

014.39  
W19  
PI

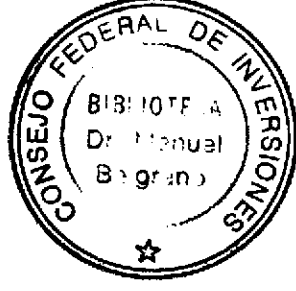
# Consejo Federal de Inversiones

## Informe Final

### Estudio: Plan de Marketing Turístico de El Bolsón

16/04/2001

Consultor: Grupo Estratégico de Negocios  
Alberto Wilensky



42740

# **Tarea 6**

## **Definición de Lineamientos Estratégicos**

## 6.1. Posicionamiento del Sur y de Bariloche

● Para el desarrollo estratégico de El Bolsón es fundamental considerar que a diferencia de otros destinos turísticos como la costa atlántica, en los cuales los visitantes privilegian un destino particular, por ejemplo: Mar del Plata, Pinamar o Villa Gesell, los turistas que prefieren el Sur lo consideran como un verdadero continuo que integra en forma única los siguientes conceptos:

- Paisaje
- Actividades
- Gente
- Estilo de vida

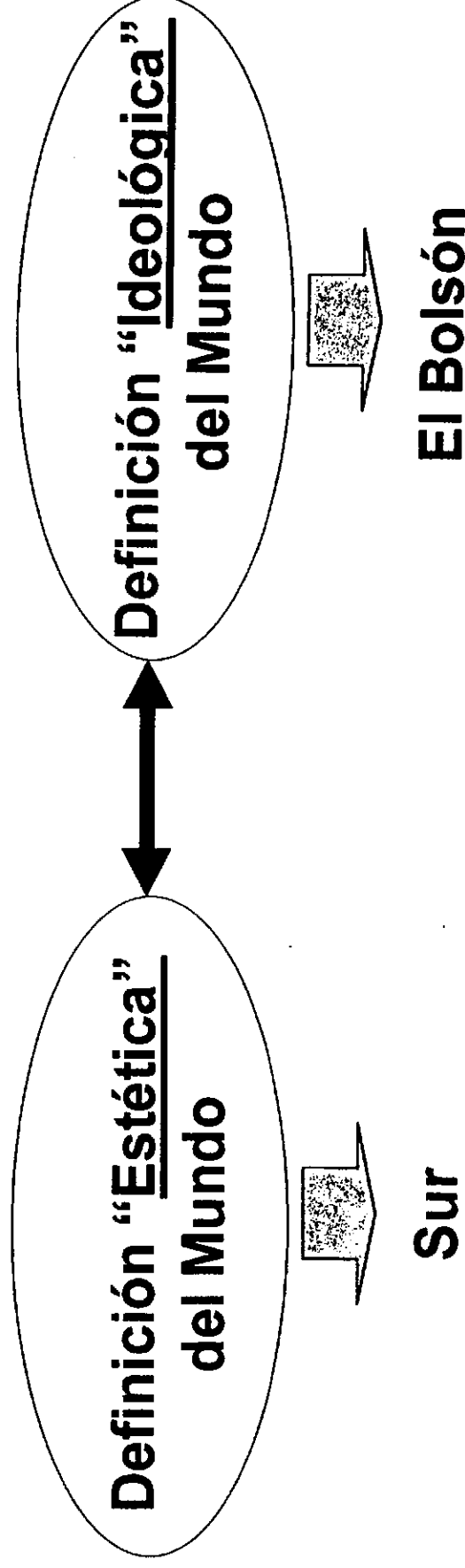
● En tal sentido, el Plan de Marketing de El Bolsón debe partir asumiendo que para la demanda, el Sur es un “todo” que se define por la idea-fuerza “belleza global”. Esa belleza conjuga un imaginario social compuesto por las siguientes imágenes y representaciones subjetivas:

- Bosques
- Montañas
- Lagos
- Nieve
- Cabañas

● En particular, es posible señalar que la ciudad de Bariloche representa una síntesis y un verdadero paradigma del Sur Argentino como producto “idealizado”.

## 6.2. Posicionamiento de El Bolsón

- En función de lo expuesto, es posible señalar que el posicionamiento estratégico de El Bolsón surge hoy como par antitético en el siguiente polo de oposición

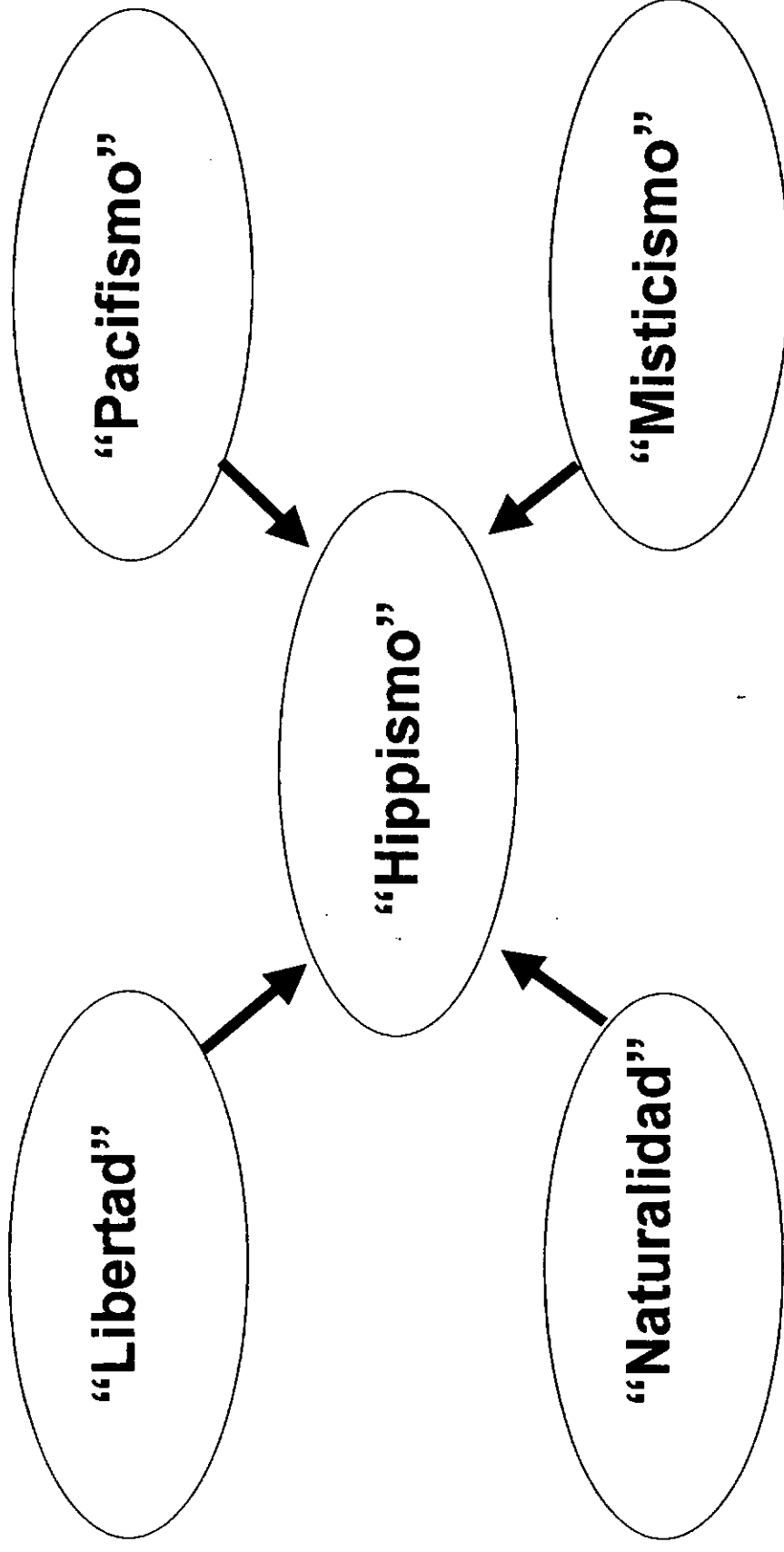


- En tal sentido, y como parte esencial de su posicionamiento actual, se observa que El Bolsón se caracteriza por ser percibido como un lugar/pueblo/gente con una visión propia del mundo que a la vez se define como diferente a la visión asumida por la “mayoría” de la población.

- **Este posicionamiento marginal constituye un verdadero “hito” estratégico que requiere ser cuidadosamente trabajado en el desarrollo del plan de marketing de El Bolsón, ya que produce una decisiva segmentación en la demanda. Una segmentación que contiene los siguientes sub-segmentos en términos de “frecuencia” de visita a El Bolsón como destino turístico:**
  - **Segmento que va al sur, “pasa” y recorre El Bolsón como un “punto más del mapa”**
  - **Segmento que va a Bariloche pero no se siente atraído por la oferta de El Bolsón**
  - **Segmento “leal” constituido por turistas que van siempre a El Bolsón**
  - **Segmento “abandonador” configurado por turistas que visitaron EL Bolsón alguna vez, pero manifiestan que no volverían allí.**

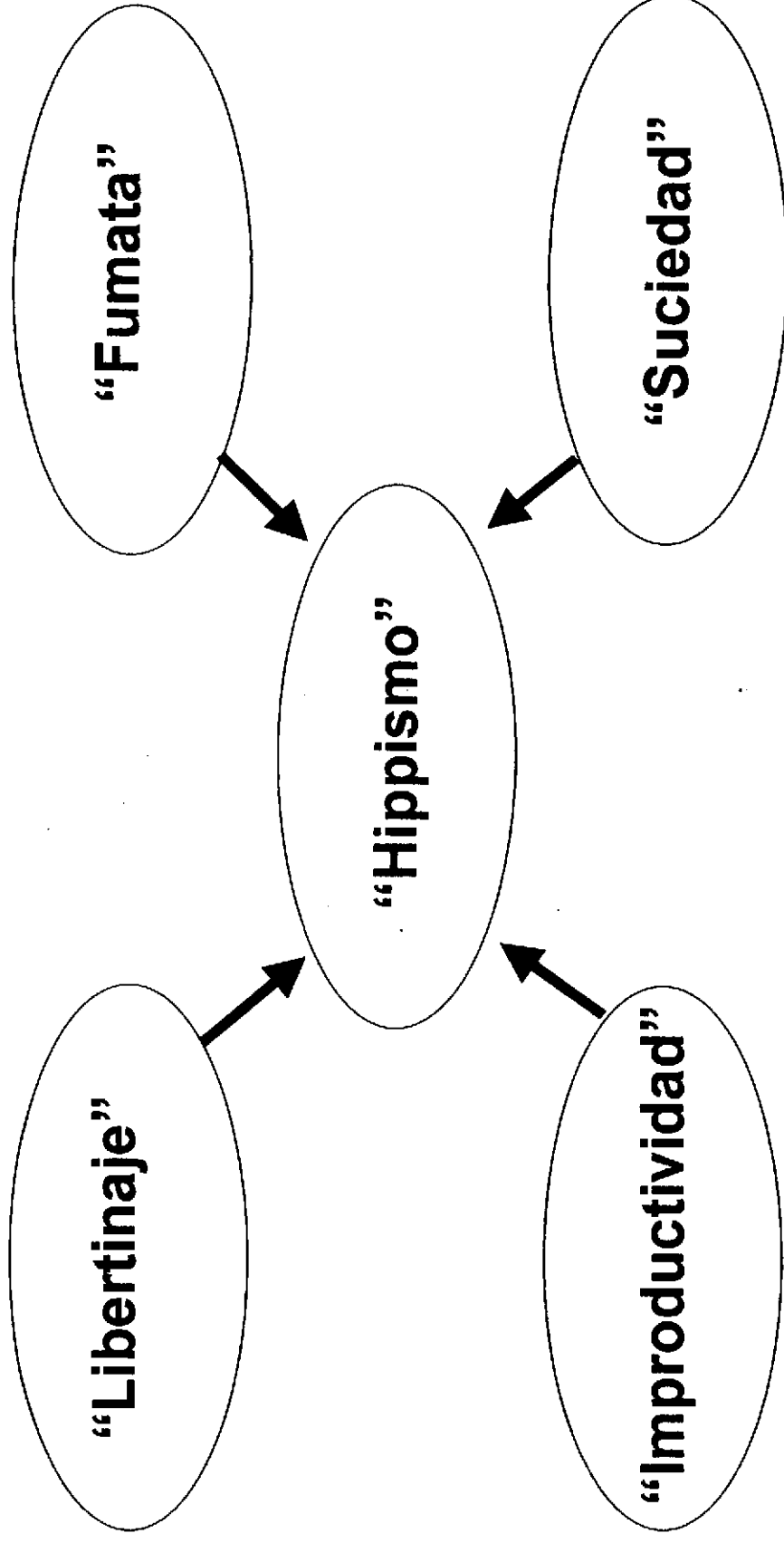
- Como resulta claro, el dilema estratégico de El Bolsón consiste en conjugar la fuerte dicotomía entre los segmentos leales, indiferentes, refractarios y abandonadores.
- Al respecto, es importante destacar que el concepto “ideológico” encarnado por la figura casi mítica de los “hippies” genera dos imágenes fundamentales. Por un lado, la imagen positiva que sostiene el segmento de sus “fans”. Por otro lado, la imagen negativa que sostienen todos sus “detractores”.
- Finalmente, existe un importante sector de la demanda que adhiere a una imagen “fragmentada” compuesta simultáneamente por fortalezas y debilidades:

## ➤ Fortalezas

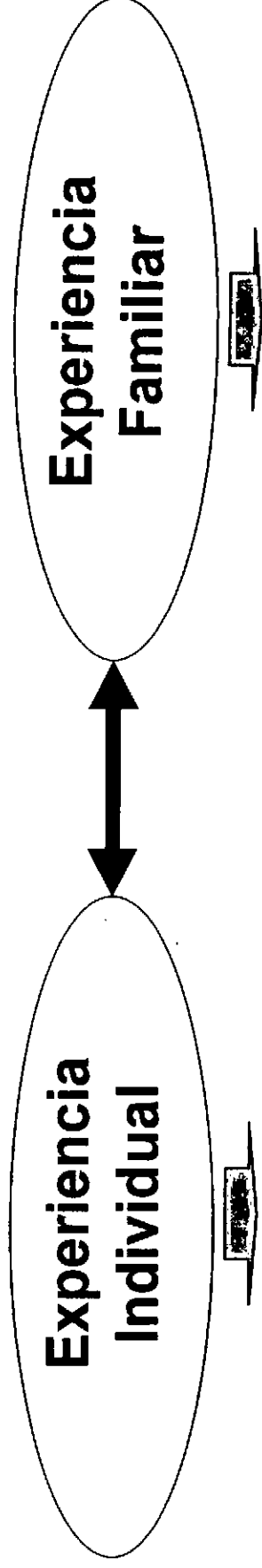




## ➤ Debilidades



- Es importante destacar que esta última imagen altamente negativa, como resulta de los muy marcados conceptos antes referidos, constituye una fuerte barrera para un posicionamiento valioso y competitivo de El Bolsón. Esto por cuanto, El Bolsón pasa a inscribirse en otra lógica dicotómica que “frena” el consumo de su producto turístico.



