

01H.39
K29p

44362

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROVINCIA DE RIO NEGRO

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO DE LA REGION SUR DE
LA PROVINCIA DE RIO NEGRO

INFORME FINAL

SEPTIEMBRE 2004



LIC. EDGARDO GUALTERIO KREMBS
Director del Estudio

Consejo Federal de Inversiones
Plan de Desarrollo Turístico de la Región Sur de Río Negro

ANÁLISIS ESTRATEGICO

INDICE

1. Caracterización del Análisis Estratégico	1
1.a. Introducción / 1.b. Concepto del Análisis Estratégico / 1.c. Premisas del Análisis Estratégico / 1.d. Principios en los que se basa el Análisis Estratégico / 1.e. Contenidos del Análisis Estratégico / 1.f. Relaciones entre los diversos componentes del análisis	
2. La Visión	16
2.a. Concepto / 2.b. La visión general	
3. Objetivos del Desarrollo Turístico	20
3.a. Conceptos generales / 3.b. Concepto de ámbitos / 3.c. Tipos de ámbitos / 3.d. Objetivos genéricos / 3.e. Objetivos particulares en lo sociocultural / 3.f. Objetivos particulares en lo económico / 3.g. Objetivos particulares en lo medioambiental / 3.h. Objetivos particulares en lo territorial / 3.i. Objetivos particulares en lo institucional	
4. Análisis Interno y Externo	37
4.a. Fortalezas / 4.b. Debilidades / 4.c. Oportunidades / 4.d. Amenazas	
5. Ejes del Desarrollo Turístico	45
6. Estrategias de Desarrollo	49
I. Estrategias de productos	52
I.1. Variables analizadas / I.2. Estrategias posibles / I.3. Productos identificados / I.4. Estrategias propuestas	
II. Estrategias de Demanda	71
II.1. Introducción / II.2. Criterios de segmentación / II.3. Estrategias posibles / II.4. Estrategias propuestas	
III. Estrategias de Oferta	79
III.1. Introducción / III.2. Recursos naturales y culturales / III.3. Equipamiento / III.4. Infraestructura / III.5. Recursos Humanos	
IV. Estrategias de Marketing	89
IV.1. Estrategia de posicionamiento / IV.2. Estrategia de imagen / IV.3. Otras estrategias comunicacionales / IV.4. Estrategias de distribución	

Consejo Federal de Inversiones
Plan de Desarrollo Turístico de la Región Sur de Río Negro

ANÁLISIS ESTRATEGICO

V. Estrategias Institucionales y de Gestión V.1. Introducción / V.2. Propuestas	107
VI. Síntesis de las Estrategias	115
VII. Ordenamiento de las Estrategias	117

ANÁLISIS ESTRATEGICO

CARACTERIZACION DEL ANALISIS ESTRATÉGICO

1.a. INTRODUCCIÓN

El análisis estratégico constituye el segundo de los grandes capítulos en que se divide el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la Región Sur de la Provincia de Río Negro.

El primero de los grandes capítulos lo constituyó el diagnóstico. El mismo se incluye en dos asistencias técnicas financiada por el Consejo Federal de Inversiones:

- La primera de ellas se denominó "Análisis y Evaluación de la Oferta Turística de la Región Sur de la Provincia de Río Negro", y fue presentada en el año 2002. En el mencionado estudio, se desarrolló un análisis descriptivo y sintético-evaluativo de la oferta turística (recursos, productos, equipamiento, infraestructura y recursos humanos).
- La segunda parte del diagnóstico integra la presente asistencia técnica, y consiste en el estudio del "Perfil Turístico de la Región Sur", y el estudio del "Perfil de la Demanda".

En el presente capítulo, se aborda el denominado análisis estratégico. Resulta oportuno referirse a las características y la importancia del mismo para la confección del Plan de Desarrollo.

1.b. CONCEPTO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En una primera aproximación, el análisis estratégico consiste en la determinación de los lineamientos generales del desarrollo para el destino turístico en estudio. No se

ANÁLISIS ESTRATEGICO

trata de pensar aún en aquellos aspectos operativos que por supuesto harán al desarrollo turístico, sino en reflexionar y elaborar los grandes ejes en torno de los cuáles girará el accionar público y privado.

En palabras de Miguel Angel Acerenza:

“La planificación estratégica es el proceso destinado a determinar los objetivos generales del desarrollo, las políticas y las estrategias que guiarán los aspectos relativos a las inversiones, el uso y el ordenamiento de los recursos utilizables con este fin¹”.

La idea central del análisis estratégico es que se trata de una instancia de reflexión, que posibilita y desemboca en la acción. El análisis estratégico es una instancia de definición de objetivos y elaboración de orientaciones estratégicas, en forma previa a la acción, que posibilitan la determinación de un rumbo cierto en el accionar de los diversos actores sociales involucrados en el proceso de desarrollo.

El iniciar las acciones sin tener previamente presente cuáles son las orientaciones estratégicas conlleva el peligro cierto de que las mismas finalmente no respondan a las necesidades y aspiraciones comunitarias del desarrollo. Se trata entonces de delinear rumbos claros y horizontes definidos.

En última instancia, si hacer planeamiento es “tornar previsible el futuro”, se trata de hacer uso de las herramientas disponibles a los efectos de asumir un futuro posible como propio, y actuar en función del mismo.

Para que las estrategias de desarrollo sirvan realmente a la satisfacción de las necesidades de las comunidades, se impone la implementación de un proceso

¹ Acerenza, Miguel. *Administración del Turismo: Planificación y Dirección*. Ed. Trillas, México, 1985

ANÁLISIS ESTRATEGICO

abierto de participación comunitaria, no sólo en la etapa de formulación del plan, sino al momento de llevarlo a la práctica. En dicho proceso, la sociedad se asume como protagonista, en un proceso de abajo hacia arriba, y en un marco de consenso y negociación permanentes. Ello es así debido a que el enfoque local de la planificación en general y del análisis estratégico en particular, se refieren a la cotidianeidad de los actores sociales, se refiere al hombre concreto y a su entorno inmediato, a sus aspiraciones, posibilidades y limitaciones, en el marco de la sociedad a la que pertenece y con un enfoque diacrónico en función de la construcción de un futuro posible para él y las generaciones venideras. El enfoque local se estructura entonces a partir de un sistema de actores con la capacidad de integrarse en pos de objetivos comunes, pero sin por ello perder su individualidad.

Asimismo, se concibe a la planificación estratégica como una aproximación a la realidad social, que busca concertar y asociar, más que imponer y administrar. Este concepto también resulta central, ya que ya no se concibe al planificador como un actor que, desde una suerte de pedestal, determina cuáles son los lineamientos de desarrollo de una comunidad. Al contrario, el planificador es un conciliador, un negociador, un identificador de oportunidades. Es quien pone a disposición de las comunidades una serie de herramientas técnicas de utilidad para alcanzar los objetivos planteados.

1.c. PREMISAS DEL DESARROLLO TURÍSTICO

Resulta oportuno explicitar cuáles son las premisas del desarrollo turístico que guían el presente Plan Estratégico de Desarrollo.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Se entiende por premisas del desarrollo turístico los requisitos básicos que el mismo debe reunir para merecer tal denominación, ya que son las características básicas que lo definen.

Sustentabilidad

El desarrollo turístico debe buscar satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

En términos de la Organización Mundial del Turismo:

"El desarrollo sustentable del turismo compatibiliza las necesidades de los turistas actuales y las regiones receptoras, al tiempo de proteger y acrecentar las oportunidades para el futuro. Es concebido como orientado al manejo de todos los recursos de tal manera que las necesidades económicas, sociales y estéticas pueden ser realizadas manteniendo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica, y los sistemas de preservación de la vida²".

Existe un prejuicio respecto de la sustentabilidad, más aún en estos tiempos en que el término se ha hecho usual en el discurso público. El prejuicio se refiere a su componente natural, exclusivamente. En realidad, la sustentabilidad excede ampliamente tal concepto, tal como se desprende del gráfico que se presenta a continuación.

² World Tourism Organization – Página Web Oficial – www.world-tourism.gov

ANÁLISIS ESTRATEGICO

En el mismo, queda claramente establecido que la sustentabilidad abarca los más diversos aspectos: ecológicos, por supuesto, pero también económicos, sociales y políticos. Cada uno de esos enfoques conlleva un objetivo genérico.

Aspecto		Objetivo Genérico
Ecológicos	⇒	Preservación de ecosistemas
Económicos	⇒	Eficiencia
Sociales	⇒	Equidad intra e intergeneracional
Políticos	⇒	Viabilización del proyecto

El desarrollo sustentable se erige entonces en una ética del desarrollo, basada en la equidad territorial e intergeneracional, en la responsabilidad, en la solidaridad, en el respeto hacia los hombres y la naturaleza.

Endogeneidad o localismo

Debido a que la mayor parte de los recursos turísticos son de naturaleza rígidamente localizada, resulta congruente que las tareas enfocadas al desarrollo también lo sean. Se trata de analizar el futuro bajo la óptica de un proceso social dinámico y geográficamente localizado, con tendencias identificables, y simultáneamente con capacidades, oportunidades, limitaciones y restricciones específicas.

Con esto, lo que se quiere significar es que no existen soluciones "modelo". Esto es válido no sólo en la fijación de objetivos en función de las aspiraciones locales, sino

ANÁLISIS ESTRATEGICO

en la determinación de estrategias en función de las posibilidades de las propias comunidades.

Este punto resulta de importancia ante la avalancha de datos, informaciones, conferencias y exposiciones a la que se encuentran sometidas las comunidades turísticas y no turísticas, en las que se suelen exponer las bondades del desarrollo turístico sin enfoque crítico, tomando modelos que, descontextualizados, resultan a la postre inaplicables al ser traspolados a otros ambientes naturales y sociales.

Integración

El desarrollo turístico debe ser integrado. Ello significa no sólo que el mismo debe ser congruente, sino que además debe contribuir a generar la sinergia producto de las permanentes y ricas interrelaciones entre los diversos componentes del sistema turístico. Asimismo, debe erigirse en un camino cierto para alcanzar los objetivos prefijados, en función de una visión preestablecida.

En los centros turísticos, la integración se refiere no sólo al ámbito social e institucional, sino que se traduce asimismo en una integración horizontal con el planeamiento urbano o territorial, que adquiere significativa relevancia en la medida que se considere al desarrollo de la actividad turística como acotada a un espacio territorial determinado.

Equidad

Los objetivos y las estrategias de desarrollo turístico, tanto por el modo de su formulación como por sus contenidos, deben ser percibidos como justos por los

ANÁLISIS ESTRATEGICO

miembros de la comunidad en cuyo beneficio se determinan. Los mismos deben responder a las aspiraciones y necesidades de la comunidad.

Hacemos énfasis en que no sólo deben serlo, sino que además deben ser percibidos como tales. Los mecanismos de participación comunitaria, por tanto, adquieren en este punto una significación superlativa.

Es impensable el desarrollo turístico sin un equilibrio en la satisfacción de las necesidades de los diversos actores sociales involucrados en ese proceso de desarrollo, por lo que deben distribuirse equitativamente los beneficios y los costos del desarrollo.

1.d. PRINCIPIOS EN LOS QUE SE BASA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Los principios en los que se basa el análisis estratégico, en su condición de herramienta del Plan de Desarrollo, se explicitan a continuación.

Por principios quieren significarse aquellos aspectos que constituyen la base y el fundamento de la propuesta de trabajo. Los principios son las máximas con las que se rigen las personas en su accionar.

Realismo

Los objetivos y las estrategias de desarrollo turístico deben partir de la realidad local. Las mismas deben necesariamente ser viables, de acuerdo a las características particulares de cada destino o región turística. Demasiadas veces, se han elaborado

ANÁLISIS ESTRATEGICO

planes de desarrollo totalmente desligados de la realidad local, con la lógica consecuencia de no haber sido aplicados ni haber servido para transformar los ámbitos objeto de su estudio.

Eficiencia

Los objetivos y las estrategias de desarrollo turístico deben posibilitar una optimización en el uso de los recursos utilizados para su implementación.

Frente a la escasez de los recursos económicos, financieros, técnicos y humanos, tanto en el sector privado como en el sector público, se impone una racionalización que permita alcanzar los objetivos del desarrollo al menor costo posible, tanto en términos monetarios como no monetarios.

Eficacia

Las estrategias de desarrollo turístico deben ser congruentes con los objetivos del desarrollo prefijados, y a su vez con la visión explicitada. Deben posibilitar alcanzar los mismos, unos deben ser funcionales a otros.

Flexibilidad

Los objetivos y las estrategias de desarrollo turístico deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios producidos o a producirse en el entorno.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Vivimos en un mundo cambiante, con aspiraciones sociales en permanente evolución, nuevas necesidades a satisfacer, mercados dinámicos en permanente cambio, etc. Esta "muerte de la permanencia", para usar palabras de Alvin Toffler³, torna rápidamente obsoleto cualquier plan de mediano o largo plazo. Por ello, el contenido del mismo debe tener la capacidad de adaptabilidad rápida, debe, sin perder los lineamientos generales, proporcionar herramientas para cambiar rápidamente el rumbo en el caso de que el entorno así lo exija. En términos administrativos, la planificación estratégica debe ser flexible asignando menor relevancia a las regulaciones, sin desconocer la importancia del ordenamiento de la actividad.

Localismo

El localismo vale tanto como premisa del desarrollo como principio del análisis estratégico. Vale repetir lo ya mencionado: no existen modelos de desarrollo extrapolables sin más. Existen, sí, técnicas de trabajo que permiten racionalizar el proceso de planeamiento a la vez de aprovechar las experiencias ajenas en la materia. El localismo en el análisis estratégico a su vez posibilita la construcción del necesario consenso entre los diversos actores sociales involucrados en la aplicación del plan.

Territorialidad

Los objetivos y las estrategias de desarrollo, desde el mismo inicio del proceso, se refieren a un ámbito de acción espacialmente localizado, con límites y alcances preestablecidos.

³ Toffler, Alvin: *El Shock del Futuro*. Ed. Plaza & Janés, Barcelona, 1993

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Si bien la dinámica propia de la actividad turística a menudo torna difusos los límites físicos y/ o jurisdiccionales, tanto debido a la pertenencia a una región determinada, como por las características que asume la demanda en su comportamiento, y por la gran cantidad de jurisdicciones con ingerencia en el área de estudio, no es menos cierto que es menester fijar horizontes espaciales que proporcionen un marco claro respecto del planeamiento y la gestión.

Temporalidad

Así como el planeamiento precisa de horizontes espaciales preestablecidos, también precisa de horizontes temporales que permitan operacionalizar las tareas emprendidas y que faciliten la necesaria coordinación y sinergia entre los diversos objetivos y estrategias.

Se considera para este plan que el criterio más apropiado consiste en referir a los horizontes temporales en términos de corto, mediano y largo plazo. Por corto plazo se interpreta la acción inmediata, por mediano plazo la acción que abarca los tres próximos años, y por largo plazo la acción que abarca más de tres años.

Participación

Las últimas tendencias en la doctrina del planeamiento hacen hincapié permanentemente en la asociación entre sustentabilidad del desarrollo, escala local y participación comunitaria.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Esta última se fundamenta en que llegar a las soluciones mediante consensos resulta ser más exitoso que imponer a las mismas desde afuera. Por tal motivo, la formulación (y posterior implementación) de los objetivos y estrategias de desarrollo necesitan surgir del debate comunitario para resolver las cuestiones centrales del desarrollo turístico.

1.e. CONTENIDOS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Los componentes del análisis estratégico son los siguientes:

Objetivos genéricos y particulares

Los objetivos genéricos se agrupan en diversos ámbitos, a los efectos de una mayor claridad expositiva:

- El ámbito sociocultural
- El ámbito económico
- El ámbito medioambiental
- El ámbito territorial
- El ámbito institucional

Si bien se ha realizado la diferenciación conceptual explicitada, debe tenerse en consideración que los objetivos se interrelacionan entre sí, y un mismo objetivo, si bien se lo considera como básicamente perteneciente a un ámbito determinado, a su vez influye en los demás ámbitos considerados.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Visión general

La visión general se refiere a la identificación de la idea rectora del proceso de desarrollo turístico. Se refiere a la percepción que la comunidad tiene de su futuro, del concepto genérico de lo que la comunidad quiere para sí. Qué se quiere con la Región, a dónde se pretende llegar con el turismo.

Es necesaria la identificación de la comunidad local con la mencionada visión, ya que la misma constituye una guía general de lo que se quiere lograr en materia de desarrollo turístico.

Análisis interno y externo

El análisis interno y externo consiste en la consideración de aquellos elementos endógenos y exógenos al sistema turístico, que pueden condicionar, positiva o negativamente, la consecución de los objetivos.

Se trata de un análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) confeccionado a la luz de los objetivos determinados.

Ejes del desarrollo

Los ejes de desarrollo están integrados por un conjunto de ideas centrales que constituyen los lineamientos principales en el campo de la acción.

Se diferencian de los objetivos en que mientras estos últimos son el lugar al que se quiere llegar, los ejes de desarrollo son la orientación general del camino que debe

ANÁLISIS ESTRATEGICO

emprenderse para llegar a esos mismos objetivos. A su vez, los ejes del desarrollo se diferencian de las estrategias en que estas últimas tienen un carácter instrumental que posibilita su traducción al campo de las acciones operativas concretas.

Estrategias de desarrollo

A los efectos de la presente asistencia técnica, las estrategias se han agrupado en cinco grandes grupos:

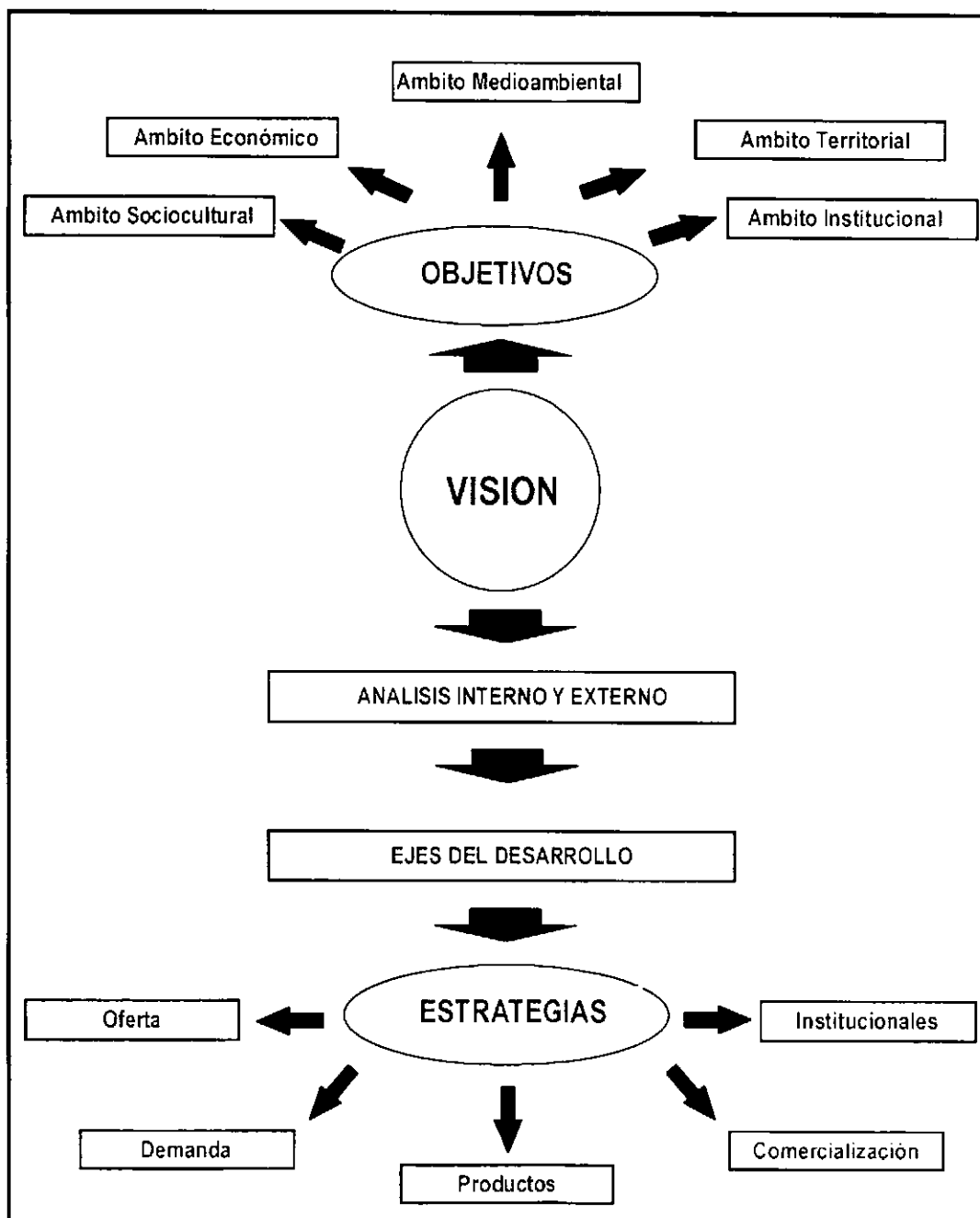
- Las estrategias de producto
- Las estrategias de demanda
- Las estrategias de oferta
- Las estrategias de comercialización
- Las estrategias institucionales

Nuevamente, al igual que en el caso de los objetivos, cabe considerar que las respectivas estrategias tienen incidencia en diversos ámbitos, y no solamente en aquél en el cual ha sido incluido.

