

31138

BARILOCHE : UN PLAN DE  
COMERCIALIZACION TURISTICO

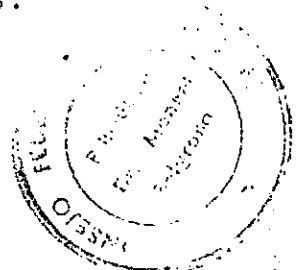
7  
H. 37  
G 26  
T.N.F. FINAL  
I

H. 384

H. 41121

R. 0 Negro

Antonio S. Gordiola  
Febrero, 1986  
Bs. As.



**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**BARILOCHE: UN PLAN DE  
COMERCIALIZACION TURISTICO**

**PROVINCIA DE RIO NEGRO**

**TOMO I**

**GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE RIO NEGRO**

Dr. Osvaldo Alvarez Guerrero

**SECRETARIO DE PLANEAMIENTO**

Sr. Raul Ruggeri

**SECRETARIO DE TURISMO, DEPORTES Y RECREACION**

Cdor. Atilio Feudal

**SECRETARIO GENERAL DEL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

Ing. Juan José CIACCERA

**DIRECCION DE COOPERACION TECNICA**

Lic. Adela Kumcher

**AREA ASESORAMIENTO**

Ing. Susana Blundi

**DEPARTAMENTO ASESORAMIENTO SECTORIAL**

Ing. Rodolfo Koenig

El presente estudio fue realizado a pedido de la provincia de Río Negro,  
por el experto contratado por el C.F.I. **Dr. ANTONIO GORDIOLA.**

Tuvo a su cargo la supervisión del estudio por el Consejo Federal de In-  
versiones, la **Lic. ALICIA B. GEMELLI.**

# BARILOCHE: UN PLAN DE COMERCIALIZACION TURISTICO

## INDICE DEL TOMO I

(desarrollo)

### 1. INTRODUCCION

- 1.1. El marco conceptual
- 1.2. Alcances del presente informe
- 1.3. El síntoma

### 2. ASPECTOS INSTITUCIONALES

- 2.1. Pautas políticas y organismos oficiales
- 2.2. Legislación relevante
- 2.3. Atractivos naturales
- 2.4. Infraestructura y planes turísticos

### 3. LA OFERTA

- 3.1. La hotelería
- 3.2. Otras prestaciones turísticas
- 3.3. Producto
- 3.4. Precio
- 3.5. Distribución
- 3.6. Promoción
- 3.7. La oferta de Bariloche según Bariloche

### 4. LA DEMANDA

- 4.1. La demanda interna
  - 4.1.1. Distribución espacial
  - 4.1.2. Evolución
  - 4.1.3. Estacionalidad
  - 4.1.4. Estadía promedio
  - 4.1.5. Medios de transporte utilizados
  - 4.1.6. Grado de satisfacción del consumidor
  - 4.1.7. Influencia del salario real
  - 4.1.8. Precios relativos turísticos
  - 4.1.9. Evolución de visitantes al Parque Nacional Nahuel Huapi

#### 4.2. La demanda externa

4.2.1. El turismo en el mundo

4.2.2. La demanda externa del producto Bariloche

4.2.3. Influencia de la política cambiaria

### 5. ESTRATEGIA PROPUESTA

5.1. Identificación de los objetivos turísticos

5.2. Desarrollo de una medida de comercialización adecuada

5.2.1. El mercado

5.2.2. Nuevos productos

5.2.2.1. Actividades al aire libre

a) Windsurf y kajaks

b) Pesca

c) Caza

d) Andinismo

e) Excursiones por ríos

f) City tour y otros

5.2.2.2. Actividades en espacios cerrados

5.2.2.3. Proyectos estatales pendientes

5.2.2.4. La oferta de nieve

5.2.2.5. La accesibilidad al producto

5.2.2.6. Producto turístico y ecología

5.2.3. Precio

5.2.4. Distribución

5.2.5. Promoción

5.2.5.1. Imagen del producto

5.2.5.2. Publicidad y prensa

5.2.5.3. P.P.V.

5.3. Desarrollo organizacional

### 6. CONTROL DE LA PROPUESTA

### 7. CONCLUSIONES

## INDICE DEL TOMO II

(Anexos)

1. Estadísticas de centros invernales suizos
2. Pautas políticas turísticas
3. Consejo Asesor Turístico
4. Convenios turísticos internacionales
5. Convenios realizados entre la Dirección Nacional de Turismo y la Provincia de Río Negro
6. Ley 1370/79 y decreto reglamentario 941/79
7. Decreto 204/80
8. Ley 1274/77 y decreto 939/78
9. Mapa del Parque Nacional Nahuel Huapi
10. Lagos y montañas del Parque Nacional Nahuel Huapi
11. Flora y fauna del Parque Nacional Nahuel Huapi
12. Pesca en el Parque Nacional Nahuel Huapi
13. Medios de elevación del Cerro Catedral
14. Distribución hotelera nacional por estrellas
15. Evolución de la oferta de alojamientos en BAR (1970-1985)
16. Oferta hotelera sindical en BAR
17. Mapa de refugios y autocampings del C.A.B.
18. Estadística de visitantes andinistas
19. El precio del "paquete" BAR
20. Oferta de alojamiento en Mar del Plata
21. Política de precios en Mar del Plata
22. Promoción turística de BAR en medios gráficos
23. Principales anunciantes mayoristas de BAR
24. Diversas piezas publicitarias
25. Estadística de pasajeros informados en la MB (1985)
26. Bariloche, un verano en acción
27. Cantidad y localización de agencias de viajes
28. Distribución poblacional argentina
29. Distribución urbana
30. Ingreso de pasajeros a Mar del Plata (1974/75 a 1984/85)
31. Ingreso de pasajeros a Córdoba (1968/69 a 1982/83)

32. Estacionalidad de la demanda turística: BAR y Argentina
33. Bariloche: uso de los medios de transporte (1976/84)
34. Ingresos a Parques Nacionales (1971/82)
35. Ingresos y egresos derivados del movimiento de entrada y salida de viajeros
36. Llegada de turistas externos por nacionalidad y mes (año 1984)
37. Llegada de turistas externos por medio de transporte (año 1984)
38. Bariloche y la familia
39. Bariloche: tablas de temperaturas y vientos
40. BAR: Licencias de pesca vendidas (1985)
41. Un resort brasilero
42. Costo turístico comparado en diversas ciudades latinoamericanas
43. Val Sereno: ficha técnica
44. Accesibilidad al producto
45. Oferta comparada de alquiler de autos
46. Credibilidad publicitaria
47. Lanzamiento de un nuevo producto
48. Defensa del precio
49. Financiación del producto turístico
50. En Francia, el cuarto Disneyworld
51. Más piezas publicitarias
52. Funcionograma de los Entes Oficiales de Turismo
53. Formularios semiestructurados para entrevistas cuanti-cualitativas

### INDICE DEL TOMO III

(Testimonios)

1. FOLLETOS DE LA MB
2. FOLLETOS DE LA STP

TABLA DE ABREVIATURAS

BAR : San Carlos de Bariloche

MB : Municipalidad de San Carlos de Bariloche

STP : Secretaría de Turismo, Deportes y Recreación de la  
Provincia de Río Negro

CTB : Cámara de Turismo y Zona Antina de San Carlos de Bariloche

OTB : Oficina de Turismo de San Carlos de Bariloche

-----



## BIBLIOGRAFIA

1. Estadística de turismo. Municipalidad de General Pueyrredón. 1982/1983
2. Aspectos socio-económicos del turismo. Guillermo Lousteau Heguy. Fundación Bariloche. 1973
3. Guías regionales argentinas: Bariloche y San Martín de los Andes, temporada 1985/1986. GRA. 1985
4. Revista QUE HAREMOS: suplemente especial: Toda la Nieve. Buenos Aires. 1985
5. Guía BUSCH: Bariloche 1985
6. Agences et Associations de voyages. Robert Lanquar. PUF. 1979
7. Promoción turística. Miguel Azcona. Editorial Trillas. 1985
8. Promoción turística para la Provincia de La Rioja. CFI. 1981
9. Ordenamiento para el desarrollo del litoral turístico. CFI. 1983
10. Revista ESPACES (tourisme, loisirs, environnement). París. Diciembre 1980
11. Manual sobre metodología de los estudios de mercado. OMT. 1978
12. Revista TURISMO TECNICO. (Colección)
13. Los factores de la demanda turística: el caso europeo. A. Gemelli. Secretaría de Turismo. 1980
14. Etudes sur las formes actuelles des canaux de distribution. U100T
15. Análisis y evaluación de la actividad económica y configuración espacial de la Provincia de Río Negro. Tomo III. CFI. 1977
16. El turismo en la República Argentina. Documento de trabajo. Subsecretaría de Turismo. 1977
17. Anuarios del Club Andino Bariloche. (Colección)
18. Programa de incentivos para la radicación de proyectos de inversión. Sector turismo en la Provincia de Río Negro. CFI. 1982
19. Bases para un plan federal de turismo. Ministerio de Economía. 1984
20. Oferta de alojamiento turístico. Dirección Nacional de Turismo. 1984
21. Encuesta a establecimientos hoteleros. Secretaría de Desarrollo Económico de la Provincia de Río Negro. 1984

22. Estudios para el Plan Integral de Desarrollo Turístico de la Provincia de Río Negro. CFI. 1969
23. Curso interamericano de Planificación Turística. OEA/CICATUR. 1978
24. Mission interministerielle pour l'aménagement touristique du littoral du Languedoc - Roussillon. Tourisme et Hotellerie S.A. 1978
25. Andino Consult. Pitte - Hardt y Asoc. Carpeta de presentación. 1984
26. Evolución de la actividad turística en San Carlos de Bariloche. Hotel Edelweiss. 1985
27. Seminarios de Entes Municipales de Turismo. 1984/1985
28. Estrategia de marketing en Europa. C. López. Estudios Turísticos N° 70-71. Madrid. 1981
29. Documento sobre potencial turístico de la ciudad de Buenos Aires (MCBA) 1984
30. Documento sobre el potencial turístico argentino en el mercado internacional. D.N.T. 1981
31. Estudio sobre agencias de turismo. Subsecretaría de Turismo. 1981

## 1. INTRODUCCION

### 1.1. El marco conceptual

Bariloche es un centro turístico... Hasta aquí, bien. Prosigamos: es un centro turístico de montaña. Lo podemos decir, ya que ahí la montaña se hace mansa, se deja caminar. No presenta la hostilidad de las cumbres cuyanas (Aconcagua: 6.986 m, Tupungato: 6.800 m). En esta parte de la zona andina las montañas alcanzan los 2.000/3.000 m. (el dominante Tronador: 3.554 m). Pero... ¿y la nieve? Porque BAR es nieve. Podríamos decir, entonces, BAR es un centro turístico invernal. Ahora bien, ¿quién se atreve a decirlo cuando todo el mundo insiste en una temporada de verano, aunque se muestre decreciente?

En la región hay innumerables ríos, arroyos, rápidos y saltos que han colaborado a cavar profundos valles, lechos de los lagos que llenarían los glaciares. ¿Cómo no hablar de los lagos? Sólo en la región del río Limay hay 34 lagos principales y BAR se asienta en la orilla del lago Nahuel Huapi, con sus 557 km<sup>2</sup> y una profundidad máxima de 438 m. Podríamos decir, por lo tanto, que BAR es un centro turístico de la región de los lagos del sur. Pero ¿están dispuestos a compartir esta denominación con los otros centros del vecino país de Chile y con cinco provincias?.

Esto muestra la dificultad de dar identidad turística a BAR y de encontrar especificidad sobre la cual asentar y amparar todo programa turístico ulterior.

Hay más rasgos, no menos importantes. El Bosque -en donde domina el cohíue- es pintoresco, variopinto y atrevido: el roble llega a 1.600 m de altura. La fauna autóctona es interesante, aunque su potencial turístico deriva de la introducción de especies exóticas (truchas, jabalí, etc.). Asimismo, la altura, dirección y pendientes de las montañas, el nivel y amplitud de los valles, las lluvias, temperaturas y vientos crean múltiples microclimas que dan lugar

a un paisaje en donde nos sorprende la posibilidad de delicados cultivos (lúpulo, grosellas, frambuesas, etc.).

Finalmente, está la planta turística que ha actuado de manera irreversible en el producto BAR.

Todos estos aspectos han jugado para llegar a la actual imagen difusa de BAR consecuencia, asimismo, de un crecimiento rápido y desordenado. En este momento, ante la aparición de nuevos centros competidores y el cambio y diversificación de los hábitos del turista argentino, BAR debe definir una estrategia consciente y concertada que de la respuesta más ajustada a las condiciones cambiantes del contexto.

#### 1.2. Alcances del presente informe

Para llevar a cabo este trabajo se procuró -dentro de los recursos disponibles- relevar toda la información turística cuantificada existente en medios oficiales y privados. Se confirmó, una vez más, la falta de información adecuada que manifieste las modalidades y conflictos de la actividad turística. Otras veces habrá discrepancias en relación al mismo dato según la fuente de emisión. Se consultó, asimismo, a expertos e informantes claves cuyas opiniones manifestaron, con frecuencia, gran desacuerdo.

Por lo tanto, los datos cuantificados deben entenderse como aproximados y el informe como preliminar y base de una futura tarea permanente de comercialización. No obstante, se intentó modelizar la situación actual operativamente. Es así que la definición de sus objetivos, la asignación de los recursos necesarios y los instrumentos de su control podrán ser implementados con mínimo tiempo y costo. Si en el primer trimestre del 86, se acordara la realización de las medidas propuestas, algunos de sus efectos podrían sentirse en el próximo verano, en tanto que en la temporada invernal del 87 encontraríamos a BAR con una oferta turística plenamente actualizada.

Un plan estratégico de comercialización turístico para BAR tiene que pasar por dos momentos metodológicos:

\* debe definirse una identidad del producto. Debemos repasar cuáles son sus recursos genuinos, desprendernos de algunos mitos y recordar que todo no se puede. Siendo complejo, es el más fácil.

\* hecha esta definición, lo que supone un proyecto de consolidación, debe determinarse cuáles son las tareas a realizar y asignar las responsabilidades a los múltiples sectores oficiales y privados intervinientes. Este pase institucional es el más difícil porque no se puede modificar la situación actual sin afectar intereses.

### 1.3. El síntoma

Este informe se origina en un pedido provincial que se hace eco del malestar de algunos empresarios del sector turístico de BAR que manifiestan el siguiente síntoma: la caída del turismo de verano. Simultáneamente se propone una solución, que analizaremos más adelante.

En efecto, la relación pasajeros de verano (diciembre-febrero) sobre pasajeros de invierno (julio-setiembre) en BAR en los períodos 1970/72 y 1981/83 es de 2,85:1 y 0,97:1 respectivamente. Pero este no es un problema si entendemos como tal un desvío de lo normal. Al observar el Anexo 1 nos preguntamos qué ciclo de vida debe cumplir el producto "Centro turístico de montaña" y si no es que BAR está alcanzando su madurez en el contexto argentino. Ese anexo resume la situación en 41 centros invernales suizos. Comprobamos, de paso, que para esa muestra sólo 27 centros en invierno y 12 en verano superan el 50% de ocupación. Si analizamos las cifras de Saint Moritz -a la sazón, ciudad hermana de BAR- se comprueba que para un período que abarca desde 1921 a 1983, el invierno se ha desarrollado más que el verano en términos de turistas (+1576% vs.+1270%) y pernóctes (+540% vs.+432%) en tanto que la estadía promedio ha bajado alrededor del 60% en ambos casos cifrando hoy 6,4 y 3,5 días respectivamente. En 1921 por cada persona que iba en invierno, lo hacían 1,36 en verano. Hoy, la relación es 1,12. Asimismo, los porcentajes de ocupación alcanzaban al 70,1% y 58,1% respectivamente. Se diría, entonces, que una vez acabados los peregrinajes de descubrimiento a un lugar turístico éste debería irse acomodando a su genuina prestación de acuerdo con los hábi-

tos de la época y el nivel de vida de su población.

Definir el problema -se dice- es el 90% de la solución. Esto por sí mismo podría explicar las dificultades de BAR, porque no hay unanimidad en definir cuál es el problema. Para algunos el problema es la caída del turismo en verano; según acabamos de ver, esto es una tendencia esperable normal. Para los que el porcentaje de ocupación es el principal problema, lo visto es suficientemente explicativo. Para aquellos -y hay muchos- que recuerdan nostálgicos las temporadas en que se podían tener tres cuchetas en el lavadero y cobrar la mitad de la tarifa, todo va a ser un problema. De manera desordenada, se plantean múltiples y contradictorios conflictos donde BAR aparece por un lado muy cara y por otro muy masiva. BAR está en declinación -dicen algunos-. Pero otros operadores turísticos han ampliado sus negocios fuera del país usando como base BAR y algunos otros se han integrado verticalmente poseyendo hoy medios de transporte y alojamiento. Otros, lo han hecho horizontalmente. No pueden ser los mismos problemas los que aquejan a un prestario hotelero de 700 camas y a aquél de 20. Quien ve peligrar su cuasi monopolio enuncia un problema y el que quiere entrar en un mercado que visualiza como rentable, manifiesta otro. Para los entes oficiales los problemas no están en su área y para los operadores privados no están en la suya. Falta iniciativa -dicen unos-. Se traba la acción -dicen otros-. Y ambos dan ejemplos.

Descartaremos lograr una solución óptima y hemos de procurar identificar puntos de urgencia cuya resolución pueda ayudar a encarar una crisis diagnosticada como evolutiva en un medio socioeconómico inestable.

## 2. ASPECTOS INSTITUCIONALES

### 2.1. Pautas políticas y organismos oficiales

El actual gobernador, señor Osvaldo Alvarez Guerrero ha manifestado: "El crecimiento económico producido (en BAR) pues, como consecuencia directa de una mayor receptividad turística, es desigual" ... "Este es un drama común en los enclaves turísticos de zonas subdesarrolladas". Posteriormente cita el caso de ejemplos extranjeros: Islas Seychelles, Mauricio, etc. Y añade: "Por el contrario, en los países altamente desarrollados, la actividad turística se integra armoniosamente con el conjunto de la producción. Así sucede en Francia, Suiza o Estados Unidos, donde el turismo representa no solo un recurso importante sino que contribuye al crecimiento global de la economía y del bienestar social (Anexo 2).

Estos párrafos llaman la atención sobre qué acontece cuando el turismo crece sin el ordenamiento por parte del Estado. En efecto, la actividad turística, no necesariamente debe acarrear las consecuencias negativas enunciadas. En el mismo contexto, puede edificarse una Galería Firenze que brinda 1.600 m<sup>2</sup> de verde en pleno centro de BAR en una construcción que aporta belleza y funcionalidad al centro comercial o un Bariloche Center a la fecha con la mitad de sus locales desocupados y mal mantenidos. En el mismo contexto, algunos hoteles cumplen las reglamentaciones vigentes en tanto que otros exceden las plazas permitidas y violan las tarifas homologadas. En el mismo contexto, algunos prestadores de servicios turísticos cumplen las disposiciones laborales y otros contratan trabajadores ilegales. Depende del Estado, estimular unos casos y reprimir otros y es su papel -sin duda- el procurar que la rentabilidad privada no tenga impacto social negativo.

Finalmente el señor Gobernador ha puesto el énfasis en la necesidad de un reordenamiento impositivo que permita dar a la provincia los recursos necesarios para volcarlos en impostergables obras de infraestructura. Ha dicho: "... el turismo es quizá la única economía sana, o potencialmente sana que hay en Río Negro. Por lo menos, no subsidiada. Pero no le sacamos el rédito que realmente podríamos sacarle. Le doy este dato: según las informaciones

que tenemos, en el Cerro Catedral hay un giro económico que significa, anualmente, dos cosechas de manzanas. En este momento está en los 180.000/200.000 dólares diarios" (Anexo 2). Esta última situación está en vías de solución al pasar el Cerro Catedral a la provincia. Otra preocupación manifiesta es la de la circulación centrípeta de las ganancias hacia el centro porteño con referencia al circuito de comercialización actual de los servicios turísticos. En este caso, cabe pensar que estas compañías tributan en la jurisdicción correspondiente a sus domicilios comerciales. En España, Italia y otros países la situación no es diferente, en tanto que la función de Neekermann, Thomson Holidays, Kuoni y otros grandes operadores mayoristas de los centros emisores crean valores genuinos de comercialización. Nada impide a los países receptores crear sus propias compañías. BAR hizo su intento (Centro de Informes BAR). Y estos países ya han encontrado suficiente recompensa en la creación local de fuentes de trabajo e infraestructura receptora (ésta sí, gravada en la fuente).

BAR es un cruce de caminos. Su condición de zona de frontera y enclave de un Parque Nacional hace que confluyan en ella múltiples jurisdicciones. En BAR tiene su asiento la Municipalidad de Bariloche (MB) con su extenso ejido de 22.000 hs, la sede de la Secretaría Provincial de Turismo, Deportes y Recreación de Río Negro (SPT) y la sede de la Intendencia del Parque Nacional Nahuel Huapi que depende de la Secretaría de Agricultura y Ganadería. Asimismo, existen delegaciones de la Prefectura Naval Argentina y Gendarmería Nacional. También los tres niveles estatales se imbrican en los múltiples servicios que forman parte de los ingredientes turísticos, en particular, comunicación, transporte y flúidos.

Veamos una breve enumeración de los organismos turísticos más estrechamente relacionados con BAR. A nivel de la MB, la Dirección de turismo cuenta con alrededor de 10 personas que carecen de organigrama y descripción de funciones oficialmente aprobados. En el ámbito provincial, la SPT está formada por alrededor de 86 personas de las cuales 21 están afectadas a turismo. Tampoco tienen organigrama ni descripción de funciones oficialmente reglamentados. Naturalmente, estas indefiniciones constituyen un obstáculo para la optimización de los recursos técnicos y humanos involucrados. El Secretario cuenta,



desde marzo de 1985 con un Consejo Asesor Turístico ad honorem (Anexo 3). A nivel nacional, la Dirección Nacional de Turismo -inserta en el ámbito de la Secretaría de Comercio Exterior- es el máximo organismo oficial turístico argentino, siendo BAR uno de los destinos más privilegiados por el Fondo Nacional de Turismo. A nivel privado, la Cámara de Turismo BAR y Zona Andina (CTB) de reciente constitución, será posteriormente analizada.

2.2. Legislación relevante

Dado que el producto turístico es el resultado de múltiples prestaciones convergentes, también es muy variada la legislación pertinente. No obstante, nos limitaremos a enunciar las vinculadas más específicamente al turismo.

Nivel nacional

- . la ley 18829/70 que rige la actividad de las agencias de viaje y su decreto reglamentario 2182/72. Existen diversas disposiciones modificatorias que no son esenciales.
- . la ley 18828/70 y su decreto 1818/76 de hotelería con jurisdicción en Parques Nacionales, a la que han adherido las provincias.
- . la ley 14574/58 que rige las aplicaciones del Fondo Nacional de Turismo.
- . los convenios específicos sobre turismo celebrados entre la Dirección Nacional de Turismo y otros países (Anexo 4).
- . los convenios realizados entre la Dirección Nacional de Turismo y la provincia de Río Negro (Anexo 5).
- . los códigos y reglamentaciones nacionales que afectan la administración de las comunicaciones, transportes y fluídos.

Nivel provincial

- . la ley de turismo 1370/79 que fija competencia y atribuciones de la STP y su decreto reglamentario 941/79 (Anexo 6).
- . el decreto 204/80 que reglamenta los alojamientos turísticos en concordancia con la ley nacional 18828 ya mencionada y con el Ente Regional de Organismos Oficiales Provinciales de Turismo "Patagonia Turística" (Anexo 7).
- . la ley provincial 1274/77 y su decreto reglamentario 939/78 (Anexo 8) de

promoción económica y que afecta la construcción y explotación de hoteles e infraestructura turística.

### 2.3. Atractivos naturales

Este punto se desarrollará muy concisamente. Es todo lo que se necesita a los efectos de este informe. Otros datos -también de planta turística- se agregarán al analizar la oferta derivada. Un inventario realizado según la metodología de la OMT -aunque incompleto- está disponible en la SPT. Su actualización y difusión sería de interés promocional. Baste decir que la ciudad de BAR se encuentra situada en la orilla sur del lago Nahuel Huapi y éste divide en dos partes el parque nacional del mismo nombre. Dicho parque constituye el recurso natural por excelencia pues todo potencial turístico transcurre en él o sus alrededores. El parque nace con la donación de 22.400 hs. en la zona del lago Frías hecha por el Dr. Moreno el 6 de noviembre de 1903. El 3 de mayo de 1902 se funda oficialmente BAR, mencionándose al Sr. Carlos Wiederhold como su primer poblador.

Actualmente el parque cuenta con 785.000 hs. divididas en cuatro áreas:

#### Area intangible:

se conservan inalteradas las condiciones primitivas naturales. Se prohíbe todo aprovechamiento comercial. Las posibilidades turísticas se limitan a las excursiones de paso. No se autorizan pernóctes. 324.467 hs. 44 %

#### Area de aprovechamiento conservativo:

se admite la explotación de los recursos del parque con criterio conservacionista. 161.918 hs. 21,9%

#### Areas particulares:

al crearse el parque ya había asentamiento poblacional. Incluye BAR y Villa La Angostura. 120.518 hs. 16,3%

#### Area recreativa:

se controla la protección y conservación de la fauna,

X

flora y las bellezas escénicas naturales. En ellas se construye toda la infraestructura de comunicaciones, transporte y fluídos necesaria para el uso turístico. Ej. Villa Cerro Catedral, Hotel Llao Llao. 78.377 hs. 7,2%

Lago Nauel Huapi: cuya superficie es de 53.180 hs. 6,8%

Debería agregarse una quinta área para usos exclusivamente militares. El mapa del anexo 9 permite comprobar cómo comparten el parque las provincias de Río Negro y Neuquén. La cuenca lacustre es extensa. El anexo 10 enumera los lagos que se encuentran dentro del parque y nos da la altitud de los principales cerros del parque y su entorno. El anexo 11 nos orienta sobre la flora y fauna del lugar. La caza está absolutamente prohibida en la jurisdicción del parque. En cuanto a la pesca (permitida del 15.11 al 15.4) podemos encontrar algunas referencias básicas en el anexo 12.