“Conocerlo todo”

“Enseñar a los hijos”

- En tal sentido, si bien los turistas valoran la experiencia personal de conocer diversas costumbres y formas de vida, la mayoría de los potenciales turistas no adhieren a que su familia, y especialmente sus hijos, tomen contacto con la ideología “hippie” .

● Esta problemática se ve especialmente potenciada en el segmento ABC1, es decir, entre los turistas de mayor poder adquisitivo. Para este segmento socioeconómico se agudiza el posicionamiento de El Bolsón como muy distinto, e incluso casi opuesto al posicionamiento valorado del Sur. En tal sentido, y para este segmento se produce la siguiente percepción:

➤ Sur: el lugar constituido por “gente como uno”, es decir, personas de similar nivel económico, similares expectativas sobre la “vida”, y similar red de vínculos familiares y sociales. En otras palabras, gente que eligió un lugar distinto para desarrollar una mejor forma de vida

➤ **El Bolsón**: en forma opuesta, El Bolsón se asocia con gente muy “distinta” en cuanto a sus valores personales, estilos de vida y conductas individuales. En otras palabras, gente que eligió voluntariamente construir un **mundo alternativo** (que la mayoría de turistas rechaza).

● Es posible sintetizar lo antes expuesto, a través de la siguiente representación gráfica

Sur

“Paraíso”  
Idealizado

VS

El Bolsón

Comunidad  
“Especial”

## 6.3. Lineamientos Estratégicos Fundamentales

- En función de lo analizado en los puntos 6.1. Y 6.2. Consideramos que El Bolsón debe encolumnar toda su oferta turística a través de los siguientes lineamientos estratégicos:

- Conquistar nuevos segmentos de mercado

Es indudable que para producir una potenciación en el desarrollo económico del lugar se debe atraer y retener “nuevos” segmentos de turistas. Es decir, segmentos no necesariamente “identificados” con la concepción ideológica percibida como dominante en El Bolsón.

➤ **Conquistar especialmente al segmento ABC1**

Es evidente que en el actual escenario económico y social de la Argentina, el verdadero potencial de consumo se encuentra focalizado en los segmentos de mayor poder adquisitivo de la población. Esta problemática que indudablemente es válida para todos los productos y servicios, es particularmente crítica para El Bolsón en tanto:

**\* El Bolsón vende un “producto” turístico.**

**Es decir, un producto no considerado esencial ni ligado a las necesidades básicas**

**\* El producto turístico es un producto “múltiple”.**

**En tanto el producto turístico es múltiple y diverso, está compuesto por un conjunto de factores tales como: viaje, alojamiento, estadía, gastronomía, recreación, entre otros. Y todo esto implica un presupuesto económico importante.**

**\* El Bolsón está en el “Sur”.**

**Esto implica que el acceso a dicho destino - para todos los turistas del resto del país - constituye un importante “gasto” promedio en términos de traslado y estadía.**

● Asimismo, y para desarrollar los lineamientos estratégicos antes referidos, El Bolsón debe adicionalmente:

➤ Efectuar una Estrategia de Reposicionamiento del Producto y la Marca.

Esa estrategia deberá operar tanto en el plano físico como en el plano simbólico y deberá “romper” con los prejuicios hoy existentes en la demanda potencial.

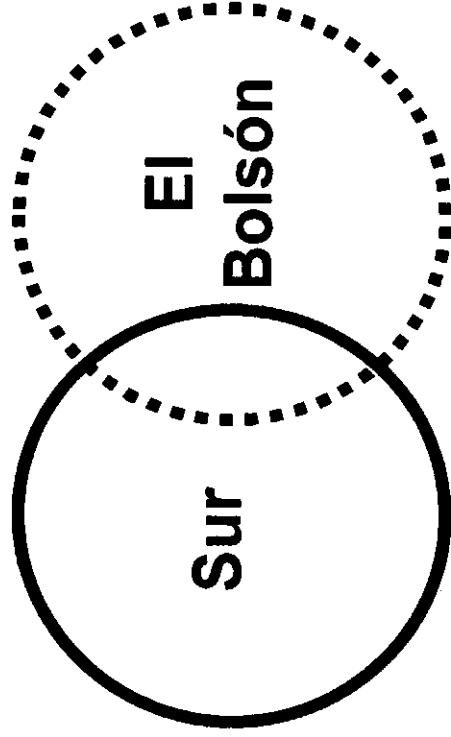
➤ Integrarse al Sur saliendo de su actual posición de “aislamiento”.

El Bolsón debe constituir una oferta turística propia y diferencial pero no “disonante” con las expectativas y deseos de la mayoría de la demanda potencial. Es decir, y en nuestra opinión profesional, El Bolsón debe ser “distinto”, pero no tanto...

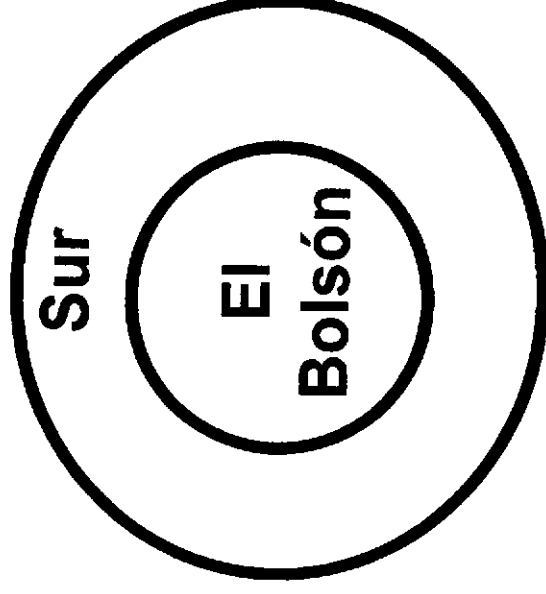


# Síntesis

**Posicionamiento  
Actual**



**Posicionamiento  
Propuesto**



# **Tarea 7**

## **Definición de Lineamientos Tácticos**

## 7.1. La Oferta Actual

- A partir de lo expuesto en el punto 6, resulta claro que la construcción de un nuevo posicionamiento debe articularse con una adecuada oferta de productos y servicios turísticos. En tal sentido, la actual oferta de El Bolsón evidencia algunas “debilidades” de producto que deberían ser resueltas.
- Otro aspecto importante a considerar, es que en un mercado cada vez más competitivo, y en particular en una oferta dirigida al segmento ABC1, el más exigente y a la vez el más “seducido” por las ofertas alternativas, se requiere un servicio de excelencia.

- Es importante destacar que al referirnos al servicio incluimos tanto las dimensiones físicas y funcionales como las relativas al trato y la cordialidad. Al respecto, y si bien los resultados de los estudios evidencian una marcada valoración por parte de los turistas respecto del buen trato recibido, se manifiesta una distinción entre los siguientes tópicos:

**“Servicialidad”**

**Amabilidad/  
Cordialidad/  
Buen Trato**



**“Friendly”**

**VS**

**“Funcionalidad”**

**Nivel de  
Servicio acorde  
al 2001**



**“Iso 9000”**

● Como correlato de esta dicotomía, se observa que en El Bolsón predomina la amabilidad personal propia de la actitud espontánea y de genuina preocupación por el “otro”, pero no es tan claro el servicio en relación a la actitud de servicio requerido por el “foco en el cliente” en un mercado competitivo.

● En tal sentido, y en términos estrictamente competitivos, la demanda manifiesta expectativas de que - aún dentro de la sencillez, y sin exigir un nivel “5 estrellas” - se le ofrezca un producto y un servicio tangible que, por ejemplo, en el caso de la oferta hotelera exige al menos los siguientes atributos:

- **Limpieza**
- **Confort**
- **Decoración atractiva**
- **Servicios**
  - \* Room service**
  - \* Teléfono directo**
  - \* Desayuno completo**
  - \* Equipamiento, accesorios**
  - \* Música**
  - \* Baño completo**
  - \* Productos de tocador**
  - \* Diarios**

## 7.2. Lineamientos Tácticos Básicos

- En la medida en que El Bolsón modifique el eje estratégico de su posicionamiento actual, es decir, transforme el sesgo ideológico por una propuesta diferente, también deberá potenciar su oferta de productos. En otras palabras, mientras el énfasis de la propuesta de El Bolsón privilegiaba “un modo de ser”, otros aspectos turísticos más “clásicos” pasaban a un segundo plano. Por el contrario, en la búsqueda de nuevos segmentos del mercado turístico toda la propuesta de El Bolsón debe ser revisada.

- **En tal sentido, el plan de marketing base de El Bolsón deberá detectar los puntos mas valiosos y atractivos de su oferta turística, establecer un ranking de prioridades entre ellos y sinergizarlos con el posicionamiento de la marca.**
- **Asimismo, en función de lo expuesto en el punto 7.1. resulta imprescindible que El Bolsón profundice su orientación global al cliente y dentro de ésta, aumente el énfasis en la calidad de servicio. El Bolsón pareciera haber recorrido un camino progresivo que partiendo de una concepción “introspectiva” y centrada “en el aden-tro”, es decir, en los deseos de sus propios habitantes, comenzó a volcarse hacia el “afuera” en la búsqueda y la orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los turistas/visitantes.**



- Sin embargo, y más allá de lo antes expuesto, considere ramos desde nuestra visión profesional que El Bolsón debe continuar y profundizar aún más dicho proceso de transformación cultural tomando en cuenta que:
  - En el 2001 no alcanza con satisfacer necesidades sino que es imprescindible “cumplir” deseos
  - En el 2001 se requiere satisfacer necesidades y cumplir deseos “mejor” que la competencia

# **Tarea 8**

## **Plan de Marketing Base**

# **8.1. Objetivos**

## **8.1.1. Objetivo Estratégico**

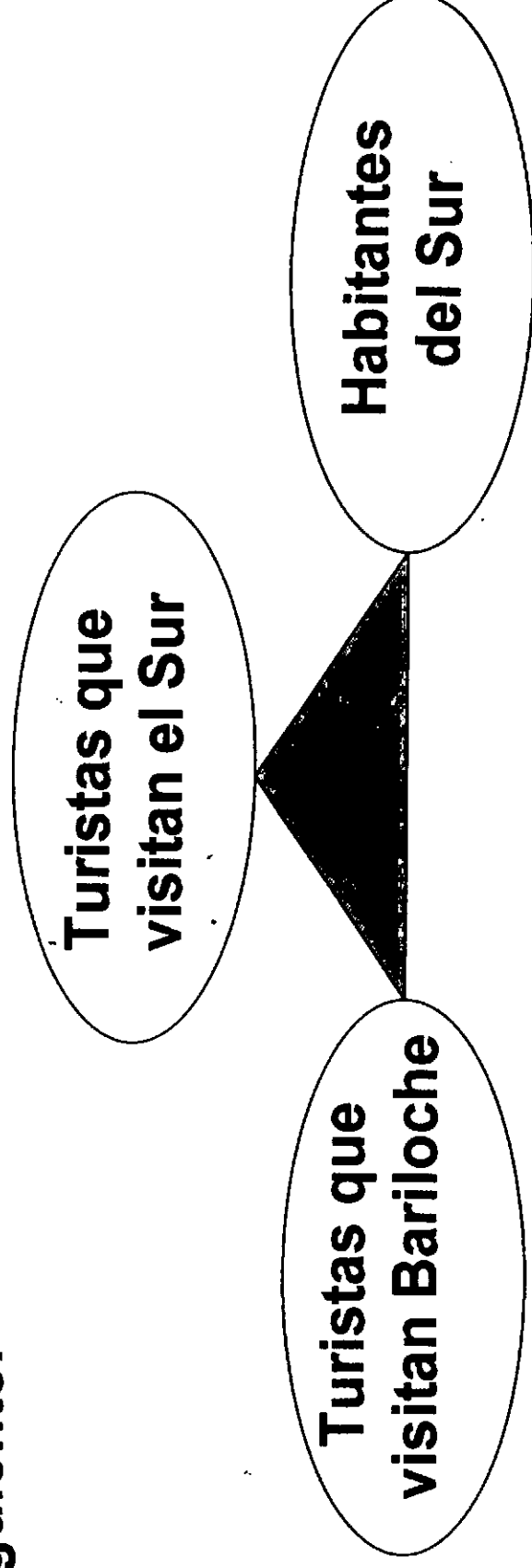
- **Incrementar la demanda turística hacia El Bolsón aumentando el valor agregado del producto y la marca.**

## **8.1.2. Objetivo de Marketing**

- **Reposicionar la Marca**
- **Reposicionar el Portafolio de Productos**
- **Incrementar el Servicio al Turista**

## 8.2. Target

- Dentro del marco general ya definido en los lineamientos estratégicos que privilegia el segmento ABC1 como Target Estratégico, nuestra propuesta es considerar como el target básico del Plan de Marketing de El Bolsón al siguiente:



## **8.3. Marketing Estratégico**

- A continuación se exponen las distintas estrategias propuestas para cumplir con los objetivos definidos en el punto 8.1.