1.f. RELACIONES ENTRE LOS DIVERSOS COMPONENTES DEL ANÁLISIS

A los efectos de una sencilla comprensión del presente capítulo, en el gráfico que se presenta a continuación se ponen de manifiesto las relaciones entre los diversos componentes del análisis.

ANÁLISIS ESTRATEGICO



ANÁLISIS ESTRATEGICO

Tal como puede apreciarse, se parte de los objetivos, que surgen de la visión del desarrollo, o, dicho con otras palabras, del escenario deseado del futuro. Los objetivos se dividen en los cinco ámbitos mencionados (sociocultural, económico, medioambiental, territorial e institucional).

La visión a su vez da origen a las estrategias, las que, en función de los ejes de desarrollo, y habiendo pasado el "filtro" del análisis interno y externo, marcan caminos de acción concretos, dividiéndose en los cinco ámbitos especificados (estrategias de demanda, de oferta, de producto, de comercialización e institucionales).

ANÁLISIS ESTRATEGICO

2. LA VISION

2.a. CONCEPTO

Se entiende por visión la concepción general que guía el proceso de desarrollo turístico. En otras palabras, se trata de un conjunto de ideas genéricas que conforman el estado deseado de cosas, el escenario deseable en el que se desenvolverá la actividad.

La visión no constituye una entelequia vacía. Al contrario: se erige en una aspiración concreta de cómo debe ser el futuro. Si bien se trata de una abstracción, no deja de sustentarse en una concepción presente de cómo debe ser el futuro, basándose en valores y características sociales concretas y palpables. En este punto es dónde cabe señalar que la visión constituye un camino a transitar, un marco para la reflexión y una guía para la acción.

2.b. LA VISIÓN GENERAL

Los diferentes componentes de la visión de la Región Sur pueden condensarse en las siguientes expresiones:

- Se aspira a que la Región Sur conserve y valore su idiosincrasia y estilo de vida.
- Se aspira a que las comunidades estén integradas regionalmente, afianzadas y orgullosas de su identidad propia.
- Se aspira a que exista equilibrio en cuánto al desarrollo económico y social.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

- Se aspira a que la población respete y contribuya a la conservación del entorno natural, valore su tradición rural e integre a sus diversos componentes.
- Se aspira a que las localidades progresen y crezcan, pero conservando su escala y una imagen propia.
- Se aspira a que uno de los ejes de desarrollo sea la actividad turística, que se desenvuelva en forma compatible y complementaria con otras actividades productivas.
- Se aspira a que exista un alto grado de participación y compromiso de la comunidad hacia el desarrollo turístico, con una adecuada organización comunitaria e institucional.
- Se aspira a que sea visitada por turistas que respeten el medio social, cultural y natural, y desarrollen actividades turísticas compatibles entre sí y con ese medio.
- Se aspira a que la Región ofrezca servicios y productos turísticos administrados localmente, con integración de los recursos humanos locales a la prestación turística.

La visión encuentra su síntesis en la siguiente expresión:

**CONJUNTO DE DESTINOS TURÍSTICOS INTEGRADOS,
CON UN DESARROLLO PARTICIPATIVO,
COMPLEMENTARIO DE OTRAS ACTIVIDADES ECONOMICAS,
EN ARMONÍA CON SU IDENTIDAD CULTURAL Y MEDIO SOCIAL,
Y CON EL AMBIENTE NATURAL EN EL QUE ESTÁ INSERTO.**

ANÁLISIS ESTRATEGICO

El concepto de desarrollo integrado al que se aspira se entiende en un cuádruple sentido:

- Integración económica con el resto de las actividades de la Región.
- Integración regional, partiendo de cada una de las localidades, insertas en el marco de la Región en su conjunto.
- Integración territorial, en el sentido de la apropiación de recursos.
- Integración turística, con equilibrio en el crecimiento.

El concepto de desarrollo participativo al que se aspira debe entenderse en un triple sentido:

- Participación de los actores sociales locales en el proceso de desarrollo.
- Generación de unidades de gestión locales formales o informales
- Creación y/o apoyo a instancias interjurisdiccionales.

El concepto de complementariedad con otras actividades económicas debe entenderse en el sentido de que la Región Sur ya cuenta con actividades económicas firmemente asentadas, principalmente la ganadería ovina. A la misma puede agregarse la minería, y otras actividades menores. Resulta entonces imprescindible que la actividad turística resulte compatible con las mismas, a los efectos de lograr que las mismas se retroalimenten en beneficio de las comunidades locales.

El concepto de armonía con la identidad cultural y el medio social debe entenderse en el sentido de que el desarrollo turístico no es concebido en este plan como una cuña inserta en un medio social determinado, en forma aislada, a modo de "enclave", sino, muy por el contrario, se lo concibe como una herramienta para el desarrollo de las comunidades locales, tomando a las mismas como el punto de partida, con sus características, su idiosincrasia, sus aspiraciones y necesidades puntuales y particulares.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

El concepto de armonía con el medio natural en el que se insertará el desarrollo turístico debe entenderse, al igual que el punto anterior, en el sentido de poner de manifiesto que se parte de la realidad de la Región, y no de realidades abstractas. Los ecosistemas de la meseta tienen sus propias características, sus propios equilibrios, sus propias limitaciones y restricciones. El desarrollo turístico sólo será posible en la medida que se procuren modalidades de desarrollo que posibiliten el mantenimiento de las condiciones que tornan atractivo al ambiente natural, de tal manera a hacer posible un desarrollo sostenido y sustentable en el tiempo.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

3. OBJETIVOS DEL DESARROLLO TURÍSTICO

3.a. CONCEPTOS GENERALES

Cabe adentrarse en la definición de los objetivos del desarrollo turístico para la Región Sur. Los mismos surgen de la visión general explicitada en el apartado anterior.

Los objetivos del desarrollo turístico pueden analizarse en dos niveles: en primer lugar se encuentran lo que denominamos "Objetivos Genéricos", y en segundo lugar los "Objetivos Particulares".

Los **objetivos genéricos** son aquellos que expresan o sintetizan los fines últimos o los beneficios que se pretende generar a la sociedad a través del desarrollo turístico. Representan el "por qué" y el "para qué", es decir la razón de ser del desarrollo turístico. De esta manera, éste se transforma en una herramienta o un camino que se elige para concretar estas aspiraciones.

Los **objetivos particulares** surgen en una segunda etapa, y se elaboran a partir de una pormenorización, o de un desglose de los objetivos generales. De tal manera, se parte de lo más general, yendo hacia lo más específico, de forma a ir acotando futuros cursos de acción.

3.b. CONCEPTO DE ÁMBITOS

Como es sabido, el turismo es reconocido como un fenómeno social complejo que se caracteriza por tener efectos en los más diversos ámbitos de la sociedad.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Es por ello que se proponen objetivos genéricos en cada uno de esos ámbitos. Si bien los mismos suelen ser agrupados o establecidos de diferentes maneras según el enfoque que se adopte; en este caso particular se ha optado por establecer cinco ámbitos diferenciados:

- a) **Ámbito sociocultural**
- b) **Ámbito económico**
- c) **Ámbito medioambiental**
- d) **Ámbito territorial**
- e) **Ámbito institucional**

3.c. TIPOS DE ÁMBITOS

Ámbito sociocultural

Como su denominación lo indica, abarca los aspectos que tienen que ver con la comunidad, su cultura, su historia y la escala de valores por la que se rige.

Considerar este aspecto es de suma importancia ya que el turismo es ante todo un fenómeno social, que implica ricas y variadas relaciones interpersonales, con influencias recíprocas entre la comunidad residente y la comunidad turística. Generalmente en los lugares turísticos se presentan conflictos derivados del contacto de personas de culturas diferentes cuyas escalas de valores pueden por consiguiente ser poco compatibles.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Este punto adquiere particular relevancia si se toma en consideración el hecho de que planificar el turismo implica trabajar con comunidades establecidas y en funcionamiento. Diferente es el caso de otros destinos turísticos, cuyos planes de desarrollo hacen énfasis casi exclusivamente en aspectos de planeamiento físico y económico, debido a la inexistencia de una comunidad local que participe del proceso de desarrollo.

Ámbito económico

Es un aspecto que suele ser sublimado en detrimento de otros. Si bien es cierto que el turismo puede traer importantes beneficios económicos a las comunidades, no es menos cierto que tal situación depende de las modalidades que adopte el desarrollo. Resulta de suma importancia entonces, hacer énfasis en tomar los recaudos necesarios para que los esfuerzos que se realicen para desarrollar la actividad turística generen beneficios económicos a las comunidades locales.

Por otra parte, es oportuno y sano para la economía de los destinos turísticos procurar el desarrollo de esta actividad en armonía con el desarrollo de otras actividades económicas compatibles y complementarias, de tal manera de evitar las desestabilizaciones generadas en economías dependientes de una sola fuente de ingresos (monocultivos).

Ámbito medioambiental

Es uno de los aspectos que más recientemente se ha comenzado a considerar en los procesos de planificación. Hoy nos resulta imposible desconocer que tanto las actividades que se desarrollan como las prestaciones de servicios ejercen una

ANÁLISIS ESTRATEGICO

presión creciente sobre el medio ambiente natural. Es fundamental entonces, tomar los recaudos necesarios para evitar los efectos perjudiciales que estas actividades puedan generar.

A nivel mundial ya se han comenzado a establecer pautas que guíen la actividad hacia un desarrollo que contemple la preservación del ambiente. Entre ellas pueden mencionarse los documentos conocidos como *Agenda XXI* y *la Carta de Lanzarote*. La primera de ellas es el resultado de una reunión tripartita entre *The World Travel & Tourism Council*, *The World Tourism Organization* y *The Earth Council*, adoptado por 182 países en el mundo en el transcurso de la Cumbre de Río. En ella se fijan pautas generales para el desarrollo sustentable de la actividad turística, basándose en el hecho de que la actividad se sustenta en recursos naturales y culturales que deben ser protegidos. La *Carta de Lanzarote*, en cambio, surgió de la Conferencia Mundial de Turismo Sustentable en 1995, y enumera una serie de principios en los que se basa el desarrollo sustentable del turismo.

El medio ambiente natural cumple diversos roles en el desarrollo de la actividad turística, ya que no sólo es un atractivo en sí mismo, sino que actúa como soporte o escenario para diversas actividades de interés y también es receptor de los residuos resultantes de su aprovechamiento.

Se torna a su vez importante la regulación de la actividades, con acuerdos interjurisdiccionales horizontales y verticales, ya que el medio ambiente actúa como un todo y no sabe de límites jurisdiccionales.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Ámbito territorial

Está relacionado con la forma de apropiación del espacio físico. El turismo se desarrolla siempre en un espacio que debe ser compartido por turistas y residentes, quienes coinciden en el tiempo y espacio pero no siempre realizando las mismas actividades.

Mientras los primeros desarrollan actividades relacionadas con el ocio, los segundos se encuentran desarrollando generalmente (aunque no siempre) sus actividades de rutina.

El espacio turístico se encuentra bajo diversas jurisdicciones, y los lugares de interés turístico se encuentran bajo dominio público o privado, según los casos. Ello influye en las posibilidades de gestión de la actividad y de uso y goce de los atractivos. En lo que se refiere a la gestión es imprescindible lograr aunar objetivos y coordinar acciones entre los diversos actores involucrados, de tal modo de permeabilizar esos límites existentes y generar una integración territorial, ya que dicha coordinación constituye una pieza clave para alcanzar el desarrollo turístico.

Por otra parte, garantizar el acceso público a los diversos atractivos y servicios tanto a turistas como a residentes constituye uno de los requisitos fundamentales para alcanzar un desarrollo sustentable de la actividad.

Ámbito institucional

Adquiere particular relevancia en el caso de la Región Sur, ya que coexisten diversas instancias gubernamentales. No sólo se cuenta con el gobierno provincial y los municipios, sino que la Región Sur cuenta con el Ente de Desarrollo, marco

ANÁLISIS ESTRATEGICO

institucional creado para la generación de políticas de desarrollo, y para una mejor coordinación entre actores sociales.

Adicionalmente, debe considerarse la gran cantidad de instituciones gubernamentales que tienen ingerencia en el área de estudio: desde la empresa de ferrocarriles hasta el Codema, pasando por todas las demás reparticiones, existen una gran cantidad de actores estatales. A los mismos deben agregarse las instituciones no gubernamentales (ONG).

3.d. OBJETIVOS GENERICOS

Para la determinación de los objetivos de desarrollo, el equipo de trabajo del Plan de Desarrollo se ha basado en las conclusiones del estudio del Perfil Turístico de la Región Sur, además de estudio de casos y análisis bibliográficos.

Ámbito sociocultural

Mejorar la calidad de vida de la comunidad residente, a través de un desarrollo turístico endógeno y participativo, que permita afianzar sus valores presentes y potenciar sus aspiraciones futuras.

Ámbito económico

Hacer de la actividad turística una herramienta de diversificación económica, complementaria en su desarrollo con las actividades productivas tradicionales ya existentes

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Ámbito medio ambiental

Garantizar el aprovechamiento sustentable de los recursos turísticos naturales y culturales de la Región Sur

Ámbito territorial

Buscar el desarrollo de la actividad turística, tomando como unidad a la región, a la vez que las localidades que la integran afirmen su identidad turística particular

Ámbito institucional

Crear y fortalecer los lazos institucionales tanto dentro de la Región Sur como hacia afuera

3.e. OBJETIVOS PARTICULARES EN LO SOCIOCULTURAL

La naturaleza social del fenómeno turístico se manifiesta en dos niveles diferentes:

- Por un lado la cultura y la sociedad constituyen un **atractivo** en si mismo y,
- Por el otro lado la sociedad es **actor y principal beneficiario** de la actividad.

Esto lleva a que sea necesario plantearse diferentes objetivos que orienten las acciones hacia un desarrollo del turismo que permita potenciar los beneficios en ambos aspectos.

En lo que se refiere a la cultura y la sociedad como atractivos, el turismo constituye un instrumento para la revalorización del patrimonio cultural.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Pero debe tenerse en consideración que esta revalorización debe comenzar por la propia comunidad para poder ser aprovechada como atractivo turístico. De lo contrario se corre el riesgo de armar una escenografía "for export" -tan en boga en numerosos destinos turísticos- que desvirtuaría el objetivo del desarrollo oportunamente explicitados.

Respecto a la comunidad como actor y principal beneficiario de la actividad turística, es indudable que el turismo se caracteriza por generar una interacción social muy importante entre el turista y la comunidad local. El desarrollo de la actividad despierta en la comunidad expectativas de mejoras de vida y también suele ocasionar ciertos conflictos.

El desarrollo turístico debe asumir entonces modalidades de tal forma a no sólo no oponerse a la idiosincrasia de las localidades turísticas, sino además debe sustentarse en las mismas.

En el transcurso del trabajo de campo realizado en oportunidad del capítulo titulado "Perfil Turístico de la Región Sur", las comunidades locales pusieron enfáticamente de manifiesto la voluntad de lograr desarrollo turístico, pero manteniendo ciertas características percibidas como gratas por la propia comunidad residente, puntualmente en temas tales como tranquilidad, seguridad, etc. Por otra parte es importante que el turismo sea un medio, junto con otros, para que los residentes mejoren su calidad de vida, y a su vez puedan satisfacer sus expectativas personales.

En definitiva debe procurarse que el turismo resulte una experiencia positiva tanto para el turista como para el residente.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

OBJETIVOS PARTICULARES DEL DESARROLLO TURÍSTICO

AMBITO SOCIOCULTURAL

Preservar el patrimonio histórico cultural, arqueológico y arquitectónico

Lograr la máxima gratificación posible en la experiencia de viaje por parte de los
turistas

Crear el marco para el crecimiento personal y profesional de los recursos humanos
involucrados en el proceso de desarrollo

Propender a lograr mayor integración social en las comunidades receptoras

Estimular el desarrollo de las capacidades laborales y productivas locales

3.f. OBJETIVOS PARTICULARES EN LO ECONOMICO

Partiendo de la base de que el turismo, en tanto actividad económica, consiste en la interrelación de ámbitos, recursos y actores, con funciones tanto por parte del Estado como por parte de aquellos que no integran al Estado⁴, se hace necesario que el sistema funcione de tal manera a posibilitar un desarrollo sustentable en el tiempo. A pesar de que suele asociarse el concepto de sustentabilidad a lo estrictamente ambiental, debe considerarse sin embargo que el concepto se asocia también en los hechos a lo económico, social y político, además de lo ambiental.

La estructura económica del sector privado vinculado al turismo de la Región Sur se observa en algunos casos prácticamente inexistente. En aquellos casos en que

⁴ Capece, Gustavo: *Turismo Sostenido y Sustentable: Una Visión Holística*. Edición del autor, 1997.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

existe un sector, aunque rudimentario, el mismo se caracteriza por una fuerte atomización en microemprendimientos de tipo familiar.

La situación de los mismos no escapa a la realidad de las mipymes argentinas: cambios bruscos en los mercados, acceso reducido y elevado costo del financiamiento, baja utilización de servicios de consultoría y capacitación, baja inversión en innovación, costos de los servicios públicos, inseguridad jurídica, dificultades para acceder a tecnologías adecuadas, falta de adecuación de los servicios de desarrollo empresarial, regulaciones laborales, complejidad del sistema tributario, presión impositiva, problemas para acceder a los mercados, escasas acciones de cooperación inter-empresarial, debilidad/ausencia del entramado institucional de apoyo, etc.⁵ Los problemas son evidentemente numerosos y sumamente graves.

Para solucionar estos inconvenientes, se requiere actuar en tres niveles:

- un nivel macro, que incida en el ambiente de negocios;
- un nivel medio, a través de un esquema institucional de apoyo;
- y un nivel micro, referido a las empresas en particular.

Paralelamente a la solución de las dificultades que aquejan a los emprendedores privados, la sustentabilidad económica de un destino turístico requiere de la optimización de las inversiones públicas, teniendo en consideración el hecho de que las mismas integran el producto final que se ofrece al mercado. Dicha optimización debe realizarse no sólo en el sentido de racionalizar los recursos existentes, sino en la determinación de las prioridades en función de estrategias de desarrollo preestablecidas.