## 2.2. Infraestructura y planta turística

El acceso a BAR puede realizarse por avión. Aerolíneas Argentinas y Austral tienen vuelos de distintas frecuencias, cuya duración desde Buenos Aires es de 2:10 hs. Se puede acceder por Ferrocarriles Argentinos, fluctuando su duración entre 30 y 40 hs. Tres compañías de ómnibus sirven el trayecto Buenos Aires-BAR como líneas regulares. El tiempo de viaje oscila entre 22 y 26 hs. El viaje en automóvil desde Buenos Aires -medio relativamente poco usado por el turista- presenta distintas alternativas:

- . Buenos Aires-Neuquén-BAR: ofrece a la vez cuatro opciones de paisajes y pernóctes que fluctúan entre 1.575 y 1.790 kms.
- . Buenos Aires-Bahía Blanca-BAR: se puede empalmar con Neuquén o incluir la costa (San Antonio Oeste). Son cinco opciones que abarcan desde 1.663 a 1.788 kms.
- . Buenos Aires-Bahía Blanca-Puerto Madryn-Esquel-BAR: este itinerario es el más extenso incluyendo atractivos turísticos adicionales. Recorrido: 2.404 kms.

De todas maneras, cabe señalar las conclusiones de un estudio nacional (19) en

relación a la infraestructura vial de la región patagónica: "De todas las regiones turísticas es, sin duda, la que menos dotada se halla en materia de infraestructura vial, en relación con sus posibilidades turísticas".

La MB nos señala que BAR cuenta con:

#### En la ciudad

- . 60.000 pobladores
- . capacidad de transporte lacustre local: 1.970 asientos
- . capacidad de transporte terrestre turístico local: 5.500 asientos
- . 13.000 camas hoteleras distribuidas en 250 establecimientos hoteleros y otros alojamientos turísticos
- . 46 restaurantes y otros servicios gastronómicos que representan 4.000 cubiertos
- . 100 guías turísticos

#### En el Cerro Catedral

- . 25 medios de elevación con una capacidad máxima de 18.500 personas/hora
- . 250 instructores de ski, 45 auxiliares y 150 capacitados que realizan su labor en 7 centros de enseñanza
- . 50 patrulleros de seguridad
- . 3.000 equipos disponibles de ski para alquilar
- . 2 guarderías infantiles
- . 15 establecimientos de 1.500 cubiertos
- . 387 camas en los hoteles y clubes de la villa

El anexo 13 nos completa la información sobre los medios de elevación del Cerro.

### 3. LA OFERTA

#### 3.1. La hotelería

El siguiente cuadro es bien ilustrativo:

Atractivo	Demanda Turística	%	Oferta de Plazas	%
Mar del Plata	3.000.000	27,65	58.787	21,96
Córdoba	2.500.000	23,04	41.141	15,37
Costa Atlántica Bonaerense	1.500.000	13,82	41.548	15,52
Capital Federal	1.000.000	9,21	17.023	6,36
Bariloche	450.000	4,14	15.314	5,72
N.O.A.	450.000	4,14	22.761	8,50
Mendoza	400.000	3,68	6.850	2,56
Iguazú	300.000	2,76	1.551	0,58
Resto de Patagonia	150.000	1,38	14.648	5,47
TOTAL	10.350.000	100	267.673	100

Fuente: bibliografía N° 19

Se observa que BAR ofrece el 5.72% del total de la oferta argentina de plazas hoteleras, las que le permiten atender el 4.14% de la demanda turística. Este cuadro merece matizarse. La demanda está medida en términos de pasajeros. Estacionalidad y estadias afectan considerablemente el sentido de la misma. Asimismo, habría que considerar el alojamiento parahotelero (campamentos, viviendas vacacionales, casas de familia, etc.). Un estudio de la Dirección Nacional de Turismo arroja para el país una oferta turística hotelera comercial de 4.522 establecimientos con 107.182 habitaciones y 253.373 plazas. Capital Federal y 4 provincias concentran el 70,67% del total. El siguiente cuadro pormenoriza la oferta global de alojamiento turístico por provincia:

Jurisdicción	Establecimientos	Habitaciones	Plazas
Capital Federal	149	11.226	21.768
Buenos Aires	1.641	39.871	98.673
Catamarca	52	980	2.249
Córdoba	719	12.272	27.911
Corrientes	120	2.261	5.546
Chaco	25	725	1.475
Chubut	84	2.011	4.816
Entre Ríos	163	3.251	7.513
Formosa	50	704	1.472
Jujuy	42	1.162	2.600
La Pampa	46	736	1.551
La Rioja	42	814	1.774
Mendoza	255	5.534	13.904
Misiones	101	2.473	5.452
Neuquén	142	2.454	5.830
Río Negro	308	6.139	16.817
Salta	24	1.683	3.523
San Juan	36	412	1.647
San Luis	141	2.199	6.382
Santa Cruz	49	962	2.190
Santa Fe	70	3.902	6.662
Santiago del Estero	194	3.766	8.279
Tierra del Fuego	23	565	1.214
Tucumán	46	1.890	4.215
TOTAL	4.522	107.182	253.373

Fuente: bibliografía N° 20

El anexo 14 permite observar la distribución hotelera nacional abierta por estrellas. Por último, el siguiente cuadro nos demuestra que, en la región patagónica, BAR concentra prácticamente el 50% de la oferta hotelera:

Jurisdicción	Localidad/Zona	Establec.	Habitac.	Plazas
LA PAMPA	Santa Rosa	9	240	478
RIO NEGRO	Viedma	6	196	494
	San Antonio Oeste - Las Grutas	13	204	548
	San Carlos de Bariloche - Parque Nacional Nahuel Huapi	249	4.962	14.139
	El Bolsón	4	72	143
NEUQUEN	Neuquén	23	698	1.474
	Zona de los Lagos (San Martín de los Andes - Junín de los Andes - Villa Traful - Villa La Angostura)	88	1.067	2.793
	Copahue - Caviahue	9	211	490
CHUBUT	Península de Valdés - Puerto Madryn - Trelew	40	1.146	2.684
	Esquel - Trevelín - Parque Nacional Los Alerces	25	349	1.020
SANTA CRUZ	Río Gallegos	9	264	552
	El Calafate - Lago Argentino	14	260	590
TIERRA DEL FUEGO	Ushuaia - Parque Nacional Tierra del Fuego	15	394	863
	Lago Fagnano - Lago Escondido	2	28	61
TOTAL		506	10.091	26.329

Fuente: bibliografía N° 20

El anexo 15 nos detalla la evolución de los establecimientos de alojamiento en 15 años. El cuadro siguiente nos muestra la situación en los años 1970 y 1985. En ese período la oferta creció el 48%.

	<u>1970</u>	<u>1985</u>
Hotel 4E	7	10
Hotel 3E	18	24
Hotel 2E	9	12
Hotel 1E	1	30
Hostería 3E	12	9
Hostería 2E	41	24
Hostería 1E	42	41
Hospedaje A	18	18
Hospedaje B	3	27
Bungalow 3E	-	7
Bungalow 2E	1	12
Bungalow 1E	-	17
Campings	7	11
Moteles	9	-
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	163	242

Fuente: STP

La oferta hotelera sindical es estimada a nivel nacional en 300 establecimientos, 13.000 habitaciones y 32.000 plazas (13% del total). El anexo 16 ofrece en detalle la situación en Bariloche. En síntesis, Bariloche cuenta con 19 hoteles sindicales que suponen 820 habitaciones y 1.647 plazas. Naturalmente, su comercialización difiere de la hostería turística comercial. Un interesan-



te estudio presenta para BAR el siguiente nivel de aprovechamiento de su estructura hotelera:

<u>año</u>	<u>% de ocupación</u>
1973	51
1974	56
1975	58
1976	55
1977	50
1978	40
1979	37
1980	36
1981	40
1982	45
1983	38

Fuente: bibliografía N° 26

### 3.2. Otras prestaciones turísticas

De acuerdo con un listado elaborado por la Cámara de Comercio e Industria de BAR en 1982, la oferta comercial de la localidad presentaba el siguiente perfil:

<u>Rubro</u>	<u>Comercios (Cant.)</u>	<u>%</u>
alimentación	272	20
alojamiento	257	19
indumentaria	167	13
quioscos/regalos	117	9
automotores	85	6
construcción/muebles	78	6
artículos para el hogar/bazar	64	5
esparcimiento	57	4
artesanías	49	4
agencias de turismo	22	2
otros	165	12
TOTAL	1.333	100

Cabe destacar que la MB relevó 2.300 comercios (+72%) en el Censo de 1984. El mismo no pudo ser procesado por problemas técnicos.

Asimismo el rubro alimentación (20% del total de comercios) puede desarrollarse así:

<u>Subrubro</u>	<u>Comercios (cant.)</u>
almacenes	116
mercados	58
mayoristas	26
restaurantes/parrillas	26
reposterías/chocolaterías	23
pastas/helados	15
supermercados	<u>8</u>
TOTAL	272

Se observa que los almacenes equivalen al 43% de la oferta correspondiente. El detalle del rubro de hotelería (19% del total de comercios) ya fue presentado. El tercer rubro en importancia -indumentaria (13% del total de comercios)- presenta el siguiente detalle:

<u>Subrubro</u>	<u>Comercios (cant.)</u>
tiendas	47
calzado/marroquinería	20
boutiques	19
tejidos regionales	17
tejidos en general	12
lencería/mercería	12
compostura de calzado	12
ropa de bebes	9
fábricas de puloveres/camperas	9
venta de lana/hilados	<u>5</u>
TOTAL	167

Las tiendas de ropa suman el 28%, en tanto que los negocios de artículos de cuero (incluído calzado) alcanzan al 12% del subrubro.

### 3.3. Producto

Este tema no puede abordarse hoy como hace 20 años, cuando el producto BAR era uno solo. Las características y magnitud del mercado eran tales que éste demandaba un único producto propio del turismo contemplativo de la época. El espectacular desarrollo del segmento "turismo de invierno" ha hecho que el producto BAR sea utilizado de manera muy diferente por este segmento que por el resto del mercado. Y parte de la crisis actual tiene como requisito de su superación el definir los distintos segmentos de mercado, su importancia económica actual y proyectada así como las condiciones de su satisfacción de acuerdo con la estructura motivacional de cada segmento y en el marco de las alternativas que se le presentan al consumidor. Es interesante destacar que cuando se pregunta a los operadores turísticos de Buenos Aires (y aun a los de BAR) quién compite con BAR en invierno, la respuesta es inmediata: Las Leñas, Chapelco. Pero cuando se les pregunta quién compite con BAR en verano, la respuesta es -a veces, con alguna hesitación- Brasil. Así, mientras en invierno, los productos sustitutivos se aparean considerando atractivos naturales parecidos (y por ende, parecidos sistemas de consumo), en verano el criterio implícito es el precio. Y cuando se fuerza al operador a la comparación "¿y las sierras?" la respuesta es "no, Córdoba es más baratieri" ... "está mucho más cerca" ... "es más familiar, se puede ir con los chicos" ... "tiene agua, los chicos se pasan el día en el agua"... Córdoba recibe 2.000.000 de turistas al año, turistas que no pertenecen al irreductible tipo de turista para el cual el verano es playa. Un 10% de dicho grupo representan 200.000 turistas del tipo grupos familiares. Es decir, existen un conjunto de objeciones precisas a la deseabilidad del producto BAR en verano que es preciso esclarer y rebatir si es que esto es posible.

Dejando provisoriamente de lado el segmento "turismo de invierno", el producto BAR en verano consiste básicamente en excursiones. El siguiente cuadro nos suministra una rápida aproximación al tema:

Excursión	Recorrido kms.	Duración	Terrestre	Lacustre	Costo traslado	Costo excursión	Costo medio de elevación	Costo ingreso a Parques	Costo total	Ranking de venta	Desempeño manifiesta del usuario	Participación potencial del usuario	Carsancio según comentarios del usuario	Opinión del usuario sobre la creencia del precio
Cerro Catedral	46	½ d.				5,30	5,-	1,-	11,30	8	10	4	3	9
Cerro Otto	22	½ d.				2,50	5,-		7,50	3	4	4	2	9
Cerro Lopez	80	½ d.							7,50	8	9	7	5	5
Circuito Grande	248	1 d.							10,50	1	1	9	7	2
Circuito Chico	60	½ d.							5,30	9	7	6	2	3
El Bolsón	258	1 d.							11,-	3	3	7	8	8
Isla Victoria y Bosque de Arroyos		1 d.	X	X	2,50	7,60		1,-	11,10	9	9	6	6	3
Pto. Flest y Cascada los Cantaros. Opción: Laguna Frías		1 d.	X	X	2,50	7,-		1,-	10,50	4	7	9	6	2
San Martín de los Andes	396	1 d.	X						14,40	8	6	5	10	7
Cerro Tronador y Cascada Los Alerces	215	1 d.	X						10,50	8	5	8	7	3

Las primeras 10 columnas se obtienen a través del relevamiento de los datos disponibles. Ya notamos aquí una indeseable práctica de pequeño comerciante -ya veremos cuán difundidas en turismo- que consiste en anunciar el costo de una prestación sin advertir al usuario de los costos totales de la misma. Así, una excursión al Cerro Catedral puede publicitarse a A 5,30 dado que los costos de los medios de elevación (A 5,-) el derecho de ingreso a Parques Nacionales (A 1,-) "no depende de nosotros". La insatisfacción que esto produce al turista, sin duda, se paga. Ahora bien, las últimas 5 columnas reflejan la opinión de un grupo de guías de turismo a través de una cuantificación subjetiva de 0 a 10. Son ellos los que más cerca están del usuario. Y son piezas claves a tener en cuenta en la redefinición del producto BAR tanto en la

etapa de su diseño como en la de su ejecución. Así, es notable que el turista ya viene "programado" desde Buenos Aires por el operador turístico y -posiblemente- por referencias personales. Excursiones como Cerro Catedral e Isla Victoria son un "must", más allá que la experiencia luego no confirme las expectativas. En el caso de Cerro Catedral la opinión del usuario sobre el precio es definitiva. La posibilidad de participación del usuario varía ampliamente en cada excursión de acuerdo con la variación del paisaje, el interés de la información que el guía pueda producir, las posibilidades de un paseo, etc. Y puede decirse que el cansancio disminuye si el turista tiene más participación y a la inversa, como es notorio en la excursión a San Martín de los Andes.

En todo caso, es cuando el producto aburrió al usuario que este produce comentarios del siguiente tipo: "las excursiones son muy lindas, pero cansadoras" ... "una vez que hiciste una o dos, las otras son todas iguales" ... "te traen, te llevan, no se puede hacer nada". Hay que desarrollar entonces nuevos modelos del producto. Veremos más adelante, los intentos en este sentido y las posibilidades de su producción masiva.

El andinismo es un tema aparte. El Club Andino Bariloche (CAB) es la institución más antigua (55 años) y que mayor trascendencia ha tenido en la formación del carácter deportivo y montañés de destacados líderes locales. Toda su gestión denota un sentido de trascendencia comunitaria y amor por la montaña. Es una institución que debe ser consultada en tanto se trate de desarrollar proyectos turísticos masivos. El CAB cuenta con una escuela de ski de 600 alumnos (sólo 10% turistas). Nuclea expertos en travesías (trekking), escalada (en sus 5 grados de dificultad), caminatas y, por supuesto, ski en sus cuatro modalidades. El CAB tiene una red de 8 refugios (pernocte: A 3,-; almuerzo: A 4,-). Acceder a los lugares de base, desde los cuales se asciende a los mismos, presenta diversas dificultades. No obstante, en los meses de verano fueron bien visitados. Veamos el siguiente cuadro:

Nombre del refugio	Visitantes	Km desde BAR	Línea de colectivo regular	Línea de excursión	Permite ir y volver en el día
C° López	5.000	26	si	-	si
Gral. San Martín	3.000	15	si	-	no
E. Frey	3.000	19	si	-	si
M. Segre	2.000	18	si	-	no
O. Meiling	1.500	88	-	si	no
J.J. Neumeyer	1.200	19	-	-	si
Los Rápidos	5.000	45	-	si	no
Pampa Linda	5.000	88	-	si	no

Fuente: CAB.

Los refugios se pueden integrar de a dos en caminatas de 8 horas de duración. Los dos últimos son autocampings usados como lugar de paso. Sólo un 10% se queda a "caminar". Esta oferta (anexo 17) es elegida por alrededor de 17.000 usuarios. Asimismo, el CAB atendió (anexo 18) entre setiembre/84-abril/85 a 3.080 visitantes de Argentina y 380 visitantes extranjeros (Israel 40%).

	<u>%</u>	
Jóvenes en grupo	70	(90% son turistas)
Profesionales de Educación Física	20	(el 100% son turistas)
Grupos familiares	<u>10</u>	(el 50% son turistas)
	100	

En 1984, los excursionistas a Cerro Catedral y Puerto Pañuelo ascendieron a 102.192 y 203.733, respectivamente. Ya hemos evaluado en aproximadamente 15.000 los turistas usuarios del modelo andinismo.

El resto de los modelos del producto BAR (windsurf, pesca, etc.) son compra-

dos en una escala mucho menor. Ninguno excede los 2.000 usuarios/año. Los veremos más adelante (secciones 3.7 y 5.2.2.).

### 3.4. Precio

BAR es percibido tanto por los intermediarios turísticos como por los potenciales usuarios como un producto caro. Esto, que es verdad a nivel de turista individual, no lo es tanto a nivel de turista organizado o de "paquete" (anexo 19). Es otra cuestión -aunque muy importante- si el paquete satisface al turista o, por el contrario, provoca en él expresiones de este tipo: "bueno, ya lo conocí...", "me faltaba conocerlo...", "no da para ir todos los años... dentro de 5 ó 6 años tal vez".

Un modelo econométrico (22) demostró en su oportunidad que BAR era un producto muy sustituible en relación a otros centros turísticos y que el ingreso de pasajeros y los días de estadía eran muy sensibles a las variaciones del precio. Este trabajo comprobó para Mar del Plata un grado de sustitución menor que para BAR. Así -dice el estudio- si el precio de hacer turismo en Mar del Plata sube un 10%, los pernóctes bajarán un 8%; en cambio, un aumento tal en BAR produciría una disminución del 23%. Sin duda, el hecho de haber una gran cantidad de viviendas vacacionales inelastiza la demanda. Creemos que desde entonces han cambiado las condiciones socioeconómicas; los precios relativos de los distintos productos turísticos han variado y han comenzado a operar nuevas curvas de preferencia. No obstante, sería interesante la actualización del estudio mencionado.

A través de los medios gráficos de circulación masiva, pueden compararse los precios de paquetes turísticos de diversos destinos. Se han considerado paquetes asimilables, descartándose estadías en bungalows y apart-hotels, así como excursiones de fin de semana o pretemporada. Son tarifas para una familia tipo que toma habitaciones dobles y que compra un paquete turístico que incluye media pensión o equivalente y un par de excursiones, hospedándose en un hotel de categoría intermedia.

B U S					A V I O N				
Destino	Operador	Días	Costo Total (A)	Costo Diario (A)	Destino	Operador	Días	Costo Total (A)	Costo Diario (A)
Brasil	ATI	19	413	21,7	Brasil	Optar	7	352	50,3
Brasil	ATI	10	179	17,9	Brasil	Optar	7	378	54,0
Brasil	ATI	11	278	25,3	Brasil	Gimezá	8	402	50,2
Brasil	Lloytur	10	300	30,-	Brasil	ATI	8	364	45,5
Brasil	Lloytur	10	250	25,-	Brasil	ATI	8	370	46,3
Brasil	Lloytur	15	430	28,6	Brasil	ATI	8	420	52,5
Brasil	Promedio	-	-	24,75	Brasil	ATI	8	297	37,1
BR	ATI	10	176	17,6	Brasil	ATI	8	319	39,8
BR	ATI	8	135	16,8	Brasil	Promedio	-	-	46,9
BR	Polvani	8	140	17,5	BAR	Optar	7	245	35,-
BR	Lloytur	8	150	18,7	BAR	Optar	7	299	42,7
BR	Promedio	-	-	17,6	BAR	ATI	8	259	32,3
Litoral	ATI	10	197	19,7	BAR	Eurotur	8	323	40,3
NOA	ATI	10	168	16,8	BAR	Eurotur	8	371	46,3
P. Valdez	ATI	8	158	19,7	BAR	Promedio	-	-	39,3
Carlos Paz	ATI	7	93	13,2	Litoral	ATI	8	251	31,3
Mendoza	Lloytur	8	113	19,1	NOA	Optar	7	250	35,7
Tardel	Lloytur	8	130	16,2	T.del Fuego	Optar	7	450	64,2
Patagonia	Lloytur	11	280	25,4	Mendoza	Eurotur	8	299	37,3
ARG. (ex.BAR)	Promedio	-	-	27,9	Carlos Paz	Eurotur	8	242	30,25
					P. Valdez	ATI	6	220	36,6
					ARG. (ex BAR)	Promedio	-	-	39,2

ente: LA NACION (1.12.85)/elaboración propia.



Podemos sacar algunas conclusiones en relación a esta pequeña muestra. En principio, se observa que a nivel de paquetes turísticos BAR se ha puesto al alcance del mercado. Así los precios promedios para BAR y el resto de los destinos nacionales por avión (39.3 A/día y 39.2 A/día) y por ómnibus (17.6 A/día y 17.9 A/día) no muestran diferencias significativas. Asimismo, los promedios de Brasil en relación a los destinos nacionales son superiores en un 38% y 20%, según se use el ómnibus o el avión como medio de transporte. A pesar de la diferencia, el intenso flujo turístico hacia el Brasil prueba la atracción del producto. La moda, el paisaje y los servicios hoteleros concurrirán a explicar esta preferencia. Cada opción turística presenta distintas alternativas de precio lo que produce una dispersión en torno al valor central. Eso explica que la opción más barata a Brasil, por ejemplo, es inferior a la media de los destinos internos. Desgraciadamente, no hay datos disponibles de en qué medida es tomada esa opción. En el ámbito nacional, se destaca Carlos Paz como un lugar que ofrece alternativas decididamente baratas. A medida que el producto se estandariza, la dispersión en torno al valor promedio es menor. En este sentido, se destacan los paquetes en ómnibus a BAR que muestran una dispersión de sólo 6%. Aquí tenemos, entonces, un producto bien masivo. Todos los concurrentes ofrecen más o menos lo mismo a precio muy semejante.

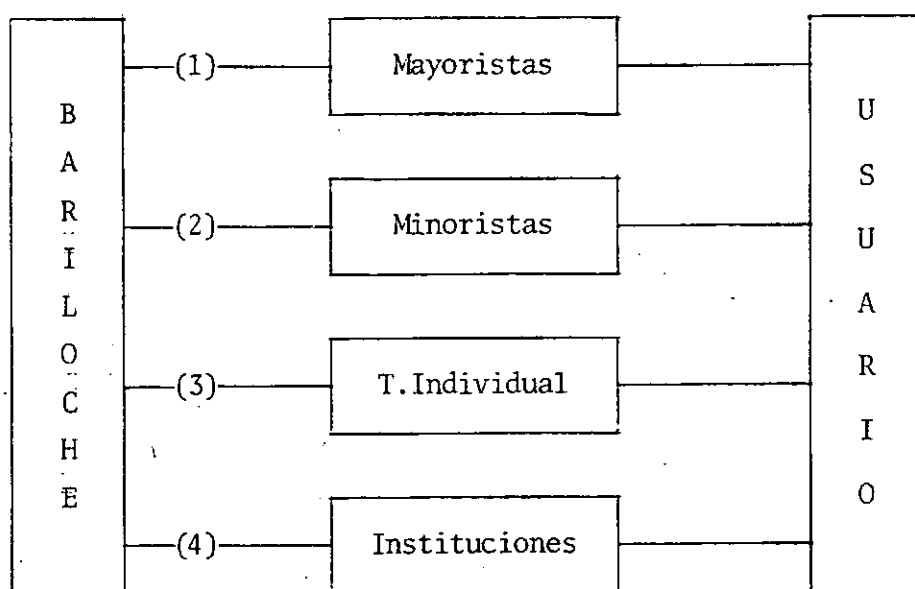
En síntesis, los operadores de BAR han logrado paquetes baratos pero que no producen repetición del consumo. Es decir, el producto no satisface al punto de desear reponer su consumo cuanto antes, volver a sentir o experimentar lo vivido. En cuanto al consumo individual de BAR es caro y ésta, por otra parte, no está afectada para este tipo de turista. Volveremos sobre eso.

### 3.5. Distribución

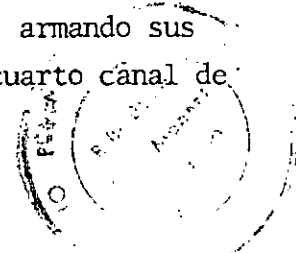
Las decisiones que afectan al turismo hacia BAR se toman en gran parte fuera de BAR. Este es uno de los problemas a considerar. BAR no tiene -como institución- llegada al mercado. Son múltiples los factores que explican esta situación pero, en suma, puede decir que BAR se ha definido más como prestataria de servicios turísticos -como productora, podríamos decir- que como vendedora. Por lo tanto, hoy no tiene control alguno sobre el mercado ni so-

bre los canales de comercialización. No nos referimos a control en el sentido de propiedad. No es eso de lo que se trata, sino que no ejerce acciones de influencia, ya sea a través de un programa de comunicaciones o de concertaciones destinadas a promover o vender los nuevos modelos del producto BAR. Por ejemplo, excursiones por los ríos. Ni hablemos del producto potencial, porque no hay en BAR una idea clara de cuál sería éste.

El producto BAR, llega al usuario a través de los siguientes canales:



El canal 1 es el más usado. Los mayoristas arman sus paquetes y los venden ya sea a través de una agencia minorista propia o a través del resto de las agencias. Informantes calificados cuantifican en 40% lo vendido directamente; el segundo canal denota aquellos minoristas que venden los paquetes mayoristas o bien al menos un servicio turístico -reserva de hotel, pasajes, etc.- al usuario de BAR. El tercer canal representa al turista individual, aquel que no está "organizado a través de un paquete". Consumidor repetitivo de BAR o turista decidido, trata con los prestatarios de servicios directamente. Las instituciones (sindicatos) ya sea a través de sus propios hoteles, armando sus propios paquetes o contratando con mayoristas, constituyen el cuarto canal de comercialización.