### **8.3.1. Estrategia de Reposicionamiento**

#### **A- Revertir Posicionamiento “Hippie”**

- En virtud de que el top of mind de la marca El Bolsón está espontánea y firmemente compuesto por los conceptos de:
  - “Hippismo”
  - Década del ‘70
  - Decadencia

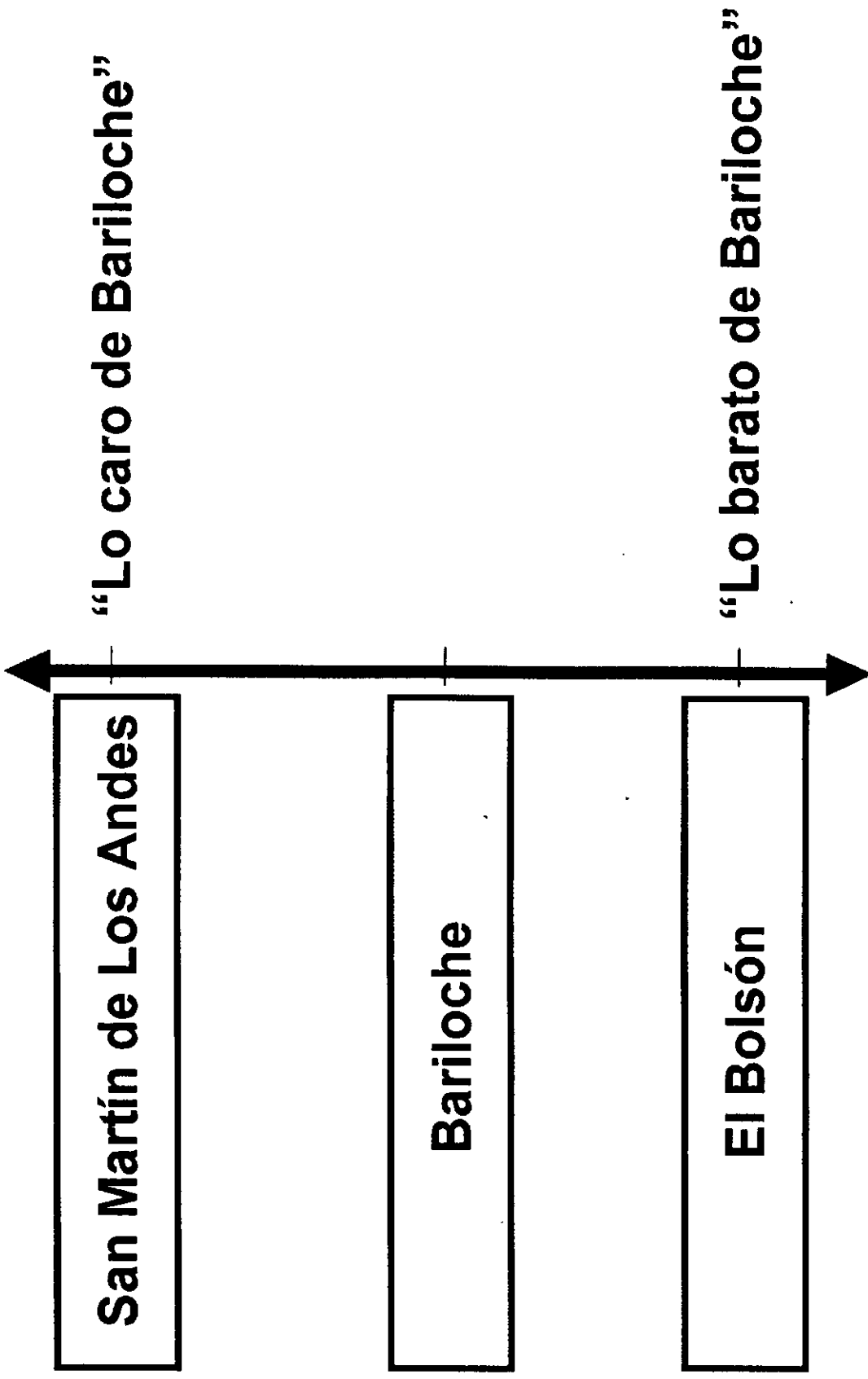
**y en virtud de que ese concepto ideológico es hoy considerado:**

- **Perimido**
- **Ajeno**

**resulta imprescindible trabajar activamente para construir el nuevo posicionamiento de El Bolsón desvinculado de todas estas características ideológicas negativas.**

## **B- Revertir Posicionamiento “Pobre”**

- **A partir de la percepción actual que posiciona a El Bolsón como un destino turístico “pobre” en relación a otros destinos del Sur, es importante romper el siguiente eje perceptual**



● El posicionamiento de El Bolsón como un lugar más “pobre” destinado a turistas también más “pobres”, se configura a partir de algunos indicadores tales como:

- Camiones que van a cargar gas oil a El Bolsón
- Cabañas relativamente más baratas
- Gente que va a comprar verduras más baratas
- Maderas para la construcción

● También resulta crítico construir un posicionamiento de El Bolsón que no lo consolide en la posición de “pobreza” (debilidad). Por el contrario, se requiere construir un posicionamiento de valor y de precio adecuado (fortaleza).

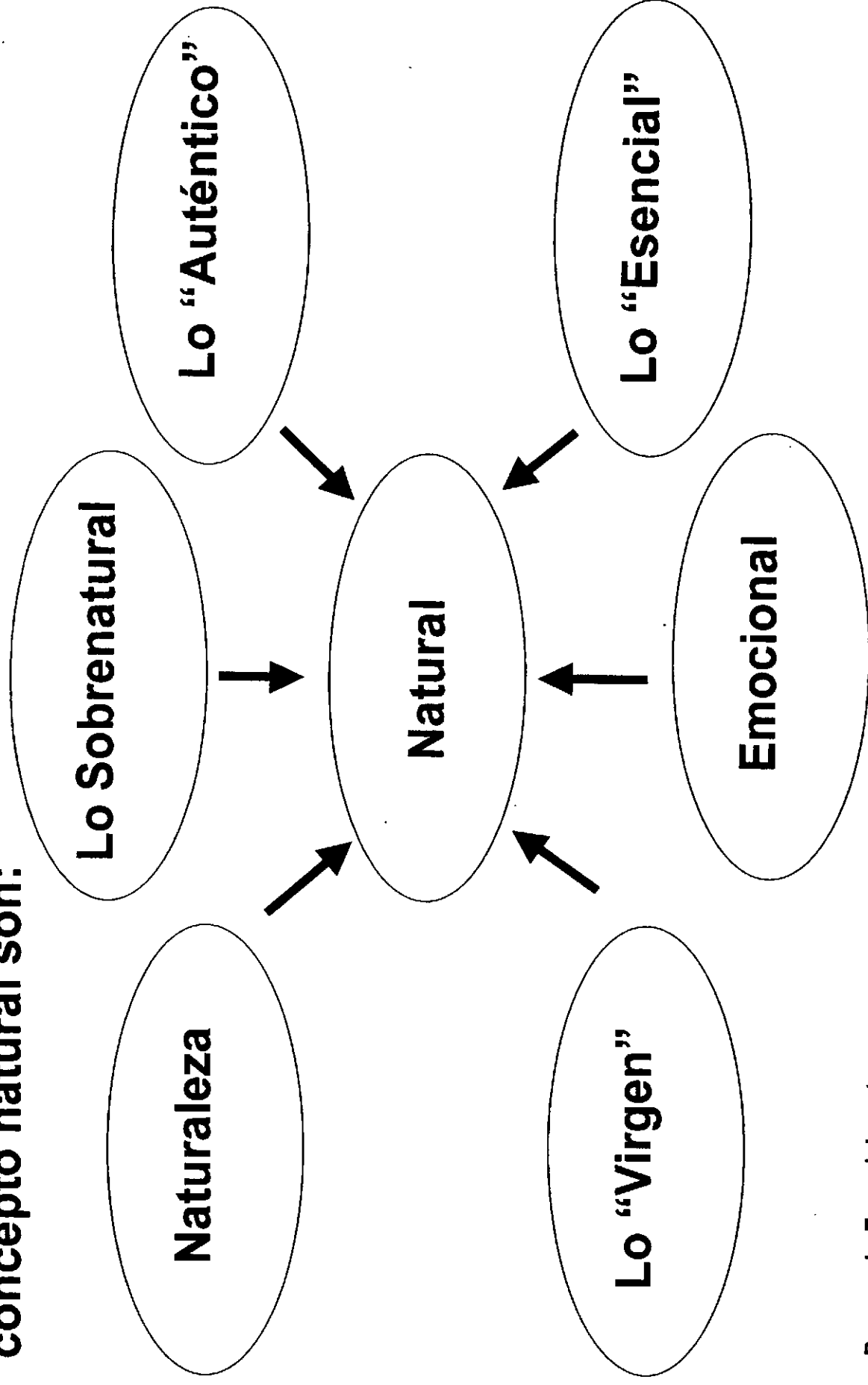


### **8.3.2. Estrategia de Marca**

#### **A- Construcción del Posicionamiento “Natural”**

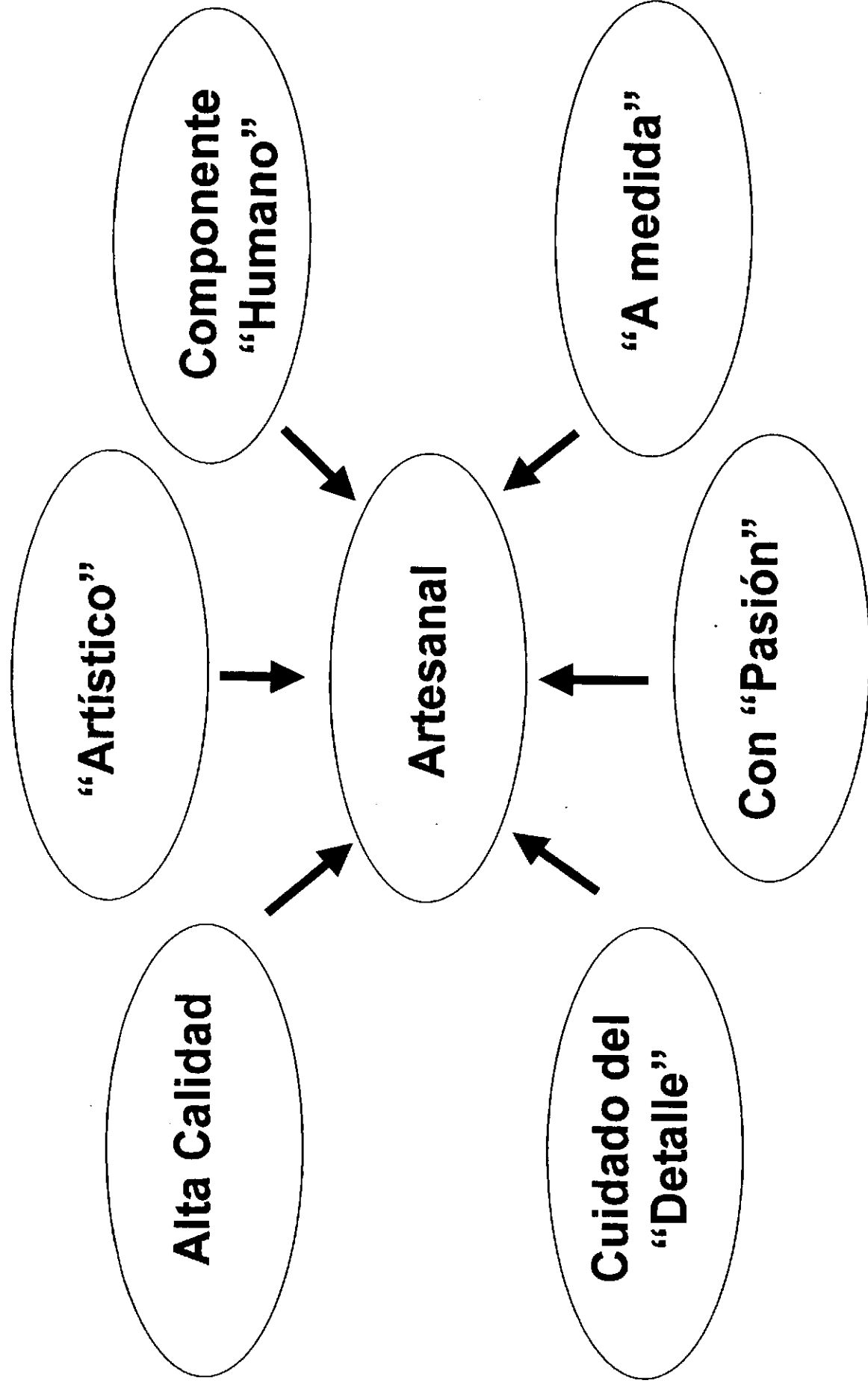
- **En términos del desarrollo de puntos distintivos de El Bolsón que cuenten con coherencia y credibilidad respecto del posicionamiento de marca, es posible enfatizar la dimensión natural.**
- **Es importante destacar que el concepto natural es un elemento central de la estrategia de reposicionamiento en virtud de:**
  - **Su ligazón “natural” con los aspectos más positivos del posicionamiento actual**
  - **Su credibilidad intrínseca para El Bolsón**
  - **Su carácter amplio y disparador de otras imágenes positivas correlacionadas**

- En tal sentido, algunas dimensiones asociadas al concepto natural son:



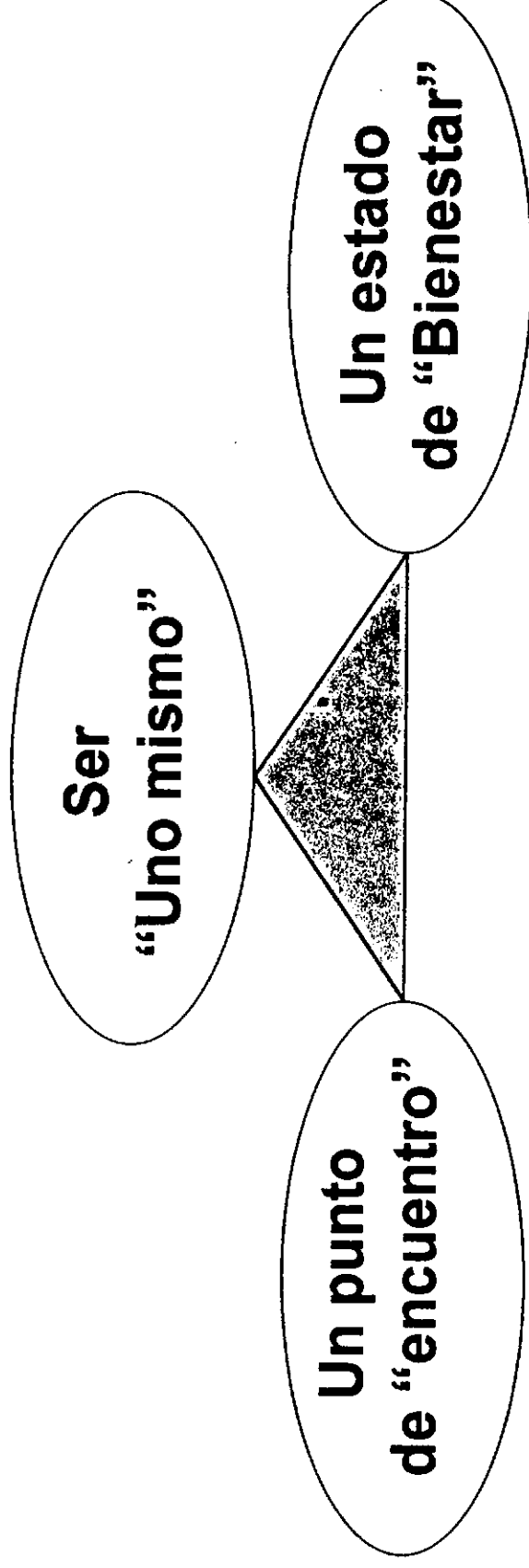
## **B- Construcción del Posicionamiento Artesanal**