⁵ IERAL (Instituto para el Estudio de la Realidad Argentina y Latinoamericana): *Estrategias de Apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas*. Eudeba y PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), Buenos Aires, 2001

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Cualquier determinación de objetivos en el campo de lo económico presenta una cuestión que no le es exclusiva, pero que le es propia: las dificultades a futuro para medir el éxito con que se han cumplimentado los objetivos. Si bien desde el punto de vista económico, la mayor parte de los datos son traducibles a indicadores numéricos (aunque es de resaltar que no todos), la falta de continuidad en la recolección de información en general, debido a la falta de recursos o de voluntad, torna dificultoso un seguimiento que debiera ser relativamente sencillo comparado con los otros ámbitos que abarca el plan de desarrollo.

OBJETIVOS PARTICULARES DEL DESARROLLO TURÍSTICO
AMBITO ECONOMICO

Lograr que el gasto turístico a generarse sea redistribuido en el ámbito local
Optimizar las inversiones públicas y privadas
Generar fuentes de trabajo para la población local
Lograr un crecimiento ordenado y progresivo

3.g. OBJETIVOS PARTICULARES EN LO MEDIOAMBIENTAL

El turismo en espacios naturales, más que ninguna otra forma del turismo, depende de la calidad del medio donde se desarrollan las actividades, por lo que tanto los administradores de las distintas áreas (nacionales, provinciales, municipales, privadas) como los empresarios del sector, deben procurar asegurarse que los impactos derivados de las actividades sean controlados y minimizados.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

En este sentido, se presentan dos perspectivas vinculadas a los componentes de la calidad de este tipo de prestaciones;

- por un lado el asegurar la calidad del medio sobre el cual se operan las distintas actividades, manteniendo la integridad ecológica de los atractivos de base;
- y por otro lado, se debe asegurar la calidad de la experiencia recreacional, que no sólo está vinculada con la calidad del medio natural que actúa de soporte, sino con el nivel y la naturaleza de las interacciones entre los distintos grupos de usuarios.

Actualmente, los enfoques de determinación de la capacidad de carga van más allá de un simple indicador numérico, pues intentan resolver conflictos de uso, compatibilizando los intereses de los usuarios del medio, con el valor del paisaje natural y detectando asimismo potencialidades y restricciones para el desarrollo turístico.

Asimismo, se debe promover el desarrollo de formas de gestión que aseguren la articulación entre el sector público y privado para generar políticas y prácticas de planeamiento y modelos de autoevaluación de gestión ambiental que reconozcan la alta complejidad del fenómeno turístico en las distintas escalas.

Por otra parte, el desarrollo turístico sustentable de la Región Sur y de las localidades que integran la misma como destino turístico, no es imaginable sin una formulación explícita de una política que sea consensuada regionalmente, y promovida en el ámbito provincial y nacional. La misma debiera partir por reconocer claramente las particularidades regionales, teniendo en cuenta los aspectos interjurisdiccionales.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Por lo expuesto los objetivos ambientales para el desarrollo turístico planteados a continuación no son exclusivos de una localidad en particular, ni siquiera de la Región en su conjunto, ni dependen solamente de una adecuada gestión local.

OBJETIVOS PARTICULARES DEL DESARROLLO TURÍSTICO

AMBITO MEDIOAMBIENTAL

Desarrollar modalidades de turismo que sean compatibles con la preservación,
velando por una adecuada experiencia recreacional

Respetar los umbrales límites ambientales de los recursos naturales

Promover el mejoramiento de la calidad ambiental de las diversas localidades de la
Región, y sus respectivos entornos naturales

Promover la sensibilización y concientización ambiental en la comunidad residente y
en los turistas

Propender al acceso y uso responsable de los recursos naturales comunes

Propiciar en los prestadores de servicios turísticos prácticas ambientales
responsables

3.h. OBJETIVOS PARTICULARES EN LO TERRITORIAL

En la actualidad estamos viviendo un periodo de globalización económica mundial, provocado por una compleja red de variables: avances informáticos y tecnológicos, nuevos y mejores medios de comunicación, supresión de barreras comerciales, inversiones de capital que no reconocen fronteras políticas, etc.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

La sociedad urbana consume bienes importados de todo tipo, y hasta las preferencias de bienes de ocio y turismo son manejadas por un marketing "dirigido", produciendo todo esto un cambio social a nivel mundial.

Con esto se podría asegurar que la "identidad local" del espacio geográfico ha comenzado a desaparecer, surgiendo nuevas valoraciones del espacio y por ende de los recursos turísticos⁶.

Si pensamos que el turismo debe contribuir al desarrollo sustentable de una comunidad, esta actividad productiva, como hemos sostenido con anterioridad, debe ser viable económicamente, debe adaptarse al medio físico y debe ser culturalmente sensible. Para esto es necesario la adopción de una perspectiva amplia de la actividad turística y del concepto "desarrollo sustentable", que reconoce que el turismo se superpone con otros sectores económicos y compite con ellos por recursos escasos⁷.

Con este marco, la búsqueda de un desarrollo equilibrado en lo físico, con una profunda integración socio-espacial, se ha convertido en una necesidad vital para muchos destinos turísticos, en pos de enfrentar nuevos mercados (modalidades de turismo) y mantener determinados procesos productivos, renovando algunos aspectos, que permitan aumentar la calidad de vida de la comunidad local.

Este proceso de "globalización", en muchos aspectos debe considerarse como "integración", dando como resultado en la actividad turística el incremento de los flujos turísticos, tanto nacionales como internacionales, pero sin dejar de considerar que con ello se presiona por nuevos espacios de uso. Por lo tanto, cuando se piensa

⁶ Wall, G.: *Ecotourism: Old Wine in New Bottles?* Heritage Resources Centre Joint Publications, University of Waterloo, Canadá, 1994

⁷ Santos, Milton. *Por una Nueva Geografía*. Ed. Espasa Universidad, 1990

ANÁLISIS ESTRATEGICO

en aprovechamiento turístico en cualquier escala, resulta crucial tener presente el concepto de integración asociado al concepto de conservación.

A nivel general el turismo, ante esta situación, se encuentra frente a una "oportunidad" única como actividad productiva que permite, a la par de generar beneficios económicos, el fortalecimiento de la identidad de los pueblos, considerando la "cultura local" como el mayor atractivo turístico moderno.

OBJETIVOS PARTICULARES DEL DESARROLLO TURÍSTICO
AMBITO TERRITORIAL

Aprovechar la localización estratégica de la Región Sur

Lograr una adecuada integración turística con los polos ubicados en los extremos de
la Región

Integrar físicamente los atractivos entre sí, y con las localidades prestadoras de
servicios

Buscar una adecuada zonificación del uso del espacio natural, rural y urbano, de
manera a compatibilizar el crecimiento del turismo con las demás actividades
productivas

3.i. OBJETIVOS PARTICULARES EN LO INSTITUCIONAL

El marco institucional cumple una importante función en el desarrollo turístico. La experiencia marca que el éxito o fracaso en la implementación de procesos de

ANÁLISIS ESTRATEGICO

desarrollo turístico dependen directamente de la capacidad de gestión de los destinos.

La incorporación de objetivos en lo institucional, con sus correspondientes estrategias derivadas, se deben a la complejidad del sistema turístico, que involucra múltiples actores, tanto del ámbito público como privado.

La institucionalidad del sector turístico suele caracterizarse por cierta inestabilidad, en tanto y en cuanto sus protagonistas se renuevan con cada cambio político. En el mejor de los casos, puede contarse con planteles de técnicos o profesionales, quienes, a través de su asesoramiento permanente, dan continuidad a las gestiones emprendidas en pos del desarrollo. Adicionalmente, en la medida en que las estrategias y gestiones se sustenten en la participación comunitario, ello servirá de reaseguro ante los vaivenes coyunturales, más allá del origen de los mismos (políticos, sociales, económicos, etc.).

Existen entonces mecanismos para minimizar los riesgos de la falta de continuidad en la aplicación de políticas, de la ejecución de proyectos, o de la aplicación de ajustes al plan general.

El rol de los prestadores de servicios es indiscutible, en tanto motores del quehacer turístico. Los estados municipales tienen por responsabilidad la facilitación, la planificación local, la coordinación, y el control. Junto con los actores locales deben velar por la continuidad en las acciones.

La Región Sur se caracteriza por una alta densidad político-institucional. La articulación de los intereses hacia adentro y hacia fuera es una responsabilidad del Estado, antes que de las instituciones privadas. El Ente de Desarrollo de la Región Sur tiene en este aspecto un rol fundamental que cumplir, como articulador y

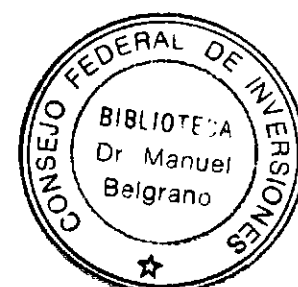
ANÁLISIS ESTRATEGICO

representante de diversos intereses, dispersos en el espacio e institucionalmente de orígenes diversos.

Las organizaciones institucionales, cualquiera sea su carácter, deben necesariamente contar con objetivos claramente delimitados y ser altamente flexibles, con capacidad para responder tanto a los cambios del entorno como a las aspiraciones de los diversos actores que pretenden representar.

OBJETIVOS PARTICULARES DEL DESARROLLO TURÍSTICO
AMBITO INSTITUCIONAL

Crear ámbitos de participación y consenso en las políticas, planes y programas de manejo de las actividades turísticas en áreas protegidas
Lograr una adecuada coordinación entre los sectores público y privado



ANÁLISIS ESTRATEGICO

4. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

El análisis interno y externo persigue la finalidad de actuar de filtro en el proceso de determinación de los ejes de desarrollo y de las estrategias. En efecto, una vez explicitada la visión de lo que se pretende para la Región Sur, y de haber determinado los objetivos del desarrollo turístico, corresponde detenerse para analizar cuáles son las fortalezas y debilidades del destino (análisis interno), así como las oportunidades y amenazas (análisis externo).

Cabe señalar que mientras que las fortalezas y debilidades constituyen aquellos factores que potencian/limitan el desarrollo en la actualidad, las oportunidades/amenazas son los factores que pueden hacerlo hipotéticamente en el futuro.

La finalidad del análisis, en última instancia, es identificar puntos fuertes y débiles, por supuesto, pero adicionalmente operar de tal forma a aprovechar las fortalezas, minimizar las debilidades, y transformar las amenazas en oportunidades. En otras palabras: el análisis FODA es mucho más que un simple diagnóstico: es una guía para la acción.

Este análisis difiere de los diversos FODA explicitados en la etapa del diagnóstico en que, mientras aquellos se hacían por cada ítem analizado (demanda, producto, recursos, equipamiento, etc.), éste se hace con un enfoque global del destino.

Por otro lado, es de destacar como otra diferencia el hecho de que el presente análisis se realiza a la luz de los objetivos de desarrollo explicitados, mientras que los FODA que integraban el diagnóstico se hicieron "en crudo", o sea a mero título descriptivo de la situación analizada.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

4.a. FORTALEZAS

Macrolocalización

La Región Sur, desde el punto de vista de su macrolocalización, cuenta con la ventaja de encontrarse al norte de la Patagonia. Esto hace que resulte, a nivel macro, el área de meseta patagónica más cercana a los centros emisores más importantes de turismo en nuestro país (no consideramos en este punto las dificultades de accesibilidad que presenta a nivel micro).

Microlocalización

Por otra parte, la Región se encuentra entre dos centros turísticos muy importantes: Bariloche, al oeste y San Antonio-Las Grutas, al este. El primero, por ser un centro de turismo de nivel internacional, atrae por sí solo durante todo el año cientos de miles de turistas tanto nacionales como internacionales. Por otra parte, Las Grutas es un balneario que año a año va tomando mayor relevancia a nivel nacional, con una demanda creciente.

Diferenciación

Vinculado a los dos puntos anteriores, pero incorporando a su vez la comparación con otras áreas similares, podemos afirmar que la Región Sur es un área que se diferencia de otras por sus características intrínsecas, pero también por la presencia de recursos singulares que la jerarquizan y potencian desde el punto de vista turístico. Así, puede afirmarse a título de ejemplo, que la Región se diferencia del resto de la meseta patagónica por la presencia de la Meseta de Somuncurá, por la Trochita en Jacobacci, por el mismo ferrocarril (como atractivo y como medio de transporte), etc. Su diferenciación con otras áreas turísticas patagónicas (la cordillera y la costa, puntualmente), resulta más que evidente, por lo que no amerita mayores comentarios.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Complementación

Si analizamos el eje oeste-este, en cuyos extremos se encuentran Bariloche y Las Grutas, observamos, tal lo dicho, que la Región Sur cuenta con atractivos diferenciados de los que ofrecen estos, y que por lo tanto puede resultar complementarios a la hora de diversificar los productos de estos dos centros.

4.b. DEBILIDADES

Infraestructura Vial

El área carece de la infraestructura básica y específicamente turística adecuada para el desarrollo de la actividad. La falencia más notoria es la red vial, que al estar conformada por carreteras de ripio, incluso la ruta principal N° 23, desalienta a quienes desean conocer la Región.

Otros elementos de infraestructura

Por otra parte tampoco existe otro elemento fundamental como es la cartelería de información vial y turística.

Accesibilidad

La falta de infraestructura mencionada en los puntos anteriores, sumados a la lejanía y la dispersión en el territorio, y la limitación que implica el hecho de que la mayoría de los atractivos se encuentren en propiedades privadas, trae como consecuencia que resulte muy difícil acceder a los mismos. En numerosos casos, llegar hasta los lugares resulta dificultoso y requiere de ingentes cantidades de tiempo, además de equipamiento especial.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Falta de marco institucional

A raíz de que la actividad turística no ha sido desarrollada aún en la Región, no existen instituciones oficiales, intermedias ni privadas dedicadas a regular y ordenar la actividad. Los únicos dos organismos que tienen ingerencia en el área son la Secretaría de Turismo Provincial y el Ente de Desarrollo de la Región. Esta falta de relevancia se evidencia también a nivel de los municipios donde no está contemplada la atención de la actividad turística ya sea como dependencia independiente o dentro de otra área afín. Por lo tanto no se cuenta con oficinas de turismo en ninguno de los centros poblados donde los turistas puedan recibir asesoramiento respecto a los atractivos y servicios así como tampoco los escasos prestadores de servicios tienen un espacio donde de ofrecer sus productos. A consecuencia de ello no existe un interlocutor válido que represente los intereses de todos los municipios que se dedique a interrelacionarse con el sector turismo tanto a nivel regional como nacional.

Normativas

Por otra parte tampoco se cuenta con normativas que regulen e incentiven el desarrollo de la actividad.

Planta turística

La planta turística es escasa y obsoleta. Los establecimientos hoteleros y gastronómicos tienen en muchos casos más de 25 años de antigüedad y brindan los servicios básicos. Por otra parte existen establecimientos que si bien son antiguos presentan características que los hacen pintorescos y que pueden llegar a ponerse en valor. Existen localidades en que los establecimientos gastronómicos son altamente deficientes, o incluso inexistentes. Los servicios recreativos, salvo contados casos, no existen, o en todo caso están pensados para los residentes y no para los turistas.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Atractividad

Con las correspondientes excepciones, la mayoría de los recursos de la región tienen una atractividad media-baja, desde el punto de vista de su exclusividad y accesibilidad. Las principales excepciones la constituyen la Meseta de Somuncurá, La Trochita, la pesca en el río Pichi Leufu, etc.⁸

Demanda muy segmentada

Los estudios de demanda realizados revelan que la demanda potencial para los productos que puede ofrecer la región es muy atomizada y específica para cada uno, caracterizándose principalmente por tener intereses específicos, lo que hace difícil lograr integrar productos para ofrecerlos a un mismo segmento. Esto repercute también en las acciones de marketing y comercialización.

Jurisdicciones

Cuando en un área determinada intervienen varias jurisdicciones, la gestión de la actividad turística se dificulta ya que generalmente suele ocurrir que los atractivos estén bajo una jurisdicción y los servicios básicos y complementarios en otra. Por un lado se encuentran los municipios, por el otro los propietarios de las grandes extensiones de tierra que es donde se encuentran la mayoría de los atractivos, y por último la Provincia de Río Negro (con sus diversas dependencias), que tiene bajo su jurisdicción dos de los atractivos más importantes: el río Pichileufu y el Área Protegida de la Meseta de Somuncurá.

Falta de capacitación

Por su tradición económica y social ligada a las actividades productivas primarias, la población de la Región no posee capacitación para llevar actividades relacionadas con el turismo. En estos últimos años, a raíz de el interés que comenzó a despertar

⁸ Ver Asistencia Técnica del CFI: "Análisis y Evaluación de la Oferta Turística de la Región Sur de la Provincia de Río Negro", Buenos Aires, 2002.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

la actividad en las autoridades de la región, se organizaron algunos cursos orientados a introducir en la actividad y dar una capacitación básica destinados a jóvenes de las localidades, organizadas por el Ente de Desarrollo de la Región Sur. Pero más allá de lo meritorio de tales esfuerzos, resulta evidente que con la buena voluntad no alcanza, ya que sin continuidad, será muy difícil lograr resultados palpables.

Estacionalidad

El difícil acceso a los atractivos, ya mencionado, y el riguroso clima que caracteriza a la Región Sur, condiciona la actividad turística. Esto hace que la misma pueda llevarse a cabo sólo unos meses al año, desde octubre a mayo. Si bien la estacionalidad afecta en forma diferente a los diversos productos que componen la oferta turística de un destino, no es menos cierto que los fuertes condicionantes (principalmente climáticos) influyen en el desenvolvimiento de la actividad. A título de ejemplo, puede presumirse que la estacionalidad será más marcada para productos vinculados al turismo aventura que para productos como el turismo ferroviario.

4.c. OPORTUNIDADES

Tendencias del turismo

Desde la última década del pasado siglo, se ha comenzado a manifestar una tendencia muy marcada en la demanda nacional e internacional por visitar lugares prístinos y alejados de la civilización. Asimismo, se registra una búsqueda de practicar actividades que hagan sentir protagonistas a los turistas, y una marcada preferencia por aquellas que generen sensaciones extremas. Esto hace que la Región Sur reúna las características necesarias para despertar el interés a este

ANÁLISIS ESTRATEGICO

segmento de mercado que se encuentra en franco crecimiento. De todos modos, es importante tener en cuenta que estas tendencias no están acompañadas a un renunciamiento a los servicios de calidad y a la garantía de seguridad mínima. Es en estos puntos donde la Región debe poner énfasis en mejorar.

Incremento del turismo en la Patagonia

La Patagonia andina y extraandina es a nivel nacional e internacional, uno de los destinos más visitados en la actualidad. Este interés que despierta por sus bellezas naturales asociadas a un buen nivel de servicios, que responden a los requerimientos de las nuevas tendencias del turismo, como se menciona en el punto anterior, se ha visto favorecido por la situación cambiaria del país que nos ha transformado en un “destino accesible”. Algunos de las ideas asociadas en el inconsciente colectivo a la Patagonia (el misterio, la inmensidad, la fantasía de la tierra por descubrir, etc.), tienen una fuerte impronta en numerosos segmentos potenciales de turistas de todo el mundo.

4.d. AMENAZAS

Alta competencia de otros centros

Relacionado con el punto mencionado en las amenazas de la mediana atraktividad de los recursos y de la existencia de atractivos similares en otras zonas, existe la amenaza de que otros centros turísticos desarrollen los servicios y realicen las acciones de marketing y comercialización con mayor rapidez y eficacia, lo que provocaría que resultara luego más difícil introducir y diferenciar el producto de la Región Sur en el mercado tanto regional como nacional.