La actual oferta de BAR está dimensionada de una manera tal que hace que sea mucho más barato contratar un paquete que configurar el mismo individualmente. Esto hace de BAR un producto relativamente más vulnerable. Los viajes contratados en paquete tienen su origen en el hecho que el destino turístico esté muy alejado del centro emisor -en términos geográficos o culturales- o la corriente turística se encuentre en sus inicios. Un centro turístico que se asuma como tal buscará inelastizar su demanda por todos los medios posibles: promoción de viviendas vacacionales, transparencia del mercado, promoción de contactos directos entre prestatarios y turistas, facilitación al turista individual, etc. De otro modo, será muy dependiente de los canales de comercialización. Esto no es malo por sí pero crea una situación de inestabilidad. Inversamente, pensemos en Mar del Plata con sus 60.000 viviendas vacacionales (anexo 20) o en su coherente política tendiente a lograr la transparencia de precios en los servicios turísticos que aliente al turista individual (anexo 21). A partir de una situación así no hay malas temporadas. Cabe mencionar un intento de un conjunto de hoteles individuales de acercarse al mercado, tanto al consumidor final como al intermedio. Me refiero al Centro de Informes BAR nacido hace ya 17 años y que agrupaba unos 20 hoteles. Desgraciadamente, esta iniciativa fracasó: hoy esta entidad funciona como una agencia de viajes privada.

La progresiva ascendencia de los operadores mayoristas se ha manifestado a través de integraciones verticales. En efecto, éstos se han hecho cargo de la administración de una significativa cantidad de hoteles de BAR, siguiendo diversas modalidades. También se han desarrollado como transportistas terrestres de larga distancia y finalmente -con loable energía- han generado sucursales en el mercado emisor regional más importante para BAR: Brasil.

El siguiente cuadro nos da una somera idea de la articulación entre mayoristas y hoteles de BAR:

	Relación			Mayorista						
	Propiedad	Concesión	Alquiler	Exprinter	Meridiano Viajes	Sanso (Santa Fe)	Centur	Cavaliere	Bariलोche Centro (S.Fe)	Buen Viaje
Libertador	x			x						
Bellville	x				x					
Meridien	x				x					
Torresol	x					x				
Flamingo		x					x			
Sol	x							x		
Casco	x							x		
Arauco	x								x	
Cristal		x								x
Piedras II			x		x					
Catedral	x							x		

Fuente: STP.

La integración vertical de los operadores mayoristas comprende también la creación de agencias receptoras en BAR. Tienen representación 14 mayoristas de Buenos Aires, 1 de Córdoba, 1 de Santa Fe y 1 de Neuquén. Naturalmente, desde el punto de vista de los operadores mayoristas el contar con su propia agencia receptiva le permite dar a sus clientes el servicio que él desea y que tal vez no encontró en plaza.

En cuanto a las agencias de viaje, ya un informe (31) señalaba en 1981 la ineficiencia del sector. En ese año se registraron 1.920 agencias. Una muestra entre 130 agencias dió un promedio de 5,1 empleados, el 53% de las cuales tenía menos de 50,2. Se comprobó que en gran medida las agencias trabajaban sin especialización externa (se vende todo) y dado lo reducido del personal sin especialización interna (todos hacen todo). Hay más agencias de viaje per capita que en Estados Unidos, España, Alemania, Inglaterra y Francia. Se evidenció una fuerte concentración: el 20% de las agencias vendía el 75% de los pasajes aéreos. El 74,6% de estos pasajes se vendieron en Capital Federal. Haciendo un promedio cada agencia habría vendido 2,5 pasajes por día. Se deduce que si se quiere que el producto BAR llegue al consumidor bien argumentado habrá que facilitar todo lo posible el trabajo de la agencia vendedora. Como siempre el dinero es escaso, conviene tener presente la concentración detectada y actuar según un criterio ABC.

Pasemos ahora a las agencias receptoras independientes más destacadas de BAR las que intervendrán recogiendo al turista en el aeropuerto o la estación de tren, llevándolo posteriormente a una o más de las excursiones que le esperan. El siguiente cuadro ilustra esquemáticamente el perfil de dichas agencias:

Nombre	S e r v i c i o s			N° de Automotores (aproximado)
	Lacustre	Receptivo	Terrestre	
Catedral Turismo	x	x	x	7
Turisur	x			
Alunco		x	x	5
Alimar	x			
Correcaminos		x	x	4
BRC Travel		x		
Rommi Viajes		x	x	3
Transportes Mercedes		x	x	27
Algarrobal		x	x	16
Hiver Turismo		x	x	6
Via Bariloche		x	x	2
Turismo Alternativo		x	x	1
Martin Tour		x	x	2
Moreira		x		
Patagonia Travel		x		2
Visión Turismo		x		
Peñimel		x	x	9
Ceferino Viajes		x		
Mountin Travel		x	x	4
Southland Travel		x	x	2

Fuente: CTB/SPT

En la actualidad, el número total de agencias registradas en BAR asciende a 53, de las cuales 17 son sucursales de los centros emisores.

Puesto que hemos mencionado el tema de la integración económica en el turismo de BAR, tal vez sea oportuno mencionar la única integración horizontal destacada. Se trata de la cadena de Hoteles Interlaken que nuclea 8 hoteles equivalentes a un monto aproximado de 1.000 plazas. Cabe mencionar que se trata de una integración sui-generis puesto que salvo 2 hoteles el resto están controlados en condición de alquiler y no de empresa vinculada. Es clara una tendencia de la segunda generación hotelera de BAR a dedicarse a otros rubros que aquél que fundaron sus mayores.

La Cámara de Turismo de Bariloche y Zona Andina (CTB) de reciente fundación nuclea diversas entidades vinculadas al quehacer turístico. Se trata de una cámara joven que se irá consolidando y depurando según vaya adquiriendo mayor experiencia. Ha definido un organigrama interno y funciones para todas sus comisiones a excepción de la comisión de ética. A la fecha, no se puede decir que sea representativa. Las gestiones de la cámara en el sentido de pedir al Estado una obligación compulsiva de aportes por parte de las empresas vinculadas al turismo, así como lo demuestra. Analicemos el siguiente cuadro:

. Socios activos	115
. comercios	69
. agencias de turismo	16
. hoteles	29
. otros	6
. Socios adherentes	<u>32</u>
. Total socios	147

Fuente: CTB

Los comercios, agencias y hoteles asociados representan el 5,1%, 31% y 9,3% del total de empresas del sector al que representan.

Veamos ahora, el porcentaje de afiliación de estas empresas en sus propias cámaras. El grado de socios morosos en las respectivas asociaciones completaría más acabadamente el cuadro.

Entidad gremial	Total afiliados	Total de empresas s/censo comercial	% de Afiliación
. Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías, Bares y Afines			
. hoteleros	98	257	38
. gastronómicos	40	272	16
. Cámara de Gastronómicos de Bariloche, Chubut y Santa Cruz	70	272	26
. Asociación de Agentes de viajes y Turismo de Bariloche	17	51	33
. Asociación transportistas automotores	30	100*	30
. Asociación de empresas de transporte automotor de pasajeros de Bariloche	14	30	47
. Asociación empresarial Area Cerro Catedral	14	25	56
. Cámara de Comercio e Industria	230	1.333	17
. Empresas Lacustres (en formación)	3	3	100

Fuente: CTB/\*estimada

Los porcentajes de afiliación son muy bajos. Volveremos sobre el tema en la sección 5.3.

### 3.6. Promoción

Este concepto involucra tradicionalmente tres variables, que enunciaremos en grado decreciente de alcance, generalidad y difusión:



. Comunicaciones:

que a su vez se divide en "publicidad" y "prensa y difusión".

. PPV:

promoción en el punto de venta, es decir, el local donde se exhibe el producto. A nuestros efectos, las agencias de viaje, los centros estatales de información turística y, por supuesto, la ciudad misma.

. Venta personal:

cuando el vendedor y el cliente se encuentran cara a cara en una situación de venta que supone el intercambio personal.

No hay en este momento un organismo que centralice la venta de BAR. La MB, la SPT, la Dirección Nacional de Turismo y ahora la CTB desarrollan sus propias gestiones y campañas de comunicaciones. Naturalmente, se superponen esfuerzos. En general, las estrategias desarrolladas se dirigen al consumidor final, es decir, al público. Puede decirse que no hay un ente que esté vendiendo permanentemente BAR a los consumidores intermedios, esto es, a los operadores turísticos (mayoristas o minoristas, nacionales o regionales) y servicios vinculados. De todos los blancos promocionales, el intermediario comercial es el más descuidado por BAR en su condición de productor turístico. )

Prácticamente toda la publicidad de BAR es realizada por los mayoristas. La presencia de BAR en el medio gráfico, fué medida aproximadamente a través de una muestra del diario nacional El Clarín, seleccionando la edición del primer domingo de cada mes durante el período octubre/84-setiembre/85. Este es un medio que se dirige básicamente a los sectores de la clase media (profesionales, técnicos y pequeños comerciantes). Por lo tanto, los operadores turísticos de Buenos Aires lo usan para anunciar sus paquetes turísticos nacionales y regionales, reservando La Nación para aquellos productos más caros y sofisticados (ensayar un idioma en el país de origen, entrenar ski en los Alpes, destinos relativamente exóticos, Escandinavia, Rusia, etc.).

Observemos el siguiente cuadro:

<u>Destino</u>	<u>cm x col.</u>	<u>%</u>
Argentina	5752	55
América Latina	3482	33
Europa	596	6
Asia/Oceanía	284	3
Estados Unidos de América	256	3
Cercano Oriente/Africa	97	-
TOTAL	10417	100

Fuente: CLARIN/elaboración propia

El ofrecimiento de Argentina como destino turístico ocupa el 55% de la oferta global. Le siguen en importancia América Latina, en la que predomina Brasil, Punta del Este y en menos medida el Caribe. Las cifras de Asia y Africa están influenciados por la insistencia de Lan Chile en promover sus vuelos por el Pacífico. Es decir que Argentina es el destino más publicitado.

El cuadro siguiente nos mostrará la composición de la oferta ARGENTINA:

<u>Destino</u>	<u>cm x col.</u>	<u>%</u>
BAR	2027	35
Patagonia	953	16
Centro	612	11
NEA	588	10
Costa Atlántica	473	8
NOA	433	8
Cuyo	330	6
Varios	336	6
TOTAL	5752	100

Fuente: CLARIN/elaboración propia

BAR, como destino único, alcanza el 35% del espacio publicitario. La Patagonia, en cuyos paquetes a veces aparece de manera subsidiaria BAR, ocupa el

segundo lugar con 16%. En la región Centro, Carlos Paz es el destino más ofrecido. Iguazú, Mar del Plata y Mendoza son centros turísticos que se destacan en sus respectivas regiones. En "varios", se consignaron ofertas de miniturismo sobre todo en la Provincia de Buenos Aires y avisos del tipo institucional.

Como era de esperar, diciembre/enero y mayo/junio son los meses en donde los operadores publicitan más fuertemente, deseando influir en la toma de decisiones de los turistas en relación a sus vacaciones de verano e invierno respectivamente (anexo 22). El medio gráfico es, en esta industria, el más utilizado.

El uso de la variable publicidad nos informa indirectamente sobre los principales operadores del producto BAR. El primer anunciante es el Estado: OPTAR (anexo 23). Comprobamos que entre los operadores mayoristas, los 10 primeros reúnen el 80% del espacio publicitario. Este nos señala la gran concentración existente a nivel de canales mayoristas.

Los minoristas prácticamente no anuncian. O bien venden los paquetes de las grandes mayoristas ("consulte a su agente de viajes o ...") o bien intervienen prestando al menos un servicio turístico: reserva de hotel, pasajes, etc. Los mayoristas no informan exhaustivamente a las agencias de viaje sobre cómo vender los paquetes de BAR, aun cuando éstas vendan el 60% de los mismos. He aquí una oportunidad de optimización. Una supuesta Oficina de Turismo de BAR (OTB) debería asegurarse que los elementos con que los mayoristas arman sus paquetes sean conocidas por los minoristas de tal manera que ellos pueden a su vez promocionar BAR. Los prestatarios de servicios turísticos podrían tener más ingerencia en la publicidad de los operadores, si así lo convinieran previamente, pagando por canje. Volveremos sobre este tema, más adelante.

Las piezas publicitarias son verdaderos catálogos. Información abigarrada, a veces en cuerpos de letra casi ilegible. Con abreviaturas y sobreentendidos dignos de los avisos clasificados. El anexo 24 trae una selección de piezas. Es raro encontrar avisos que supongan un consumidor específico y que se dirijan a él de manera personalizada. Con frecuencia, los avisos asumen la vague-

dad: hay traslados y excursiones pero no se sabe adónde ni cuántos. Se ofrecen medios de elevación, clases y equipos pero no sabemos cuántas veces ni cuántas horas de clase suponen. A veces, aparecen puntos suspensivos en el aviso como diciendo "no hay más lugar, imagine...". El "desde" aparece por doquier obligando al potencial cliente a un arduo peregrinaje. Todos los trucos del pequeño comerciante aparecen en estas piezas, orillando la deslealtad comercial. Así, se incluirán o no los costos del pasaje sin especificarlo y se contarán días de traslado como vacacionales. Otras veces faltarán datos que el anunciante habrá evitado en la idea de provocar una visita a la agencia. Se infla el producto: "Isla Victoria, incluyendo...navegación por el lago Nahuel Huapi". O se dan características técnicas: cantidad de borer stars y snow tracks, como si el cliente tuviera que conocer cómo funciona un ascensor para usarlo. Todos los avisos ofrecen lo mismo y sin embargo no hay transparencia. No es una buena técnica proponer reuniones "apres-ski" implicitando que el cliente potencial sabe en qué consisten. Y tampoco es suficiente para llevarlo hasta la agencia. Para jóvenes se ofrecen "Young ski weeks" ¿En qué se diferencia del producto para adultos? La lectura atenta revela que el medio de transporte varía: no será el avión, sino el ómnibus. Otras veces los avisos son francamente desprolijos: se invita a la gente joven a aventurarse en los lagos del sur pero no se aclara en dónde (¿San Martín de los Andes, Bariloche, Esquel?); se abren alternativas (8d/7n o bien 15d/14n) sin aclarar la diferencia de precios entre una u otra opción.

Este verano hemos asistido a la aparición de numerosos avisos institucionales. Es decir, destinados a proyectar la imagen de un destino turístico como un todo, afianzando su prestigio y confiabilidad. Vimos ejemplos de Uruguay, Mar del Plata, Colombia, Córdoba y Pinamar). Avisos de alto costo: cuarto de página o página entera. En realidad los tres primeros fueron los más ortodoxos, en tanto que los restantes vehiculizaban información operativa de manera desordenada en un marco institucional. Con frecuencia, esos avisos son en contraprestación a la publicación de gacetillas de prensa. De todas maneras creemos que ese espacio puede ser mejor usado. La imagen institucional de un centro turístico es una construcción artesanal que se va realizando en el tiempo a través de numerosas comunicaciones de aspectos parciales que van integrando una imagen global en la percepción del receptor. No creemos que un bombar-

deo de avisos institucionales en plena temporada sea lo adecuado. Más bien, es el momento para publicitar los datos operativos específicos que necesita el cliente potencial para consumir el producto que ya tiene que haber "comprado". El turista no va a decidir en diciembre su lugar de veraneo. El aviso institucional responde a intereses de largo plazo y no a las necesidades de coyuntura.

Las actividades de prensa y difusión son escasas. La presencia de BAR en los medios gráficos, televisión y radiales nacionales se limita a breves artículos o noticias en el corto período de las vacaciones de invierno. No hay una función permanente de prensa y difusión que aproveche o cree oportunidad de comunicación con los mercados emisores. Los programas naturalistas, deportivos y hogareños se dirigen a un público bien predispuesto a recibir información del producto BAR en sus múltiples aspectos. Pero es necesario superar la información superficial generalmente suministrada, entrando en profundidad en el habitat barilochense para el despertar en el cliente potencial un interés más vivo. Hasta el cansancio se habla de excursiones diferentes, fábricas artesanales y deportes al alcance de todos. Pero el dónde, cómo, cuándo y quién de estas posibilidades nunca llega al público masivo en el código apropiado.

Por Promoción en el Punto de Venta (PPV) debemos entender -como ya se mencionó- aquella folletería, afiches, exhibidores, catálogos, etc., que el empresario desarrolla para anunciar su producto en los locales en que éste se vende. A nuestros efectos, comprende básicamente los folletos dirigidos al público que -con frecuencia, por el método de publicidad compartida- desarrollan la MB y la SPT. El cuadro siguiente enumera los folletos entregados por la MB durante el año 85 al turista y sus niveles de stock en diciembre de ese año.

<u>Nombre</u>	<u>Nivel de stock</u>	<u>Fecha de agotamiento</u>
1. Planta urbana	0	agosto 1985
2. Guía hotelera	0	"
3. Parque Nacional Nahuel Huapi	0	"
4. Comemos en...	0	"
5. Flora y fauna	0	"
6. Generalidades	0	"
7. En sus cuatro estaciones	0	"
8. Pesca deportiva	0	"
9. Datos de interés	0	"
10. Informaciones útiles	0	"
11. Navegando las aguas blancas	0	"
12. Caminando los bosques	0	"
13. Circuitos turísticos	85.000	-
14. Flora y fauna (en inglés)	3.500	-
15. Generalidades (en inglés)	500	-
16. Pesca deportiva (en inglés)	3.000	-
17. Guía Bush	0	agosto 1985

Fuente: MB

De estos folletos dos son de edición privada externa, cuatro fueron editados por la SPT y el resto están editados por la MB. Es meritorio que los folletos estén normalizados. El formato básico utilizado es de 11 x 22 cm; puede multiplicarse según las necesidades de espacio. Un isotipo representando "sol y nieve" junto con la leyenda "Bariloche" tienden a dar homogeneidad a la producción gráfica. A continuación, haremos un análisis pormenorizado de esta folletería. Los testimonios pueden encontrarse en el tomo III del presente informe:

#### I. PLANTA URBANA:

el mapa es claro y las direcciones son útiles. Nótese la desproporción del espacio concedido a los servicios de taxi y alquiler de autos en un casco urbano turístico de 2 km<sup>2</sup>. En cambio, las especificaciones sobre las líneas

regulares de colectivos urbanos no están desarrolladas (recorrido, costo y frecuencia).

## 2. GUIA HOTELERA:

el mapa no tiene referencias turísticas de interés. En el código faltan opciones: música funcional, sala de convenciones, salón de belleza, bar, quicho, caja de seguridad, etc. A veces hay contradicción en la aplicación del código, por ejemplo: hotel Abedules.

## 3. PARQUE NACIONAL NAHUEL HUAPI:

el mapa es más institucional que turístico. Los nombres de ejemplares de flora y fauna resultan excesivos al no estar acompañados de ilustraciones. La adjetivación es exagerada. Las actividades no están enunciadas de manera operativa. Idem para los paseos. La "nota importante" es del todo prescindible.

## 4. COMEMOS EN...:

los servicios gastronómicos deberían estar categorizados de la misma manera que los hoteles.

## 5. FLORA Y FAUNA:

las ilustraciones son deficientes. Cuesta leer el texto sobre el fondo reticulado elegido. ¿A quién va dirigida? ¿profesores o turistas comunes? ¿dónde dirigirse para apreciar lo publicitado?

## 6. GENERALIDADES:

en la descripción de las actividades recreacionales deben señalarse horarios de visita, costo de la entrada y temas. En el capítulo de fábricas artesanales, a lo anteriormente mencionado, hay que agregar las direcciones. En cuanto a los lugares de interés debe aclararse en qué consiste el atractivo y citar horarios y costos. En la mención de las distracciones faltan los horarios y en el caso del teatro, la dirección. Las actividades deportivas reseñadas ¿son para el turista? ¿para que los practique o los presencie? En todo caso, falta citar el domicilio, teléfono, horario y costo de cada una de ellas. Veamos las excursiones: ¿por qué para averiguar un horario hay que ir a una agencia de turismo? En el caso de excursiones ecuestres falta el teléfono del

#### 10. INFORMACIONES UTILES:

falta mencionar los horarios y los medios de acceso a los lugares de interés turístico. Por supuesto, también las tarifas. Este es un problema habitual en momentos de alta inflación. Puede, en este caso, agregarse un insert. Se ofrecen servicios que no están disponibles para el turista, por ejemplo: tenis. Las instituciones empresariales y el listado de las agencias de turismo no es un dato de interés para el turista. Nuevamente, los servicios de transporte urbano no están especificados; en cambio, hay 17 paradas de taxis y 8 casas de alquiler de autos. Las distancias en kilómetros a las capitales de provincia es un dato ilustrativo pero inútil.

#### 11. NAVEGANDO LAS AGUAS BLANCAS:

en las oficinas de MB se nos aclaró que dado los errores que tenía, el folleto no era utilizable. Desde ya no es para un turista común. No busca motivarlo ni le indica cómo iniciarse en la actividad (dirección, teléfono, opciones, tarifas). El mapa es confuso. Los colores y la diagramación es inaceptable.

#### 12. CAMINANDO EN LOS BOSQUES:

el mapa es confuso. ¿Cómo se espera que un padre de familia inicie una caminata con estos datos que en vez de eliminar las incertidumbres las generan? ¿una vez allí, de qué seguridad y apoyo se dispone? ¿hay mesa, baño, agua, qué hay que llevar? ¿cómo se accede a la base del sendero? La redacción no es operativa. El redactor debe comprender que las referencias, tan familiares para él mismo, no le dicen nada al turista y que una vez en el camino se pasará buscando señalizaciones que le confirmen las mencionadas en la hoja de ruta, es decir, en este folleto. Pero una hoja de ruta tiene que tener la forma de un mapa y no de un relato. Habría que hacer un folleto o un insert para cada sendero utilizando una simbología muy precisa especificada en una tabla previa.

#### 13. CIRCUITOS TURISTICOS:

a modo de ejemplo, a Puerto Pañuelo se sugiere llegar con vehículo propio o en ómnibus de agencias de viaje. Se descarta la línea regular. Esto da la tónica de todo el folleto. Los mapas no son operativos. Las descripciones de



#### 10. INFORMACIONES UTILES:

falta mencionar los horarios y los medios de acceso a los lugares de interés turístico. Por supuesto, también las tarifas. Este es un problema habitual en momentos de alta inflación. Puede, en este caso, agregarse un insert. Se ofrecen servicios que no están disponibles para el turista, por ejemplo: tenis. Las instituciones empresariales y el listado de las agencias de turismo no es un dato de interés para el turista. Nuevamente, los servicios de transporte urbano no están especificados; en cambio, hay 17 paradas de taxis y 8 casas de alquiler de autos. Las distancias en kilómetros a las capitales de provincia es un dato ilustrativo pero inútil.

#### 11. NAVEGANDO LAS AGUAS BLANCAS:

en las oficinas de MB se nos aclaró que dado los errores que tenía, el folleto no era utilizable. Desde ya no es para un turista común. No busca motivarlo ni le indica cómo iniciarse en la actividad (dirección, teléfono, opciones, tarifas). El mapa es confuso. Los colores y la diagramación es ~~es~~ inaceptable. §

#### 12. CAMINANDO EN LOS BOSQUES:

el mapa es confuso. ¿Cómo se espera que un padre de familia inicie una caminata con estos datos que en vez de eliminar las incertidumbres las generan? ¿una vez allí, de qué seguridad y apoyo se dispone? ¿hay mesa, baño, agua, qué hay que llevar? ¿cómo se accede a la base del sendero? La redacción no es operativa. El redactor debe comprender que las referencias, tan familiares para él mismo, no le dicen nada al turista y que una vez en el camino se pasará buscando señalizaciones que le confirmen las mencionadas en la hoja de ruta, es decir, en este folleto. Pero una hoja de ruta tiene que tener la forma de un mapa y no de un relato. Habría que hacer un folleto o un insert para cada sendero utilizando una simbología muy precisa especificada en una tabla previa.

#### 13. CIRCUITOS TURISTICOS:

a modo de ejemplo, a Puerto Pañuelo se sugiere llegar con vehículo propio o en ómnibus de agencias de viaje. Se descarta la línea regular. Esto da la tónica de todo el folleto. Los mapas no son operativos. Las descripciones de

las bellezas naturales no son apreciables antes de hacer el viaje y haciéndolo se cae en dos opciones: si es por cuenta propia, dichos atractivos no están señalizados en el folleto y si es a través de una excursión organizada, el guía hace superfluas las indicaciones del folleto.

14, 15 y 16:

son traducciones mejorables de los folletos N°s. 5, 8 y 9.

17. GUIA BUSH 85:

es una publicación donde todo el texto de fondo reproduce la folletería MB, SPT y Parques Nacionales. Hay abundante material publicitario. Se limita a reseñar las prestaciones turísticas sin categorizar ni hacer una evaluación crítica de las mismas a los efectos de informar al turista. Las tarifas están ausentes a lo largo de toda la guía. No cumple el objetivo de estimular al turista a conocer nuevas opciones ni le ayuda a evaluar las tradicionales.

18. CITY TOUR:

es un suelto mimeografiado que acompañó la implementación de las visitas pedestres a la ciudad. El texto es simpático.

La oficina de recepción de la MB admite cualquier información turística privada, exhibiéndola y repartiéndola entre el numeroso público concurrente. El anexo 25 nos informa que en el año 85 concurrieron 20.000 personas a pedir información. Se nota cómo el público de verano es más demandante. Sería interesante sistematizar la información solicitada para generar folletos más ajustados a las necesidades del turista. La situación de la folletería turística de la SPT en diciembre de 1985, es enunciada en el cuadro siguiente:

### 3. BOLSOS CON LOGOTIPO SPT:

se trata de un bolso de papel con motivos turísticos. La gráfica es depurada y la realización cara. Util para congresos, work-shops pero no para el consumidor final.

### 4. CARPETAS:

es una carpeta con solapas internas destinadas a contener material gráfico. Caben los mismos comentarios que en el punto anterior.

### 5. GUIA DE CAMPINGS:

es una guía con información para caracterizar los campings y lugares de recreo de la ruta 22. No responde a las preguntas: teléfono, horario, tarifas, responsable, dirección (para comunicarse por carta), sistema de reserva. El texto tiende a una mala adjetivación. La diagramación derrocha espacio. Podría haber contenido un mapa operativo con códigos claros que indiquen los servicios de apoyo que tiene el automovilista hasta llegar a los campings.

### 6. GUIA DE HOTELES:

los folletos de formato tan grande (32,5 x 21,5 cm) no son prácticos para el usuario. En la codificación de servicios, hay códigos innecesarios (ningún hotel no tiene agua caliente: código 1) y otros merecen más discriminación: pileta de natación (cubierta, climatizada), comedor (categoría del cubierto), personal bilingüe (qué idioma/s).