- En términos del desarrollo de puntos distintivos de El Bolsón que cuenten con coherencia y credibilidad respecto del posicionamiento de marca, es posible también enfatizar la dimensión artesanal. Es importante destacar que es preciso profundizar el eje dicotómico que separa “artesanal” de “artesanía”.
- En tal sentido, y a diferencia del concepto de “artesanía” que connota objetos menores, objetos descuidados y fundamentalmente una elaboración “pobre” el concepto artesanal connota

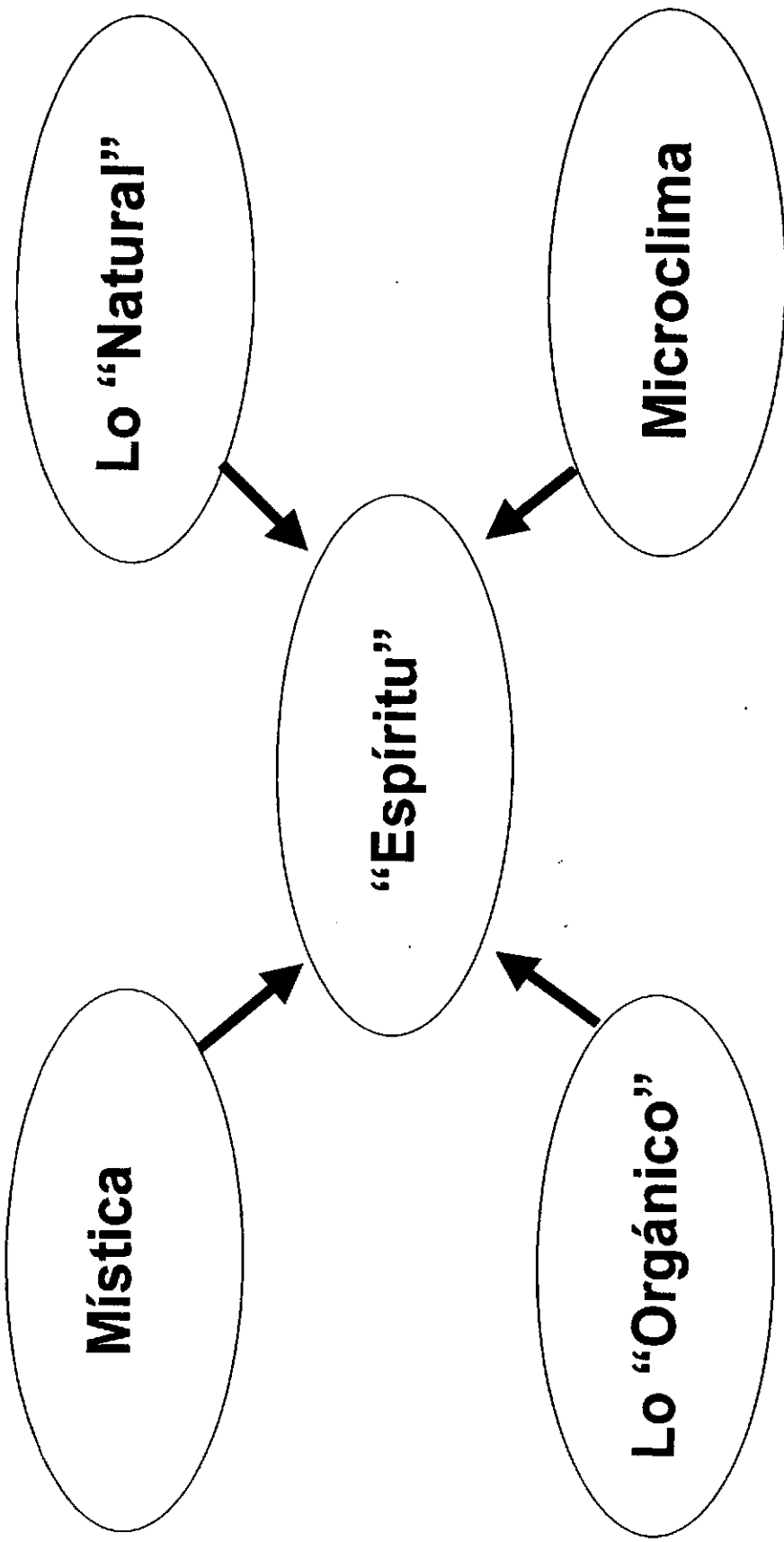


## C- Construcción del Posicionamiento Espiritual

- En términos del desarrollo de puntos distintivos de El Bolsón que cuenten con coherencia y credibilidad respecto del posicionamiento de marca, es posible enfatizar la dimensión “espiritual”.
- El concepto espiritual contiene un conjunto importante de elementos intrínsecamente valiosos, ya que lo espiritual articula tres dimensiones fundamentales:



- **En tal sentido, el espíritu articula las dimensiones de sujeto y objeto en una forma paradigmática, en particular, y en relación a El Bolsón, se podría señalar que el concepto de espiritualidad conjuga elementos fácticos y simbólicos como así también imágenes cristalizadas de los aspectos más positivos de su posicionamiento actual.**
- **En síntesis, el concepto “espíritu” conjuga los siguientes elementos del posicionamiento buscado para El Bolsón:**

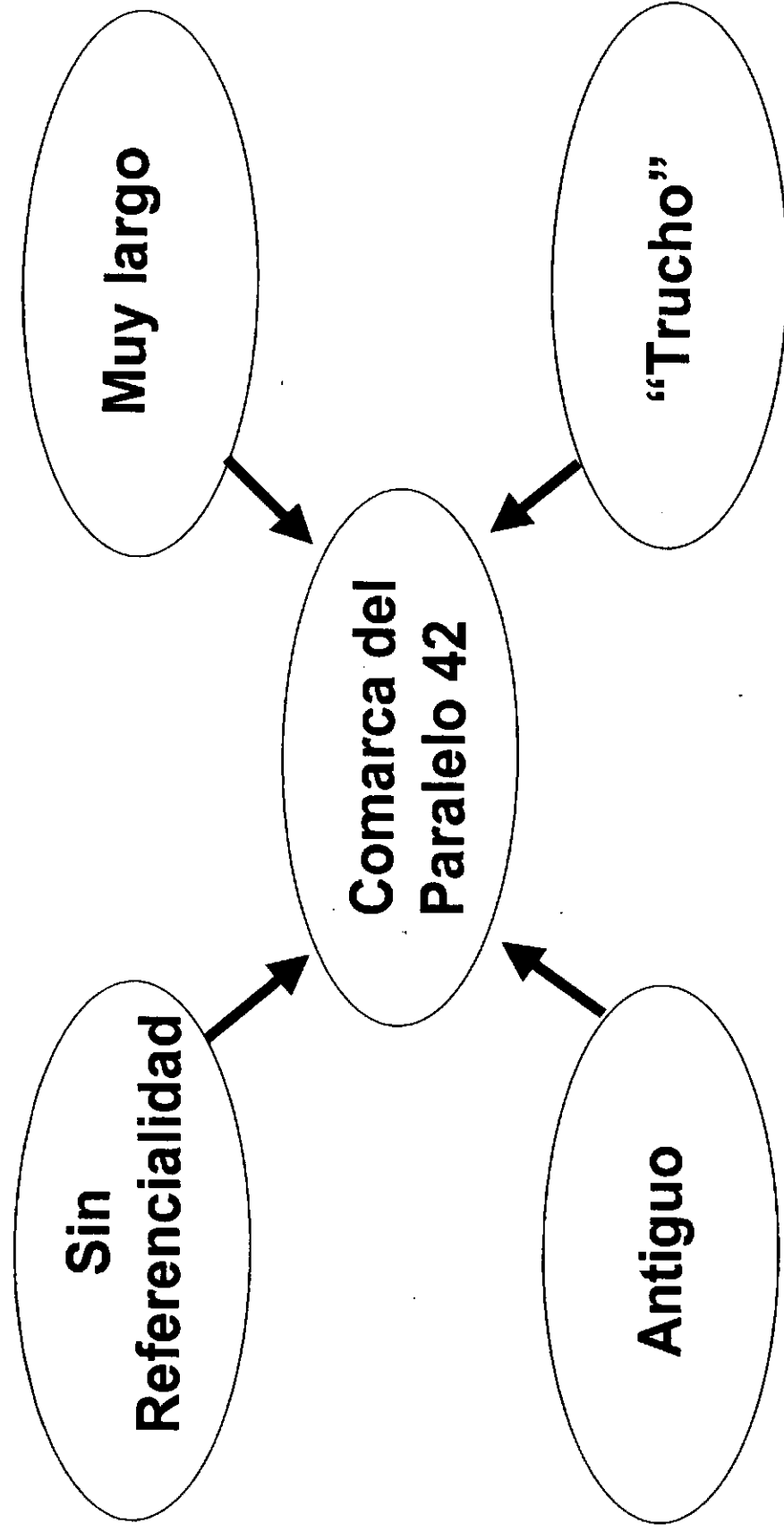


● Finalmente, y en la búsqueda de expresar en forma sintética toda la riqueza de este concepto para el posicionamiento de El Bolsón podemos señalar desde nuestra visión profesional la siguiente Idea-Fuerza: “El Bolsón, el lugar donde la naturaleza recupera su espíritu”. Es decir, donde la naturaleza se recupera a sí misma, “virgen”, “libre” y no contaminada.



## **D- Estrategia de Sub-marca**

- **Es importante modificar la actual denominación/naming que designa a la zona de El Bolsón como la “Comarca Andina del paralelo 42” .**
- **Esta denominación no sólo no aporta elementos valiosos en términos de**
  - **Información**
  - **Valor simbólico**
- **Sino que además presenta algunas dificultades/”ruidos” como los siguientes:**



### **8.3.3. Estrategia de Producto Físico**

#### **A- Estrategia de Redefinición de “fronteras”**

- **Es importante destacar que el ámbito geográfico de El Bolsón genera una percepción opuesta al paradigma de producto ideal que tiene la demanda. En una visualización esquemática se podría señalar que los siguientes destinos se posicionan de la siguiente forma:**

## Bariloche

**Paisaje  
(Lago, Montaña)**

**+**

**“Pueblo”  
(Ciudad)**

## San Martín de Los Andes

**Lago y  
Montaña**

**+**

**“Pueblo”  
(Ciudad)**

## El Bolsón

**Lago y  
“Cerro”**

**+**

**“Pueblo”**

- **En tal sentido, El Bolsón debe construir un mapa imaginario y ampliado en la “mente” del mercado que rompiendo las fronteras estrictamente geográficas la integre a sus principales bellezas naturales.**
- **Esta concepción debe ser visual pero además debe ser marcada, como, por ejemplo, definir como “El Bolsón Mágico” al circuito integrado por Lago Puelo, Río Azul y otros puntos turísticos cercanos**

## **B- Estrategia de Ingreso al pueblo**

- A diferencia de otros destinos como San Martín de Los Andes y Bariloche al ingresar a El Bolsón, se notan faltas y carencias. Esto es, faltan las montañas altas (son cerros) y falta el lago (hay que ir a “buscarlo”).
- En otras palabras, en el ingreso a El Bolsón el turista no recibe la imagen idealizada del Sur como si fuera una postal en donde queda cristalizada la sensación de “perfección” e “inmensidad”.

● Por el contrario, se produce una sensación de decepción ligada a la percepción de “pobreza” y “abandono” potenciada por la percepción de un “páramo” en un lugar bello. En particular se debe recordar que una gran parte de los turistas viene de Bariloche (lugar muy valorado), recorre para llegar un paisaje “hermoso” que le acrecienta la expectativa (llegar al paraíso) y finalmente confrontación con la realidad (sensación de “desolación”)

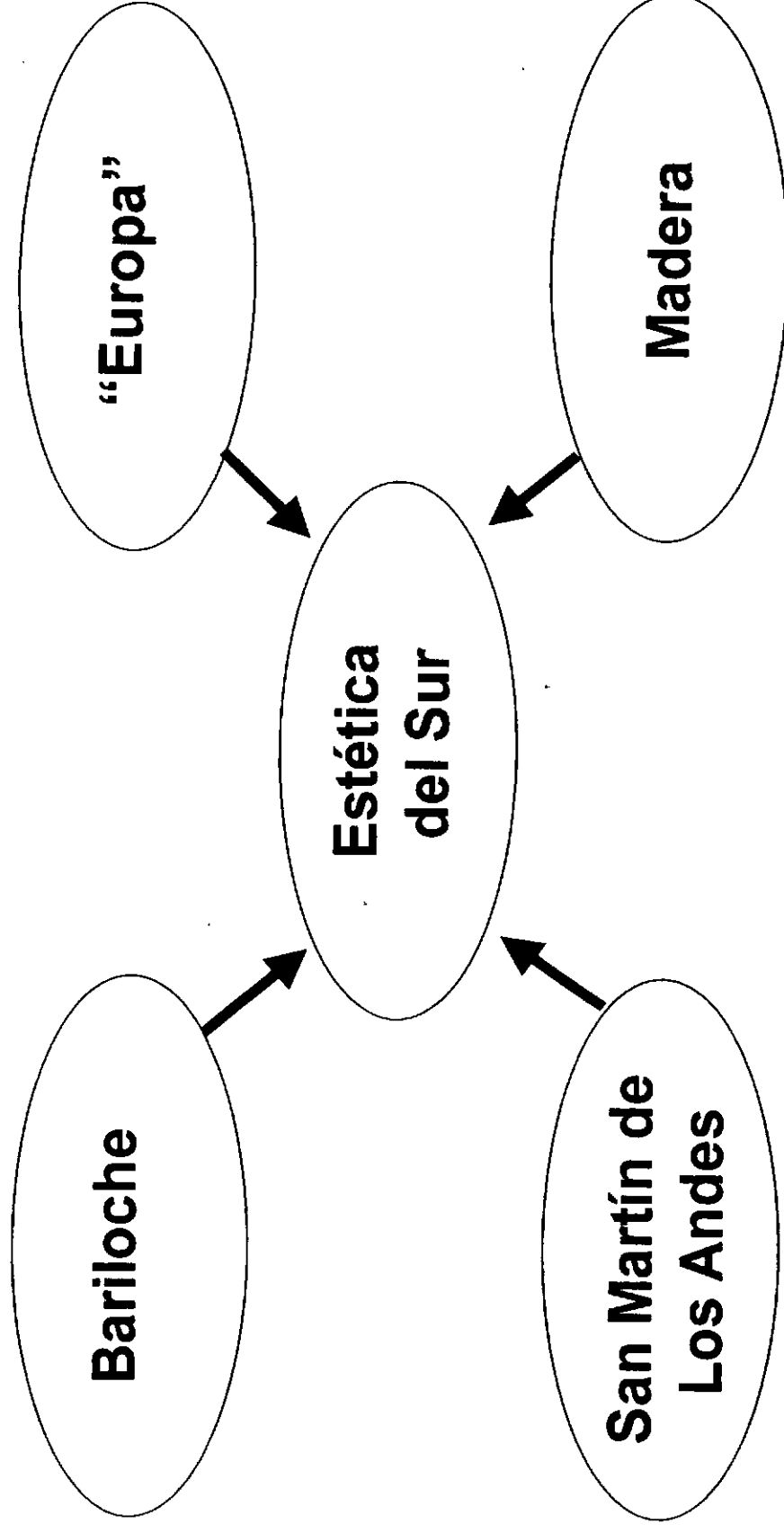
● **En tal sentido, resulta imprescindible trabajar activamente en mejorar el ingreso a El Bolsón. Por un lado, tratar de recuperar un circuito interno que maximice la apreciación de la belleza natural y que evite el efecto, de “decepción” al llegar al destino final. Por otro lado, es importante construir indicios y referentes claros respecto de que se ha arribado al destino:**