Desarrollo de otras actividades de mayor rendimiento económico

ANÁLISIS ESTRATEGICO

La situación cambiaria en la Argentina de estos últimos años ha generado que las actividades económicas productivas que han sido las tradicionales de la región hayan comenzado a resultar más redituables. Esto hace que el interés por el turismo como una actividad de alternativa, se vea desalentada.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

5. EJES DEL DESARROLLO TURISTICO

Los ejes de desarrollo turístico constituyen las ideas centrales del proceso de desarrollo, pero ya no en el campo de las aspiraciones o los objetivos futuros, sino en el campo concreto de la definición de políticas encargadas de atender de manera integral al turismo desde la totalidad de los aspectos que componen el sistema turístico, y la consecuente determinación de las acciones (programas, proyectos, acciones puntuales) necesarias que contemplen los aspectos señalados.

La Región Sur aparece en el contexto turístico regional como una alternativa válida a los productos tradicionales y ya posicionados en el mercado que ofrecen San Carlos de Bariloche y Las Grutas. Es en este contexto que al plantearse la pregunta clave, respecto a ¿Qué hacer para dar comienzo al desarrollo turístico de la Región Sur?, la respuesta que surge es la de **DAR ALGO DIFERENTE.**

¿QUE HACER?	DAR ALGO DIFERENTE
	Conformando productos innovadores y diferenciados Aprovechando la localización estratégica Acondicionando los centros urbanos como soporte de servicios Poniendo en valor los recursos Generando el marco institucional adecuado Fortaleciendo al sector privado

ANÁLISIS ESTRATEGICO

DAR ALGO DIFERENTE:

Dado que los dos centros que se encuentran en ambos extremos de la región cuentan con productos que poseen una alta atraktividad, la forma de poder captar parte de esa demanda que llega a dichos centros es generando una imagen de alternativa, o de "ALGO DIFERENTE", pero complementario, a la que poseen estos dos centros turísticos.

A su vez, se pretende que la Región desarrolle cualidades de atraktividad que la diferencien, tanto por los recursos ofrecidos como por los servicios y las actividades, de manera a lograr ser percibida como diferente al resto de la Patagonia, particularmente las áreas más australes.

Por otro lado, y complementariamente a lo expuesto en el párrafo anterior, y respecto de otros mercados emisores, la forma de poder captarlos es potenciando las singularidades de la Región, aquellos aspectos que la tornan diferentes al resto de la Patagonia.

CÓMO SE HACE:

Conformando productos innovadores y diferenciados: Como se expresó en el punto anterior, la Región Sur debe poner énfasis en diferenciarse por el tipo de productos que ofrezca a los mercados. Se debe procurar generar productos innovadores, tanto en su presentación como en su concepto, de manera que no quepa la comparación con otros productos similares, tanto de los centros turísticos más cercanos como de otros más lejanos. El concepto vale en la medida en que a

ANÁLISIS ESTRATEGICO

través de eficaces estrategias comunicacionales, se logre transmitir la ventaja de adquirir los productos de la Región y no otros.

Aprovechando la localización estratégica: A lo largo de este trabajo y de los anteriores presentados, hemos destacado la ventaja que posee la Región Sur, por un lado por encontrarse ubicada en el norte de la Patagonia, cerca de centros emisores importantes como puede ser el Alto Valle, y por otro lado por estar en el centro del eje oeste-este, que une a dos centros tan importantes como San Carlos de Bariloche y San Antonio-Las Grutas. Esto le permite contar con un mercado potencial que se encuentra relativamente cercano, por un lado, y por el otro, puede contar con otro mercado que ya se encuentra en la región atraído por otros atractivos, pero que está abierto y predispuesto a realizar actividades y conocer lugares diferentes en los alrededores. De esta manera puede aprovecharse toda la estructura con que cuentan estos centros para promocionar y captar a quienes esté interesados en estas propuestas.

Acondicionando los centros urbanos como soporte de servicios: Una de las claves para que el turismo resulte atractivo económicamente para las comunidades de la región es el acondicionamiento de los centros urbanos que permitan brindar los diferentes servicios que requiere el turista, de modo que se evite que los mismos deban recibirlos fuera de los mismos. Alojamiento y gastronomía, en primer lugar, y todo lo que hace al servicio del automóvil, excursiones, venta de artesanías y artículos en general, son los principales servicios que el turista requiere cuando visita un centro turístico y de ellos se desprenden gran cantidad de actividades indirectas que permiten dinamizar la economía local.

Poniendo en valor los recursos: Debido a que la actividad turística aún no ha sido desarrollada, casi la totalidad de los recursos no están puestos en valor. Poner un valor un recurso significa dotarlo de las condiciones indispensables para su uso y

ANÁLISIS ESTRATEGICO

disfrute por parte de los visitantes, de manera de conformar una oferta que pueda ser introducida en el mercado. La adecuación de infraestructura básica y complementaria, así como de la planta turística constituyen dos aspectos esenciales de esta puesta en valor que debe ser complementada con medidas que regulen la actividad turística en los mismos.

Generando el marco institucional adecuado: El conjunto de organismos tanto oficiales como de entidades intermedias y privadas cumplen un rol fundamental en la gestión, promoción y control de la actividad. De manera que resulta imprescindible fortalecer las existentes y generar nuevas instituciones y organismos que actúen en forma mancomunada para darle un marco institucional a la actividad en la región. De esta manera se propenderá a lograr un desarrollo integral y armónico.

Fortaleciendo al sector privado: Los prestadores de servicios turísticos directos y todos aquellos otros servicios indirectos que genera la actividad, deben ser apoyados y fortalecidos de manera que se vean incentivados a brindar servicios de calidad y que a su vez les resulte sustentable sus actividades para que de esta manera la economía local se beneficie con los aportes de la actividad turística.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

6. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Tal lo planteado en la introducción al presente capítulo del Plan, las estrategias de desarrollo turístico se han dividido en cinco ámbitos diferenciados:

- I. Estrategias de productos
- II. Estrategias de demanda
- III. Estrategias de oferta
- IV. Estrategias de marketing
- V. Estrategias institucionales y de gestión.

Resulta oportuno recordar la secuencia a través de la cuál se ha llegado a este punto, a los efectos de comprender el marco en el que se insertan las estrategias propuestas, de tal manera a que el lector pueda ubicarse rápidamente desde lo conceptual.

En primer lugar hemos procedido a la definición de la visión del desarrollo turístico, la que se expresaba de la siguiente manera:

*Conjunto de destinos turísticos integrados,
Con un desarrollo participativo,
Complementario de otras actividades económicas,
En armonía con su identidad cultural y medio social,
Y con el ambiente natural en el que está inserto.*

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Luego se plantearon objetivos en los ámbitos territorial, sociocultural, económico, institucional y ambiental.

Ámbito sociocultural

Mejorar la calidad de vida de la comunidad residente, a través de un desarrollo turístico endógeno y participativo, que permita afianzar sus valores presentes y potenciar sus aspiraciones futuras

Ámbito económico

Hacer de la actividad turística una herramienta de diversificación económica, complementaria en su desarrollo con las actividades productivas tradicionales ya existentes.

Ámbito medioambiental

Garantizar el aprovechamiento sustentable de los recursos turísticos naturales y culturales de la Región Sur.

Ámbito territorial

Buscar el desarrollo de la actividad turística, tomando como unidad a la Región, a la vez que las localidades que la integran afirmen su identidad turística particular.

Ámbito institucional

Crear y fortalecer los lazos institucionales tanto dentro de la Región Sur como hacia afuera

Posteriormente, se realizó un análisis interno y externo, de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Finalmente, se determinaron los ejes de desarrollo turístico para la Región Sur, los que quedaron sintetizados en la siguiente expresión:

QUÉ HACER? DAR ALGO DIFERENTE

Conformando productos innovadores y diferenciados

Aprovechando la localización estratégica

Acondicionando los centros urbanos como soporte de servicios

Poniendo en valor los recursos

Generando el marco institucional adecuado

Fortaleciendo al sector privado

Corresponde en este punto adentrarnos de lleno en la determinación de las estrategias de desarrollo propiamente dichas, ya que resulta importante destacar en este punto que se hacía necesario, antes de entrar en las estrategias concretas, tener clarificado y explicitado el paraguas conceptual bajo el cuál se piensa desarrollar turísticamente a la Región Sur.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

I. ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS

Se ha adoptado para la elaboración del presente Plan de Desarrollo el enfoque de productos. Ello significa que se parte de un concepto global, mucho más abarcador que los enfoques tradicionales, que posibilita considerar la temática tanto desde la óptica del desarrollo propio como de la inserción en los mercados potenciales que son los que, en última instancia, serán los que proporcionen la necesaria sustentabilidad al proceso de desarrollo en el mediano y largo plazo.

De tal manera, se adopta un enfoque global, sistémico, e integrador, ya que el desarrollo turístico no puede circunscribirse a uno o varios aspectos, sino a la totalidad de los aspectos que hacen al mismo.

La clasificación de productos aquí adoptada es congruente con la que se ha tomado en la primera asistencia técnica del Consejo Federal de Inversiones, al realizarse el diagnóstico de la oferta, en la que se mencionaba, para cada uno de los recursos relevados, los productos turísticos que los mismos eran susceptibles de integrar, aunque sea a título hipotético.

I.1. VARIABLES ANALIZADAS

El criterio adoptado para la determinación de estrategias de productos se sustenta en el análisis de dos variables: la atractividad y la potencialidad de los respectivos productos.

Atractividad:

Es el interés que tiene la Región en desarrollar determinado producto. Se evalúa básicamente en función de la contribución del producto a los

ANÁLISIS ESTRATEGICO

objetivos del desarrollo, para lo que se analizan el tamaño del mercado, la competencia actual y futura, la medida en que contribuye a la desestacionalización, etc. Se trata de una mirada “hacia adentro” de la Región.

Potencialidad:

Se refiere a la capacidad potencial que tiene la Región para desarrollar el producto de tal manera a satisfacer los requerimientos de la demanda, o sea la existencia de recursos de jerarquía, las necesidades de personal calificado, las inversiones que son necesarias realizar, etc. Se trata de una mirada “hacia fuera” de la Región.

I.2. ESTRATEGIAS POSIBLES

Las dos variables han sido clasificadas, para cada uno de los productos, en:

- Baja
- Media
- Alta

Las diversas combinaciones posibles dan lugar a estrategias puntuales, de acuerdo a lo explicitado a continuación. Es de destacar que desde el punto de vista metodológico, corresponde realizar el análisis, aunque finalmente tal vez la Región Sur no cuente con ningún producto en alguna de las categorías que aquí se mencionan. Se trata simplemente de ordenar metodológicamente la información respecto de los productos y sus características.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

PRODUCTOS DE ALTA PRIORIDAD	ATRACTIVIDAD Alta / Muy alta	POTENCIALIDAD Alta / Muy alta
--	--	---

Los productos de Alta Prioridad son aquellos productos cuya atraktividad es alta, ya que los beneficios económicos y sociales para la Región Sur pueden ser importantes. Asimismo, su potencialidad también es alta, ya que la Región Sur se encuentra en condiciones de competir ventajosamente en ese mercado y cuenta con recursos para ello.

El determinar que un producto es de "Alta Prioridad" significa que se debe, tanto desde el ámbito público como privado, hacer énfasis en el mismo en los siguientes aspectos:

- a) Son la guía de las políticas turísticas;
- b) Determinan el posicionamiento del destino; y
- c) Construyen la imagen del destino.

Los productos de Alta Prioridad son evidentemente las estrellas del desarrollo posible. Son aquellos que se "pondrán al hombro" el desarrollo turístico de la Región.

PRODUCTOS A POTENCIAR	ATRACTIVIDAD Alta	POTENCIALIDAD Media
----------------------------------	-----------------------------	-------------------------------

Los productos a potenciar son aquellos productos cuya atraktividad es alta, es decir que contribuyen en un grado importante a los objetivos de desarrollo de la Región, pero la posición competitiva del destino es menor que en el caso de los productos anteriores.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Un producto "A Potenciar" significa que el mismo debe ser objeto de especial atención por parte de la gestión, aún cuando dicha atención es menor que en el caso de los productos de "Alta Prioridad". La gestión para estos productos debe ser progresiva pero constante.

PRODUCTOS A	ATRACTIVIDAD	POTENCIALIDAD
RECONVERTIR	Baja / Media	Alta

Son aquellos productos cuya atractividad es substancialmente menor, baja o casi llegando a media, pero cuyo potencial resulta importante para el destino.

Los productos de esta categoría suelen tener un pasado glorioso, en el sentido de que en otras épocas pueden haber sido importantes para el destino, pero la obsolescencia determina que para que los mismos perduren, necesitan de una urgente actualización.

La gestión en este caso debe evaluar cuidadosamente qué acciones tomar para que en el mediano plazo, la actualización permita aprovechar plenamente la potencialidad que sigue siendo alta.

PRODUCTOS A	ATRACTIVIDAD	POTENCIALIDAD
OPTIMIZAR	Media	Alta

Son aquellos productos que presentan una atractividad media pero que a su vez tienen un potencial importante. Estos productos pueden ser desarrollados, necesitan ser adaptados a las crecientes exigencias de la demanda, porque

ANÁLISIS ESTRATEGICO

permitirían proporcionar beneficios a mediano plazo para el desarrollo de la Región. De no hacerlo, se corre el peligro de que el producto siga cayendo.

La gestión en este caso debe tomar una actitud similar al punto anterior: evaluar cuidadosamente cada paso y actuar con un criterio de mediano y largo plazo.

PRODUCTOS DE DESARROLLO SELECTIVO	ATRACTIVIDAD Media	POTENCIALIDAD Media
--	------------------------------	-------------------------------

Son aquellos productos que nunca serán las estrellas del destino, pero tampoco son despreciables. Es muy difícil que estos productos se "pongan al hombro" el desarrollo de la Región, pero presentan características singulares que posibilitan su complementación con otros productos, permiten disminuir el coeficiente de estacionalidad, o permiten reforzar la imagen del destino.

La gestión deberá buscar desarrollar estos productos en forma selectiva, de acuerdo a lo que las circunstancias indiquen, concentrando los esfuerzos e inversiones en aspectos muy puntuales. A su vez, la gestión deberá tener especial cuidado en no "quedar atrapado a la mitad", es decir que ya que estos productos no presentan ni una atractividad ni una potencialidad altas, se corre el serio riesgo de dejarlos "olvidados".

PRODUCTOS A APROVECHAR	ATRACTIVIDAD Alta	POTENCIALIDAD Baja
-----------------------------------	-----------------------------	------------------------------

Son aquellos productos cuya potencialidad es baja, por lo que sólo deben recibir una atención limitada.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

La gestión debe limitarse a simplemente aprovechar las oportunidades que se le presenten, sin comprometer demasiados recursos en ellos.

I.3. PRODUCTOS IDENTIFICADOS

Cabe mencionar aquí la clasificación de los productos por la que se ha optado en el presente plan de desarrollo. A continuación se presenta una muy breve conceptualización de los mismos.

Turismo Aventura

“Es el conjunto de instalaciones, servicios y productos orientados a conseguir que el visitante disfrute de unas emociones y de unas sensaciones de alta intensidad, a los que no tiene acceso en su vida cotidiana y que, generalmente, implican riesgo, esfuerzo físico y un contacto muy estrecho con la naturaleza⁹”. Dicho en otros términos, existe turismo aventura cuando se dan tres condiciones: ambiente natural + riesgo físico + preparación específica. Según su grado de intensidad, puede clasificarse en alta aventura, aventura convencional y aventura ocasional. Entre los ejemplos más usuales que suelen citarse, se encuentran la escalada, las travesías en mountain bike, las travesías en 4x4, etc.

⁹ De Juan Alonso, José María - *La promoción y Comercialización del Turismo de Naturaleza y del Turismo Rural*. En “Turismo en Espacios Naturales y Rurales”, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 1999

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Ecoturismo

Según la UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza), el ecoturismo "es una modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en visitar las áreas naturales relativamente no perturbadas; con el fin de disfrutar, apreciar y/o estudiar los atractivos naturales (paisajes, flora y fauna silvestre) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del pasado y del presente) que pueda encontrarse en ellas, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural, y propicia un involucramiento benéfico de las poblaciones locales".

Entre las actividades más usualmente vinculadas al ecoturismo, se encuentran las siguientes:

- **Trekking:** "Palabra inglesa que significa el arte de pasear a pie en forma organizada y durante uno o varios días por las montañas"¹⁰. Son caminatas de cierta duración en ambientes naturales. Si bien no presentan grandes dificultades, requieren de una mínima preparación física.
- **Cabalgatas:** en sus diferentes modalidades, ya sea paseos cortos, salidas de día entero, individuales o grupales, guiadas o autoguiadas.
- **Observación de flora y fauna:** Es una actividad consistente en contemplar y apreciar particularmente las plantas y animales que viven en un entorno natural determinado. No requiere de preparación, formación ni equipamiento especiales, más allá de los usuales en los turistas (cámara fotográfica, eventualmente binoculares, etc.). Cuando los turistas viajan exclusivamente a ver determinados animales o plantas, y tienen formación técnica sobre el

¹⁰ Diccionario turístico de www.boletin-turistico.com

ANÁLISIS ESTRATEGICO

tema, y además traen equipos específicos, la actividad se considera dentro del producto "Turismo de Intereses Especiales", y no ecoturismo.

- Observación de paisaje: Es una de las actividades más difundidas dentro del ecoturismo: consiste en apreciar paisajes en sus diversas manifestaciones. El ecoturista no se limita a recorrer puntos panorámicos o miradores (lo que sería más propio del denominado "Turismo tradicional"), sino que busca adentrarse en el paisaje, vivirlo intensamente, descubriendo elementos nuevos a cada paso.

Turismo rural

En términos generales, el turismo rural es la oferta de actividades recreativas, alojamiento, restauración y servicios afines, localizada en un medio rural. A los efectos de la presente asistencia técnica, se ha clasificado al turismo rural de la siguiente manera:

- Turismo de estancias: Modalidad en la que el atractivo principal está dado en el estilo arquitectónico y paisajístico de grandes establecimientos agropecuarios. Actúa a menudo como soporte de los servicios básicos, y se brindan actividades de recreación basadas en los recursos naturales y culturales propios.
- Turismo de Puestos: Modalidad de turismo resultante de la visita de turistas a comunidades rurales, con el objeto de vivenciar y eventualmente compartir la forma de vida del poblador rural patagónico, disfrutando de los valores naturales, culturales y socioproductivos.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

- Agroturismo: "Es una modalidad turística en áreas rurales, en agroecosistemas, asociada a la prestación de alojamiento y/o restauración en granjas, preferiblemente activas, en las que el turista participa en cierto grado en las diferentes actividades agropecuarias"¹¹.

Turismo Tradicional

El denominado "Turismo Tradicional" tal vez sea la modalidad turística más difundida en el mundo. Se trata de turistas que recorren diversos lugares para conocer, y lo hacen en forma individual, familiar o grupal.

Generalmente es un turismo altamente estacional. Es bastante conservador en los usos que hace de los espacios turísticos y en sus costumbres, en el sentido de que no busca aventura ni experiencias fuertes, sino que se dedica a recorrer para conocer. Es un turismo no necesariamente masivo, ya que también puede ser desarrollado a pequeña escala. Por otro lado, se suele decir que el turismo tradicional es poco respetuoso del medio ambiente natural y cultural que suele visitar. Si bien se registran casos de impactos negativos, no siempre es así. Es perfectamente factible pensar en un "turismo tradicional" con una actitud positiva hacia el medio visitado (respetando las costumbres locales, no arrojando basura, etc.). Incluso, puede pensarse en otras modalidades de turismo teóricamente más apreciadas que no respeten el medio (por ejemplo, el impacto en el ambiente natural de las travesías en vehículos todo terreno es recurrentemente cuestionado).

