un uso sustentable por parte de los turistas que visitan el Corredor de los Lagos del Sur y de los residentes locales de las distintas localidades que conforman dicho corredor.

Las inversiones solicitadas refieren a implantación de cercado perimetral e interno en la reserva; construcción de pórtico de entrada al área y sector de servicios; confección de cartelería en la entrada, cartelería de orientación y carteles de sitio; señalización en sendero interpretativo; ensanche de senderos; construcción de un salón de usos múltiples, orientado principalmente como espacio para la realización de charlas educativas en la temática, centro de interpretación, capacitación y con un cuerpo de baños públicos; confección e impresión de guías de interpretación y folletería específica.

Monto solicitado para su ejecución: \$218.439

**Proyecto: DESARROLLO TURÍSTICO PARQUE ARROYO LAS PIEDRITAS**

La propuesta de desarrollo turístico del parque Arroyo Las Piedritas prevé generar un espacio recreativo de uso diurno orientado al disfrute del turista que se aloja en los distintos destinos turísticos del Corredor de Los Lagos del Sur, como así también, orientado a la población local.

Las obras previstas implican la construcción de obras de arte y protección de costas por las crecientes del arroyo en distintos momentos del año, dos playas de estacionamiento, dos áreas de juegos infantiles, un área de fogones (sin acampe), un puente peatonal sobre el Arroyo Las Piedritas a fin de aprovechar ambas márgenes con un uso recreativo, una pasarela peatonal como paseo urbano en un ambiente natural, una batería de sanitarios, consolidación de dos áreas de picnic y solario, un playón polideportivo, una cancha de vóley playero, obras de plantación, jardinería y diseño, mantenimiento de las mismas, e iluminación de los distintos sectores del área con sistemas particulares para cada uno de ellos.

Monto solicitado para su ejecución: \$165.234

**Proyecto: ACCESO AL PN LOS ARRAYANES – ISTMO DE QUETRIHUÉ.**

Este proyecto es presentado conjuntamente con la Intendencia del Parque Nacional Nahuel Huapí, y consiste en la ejecución de diferentes obras en el área:

- Construir un Centro de Interpretación.
- Construir una casilla de información turística y cobro de acceso al Parque

- Construir una batería de sanitarios para ambos sexos y personas con capacidades diferentes.
- Señalización y cartelería interpretativa.
- Cercado perimetral.

Monto solicitado para su ejecución: \$435.948

**Proyecto: MEJORAMIENTO SENDA AL BOSQUE DE ARRAYANES.**

Este proyecto es presentado conjuntamente con la Intendencia del Parque Nacional Nahuel Huapí, y consiste en la ejecución de diferentes obras en el área:

- Construir una batería de sanitarios para ambos sexos y personas con capacidades diferentes.
- Miradores.
- Ensanchamiento de senda en algunos sectores.
- Señalización y cartelería interpretativa.
- Tranquillas, cercos y escalonados que brinden mayor seguridad al visitante.

Monto solicitado para su ejecución: \$384.477

**Proyecto: SEÑALIZACIÓN PARQUE NACIONAL LOS ARRAYANES.**

Este proyecto es presentado conjuntamente con la Intendencia del Parque Nacional Nahuel Huapí, y consiste en la señalización y cartelería interpretativa de la senda al Bosque de Arrayanes.

Monto solicitado para su ejecución: \$99.258

**Proyecto: SEÑALIZACIÓN ISLA VICTORIA.**

Este proyecto es presentado por la Intendencia del Parque Nacional Nahuel Huapí, y consiste en la señalización y cartelería interpretativa de la Isla Victoria, uno de los principales atractivos que se opera recientemente desde Villa La Angostura.

Monto solicitado para su ejecución: \$41.815

**Proyecto: SENDEROS Y MUEYES CERRO DORMILÓN, COLORADO Y COIHUE EL ABUELO.**

Este proyecto es presentado conjuntamente con la Intendencia del Parque Nacional Nahuel Huapí, y consiste en la ejecución de diferentes obras en el área:

- Miradores.
- Ensanchamiento de senda en algunos sectores.
- Señalización y cartelería interpretativa.
- Tranquillas, cercos y escalonados que brinden mayor seguridad al visitante.

Monto solicitado para su ejecución: \$760.539

**Proyecto: PAVIMENTO DE ACCESO Y ESTACIONAMIENTO DEL CERRO BAYO.**

La presente propuesta refiere a la ejecución de la pavimentación de la calzada sobre la obra básica existente, en el tramo de la ruta Provincial N° (Acceso a Cerro Bayo) y la ejecución de la playa de estacionamiento pavimentada ubicada en los últimos 100 metros del acceso a la base del Cerro.

Monto solicitado para su ejecución: \$4.830.750

\$3.407.427 en el marco del Programa

\$1.423.123 a través de Provincia.