- **Cartel de Bienvenida a El Bolsón**
- **Estética de flores y troncos**
- **Iconos de promesa**
- **Pórtico que transmite personalidad e identidad**



## C- Estrategia de Identidad Arquitectónica

- La estética global del pueblo no logra transmitir una identidad propia y valorada y acorde a la imagen paradigmática del sur. La estética de El Bolson no armoniza con la estética subjetiva ya incorporada por los turistas y referida a:



● **En tal sentido, resulta imprescindible dotar a El Bolsón de una identidad propia que tentativamente podría resumirse en:**

- **Menor descuido estético general (condición necesaria pero no suficiente)**
- **Configuración de una estética “de cuentos y leyendas”**
- **Estética propia del lugar como por ejemplo: “color” en las casas, utilización de tonos pastel y cálidos (celeste, rosa, amarillo)**
- **Señalización con personalidad en el pueblo: “troncos”**
- **Señalización con personalidad en la ruta de acceso: “troncos”. Discurso armónico, ejemplo: “te estas acercando al espíritu de la montaña”**
- **Puesto de madera con oficina de turismo con mucha fuerza y personalidad**

## **8.4. Marketing Táctico**

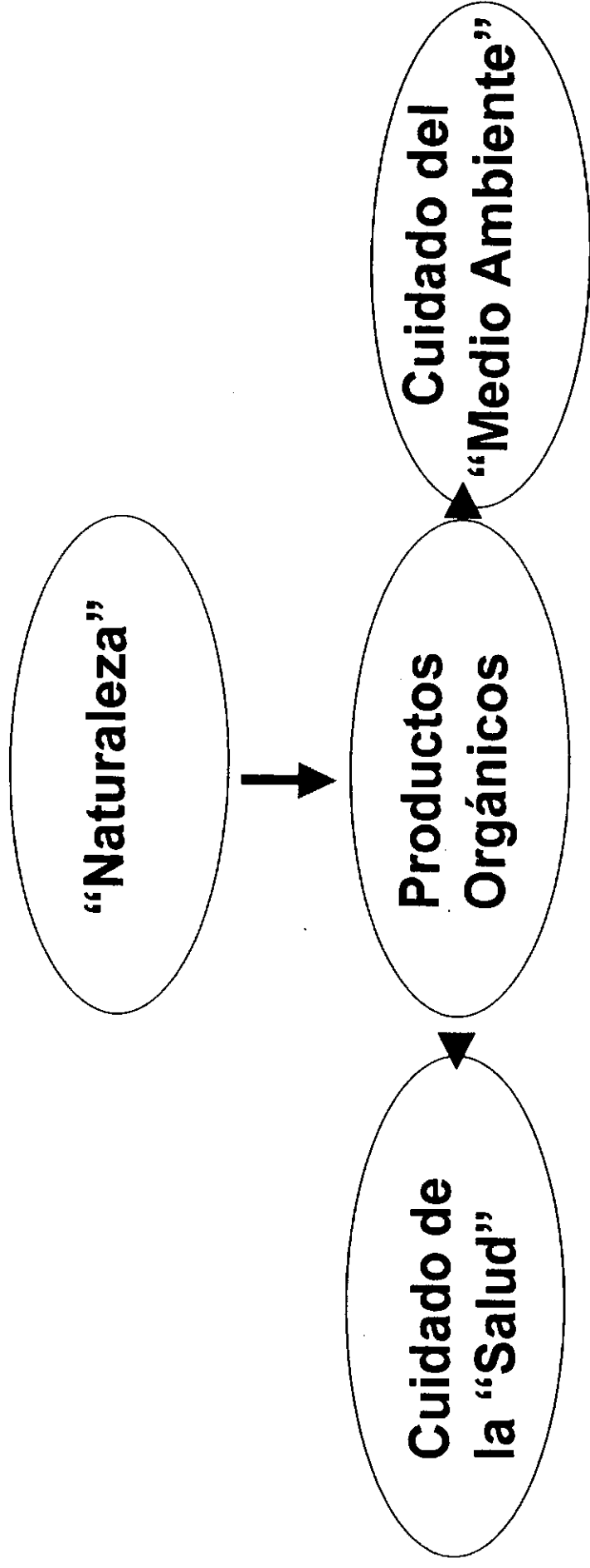
### **8.4.1. Estrategia de Portafolio de Productos**

#### **A- Productos de Alto Atractivo**

##### **A.1. Productos Orgánicos**

- Es un “atributo” propio y valorado de El Bolsón que reúne las características de resultar:
  - Muy reconocido y valorado, especialmente por el segmento femenino
  - De máxima compatibilidad con el posicionamiento “actual” y deseado para El Bolsón
  - Que constituye un diferencial de El Bolsón

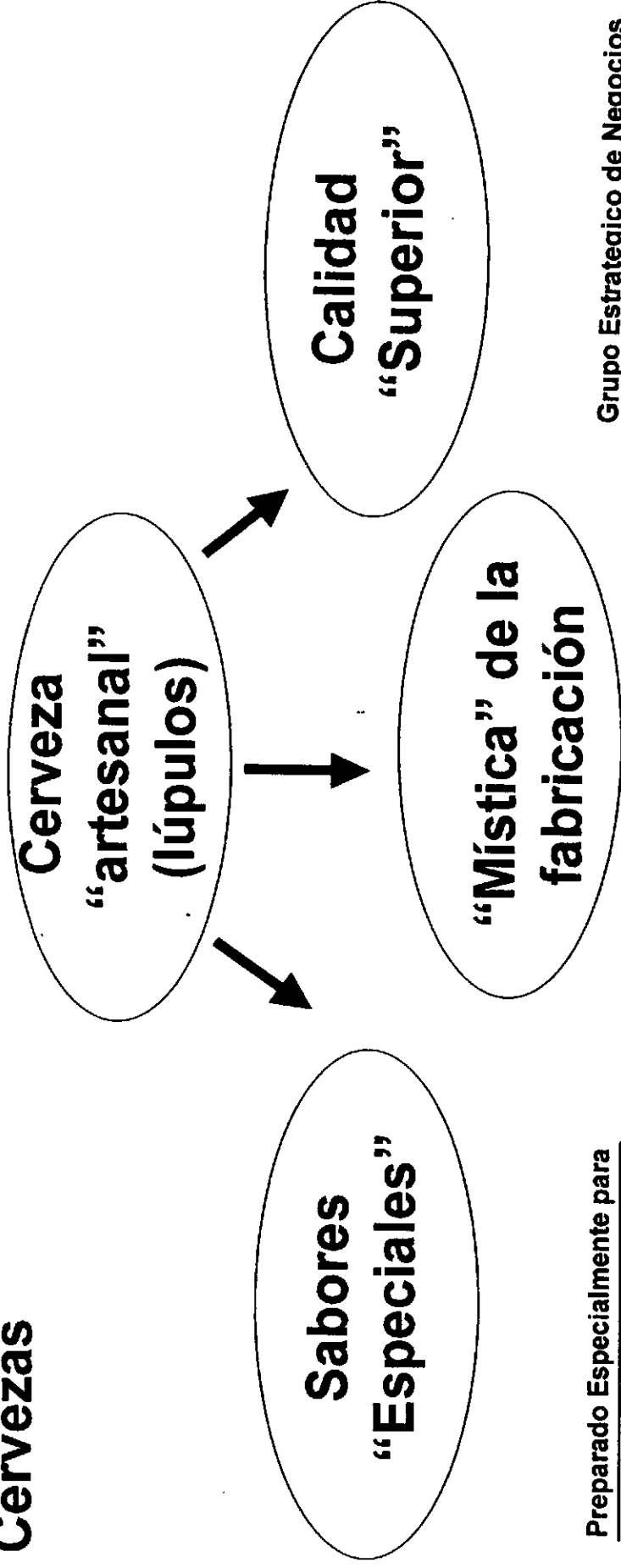
- **En síntesis, los productos orgánicos logran una excelente conjunción entre:**



- **Es importante destacar que los productos orgánicos resultan “creíbles” en El Bolsón, pero son insuficientes en forma aislada para construir una mística a su alrededor.**
- **Asimismo, se debe tener cuidado a los efectos de resolver la paradoja de que si bien el menor precio de los productos orgánicos en El Bolsón es una ventaja competitiva, el consumidor espera que sean más “caros” que los comunes.**

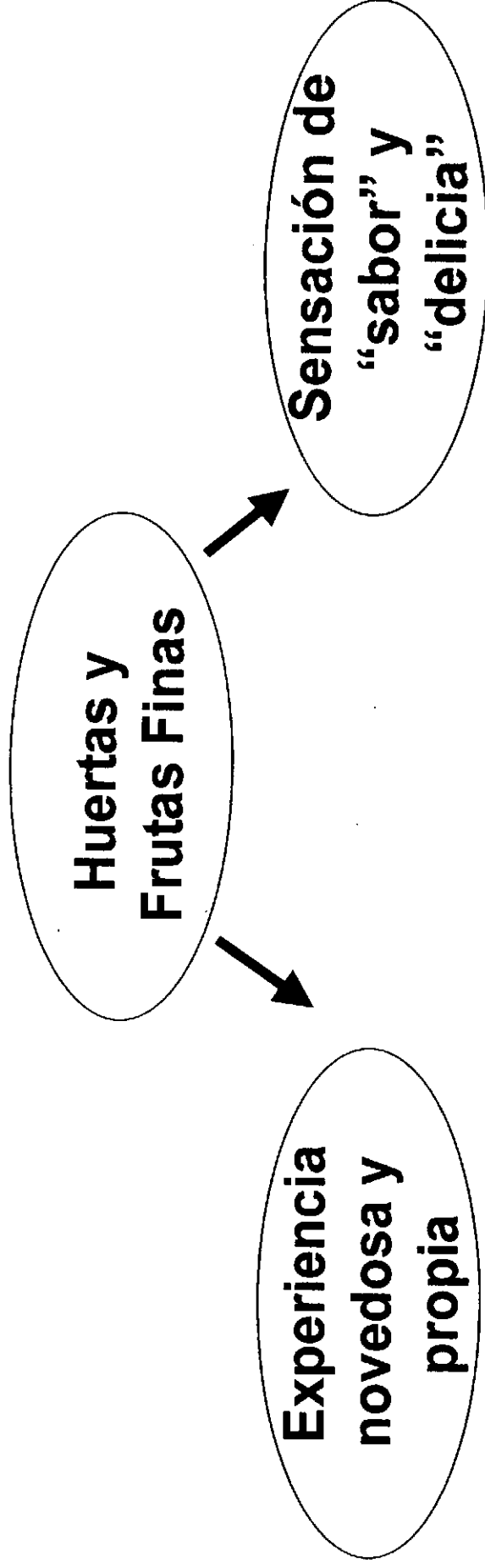
## A.2. Cerveza “Artesanal”

- La cerveza “artesanal” se constituye en un atributo muy valorado bajo el concepto de un producto “exquisito” y diversificado: cervezas con sabor a frutas finas acompañadas con tablas de fiambres ahumados (ciervo, jabalí) o con salmón.
- Resultaría importante configurar un programa de gastronomía que potencie esta ventaja: Feria de Licores y Cervezas



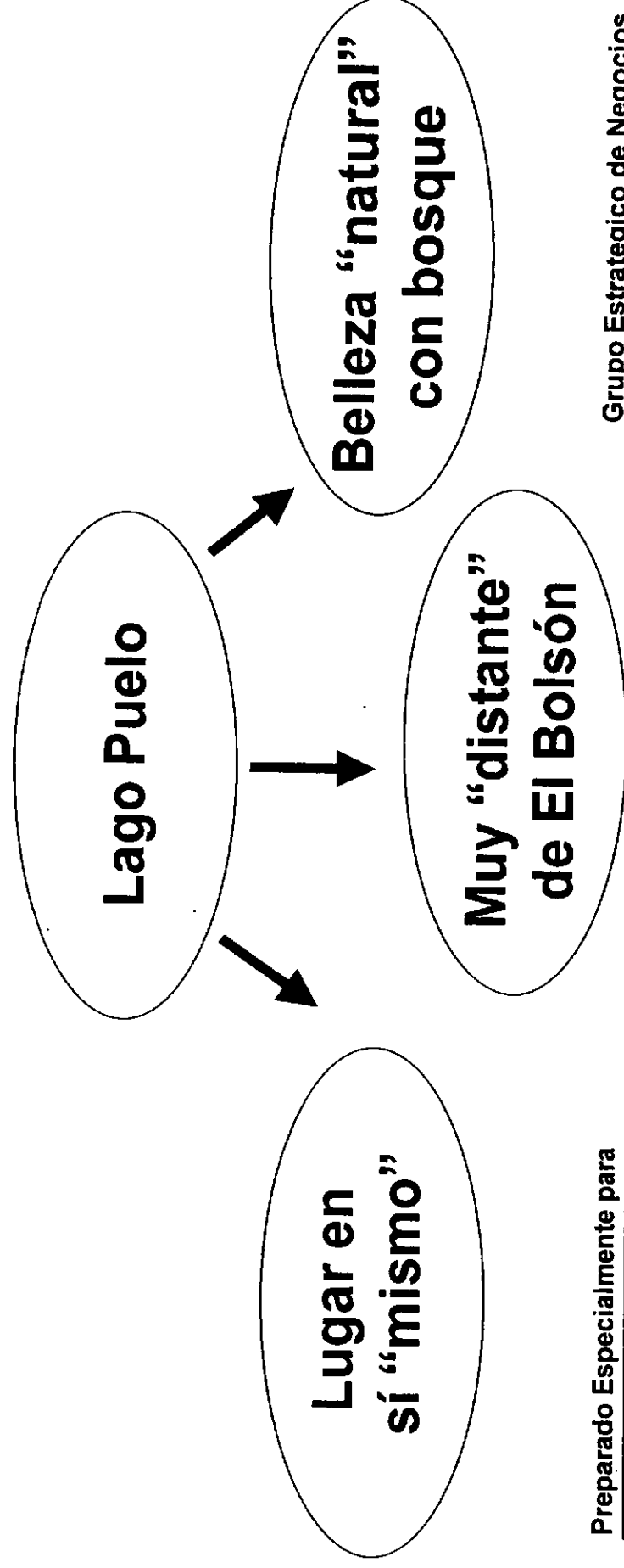
### **A.3. Huertas y Fruta “Fina”**

- El desarrollo de frutas finas: frambuesas, grosellas, frutillas y cerezas constituye una fuerte ventaja competitiva de El Bolsón.
- Resultaría importante configurar un programa de gastronomía que potencie esta ventaja: Feria de Frambuesas y Cervezas



## A.4. Lago Puelo

- El Lago Puelo es un atractivo central para El Bolsón y debe ser integrado simbólicamente al mismo. En el imaginario del Sur no “existe” un destino sin lago. Y en El Bolsón “falta” el lago.