¹¹ Viñals Blasco, María José. *Los Espacios Naturales y Rurales. Los Nuevos Escenarios del Turismo Sostenible*. En "Turismo en Espacios Naturales y Rurales", Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 1999.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Recreación Diurna

Se denomina "Recreación Diurna" a aquellos productos basados en recursos de jerarquía generalmente baja, que posibilitan el disfrute de un paseo, una excursión, un "pasar el día". Generalmente, los recursos asociados a este producto son de uso intensivo por parte de las comunidades locales.

Turismo de Intereses Especiales

Se denomina "Turismo de Intereses Especiales" a aquellos productos muy específicos que satisfacen una motivación particular, a través de experiencias o actividades puntuales. Aunque sea muy específico, no necesariamente se trata de un turismo de elite ni dirigido exclusivamente a grupos muy reducidos (aunque a veces lo sean).

En términos técnicos, el turismo de intereses especiales es nada más ni nada menos que un turismo microsegmentado. Su motivación se ve satisfecha por la existencia de un tipo de recursos en particular, y para poder disfrutar del mismo, está a veces dispuesto a resignar comodidades con tal de poder realizar las actividades que lo han traído hasta el destino turístico.

En rigor, la mayor parte de las actividades consideradas como de intereses especiales pueden ser practicadas por el turismo tradicional, el ecoturismo, el turismo rural, o incluso el turismo aventura. La diferencia radica en que los turistas "de intereses especiales" viajan específicamente en función del producto puntual. Por ejemplo, un turista tradicional puede viajar para conocer La Trochita, y viajar en ella en una excursión. Pero la misma forma parte de un paquete de atractivos y servicios que lo motivan a viajar. El turista de intereses especiales viaja en función

ANÁLISIS ESTRATEGICO

del tren, quiere ver el tren, paga para viajar en el tren, y sólo será un turista satisfecho si sus expectativas con respecto al tren se han visto cumplidas. Análogamente, un ecoturista puede visitar pinturas rupestres como parte de un itinerario o recorrido mayor. Un turista arqueológico visitará ese mismo lugar en función de las pinturas.

Quienes practican este tipo de turismo generalmente tienen amplios conocimientos sobre el tema por lo que son más exigentes a la hora de requerir guías que los acompañen y otro tipo de información.

La gama de modalidades de turismo de intereses especiales es prácticamente ilimitada. En el caso de la Región Sur, pueden mencionarse a título ilustrativo:

- Turismo ferroviario: Producto turístico cuya esencia consiste en viajar en trenes especiales. Incluye como recursos a las estaciones, instalaciones ferroviarias, etc.
- Turismo arqueológico: Turismo motivado por la visita a sitios de interés arqueológico y en ciertos casos el interés por participar en actividades relacionadas con excavaciones y otro tipo de los denominados "trabajos de campo".
- Turismo paleontológico: Turismo motivado por la visita de restos fósiles o similares. Es un turismo de tipo interpretativo.
- Turismo espeleológico: Segmento interesado en realizar incursiones en cuevas.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

- “Birdwatching” o avistamiento de aves. No debe confundirse con la actividad ecoturística de observación de flora y fauna: el “birdwatcher” viaja exclusivamente para ver pájaros, suele tener una importante formación en el tema, y generalmente está equipado (binoculares potentes, eventualmente grabador, etc.).
- Pesca. Se refiere al pescador, no al turista tradicional que pesca. Para él, lo más importante es la cantidad y calidad de las capturas.
- Turismo científico: Se trata de una modalidad de turismo muy especializada, consistente en personas que viajan por motivos de investigación, estudios, etc.
- Turismo educativo: Tipo de turismo cuya razón de ser consiste en aprehender conocimientos específicos de la región visitada (historia, geografía, biología, etc.).
- Turismo fotográfico: Modalidad de turismo en el que la motivación principal consiste en sacar fotos. Se suele asociar a la fauna o flora singulares de las regiones visitadas.

De la lectura de las definiciones anteriores se desprende evidentemente que el concepto de producto se asocia sólo parcialmente al de recursos turísticos. En efecto, un recurso puede integrar varios productos diferentes. Por ejemplo, un museo puede integrar lo que se denomina el “Turismo Tradicional” en el caso de turistas que recorren la región para “conocer”, el “Turismo Científico” en el caso de investigadores, el “Turismo de Intereses Especiales” en el caso de turistas con motivaciones particulares, y así sucesivamente.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

I.4. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

En este apartado se desarrollan las diversas estrategias para los diversos productos identificados.

Previamente resulta oportuno efectuar dos consideraciones adicionales:

- El análisis se formula teniendo en cuenta al conjunto de la Región Sur, y no a las localidades individualmente consideradas. Se toma a la Región como un todo, ya que los términos de referencia del plan hacen referencia al desarrollo de toda la Región. En otra instancia, se incorporarán consideraciones respecto de las estrategias de productos para cada una de las localidades en particular.
- Se incorporan al análisis los productos de Alta Prioridad, los Productos a Optimizar, los Productos a Potenciar y los Productos de Desarrollo Selectivo. Se ha determinado no mencionar las demás categorías de productos, ya que al no existir prácticamente turismo en la Región, resultará oportuno que la gestión concentre esfuerzos en algunos productos, de tal forma a que los mismos actúen como disparadores del proceso de desarrollo turístico. En el futuro, es de prever que, al actualizar el presente plan, los mismos sean incorporados.

A los efectos de la calificación de cada uno de los productos, entonces, se han seleccionado aquellos que contribuirían en mayor medida al desarrollo turístico del conjunto de la Región. Los mismos se enumeran a continuación, con sus calificaciones de atractividad y potencialidad.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

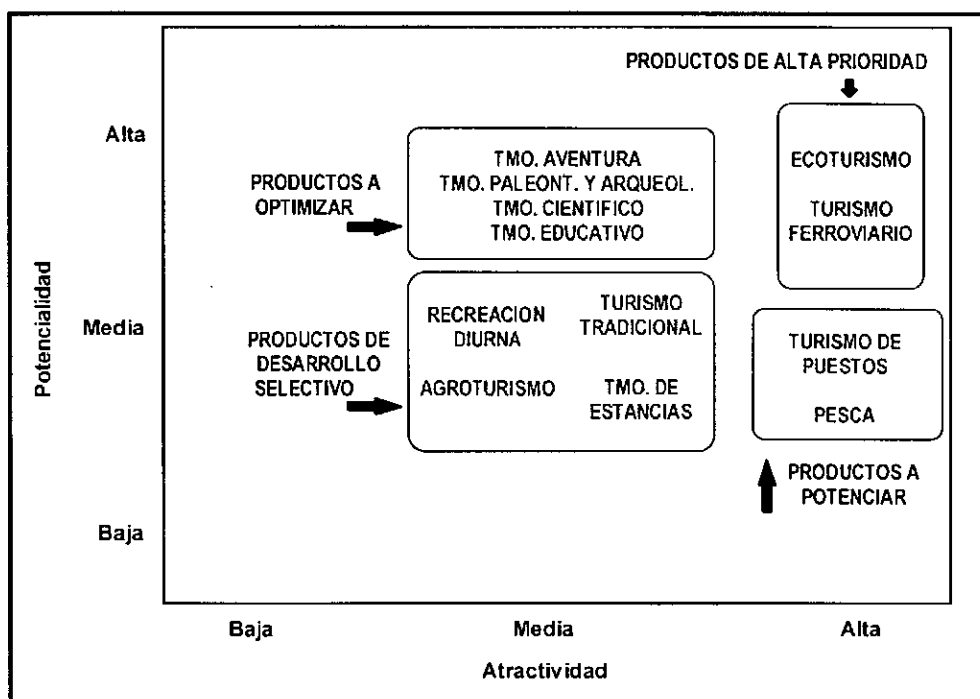
PRODUCTO	ATRACTIVIDAD	POTENCIALIDAD
Turismo aventura	Media	Alta
Ecoturismo	Alta	Alta
Turismo rural – Estancias	Media	Media
Turismo rural – Agroturismo	Media	Media
Turismo rural – Puestos	Alta	Media
Turismo tradicional	Media	Media
Recreación diurna	Media	Media
Turismo Ferroviario	Alta	Alta
Pesca deportiva	Alta	Media
Paleontológico – Arqueológico	Media	Alta
Espeleológico	Baja	Baja
Birdwatching	Baja	Media
Turismo científico	Media	Alta
Turismo educativo	Media	Alta

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, los productos presentan diferente atractividad y potencialidad, y de la combinación de ambas variables cabrán

ANÁLISIS ESTRATEGICO

deducirse las estrategias de modo tal a alcanzar los objetivos del desarrollo turístico planteados.

Si trasladamos la información del cuadro a un mapa de productos, el resultado es el siguiente.



El mapa de productos posibilita una visualización global de la ubicación de los diversos productos dentro del universo de estrategias. La metodología propuesta, vale repetirlo, persigue fijar no solamente un orden de prioridades para el accionar de la gestión pública y privado, sino que adicionalmente se busca determinar estrategias de intervención diferenciadas en función de cada uno de los productos considerados.

Si trasladamos la información del mapa de productos a una tabla, tendremos entonces lo siguiente:

ANÁLISIS ESTRATEGICO

ESTRATEGIA DE PRODUCTOS	PRODUCTOS
Productos de Alta Prioridad	Ecoturismo Turismo Ferroviario
Productos a Potenciar	Turismo de Puestos Pesca
Productos a Optimizar	Turismo Aventura Paleontológico y Arqueológico Turismo Científico Turismo Educativo
Productos a Desarrollar Selectivamente	Turismo de Estancias Agroturismo Recreación Diurna Turismo Tradicional

En función de este análisis se arriba a las siguientes conclusiones:

1.4.1. Productos de Alta Prioridad

Los productos **ECOTURISMO** y **TURISMO FERROVIARIO** son de Alta Prioridad, ya que constituyen los productos "motor" del desarrollo turístico futuro del destino. Tanto en un caso como en el otro, la atraktividad y la potencialidad de la Región son altas.

En el caso del ecoturismo su atraktividad está dada por responder a los objetivos de un desarrollo armónico y de bajo impacto ambiental y cultural, y por otro lado, porque es una modalidad de turismo que está en franco y constante crecimiento a nivel mundial.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Por otra parte el turismo ferroviario resulta de alta atraktividad debido a que es un producto diferenciado y que resulta de interés para diferentes segmentos de mercado.

En lo que se refiere a la alta potencialidad de la región, en el primero de los productos la misma se encuentra en el medio ambiente natural y cultural que se mantiene prístino, mientras que en el segundo la potencialidad está dada por la presencia de la Trochita.

Ellos son o deben ser las estrellas turísticas de la Región Sur. La gestión turística debe entonces priorizar los mencionados productos, tanto en la fijación de políticas como en la asignación de los recursos para su desarrollo.

1.4.2. Productos a potenciar

Los productos **TURISMO DE PUESTOS** y **PESCA** son productos a potenciar. Los mismos deben ser objeto de un trabajo constante a mediano y largo plazo, aunque con un énfasis menor que los de Alta Prioridad.

Su atraktividad es alta, debido a que, en el caso turismo de puestos, el flujo de ingresos que puede generar el turismo resulta un complemento importante en la economía de los puesteros. Adicionalmente, es un turismo de bajo impacto ambiental, tanto natural como cultural. En el caso de la pesca, porque el segmento de pescadores deportivos se caracteriza por tener una alta repetitividad que posibilita fidelizar al segmento.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

La gestión debe entonces trabajar en estos productos de tal manera a incrementar su potencialidad acondicionando los recursos y desarrollando una planta y una infraestructura que brinde los servicios acordes a los requerimientos de estos segmentos.

I.4.3. Productos a Optimizar

Los productos a optimizar, de acuerdo al análisis realizado, son el **TURISMO AVENTURA**, el **TURISMO CIENTÍFICO**, el **TURISMO ARQUEOLÓGICO-PALEONTOLOGICO** y el **TURISMO EDUCATIVO**.

Los mismos, si bien tienen una alta o muy alta potencialidad, presentan alguna característica puntual que imposibilita su desarrollo pleno, ya que resultan menos atractivos que las categorías anteriores, es decir que su contribución al desarrollo de la Región va a ser menor. Ello en función de los objetivos oportunamente explicitados.

La gestión debe trabajar para incrementar su atraktividad, aunque sea con una visión de mediano y largo plazo, destinando los recursos que sean necesarios a tal fin.

I.4.4. Productos de Desarrollo Selectivo

El último grupo, el de los productos de desarrollo selectivo, está integrado por el **TURISMO DE ESTANCIA**, el de **RECREACIÓN DIURNA**, el **AGROTURISMO** y el **TURISMO TRADICIONAL**.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Constituye un grupo que debe ser objeto de atención sólo en casos puntuales y singulares. Se caracterizan por no presentar ni una atraktividad ni una potencialidad demasiado destacadas, por los que la gestión debe seleccionar cuidadosamente los recursos que se afecten al desarrollo de los mismos, ya que de no hacerlo, se corre el riesgo de dilapidar los recursos.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

II. ESTRATEGIAS DE DEMANDA

II.1. INTRODUCCION

Las estrategias de demanda tienen como finalidad brindar las herramientas necesarias y guiar las acciones tendientes a captar en forma eficaz y eficiente a los mercados-objetivos.

A los efectos del presente análisis, se presentarán en primer lugar los criterios de segmentación utilizados. Luego se hará una explicación acerca de las estrategias posibles a desarrollar, para culminar finalmente en las propuestas estratégicas a implementar.

II.2. CRITERIOS DE SEGMENTACION

Para la realización del presente análisis, se ha considerado el criterio de macrosegmentar a la demanda en las siguientes categorías. Por macrosegmentación se entiende la división del universo de análisis en grupos homogéneos, en base a una o varias variables consideradas. En este caso, la variable considerada es el uso que en la actualidad los diversos segmentos hacen de la Región.

- En primer lugar, consideramos a aquellos que ya paran en la Región en la actualidad. Si bien la cantidad es hoy muy exigua, se trata de aquellos que en la actualidad ya concurren a la Región para el desarrollo de actividades turísticas. Las mismas pueden ser organizadas por privados o instituciones, o puede ser un

ANÁLISIS ESTRATEGICO

viaje de tipo individual, sin organización previa. Es decir: vienen y están en la Región, no se limitan a transitar por la misma.

- En segundo lugar, consideramos a aquellos que pasan por la Región. Se trata de aquellos que usan la Ruta Nº 23, y a lo sumo se detienen en alguna de las localidades para el abastecimiento de combustible, tomar algunos servicios gastronómicos y eventualmente algún pernocte. La finalidad de su viaje se encuentra fuera de la Región y el motivo por el cuál se desplazan por la misma es meramente utilitario.
- En tercer lugar, consideramos a los que visitan la Región de excursión. En este caso, se trata de segmentos que desde los extremos visitan la Región en excursiones de un día o menos. Concretamente, y a simple título ejemplificativo, los turistas que visitan Valcheta en el día desde Las Grutas, y aquellos que concurren al área de Pilcaniyeu desde San Carlos de Bariloche (río Pichi Leufu, Villa Llanquin, etc.).
- Por último, consideramos a aquellos que no visitan la región pero que pueden hacerlo en el futuro. Este macrosegmento concretamente está compuesto por aquellos mercados objetivo de la Región, ya sea los residentes de las localidades de los extremos, los del Alto Valle de Río Negro y Neuquen o aquellos situados geográficamente más allá, incluso en el extranjero.

Para cada una de las categorías anteriores corresponde una estrategia en particular, ya que en los mercados competitivos de estos días es impensable que una estrategia global, sin una fuerte segmentación, pueda proporcionar resultados exitosos.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Resulta importante hacer énfasis en este aspecto. En efecto, si bien algunos de los componentes de la oferta local serán comunes a todos los segmentos (a título de ejemplo, la hospitalidad local, lo grandioso de los paisajes, algunas actividades convocantes, etc.), lo que estamos haciendo en este capítulo es proponer caminos de acción concretos, aunque sea a nivel estratégico (es decir, lineamientos generales), a los efectos de lograr que la gente se desplace hasta la Región en un viaje de placer. Como tal, el diferenciar entre un segmento y otro, aplicando estrategias perfectamente diferenciadas, resultará crucial para lograr resultados exitosos.

II.3. ESTRATEGIAS POSIBLES

Las estrategias posibles de aplicar se explicitan, desde lo conceptual, sucintamente a continuación.

ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN

Esta estrategia está destinada a captar aquellos segmentos específicos de demanda, que pueden verse interesado en productos puntuales de alta atraktividad de la Región Sur, y que se encuentran localizados en diferentes áreas geográficas del país y del mundo.

Básicamente estamos hablando de los grupos de intereses específicos como pueden ser los que practican determinados deportes, los ferroclubes y los pescadores deportivos, entre otros.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Para implementar esta estrategia es necesario identificar y conocer el comportamiento de estos segmentos de manera que se lleven a cabo acciones específicas adecuadas a las inquietudes de los mismos. Se requiere también identificar los canales de comunicación y comercialización para poder focalizar los esfuerzos y lograr así un mayor aprovechamiento de los recursos humanos y económicos que se destinen.

ESTRATEGIA DE SEDUCCIÓN

Esta estrategia está orientada a captar aquellos grupos de turistas que ya se encuentran visitando otros centros turísticos de la región. En este caso estamos hablando de San Carlos de Bariloche y San Antonio Oeste - Las Grutas.

Estos dos centros turísticos, que anualmente y principalmente en la época estival atraen cientos de miles de turistas, constituyen dos centros emisores de primera importancia para la Región Sur, debido a que ésta representa una alternativa interesante a los productos tradicionales que estos destinos ofrecen (sol y playa en un caso, cordillera en el otro).

En la implementación de esta estrategia cumplen un rol fundamental las oficinas de información turística de estos centros turísticos, los medios de comunicación locales y regionales y las agencias de viajes receptoras.

ESTRATEGIA DE FIDELIZACION

Esta estrategia está orientada a captar aquellos segmentos que ya conocen o conocieron la Región Sur, con el objeto de tornar su visita repetitiva en el tiempo, lo

ANÁLISIS ESTRATEGICO

que su vez los transforma en difusores de primera importancia de las bondades de nuestro producto.

Para implementar esta estrategia, se requiere generar productos que provoquen un alto grado de satisfacción en los visitantes, tanto desde el punto de vista de los servicios brindados como las actividades ofrecidas. Para el éxito de la estrategia, cumplen un rol fundamental los prestadores de servicios locales, ya sea oficiales o privados.

II.4. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Resulta pertinente efectuar una precisión conceptual previa a la exposición de la propuesta:

Lo que se está desarrollando en este capítulo es un conjunto de estrategias de demanda, las que no deben ser confundidas con las estrategias comunicacionales, que son un capítulo específico de un plan de marketing. Dicho en otras palabras: aquí no se habla de promoción, sino de un conjunto de propuestas para atraer/seducir/fidelizar a la demanda. La promoción en todo caso sería sólo un componente más para lograr el mismo objetivo, al igual que el sistema de distribución, etc.

Aclarado el punto, las estrategias seleccionadas son las que se expresan en la última columna del cuadro siguiente.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Macrosegmentación	Segmentación	Estrategias
Los que paran en la Región	En las localidades En los campos	Fidelización
Los que pasan por la Región	Turistas de paso	Seducción
Los excursionistas por la Región	De Las Grutas De Bariloche	Seducción
Los que no están en la Región	Alto Valle Resto Argentina Exterior	Atracción

La segunda columna del cuadro anterior incorpora el concepto de segmentación, que no es otra cosa que tomar a los macrosegmentos y desglosarlos a los efectos de un análisis más pormenorizado, en una primera instancia, y para llevar a cabo acciones más focalizadas, en una segunda instancia. Así, en el caso de los que paran en la Región, puede desglosarse en aquellos que paran en las localidades "cabeceras" y aquellos que paran en las áreas rurales; en el caso de los excursionistas aquellos que provienen del este y los que vienen del oeste, y en el caso de los que no se encuentran aún vinculados a la Región, por su lugar de residencia. En el segundo caso (los que pasan), se los segmenta en general de la misma manera, sin desglose, ya que la forma de "seducirlos" es en las propias localidades de la Región, o por lo menos a lo largo de la columna vertebral de la misma, que es la Ruta 23, más allá de provenir del este, del oeste o incluso del norte.