### 7. EL BOLSON:

los servicios (alojamiento, gastronomía, automóvil) deben estar categorizados. Faltan teléfonos, direcciones y tarifas. La reseña de la oferta no es atractiva desde una perspectiva turística. El mapa no está bien codificado.

### 8. EXCURSIONES BARILOCHE:

dada la similitud de este folleto con el producido por MB caben los mismos comentarios.

### 9. ¿COMO VIAJAR...?:

se trata mas bien de un folleto de turismo emisor de BAR puesto que to-

<u>Nombre</u>	<u>Nivel de stock</u>	<u>Fecha de agotamiento</u>
1. Afiches de distintas zonas provinciales:		
. El Bolsón	20	-
. Alto Valle	40	-
2. Afiche de Viedma	30	-
3. Bolsos con logotipo SPT	700	-
4. Carpetas	1.500	-
5. Guía de campings	130	-
6. Guía de hoteles	420	-
7. El Bolsón	130	-
8. Excursiones Bariloche	0	julio 1985
9. ¿Cómo viajar...?	1.000	-
10. Pesca en Bariloche	0	julio 1985
11. Pesca Costa Atlántica	0	verano 1985
12. Viedma/Lobería	0	noviembre 1984
13. Viedma/El faro	0	julio 1984
14. Lago Pellegrini	0	noviembre 1983
15. Alto Valle	0	noviembre 1983
16. Balneario El Condor	90	-
17. Línea Sur	0	agosto 1983
18. Datos útiles de BAR	0	noviembre 1983
19. S.A.O./Las Grutas	0	noviembre 1983
20. Bienvenido a Río Negro	500	-
21. Mini afiche: Fiesta de la Nieve 85	100	-
22. Mapa de la Prov. de Río Negro	0	julio 1985
23. Mapa de BAR	0	julio 1985

Fuente: STP

Las piezas gráficas no guardan uniformidad. Se notan muy distintos criterios en su realización. Merecen destacarse los mapas de la provincia de Río Negro y Bariloche producido conjuntamente con el ACA. A continuación, comentaremos aquellas piezas de las cuales hemos podido obtener el testimonio en el SPT:

rística que daría para un estudio separado. En general, se nota en las campañas de concientización turística una actitud ambivalente, pues nunca se supera la dicotomía ellos (los turistas) y nosotros. Una campaña tal, debería partir de esta posición básica: "tenemos el recurso que es hermoso y queremos compartirlo" y no al revés "ellos vienen y usan nuestro recurso". Es decir, hay que pasar al residente de una actitud pasiva a una activa. Esta actitud puede reforzarse con premios, concursos y publicitación de hechos deseables. El tema es serio y tratarlo mediante la técnica de las historietas es minorizarlo. De todas maneras, si el ingreso de turistas provoca realmente una molestia al residente, entonces la actitud ambigua es para con el residente. Si hay un brusco aumento de precios del cual no puede sustraerse, si no hay ninguna facilidad para él o para su familia para usar la infraestructura turística de su propio lugar, entonces no puede esperarse su adhesión sincera a un programa de concientización turística. En una empresa, los empleados (incluidos los vendedores) tienen descuentos para comprar los productos que elabora la empresa gracias a su colaboración.

### 3.7. La oferta de BAR según BAR

La CTB de BAR propició un lanzamiento para la época estival que tuvo lugar en el Hotel Libertador de Buenos Aires el 26 de noviembre de 1985, siendo invitados gente de prensa y operadores turísticos (350 personas). Estuvieron presentes el Gobernador de Río Negro Sr. Osvaldo Alvarez Guerrero, el Director Nacional de Turismo Sr. César Crenzel, autoridades provinciales y municipales del turismo rionegrino y diputados y senadores provinciales.

El anexo 26 es una copia de la gacetilla distribuida entre los medios periodísticos y que fuera "levantada" por Ambito Financiero (16.12.85), Tiempo Argentino (30.11.85) y El Clarín (13.12.85). Son aspectos positivos de esta presentación la concertación previa que implicó entre los organizadores y la toma de conciencia de comunicarse directamente y como un todo con el mercado potencial.

Son aspectos negativos lo avanzado de la fecha de presentación, la falta de diferenciación de la información según se dirija al consumidor final o al con-

das las indicaciones son "cómo viajar a" y no "cómo viajar desde".

16. BALNEARIO EL CONDOR:

se podrían desarrollar las características de los campings y recomendar actividades específicas.

20. BIENVENIDO A RIO NEGRO:

la factura del folleto es buena, el texto ligero y agradable. Es un folleto institucional. A partir del mismo no puede esperarse en influir o modificar una pauta de comportamiento turístico.

21. MINI AFICHE FIESTA DE LA NIEVE 85:

la ilustración tiene los colores excesivamente saturados. El negro no es un color adecuado para el fondo y menos aún para una fiesta de la nieve. En el motivo hay dos carteles de prohibición y toda la gente viste de oscuro. ¿Dónde están los esquíes? El texto es vago. Si la pieza gráfica va al mercado emisor ¿por qué no dar la dirección y teléfono de la casa de la Provincia o delegación para informarse? Se pierde una oportunidad de estimular a pasar las vacaciones de invierno en BAR.

22/23. MAPA DE LA PROVINCIA DE RIO NEGRO/MAPA DE BARILOCHE:

son las realizaciones más profesionales. Color, dibujo de los mapas y diagramación: muy bien. Los textos pueden mejorarse, si bien son más contenidos que el promedio general. Falta volcar la oferta de las posibilidades activas de BAR, concretando nombres y direcciones de los lugares -gastronómicos, por ejemplo- que por su calidad merecen ser destacados. Hay un falso pudor al respecto muy común en las comunicaciones patrocinadas por entes estatales.

En cuanto a la venta personal, podemos decir que cada empresario, cada funcionario estatal, cada uno de los 60.000 habitantes de BAR suelen tener la oportunidad -buscada o no- de efectuar la venta personal de alguna parte o aspecto del producto BAR. Esto no es un problema cuando por su función o capacitación la persona tiene conciencia que está en una situación de venta y tiene además, voluntad de efectuarla. Esto nos lleva al tema de la conciencia tu-

sumidor intermedio y las numerosas incorrecciones y falsedades que la presentación tuvo. Este último aspecto es frecuente en las presentaciones de este tipo en donde se "inflan" las posibilidades de un recurso turístico. Pero es BAR la que motiva este informe y en donde hizo crisis. También se comprueba que los atractivos ofrecidos suponen -con frecuencia- contar con movilidad propia que es el caso menos frecuente entre los turistas. Es que BAR, nacida como una propuesta elitista, no está preparada para recibir al turista de recursos limitados que, precisamente, constituye el grueso del mercado captable. Se retomará este tema más adelante.

Puntualizaremos solo algunos items que nos permitirán ubicarnos en relación a la realidad de esta oferta. Es común en comercialización, que el pequeño empresario quiera ofrecer lo que tiene pero también aquello que ofrecen las grandes empresas (para el caso, St. Moritz, Les Arcs, etc.) y que suele estar más allá de sus posibilidades reales. No es buena política. Mas vale enfatizar los puntos fuertes de su producto o bien desarrollar un modelo más (pongamos por ejemplo, los senderos peatonales) y promoverlo específicamente que intentar ampliar su línea de productos por encima de su capacidad de producción. Los mayoristas, que tienen sus propias agencias receptoras, conocen la realidad. Los usuarios emiten su voto al no repetir el consumo del producto.

Para entender lo que sigue es necesario antes haber leído el anexo 26: "Bari-loche, un verano en acción...". Los datos transcritos fueron recabados a través de la CTB y la SPT. Analizaremos por item:

I, II y III: Hotelería, Bungalows, Camping: En este rubro el cumplimiento de la oferta depende de la evolución de la temporada. En estos últimos años en donde hubo exceso de oferta, la queja más generalizada es que no se respetan los pisos de las distintas categorías hoteleras produciéndose malestar entre los empresarios del sector.

IV: Excursiones terrestres: Los precios no incluyen el costo de los medios de elevación y el derecho de ingreso a Parques Nacionales. Es normal que se publicite, de esta manera y la consecuencia invariable es el disgusto del turista.

V. Excursiones lacustres: La excursión lacustre de A 5,00 por persona es sólo para grupos, los días lunes y sujeto a plaza vacía. Esta información fue provista por el prestatario directo ya que ninguna de las agencias receptoras consultadas la vende y, más aún, no estaban en conocimiento de la oferta. Por supuesto, no están incluídas en esta tarifa A 2,50 en concepto de traslado a Puerto Pañuelo y A 1,00 en concepto de derecho de ingreso a Parques Nacionales.

VI: Boites: Sin duda alguna hay discoteques para jóvenes (cinco), pero el único night club identificado es Acuario y se considera decididamente no turístico.

VII: ACTIVIDADES VARIAS (A):

1. Tenis: Las únicas canchas de tenis cubiertas son las del Club Nahuel Huapi que son exclusivas para socios. La mayoría de estas canchas están integradas a complejos en donde los socios tienen prioridad. Salvo las mencionadas, todas están alejadas del casco de la ciudad. Las tarifas del Bariloche Yatch Club son de A. 5,00/persona/hora. A continuación se presenta un inventario de las canchas de tenis de BAR:

<u>Nombre</u>	<u>Cantidad de canchas</u>	<u>Tipo</u>	<u>Dirección</u>
Club Nahuel Huapi	2	cemento	Costanera y R. Sáenz Peña
Las Margaritas	1	polvo de ladrillo	Campichuelo 900
Catedral	1	cemento	Villa Catedral
Dut	2	cemento	Av. E.Bustillo Km 21
Bariloche Yatch Club	2	polvo de ladrillo	Av. E.Bustillo Km 13,6
Llao-Llao	2	polvo de ladrillo	Av. E.Bustillo Km 27
Del Viejo Molino	1	cemento	Av. E.Bustillo Km 6,4
Del Prado	1	cemento	Av. De los Pioneros Km 4,8

Asimismo, se identificaron tres canchas de squash:

- Club Nahuel Huapi (sólo para socios)
- Gimnasio Atlante (Barrio Belgrano)
- Club Bomberos Voluntarios de Melipal (Barrio Melipal)



Esta última es abierta al pública (A 4,00/hora) y se puede ir con colectivo de línea.

2. Pesca: "El alquiler de lancha con implementos de pesca medio día a A 12,00/ /persona", supone que el potencial usuario se traslada primero a Puerto Blest. En este caso debería abonar:

Traslado terrestre a Puerto Pañuelo	A 2,50
Traslado lacustre a Puerto Blest	A 7,50
Alquiler de lancha	A 12,00
Permiso de pesca	<u>A 5,00</u>
	A 27,00

Es decir que los A 12,00 sólo cubren recepción y alquiler del equipo de pesca.

3. Golf: Se trata de una cancha de 9 hoyos. La oferta del green a A 4,00 es válida sólo para los días hábiles. Los fines de semana asciende -si hay disponibilidad- a A 8,00. El campo se encuentra a 15 kms. de BAR. Hay colectivo de línea que deja a 1 km de distancia.

#### VII: ACTIVIDADES VARIAS (B):

4. Trekking: Las travesías a cerros menores o llanos con guía a 2,50 A/persona es una oferta de la empresa Inalco de Villa La Angostura (distancia a BAR: 88 km). El único medio de transporte para llegar es la empresa Mercedes que sale de BAR martes y jueves a las 18 hs, regresando al día siguiente a las 8 hs. El traslado supone A 2,70 cada vez. Es decir, que para aprovechar esta oferta el turista debería pernoctar dos noches en Villa La Angostura si no dispone de medio de movilidad propio o, en caso positivo, trasladarse 176 km.

Los senderos mencionados en la introducción de la gacetilla, serán tratados más adelante.

5. Equitación: Hay posibilidades de practicar equitación en "El refugio de abajo" (Av. del Faldeo km 6,6). Se puede acceder por colectivo de línea. Es una zona muy transitada prácticamente urbana. La ordenanza municipal 94/78

prohíbe, en verdad, la tenencia de ganado en ese lugar. El precio es de 3 A/ /persona/hora.

Otra opción son las excursiones a caballo por la Estancia Jones (30 km de BAR; no hay colectivo de línea). Los precios fluctúan entre A 25 (día entero, con almuerzo) y A 15 (3 horas).

En el Club hípico las excursiones programadas fluctúan entre A 28 y A 10 por persona. Para llegar, el turista debe trasladarse a 15,5 km de BAR. Hay colectivo de línea (A 0,38).

6. Kayacs: El alquiler de kayaks es una oferta en el lago Gutiérrez. Hay un colectivo de línea que deja al pasajero a 1 km de distancia. No se pudo identificar la oferta de navegación a vela ofrecida en la introducción. El Club náutico local sólo alquila sus veleros a los socios. En cuanto a la oferta de esquí acuático, se detectó un prestatario también en el lago Gutiérrez. El precio es de 20 A/persona/hora. En el transcurso del presente verano, este servicio turístico no ha sido tomado ni una sola vez.

#### VII: ACTIVIDADES VARIAS (C):

7. Crucero: El precio por persona para esta opción era, a mediados de diciembre, A 13,5 (12,5% de aumento en relación a la oferta original).

8. Patinaje sobre hielo: Hay tres pistas: la de Cerro Catedral estaba cerrada en diciembre y arrastra problemas técnicos. La "Village on Ice" es muy pequeña, no logra un buen suelo y los equipos de alquiler están en malas condiciones. "Skating", recién inaugurada, es la mejor aunque sus dimensiones no son reglamentarias para juegos de hockey sobre hielo. La tarifa de A 2 anunciada en la gacetilla es la de adultos. Rige sólo de 16 a 21 hs. Después de ese horario, asciende a A 3.

9. Natación: El "uso de la pileta ubicada entre bosques, cerros y lagos a 1,50 A/día" se originó en un ofrecimiento del hotel Amancay (Luz y Fuerza) posteriormente retirado. Su uso era, en el momento de la consulta, exclusivo para afiliados. En todo BAR no hay una sola pileta cubierta y climatizada.

El inventario de piletas -todas descubiertas- de BAR es el siguiente:

- . Hotel Catedral (Villa Catedral). Para uso exclusivo de los pasajeros de los hoteles Catedral y Sol.
- . Hotel Amancay (Av. Bustillo km 23).
- . Club Danes (Dina Huapi). Precio: 1,5 A/persona/día.
- . Los Pehuenes (Camino de Faldeo Km 7,5). Sólo para socios.
- . La Lonja (Distancia a BAR; 32 Km). Pertenece al Club Andino Bariloche. No puede arribarse por colectivo de línea. Actualmente ofrece un curso para aprender a nadar (A 45).

#### VIII: ENTRETENIMIENTOS:

el Casino, como se sabe, es pequeño e inadecuado. El Hipódromo (Distancia a BAR: 12 km; hay colectivo de línea que deja a cuatro cuadras) funciona sábados y domingos. Sus instalaciones son precarias y el ambiente es francamente no turístico. Los cines son dos. Uno de ellos, ofrecía en diciembre una programación en que alternaban las películas porno con dibujos animados. El otro exhibía películas estrenadas en Buenos Aires hace seis meses. El teatro referenciado en la gacetilla, es el que tiene lugar en el Auditorium del Centro Cívico, en el que presentan sus trabajos un grupo vocacional local. En el verano de 1984, se presentó una compañía chica de Buenos Aires de segunda línea. En la introducción de la gacetilla, se mencionaron galerías de arte. Se identificó una galería dedicada específicamente a las artes plásticas (Praxis). Las exposiciones se refieren a las que tienen lugar en el SCUM (Salón cultural de usos múltiples) dependiente de la MB en el que se exhiben muestras de interés local. Hay dos museos activos: el Museo paleontológico, en incipiente desarrollo, y el Museo de la Patagonia, dependiente de Parques Nacionales, que brinda al público un interesante material.

#### IX: AVENTURAS:

la alternativa Safaris fotográficos sale 20 A/día. Pero según nos informa la agencia que los promueve, conviene tomar un mínimo de tres días. En cuanto a los Safaris acuáticos, los precios a mediados de diciembre ascendían a 17 A/persona (13,3% de aumento en relación a la oferta original). En la introducción se hizo referencia a los senderos en el bosque. La MB, con gran es

fuerzo, inauguró, en el verano de 1984, siete de ellos. Un año después están inutilizados. Los carteles indicadores desaparecieron y no se han mantenido limpios. Estos senderos no tienen infraestructura: baños públicos, lugares para merendar y descansar, juegos para chicos. Se encuentran a 15 ó 20 km de BAR. Hay colectivos de línea para llegar al inicio de los diversos senderos.

#### X: ESPECIALIDADES ENVASADAS:

poco antes de introducir el tema de la gastronomía, la gacetilla comenta la posibilidad de tomarse un baño sauna. La única oferta identificada abierta al público fue la del Sunset Hotel que a 4 A/persona permite el ingreso de hombres una vez por semana y mujeres dos veces por semana.

En cuanto a las especialidades envasadas -según los datos provistos por el ente oficial de control de precios- cabe mencionar que la trucha ahumada/250 grs estaba a A 3,2 (más 60%), el jabalí ahumado/1 kg a A 13,75 (más 25%) y el ciervo -en trozos- ahumado/1 kg a A 12 (menos 33%). El precio del resto de los items mantenía la oferta original.

#### XI-XV: ARTESANIAS Y REGIONALES, SERVICIOS VARIOS, COMESTIBLES, VARIOS Y GASTRONOMIA:

los precios respectivos coincidían, aproximadamente, con los de la oferta en cuestión.



#### 4. LA DEMANDA

##### 4.1. La demanda interna

##### 4.1.1. Distribución espacial

Los productores de BAR enfrentan dos mercados bien diferenciados: el interno y el internacional. En relación a este último, veremos en la sección 4.7. que, en realidad, sólo en el mercado regional se dan posibilidades masivas de venta como ya ha quedado demostrado cuando el cambio monetario ha hecho accesible el recurso.

En ambos, aunque lo analizaremos sólo para el caso nacional, se puede segmentar el mercado de la siguiente manera:

- . el consumidor intermedio
- . el consumidor final

El primero está constituido por los intermediarios comerciales, para los cuales BAR es una oportunidad de lucro. Encaran el producto como un negocio, son sensibles a las argumentaciones racionales y su principal motivación es económica. Este segmento admite a su vez nuevas particiones compuestas por operadores diferenciados por sus objetivos y escala operativa: mayoristas, minoristas, agencias emisoras y agencias receptoras.

Un sistema conceptual totalizador requiere distinguir otros participantes en el proceso de circulación de BAR entre los productores y los usuarios. Nos referimos a operadores tales como los transportistas aéreos y terrestres.

Finalmente, no deben descuidarse las entidades influyentes tales como los organismos oficiales y privados de promoción y reglamentación turística, medios de prensa y difusión, etc.

El anexo 27 muestra que el mercado emisor de Buenos Aires nuclea el 61% de las

agencias de viaje. Si se agregan Santa Fe, Córdoba, Mendoza y Tucumán se alcanza el 82% del total.

El consumidor es aquél que usa el producto BAR. Su estructura motivacional es más compleja y diferenciada: modas, tendencia del consumo, hábitos urbanos, edad, situación civil, clase socio-económica de pertenencia y grupos de referencia, son indicadores sociológicos que permiten predecir su comportamiento vacacional.

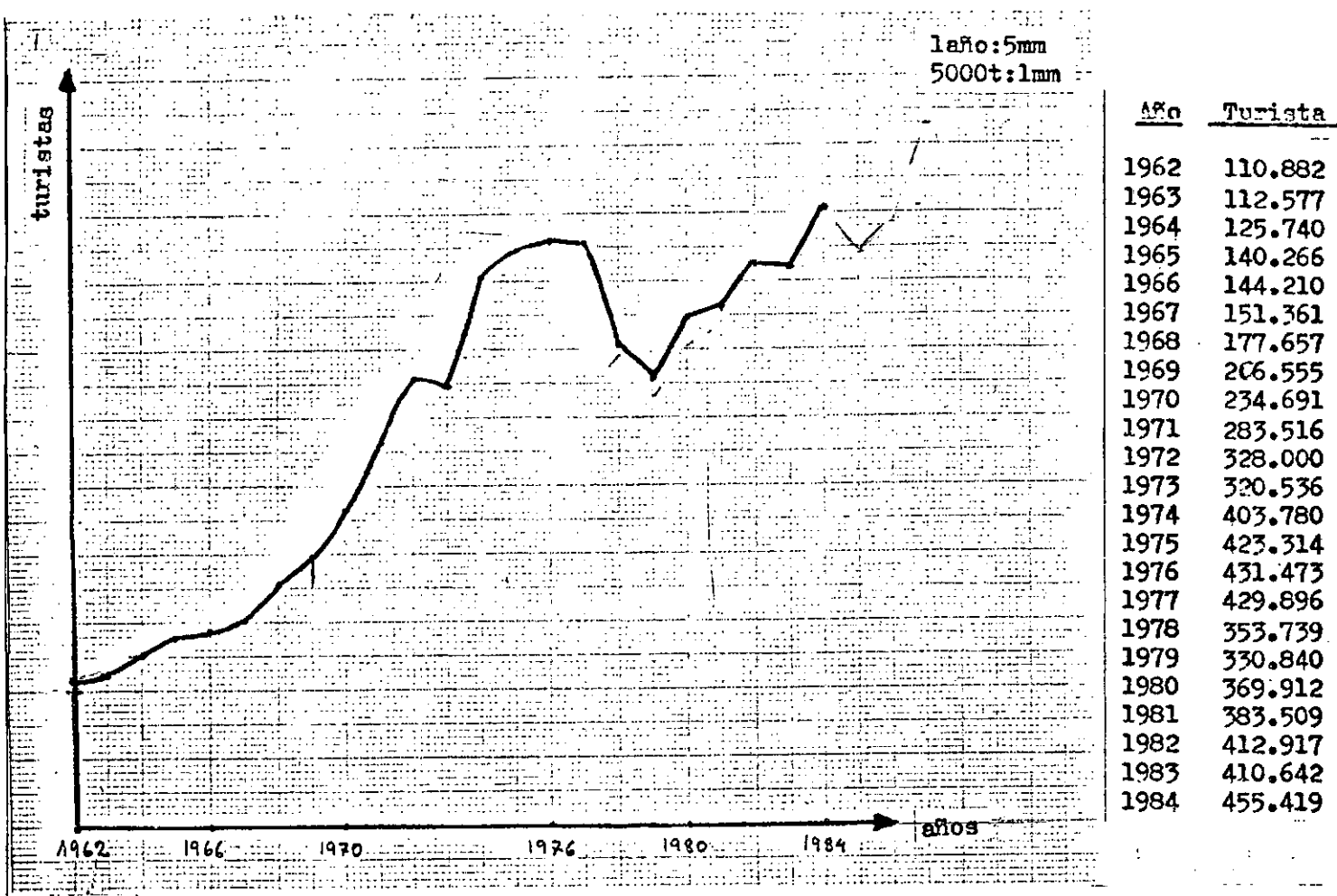
Descanso, salud, recreación, actividad, realización, trascendencia, exploración e inserción cultural son factores psicológicos que influirán en su proceso decisional.

Por último, las expectativas económicas, la evolución del salario real, la tasa de inflación, las oportunidades de ahorro y -en el caso de incluir los mercados externos- las tasas de cambio y la estabilidad política, serán factores socio-económicos que enriquecerán el cuadro de variables intervinientes en la determinación del comportamiento del consumidor potencial.

Naturalmente, la distribución poblacional (anexo 28) es consistente con la de las agencias. El 49,4% de la población se agrupa en Capital Federal y Provincia de Buenos Aires. Si agregamos Córdoba, Santa Fe, Mendoza y Tucumán, llegan al 74,6% del total. En Argentina hay 202 ciudades con más de 10.000 habitantes (anexo 29). BAR, como productor, debe rastrear cuidadosamente este mercado asegurándose que su producto llega en el tiempo, lugar y modelo adecuado.

#### 4.1.2. Evolución:

BAR recibe 450.000 turistas. El gráfico siguiente muestra su evolución desde 1962:



Fuente: SPT

Se observa que BAR alcanzó los 400.000 turistas en el año 1974 (época de alto salario real en Argentina). Posteriormente descendió y volvió a recuperar ese nivel recién en 1982. Esto respondió a una coyuntura socio-económica general del país, como puede observarse en los casos de Mar del Plata (anexo 30) y Córdoba (anexo 31).

#### 4.1.3. Estacionalidad

El anexo 32 nos suministra el ingreso anual de pasajeros a BAR, dividido mes por mes, durante el período 1962-1984. Estas estadísticas presentan

-como la mayoría de las cifras obtenidas- algunos problemas de metodología y confiabilidad, pero es la más difundida y referenciada de los datos disponibles. Podremos inferir que, en comparación con otros destinos turísticos nacionales, BAR presenta una estacionalidad mediana. El 80% del turismo argentino -según vemos en el mismo anexo- se realiza en el verano. En BAR ningún mes supera el 20% del total recibido en el año. El siguiente cuadro muestra la estacionalidad para el promedio de los tres últimos años (82/83 y 84).

<u>Mes</u>	<u>Promedio 82/83/84</u>	<u>%</u>
Enero	56958	14
Febrero	47174	11
Marzo	25040	6
Abril	21706	5
Mayo	13821	3
Junio	17755	4
Julio	71692	17
Agosto	43840	10
Setiembre	33379	8
Octubre	28957	7
Noviembre	26557	6
Diciembre	<u>39446</u>	<u>9</u>
	426325	100

Fuente: SPT/elaboración propia

Esta misma fuente nos permite cuantificar cómo ha variado la importancia relativa del turismo de verano. En efecto, el siguiente cuadro muestra cinco mediciones de la distribución porcentual de los pasajeros entrados a BAR en los períodos verano, invierno y resto.

	<u>1965</u>	<u>1969</u>	<u>1974</u>	<u>1979</u>	<u>1984</u>
diciembre/enero/febrero	52	51	44	31	28
julio/agosto/setiembre	14	16	20	32	34
resto	<u>34</u>	<u>33</u>	<u>36</u>	<u>37</u>	<u>38</u>
TOTAL	100	100	100	100	100

Fuente: SPT/elaboración propia.



Pero como ya se dijo en la sección 1.3. esto no debe sorprendernos sino más bien confirmarnos que BAR sigue una tendencia mundial en cuanto al uso de los centros turísticos de montaña. Más bien, lo que hay que explicar es cómo en 1964 el 52% del turismo era estival. Un modelo posible es considerar el súbito incremento del consumo interno, así como el "descubrimiento" de BAR entre los propios argentinos. El uso del recurso Cerro Catedral en comparación al recurso Lagos, de acuerdo con los datos disponibles de Derecho de Ingreso a Parques Nacionales parecen confirmar desde otro ángulo esta tendencia;

<u>Año</u>	<u>Cerro Catedral</u>	<u>Lagos</u>	<u>%</u>
1977	297	243	22
1979	212	198	7
1981	280	218	28
1982	298	209	92

Fuente: Parques Nacionales

#### 4.1.4. Estadía promedio

Otro cambio observable en el comportamiento de demanda es la variación de la estadía promedio, que siguió una evolución decreciente durante los últimos 10 años, estabilizándose alrededor de 5 días promedio. La tendencia europea es similar (sección 1.3.). Veamos el siguiente cuadro:

<u>Año</u>	<u>Estadía promedio (días)</u>
1973	7
1974	6
1975	6
1976	6
1977	5,5
1978	5,5
1979	5,5
1980	5
1981	5
1982	5
1983	4,5
1984	4

Fuente: bibliografía N° 26

Otro estudio (21, pág.8) arroja para los años 83 y 84 una estadía promedio del 5,6 y 5,2 respectivamente, datos que tenderían a confirmar los anteriores.

#### 4.1.5. Medios de transporte utilizados

El anexo 33 presenta en detalle -para una serie de 9 años- el uso de los medios de transporte efectuado por el turismo ingresado a BAR. En el año 84, arribaron por avión, transporte automotor y tren el 36%, 56% y 9% de los pasajeros ingresados a BAR respectivamente. Los porcentajes mencionados no presentan variaciones significativas en relación a 1976.

Durante 1978/1981 el porcentaje de participación del tráfico aéreo recayó notablemente pero en la actualidad ha recuperado los volúmenes anteriores. Es tradicional que el turismo estival -relativamente más barato- utilizara más intensamente el transporte automotor. No obstante, esta tendencia parece haber desaparecido en estos últimos 3 años.

#### 4.1.6. Grado de satisfacción del consumidor

La SPT produce de manera asistemática informes de coyuntura turística derivados de muestreos entre turistas siendo los objetivos de información, entre otros, motivación y grado de satisfacción en la recepción de los servicios turísticos. En los dos primeros informes que se van a comentar, se utilizaron como encuestadores los alumnos del bachillerato turístico dictado en BAR. En la SPT hay disponibles informes correspondientes a diversos años. En el verano del 82 se realizó un muestreo de 1.355 turistas. El 15% eran extranjeros. Las procedencias se distribuían así:

	<u>%</u>
Capital Federal	46
Buenos Aires	10
Córdoba	8
Santa Fe	5
Mendoza	4
Tucumán	2
Resto	<u>25</u>
	100

El 34% arribó en avión, el 62% por transporte automotor y el 4% lo hizo por tren. Se recogieron 847 opiniones críticas sobre la prestación de servicios turísticos. En orden de importancia las quejas más frecuentes fueron en relación a la calidad de las excursiones: transporte, baños sucios y organización (23%), el estado de los caminos (15%), el servicio de guías (11%), la falta de espectáculos (11%) y la falta de recreación para niños (7%).

En el invierno de 1981, un muestreo de 558 turistas reveló que en cuanto a procedencia los mismos primeros cuatro mercados emisores nacionales abarcaban el 92% de los encuestados. El 3% eran extranjeros. Entre las 1.069 opiniones críticas recogidas las más destacables fueron: falta de recreación (29%), calidad de las comidas: atención, precios (19%), estado de los caminos (17%), calidad de las excursiones: transporte, precios (11%). En relación a la encuesta anterior aparece como elemento diferencial el alto nivel de precios, mención coherente con la evolución de los mismos en alta temporada.

En el invierno de 1985, se realizó otra encuesta de demanda. En esta oportunidad, varió la metodología puesto que la muestra (1.521 turistas) se obtuvo a partir de formularios de llenado voluntario depositados en los alojamientos turísticos. Estos representaban el 30% del universo. La voluntariedad en la devolución de los formularios de base introduce un insalvable error metodológico. Reseñaremos algunos datos destacables. Las procedencias de Argentina se distribuían así:

	<u>%</u>
Capital Federal	21
Buenos Aires	23
Santa Fe	24
Misiones	5
Tucumán	3
Chaco	3
Resto	<u>21</u>
	100

El 7% eran extranjeros, de los cuales el 81% eran de origen brasileño. El perfil por edad fué el siguiente:

	<u>%</u>
0 a 5	4
6 a 12	6
13 a 18	41
19 a 30	31
31 a 50	13
51 ó más	3
no responde	<u>2</u>
	100

Este perfil es coherente con el predominio sesgado de estudiantes (grupo de turistas más voluntarioso). El capítulo de "Situación ocupacional" arroja un 63% de estudiantes.

Los medios de transporte utilizados fueron:

	<u>%</u>
ómnibus	61
avión	22
auto	16
tren	<u>1</u>
	100

Según la encuesta, el 95% de los turistas habría efectuado reserva de alojamiento a través de agencias (80%), directamente (12%) o por el sindicato (8%). El 64% de los encuestado manifestó permanecer 7 o menos días. Los alojamientos más utilizados fueron:

	<u>alojamientos utilizados</u>	<u>planta hotelera</u>
hostería 1E	22	11
hotel 1E	21	24
hotel 2E	19	8
hotel 3E	9	19
resto	<u>29</u>	<u>38</u>
	100	100

Comparando con la planta hotelera se cuantifica el sesgo de la muestra.

Más adelante, la encuesta indica que el 64% de los encuestados ya conocía BAR. Este es tal vez el dato más bizarro de la encuesta. Si bien es en invierno donde hay que esperar la mayor repetición de consumo del producto BAR dada la modalidad del turista esquiador, este año precisamente no hubo nieve. La repetición del consumo en el producto BAR es uno de los puntos cruciales del problema que nos ocupa.

El 74% de los turistas manifestó tener a BAR como destino único. El resto lo combinó con Capital Federal (39%), San Martín de los Andes (11%) y El Bolsón (11%).

Sobre 113 sugerencias en relación a los servicios turísticos, 42% criticaron los servicios del Cerro Catedral: "caros, deficientes" y el 19% enjuició el elevado nivel de precios.

En relación a 141 comentarios sobre la apreciación de la estadía en BAR, el 46% la consideró grata y el 20% se quejó de los elevados precios (la mitad de ellos con referencia al Cerro Catedral).

A pesar de los problemas metodológicos mencionados, es indudable la utilidad de este tipo de informes para ser utilizados con elementos de juicio en la mejora del producto turístico.

#### 4.1.7. Influencia del salario real

Otra variable muy vinculada al turismo de origen interno es el salario real. En efecto, la siguiente serie muestra la evolución de ambas variables. Obsérvese que los picos de salario real coinciden con la máxima afluencia de turistas de origen argentino y, coherentemente, con la superación de la barrera de los 400.000 turistas. Desafortunadamente, la falta de datos disponibles nos obliga a exponer una serie de datos discontinuos:

<u>año</u>	<u>turistas argentinos</u>	<u>total turistas</u>	<u>salario real</u>
1970	218.329	234.259	154,5
1973	230.402	310.536	160,0
1974	325.790	403.770	179,1
1975	334.163	423.314	180,2
1978	294.946	353.739	94,8
1979	278.898	330.840	106,6

Fuente: STP/Informe económico. Reseña estadística Ministerio de Economía/elaboración propia.

#### 4.1.8. Precios relativos turísticos

Obviamente, el costo de los pasajes al exterior compite con todos los destinos turísticos nacionales. Baste pensar en la brusca rebaja de los mismos durante el año 1985 que motivó records de venta y el espectáculo de agencias de viaje abriendo sus oficinas sábados y domingos. Sólo Aerolíneas Argentinas vendió 70.000 pasajes al exterior durante la breve vigencia de la medida. Si se comparan los precios de 2 paquetes alternativos (BAR y Río de Janeiro) con los egresos derivados de la salida de viajeros surge con claridad la correlación:

<u>Año</u> <u>(1)</u>	<u>Costo BAR</u> <u>(2)</u>	<u>Costo BRASIL</u> <u>(3)</u>	$4 \frac{(3)-(2)}{(2)} \times 100$ <u>(2)</u>	<u>(5) Egresos</u> <u>(mill U\$S)</u>
1977	46.900	99.000	111	190 0
1978	130.000	280.000	115	308,1
1979	290.000	460.000	58	1.230,9
1980	600.000	800.000	33	1.791,4
1981	1.455.000	1.500.000	3	1.471,3
1982	3.300.000	5.616.000	70	565,0
1983*	9.800.000	28.980.400	196	507,6
1984	4.990	8.950	79	s/a
1985	46.500	81.200	75	s/a

\* hasta 1983 son pesos ley 18.188; a partir de 1984 son pesos argentinos.

Fuente: el Clarin (avisos ATI)/Dirección Nacional de Turismo/elaboración propia.

Obsérvese cómo aumenta el nivel de los egresos a medida que disminuye la brecha entre el precio de ambos productos.

#### 4.1.8. Evolución de visitante al Parque Nacional Nahuel Huapi

Según los registros de Parques Nacionales, la evolución de las visitas al Parque -naturalmente correlacionada con el ingreso de pasajeros a BAR- habría seguido la siguiente evolución:

<u>año</u>	<u>área lacustre</u>	<u>área Catedral</u>	<u>total</u>
1977	243.210	297.232	540.442
1978	207.174	211.928(1)	419.102
1979	198.275	212.162	410.437
1980	208.339	165.721(1)	374.060
1981	218.770	280.559	499.329
1982	209.649	298.664	508.312
1983	219.401	251.743(1)	471.144
1984	203.733	102.192(1)	305.925
1985	192.278	91.025(1)	283.303

(1) datos incompletos

Fuente: P.N./STP

Una comparación con el desarrollo de los otros 7 parques nacionales más visitados pueden consultarse en el anexo 34.

#### 4.2. La demanda externa

##### 4.2.1. El turismo en el mundo

Un estudio reciente (29) estima para el año 1986 la siguiente configuración del turismo mundial:

<u>región</u>	<u>arribos internacionales (en mill.)</u>	<u>gastos por arribo (en U\$S)</u>	<u>% de arribos extrarregionales</u>
Europa	230	380	16
América	67	480	25
Asia	27,5	590	49
Africa	7,5	500	76
Medio Oriente	8	600	59
	<u>340</u>		

Europa concentra el 67.6% de todo el movimiento turístico internacional. Podemos decir también que Europa y América se visitan a sí mismas.

Veamos la participación de Argentina en América:

<u>región</u>	<u>arribos internacionales (en miles)</u>
América del Norte	44.000
Centroamérica	9.000
América del Sur (excl.ARG.)	12.200
Argentina	<u>1.800</u>
	67.500



Se infiere que Argentina participa con el 0,52% del total mundial, y con el 12,8% del total de América del Sur. El anexo 35 muestra los ingresos derivados de ese tránsito.

Veamos ahora, el origen del turismo internacional arribado a la Argentina:

<u>Procedencia</u>	<u>arribos internacionales (en miles)</u>	<u>%</u>
Países limítrofes	1.450	80
América del Norte	55	3
Resto de América	110	6
Europa	155	8
Resto del mundo	<u>30</u>	<u>2</u>
	1.800	100

Es notable la enorme repércusión del turismo regional. El anexo 36, nos muestra la llegada de turistas externos clasificados por nacionalidad y mes: la estacionalidad es baja.

En cuanto a la composición de los turistas de países limítrofes, el siguiente cuadro, correspondiente a 1984, es demostrativo:

<u>País</u>	<u>turistas</u>	<u>%</u>
Bolivia	37.819	3
Brasil	356.998	28
Chile	276.370	21
Paraguay	137.066	11
Uruguay	<u>477.460</u>	<u>37</u>
	1.285.713	100

El anexo 37 reseña los ingresos externos clasificados por medios de transportes utilizados. Puede decirse que las vías terrestre, marítima y aérea se utilizan en el 39%, 37% y 24% de los casos, respectivamente.

#### 4.2.2. Demanda externa del producto BAR

Sudamérica recibe el 3,6% del turismo internacional. No hay, por lo tanto, turismo masivo hacia ningún país sudamericano. Asimismo, si lo hubiera para Argentina, ésta no tendría hoy la infraestructura de servicios para atenderla. No obstante, existen ya algunos semblantes turísticos muy definidos. Para el hemisferio norte. Brasil es sol y carnaval, en tanto que Perú son las ruinas precolombinas. El resto de los países sudamericanos sólo tienen imágenes muy desdibujadas.

La demanda extranjera no puede promoverse sino en el marco de la política nacional de turismo, dados los factores involucrados: objetivos geopolíticos, organismos nacionales de infraestructura (comunicaciones y transporte), programas de desarrollo económico y social, etc. Para BAR, esto es un dato del contexto y debe ser asumido como tal.

La siguiente síntesis reseña la situación detectada por un documento interno producido por la Dirección Nacional de Turismo en 1981 (30) a partir de entrevistas a informantes calificados nacionales y extranjeros. Conviene, entonces, distinguir tres zonas emisoras:

- a) países sudamericanos: los países limítrofes aportaron en 1984 el 80% del total recibido por Argentina. Es, en la actualidad, el centro emisor más importante. Es un turismo muy sensible a los precios relativos entre el país emisor y el país receptor. Los países sudamericanos de habla hispana valorizan Buenos Aires por su sabor europeo. Su oferta cultural y recreativa es considerada de gran atracción dada su diversidad y desarrollo. La posibilidad de compras (vestimentas y cueros, básicamente) añade otro punto de venta. BAR puede complementar bien este destino inicial ya que -excepto Chile- los lagos del sur constituyen una oferta diferenciada en relación al paisaje de origen. Para Brasil, el atractivo de la nieve y su contexto recreativo es particularmente fuerte. Es por lo tanto, un mercado bien motivado. La rentabilidad de la promoción en él, será, la más alta. Doce charters de VASP para el trayecto San Pablo-BAR durante el 85 prueban el potencial de este mercado.

- b) Estados Unidos: la imagen de Argentina es fragmentada; con frecuencia, aparecen aspectos negativos. Toda propuesta turística deberá ampararse en una imagen global previa con énfasis en aspectos tales como seguridad, dinamismo e integración nacional. En este marco, se podrían desarrollar comunicaciones turísticas específicas. Para un estadounidense promedio, Buenos Aires sigue siendo una ciudad sofisticada y tranquila con aceptables servicios de alojamiento y comida. En ese carácter es incluida en los tours sudamericanos. Con la excepción de Brasil, ningún país sudamericano se manifiesta como destino único.

El resto del país -salvo Iguazú en su mayor parte explotada del lado brasileño- prácticamente no figura en los tours sudamericanos organizados por los operadores estadounidenses. Costos operativos, infraestructura y falta de imaginación turística son tres factores que se alternan y a veces se suman para explicar esta situación. El resto del país, eventualmente integrado a una oferta regional, solo puede aspirar a estar representado puntualmente y en el marco de un turismo de intereses especiales.

- c) Europa: como en el caso anterior, Argentina no tiene marca, carece de identidad. Se confunden sus límites territoriales, se acentúan sus aspectos negativos. Significantes tales como tango, pampa y gaucho establecen un orden caótico y anticuado. Nuevamente, una estrategia comunicacional que anticipa la imagen de un país moderno con atractivos paisajes naturales, es requisito de cualquier gestión de promoción turística. En un relevamiento realizado a 4 líneas aéreas y a los 9 primeros tours-operadores se detectaron 45 tours a América del Sur. Sólo 14 incluían Argentina. La mitad tenía a Brasil como destino único. A diferencia de los casos a) y b), Buenos Aires "europea" no tiene particular atractivo para este mercado. Estamos frente a un consumidor más cultivado y a la vez más ávido de visitar medios ambientes agrestes y primitivos. Naturalmente, el mercado puede segmentarse por edad. En este caso, las motivaciones, expectativas de confort y gasto per cápita han de variar según la misma. Es una decisión previa a toda estrategia comercial que debe tomarse considerando las restricciones de la oferta turística argentina, la composición del mercado emisor y la competencia turística. La siguiente lista tentativa, enumera

-de acuerdo con el informe mencionado- algunos productos turísticos de intereses especiales que podrían ofrecerse en los mercados b) y c), tales como:

. profesionales:

visitas a establecimientos agrícolas, ganaderos y vitivinícolas en la Pampa húmeda y Cuyo. Desarrollo de congresos en Capital Federal.

. culturales:

el paisaje, elementos folklóricos y arqueológicos hacen del NOA una zona de potencial para este segmento, particularmente europeo.

. deportivo:

salvo equipos de competición debe descartarse BAR como centro alternativo de deportes de invierno, pues estos mercados tienen opciones más atractivas. La pesca, en cambio, es una oferta en la que BAR destaca. Canotaje, andinismo y travesías (trekking) son una posibilidad en la medida que limite con el turismo de aventura. Caza mayor es una alternativa real en La Pampa y Neuquén. El buceo encuentra en la Península de Valdés una oportunidad turística.

. paisajísticos:

aquellos grupos interesados en el paisaje encuentran ya en Iguazú un contexto de general aceptación. En la oferta patagónica, el parecido de BAR con el paisaje alpino lo saca de competencia. En cambio, la Antártida, Tierra del Fuego y el Glaciar Perito Moreno ofrecen un producto llamado Patagonia bien diferenciado por su imagen, historia y grandiosidad.

Recapitulando se observa la complejidad que enfrenta BAR ante la demanda extranjera. Surgen como puntos a destacar:

- . la necesidad de enmarcar toda gestión en los planes de los entes nacionales respectivos y, eventualmente, regionales.
- . la diferenciación de tres zonas de emisión bien definidas.
- . la valuación realista de la planta turística.

- . la diferenciación del producto turístico según la intersección edad/intereses especiales.
- . la intervención de los entes turísticos del mercado emisor en el ajuste producto-consumidor (estudios de mercado, programa de comunicaciones, etc.).
- . el logro de continuidad y control en la gestión comercial turística.

Por lo tanto, los resultados a obtener en Europa y Estados Unidos son selectivos. Se recomienda dirigir los esfuerzos de comercialización al mercado interno y regional puesto que son los únicos con potencial de realización inmediata.

#### 4.2.3. Influencia de la política cambiaria

Asimismo, la afluencia de turistas extranjeros (particularmente regionales) está altamente correlacionada con el poder adquisitivo del dolar en Argentina. Así, el siguiente cuadro, que presenta una serie discontinua debido a la falta de datos, señala en esa dirección. Los records de afluencia de turistas extranjeros coinciden con los máximos desfases entre el dolar paralelo y oficial (columna 5). Estos movimientos de turistas extranjeros también pueden correlacionarse con los atrasos del costo de vida en relación al dolar paralelo (columna 6). En efecto, cuanto mayor la brecha, es más atractivo vacacionar en Argentina. A modo de ejemplo, durante el año 74 el dolar paralelo promedio anual subió 43,9% en relación al año anterior, en tanto que el costo de vida lo hizo en 24,2%. El índice 1,81 relaciona ambos aumentos (43,9 dividido 24,2 = 1,81).

año (1)	turistas extranjeros en BAR (2)	total turistas en BAR (3)	(2) ----- x 100 (3)	U\$S paralelo ----- U\$S oficial x100	A% U\$S paralelo ----- A% costo de vida
1970	15.930	234.259	6,8	1,83	0,73
1973	80.134	310.536	25,8	13,12	0,03
1974	104.980	403.770	25,9	62,82	1,81
1975	89.191	423.314	21,1	125,89	1,88
1978	58.793	353.739	16,6	0,99	0,51
1979	51.942	330.840	15,7	0,99	0,41

Fuente: SPT/Boletín Techint/elaboración propia.

Como puede observarse los años de más fuerte afluencia de turistas extranjeros, coinciden con las máximas brechas entre el dolar paralelo y los niveles alcanzados por el dolar oficial por una parte y el costo de vida por la otra.

## 5. ESTRATEGIA PROPUESTA

### 5.1. Identificación de los objetivos turísticos

Como ya se anticipó en la sección 1.3. este trabajo se inició debido a dos inquietudes de un conjunto de empresarios privados de BAR vinculados al turismo: detección de un presunto síntoma (pérdida relativa de la importancia del turismo estival) y propuesta de una potencial solución: un Ente técnico mixto de turismo.

Este informe concluye que ambas sugerencias son inadecuadas. En relación al síntoma ya se demostró que la evolución que ~~manifiesta el turismo~~ de BAR sería la normal de acuerdo con el ciclo de vida del producto centro turístico de montaña. Es que BAR se encamina hacia la etapa de madurez. Los considerandos en relación al ente propuesto se desarrollarán más adelante.

Lo importante ahora es definir un modelo del BAR posible dado un marco restrictivo. Para el caso, se asume que la acción tiene que tener lugar ya y que no puede basarse en grandes obras de infraestructura a largo plazo dependientes de la iniciativa oficial. Se trata entonces de ordenar lo que se está haciendo, llevar a cabo algunos emprendimientos de costo relativamente bajo y sobre todo procurar que BAR como institución turística adopte de manera permanente la función de comercialización. Es esta gestión, en todo caso, la que al obtener información confiable y bien modelizada promoverá la toma de decisiones que permitan llevar a cabo una política turística dinámica, agresiva y eficiente.

### 5.2. Desarrollo de una mezcla de comercialización adecuada

#### 5.2.1. El mercado

Contrastando la información proporcionada por diversos expertos vinculados al turismo, podríamos esquematizar el mercado anual de BAR de esta manera:



estudiantes	130.000
mieleros	20.000
turismo social	20.000
esquiadores más acompañantes	130.000
otros turistas	<u>140.000</u>
TOTAL	450.000

El dato referente a esquiadores puede abordarse de distintas maneras, todas conceptuales. Se calcula:

Total de esquiadores en el país	130.000
. residentes	20.000
. turistas	110.000
. Bariloche (60%)	66.000

Asimismo, considerando que hay 14 semanas de esquí (1/6<sup>7</sup> al 15/10) y suponiendo que por cada esquiador va un acompañante que no practica ese deporte:

$$\frac{98 \text{ días} \times 13.700 \text{ plazas} \times 0,70 \text{ de ocupación}}{7 \text{ días de estadía}} \times \frac{1}{2} = 67.130 \text{ esquiadores}$$

Por último sumemos los pasajeros ingresados en el 84 durante el período mencionado y dividamos por 2:

julio	53.067
agosto	45.272
setiembre	37.158
15 días de octubre	<u>15.233</u>
	147.730

$$147.730 : 2 = 73.865$$

Lo interesante es modelizar las variables intervinientes. Luego podrían hacerse análisis de sensibilidad, así como proceder a la determinación empírica de las mismas.



Entendemos por "otros turistas" aquellos que no vienen a BAR obedeciendo a una motivación muy específica (viaje de egresados, viaje de bodas, perteneciente a una institución (PAMI) o práctica de un deporte) sino que eligen BAR como destino turístico, impulsados por cualquier otra razón. Suponiendo que este segmento viene agrupado en familias de cuatro miembros -en promedio- y descartando los segmentos específicos (más los acompañantes en el caso de los esquiadores), resultaría que BAR es visitada por 35.000 familias al año. La familia, que es el turismo más genuino en tanto constituye el grueso del mercado y representa un consumo más diversificado, es la gran ausente de este esquema. Es que BAR -lo manifiestan consumidores y agentes de turismo- "no es para las familias". El centro turístico de montaña ha fracasado hasta el momento en integrar la familia al uso de la montaña. "Los chicos se aburren en las excursiones" ... "no hay nada para los chicos donde una pueda llevarlos y estar tranquila". Estamos en presencia de una motivación altamente insatisfecha. Para el turismo invernal esto se ha detectado claramente. El anexo 38 muestra varios avisos. Uno de ellos es patético en la emergencia de esta situación: dice "los menores de 3 años no solo son bienvenidos..." frase que obliga a asciiar lo contrario. Otro aviso publicita su producto aclarando "el centro de deportes de invierno para toda (en negrita) la familia". Y como consecuencia han nacido en invierno los jardines de nieve en donde se juega con la nieve y se realiza un ski recreativo ~~más que deportista~~. Pues bien, no hay equivalente en verano. No hay jardín de verano en donde las excursiones y el andinismo sean ofertados de manera recreativa en un programa que abarque adultos y chicos. Sólo Las Leñas, al final del anexo mencionado, en un aviso en donde se ofrece como resort desliza un "jardín de sol".

Pasemos a los adultos. Para aquellos que el verano es playa poco es lo que se puede hacer: el agua como elemento lúdico no puede ofrecerse en BAR. La montaña ofrece al individuo una propuesta diferente; grandeza, espiritualidad, buen aire y variedad en el paisaje son los puntos fuertes de este entorno pero su consumo activo no es inmediato como en el caso del mar. Hay un aprendizaje que debe formar parte de la propuesta turística de BAR en verano.

De todas maneras, es preciso explicitar ya y decididamente que el recurso genuino de BAR es, como en todo centro turístico de montaña, la nieve. Ese es

su mercado indiscutido y el pecado mortal es perder un solo cliente de invierno en manos de los centros que están apareciendo aceleradamente en el país. Hacia ese objetivo debe apuntar todo desarrollo relevante de infraestructura la que, subsidiariamente, podrá ofrecerse el resto del año. Para ello es necesario sincerarse y comprender que no existe la "alta temporada del verano". Para BAR alta temporada es y sólo puede ser el invierno. La propuesta de los centros de montaña europeos y americanos -que inspira las inquietudes del empresariado nuestro- se basa precisamente en ofrecer a un precio muy conveniente el uso de las abundantes instalaciones ociosas fuera de temporada con lo cual accede un segmento de mercado que tal vez no lo hiciera de otra manera.

En el invierno BAR no necesita rebuscar motivaciones en su cliente: el deporte, la apetencia de nuevos consumos, los valores de los grupos de referencia, la creciente tendencia a salir en las vacaciones de invierno, etc., todo se conjuga para la consolidación de un mercado genuino, creciente y de enorme potencial. Es suficiente pensar que Argentina cuenta con 130.000 esquiadores (0,43% de la población), cuando en los países con nieve del 5 al 10% de su población practica deportes de invierno.

BAR nace como una propuesta elitista: un lugar para cazar y pescar en mitad de un paisaje montañoso. A partir de 1935, el Centro Cívico, la Catedral y el estilo alpino de las viviendas particulares completan el cuadro. La nación apoya el proyecto. La ruta 237, es decir la actual ruta costanera, deviene en el 40 la primera ruta asfaltada al sur del río Colorado con el diseño de ruta pasante que habría de comunicar con el Llao Llao. Esta ruta habría de separar drásticamente la futura ciudad del lago a cuyas orillas nació. Su carácter hace que este paseo costanero no sea tal, al punto de considerarse peligroso recorrerlo en bicicleta.

Definir la identidad del producto implica dos tareas de resolución simultánea: por un lado, pesquisar las motivaciones del mercado consumidor; por el otro, evaluar las restricciones de los atractivos naturales y la planta turística.

La segmentación del mercado forma parte de la primera tarea y pautará la mezcla de comercialización a desarrollar.

A modo de ejemplo, un mercado puede ser segmentado:

- Por motivación :
- ( actividad : supone en el cliente la necesidad de moverse, estar ocupado. Poseedor de una actitud lúdica y deportiva. Gran parte de los esquiadores responden a esta motivación. El ski, el andinismo y el tenis son atractivos para ellos. Se trata de superarse a sí mismo. Para gente joven puede significar travesías, excursiones por ríos. Para preadolescentes skating y juegos electrónicos. Los más chiquititos, recreación en los jardines de nieve y parques de diversiones.
  - ( hedonismo : supone valores especialmente apreciados por el mercado adulto. Buena comida, espectáculos, una noche que ofrezca alternativas, confort en el hotel (sauna, TV en el cuarto, etc.).
  - ( realización : la naturaleza ofrece la posibilidad de asumir una actitud de descanso y retiro. Aire libre, agua pura, atardeceres como no pueden verse en la ciudad. Aquí se trata de ser uno mismo.
  - ( socialización: la motivación de conocer gente nueva, integrarse a grupos desconocidos, intercambiar experiencias. Las excursiones -depende de los guías- son una excelente oportunidad para ello. El hotel es un lugar muy adecuado (como se asume en los resorts). Los jóvenes encuentran en las discoteques un lugar apropiado.

días, aquellos cuya velocidad máxima de viento fué inferior a 12,8 km por hora fueron los siguientes:

<u>año</u>	<u>días</u>
1968	1
1969	1
1970	0
1971	0
1972	0
1973	0
1974	0
1975	1
1976	0
1977	3
1978	10

En contraste, el viento superó los 25,6 km/hora el 96%, 96%, 87% y 72% de los días contados en diciembre, enero, febrero y marzo, respectivamente. Naturalmente, que un experto navega cualquier superficie, pero de lo que se trata es de pensar en actividades de potencial masivo. En este lago, no puede pensarse que una familia utilice kayaks, canoas o badarcas (bicicletas para el agua) dada la peligrosidad del mismo. La propuesta más relevante en BAR se ofrece en Bahía Serena a 12 km del caso de la ciudad.

Nuevamente, surge que para poder hacer uso del recurso, o bien hay que tener movilidad propia o bien hay que recurrir al deficiente transporte de línea. Es indispensable pensar alternativas masificables, es decir, que su consumo sea de fácil acceso y mínimo aprendizaje. La laguna El Trébol o lagos más protegidos como el Moreno o el Gutiérrez parecen mejorar las condiciones, pero no tendrán puesta en valor a menos que se solucionen los problemas que surgen a nivel de promoción, transporte e infraestructura. El paseo debe satisfacer a todo el grupo familiar. No solo al adolescente que va a intentar la práctica del windsurf o el canotaje sino a sus padres y hermanos.

Por edad	:	{	estudiantes
		{	mieleros
		{	grupos familiares
		{	tercera edad
Por interés	:	{	consumidor final
		{	consumidor intermedio (mayoristas, agencias)
Por grupos específicos	:	{	Congresos
		{	Convenciones
		{	naturalistas

Un desarrollo más amplio de este tema puede consultarse en la bibliografía (13). Encuestas hechas en Francia (10) muestran que actualmente el turista opone al turismo tradicional contemplativo otros modos de conocer la realidad: "impregnación, aventura, descubrimiento, profundización intelectual o contacto sensual".

Ahora bien, más allá de toda especulación sobre las motivaciones del consumidor es un hecho que el vacacionista está sensibilizado. Cuando sale deja su medio habitual, en donde tiene -por sí decirlo- su esquema defensivo, sus recursos y las zonas peligrosas claramente delimitadas. Al salir desea aventura pero -cuidado- aventura controlada; sobre todo, si el decisor está a cargo de un grupo familiar, las motivaciones de seguridad se incrementan. Al ser el producto turístico de difícil comparación, con elementos intangibles no cuantificables y para ser consumido en otro tiempo y lugar los elementos de incertidumbre son muchos. Es por ello que la oferta turística debe anticipar cualquier incertidumbre que pudiera surgir en relación a su consumo real o anticipado. Todas estas consideraciones deberán tenerse en cuenta al segmentar el mercado. Los distintos segmentos identificados obligarán a pensar en un producto, un precio, un programa de comunicaciones y un canal de comercialización diferenciado para cada uno de ellos. Existen múltiples modos de segmentar el mercado. Y una OTB deberá cuestionárselo.

### 5.2.2. Nuevos productos

Si bien algunos destacados empresarios tienen clara idea que hay que cambiar el producto BAR, esta situación no es generalizada.

Un interesante estudio (21) dirigido a 135 establecimientos hoteleros midió las opiniones de dichos empresarios en relación al futuro del turismo de BAR. Las opiniones optimistas se basaron predominantemente en la belleza natural del lugar. Las opiniones pesimistas, se fundamentaron sobre todo en la situación económica del país y en la falta de un sistema adecuado de tarifas. ¡Sólo el 2.5% cuestionó el producto! Y cuando se le preguntó por las soluciones, el 29.4% contestó mejorar la promoción, el 14.7% establecer una política de tarifas y nuevamente sólo un 10.3% cuestionó el producto BAR. La incapacidad de autocrítica en torno al producto ofertado es manifiesta.

Las propuestas que se enuncian sobre el producto BAR se pueden agrupar de la siguiente manera:

- . actividades al aire libre
- . actividades en espacios cerrados

#### 5.2.2.1. Actividades al aire libre

Pasaremos lista al primer grupo de propuestas:

A. Windsurf y kayaks: hacer windsurf con traje de neoprene es tan singular como hacer ski con rueditas. En BAR se hacen las dos cosas. Los manuales de venta de los centros de montaña alpinos suelen traer fotografías con gran despliegue de actividades náuticas: windsurf, pequeñas embarcaciones, veleros, etc. Naturalmente, ¿por qué no en BAR? Ahora bien, las condiciones climatológicas de uno y otro lugar son bien diferentes. El Nahuel Huapi es un lago nervioso, imprevisible, permanentemente irritado por el viento. Para iniciarse en windsurf se necesitan vientos suaves. Un informe del Servicio Meteorológico Nacional local (anexo 29) nos informa que sobre 1.334 días de verano considerados a lo largo de 10 años, sólo el 35% presentó cielo claro. En esos

En 4 años de iniciadas las actividades de la escuela de windsurf hay en BAR 70 practicantes estables. Los usuarios de esta prestación fluctúan alrededor de 300/año en tanto que los kayaks convocan a unos 400 usuarios/año.

Una última aclaración: para caracterizar el ambiente término bioclimático real debe recurrirse a medidas combinadas de temperatura, humedad y viento. De esta manera, se obtienen mediciones de sensación térmica que lo son también de sus equivalentes: el confort o la reacción fisiológica. También la radiación entra en el conjunto de valores determinantes. Un estudio (22, tomo 2, pág. 106) muestra líneas de temperatura efectiva en cuatro situaciones: con y sin viento y para personas vestidas o en malla. Los valores obtenidos en enero para BAR fluctúan de 0° a 15°.

En los tres meses invernales de BAR, la temperatura media es de 2,9°, pero este mismo estudio lleva la sensación térmica -considerando los vientos- a -15°. El anexo 39 contiene también tablas de temperatura y vientos. Nótese que BAR presenta, en la tabla respectiva, la mayor velocidad media anual del viento (18 km/h) de toda la Provincia de Río Negro.

B. Pesca: numerosos empresarios individuales ofrecen prestaciones de pesca en formatos no estandar ajustados a las posibilidades de sus clientes.

Un operador turístico nos informa que para el mercado pueden estimarse los siguientes promedios:

- pesca en la costa : A 80,- cada uno (grupo mínimo 3 personas)
- pesca en una lancha: A 120,- cada uno (grupo mínimo 4 personas)
- pesca en un crucero: A 350,- cada uno (grupo mínimo 20 personas)

Este mismo experto calcula el mercado total de usuarios por año aproximadamente en 400, 500 y 100, respectivamente. El 60% de los usuarios son extranjeros.

Una agencia de turismo ofrece tres programas de pesca a Puerto Blest, con las siguientes opciones:

- 3,30 h. de pesca : A 25,- por persona
- 6,30 h. de pesca : A 50,- por persona
- 12,00 hs. de pesca : A 130,- por persona

Un tercer prestatario de servicios turísticos recreativos y de aventuras ofrece cruceros de pesca para modalidad trolling, a A 250,- por persona/día. Hay programas de 13 a 9 días (A 3.600,-/persona). También hay programas de pesca en ríos (modalidad fly casting o spinning) en balsa para 2 personas de 4, 2 y 1 día de duración a A 270,-, A 250,- y A 150,-, respectivamente.

Cabe recordar que la pesca andina difiere de la pesca atlántica. El aprendizaje de la primera es mucho más difícil y el equipo más costoso. En una actividad más solitaria. Son pequeños grupos que se dispersan para pescar. No es pensable la imagen de la costa atlántica de 250 pescadores en un espigón en donde con muy poco equipo el turista puede intentar y obtener buenas piezas. Durante 1985 se vendieron en BAR 4.373 licencias de pesca (anexo 40). De ellas sólo el 41% fueron para turistas. De las 1.810 licencias para turistas, el 61% fueron semanales.

C. Caza: como ya se dijo la caza está prohibida en el Parque Nacional Nahuel Huapi. Las ofertas publicitarias son para ser implementadas en Neuquén (Estancia Jones) o La Pampa.

En la primera provincia puede cazarse el ciervo del 10.3 al 20.4. La cacería lleva una semana. El costo de la excursión es de A 2.000,- con derecho a un ciervo. Con A 1.300,- más puede optarse por un segundo ciervo. Desde BAR las personas que contratan su servicio no pasan de una docena.

La Pampa cuenta con cotos de caza donde además del ciervo colorado (A 1.300,-) pueden, desde el 20.4 al 30.6 cazarse el jabalí europeo (A 600,-), el puma (A 600,-) y diferentes especies de caza menor (patos, perdices, martinetas, etc.).

D. Andinismo: si las motivaciones que suponemos en el hombre actual pasan por un turismo activo podemos decir que BAR de verano no satisface esa motivación.



Con el esquí se pueden hacer clientes para BAR; con las excursiones no. Es que éstas carecen de la mezcla adecuada de información, relaciones humanas y actividades personales. El esquí tiene una progresión, el cliente adhiere de a poco. El andinismo no es ofertado de esta manera a pesar de tener la misma posibilidad.

Las caminatas por los senderos del bosque -ya comentadas en la sección 3.7.- pueden entenderse como una introducción al andinismo.

En otro orden, una propuesta de turismo activo en travesías (trekking), ofrece conocer el Cerro Catedral de manera más íntima: ascensión a los filos, caminatas por las cumbres y, si las condiciones son favorables, juegos con nieve y esquí. Se combinan medios mecánicos de desplazamiento con caminatas. Es, también, una introducción al andinismo. La compran grupos de adultos o jóvenes. Llevan el día entero, incluye una vianda y cuesta A 22,-. Esta propuesta es tomada por aproximadamente 300 usuarios al año. Una travesía similar al Cerro López (A 17,-) se ofrece como alternativa.

Una incursión al Cerro Catedral aún más atrevida propone una travesía de 2 días, pernoctando en el refugio Frey. Esta opción (A 35,-) es tomada por alrededor de 500 personas al año. En general es tomada por jóvenes ya sea en grupos familiares o de amigos.

El Monte Tronador ofrece otra opción para grupos jóvenes que lleva 3 días (incluye 2 pernóctes) y cuesta A 56,-. Esta excursión es demandada por unas 100 personas al año. Una versión más ligera se lanzó este año (1 día: A 23,-).

Una joven agencia propone excursiones orientadas hacia temas particulares como la fotografía, la ornitología, la botánica y la ecología. Ha sido aceptada por 200 usuarios, en 2 años que lleva ofertándose.

D. Excursiones por ríos (rafting): es una de las propuestas más acertadas en tanto que reúne varias condiciones básicas: no es muy cara (A 17,-), reúne el grupo familiar, no es cansadora, permite intimar con la naturaleza, ocupa todo el día, incluye un asado y es segura. Consiste en navegar por el Limay en

balsa. Este servicio turístico lo toman alrededor de 1.300 usuarios al año. Con el equipamiento actual se podría abastecer una demanda de 4.000 usuarios. Sin embargo, el servicio no se expande. Hay razones. En lo que se refiere al usuario, no le llega la promoción del producto. En cuanto al intermediario comercial, el producto no le deja un margen de rentabilidad que se compare favorablemente con el obtenido al incorporar en un paquete turístico una excursión tradicional (Circuito Chico, Isla Victoria, etc.).

Existe una opción (A 40,-) más aventurada que recorre los rápidos del río Manso (40 usuarios/año).

F. City Tour: en el verano de 1984 la MB inauguró una rutina de caminatas de 2 horas por la ciudad. Diariamente, a las 11 h. y 16 h. se partía del Centro Cívico. Esta prestación, que no tuvo mucha difusión fué tomada por alrededor de 900 usuarios. Hubo protestas en relación al costo (A 1,- por persona). "En Buenos Aires estos paseos son gratis", decían algunos turistas. Lo importante: añadir a bajo costo un punto de venta más al producto BAR.

5.2.2.2. Actividades en espacios cerrados (in door activities): en el verano de 1984 también se realizaron por iniciativa de la MB, charlas y conferencias con temas de ecología, andinismo y horticultura. La repercusión fué escasa y sus organizadores lo atribuyen a la escasa difusión. De todas maneras las gestiones tendientes a mejorar la actividad cultural son imprescindibles dada que la oferta de BAR, en ese sentido, es pobre.

Una actividad que cumple bien los requisitos de masificable es patinaje sobre hielo. Bajo costo, fácil aprendizaje, independencia del clima, dirigido a un mercado (preadolescentes) con escasez de productos específicos. Se encuadra en el concepto de resort, aunque no forme parte de una oferta unificada. Se espera un consumo global de 15.000 usuarios por mes, entre abonados y practicantes que van 1, 2 ó más veces.

Para los adultos el problema es aún más serio. Ya hemos mencionado que BAR no tiene ninguna cancha de tenis cubierta ni piscina climatizada alguna para el turista. Tampoco ofrece al turismo gimnasios a la manera de los que han pro-

liferado en Buenos Aires (gimnasios con aparatos, aerobics, jazz dance) en los últimos tiempos. Dice un turista: "Si llueve no hay cines, no hay teatros, sólo se puede jugar al chinchon".

Esto nos lleva al tema de resort, es decir al tema de una oferta turística integrada en donde el cliente tiene múltiples posibilidades de satisfacción sin salir de su hotel o en un radio fácilmente accesible. Un lugar que se independiza del clima o más precisamente, un lugar que ofrece buenas alternativas en el caso de un clima hostil.

Como lo pone un experto en turismo: "si nadie va a venir en verano por la playa o el sol, por qué habría de venir sino para ser bien tratado".

Nuevamente, las miradas se dirigen hacia Europa o Estados Unidos. Pero la comparación no es posible. Un folleto de Saint Moritz aclara que el 55% de sus hoteles son de 4 ó 5 estrellas. El mismo folleto afirma que toda la oferta turística de la ciudad está como máximo a 20 minutos de manejo.

Les Arcs, resort construido en 1968 a 630 km de París y cuyo lema ('más cerca del sol') ha inspirado a un anunciante argentino, ofrece en 3 centros 40.000 plazas. Emplea directamente 1.600 personas alcanzando un nivel de ocupación anual del 90%. En el invierno tiene 250 instructores de ski. En el verano, 200 instructores de actividades diversas (60 instructores de tenis, 20 instructores de golf, 20 guías de montaña, 20 profesores de música, 10 profesores de danza y más de 70 instructores de actividades recreativas: cabalgar, escalar, tiro con arco, navegación en balsa, etc. Deberían mencionarse además los programas internos de esparcimiento (torneos, concursos, juegos de salón, etc.) coordinados por especialistas en dinámica de grupos".

Es obvio, que BAR está en otra escala. Pero cómo es que Brasil -se preguntan los operadores mayoristas y clientes- puede ofrecer un dormitorio con TV y heladera, un blanco impecable, el desayuno famoso ¡qué argumento de venta! y mil detalle en el servicio (anexo 41).

Si bien no se olvida que 'no hay capacidad para un hotel internacional si no

hay mercado disponible que esté dispuesto a pagar por ese hotel, la tarifa de tipo internacional" (2, pág. 14) las tarifas brasileñas de hoy en día no son muy distintas de las internas. De todos modos, se descarta, dadas las prioridades establecidas por la actual administración, que el estado construya o financie la construcción de una cancha de tenis con fines turísticos. Si no hay grupos empresarios que por sí mismos puedan ofrecer las facilidades de un resort, estos deberían considerar la posibilidad de agruparse en consorcios que repartan la carga económica y que a la vez cubran las necesidades manifiestas del mercado. En comercialización, a diferencia de los modelos económicos clásicos, "la oferta crea su propia demanda".

Es importante observar que ninguno de los productos nuevos que tanto encontramos en las comunicaciones de BAR llega a los 2.000 usuarios al año. Y es que como productos no pasan de ser un enunciado, faltando la apoyatura de comercialización que los convierta en un producto con valor de mercado. De ahí nuestra insistencia en la expansibilidad y estandarización potencial del producto.

#### 5.2.2.3. Proyectos estatales pendientes:

A nivel municipal existen diversos proyectos en distintos grados de elaboración.

Recientemente fué presentado al Consejo Municipal un proyecto que consiste en construir una senda peatonal (también para bicicletas) que se extienda en una primera etapa desde el Centro Cívico hasta el km 3.5 (Club Náutico). Este proyecto es decididamente positivo no solo desde el punto de vista turístico sino también recreacional. Ayudaría a ganar el lago para la ciudad de BAR. El proyecto enfrenta diversos obstáculos en el que deben intervenir diversas jurisdicciones. Debería construirse sobre el camino de sirga pues casi toda la costa perimetral del Nahuel Huapi es privada. Solo un tramo que va desde el arroyo La Estacada hasta el río Huemul (Neuquén) y puntualmente el Brazo Rincón, es público en el sentido de que la playa sea accesible por tierra. Como se sabe, el camino de sirga es un derecho de servidumbre para una embarcación averiada. Son 25 m en los que se cede el paso, pero el dominio es pri-

vado. Deberán resolverse los conflictos jurídicos derivados de esta situación pero el hecho es que no hay espacios públicos dentro o en el entorno inmediato de la ciudad para los turistas y residentes, lo que produce la sensación de encierro que manifiesta el turista cuando ha agotado las excursiones. Es que estas obras públicas con sentido masivo, dado el bajo costo de uso, no encajaban en el plan inicial de BAR. Alternativamente, las costas públicas de los lagos Gutiérrez, Mascardi y Guillermo ofrecen posibilidades de un planteo turístico pensado desde el vamos con sentido masivo.

El Centro Polideportivo es un proyecto que se origina en la idea de aprovechar un playón ya construido frente al Centro Cívico que debía ser parte del puerto de BAR. Las obras han sido abandonadas. En 1982 se adjudicó al Club Andino de BAR, que no ha podido hacerse cargo del proyecto por lo que vuelve a estar en jurisdicción municipal. El proyecto incluía pileta y cancha de tenis cubierta, gimnasio, salón social y muelle deportivo. Hay inversores privados interesados: ATI, importante operador mayorista y transportista terrestre, para estructurar el complejo y TURICENTER, principal transportista lacustre, para terminar el puerto desde el cual partirían las embarcaciones lacustres que ahora lo hacen desde Puerto Pañuelo (20 km. de BAR) lo que obligan a una combinación transporte terrestre-lacustre. A este último proyecto se oponen dos objeciones: la primera es que generaría un excesivo tráfico en la zona. Esta objeción es fácilmente descartable considerando las ventajas globales. La segunda, que hay un problema de suelos; en este caso, sólo un estudio técnico puede dilucidar la cuestión.

Parques Nacionales ha cedido el Cerro Cathedral a la Provincia de Río Negro. Según nos informan Cerro López e Isla Huemul estarían en camino de serlo. En este caso, Isla Huemul se presenta como un proyecto de un enorme potencial turístico y recreativo, dado que ofrece posibilidades de un planteo inicial que considere las necesidades del turista de la década actual. Pequeña Las Vegas o Disneylandia son fórmulas condensadas que se usan para indicar las posibilidades del lugar. Puede esperarse un intenso tráfico entre la ciudad y la isla dada su cercanía, que obviamente debería ser servida por líneas regulares de lanchas colectivas. (también el Circuito Chico debería ser una línea de transporte regular turística). Agregaría al producto BAR un importante va-

lor actualmente ausente que es dar al turista la posibilidad de un paseo cercano, lleno de alternativas, aun sin tener automóvil. (Se calcula que sólo el 15% de los turistas que arriban a BAR tienen vehículo propio). Senderos en las zonas boscosas de la isla, recreos para hacer un asado o merendar en familia, la seguridad de que en una isla los chicos no se pueden perder, parques de diversiones, senderos en la costa y pequeñas playas, resolverían un día ameno y por muy bajo costo. Por la noche, la propuesta se podría encaminar a un público distinto que puede interesarse en "tirar unas fichas en el casino", cenar o bailar teniendo como vista la ciudad iluminada de BAR. ¡Habría que hacer una vez agotadas las excursiones!

A nivel provincial en 1976 comenzó la gestión del Centro de Convenciones: 6 hectáreas, sala mayor (2.000 personas), sala menor (500 personas), 3 salas de conferencias (130 personas cada una), 6 salas para comisiones (25 personas cada una), restaurante, sala de banquetes y servicios generales. Proyecto inacabado y -en algunas opiniones- inacabable. Estaba destinado a captar parte del segmento de seminarios, congresos y convenciones. Un estudio (29) establece en 7.000 el número de congresos que se realizan en el mundo. La participación actual de Argentina es de 74 congresos (el 56% en Buenos Aires). Londres y París figuran a la cabeza con 440 y 432 encuentros respectivamente. Ese mismo estudio, señala a BAR dentro de un conjunto de 24 ciudades centro y sudamericanas como la 5° ciudad más cara (anexo 42). En nuestra opinión, no es una prioridad.

El proyecto Olympus se origina hace 30 años atrás. Consiste en desarrollar un centro de ski en Cerro López (24 km de BAR). En diciembre de 1985 se llamó a concurso de mejoramiento de oferta. No hubo presentación.

Conjuntamente con el proyecto de Val Sereno, las propuestas tendientes a ampliar la oferta de nieve se considerarán en el punto siguiente.

El puerto de BAR presenta -en opinión de la SPT- dos opciones de ubicación: la ya mencionada frente al Centro Cívico y una segunda cerca del arroyo Nireco a 10 o 15 cuadras del primero.

Ambas opciones deben considerarse en el marco de un proyecto que las englobe

y que puede denominarse Complejo Costanera. En el fondo, desde una perspectiva turística, se trata de integrar el lago a la ciudad. De hacer a BAR más marinera, asumiendo las restricciones ya mencionadas. La costanera, ahora inexistente como elemento recreativo, podría urbanizarse con proyección turística: paseos peatonales con jardines, recuperación de la pileta (ya en progreso) pero que no puede ser sino climatizada, recuperación de los edificios ahora abandonados, paseos para bicicletas, confiterías que contarían con una vista inigualable, accesos a playa, restaurantes de comida marinera (inexplicablemente ausente en BAR) en un entorno protegido mediante deflectores de viento (árboles, orientación de los edificios, blindaje de vidrios protectores, etc.). La construcción de pequeñas dársenas, optimizarían el lugar pero se descarta dado el costo que supone en comparación con las alternativas de bajo costo relativo que venimos desarrollando.

Asimismo, el tráfico por la ruta costanera debe desacelerarse (semáforos, lomos de burro, etc.). En una etapa siguiente, BAR podría darse -como ya está en consideración- una avenida de circunvalación que a la altura de Colonia Suiza, por ejemplo, se uniese con el Circuito Chico.

A nivel de Parques Nacionales hay dos proyectos pendientes. El primero es la hostería de Isla Victoria (incendiada en 1982) que licitada en 1984 fue ganada por Chapelco SA e impugnada por la provincia de Río Negro. El segundo es el hotel Llao Llao, que dejó de funcionar en 1979. Se realizó un pliego de condiciones preliminar y se espera en 1986 el llamado definitivo a licitación pública. Son insistentes las versiones que dan al Grupo Internacional Mediterráneo como interesado en el hotel. La inversión global se calcula en 13 millones de dólares. La decisión política en relación a las inversiones extranjeras es un factor definitivo del cual el pliego de condiciones no es sino su instrumentación. Es indudable que el integrarse a una cadena internacional como la mencionada, significaría para BAR más publicidad en el extranjero de la que puede hacer con todo el presupuesto local disponible.

#### 5.2.2.4. La oferta de nieve:

Ya se ha mencionado que el recurso genuino de BAR es la nieve. Así lo confirman las entrevistas a nivel de usuarios y operadores turísticos. Es

su gran recurso, su ventaja comparativa a nivel nacional y más aún, regional. Por lo tanto, se trata de no incurrir en costos de oportunidad durante la temporada de BAR, es decir el invierno. Una cuestión que requiere inmediata solución es la actual compartimentación del principal recurso invernal: el Cerro Catedral. Es inaudito que el turista tenga que comprar dos pases relativamente caros a 2 empresas diferentes para poder disfrutar a su gusto del Cerro, cuando en Europa hay pases que permiten esquiar en un centenar de centros diferentes, aun de distintos países. Un experto vinculado al Cerro Catedral calcula en 500.000 dólares el costo de la solución técnica.

Lo cierto es que la competencia más dinámica de BAR ha surgido en lo que a su mercado específico y esto no puede descuidarse. Deberá alentarse entonces toda ampliación o mejora de la oferta de nieve.

Informantes calificados nos evalúan las alternativas: Challhuaco -centro en desarrollo- a 7 km de BAR se ofrece como un hermoso valle, climáticamente defendido, con buena acumulación de nieve. Puede funcionar como la entrada al ski. Pendientes suaves, ideales para escuelas infantiles de ski. Tiene potencial para el ski de fondo.

El Cerro López (proyecto Olympus) aparece -en esta opinión- como acotado en su capacidad de absorción de turistas de deportes de invierno aunque de gran valor paisajístico.

El Monte Tronador -que ha motivado a algunos intereses particulares- permite ski todo el año. La montaña se eleva a 1.200 m por sobre el resto. Pero capta los malos tiempos y falta el sol. En invierno habría sólo 10% de días esquiabiles, en tanto que en verano el movimiento de los glaciares acarrea problemas técnicos.

El Rucaco es un valle hermosísimo de excelentes condiciones a 25 km de BAR. Su acceso es dificultoso y requiere unos 4 km de caminos de alta tecnología, circunstancia que posiblemente haya desalentado al sector privado.

Hay pequeñas áreas -como Piedras Blancas- que tienen valor para el juego con trineos, snow cats y en general la parte más recreativa que deportiva que



ofrece la nieve y que es una oferta importante para chicos y acompañantes no esquiadores.

Finalmente, Val Sereno -a nivel de anteproyecto- aparece como una alternativa factible de gran potencial. La altura de la base del área esquiable es de 1.430 m. (Cerro Catedral 1.100 m). En su desarrollo total, el proyecto supone 5.300 hectáreas que absorberían 11.000 esquiadores. En la primera etapa habría 36 km de pistas y una capacidad de transporte de medios de elevación de 13.200 personas/hora lo que supone aumentar la oferta de BAR en 60% y 73% respectivamente. Esta etapa supone una inversión privada de 9.5 millones de dólares. Asimismo, la Provincia debería invertir 3 millones de dólares en el camino de acceso y 1.5 millones de dólares en el tendido de una línea de alta tensión. Datos técnicos adicionales pueden ser consultados en el anexo 43.

Recapitulando, surge que BAR en invierno es un producto con fuerte competencia en un mercado en que hasta ahora tenía condiciones casi monopólicas. En verano, BAR es un producto que no tiende a crear fidelidad o repetición en el consumo pero al que podría agregársele valor como consecuencia de mejoras introducidas al producto para su consumo invernal.

#### 5.2.2.5. La accesibilidad al producto:

El 1% del turismo que compra el producto Córdoba llega en avión; en el caso de BAR, el mismo porcentaje asciende al 30%. Ya hemos visto las dificultades para usar a fondo BAR al carecer de movilidad propia. Podemos agregar que BAR no es el único centro turístico que presenta esta dificultad (anexo 44) solo que en BAR se dificulta más aún por lo caro que es el alquiler de automóviles (anexo 45). Cabe mencionar que la accesibilidad del producto tiene dos aspectos:

- . del centro emisor a BAR
- . en BAR mismo

En relación al primer aspecto, toda estrategia genuina de facilitación será bienvenida. Abonar la nafta puede ser una táctica viable pero en ese caso de-

En suma, se trata de redefinir el producto, considerando siempre la posibilidad que tenga el mercado de pagarlo. Asimismo, la redefinición del producto debe contemplar la necesidad de diferenciarlo de acuerdo con cada segmento de mercado.

La redefinición pasa por agregarle nuevos atractivos. Hoy, el 70% de los paquetes ofrece la terna de excursiones Circuito Chico, Cerro Catedral e Isla Victoria, de gran superposición. El trayecto a Cerro Catedral es recorrido en esa oferta seis veces (120 km). No nos causa sorpresa, luego, la sensación de monotonía percibido en el turista.

A nivel de "paquetes masivos" de verano, habría una amplia gama de opciones que signifiquen algo nuevo aun dentro de los límites que nos hemos fijado de contemplar el actual poder adquisitivo e infraestructura. El paquete puede incluir múltiples opciones. Se puede caminar un sendero, pero es indispensable una infraestructura, baños, lugares de descanso, etc. El guía es una pieza clave: el intérprete del lugar y el responsable de lograr un clima ameno y cordial en el grupo de excursionistas. Una merienda o asado puede completar la caminata por el bosque y las orillas del lago.

Se pueden organizar visitas a industrias artesanales, tan alejadas de la producción en masa a la que está acostumbrado el turista promedio. Pero este no debe ser dejado a su suerte. En un taller de cerámica, un artesano podría explicar las distintas técnicas y estilos. Debe incluirse un regalo simbólico (un pequeño cenicero, florero, etc.) que dé al turista la sensación de agasajo. En una fábrica de dulces o chocolates el regalo será la degustación y un equipo de ecónomas podría explicar y aconsejar al grupo femenino. En una fábrica de perfumes se podrá incluir una pequeña muestra y un grupo de cosmetólogas podría dar charlas sobre el mundo de los perfumes (historia, tipo, vocabulario, etc.) y responder a las preguntas de los visitantes. Las explotaciones de piscicultura y aserraderos también son opciones interesantes.

El turista sabe que en BAR se consumen carnes salvajes, que hay una tradición al respecto. ¿Cuántos hacen la experiencia? La excursión puede contemplar al menos una cena que incluyan carnes salvajes en un lugar adecuado (estilo

be quedar claro que no se traslada a los costos de alojamiento. Lo contrario no es aconsejable (anexo 46). Es pertinente el concepto de corredor turístico. El producto BAR debería incluir el desplazamiento desde el centro emisor mismo. El potencial turista individual con movilidad propia podría ser alentado a cubrir el recorrido en etapas bien establecidas, con pequeños resorts de apoyo en los centros de escala (27), en donde tendría que tener ya reservados alojamiento y los servicios que su familia y su vehículo pudieran necesitar. Hojas de rutas muy precisas y operativas suministradas por el propio operador turístico deberían disminuir la incertidumbre que genera un viaje de esta magnitud. Es probable que convenios específicos con entidades oficiales de las provincias de tránsito y entidades como el ACA, deban ser concertados. Una OTB podría brindar el apoyo para solucionar cualquier inconveniente surgido en ruta.

El segundo aspecto de la accesibilidad del producto se mejora en la medida en que lo haga el primero. Pero, independientemente, la puesta en funcionamiento de una red de transporte público turístico eficaz dirigido hacia los atractivos turísticos desarrollados o a desarrollar (senderos, actividades acuáticas en zonas de alternativa, etc.) podría ayudar. Transporte turístico supone grandes superficies panorámicas para gozar del paisaje, lugar para llevar cestas o bolsas sin cargo y cumplimiento estricto de los horarios.

Desafortunadamente, los servicios de alquiler de automóviles, como ya hemos visto, son muy caros. Cualquier medida de competencia oficial tendiente a abaratar los costos para el turista individual sería un modo adecuado de poner en valor aspectos poco accesibles del producto BAR.

En este informe, se ha utilizado frecuentemente la condición de masiva como una exigencia del producto. Tal vez convenga aclarar el concepto. En nuestro país masivo tiene connotación de barato. Esto no es correcto. Por masivo se entiende estandar. Es decir, no habrá sorpresas al consumir el producto. Se obtendrá la calidad por la cual se pagó, ni más ni menos. Y esta calidad puede ser tanto la referida a un hotel de cinco estrellas como al de una. Significa también métodos operativos estables y racionales que permitan manejar grandes volúmenes con facilidad. BAR, con 60.000 habitantes no tiene otra posibilidad.

BAR). Un programa semejante puede esbozarse en relación a la trucha. Si se trata de un grupo adulto el programa puede incluir baile con animadores profesionales (considérese la importancia de la motivación "comunicación e interacción social").

En verano, "tocar la nieve" siempre es una aventura inesperada.

Si la edad del grupo lo permite, al menos un día de navegación en pequeños grupos (veleros, balsas, etc.) permitirá "sentir" la experiencia náutica. Los ríos están ausentes de los paquetes masivos siendo un escenario turístico diferenciado y que permite por sus características una mayor intimidad entre el turista y la naturaleza. Las excursiones pueden incluir un día de navegación en los ríos. El coordinador deberá como siempre ser el intérprete del lugar. Una estación de descanso permitirá improvisar una merienda con café recién hecho, en la que el turista participará activamente.

Se habla tanto del ciervo y el jabalí. ¿Quién vuelve de BAR con la experiencia de haber visto uno? Esta experiencia podría ser proporcionada en un paquete turístico.

¿Dónde están las famosas tortas caseras? Se dice que hay que buscarlas en poblaciones más pequeñas (El Bolsón, San Martín de los Andes, etc.). Las confiterías del casco urbano ofrecen tortas pero "ésas, ésas no son tortas caseras, son industriales". Sin embargo, ese es un punto de venta de BAR para el cual el turista viene muy bien motivado en tanto que los medios masivos de comunicación se hacen eco hasta el cansancio del mismo. Desgraciadamente, la frustración es proporcional a las expectativas. Démosles, entonces, las tortas pero mejor aún el escenario adecuado. Llevemos al grupo al bosque, o a la montaña exclusivamente a paisajear a tomar el té con las esperadas tortas caseras. La cabaña, la quietud del bosque, la cocina artesanal a la vista y el trato cordial harán el resto, obteniéndose la sensación buscada. En Buenos Aires, la gente hace muchos kilómetros para proporcionarse una especialidad gastronómica en el ambiente adecuado.

Para la gente mayor o con intereses específicos ¿hay un día para la historia o para la fauna y la flora bien explicadas? Pueden incluirse los museos y

los lugares con pinturas históricas para el primer caso; viveros y criaderos para el segundo.

¿Podrán presenciarse entrenamientos de motocross, mostrar algunos trucos de conducción, hacer una breve competencia? ¿Alguien quiere probar?

Un día dedicado al andinismo en donde el grupo se familiarice con el vocabulario, los instrumentos del andinista, los -toque- y finalmente ¿alguien se anima a un descenso en las rocas de entrenamiento en Virgen de las Nieves?

En vez de mirar la laguna El Trebol, por qué no merendar mientras otros prueban su destreza en las canoas o kayaks (ahí siempre seguros). Se trata otra vez, de tener la experiencia.

Estos son dos ejemplos nada más de los muchos que podrán generarse. Los mismos deben ser probados hasta determinar cuáles experiencias son las más satisfactorias. Una vez incluida la experiencia debe ser estandarizada. No puede estar sujeta a la habilidad del guía o a continuos desvíos de la rutina programada.

Se habla de un camping musical. Pues bien, una noche en el paquete turístico puede incluir un concierto ligero en el escenario propicio.

¿Hay preadolescentes en el grupo turístico? Inclúyase un pase gratis para la experiencia 'patinaje sobre hielo'.

En todas estas opciones, debe atenderse especialmente el entretenimiento de los chicos. También debe haber opciones para ellos en todo el trayecto y duración de las salidas. Debe recordarse que son turistas sin autonomía legal, pero muy influyentes en el grupo familiar. Así, si para los mayores se ha previsto una cena de un plato elaborado, debe haber un menú para los chicos que difícilmente coman pescado o jabalí. Si para los mayores habrá sobremesa, para los chicos deben preverse juegos o una TV con circuito cerrado.

Todas estas opciones deben ser desarrolladas para que también puedan acceder a ellas el turista individual, cuya importancia ya hemos considerado. Y ello

significa: señalización, información abundante tanto motivacional como operativa, medios de transporte y costos accesibles.

Por último, todas estas opciones admiten, como ya debe pensar el lector, distintos "modelos" según el poder adquisitivo del cliente. Estos deben estar bien diferenciados. El "gato por liebre" no es buena política. Una OBT debería realizar la categorización del producto, en tanto que la SPT debería hacerla cumplir. Esa misma OBT debe asegurarse que prestatarios y mayoristas incluyan nuevas opciones pues ¿quién se hará cargo de la vigilancia de la rentabilidad social que implica poner en valor la totalidad de las posibilidades del producto BAR?

Estos productos, al ser nuevos deben ser bien publicitados. No pueden comunicarse en un aviso tipo catálogo. El público no los conoce. Hay que explicarles y motivar su interés. El anexo 47 es ilustrativo de lo que no se debe hacer. Los operadores del lugar quieren presentar un producto diferente; es decir, como un todo integrado. Pero la pura enumeración deja al lector desinformado y difícilmente motivado. Desarrollaremos el tema de promoción más adelante.

#### 5.2.2.6. Producto turístico y ecología:

Está fuera de duda que la contaminación observable en el Nahuel Huapi es un hecho lamentable como lo es también el impacto paisajístico de algunos edificios de BAR. No se puede evitar al desarrollar productos nuevos para BAR el escuchar voces bien intencionadas -Parques Nacionales, Club Andino y muchos guías jóvenes- que movidos por su fuerte amor a la naturaleza advierten de los potenciales peligros de ciertas iniciativas turísticas.

Pero asimismo, es desconocer la naturaleza del homo urbanus el pretender que haga un pasaje violento de su habitat normal al contexto andino, cambiando de un día para otro sus actitudes. Más aún, debiéramos preguntarnos por la legitimidad de tal pedido.

Deseamos extractar de un artículo (17, anuario 20) algunos párrafos que traen luz a esta aparente oposición de intereses:

"Quienes aman a la naturaleza en proporción inversa a su contaminación por el hombre y mantienen que Suiza ha sido irremisiblemente estropeada por los excursionistas, prefieren los Andes a los Alpes... los lagos suizos e italianos deben su atractivo al maridaje entre el arte de Dios y el de los hombres... Me siento feliz donde ni el hombre ni la naturaleza ejercen la supremacía absoluta. Chicago y el Sahara impresionan, pero yo no deseo vivir en Chicago ni cruzar el Sahara". (A. Lunn).

### 5.2.3. Precio:

Si los mayoristas que trabajan con estudiantes obtienen alojamiento y media pensión a A 6,-/día, la elasticidad del precio de este producto es realmente notable. Pero no debería lograrse a costa de degradar el producto a un punto en el que no satisface al cliente y no produce el deseo de repetirlo sino al cabo de 10 ó 15 años.

Insistimos en la necesidad de hacer transparente los precios, comunicarlos y trabajar en el control de los precios que enfrentará el turista individual. Debe recordarse que el precio es sólo uno de los elementos comerciales con el cual competir. El problema no es tanto el precio como obtener la satisfacción que uno crea acorde con lo que ha pagado. Es interesante una aviso (anexo 48) en donde el oferente dice: "Tome cualquiera de las ofertas de ski-weekends que hay en el mercado. Compare lo que le ofrecen con lo que le ofrece Las Leñas. Comprobará que el que cobra menos, da menos".

La política tarifaria es un elemento fundamental del precio. Es del todo necesario comunicar los precios con la anticipación debida y que éstos sean el resultado de estudios de costos racionales. Deben acordarse más que imponerse a los intermediarios comerciales, obteniendo -puesto que se han acordado- mejores compromisos. Los precios deben figurar bien expuestos, en alojamientos y demás servicios. Es competencia del organismo fiscalizador (SPT) que los precios -una vez homologados- se cumplan. Nadie puede salir perjudicado de la estabilidad de los contratos.

La financiación forma parte del precio. En este momento, los mayoristas ofrecen diversas opciones a riesgo personal o derivando al cliente a las instituciones de crédito especializadas de los centros emisores. Es interesante la experiencia del Banco de Mendoza en apoyo de operadores privados provinciales que han lanzado ambiciosos programas turísticos (anexo 49).

#### 5.2.4. Distribución:

En opinión de algunos expertos el acceso al producto BAR seguiría la siguiente configuración:

. mediante un paquete	60 %
. contratando al menos un servicio por agencia	25 %
. reservas directas	10 %
. turismo social	5 %
	<hr/>
	100 %

Desgraciadamente, no está montado el sistema estadístico que despeje esta información, pero está fuera de duda el peso del canal de distribución mayorista. Puede decirse que, al menos en el mercado emisor de Buenos Aires, el producto BAR promueve en los mayoristas un cierto desasosiego. No se explican la evolución del mismo, consideran desproporcionado el peso del turismo estudiantil y se quejan de dificultades para operar con los prestatarios de servicios turísticos de BAR (demora en la entrega de tarifas, falta de confiabilidad de las mismas, etc.). Ven Brasil como un ejemplo de servicios de buen nivel a precios razonables e insisten en parangonarlo a BAR.

Asimismo, los mayoristas siguen una rutina de años en donde "bloquean" determinadas plazas según lo vendido el año anterior y sacan los mismos avisos. Cuando se les pregunta por innovar en el producto, la mayoría argumenta que ellos son vendedores y no productores. No consultan el mercado. Lo cierto es que son una pieza clave en tanto contactan personalmente al cliente potencial pero no es esperable que tomen la iniciativa en lo que se refiere a un relanzamiento de BAR.



La insuficiente fiscalización oficial en el ordenamiento turístico de BAR ha creado un clima de incertidumbre que ha perjudicado las relaciones entre mayoristas y prestatarios. Y para su recomposición, el estado debiera estar presente. Ya veremos cuál sería el medio más idóneo.

#### 5.2.5. Promoción

##### 5.2.5.1. La imagen del producto:

Es el elemento, a veces manifiesto, a veces subliminal, que da identidad al producto. Lograrlo es muy costoso y puede perderse fácilmente. Decía un operador que BAR es cara y mersa". Lo que nos indica dos oportunidades de comunicación: hacia un grupo específico -los operadores turísticos- y hacia un tema: el precio. Todo centro turístico tiene una imagen la busque o no. Hoy, Mar del Plata es masiva, tiene todo, Carlos Paz ha creado la segunda noche del verano, Villa Gesell tiene imagen de intelectual e informal, Pinamar es elitista, Miramar es familiar y así sucesivamente. ¿Qué es BAR?

En todo caso, BAR tuvo su punto más fuerte en su impronta europea. Creemos que hay que recuperar esa característica que consistía en un estilo bien diferenciado. No se trata de manifestarlo ni compararlo ("la Suiza de Argentina") sino que debe expresarse por sí mismo. El mercado emisor es definitivamente Argentina y países vecinos. Para ese conjunto, esa imagen funciona. Puede hacerse una oferta única bien caracterizada y sería responsabilidad de una OTB el preservar ese estilo. Para los suspicaces, es conveniente recordar la reciente lucha y bienvenido triunfo de Francia para que Disneylandia se instale en las afueras de París (anexo 50), sin que ello se perciba como una lesión a su identidad nacional. Debe dejarse a la iniciativa privada el objetivo de capturar grupos específicos de turistas (aventuras para grupos europeos o estadounidenses, naturalistas, etc.), para las que habrá que emitir comunicaciones también específicas. Pero el mayor esfuerzo comunitario debe dirigirse a fomentar una imagen global.

Descendiendo por un momento al nivel táctico, puede pensarse en una figura patrocinadora que se encuentra frecuentemente en la ciudad: es un adulto, con

bronceado de montaña que esquía, conoce y quiere a la montaña. Es argentino, pero no reniega de su ascendencia europea. Imaginamos un programa de comunicaciones en donde aparece como amante de los grupos humanos reducidos, el espacio abierto, el contacto con la naturaleza pero también la buena comida y la sobremesa cuando el clima es áspero. Su familia lo acompaña en su amor a la montaña. Nos propone el estilo montañés andino. En invierno, esquiar. El resto del año nos invita a compartir sus propios hábitos: caminar la montaña y el bosque en un entorno sano y activo. Nos muestra las industrias artesanales y la ecología del lugar. No tiene un nivel económico alto y su instrucción es media. Así, se iría acentuando un perfil definido de BAR, como centro turístico de montaña. Y sería perfectamente lógico entender el invierno como la estación más atractiva para divertirse. Y si el período en que se agrupa la demanda invernal es corto, es una razón de peso para ampliar la oferta en ese período, más allá de las gestiones tendientes a aumentar la demanda en setiembre y aún octubre.

Sin duda en la TV barilocheña están los recursos técnicos y humanos como para generar en soporte audiovisual un programa comunicacional de este tipo.

#### 5.2.5.2. Publicidad y prensa:

Ya hemos dicho que la publicidad es abundante y mala. Se limita a avisos casi telegráficos. Es que se supone que el producto BAR ya es conocido e inmutable y probablemente así haya sido hasta hoy. Se dicen a medias las características del producto en la esperanza que el cliente potencial se dirija a la agencia a preguntar por los detalles. Todas estas y las demás prácticas mencionadas en la sección 3.6. deben corregirse como lo señalamos en ese momento.

En contraste, son plausibles las comunicaciones tendientes a dar transparencia a las tarifas turísticas, hoteleras, gastronómicas y transportistas (anexo 21) aprovechándose asimismo toda oportunidad de comunicación -paga o no- para informar datos útiles para el turista.

Como dijimos, la publicidad de BAR está dominada por los mayoristas. Son muy pocos los prestatarios directos que se comunican directamente con el cliente

potencial. En el anexo 51 podemos observar algunas muestras de distinto nivel. Como vemos, algunos avisos tienden a captar un grupo especial (semana larga de fin de año). Nuevamente se teme poner el precio. Nótese cómo otros prestatarios asumen su tarifa especificando validez o descuentos. Esta es la política correcta. Puede observarse, para San Martín de los Andes el anuncio de un centro de informes que nos recuerda el de BAR. ¿Cuál es la diferencia o ventaja para un cliente potencial entre consultar dicho centro o una agencia de viajes cualesquiera? La propuesta no lo aclara. Un prestatario de un Centro de ski plantea un aviso institucional correcto, aunque debería enfatizar su punto más fuerte: la recreación para chicos. Pueden observarse otros avisos destacables cuyos puntos fuertes (claridad, confiabilidad y diagramación) se comentan en el anexo mismo. Se recomienda especialmente detenerse en la pieza publicitaria que promociona un resort de Jamaica.

Las comunicaciones de prensa y difusión no están bien utilizadas. Los medios gráficos y audiovisuales están interesados en notas novedosas y son un vehículo ideal para hacer penetrar la idea de un BAR distinto tanto en invierno como en verano. Revistas naturalistas (Aire y Sol, Week-end), de interés general (Gente, Somos), de consumo (Diners), para la mujer (Para Ti, Vosotras, Mujer) y las secciones dedicadas a la mujer de los diarios nacionales entre los medios gráficos así como los programas naturalistas (Planeta Tierra, La aventura del hombre), de afirmación nacional (El país que no miramos, El espejo, Telemovil) y para la mujer (Utilísimas, La casa de Patricia) entre los canales de TV, son medios apropiados.

Un calendario turístico de eventos deportivos y recreacionales debería ser desarrollado con miras a crear oportunidades de comunicación. Debe comprenderse que la condición necesaria del éxito de un calendario tal es su continuidad, pero la condición suficiente es que los medios de comunicación difundan los acontecimientos programados con amplitud.

Es un hecho comprobado (6, pág. 109) que, en general, el turista ya ha decidido su destino turístico y el medio de transporte a utilizar antes de tomar contacto con la agencia. La influencia del agente de turismo se circunscribe, entonces, a la elección del hotel, atractivos en el lugar o paquetes alterna-

pueda hacerse el usuario para que nuestro vendedor -es decir, el intermediario comercial- pueda contestarlas.

Este manual debe integrar los paquetes que están a disposición del cliente potencial. Esto supone un trabajo conjunto de la OTB y los operadores mayoristas. El paquete debe especificar en detalle todos los ingredientes del costo en cada una de las opciones en que se ofrezca el paquete:

- alojamiento
- comidas
- servicios opcionales
- fecha de partida
- pases para esquiar
- programas opcionales: excursiones, instrucción en diversos deportes, participación en actividades recreativas, etc.
- medios de transporte utilizados

Es importante una abundante ilustración que refleje el contenido paisajístico y recreativo de la propuesta.

En cuanto a los minoristas -que según expertos- venden el 60% de los paquetes turísticos (el resto lo venden los propios mayoristas a través de sus agencias de viaje vinculadas) necesitarán especial atención. Con frecuencia, no conocen el producto que están vendiendo. La organización de FAM'S TOURS y la creación de concursos y premios entre ellos serían resortes promocionales adecuados de una OTB.

Esta asimismo, tendría a su cargo el desarrollo de material promocional adicional. En este caso, la publicidad compartida es un recurso siempre eficaz para abaratar costos. A modo de ejemplo:

- afiches: de acuerdo con la segmentación de mercado decidida. Están dirigidos sobre todo a las agencias de viaje y líneas de transporte.
- películas: en video o celuloide destinadas a programas televisivos y noticieros cinematográficos.

tivos. Son, por lo tanto, los comentarios de parientes y amigos, los folletos, las noticias y los reportajes relacionados con turismo los que preparan y deciden al cliente potencial. Creemos que ello subraya enfáticamente la necesidad de estructurar una adecuada función de RR.PP.

#### 5.2.5.3. P.P.V.:

La comunicación desplegada en folletos y catálogos debe ser gráfica y directa, utilizando un lenguaje suficientemente neutro. No debe suponerse que el lector sabe de qué se está hablando. "Florecen el amancay, la mutisia, el chilco y la mosqueta". Si se usan términos nuevos deben explicarse breve y atractivamente. Los adjetivos exagerados o reiterados deben evitarse: "BAR es le paraíso" ... "Famoso en el mundo entero". Estos mensajes restan credibilidad. Los medios audiovisuales han acostumbrado al cliente potencial a un lenguaje sintético, cuantificado que le permite tomar decisiones operativas: cuántos kilómetros debe hacer, cuáles son las opciones en las rutas, cuánto me va a costar. Todo debe parecer fácil y en sus primeras aproximaciones a sus facaciones ya sea a través de agentes o entes de promoción sus expectativas deben ser rápidamente confirmadas. Hay dos tipos de folletos: motivacionales y operativos.

Los primeros tienden a interesar y persuadir al lector. Para ello, debe partirse de un perfil supuesto de cliente. Por ejemplo, joven o tercera edad, activo o contemplativo. Difícilmente la misma persona guste de la flora y el windsurf. Las comunicaciones deben especializarse, sin perjuicio de emitir algún folleto de interés general el que se aconseja -para no fatigar- conciso.

En cambio, los folletos operativos son aquellos que se dirigen a un cliente que ya ha decidido su destino turístico. Explican cómo proceder para utilizar BAR. Contienen diagramas y mapas que deben ser claros evitando un exceso de toponimias y accidentes geográficos. No deben faltar las señalizaciones de interés turístico. No hay que ponderarlo todo, sino las referencias más importantes. Deben evitarse siglas con las que el turista no está familiarizado, por ej.: PNNH (Parque Nacional Nahuel Huapi). Como vimos al analizar el folleto de circuitos turísticos ¿qué automovilista con su propio auto podría re-

correrlos a partir de esa información? ¿dónde vería corroborada la información en el caso de desarrollar el itinerario? Inversamente, un excursionista "organizado" tendrá el guía que le informará abundantemente. Son folletos que no encuentran su público.