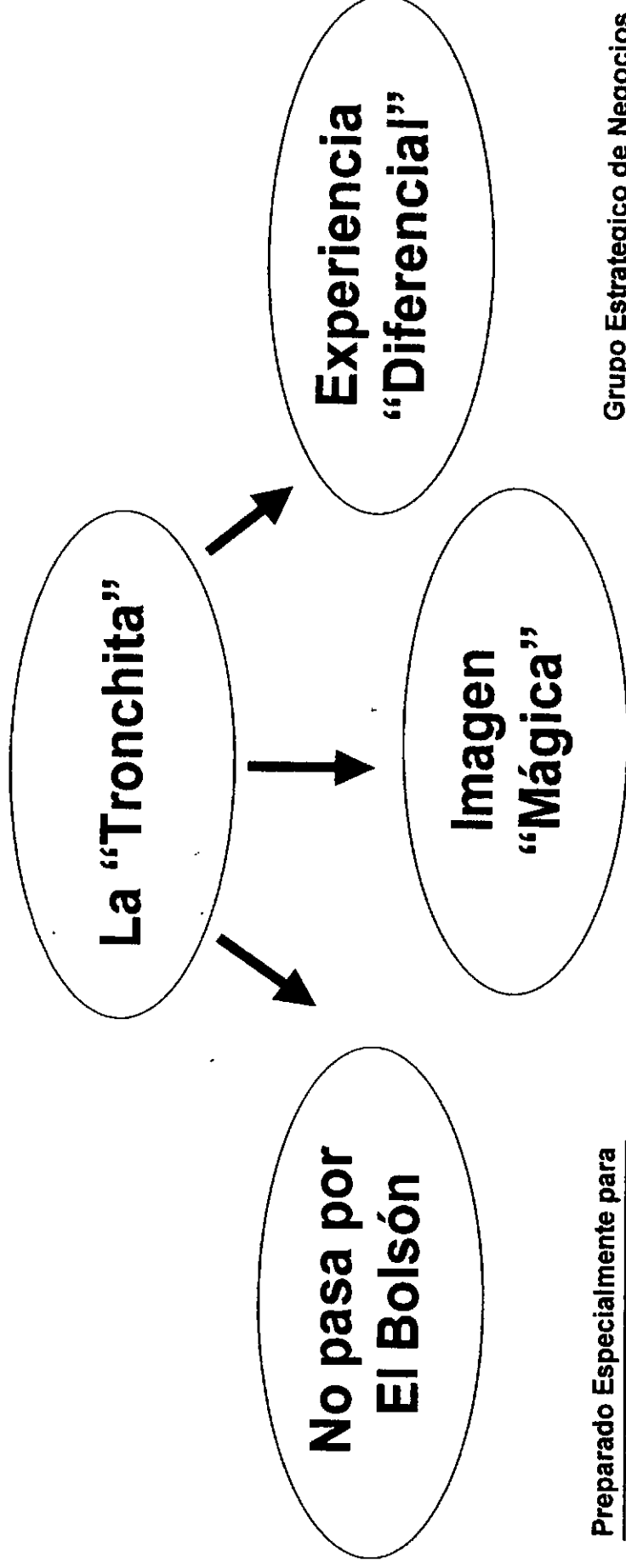




- **Por otra parte, la contemplación del lago es un verdadero programa en sí mismo.**
- **Por lo tanto, un impulso estratégico básico para el Plan de Marketing todo El Bolsón es “acercarse” lo más posible al Lago Puelo.**
- **En tal sentido, se debería estudiar la posibilidad de que los turistas se puedan “quedar” cerca del lago, por ejemplo: instalación de una Confitería.**

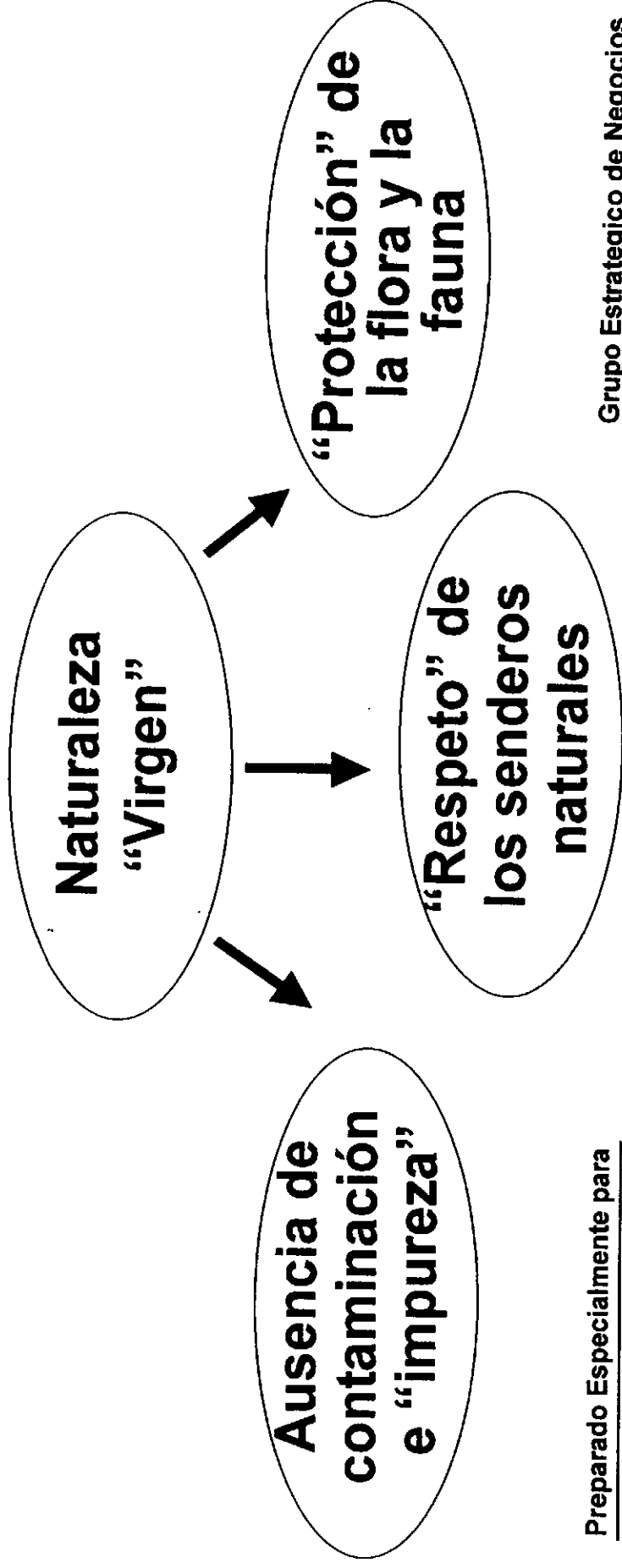
## **A.5. La Tronchita**

- La Tronchita, es otro atractivo fundamental para El Bolsón, y por lo tanto, **también debe ser integrado lo máximo posible a su circuito turístico.**
- Sería importante analizar la posibilidad de potenciarlo desde lo simbólico **con un nuevo nombre.**



## **A.6. Naturaleza Virgen**

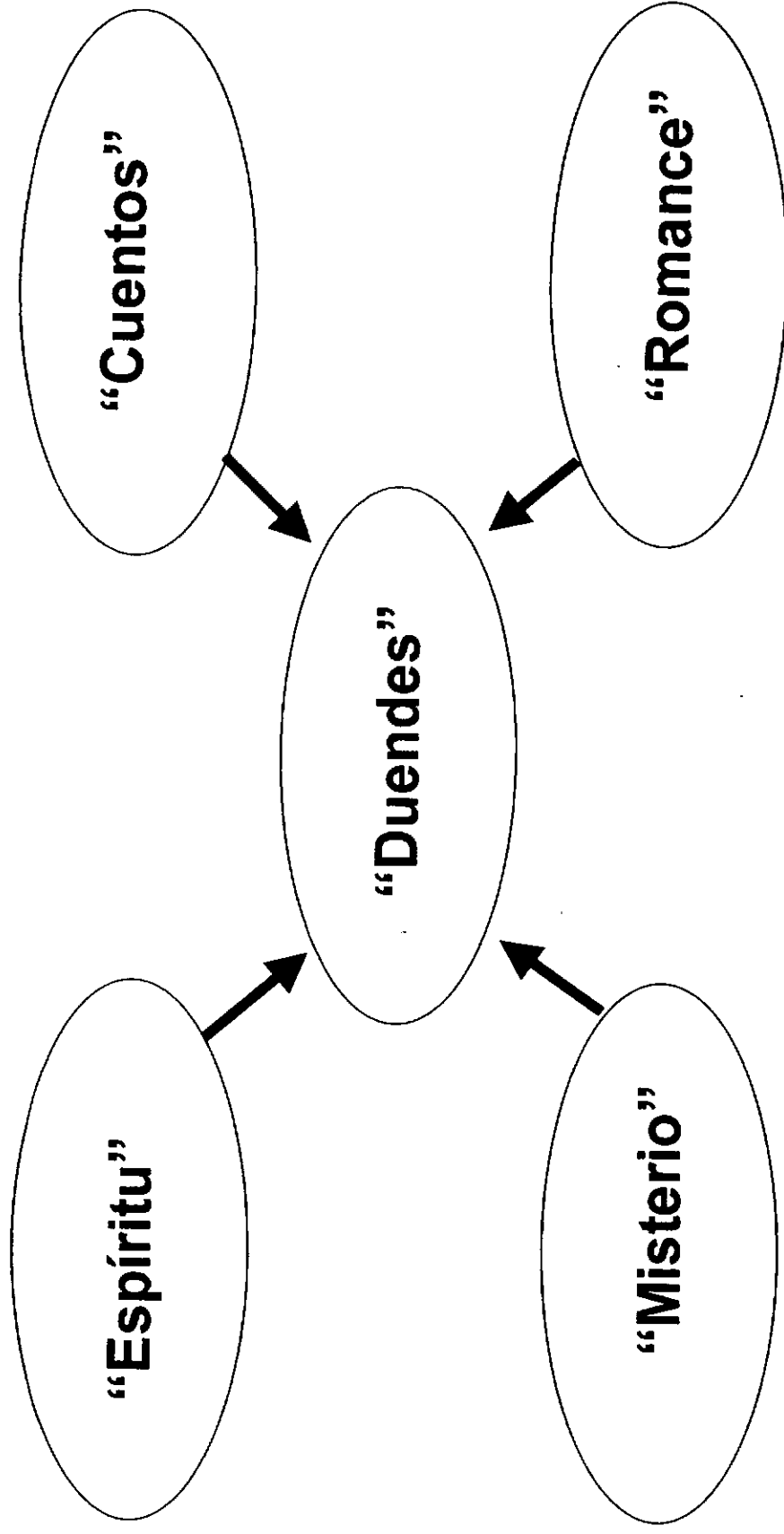
- El concepto de “vuelta a lo natural” tiene alta valoración y también fuerte sinergia con el posicionamiento propuesto.
- En tal sentido, el concepto naturaleza “virgen” remite a los siguientes ámbitos de significación



## **B- Productos de Mediano Atractivo**

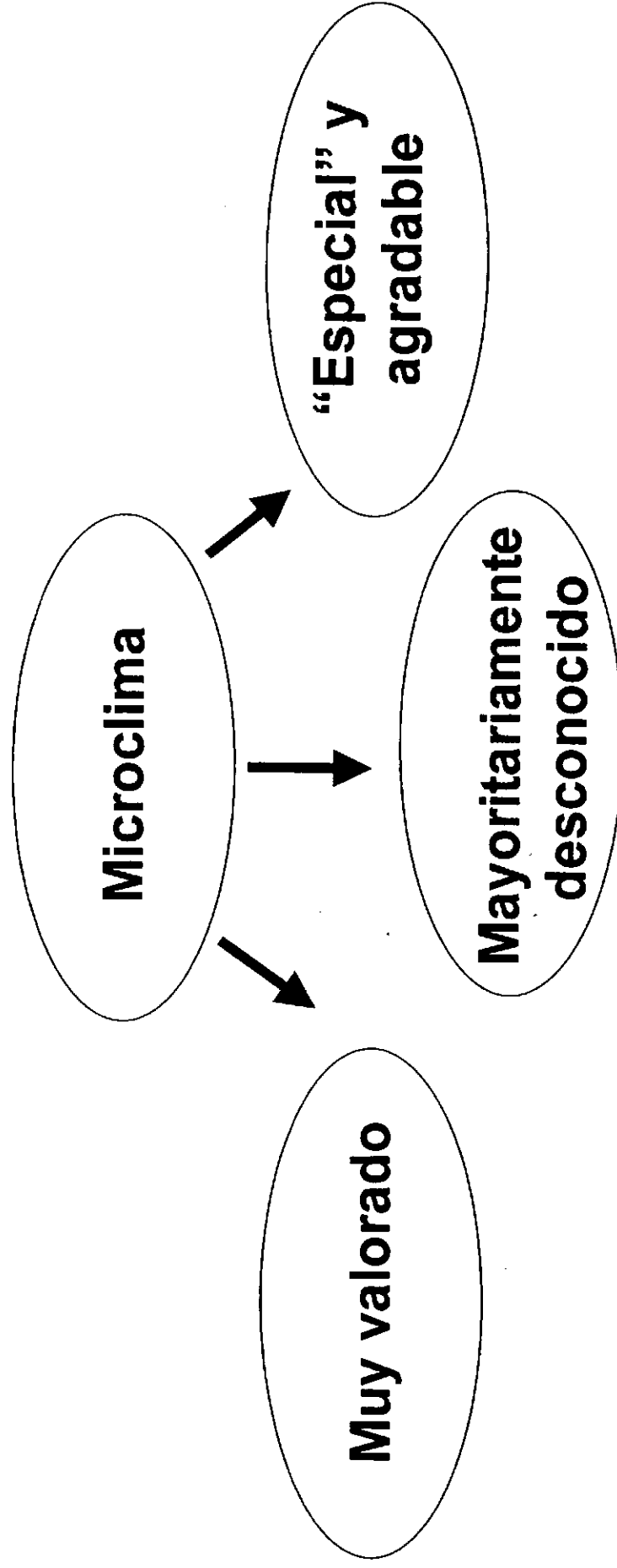
### **B.1. “Duendes” y Leyendas**

- El concepto de duendes y leyendas es sinónimo de “bosque”
- Si bien El Bolsón no se destaca por sus bosques y, por lo tanto, no es un atributo que el mercado le adjudique...
- Es un punto a explotar con mayor fuerza integrándolo al resto del nuevo imaginario de la marca.
- En tal sentido, el concepto “duendes” permite desarrollar articulaciones simbólicas muy potentes.



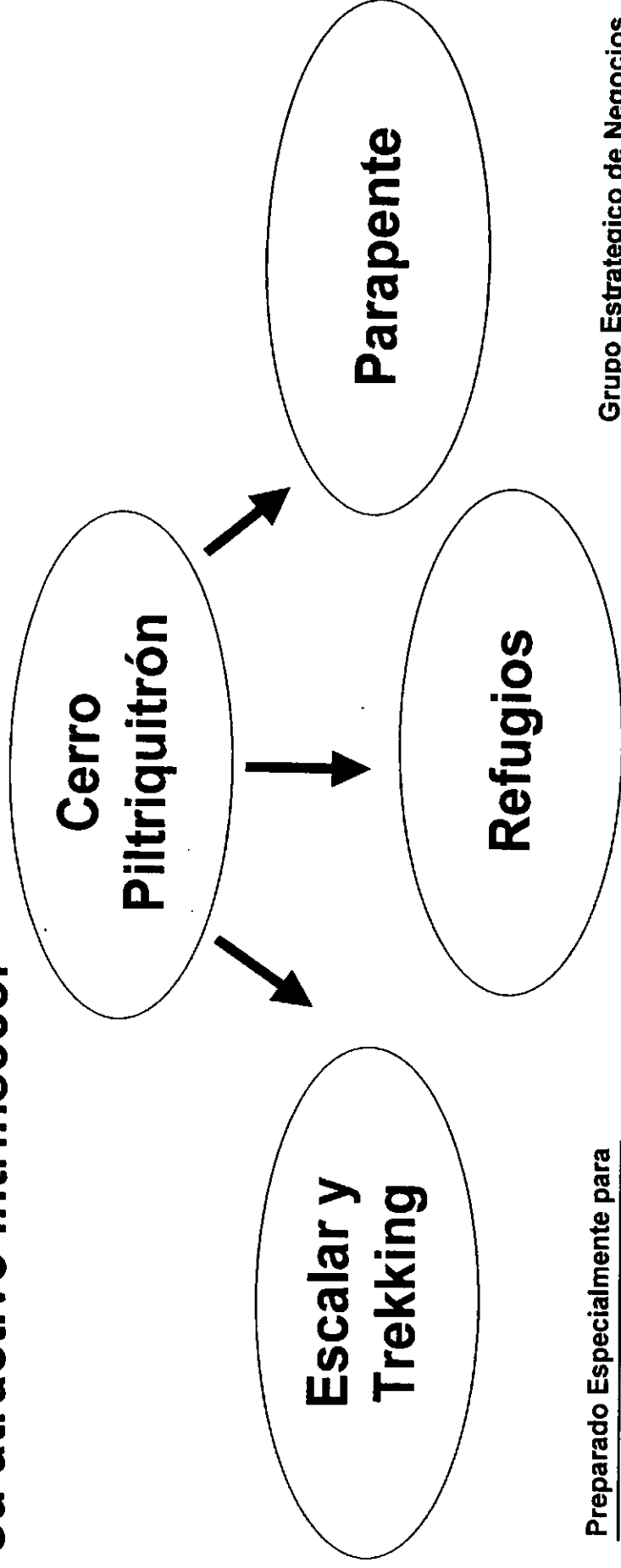
## **B.2. “Microclima”**

- **El concepto de microclima recibe una razonable valoración positiva.**
- **Sin embargo, la propuesta exige aportar “argumentos” específicos.**
- **Es importante destacar que el concepto microclima resulta creíble para El Bolsón, y que desde este concepto es posible articular asociaciones con factores “ánimicos” y de bienestar personal.**
- **Se puede considerar al concepto “microclima” como un atributo valioso que debe ser más destacado en la propuesta turística de El Bolsón.**



### **B.3. Cerro Piltriquitrón**

- Si bien es el principal atractivo del pueblo El Bolsón, el Cerro Piltriquitrón no destaca especialmente en el análisis competitivo que realizan los turistas.
- En tan sentido, el Cerro Piltriquitrón debe ser más enfatizado por las “posibilidades” que ofrece más que por su atractivo intrínseco.





- **Sería importante analizar la posibilidad de trabajar sobre el Cerro. Por ejemplo, encontrando un nombre que se acerque al significado del signifiante “Piltriquitrón”:**  
**“Colgado de las nubes” o por el contrario, desarrollando un nombre de fantasía, por ejemplo: Cerro Mágico**

## **B.4. Bosque Tallado**

- **El atractivo del Bosque Tallado es de nivel medio en virtud de que genera dos percepciones opuestas:**
  - **Por un lado, el Bosque presenta el atractivo que surge de:**
    - \* **Sorprendente/novedoso**
    - \* **Original de El Bolsón**
    - \* **El “arte” junto a la naturaleza**
  - **Por otro lado, surgen imágenes negativas referidas a:**
    - \* **Es un bosque “menor”**
    - \* **El recorrido es “difícil”**
    - \* **Imagen de árboles “muertos”**
- **En tal sentido, el manejo comunicacional de esta propuesta debe ser muy cuidadoso para no generar una sobrepromesa.**

## **B.5. Río Azul**

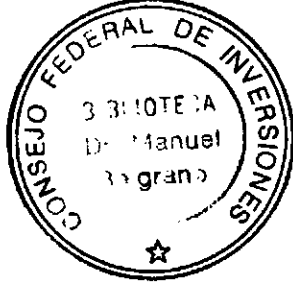
● El Río Azul tiene un atractivo de nivel medio derivado de dos percepciones contrapuestas:

➤ Por un lado, el concepto de “río” no genera excesivas expectativas, ya que:

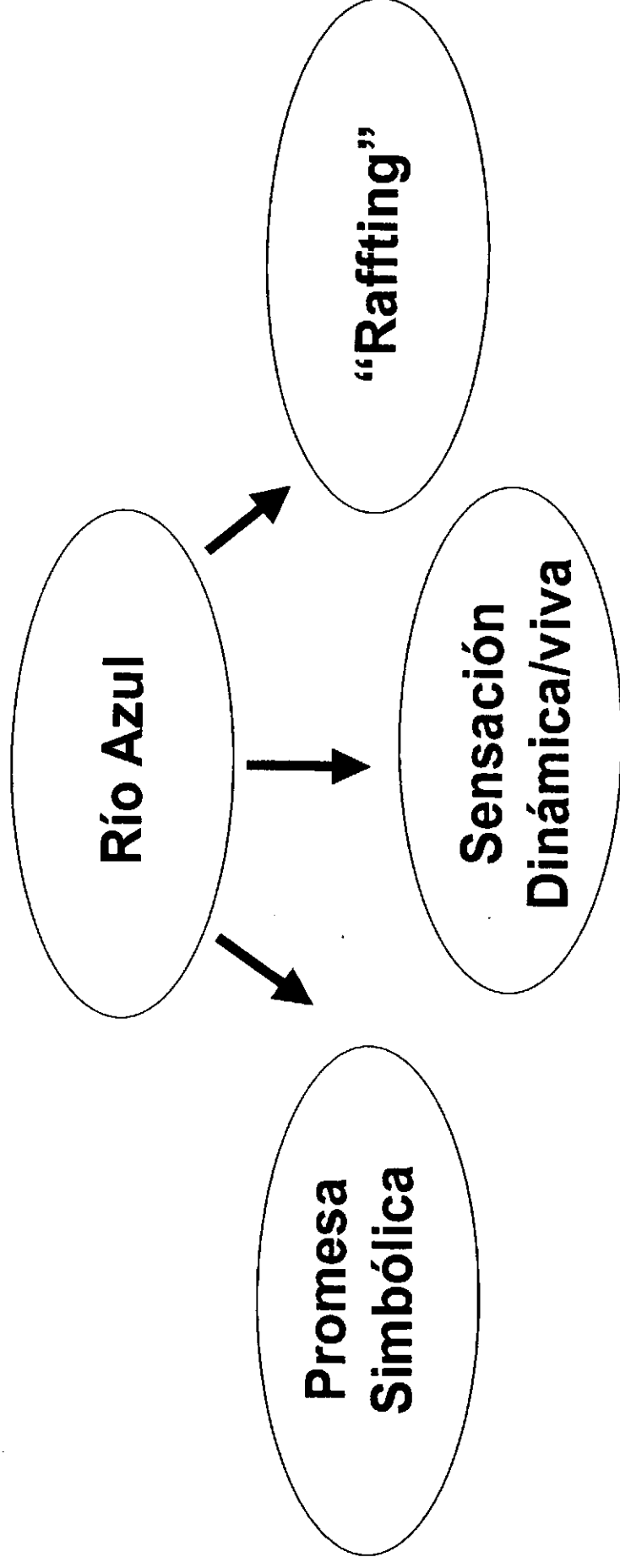
\* No está cerca de El Bolsón y no presenta un alto atractivo intrínseco

\* No pareciera diferenciarse significativamente de “otros” ríos del Sur

➤ Por otro lado, la denominación Río “Azul” genera una fuerte promesa y un componente de carácter “mágico” que armoniza con el posicionamiento propuesto



- En tal sentido, se debería potenciar la oferta del Río Azul en tanto:



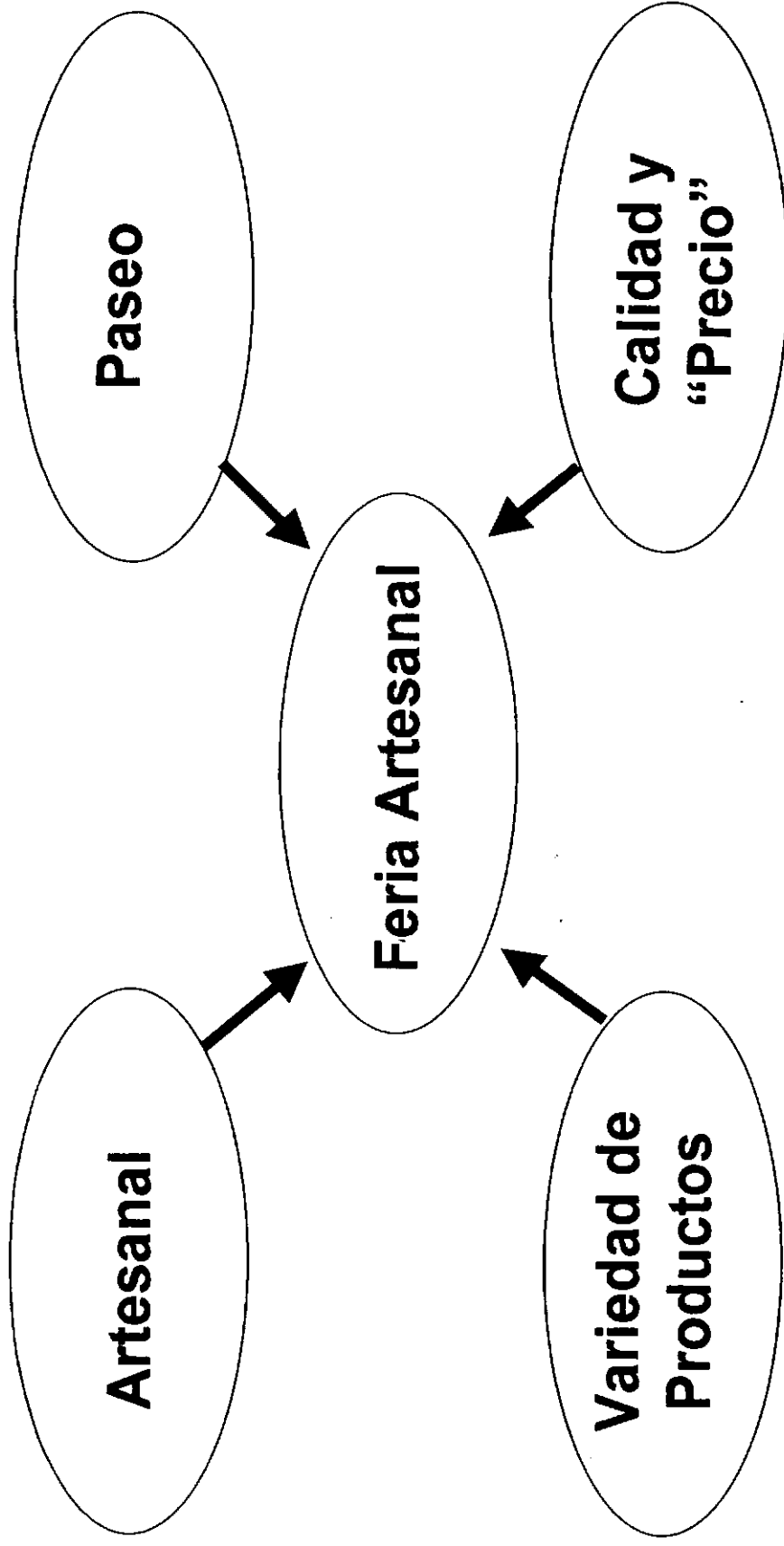
## **B.6. Pesca**

- **La pesca tiene un atractivo de nivel medio derivado de dos percepciones contrapuestas:**
  - **Por un lado, no promueve una mayoritaria adhesión en virtud de:**
    - \* **Implica como destinatario un segmento muy específico de turistas.**
    - \* **No destaca a El Bolsón de las restantes propuestas del Sur**
  - **Por otro lado, el concepto de pesca resulta valiosos en términos de:**
    - \* **Plantea una experiencia turística “personal”**
    - \* **Implica un concepto de “actividad” frente a la pasividad de la mera contemplación**

- Si bien no es un atributo diferencial de El Bolsón, la pesca debe ser comunicada en forma sinérgica con el posicionamiento núcleo y con los restantes productos del portafolio.