A su vez, los datos anteriores pueden vincularse con las estrategias de productos, oportunamente planteadas en el capítulo correspondiente. El hacer este análisis resulta de importancia a los efectos de integrar los diferentes componentes del plan en un todo coherente.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Macroseg.	Segmentación	Estrategias	Productos
Los que paran en la Región	En las localidades En los campos	Fidelización	Todos
Los que pasan por la Región	Turistas de paso	Seducción	Turismo ferroviario Turismo tradicional Recreación diurna
Los excursionistas por la Región	De Las Grutas De Bariloche	Seducción	Turismo tradicional Turismo de puestos Agroturismo Ecoturismo Turismo ferroviario Recreación diurna
Los que no están en la Región	Alto Valle Resto Argentina Exterior	Atracción	Ecoturismo Turismo ferroviario Turismo de puestos Pesca Turismo aventura Turismo científico Turismo educativo Turismo paleontológico y arqueológico Turismo de estancias Agroturismo Turismo tradicional

Tal como se desprende del cuadro anterior, no todos los productos son compatibles con todas las estrategias. A mero título de ejemplo, en el caso de aquellos que pasan por la región, podemos pensar en seducirlos con algunos productos como el

ANÁLISIS ESTRATEGICO

turismo ferroviario (pasan por Jacobacci y ven que hay una estación importante), con la recreación diurna (paran un rato a relajarse) o el turismo tradicional (paran a ver el museo de Valcheta). Es difícil concebir que logremos, si están de paso, que sobre la marcha contraten una excursión de turismo aventura o que de pronto sientan un profundo interés por la pesca. El mismo razonamiento vale para los demás macrosegmentos.

En el caso de los que paran ya en la Región, y para quienes buscamos desarrollar una estrategia de fidelización, incluimos a todos los productos, ya que, cualquiera sea el producto que los atrae o ha atraído a viajar, es plausible que, en caso de una experiencia satisfactoria, busquen repetir esa misma experiencia, aunque la misma sea con matices o con diferencias importantes con respecto de la primera.

En el caso del macrosegmento que no se encuentra en la Región, todos los productos pueden ser atractivos, con la sola excepción de la recreación diurna, que no es capaz de atraer turistas a la Región.

Resulta importante recordar que en el capítulo correspondiente, respecto de las estrategias de productos, se ha elaborado una propuesta que los divide de alta prioridad, a potenciar, a optimizar y de desarrollo selectivo. Las estrategias propuestas para los productos deben ser tenidas en cuenta al cruzarlas con las estrategias de demanda, que estamos presentando aquí.

III. ESTRATEGIAS DE OFERTA

III.1. INTRODUCCION

Corresponde en este punto adentrarse en la determinación de las estrategias de oferta. Las mismas no deben ser confundidas con los productos: cuando hablamos de oferta nos referimos a ciertos componentes que se ofrecen a los mercados. Cuando hablamos de productos, estamos hablando necesariamente de una estructura de ventas que acompaña a la oferta de base.

La oferta de un destino turístico está integrada por varios componentes que requieren de estrategias específicas:

- Los recursos naturales y culturales potencialmente transformables en atractivos. La diferencia conceptual radica en que los atractivos turísticos son los que despiertan el interés en la realización de viajes. Para poder ser calificados de atractivos (y no de mero recurso), requieren ser puestos en valor, es decir dotarlos de accesibilidad, equipamiento, etc.
- El equipamiento turístico. Comprende a las diversas modalidades de alojamiento, la gastronomía, el transporte de aproximación y en el mismo lugar, el esparcimiento o recreación, etc.)
- La infraestructura turística. Es la que posibilita el acceso físico a los diversos lugares, y la realización de las actividades en los atractivos.
- Los recursos humanos. Tanto los que se encuentran vinculados directamente a la actividad turística, como a la comunidad en general, que se ve involucrada en la actividad, aunque sea en forma indirecta.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

III.2. RECURSOS NATURALES Y CULTURALES

En referencia a los recursos naturales y culturales, se proponen tres estrategias básicas: una estrategia de integración, una de accesibilidad, y una tercera de regulación de actividades y de preservación.

Estrategia de Integración

Una de los principales inconvenientes que presenta la Región Sur para el desarrollo de la actividad turística es la gran dispersión física que presentan los diferentes recursos, tanto entre sí como en relación a los centros poblados más cercanos. Es por ello que resulta imprescindible llevar a cabo acciones que tiendan a integrar estos atractivos y poder así generar una idea de conjunto que permita luego dar forma a lo que se denomina "circuitos integrados". A su vez, sería recomendable, en función de las estrategias de demanda explicitadas, que estos circuitos se integren, en la medida de lo posible, con los que se proponen desde Bariloche y San Antonio Oeste - Las Grutas.

Debe tenerse en consideración que el diseño de circuitos integrados debe ser en función de un producto a poner en el mercado, por lo que debe tenerse en consideración todos los aspectos que hacen al mismo.

Estrategia de Accesibilidad

El término accesibilidad está enfocado desde dos puntos de vista diferentes, pero complementarios.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Por un lado se hace referencia a la accesibilidad física. En tal caso, la estrategia consiste en llevar a cabo las acciones necesarias que faciliten el acceso físico a los recursos, la facilitación de la realización de actividades, optimizando el equipamiento y la infraestructura *in situ*, de tal manera de ponerlos en valor y colocarlos efectivamente en el mercado. Se requerirá entonces de los correspondientes acuerdos con las instituciones respectivas, principalmente gubernamentales.

Por otro lado es importante y fundamental la accesibilidad desde el punto de vista institucional. Esta problemática es común en el desarrollo turístico en nuestro país. Los atractivos se encuentran bajo diferentes jurisdicciones, de dominios público o privado. Se requiere entonces llevar a cabo acuerdos entre los diferentes sectores de manera de facilitar el acceso físico, el uso y disfrute de los atractivos.

Estrategia de Regulación de Actividades y de Preservación

La actividad turística debe contar con un marco legal que regule la actividad a realizar en los atractivos y garantice la preservación de los mismos.

Debe procurarse desarrollar modalidades de turismo que sean compatibles con la preservación de los recursos, por ejemplo aplicando tecnologías adecuadas y estableciendo umbrales límites para su aprovechamiento en el caso de los recursos naturales, y pautas que preserven la identidad y valores de la comunidad en el caso de los recursos culturales.

De esta manera se procura asegurar la sustentabilidad física, social y cultural del desarrollo de la actividad.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

De cualquier forma, debe tenerse en consideración que las normas que se sancionen corresponderán a diversas jurisdicciones. En algunos casos, serán municipales o en otras provinciales. Pero en cualquiera de los casos, se requiere prudencia y realismo en la formulación de las mismas: demasiadas veces, en el turismo, por exceso de voluntarismo, han sido sancionadas normas que han resultado inaplicables, por exceso de reglamentarismo. Se trata de generar entonces normas que al tiempo que preserven los recursos, sirvan para dinamizar la actividad, contribuyendo así al buscado desarrollo turístico.

III.3. EQUIPAMIENTO

En el caso del equipamiento, se proponen estrategias de: renovación y ampliación, dimensionamiento, diferenciación, calidad, y localización.

Estrategia de renovación y ampliación

Esta estrategia tiene como objetivo fomentar la apertura de nuevos establecimientos y el acondicionamiento del equipamiento ya existente a los actuales requerimientos de la demanda. Cuando hablamos de nuevos establecimientos, no nos referimos exclusivamente a la inauguración de nuevos hoteles, que suele ser la primera idea que uno se hace del tema. Más bien nos referimos a la adecuación de lo existente, debido a los altos valores de inversión requeridos. Los productos turísticos propuestos como de alta prioridad en el capítulo correspondiente no requieren necesariamente de cuantiosas inversiones. Por otro lado, nos permitimos resaltar el hecho de que no solamente existen necesidades en alojamiento, sino también en otros rubros de prestación. Por ello es importante considerar la instalación de

ANÁLISIS ESTRATEGICO

equipamientos complementarios, principalmente aunque no excluyentemente en el rubro recreativo, que permitan generar valor agregado a los atractivos de base.

Las necesidades de equipamiento surgen del análisis de la oferta oportunamente realizado, y debe efectuarse en función de los objetivos del desarrollo planteados en la presente asistencia técnica, en función de las prioridades de desarrollo de productos. En el diagnóstico, se ponía de relieve las falencias en materia de equipamiento, por lo que la presente estrategia debiera ser una prioridad de la gestión.

Estrategia de Dimensionamiento

A través de la estrategia de dimensionamiento se procura que los establecimientos respondan a una escala y modalidad que genere mayor empleo y que además se los vaya dimensionando en función del crecimiento de la demanda. Esta estrategia responde principalmente al accionar del sector privado, aunque la gestión pública puede llevar a cabo propuestas que induzcan a su implementación.

Estrategia de Diferenciación

En concordancia con uno de los principales ejes propuestos para el desarrollo de la actividad en general, *la diferenciación*, se recomienda desarrollar modalidades de servicios diferentes y alternativos. En tal sentido, se recomienda que la Región se apoye en su historia, por cierto de una riqueza singular, en su cultura, en su arquitectura, etc. A título de ejemplos ilustrativos, ciertos establecimientos de alojamiento muy antiguos (que deben ser remozados), la tradición culinaria de origen

ANÁLISIS ESTRATEGICO

árabe, o la típicamente patagónica, el turismo de puestos, etc., son ejemplos de lo que puede hacer la Región para diferenciarse en su equipamiento.

A ello podemos sumar la presencia del ferrocarril, como transporte que atraviesa toda la Región y que además tiene el enorme valor agregado de La Trochita. El mismo constituye un elemento diferenciador de primer orden.

Estrategia de Calidad

Esta estrategia propone que la prestación de servicios se realice en el marco de un proceso de gestión de calidad, tanto en los aspectos físicos como en la atención a los clientes. La gestión de calidad no sólo debe involucrar a los prestadores en forma individual, sino que en un destino turístico lo que debe hacerse es monitorear la totalidad del proceso del "consumo turístico" desde la llegada hasta la partida del visitante.

Cabe aclarar que por calidad entendemos la brecha existente (o inexistente) entre las expectativas de los turistas y el servicio efectivamente prestado. No debe interpretarse a la calidad como la instalación de hoteles de cinco estrellas. Lo que debe hacerse es responder a las expectativas de los clientes. Como tal, puede pensarse en un establecimiento humilde de excelente calidad, e inversamente en un establecimiento de alta categoría de baja calidad.

A los efectos de lograr estándares de calidad compatibles con los objetivos de desarrollo propuestos, tendrán preponderante importancia las tareas de capacitación, concientización y sensibilización que se lleven adelante, ya que el factor humano es un factor fundamental en la percepción de la calidad del servicio por parte del turista.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Estrategia de Localización

Esta estrategia propone fomentar / orientar hacia una adecuada localización de los servicios, acorde a las necesidades de los segmentos de demanda a atender, y a la estrategia de desarrollo de cada una de las localidades y sus respectivas áreas de influencia.

El diseño de circuitos integrados, ya planteados, en función de las estrategias de producto, para una demanda específica, serán las guías para la localización del equipamiento turístico a instalar.

III.4. INFRAESTRUCTURA

En el caso de la infraestructura turística, las estrategias propuestas son: de mantenimiento y ampliación, y de innovación.

Estrategia de Mantenimiento y Ampliación

La infraestructura existente en la Región, tal lo planteado en el diagnóstico, es realmente escasa, y carece prácticamente de mantenimiento. Se hace necesario ampliar la misma y adecuarla a las necesidades turísticas. Ello no sólo en función de los objetivos del desarrollo turístico, sino para bienestar de los propios habitantes de la Región.

Respecto del estado de las rutas, son recurrentes las quejas de los pobladores, así como las promesas de asfaltado de las vías troncales. Evidentemente, no se trata de

ANÁLISIS ESTRATEGICO

una decisión estrictamente turística, pero llevar a cabo las obras redundaría en beneficio del desarrollo de la actividad. En lo que se refiere a los caminos que se encuentran dentro de los establecimientos privados, se deberá llegar a acuerdos de mantenimiento con los propietarios.

Respecto a la señalización turística, tanto de aproximación, como informativa y promocional, debe ser diseñada de manera tal que armonice con la imagen de la región y el entorno paisajístico.

Estrategia de Innovación

Esta estrategia, si bien no es central a la luz de otras necesidades primordiales, puede resultar relevante, en procura de lograr una diferenciación, al promover infraestructuras singulares que permitan que un recurso adquiera valor adicional a través del uso o aplicación de tecnologías originales, o elementos diferenciadores que resulten atractivos.

III.5. RECURSOS HUMANOS

En el caso de los Recursos Humanos, se proponen estrategias de concientización / sensibilización, y de profesionalización (o, dicho en otros términos, de capacitación). Las mismas resultan cruciales para el desarrollo turístico de la Región. Nunca insistiremos lo suficiente respecto de la importancia del factor humano en el desarrollo del turismo.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Estrategia de concientización / sensibilización

Esta estrategia está enfocada a accionar sobre la actitud de la población en general respecto a lo que significa incorporar al turismo como uno de las opciones de desarrollo local. Se plantea la generación de consenso con la visión general enunciada de la Región Sur, así como el compromiso y actitud positiva hacia los visitantes, como habitantes de un destino turístico.

Alguien ha dicho que la concientización turística no es nada más ni nada menos que la comprensión del hecho turístico por parte de una comunidad. Comprensión de los beneficios, las ventajas, las ganancias económicas y no económicas. Pero también de los peligros que el desarrollo del turismo entraña, respecto del cuidado del medio ambiente natural, de los elementos del patrimonio cultural, de las tradiciones y costumbres locales, etc.

La estrategia busca preparar y acompañar a la comunidad en su proceso de incorporación a la actividad turística. La estrategia propuesta se diferencia de la concientización tomada en un sentido clásico, en que no aborda el turismo solo desde sus efectos positivos sino que lo hace teniendo en cuenta también los efectos negativos o menos agradables que al conocerlos de antemano se minimizan.

Estrategia de Profesionalización

Esta estrategia busca actuar sobre la actitud y aptitud de los recursos humanos del sector, buscando la optimización de sus cualidades, habilidades y formación, tanto a nivel gerencial como operativo. Ya no se trata, como en el punto anterior, de concienciar a la comunidad en general respecto de la actividad turística, sino que se trata de capacitar a quienes van a estar en contacto con el público visitante, o sea el

ANÁLISIS ESTRATEGICO

personal de contacto de la actividad. Informantes turísticos, prestadores de servicios de alojamiento o gastronomía, guías de turismo baqueanos, etc., requieren de una fuerte capacitación, en función de las mayores exigencias que ponen de manifiesto los mercados turísticos en la actualidad.

IV. ESTRATEGIAS DE MARKETING

IV.1. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL

La estrategia de posicionamiento es uno de los puntos centrales en toda estrategia de marketing. Corresponde efectuar de todos modos algunas precisiones conceptuales en referencia al alcance del término y a la profundidad del análisis a realizar en el presente apartado.

El presente Plan de Desarrollo Turístico no debe confundirse con un Plan de Marketing estratégico. Los términos de referencia de la presente asistencia técnica son perfectamente claros al respecto. No obstante, es impensable generar un Plan de Desarrollo sin contemplar, al menos a trazo grueso, algunos de los aspectos de marketing que hacen al desarrollo, ya que, sin los mismos, la implementación del plan se vería seriamente afectada. Por ello, se planteará aquí la estrategia de posicionamiento, la de imagen, aspectos referidos a la distribución, etc. Incluso el capítulo de estrategias de productos tiene componentes esenciales de marketing en su formulación.

El posicionamiento tal vez sea uno de los términos más vapuleados entre todos los términos técnicos del marketing, aunque existe consenso de que integra las estrategias comunicacionales. Sin querer entrar en polémicas doctrinarias, diremos que por posicionamiento entenderemos el lugar que ocupa un producto determinado

ANÁLISIS ESTRATEGICO

(en este caso un destino turístico como la Región Sur) en la mente de los futuros demandantes del producto¹².

Como herramienta de marketing, el posicionamiento es la base a partir de la cuál se estructuran las estrategias comunicacionales para los mercados meta. El posicionamiento es atemporal (perdura en el tiempo), genérico y universal (integra todos los atributos y ofertas del destino).

El posicionamiento se erige entonces en una herramienta comunicacional de primera importancia, cuya determinación en forma previa y cuya constancia posterior en su aplicación serán claves para la competitividad del destino turístico y para la viabilidad del Plan de Desarrollo.

El posicionamiento no debe confundirse con el *slogan* de campaña publicitaria. La formulación que aquí se presenta no tiene nada que ver con el texto de un folleto o piezas similares. No es una frase que debe repetirse textualmente. Es un concepto, un conjunto de ideas rectoras, que deben erigirse en un paraguas, bajo el cuál se cobijan las piezas publicitarias a elaborarse en el futuro. A título de ejemplo, alguno de los conceptos contenidos en la expresión síntesis del posicionamiento estratégico bien pueden comunicarse a través de una fotografía, y no de un texto. Como tal, entonces, el posicionamiento forma parte de las consignas que se le deben informar a quien debe diseñar la pieza publicitaria (siguiendo con el ejemplo del diseño de un folleto).

Al analizar las estrategias de imagen, veremos cuáles son las diferencias entre las mismas y el posicionamiento, ya que ambas no deben ser confundidas.

¹² Ries, Al y Trout, Jack. *Posicionamiento*. McGraw Hill, Madrid, 1989

ANÁLISIS ESTRATEGICO

BREVE ANÁLISIS DE LOS DESTINOS COMPETIDORES

Corresponde ahora analizar brevemente cuál es el posicionamiento de destinos turísticos potencialmente competidores de la Región Sur. Cabe recordar aquí que, si bien la determinación del posicionamiento estratégico suele ser explicitada (como es el caso del presente Plan de Desarrollo), es no obstante usual que el mismo surja del devenir de la actividad turística en forma espontánea, es decir que no exista un accionar consciente y premeditado en la determinación del mismo.

Tomando en primer lugar a los productos turísticos de la Provincia de Santa Cruz, la que, como es sabido, explota fuertemente su producto de estancias patagónicas en la meseta, surge claramente del análisis realizado que en la comunicación se pondera el paisaje, las actividades, la arquitectura, con productos para un nivel socioeconómico alto. Se pretende, para la Región Sur, diferenciarse claramente de tal concepción, haciendo hincapié en el factor humano que posee la Región, y en el trato liso y llano, sin artificios, que caracteriza al contacto entre los pobladores locales y los visitantes. Vinculado a lo que estamos planteando, es que se propone el desarrollo del turismo de estancias, pero también el turismo de puestos, producto característico de la Región.

En el caso de la meseta de la Provincia del Chubut, no existe un posicionamiento claramente explicitado. El corredor que implica la Ruta N° 25 es considerado de traslado, y el desarrollo del turismo en el área de meseta se encuentra en estado embrionario, con algunas excepciones como la realización de excursiones a Somuncurá desde Puerto Madryn. La Provincia prioriza el desarrollo del turismo en las áreas cordillerana y costera, con epicentros en Esquel y Puerto Madryn. Por lo tanto, es de prever que, hasta tanto la Provincia del Chubut desarrolle productos alternativos, la Región Sur de Río Negro tendrá ventajas importantes y diferenciadoras para su desarrollo.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Respecto del área costera de Río Negro, el centro turístico más importante es Las Grutas, que se presenta en sociedad como el Balneario Patagónico. Su crecimiento exponencial en los últimos años ha afirmado un producto altamente diferenciado de lo que puede ofrecer la Región Sur, aunque, tal lo ya planteado anteriormente, posibilitaría estrategias de complementación, aunque sea para excursionistas de un día.

En el caso de San Carlos de Bariloche, su posicionamiento estratégico es mucho más claro y lleva varios años de afirmación en el mercado: se posiciona como la Capital de la Patagonia Andina. En el imaginario colectivo, tal expresión remite necesariamente a una ciudad de cierto tamaño (las capitales son ciudades, y no pueblos), lo que implica servicios, accesibilidad, cantidad de gente. Usa el término de Patagonia, con lo que implica en materia de misterio, aventura, inmensidad, etc. Y especifica que se encuentra en la zona andina (lagos, montañas, moda, nieve, etc.).

FACTORES INTERVIVIENTES EN EL POSICIONAMIENTO

Para establecer el posicionamiento estratégico de la Región Sur, se hace necesario analizar los diversos factores intervinientes en su conformación. A tales efectos, corresponde determinar lo que en términos técnicos denominamos "parámetros del posicionamiento". Es decir, cuáles son los componentes del análisis, que en concreto son: el beneficio esencial que ofreceremos a los mercados, los factores de diferenciación frente a la competencia, la imagen que pretendemos transmitir, y la personalidad del producto, es decir cuál es la esencia de los mismos.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Parámetros	Pregunta a contestar	Respuesta
Beneficio esencial	¿Qué beneficio obtendrá el cliente al comprar nuestro producto turístico?	<ul style="list-style-type: none"> • Tranquilidad • No snob, no "fashion" • Algo diferente • Experiencia de vida • Descubrimiento • La fantasía de la aventura
Factores de diferenciación	¿Qué es lo que hace que el turista compre nuestro producto y no otro?	<ul style="list-style-type: none"> • Lo rural • Vida de pueblo • Interacción con pobladores • Alternativa • La inmensidad • Lo virgen • El paisaje • La cercanía
Imagen	¿Qué imagen pretendemos dar a los mercados?	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidad • Autenticidad • Tradición • Patagonia esteparia • Argentina profunda • Naturaleza agreste • Pueblos pequeños • Tierra misteriosa
Personalidad del producto	¿Cuál es la esencia de nuestros productos?	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades: desde la contemplación hasta la aventura • El paisaje: lo rústico • Lo social: encontrarse con formas de vida tradicionales.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Tal como puede apreciarse en el cuadro anterior, se trata de especificar claramente los factores intervinientes en el posicionamiento, de tal manera a que el eje de trabajo sea inequívoco. No hay nada peor, en marketing, que manejar conceptos poco claros o ambiguos.

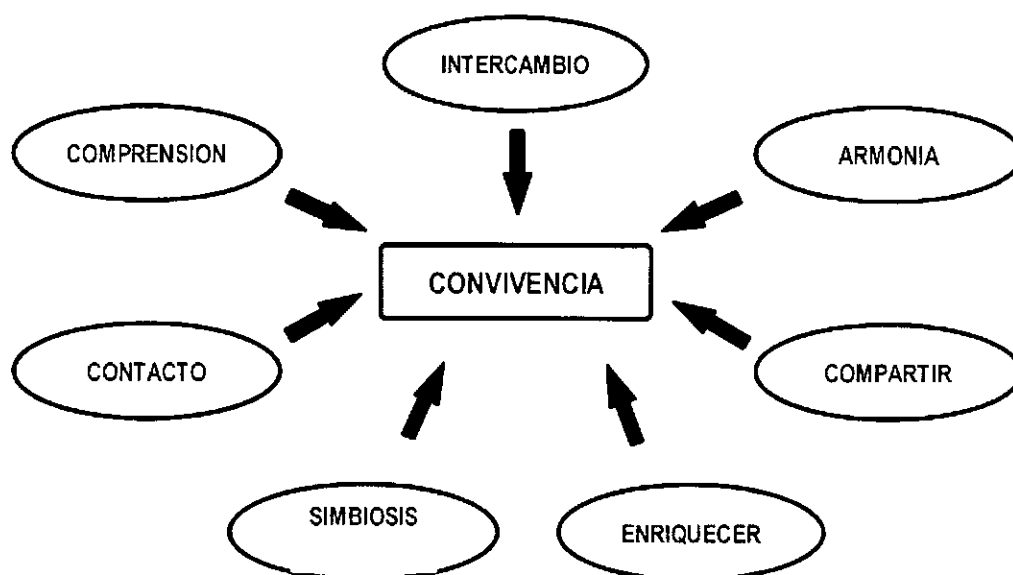
CONSTRUCCIÓN DEL POSICIONAMIENTO

Corresponde ahora construir el posicionamiento estratégico del destino turístico Región Sur como un conjunto. El objetivo es llegar a una expresión conceptualmente poderosa que sintetice lo que la Región Sur representa, lo que puede ofrecer a los segmentos de mercado, y que sea a la vez creíble, posible y veraz.

Para ello, como primer paso, tomaremos el concepto de "convivencia". Convivir, según el diccionario, significa "vivir en compañía de otro". En términos de la experiencia turística, esa convivencia, si bien es temporal, es un factor motivacional de primera importancia, ya que el turismo, además de la contemplación de paisajes y la realización de actividades, es también intercambio con los pobladores locales. Las personas buscan enriquecerse a través de los viajes. Si bien existen personas para quienes ese intercambio se limita a la prestación de servicios, en el caso de la Región Sur, se considera que el eje debiera ser otro. Se propone que el vínculo humano sea central en el desarrollo del turismo. El intercambio humano, la convivencia por un tiempo, entonces, implican necesariamente contacto, implican compartir espacios y actividades, implican comprender modos culturales diferentes a los propios, todo ello en búsqueda del enriquecimiento personal a través de la experiencia turística.

Para sintetizar:

ANÁLISIS ESTRATEGICO

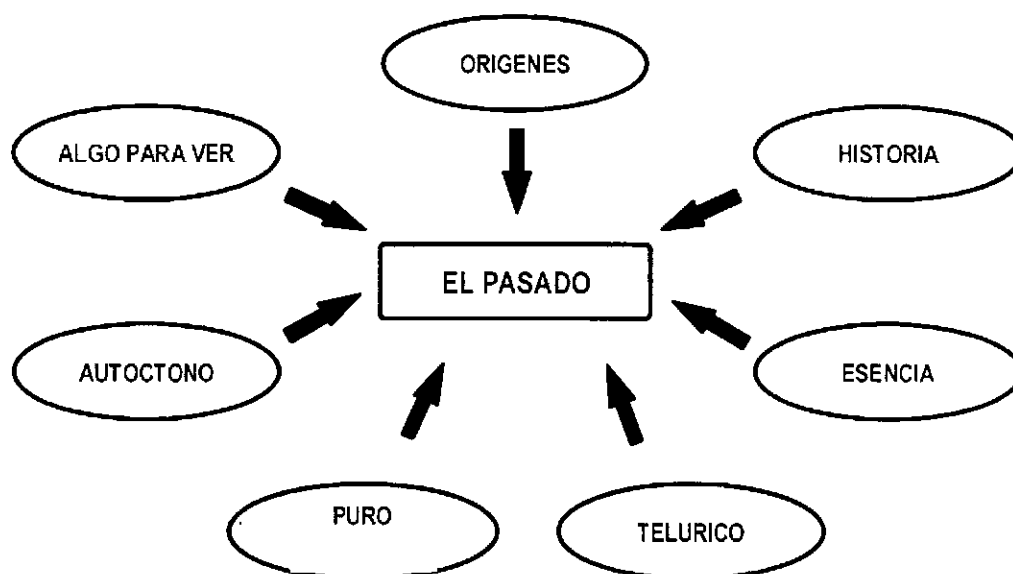


En segundo término, la Región Sur es un ámbito con un pasado importante. No sólo desde el punto de vista natural, sino desde el punto de vista cultural. Cuando hablamos del pasado, nos referimos tanto a las formaciones geológicas como a las pinturas rupestres y las tradiciones de las áreas rurales. Ahora bien: hablar de “el pasado”, en término turísticos, remite necesariamente a que hay “algo para ver”, porque del pasado algo siempre queda. Presumiblemente, lo que hay para ver es algo que no se puede encontrar en el lugar de origen. Ello motiva la realización de un viaje.

Por otro lado, hablar del pasado siempre evoca en el inconsciente colectivo el retorno a las fuentes. Se trata de la búsqueda de lo auténtico, lo “no moderno”, lo telúrico, asociado a la búsqueda del hombre de sus orígenes. Dicho concepto toma más fuerza aún si lo que se ofrece se asocia a “lo puro”, lo intocado por los aspectos negativos de la civilización. Y más aún cuando esa “pureza” se asocia a elementos culturales, y no físicos.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

En síntesis:



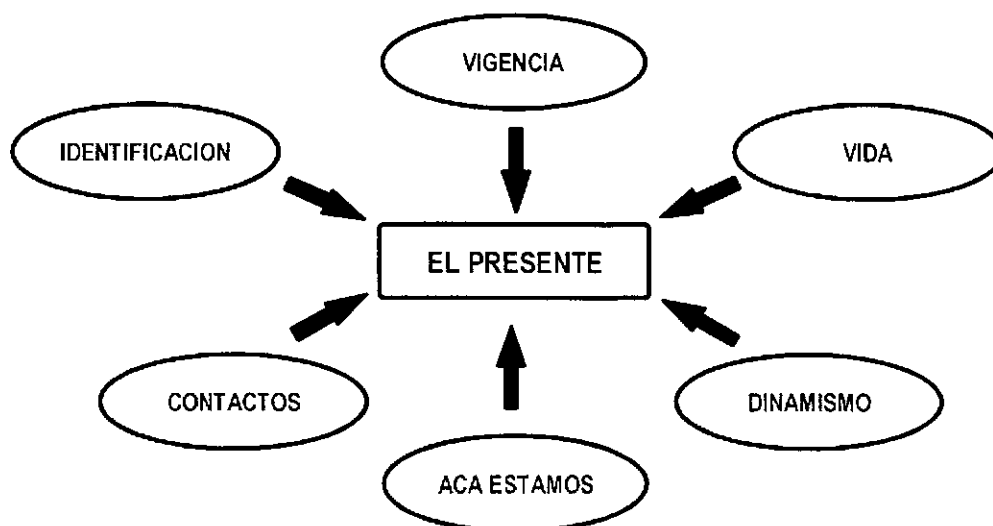
En tercer término, resulta conveniente no detenerse exclusivamente en el pasado. La Región Sur es un área con vida propia, con personas que viven en ella, personas que viven, crecen, sueñan, son felices y tienen mucho por ofrecer al visitante. Es decir, que remitirse al presente es una forma de decir: acá estamos, los esperamos, vengan a visitarnos. Identifíquese con nosotros, le ofrecemos contactarnos, aunque sea a través de una experiencia turística pasajera. Adicionalmente, remitirse al presente también es una forma de decir: acá estamos, tenemos servicios para atenderlos.

Lo que se quiere decir entonces es que la Región está, tiene vigencia, estamos orgullosos de lo que somos, nuestro presente vale y le ofrecemos compartirlo.

La misma secuencia pasado – presente crea una asociación mental hacia el futuro. Tener un presente, proveniente del pasado, implica proyectarse hacia el futuro.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

En síntesis:



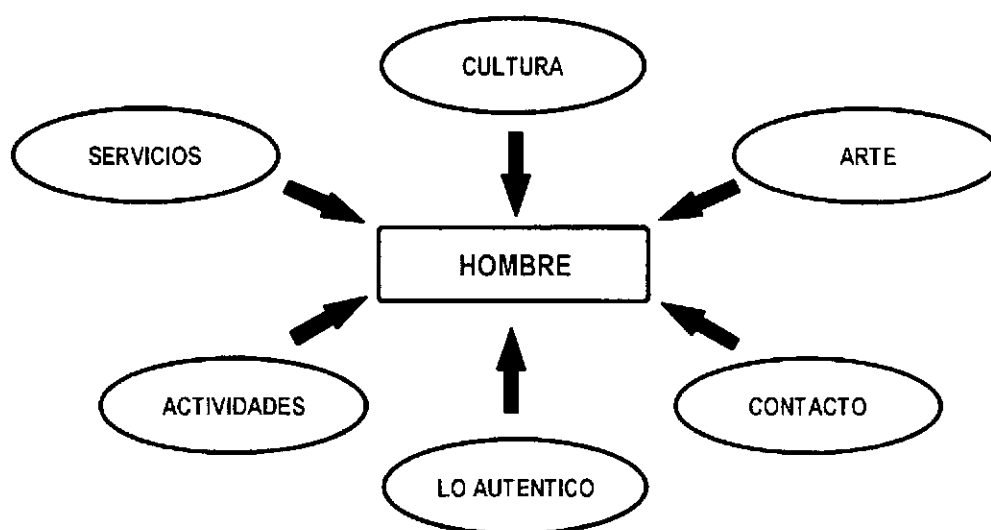
Ya hemos mencionado que el hombre, el componente antrópico, debe ser un factor diferenciador en el posicionamiento de la Región Sur. Y efectivamente, las personas son un elemento esencial del desarrollo de la actividad turística, no sólo porque son los destinatarios últimos de los esfuerzos en pos del desarrollo, sino porque las personas, tal lo dicho, quieren tomar contacto con las comunidades locales. Quieren conocerlas, saber cómo viven, cómo piensan, cómo sienten.

Colocar al hombre en el centro de la escena e incluirlo en el posicionamiento estratégico de la Región evoca en las personas ideas vinculadas a la cultura, al arte en general (manifestaciones artísticas, cosmovisión, etc.). y en este punto, la Región tiene mucho por ofrecer. Pero a su vez, la presencia humana, asociada al turismo, siempre evoca la existencia de servicios, aunque los mismos sean rudimentarios. A su vez, remite a la propuesta de actividades, ya que las mismas requieren de guías, de orientación, y eventualmente de enseñanzas.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Por otro lado, hablar de "el hombre", en términos generales, permite crear otra asociación, ya mencionada y presente en todo el desarrollo que estamos planteando. Es la asociación con lo auténtico, lo incontaminado, el hombre cabalmente entendido como representación de la tradición, de la Argentina profunda, ya que, en el inconsciente colectivo, las áreas rurales son las depositarias del mantenimiento de dichos valores.

En síntesis:

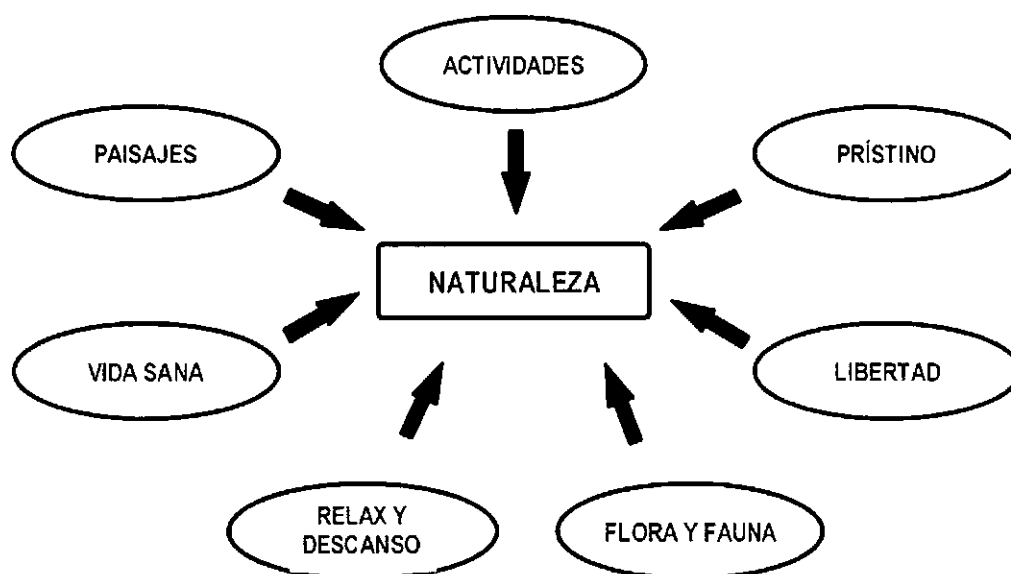


En quinto lugar, la Región Sur es un área con una naturaleza absolutamente descollante, una naturaleza que se encuentra en la base de su posible atraktividad turística. Mencionar a la naturaleza en el posicionamiento estratégico implica evocar imágenes asociadas a paisajes singulares, a la flora y fauna particulares de la Región, etc. Pero también se asocia la naturaleza a la vida sana, al relax y al descanso, en contraposición a las áreas urbanas altamente concentradas, y supuestamente "contaminadas". A su vez, la idea de naturaleza siempre implica una

ANÁLISIS ESTRATEGICO

asociación con el concepto de libertad, más aún cuando esa naturaleza se caracteriza por la inmensidad, como es el caso de la Región Sur.

Sería redundante abundar sobre la importancia del contacto con la naturaleza en la sociedad contemporánea. Digamos simplemente que, en el caso del turismo, al ser la mayor parte de la demanda proveniente de centros urbanos, la atractividad de lo natural, por contraste, resulta de un valor innegable.

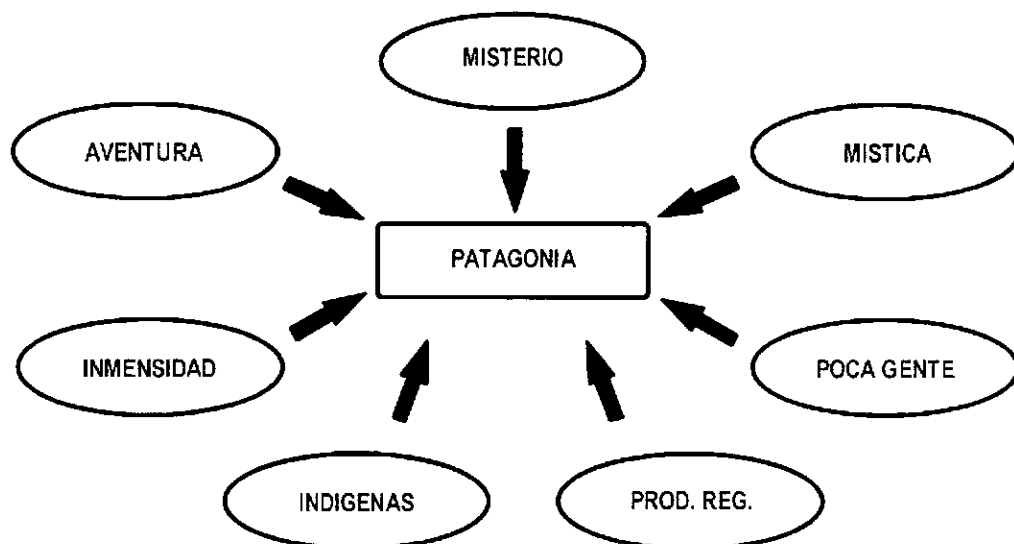


Por último, existe un concepto muy poderoso en el imaginario colectivo, que no debe ser desperdiciado. Ese concepto es el de Patagonia. ¿Por qué la Patagonia? Porque la misma es considerada a nivel mundial como uno de los últimos reductos de lo inexplorado, con toda una valoración vinculada a lo mítico, a lo misterioso, y por lo tanto digno de ser explorado. El concepto a su vez encuentra su correlato a nivel nacional. Se asocia a la Patagonia a la aventura, a los productos típicamente regionales, las grandes distancias, la poca gente, etc.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Por tales motivos, existe en la actualidad una moda de la Patagonia, hecho que no debe ser dejado de lado en la construcción del posicionamiento de la Región.

En síntesis:



Si se integran los conceptos anteriores en una sola expresión, se tendrá entonces la siguiente propuesta de posicionamiento estratégico para la Región Sur de la Provincia de Río Negro.