**Proyecto: PUESTA EN VALOR AVENIDA ARRAYANES- PLAZA SAN MARTÍN.**

La ejecución de obras previstas refieren a la revalorización de canteros del boulevard de la Avenida Arrayanes que permita potenciar la consolidación estética de este escenario en relación al denominado Jardín de la Patagonia que caracteriza a Villa La Angostura como destino turístico. En tanto que el espacio de la Plaza San Martín se presente como un ámbito recreativo con constante visitas del turista en todo momento del año, generalmente utilizado como espacio para fotografía por parte de los turistas.

- Dotar de un sistema de riego.
- Reemplazo de rosales en mal estado.
- Reemplazo de arbustos de excesivo volumen.
- Demarcación de sendero de paso y paseo en los bulevares.

- Construir un sendero entre Ruta 231 y calle Barbagelata para solución de tránsito peatonal y reforzar la sensación visual de continuidad del cantero central de la Avenida Arrayanes internándose en la plaza.
- Ampliar el área de ceremonial para adaptarla a las actuales necesidades. Construir veredas sobre calle Obispo de Nevares y Ruta Nacional 231 con el consiguiente desplazamiento de los muros de piedra.
- Instalar un balcón sobre el área ceremonial con vista hacia la Avenida Arrayanes.
- Generar dos nuevas áreas de descanso y contemplación.
- Dotar al conjunto de un sistema de riego por aspersión.

Monto solicitado para su ejecución: \$66.429

**Proyecto: PUESTA EN VALOR MUELLE BAHÍA BRAVA.**

Este proyecto es presentado conjuntamente con la Intendencia del Parque Nacional Nahuel Huapí, y consiste en la ejecución de diferentes obras en el área:

- Mejoramiento del muelle.
- Señalización y cartelería interpretativa
- Tranquillas, cercos y escalonados que brinden mayor seguridad al visitante.

Monto solicitado para su ejecución: \$120.768

**Proyecto: CONSTRUCCIÓN MUELLE EN PUERTO MANZANO.**

Este proyecto es presentado conjuntamente con la Intendencia del Parque Nacional Nahuel Huapí, y consiste en la construcción de un muelle en este sector.

Monto solicitado para su ejecución: \$133.518

**Proyecto: CONSTRUCCIÓN MUELLES EN ISLA VICTORIA.**

Este proyecto es presentado conjuntamente con la Intendencia del Parque Nacional Nahuel Huapí, y consiste en la construcción de un muelle en Puerto Gross y Puerto Radal de la Isla Victoria.

Monto solicitado para su ejecución: \$324.768

**Proyecto: CONSTRUCCIÓN MUELLE EN ISLA VICTORIA.**

Este proyecto es presentado conjuntamente con la Intendencia del Parque Nacional Nahuel Huapí, y consiste en la construcción de un muelle para el acceso de embarcaciones en la Isla Victoria.

Monto solicitado para su ejecución: \$114.393

**TOTAL DE PROYECTOS: 17.-**

**TOTAL MONTOS DE PROYECTOS: \$9.414.245.-**

**Anexo I. h.****Cuadro utilizado para el análisis de Pareto.**

	Tarifa promedio temporada alta	Cantidad de plazas	Porcentaje de ocupación enero '06	Cantidad de plazas ocupadas	Porcentaje del total de plazas	total facturación promedio enero 06	Porcentaje del total facturado
Hoteles **	\$ 140,00	74	86,60%	64	2,4%	\$ 8.971,76	1,3%
Hosterías ****	\$ 350,00	168	89,30%	150	5,7%	\$ 52.508,40	7,7%
Hosterías ***	\$ 220,00	582	76,90%	448	17,1%	\$ 98.462,76	14,4%
Hosterías **	\$ 175,00	195	86,50%	169	6,4%	\$ 29.518,13	4,3%
Hosterías *	\$ 140,00	40	99,40%	40	1,5%	\$ 5.566,40	0,8%
Apart Hotel ****	\$ 650,00	18	99,50%	18	0,7%	\$ 11.641,50	1,7%
Apart Hotel ***	\$ 350,00	136	82,90%	113	4,3%	\$ 39.460,40	5,8%
Apart Hotel **	\$ 250,00	228	88,90%	203	7,7%	\$ 50.673,00	7,4%
Apart Hotel *	\$ 150,00	76	87,80%	67	2,5%	\$ 10.009,20	1,5%
Residencial	\$ 75,00	75	96,00%	72	2,7%	\$ 5.400,00	0,8%
Cabaña ****	\$ 890,00	19	98,30%	19	0,7%	\$ 16.622,53	2,4%
Cabaña ***	\$ 380,00	601	92,30%	555	21,2%	\$ 210.794,74	30,9%
Cabaña **	\$ 270,00	369	93,50%	345	13,2%	\$ 93.154,05	13,6%
Cabaña *	\$ 200,00	258	90,90%	235	9,0%	\$ 46.904,40	6,9%
Albergue	\$ 25,00	130	95,30%	124	4,7%	\$ 3.097,25	0,5%
		2969		2619	100%	\$ 682.784,52	100,0%

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo y Producción de la Municipalidad de V.L.A.



## Anexo I. i.

### Variación en el tipo de cambio en los últimos años:

