

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 km² 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 crecimientos 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 m² 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 Nahuel 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 manifestado 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 Cathedral e Isla Victoria son un "must", más allá que la experiencia luego no confirme las expectativas. En el caso de Cerro Cathedral 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.

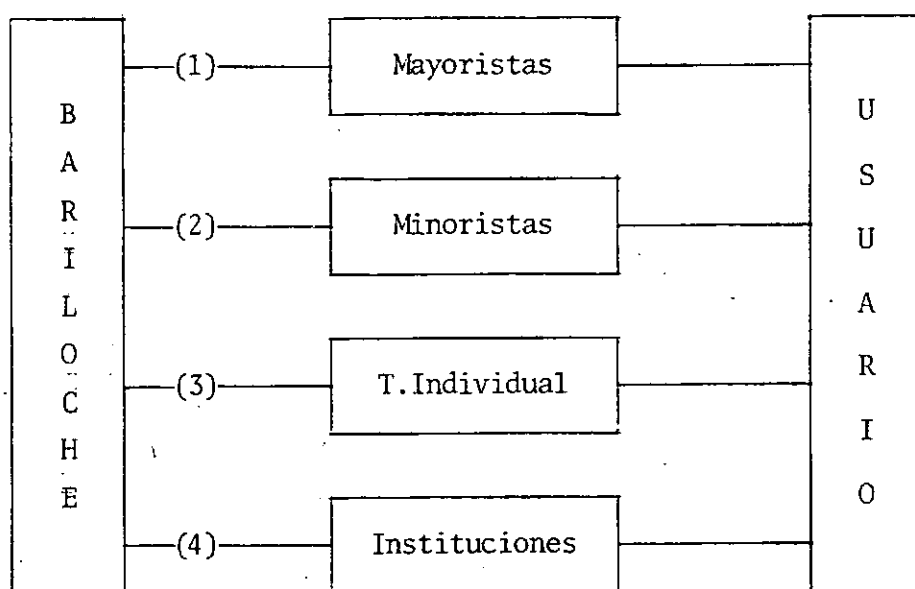
En síntesis, los operadores de BAR han logrado paquetes baratos pero que no producen repetición del consumo. Es decir, el producto no satisface al punto de desear reponer su consumo cuanto antes, volver a sentir o experimentar lo vivido. En cuanto al consumo individual de BAR es caro y ésta, por otra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

3.5. Distribución

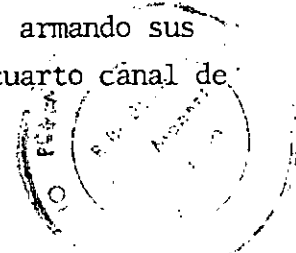
Las decisiones que afectan al turismo hacia BAR se toman en gran parte fuera de BAR. Este es uno de los problemas a considerar. BAR no tiene -como institución- llegada al mercado. Son múltiples los factores que explican esta situación pero, en suma, puede decir que BAR se ha definido más como prestataria 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-