## **B.7. Feria Artesanal**

- **El atractivo de la Feria Artesanal es de nivel medio en virtud de que genera dos percepciones opuestas:**
  - **Por un lado, la Feria artesanal recibe una percepción negativa derivada de:**
    - \* **Su innegable connotación al concepto de “artesanía” e “hippismo”.**
    - \* **Algunas consecuencias negativas como el consumo de alcohol y el descuido de la vía pública.**
  - **Por otro lado, el concepto de Feria artesanal puede ser positivamente articulado a partir de los conceptos:**





## **B.8. Parapente**

- Si bien la oferta de parapente es muy segmentante en términos de la demanda efectiva, resulta una propuesta valiosa en términos del nuevo posicionamiento.
- El concepto de parapente permite articular un mejor posicionamiento para el Cerro Piltriquitrón y además resulta sinérgica con el concepto Microclima.
- Asimismo, el atributo de “lugar sin vientos” otorga un anclaje concreto y creíble para el conjunto de propuestas referidas al clima:

- **Microclima**
- **Productos orgánicos**
- **Huertas**
- **Frutas finas**
- **Finalmente, el atributo de la mejor pista de parapente le otorga a El Bolsón un diferencial exclusivo que debe ser explotado.**

## **C- Productos de Bajo Atractivo**

### **C.1. Oferta Cultural**

- **El concepto de Oferta cultural tiene bajo atractivo para la demanda turística potencial ya que si bien toda propuesta cultural es considerada un bien en sí mismo, en términos del marketing turístico se ve opacada por los siguientes elementos:**
  - **No responde a “expectativas” básicas de la demanda.**
  - **No es particularmente “convocante”.**
  - **Está muy asociada a la vida “ciudadana”.**

- **En relación a lo anterior, es posible señalar que la propuesta de El Bolsón como “centro” de cultura y espectáculos debe enfrentar adicionalmente las siguientes barreras:**
  - **Indiferencia: la noción de salir a ver espectáculos no es considerada valiosa por la gran “exigencia” física de la vida turística en El Bolsón y en el Sur en general.**
  - **Descrédito: se presupone “a priori” que la oferta de El Bolsón sería demasiado “amateur”, o que en el mejor de los casos, aún “profesional” no podría superar la oferta de Bariloche (nivel internacional) o la de Buenos Aires.**

## **C.2. Propuesta “Folclórica”**

● La propuesta folclórica, aún referida a las más profundas y genuinas tradiciones indígenas y “gauchescas” de El Bolsón no despierta mayor interés en la demanda potencial.

● Todo a lo referido a la tradición folclórica tiene las siguientes connotaciones:

- No está asociado fundamentalmente al Sur.
- Es sinónimo de “gauchos”.
- Y la imagen de éstos está anclada en La Pampa y la

**Provincia de Buenos Aires.**

## **8.5. Marketing Operativo**

### **8.5.1. Estrategia de Comunicación**

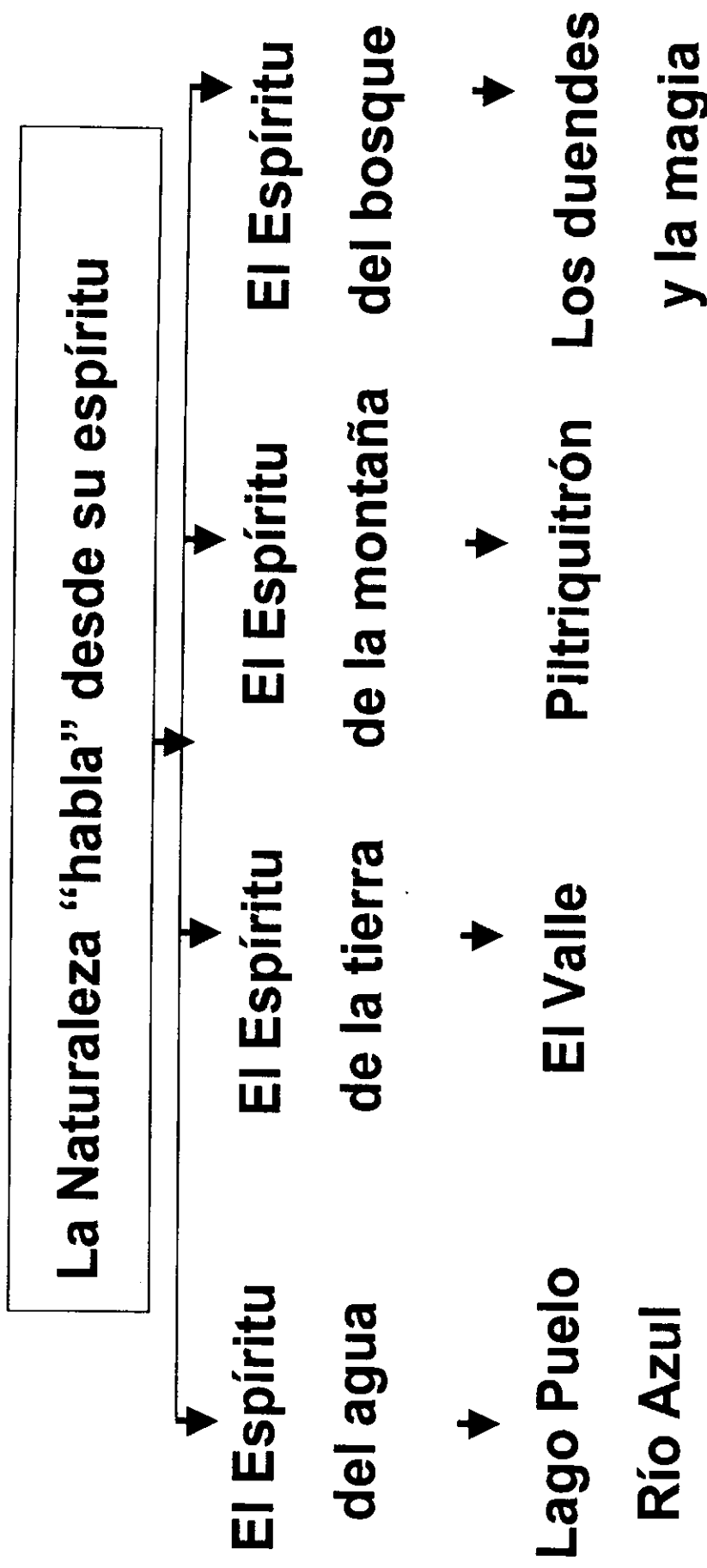
#### **A- Rol de la Estrategia de Comunicación**

- La estrategia de comunicación de El Bolsón, resulta crítica en función de los siguientes datos fundamentales:
  - La ya mencionada debilidad estratégica referida al posicionamiento de la marca.
  - En particular ese posicionamiento está referido a una problemática “ideológica”.
  - Dada la imposibilidad de generar modificaciones en el producto físico.
  - Dada la dificultad de producir grandes transformaciones en los aspectos arquitectónicos y de infraestructura

## **B- Estrategia de Mensaje**

- **La estrategia de comunicación básica deberá consistir en construir un poderoso y atractivo “Mundo imaginario” que englobe y resignifique a El Bolsón.**
- **Es importante que la comunicación enfatice y articule los conceptos referidos a:**
  - **Los conceptos núcleo del nuevo posicionamiento de marca buscado.**
  - **Las nuevas fronteras del producto físico.**
  - **El núcleo principal del portafolio de productos.**

- A modo ejemplificativo planteamos en forma sintética a continuación la idea-fuerza que entendemos debiera dominar la estrategia comunicacional de El Bolsón.





## **C- Plan de Medios**

● En virtud de que en el caso de El Bolsón el presupuesto de comunicación es muy escaso, pero también “abierto” en términos de que precisamente la existencia de este Plan de Marketing puede concitar apoyos y adhesiones hoy inexistentes o potenciar aún más los apoyos actuales que surgen de:

- Secretaría de Turismo de La Nación
- Secretaría de Turismo de Río Negro
- Municipalidad de El Bolsón
- Consejo Federal de Inversiones
- Fuerzas vivas de la zona
- Nuevos inversionistas

● **A continuación se plantean las principales medidas a través de las cuales desarrollar la estrategia de mensaje planteada en 8.5.1.B.**

● **En la medida en que El Bolsón es un destino turístico caracterizado por:**

- **Desconocimiento**
- **Imagen difusa**
- **Conocimiento de nombre sin imagen conformada**
- **Imagen negativa**

**es indudable que resulta vital el máximo apoyo comunicacional posible.**

● **En tal sentido, la campaña ideal implicaría una estrategia multimedia que sinergice los siguientes medios:**

- **TV**
- **Gráfica**
- **Vía Pública**
- **Folletería**
- **Radio**

● **Como resulta claro en la medida en que se “vende” un paisaje todos los medios visuales debieran ser privilegiados.**

● **Por otra parte, y en virtud de la restricción presupuestaria el eje central del plan de medios debiera estar dado por:**

- **Folletería**
- **Internet**
- **Prensa**
- **Publicidad en revistas masivas: capitalizando el uso del color y el target ABC1:**
  - \* Gente**
  - \* Caras**
  - \* Noticias**

➤ **Publicidad en revistas selectivas: capitalizando el perfil del target ligado a:**

- \* Aventura**
- \* Aire Libre**
- \* Pesca**
- \* Montañismo**
- \* Deportes extremos**

### **8.5.2. Estrategia de Simbología Marcaria**

- **En función de lo expuesto en 8.3.2. Consideramos que, si bien la actual simbología de marca de El Bolsón es atractiva y amigable resultaría valioso trabajar la misma en dos direcciones simultáneas:**
  - **Construcción de un nuevo logotipo**  
**El mismo debería incorporar “señales” concretas, visibles y “singulares” indisolublemente ligadas al nuevo posicionamiento. Por ejemplo, y a sólo título exploratorio, las letras “construídas” con troncos, rocas.**
  - **Construcción de un isotipo**  
**En virtud de que muchos potenciales turistas sólo conocen de nombre a El Bolsón, y en virtud del acotado presupuesto de marketing, consideramos importante que la marca cuente con un iso que la haga más “visible” y corporice el nuevo posicionamiento.**

### **8.5.3. Estrategia de Promoción**

#### **A- Fuerza de Promoción**

- Conformación de un equipo de promotoras para la entrega de folletería a los viajeros al Sur:
  - Aeroparque Jorge Newbery
  - Aeropuerto de Bariloche

#### **B- Material P.O.P**

- Desarrollo de posters y folletería para ubicar en las agencias de viaje, Secretaría de Turismo, Casa de Río Negro, Neuquén y Chubut, y sobre todo en los puntos de información turística de Bariloche

## **C- Eventos**

● Entrega de material y ubicación de posters en todos los eventos referidos a turismo:

- Seminarios
- Congresos
- Exposiciones

tanto los organizados por Turismo Nacional y SETRN como por AVIABUE y otras entidades del sector de operadores y agencias de viaje

## **D- Extensión Universitaria**

● Participación en charlas y disertaciones en el ámbito de las cátedras de Turismo, Marketing Turístico, Hotelería y Temas relacionados

#### **8.5.4. Estrategia de Alianzas Estratégicas**

- **En función de lo expuesto en el punto 5: Diagnóstico y en el punto 6: Lineamientos Estratégicos, resultaría valioso que El Bolsón estableciera una Política de Alianzas Estratégicas con empresas y marcas de alto nivel y reconocimiento.**
- **En tal sentido, si bien sería ideal contar con sponsors que realicen un aporte económico, si esto no fuera posible, igualmente sería válido asociar la marca El Bolsón con marcas prestigiosas a nivel nacional e internacional.**



- **Por otra parte, es indudable la Alianza Estratégica casi “natural” entre El Bolsón y Bariloche.**
- **En tal sentido, y a partir del nexo común aportado por la SETRN se debieran establecer estrategias y promociones conjuntas que synergicen al máximo ambos destinos.**
- **Es importante destacar que dicha sinergia y complementariedad sólo será posible y alcanzará su máximo potencial luego de que El Bolsón complete su Estrategia de Reposicionamiento. Esto es, cuando se aleje de la posición de ser una excursión más o sólo una fuente de aprovisionamiento para Bariloche.**

### **8.5.5. Estrategia de Distribución y Venta**

- **El Bolsón debe tener una mayor presencia en la mente y el discurso del canal comercial.**
- **Ya sea por desconocimiento de la oferta turística de El Bolsón, o bien por adoptar los mismos prejuicios ideológicos que gran parte de la demanda turística, las agencias de viaje no promueven activamente el destino.**
- **En tal sentido, se debieran reforzar los vínculos con ese canal por todos los medios posibles:**

- **Visitas personales**
- **Folletería**
- **Información**
- **Mailings**

### **8.5.6. Estrategia de Cambio Cultural**

- **Por último, es importante señalar que si bien el sector empresario y dirigencial de El Bolsón dejó expresa constancia de su renovación cultural al requerir la formulación de este Plan de Marketing Base, la experiencia muestra que este es sólo el inicio de un largo camino.**
- **Las exigencias competitivas del tercer milenio y el punto de arranque configurando por el actual posicionamiento de El Bolsón plantean un desafío estratégico mayúsculo. Un desafío que requiere:**

- **Máximo consenso**
- **Unidireccionalidad**
- **Centralización estratégica**
- **Descentralización táctica**
- **Fuerte convicción**
- **Como señaláramos oportunamente al exponer el punto 7: Lineamientos Tácticos, el ingreso de El Bolsón a la competencia turística del 2001 requiere de inversiones, sinergias, complementariedades y por sobre todo alto espíritu competitivo en todos los actores involucrados.**