En la misma ciudad, el uso de las carteleras turísticas así como las señalizaciones están pensadas para turistas que van a recurrir a las agencias de turismo o vienen "en paquete". Es necesario redefinir toda la señalización urbana turística.

Los mayoristas necesitan por sí mismos un programa especializado. En primer lugar, para llenar un vacío comunicacional que ha generado resquemores y prejuicios muy acentuados. En segundo lugar, para facilitar los elementos para hacer buenos negocios. En este sentido, es indispensable la confección de un Manual de Ventas de BAR en donde se articulen la oferta pública y privada. Este elemento promocional bien podría ser responsabilidad de una OTB la que podría licitarlo garantizando una cobertura mínima de publicidad. Un índice mínimo, para dicho manual, supone:

- Introducción con hechos y cifras básicas de BAR
- Calendario turístico
- Breve descripción de los atractivos naturales
- Programa de actividades deportivas
- Programa de actividades recreativas
- Programa de actividades culturales
- Planta hotelera
- Opciones de consumo: individual o en paquetes
- Medios de acceso
- Medios de reserva
- Medios de información

Toda la información debe ser operativa. El intermediario comercial -básicamente las agencias de viajes- venderán a BAR a través de este manual. Los puntos fuertes deben estar bien destacados, destinados a despertar el interés y el deseo de consumir el producto. El manual debe anticipar las preguntas que

- audiovisuales: para bolsas de turismo y agencias. Deben ser breves y precisos.
- otros medios promocionales: calcomanías, almanaques, tarjetas postales, escudos, bienes de consumo como vehicularizadores de marca (encendedores, equipos para nieve, anteojos para sol, vestimentas, etc.).

### 5.3. Desarrollo organizacional

Este informe aisló dos momentos metodológicos precisos:

- definición de una identidad turística (ya analizado)
- diseño de los organismos turísticos

Debemos desarrollar ahora este último aspecto. ¿Quién realiza el trabajo? ¿Cómo se asignan las funciones entre los entes intervinientes? La CTB sugirió una solución al supuesto síntoma (declinación del turismo estival): la creación de un ente técnico-mixto turístico cuyos fondos -evaluados en U\$S 50.000/mes- surgirían de un aporte obligatorio de las empresas y/o los profesionales independientes que desarrollaran sus funciones en el ámbito de BAR. Dicho ente contaría con participación estatal, pero éste no tendría la mayoría en la voluntad social. Sus funciones básicas serían realizar estudios de comercialización, gestiones de promoción, análisis de costos y el mantenimiento del calendario turístico.

Funcionarios estatales califican a este proyecto de francamente corporativo e incompatible con la actual filosofía de gobierno. Se preguntan por qué habría de intervenir el estado obligando a una afiliación indeseada.

Algunos integrantes de la CTB -cuyos ingresos ascienden a A 500/mes- observan consternados la indiferencia de los empresarios. Seguramente esta situación influyó en el pedido de consideración de creación del ente técnico-mixto turístico.

En nuestra opinión, se trataría de un organismo que -aún si se consiguieran compulsivamente los fondos- sumaría las desventajas de ambos sectores; es de-

cir, disenso empresario y rutinas burocráticas forzosas, anulándose las ventajas provenientes de cada sector, esto es dinamicidad y autoridad, respectivamente.

En relación a la CTB, es preciso decir que no todos sus integrantes tienen parecidos intereses. El mercado de congresos puede interesarle a los hoteles grandes, pero no a los chicos. Un hotel integrado verticalmente a un mayorista no tiene la misma economía de un prestatario exclusivamente hotelero. Un prestatario de servicios de transporte o de medios de elevación tienen parámetros específicos de rentabilidad. Algunos prestatarios tienen servicios que pueden ofrecerse a mayoristas; otros son de interés exclusivamente local. Los mercados de cada segmento hotelero difieren entre sí. Seguramente a medida que esta cámara evolucione, sus miembros habrán de definir qué grado de coincidencia mínima tienen y la medida posible de su agrupación.

Un estudio ya mencionado (21) diagnostica "un alto grado de individualismo en la sociedad (de BAR), el cual no puede ser confundido con iniciativa privada o espíritu empresario, los cuales para darse, requieren un cuerpo social orgánicamente estructurado". Y concluye "El desafío para la comunidad turística de la ciudad es saber si como tal será capaz de enfrentar la competencia de centros invernales alternativos sin clamar el apoyo del estado. Indudablemente al no existir una organización local consistente y eficiente sino individuos aislados o grupos aislados de diverso nivel y dimensión, el único elemento de organización sólido que aparece es el Estado, pero éste por la naturaleza de su función no puede suplir la acción empresarial organizada".

Sin embargo, el Estado no ha sido ajeno a esta situación. Es curioso que empresarios importantes de BAR, han coincidido en señalar la necesidad que la SPT cumpla rígidamente con sus funciones de fiscalización previstas en el decreto 204/80. Es como si parte del disenso empresario fuera la consecuencia de un clima de recelo generado por la falta de un ordenamiento estable en las reglas de juego. ¿Qué reacción puede esperarse en el propietario de un hotel de dos estrellas cuando un hotel de 4 estrellas desciende dos pisos en las tarifas pactadas, vende su prestación al precio de dos estrellas y no recibe sanción alguna?



Concluimos, entonces, que la propuesta del ente en cuestión esconde en realidad otro problema (el disenso empresario), que es de difícil implementación institucional y que su creación suma los defectos más que las ventajas de cada participante.

Si el Estado hiciera respetar las leyes -aclarar un funcionario- los empresarios se reunirían en consecuencia. Aun cuando determinadas maniobras comerciales estén en jurisdicción nacional (es el caso de los mayoristas) cabe una intervención persuasiva por parte de los organismos con jurisdicción en BAR.

No obstante, la propuesta contiene aspectos muy importantes:

- la necesidad de encauzar algunas acciones turísticas de manera interinstitucional (ente mixto).
- la necesidad de un abordaje técnico del tema turístico (ente técnico).

En relación al primer aspecto ya hemos señalado que las instituciones privadas están anarquizadas por lo que los entes oficiales no tienen interlocutores válidos. Esto a su vez, los paraliza. Cualquier cosa que haga un funcionario del gobierno una parte de los privados va a protestar. Pero a su vez, los entes oficiales no están coordinados. Mal pueden estarlo cuando ni la MB ni la SPT tienen reglamentados oficialmente sus organigramas y funciones respectivas. Es urgente una definición. Al respecto, la SPT tiene en la ley 1370/79 y su decreto reglamentario 941/79 así como también en el decreto 204/80 todas las pautas políticas que fundamentan su razón de ser: el ordenamiento turístico y su fiscalización.

Asimismo, el actual Director de Turismo de la MB ha definido claramente las funciones de su dirección. Esto es:

- la atención y asistencia al turista
- la promoción local de BAR
- la alimentación a la SPT con la información necesaria para la fiscalización de los servicios.

En este momento, hay un movimiento en torno al desarrollo del Municipio turístico dentro del sistema turístico nacional lo que ha dado lugar a cuatro seminarios nacionales en el período 1984-85. Incluso en el tercer seminario (Mar del Plata: 11.4.85) se intentó en el documento N° 2 (anexo 52) deslindar para las tres jurisdicciones oficiales (nacional, provincial y municipal) las funciones de su competencia en 15 temas específicos (promoción, fomento de inversiones, administración de recursos, etc.). Es un documento interesante. Pero no puede obviarse la actual organización institucional de nuestro país en donde -como fuera expresado en ese mismo seminario- los 1.604 municipios de la Argentina, gastan un magro 7% del gasto público total lo que limita sus posibilidades reales de acción.

Asimismo, BAR presenta problemas específicos tal como las numerosas jurisdicciones que confluyen en BAR dada su condición de estar ubicada en medio de un Parque Nacional y ser a su vez zona de frontera. Difícilmente, entonces, una iniciativa importante tendiente al desarrollo de la infraestructura turística no involucre diversas jurisdicciones en cuyas respectivas mesas de entrada el hombre de negocios con emprendimiento deba empujar sus expedientes. Existen antecedentes lamentables de proyectos con 25 a 30 años de antigüedad sin resolución. Hagamos, entonces, un breve desvío para destacar un vacío institucional que se manifiesta a poco de hablar con el empresariado local.

Para solucionar este problema específico, se propicia la creación de una Comisión Oficial Mixta de Desarrollo Turístico de BAR.

Su función básica sería centralizar aquellas iniciativas que por sus implicaciones requieran la intervención de varias entidades oficiales. Se evitarían así vacíos legislativos o de los organismos de aplicación. No supone la creación de puestos nuevos sino que se compone con delegados de dichas entidades con suficiente poder de decisión. Se afecta parte del tiempo que de todos modos se hubiera usado. Por el contrario, se ahorra tiempo al establecer una comunicación directa y multidireccional. Su objetivo principal es lograr un pool técnico de tal manera que se evite que las entidades oficiales sigan por su cuenta rutas equivocadas por desconocer las restricciones de los otros organismos intervinientes.

Debería tener como miembros permanentes:

- la MB
- la SPT
- Parques Nacionales

Estos miembros se turnarían en la presidencia de la Comisión. Sesionaría en fechas fijas, testimoniando lo actuado y en la medida que contara con proyectos en desarrollo. Como miembros eventuales, de acuerdo con la solicitud del proyecto presentado, podrían intervenir Gendarmería Nacional, Prefectura Naval Argentina y delegados provinciales y nacionales del área de comunicaciones, transportes y fluídos.

Una de las metas buscadas es lograr que un empresario privado tenga un interlocutor válido permanente que nuclée toda la información necesaria en relación al desarrollo del proyecto, siendo este organismo responsable de la marcha del mismo. Esta comisión podrá designar para cada iniciativa un líder de proyecto que se encargará de hacer el seguimiento del mismo en todas sus etapas y jurisdicciones reportando a la Comisión el grado de avance del mismo. Esta Comisión debe atender tanto proyectos de iniciativa privada como pública. Esta figura evita que el particular pida en una oficina lo que no consigue en otra haciendo perder tiempo y dinero a la comunidad. Esta comisión centralizará la mejor información disponible en torno al proyecto y sería la interlocutora válida ante la gobernación.

Las autoridades más altas de cada ente miembro deben entender los dictámenes de esta comisión como de máxima autoridad técnica.

El empresario privado se sentiría más respaldado y atendido en sus inquietudes, recibiendo una respuesta única en donde estuvieran ya conciliadas las necesidades de cada ente oficial.

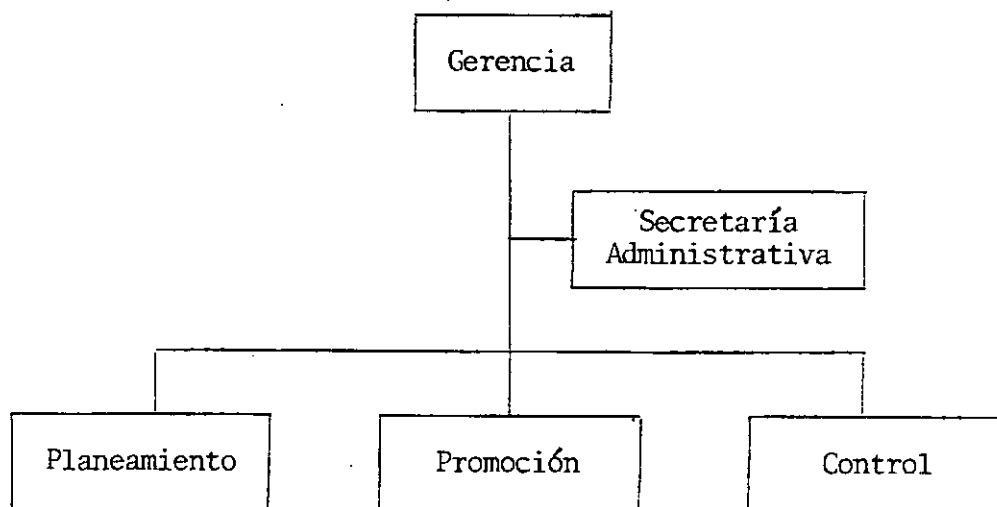
Pasemos ahora al segundo aspecto mencionado. En relación a la necesidad de un ente técnico de turismo, cualquiera que tenga A 6.500/mes para destinarlos a su mantenimiento y un generoso cupo para canjear servicios turísticos (alojamiento, pensión, transporte y demás actividades) puede llevarlo a cabo.

Ya hemos visto a la nación delinearse en su carácter de mediadora en proyectos interprovinciales y de representante obligada en el exterior; a la provincia, como ordenadora y fiscalizadora de la infraestructura turística provincial; a la municipalidad, como informante y promotora en el ámbito de la ciudad; a la CTB como vocero del empresariado turístico local.

Sobre esta trama, se trata de estructurar una Oficina de Turismo de BAR (OTB) cuyo objetivo básico sería el desarrollo del producto turístico de BAR.

Es una oficina de comercialización ciento por ciento. La ejecutora obligada del plan de comercialización turístico a nivel estratégico desarrollado en estas páginas. Por el carácter de los problemas involucrados, es una oficina coordinadora de los esfuerzos comunitarios en materia turística. Es el lugar en donde la CTB debería llevar sus iniciativas. Esta oficina no realiza funciones rutinarias, sino que interviene por única vez poniendo a punto una rutina turística y transfiriéndola posteriormente a los organismos de línea convenientes. Su única rutina es la investigación, el desarrollo del producto y la elevación de sus opiniones técnicas al nivel jerárquico del cual depende, a los efectos de optimizar los procedimientos vinculados al quehacer turístico.

Su organigrama es sencillo:



Y su costo es el siguiente:

. 1 experto en comercialización (Sr.)	A 1.800,-
. 3 asistentes en comercialización (Jrs.)	A 2.100,-
. 2 empleados administrativos	A 600,-
. Gastos generales	<u>A 2.000,-</u>
	A 6.500,-

El gerente de la OTB debería estar un tercio de su tiempo en BAR y dos tercios en los mercados emisores nacionales y regionales. En Buenos Aires, podría usar la Casa de la provincia como apoyo logístico. El equipo en sí debe trabajar como un grupo plano en donde la información es compartida por los cuatro técnicos, sin desmedro de la función coordinadora y jerárquica del Gerente de la Oficina. Es que la índole de la tarea (investigación y desarrollo) así lo requiere. Asimismo, los técnicos son volantes, agrupándose según las pautas fijadas por gerencia. Cada uno de los técnicos son potenciales coordinadores de comisiones formadas por miembros de la actividad pública y privada a los efectos de implementar objetivos específicos. En grandes líneas, cabe la siguiente asignación de funciones:

- . Gerente de la oficina
  - . proponer las tácticas adecuadas, para implementar el presente plan de comercialización turístico
  - . supervisar el personal a cargo
  - . controlar la marcha del plan, realimentando su ejecución
  
- . Empleados administrativos
  - . realizar tareas generales de oficina: dactilografía, correspondencia y mantenimiento de archivos
  - . asistir en la coordinación de reuniones de trabajo
  - . efectuar el seguimiento de las tareas vinculadas a los proyectos en curso.
  
- . Encargado del área Planeamiento
  - . realizar estudios de mercado cuantitativos
  - . efectuar estudios motivacionales por segmento

- . analizar la competencia así como la evolución de otras experiencias turísticas nacionales y extranjeras
  - . estudiar la repercusión en el producto BAR del comportamiento de aquellas variables independientes tales como: insumos turísticos, costo de vida, salario real, precios relativos de otros destinos, dolar, tarifas de transporte, etc.
  - . proponer nuevos paquetes turísticos
  - . diseñar distintas alternativas de convenios entre los prestatarios turísticos locales y los canales de comercialización, tendientes a introducir nuevos modelos del producto BAR.
- . Encargado de Promoción
- . diseñar programas de promoción intersectoriales del producto BAR a nivel de consumidor final e intermedio
  - . planear acciones integradas de prensa y difusión tendientes a divulgar nuevos modelos o usos del producto BAR
  - . desarrollar los contactos con los medios publicitarios
  - . redactar el manual de ventas de BAR, cuidando su actualización
  - . desarrollar diversos materiales promocionales (afiches, medios audiovisuales, folletos) pautando su posterior difusión a los organismos intervinientes
  - . coordinar la participación de los diversos sectores turísticos de BAR en bolsas de turismo, work shops, ferias, etc.
  - . estructurar programas de capacitación y estímulo dirigidos a los canales de comercialización (FAM'S TOURS, concursos entre agencias de viaje, premios, etc.)
- . Encargado de Control
- . desarrollar un sistema de estadísticas turísticas, colaborando en la interpretación de los datos obtenidos
  - . diseñar normas tendientes a estandarizar las prestaciones turísticas
  - . controlar de manera cuanti-cualitativa el desarrollo de los programas turísticos vigentes
  - . analizar la evolución de los precios turísticos, sus causas y repercusiones
  - . analizar las causas que motivan el incumplimiento de las pautas de ordenamiento turístico

No puede desconocerse que la OTB necesitará apoyo efectivo de toda la comunidad: empresarios, funcionarios del estado y la población misma.

No puede desconocerse que las instituciones no son sino la expresión de la voluntad de una comunidad. Leemos en un debate perteneciente al tercer seminario de Entes Municipales de Turismo (27): "...ahora todos conocen a Cosquín, por qué?. Porque hubo un grupo de hombres con imaginación, con valor cívico que hace 20 años resolvieron hacer un festival de folklore, tuvieron esa fuerza y después vinieron las comisiones municipales y después se jugó el gobierno municipal, y se jugó toda la localidad y yo creo que hoy Cosquín, en definitiva, ocupa un lugar turístico en la República".

Nos resta el problema de cómo articular la OTB en el actual diseño institucional. Considerando los recursos técnicos y humanos afectados a cada entidad analizada, es nuestra opinión que su articulación más realista es funcionando como una oficina técnica autárquica creada "ad-hoc" y vinculada directamente al Secretario de la SPT. Es decir, que la OTB debe funcionar con total independencia de las estructuras organizativas vigentes. Estas ya tienen sus funciones rutinarias más o menos establecidas. La OTB es un ente -como se dijo- de investigación y desarrollo que por su dinámica no puede formar parte de la estructura de línea. La STP es el sector más armado y cuenta con el nivel de medios, autoridad y acceso a gobernación como para apoyar debidamente a la OTB. También se asegura que la resultante de la gestión de la OTB llega al máximo nivel de autoridad provincial. En este esquema, está fuera de duda la importancia de la actividad turística en la economía rionegrina. Debe considerarse que por el carácter técnico del organismo, se convertirá en poco tiempo en centro privilegiado de contactos, información y know-how turístico.

No se pierde de vista que el ámbito de la STP es provincial y nada impide expandir este diseño en el caso que pruebe ser exitoso.

Los empresarios locales no se equivocan al afirmar insistentemente la necesidad de tecnificar la gestión turística de BAR. Ellos no reúnen los fondos. el Estado ya tiene sus estructuras. Pero ni unos ni otros cuentan hoy entre sus equipos las habilidades que hace falta reunir en una OTB. En este plan-

## 6. CONTROL DE LA PROPUESTA

En la medida que la implementación del plan de comercialización turístico recaiga sobre la OTB, ésta deberá rendir informes periódicos al Secretario de la SPT sobre el desarrollo de las gestiones emprendidas.

Para cada estrategia comercial, la propia OTB deberá prever los índices cuantificados que configuren un control de gestión adecuado.

En otro orden, ya se ha mencionado la ausencia de un sistema estadístico turístico, elemento indispensable para diagnosticar correctamente la situación actual y tomar las decisiones convenientes para llevar a BAR hacia los objetivos turísticos deseados. Existen los recursos técnicos y humanos necesarios. Solo hace falta definir el diseño del sistema adecuado a las necesidades de BAR, las normas de procedimiento y la asignación de responsabilidades. Posteriormente, la continuidad y la interpretación de los resultados harán el resto.

La información a ser relevada se divide en dos tipos. Por un lado está la información cuantitativa que permitirá determinar el comportamiento global de los grandes flujos turísticos. Se trata de datos bien estructurados, claramente delimitados y compatibles con otros centros emisores de información turística. En este caso el mismo dato es medido muchas veces ya sea censando o por muestreo. Una vez definido el formato, la toma de datos puede delegarse en personal de menor nivel dado que los formularios de base deben ser simples y de fácil llenado. Este tipo de estadística empieza a ser relevante en la medida que haya continuidad conservando las pautas metodológicas. Una propuesta interesante puede consultarse en el informe producido por el CFI para el litoral turístico (9, pág. 212). En el mismo, se distinguen algunas variables básicas a determinar, tales como:

- . cantidad de turistas arribados a la ciudad
- . origen de los turistas; lugar de residencia habitual
- . permanencia en la ciudad
- . sexo
- . edad
- . profesión u ocupación actual



## 6. CONTROL DE LA PROPUESTA

En la medida que la implementación del plan de comercialización turístico recaiga sobre la OTB, ésta deberá rendir informes periódicos al Secretario de la SPT sobre el desarrollo de las gestiones emprendidas.

Para cada estrategia comercial, la propia OTB deberá prever los índices cuantificados que configuren un control de gestión adecuado.

En otro orden, ya se ha mencionado la ausencia de un sistema estadístico turístico, elemento indispensable para diagnosticar correctamente la situación actual y tomar las decisiones convenientes para llevar a BAR hacia los objetivos turísticos deseados. Existen los recursos técnicos y humanos necesarios. Solo hace falta definir el diseño del sistema adecuado a las necesidades de BAR, las normas de procedimiento y la asignación de responsabilidades. Posteriormente, la continuidad y la interpretación de los resultados harán el resto.

La información a ser relevada se divide en dos tipos. Por un lado está la información cuantitativa que permitirá determinar el comportamiento global de los grandes flujos turísticos. Se trata de datos bien estructurados, claramente delimitados y compatibles con otros centros emisores de información turística. En este caso el mismo dato es medido muchas veces ya sea censando o por muestreo. Una vez definido el formato, la toma de datos puede delegarse en personal de menor nivel dado que los formularios de base deben ser simples y de fácil llenado. Este tipo de estadística empieza a ser relevante en la medida que haya continuidad conservando las pautas metodológicas. Una propuesta interesante puede consultarse en el informe producido por el CFI para el litoral turístico (9, pág. 212). En el mismo, se distinguen algunas variables básicas a determinar, tales como:

- . cantidad de turistas arribados a la ciudad
- . origen de los turistas; lugar de residencia habitual
- . permanencia en la ciudad
- . sexo
- . edad
- . profesión u ocupación actual

- . grupo turístico
- . lugares visitados
- . lugar de alojamiento
- . destino del viaje
- . época o fecha del viaje

Asimismo, se mencionan otras variables complementarias: número de veces que ha visitado la ciudad, ingreso familiar mensual, utilización de las agencias de viaje, etc.

Por otro lado, está la información cualitativa que trata de obtener información profunda; con frecuencia, los datos buscados no son demasiados claros para el mismo turista que responde o es observado. Estamos en el campo del análisis de las motivaciones y de las actitudes que determinan el comportamiento individual o grupal. El relevamiento de esta información requiere personal especializado que trabaja en entrevistas individuales o en pequeños grupos. La información es obtenida utilizando métodos directos de sondeo (diferencial semántico, asignación de adjetivos, etc.) o técnicas proyectivas (completar frases, comentar láminas, etc.). Este tipo de investigación puede ser totalmente libre o semiestructurado.

En el anexo 55, se presentan a modo de ejemplo diversos cuestionarios que pueden guiar a personal no especializado en la búsqueda de motivaciones profundas de informantes calificados y usuarios.

Las estadísticas y las entrevistas que se lleven a cabo más los índices específicos generados por la OTB permitirán realimentar las gestiones tendientes a optimizar la comercialización del producto BAR.

## 7. CONCLUSIONES

- . el mercado turístico argentino ha variado esencialmente en los últimos 15 años. Para BAR ha significado masificación del consumo y pérdida relativa del turismo estival. Esta situación es irreversible.
- . un enfoque técnico del turismo es necesario para no perder lo ganado. La estructuración orgánica de este enfoque admite diversas alternativas. Se desecha la idea de un ente mixto (oficial y privado) cuyos fondos provengan de una imposición fiscal.
- . no existen estudios sistemáticos ni estadísticos confiables en relación a como opera el mercado. Es indispensable estructurar un sistema estadístico turístico.
- . BAR es un centro turístico de montaña. Su recurso genuino es la nieve y todo esfuerzo turístico debería ser encaminado a reforzar esa oferta turística que ha de beneficiar -indirectamente- el turismo estival.
- . en relación al turismo estival y con respecto a sus variables comerciales controlables puede comentarse:
  - . producto : es viejo. Diseño dirigido al uso contemplativo. Son las mismas excursiones de siempre. Los prestatarios turísticos no están bien articulados. El producto no promueve la repetición de su consumo.
  - . precio : a nivel de paquete es barato; a nivel de turista individual es muy caro.
  - . promoción : en su conjunto es deficiente. A nivel de publicidad, BAR es el centro turístico argentino más publicitado pero de manera superficial.
  - . distribución: entre los prestatarios turísticos de VAR y los intermedia

rios comerciales hay un grave vacío comunicacional. Los mayoristas dominan el mercado.

. En relación al turismo estival, se sugiere el siguiente Plan de Comercialización Turístico:

- . producto : redefinirlo. Crear modelos que el turista pueda usar de manera activa y en contacto más íntimo con el producto. Generar opciones para el turista individual, cuya presencia en el mercado es relativamente baja.
- . precio : seguir una política tarifaria transparente, estable y respetada. Disminuir los precios de los insumos del turista individual.
- . promoción : BAR debe hacer su propio programa de comunicaciones. Distinguir entre información operativa y motivacional. También entre consumidor intermedio y usuario. Los nuevos modelos del producto BAR deben ser privilegiados en las comunicaciones.
- . distribución: los prestatarios turísticos deben tomar la iniciativa, participando estrechamente con los mayoristas en la confección de nuevos paquetes. Asimismo, deberán conocer más su mercado, propiciando el uso directo de sus servicios.

. Un plan de comercialización ha de ser una consecuencia. No puede ser una causa. Debe haber un acuerdo previo genuino entre los hombres que van a participar en su implementación. Si tal acuerdo no es logrado, no puede esperarse la obtención de los objetivos planificados.

. Se propone la creación de una Oficina de Turismo de BAR, bajo la forma de una oficina técnica autárquica vinculada al Secretario Provincial de Turismo. Su responsabilidad inmediata: implementar el plan de comercialización