POSICIONAMIENTO PROPUESTO

**DONDE CONVIVEN EL PASADO Y EL PRESENTE
DEL HOMBRE Y LA NATURALEZA PATAGONICA**

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Vale repetir lo que ya hemos dicho: no se trata de una propuesta de slogan, ni de una pieza publicitaria. La propuesta es un paraguas bajo el cuál deben cobijarse las acciones publicitarias y promocionales a realizarse.

IV.2. ESTRATEGIA DE IMAGEN

La imagen puede ser definida como “la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de ella. Las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones y trozos de información conectados con la localidad¹³”. Es decir que la imagen es un conjunto de creencias, de impresiones que las personas tienen de un producto en términos generales, en este caso de un lugar como destino turístico.

Imagen no es lo mismo que posicionamiento. Esta diferenciación debe ser muy clara. El posicionamiento es un concepto técnico, que debe ser traducido para el turista potencial. La imagen se dirige directamente hacia ese turista, sin intermediación o “traducción”.

La imagen de un determinado lugar, región o destino turístico puede ser espontáneo, es decir que se forma con diversos trozos de información que las personas van recibiendo continuamente (referencias personales, información en diarios, televisión, películas, etc.). Pero debe tenerse presente que la imagen también puede construirse, puede diseñarse, en forma consciente, puede inducirse. En tal caso, debe tenerse en consideración que la misma debe ser válida (debe corresponderse a la realidad), debe ser creíble (la gente debe creer en ella), debe ser simple (sin artificios innecesarios, debe ser comprensible), debe ser atractiva (esto es clave en

¹³ Kotler Philip, Haider Donald y Rein Irving. *Mercadotecnia de localidades*. Ed. Diana, México, 1992.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

el caso de destinos turísticos), y debe ser distintiva (es decir que debe permitir diferenciar al destino turístico de otros similares).

En el caso de la Región Sur, la imagen que tiene la misma como destino turístico es muy débil, ya que la mayor parte de la información de la que se dispone y a la que tiene acceso el público, se refiere a aspectos negativos. Recurrentemente, la información remite al estado de la ruta, a problemáticas sociales no resueltas, a servicios de infraestructura básica faltantes, a situaciones climáticas extremas, etc. Adicionalmente, dichas falencias o aspectos negativos no son compensados por información respecto de las posibilidades turísticas que la Región estaría en condiciones de ofrecer.

Lo que se propone entonces es diseñar una estrategia de imagen, que modifique la impresión o la creencia que las personas tienen de la Región. La misma debe ser objeto de un accionar consciente, continuo, y coherente por parte de los diversos estamentos involucrados en la Región, tanto desde la Provincia como desde el Ente de Desarrollo, los propios municipios y el sector privado.

Según se verá a continuación, la imagen de un lugar se refiere a cómo se transmiten las características propias. El cambio de enfoque que proponemos no persigue "disfrazar" a la Región Sur de lo que no es. Al contrario. Se trata de modificar el prisma a través del cuál se contempla a la Región, a través de acciones comunicacionales conscientes, que busquen transmitir los aspectos positivos de la misma.

En el cuadro que se presenta a continuación, se plantean los lineamientos generales de la imagen a construir:

ANÁLISIS ESTRATEGICO

IMAGEN ACTUAL	IMAGEN DESEADA
Difícil de acceder	Más cerca de lo que parece
Lugar dónde no hay nada para ver ni hacer	Un lugar donde se esconden cosas únicas
Servicios baratos y de baja calidad	Servicios diferentes y de calidad personalizada
Pueblos pobres	Pueblos con un rico pasado
Atraso	Perviven las tradiciones
Aburrido	Tranquilo

El hacer énfasis en las tradiciones, la tranquilidad, las cosas por descubrir, el rico pasado, la cercanía, etc., posibilitaría interesar a potenciales turistas a visitar la Región.

IV.3. OTRAS ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

Se entiende por comunicación en marketing al conjunto de señales emitidas hacia distintos públicos objetivo. En el caso del turismo, resulta claro que las señales deben ser emitidas por el conjunto de la Región, como un todo, más allá de lo que puedan hacer los diversos municipios o empresas en particular.

El posicionamiento y la imagen, ya mencionados, integran las estrategias comunicacionales. Debido a su importancia en turismo, se ha considerado oportuno mencionarlos por separado, ya que resultan claves para el desarrollo. Quedan entonces por considerar algunos otros aspectos que hacen a la comunicación de la Región.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Se propone como eje central la segmentación para diversas demandas, en base a productos específicos. En otras palabras: en marketing, nunca conviene “disparar al bulto”. Hacer publicidad, o promoción, o cualquier otra acción, sin tener previamente determinado el segmento al que se quiere apuntar, sus gustos, aspiraciones, necesidades, etc., termina resultando un derroche de recursos que, como se sabe, suelen escasear. Se propone seleccionar los medios comunicacionales en función de este criterio, en función de objetivos claramente diferenciados.

Por otro lado, se propone la realización de acciones comunicacionales directas, dirigidas a grupos de intereses específicos. Si bien el universo al que se apuntaría sería menor, ello permitiría no obstante concentrar los esfuerzos, ya que, tal lo visto en capítulos precedentes, los productos que puede ofrecer la Región son muy específicos.

Por último, las estrategias comunicacionales deben ser congruentes con otros capítulos del presente plan, particularmente lo referido a las estrategias de productos (alta prioridad, potenciación, etc.).

IV.4. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Por distribución en marketing se entiende a cómo hacer llegar los productos a los potenciales clientes. La distribución responde a la pregunta que se hace el futuro turista: ¿cómo hago para contratar servicios o actividades en la Región?

Al igual que en otros aspectos del desarrollo turístico de la Región Sur, el sistema de distribución debe construirse desde cero, ya que en la actualidad, la presencia de turistas es muy baja o prácticamente nula.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

En función de las características del mercado turístico, se sugieren dos estrategias de distribución:

- Desarrollar una estrategia de **distribución de tipo selectiva**
- Desarrollar una estrategia de **marketing directo**

Respecto de la primera de las estrategias consideradas, ello implica primordialmente seleccionar canales específicos para productos específicos. Es decir, se propone que para cada uno de los productos considerados en el capítulo correspondiente, se seleccionen canales específicos, sin preconceptos ni buscando que un solo canal abarque todos los productos ofrecidos. Inversamente, tampoco resulta conveniente que un producto se venda a través de muchos canales. Una vez más, se trata de optimizar los recursos escasos de los que se dispone.

Respecto de la segunda de las estrategias consideradas, se propone al marketing directo como un sistema de distribución, y no meramente como una o varias acciones aisladas. El marketing directo es el sistema por el cuál el productor se dirige directamente hacia sus clientes (en este caso el destino turístico se dirige directamente a los potenciales turistas), a través de medios de comunicación personalizados, buscando una respuesta inmediata y medible. Nuevamente, encontramos aquí el concepto de fuerte segmentación que ya hemos planteado oportunamente.

El marketing directo posibilita un proceso de adaptación mutua, en el que quien ofrece el producto debe estar en condiciones y dispuesto a realizar ajustes a su producto en función de las necesidades y requerimientos de la demanda. Así, por ejemplo, si se organiza un evento vinculado al turismo aventura en conjunto con un

ANÁLISIS ESTRATEGICO

club o una asociación, habrá un ajuste mutuo entre las partes, de tal manera a generar un producto que realmente interese a ambas partes.

El marketing directo permite un importante ahorro en los costos, ya que las acciones realizadas apuntan a un objetivo específico, sin dilapidar esfuerzos.

Adicionalmente, se propone, como una forma específica del marketing directo, aplicar estrategias del denominado marketing 1x1. Cuando las circunstancias así lo aconsejen, el diseñar un producto específico para una necesidad puntual puede resultar un buen camino para lograr incrementar la cantidad de visitantes a la Región. Corresponderá el marketing 1x1 cuando la escala resulte interesante, cuando el producto a diseñar sea muy específico, y/o cuando exista una demanda muy puntual para el mismo.

V. ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y DE GESTION

V.1. INTRODUCCION

La experiencia de los centros turísticos que han contado con planes de desarrollo, indica que éstos para su éxito o fracaso, dependen directamente de la capacidad de gestión del destino. Ya hemos planteado que no existen recetas ni soluciones mágicas para lograr el desarrollo turístico. Como tal, entonces, se plantea la necesidad de delinear estrategias institucionales y de gestión para el conjunto del destino turístico.

El planteo de una estrategia de gestión para la implementación del plan y para el desarrollo del sector turístico es fundamental, debido a la complejidad de todo sistema turístico que involucra múltiples actores de la faz pública y privada. La multiplicidad de jurisdicciones existentes en la Región, de la órbita municipal, regional, provincial y nacional, con diversas dependencias involucradas, más la presencia del sector privado, el que, si bien es incipiente y aún de poco desarrollo, tiene un rol fundamental que cumplir, obliga a la articulación de esfuerzos en pos de objetivos comunes.

En la mayoría de los destinos turísticos, es observable una alta atomización de los actores sociales involucrados en el proceso de desarrollo, situación a la que no escapa la Región Sur, dependiendo de un mayor o menor liderazgo por parte de las instituciones estatales del sector, sean éstas de nivel municipal, provincial o nacional.

Esta institucionalidad tampoco es estable en tanto sus protagonistas, se renuevan en cada recambio de la cúpula política. En el mejor de los casos, en ciertos destinos

ANÁLISIS ESTRATEGICO

turísticos, se cuenta con planteles de técnicos cuya misión fundamental, sería junto al sector prestador de servicios básicos, propiciar la continuidad en la aplicación de las políticas acordadas, de la ejecución de los proyectos y de los ajustes a los planes generales. Los técnicos de los que se podría disponer en la actualidad en la Región Sur son los provenientes de dependencias provinciales o nacionales, ya que no existen profesionales formados en la propia Región.

En la medida en que todo plan sea consensuado sectorial y comunitariamente, los riesgos de atomización y dispersión de esfuerzos se minimizan. En el empresariado y en las autoridades administrativas se concentra la capacidad creativa de la comunidad. Esa energía es consecuencia de la acción concertada de muchas individualidades para resolver problemas comunes, y a ellas se sujeta el destino de cada municipio.

La gestión turística se refiere a: "encargarse", "trasmitir", "realizar", "negociar", "facilitar", todo el accionar necesario para cumplir las metas y objetivos propuestos. Responde básicamente al interrogante de: ¿Quién lo realiza?

Dicho en otras palabras, la presente asistencia técnica consiste en la elaboración de un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico para la Región Sur. De acuerdo a los términos de referencia acordados, consiste básicamente en la formulación de propuestas estratégicas para la Región. Pues bien: ¿cómo hacer para operacionalizar las estrategias? ¿cómo transformarlas en proyectos concretos? ¿quién va a llevar a cabo las acciones? ¿quién se va a hacer responsable?

Para encontrar la respuesta adecuada, se requiere de la formulación de estrategias que denominamos institucionales y de gestión, que son las que se explicitan en el presente capítulo.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

V.2. PROPUESTAS

Por un lado, la significancia del rol de los prestadores de servicios es indiscutible, en tanto son parte del “motor” del quehacer turístico. Hoy en día es impensable el desarrollo turístico sin una fuerte presencia del sector privado.

El papel del estado municipal y provincial en la facilitación, coordinación y control no deja empero de ser de primera relevancia. Junto con los actores privados locales deben velar por la continuidad de las acciones con la visión estratégica que se espera del destino.

Pero el territorio donde se desenvuelve la actividad turística excede la jurisdicción pública, tanto municipal como provincial, por lo que es imprescindible interactuar con los actores regionales en vistas al logro de “compromisos” y “actitudes proactivas” en pos del desarrollo (ver resultados de la comisión de gestión turística del taller comunitario).

Para que las instancias institucionales existentes o a crearse tengan éxito, resulta fundamental que las mismas cuenten con:

- Una misión y objetivos claramente delimitados, y
- Un alto grado de flexibilidad en su forma de interacción con el ambiente natural y social.

Respecto del primer punto, la importancia de tener objetivos claros es crucial, ya que los objetivos son los ejes rectores tras los cuáles la gestión institucional debe encolumnarse. El no tener los objetivos en claro indefectiblemente provoca dispersión de esfuerzos, falta de coordinación y finalmente las instituciones y sus integrantes se terminan diluyendo en el tiempo.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Respecto del segundo de los puntos, la flexibilidad, se requiere que la gestión tenga la suficiente capacidad de adaptación para adecuarse a los rápidos cambios del entorno, tanto en lo que se refiere al propio entorno institucional, como a las condiciones del mercado turístico.

Las estrategias institucionales y de gestión generales para la Región Sur deben girar en torno a:

- Establecer un modelo de gestión turística participativo, intersectorial, y dinámico que permita la clara identificación de actores y sus roles, para la planificación y ejecución de los distintos programas y proyectos turísticos.
- Generar ámbitos de concertación a nivel local, y regional para el establecimiento y concreción de las acciones que emanan de las estrategias generales de desarrollo planteadas en el presente Plan de Desarrollo.

Respecto de lo anterior, vale aclarar que por modelo participativo se quiere significar la inclusión de los diversos actores sociales y a las comunidades en general, de tal manera a generar los consensos necesarios para llevar la gestión a buen puerto. Por modelo intersectorial quiere ponerse de relieve la necesidad de que todos los actores involucrados directamente o indirectamente en el proceso de desarrollo se sienten en torno a una misma mesa para concertar acciones concretas. Por modelo dinámico se entiende que las instancias institucionales deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno.

Respecto de la identificación de actores y sus roles, su importancia radica en que al programar acciones concretas, resulta fundamental determinar quiénes serán los encargados de realizar las tareas, de qué manera, en qué plazos y con qué recursos.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

En un plano más específico, las diversas estrategias institucionales y de gestión se sintetizan en el cuadro a continuación:

AMBITO	ESTRATEGIAS
Local	Incorporar el tema de turismo en la agenda política local Articular unidades de gestión ante requerimientos o necesidades puntuales
Intraregional	Fortalecer ámbitos de acción y concertación para el diseño y ejecución de acciones Sumar la presencia en forma permanente y si posible institucionalizada del sector privado
Interregional	Institucionalizar los contactos con ámbitos extraregionales

A continuación desarrollaremos brevemente cada una de las estrategias propuestas en el cuadro:

A nivel local (de cada uno de los municipios):

Se propone incorporar al tema del turismo a las agendas políticas locales. A través del trabajo de campo realizado, se han detectado altibajos en el interés demostrado por los funcionarios en la temática del turismo. Y aún cuando el interés manifestado puede ser legítimo y real, muchas veces los funcionarios no tienen claro por dónde empezar para desarrollar el turismo, o el papel que puede desempeñar la actividad turística en el desarrollo de su comunidad. Por ello, incorporar la temática a la

ANÁLISIS ESTRATEGICO

agenda significa determinar objetivos locales en cada municipio, determinar un plan de trabajo, y pensar en afectar recursos para lograr los fines (económicos, humanos o técnicos). Adicionalmente, incorporar el tema del turismo significa estimular el debate comunitario respecto de las potencialidades de la actividad, así como respecto de sus limitaciones.

Se propone articular unidades de gestión puntuales frente a necesidades o requerimientos especiales. A nivel local, en la mayor parte de los casos no existe capacidad para la creación de una estructura institucional local permanente que se aboque al tema del turismo, al menos en forma exclusiva. Por ello, es dable pensar que la creación de unidades de gestión, o grupos de trabajo específicos, frente a proyectos puntuales, y con participación pública y privada, puede ser la solución para no crear superestructuras permanentes e insustentables en el tiempo, por el costo que las mismas implican. Dichas unidades de gestión debieran incluso gestionar apoyo técnico, humano y/o económico en las instancias regionales o provinciales.

A nivel intraregional (dentro de la Región Sur)

Se propone fortalecer ámbitos de acción y concertación para el diseño y ejecución de acciones. El Ente de Desarrollo para la Región Sur pareciera ser el ámbito natural, en virtud de la participación permanente de los municipios y de organismos provinciales en el mismo. El Ente ha demostrado interés en el tema del turismo, traduciéndolo en acciones concretas como los cursos de capacitación organizados oportunamente, la organización de talleres, etc. Sería deseable potenciar la labor de la Comisión de Turismo del Ente, organizando programas de acción anuales. Los objetivos a cumplir debieran ser realistas, en el sentido de plantearse contenidos de los programas que puedan ser cumplidos, tanto en lo que se refiere a la propia

ANÁLISIS ESTRATEGICO

capacidad de gestión como a los aportes que deban o puedan realizar otras instancias institucionales. El dar un enfoque regional al desarrollo permitiría entonces diseñar y ejecutar acciones conjuntas, aunque las mismas no abarquen la totalidad de la Región, sino sólo una parte.

Se propone sumar al sector privado, en forma permanente, y si posible institucionalizada. La presencia de los privados resulta fundamental, ya que el desarrollo turístico se apoya en ellos en numerosos aspectos (prestación de servicios, capacitación, etc.). Proponemos que la presencia sea permanente, para que participen del diseño de acciones desde su misma generación. Y decimos que, si fuera posible, dicha presencia debiera ser institucionalizada, lo que requiere que, en los lugares dónde se pueda, el sector privado debiera organizarse, con representación formal.

A nivel interregional (hacia fuera de la Región Sur)

La Región debiera tomar contacto con diversos ámbitos institucionales y empresariales fuera de la misma Región.

Cuando decimos institucionales, queremos resaltar la necesidad de contactos fluidos con ámbitos gubernamentales y no gubernamentales. Gubernamentales porque el Gobierno de la Provincia, principalmente, estaría en condiciones de dar apoyo técnico y/o económico a variados proyectos de desarrollo. Similar consideración puede hacerse del Gobierno Nacional. Pero los contactos no se agotan en los gobiernos. A título de ejemplo, podemos mencionar las municipalidades (principalmente las de la misma Provincia), entidades conservacionistas, grupos de interés, asociaciones deportivas, instituciones educativas, etc.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Mencionamos específicamente el tema de los contactos empresariales ya que se requiere de una política firme de apoyo al desarrollo del sector privado. El mismo, en algunos casos, se encuentra localizado en la propia Región (prestadores de servicios). En otros, sin embargo, se requerirá del sector privado extraregional, principalmente en los temas referidos a la comercialización de los diversos productos. Sería deseable entonces que, cuando el sector privado de la Región deba establecer contactos, sea acompañado por organismos oficiales en las gestiones a realizar.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

VI. SINTESIS DE LAS ESTRATEGIAS

RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Capítulo	Estrategias específicas
I. Estrategias de productos	I.1. Alta Prioridad I.2. A optimizar I.3. A potenciar I.4. A desarrollar selectivamente
II. Estrategias de Demanda	II.1. Fidelización II.2. Seducción II.3. Atracción
III. Estrategias de Oferta	Recursos naturales y culturales III.1. Integración III.2. Accesibilidad III.3. Regulación de act.y preservación Equipamiento III.5. Renovación y ampliación III.6. Dimensionamiento III.7. Diferenciación III.8. Calidad III.9. Localización Infraestructura III.10. Mantenimiento y ampliación III.11. Innovación Recursos humanos III.12. Concientización/Sensibilización III.13. Profesionalización

ANÁLISIS ESTRATEGICO

IV. Estrategias de Marketing	IV.1. Posicionamiento IV.2. Imagen IV.3. Distribución selectiva IV.4. Marketing directo
V. Estrategias Institucionales y de Gestión	V.1. Local V.2. Intraregional V.3. Interregional

ANÁLISIS ESTRATEGICO

VII. ORDENAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

Se ha procedido al ordenamiento de las estrategias propuestas en la presente asistencia técnica. Se han tomado para el mismo dos criterios que explicamos a continuación:

- En primer lugar, un criterio temporal. Las estrategias han sido divididas en corto plazo, mediano plazo, y largo plazo. Se estima en términos globales que el corto plazo abarca el período de los dos primeros años a partir del comienzo de la aplicación del plan, el mediano plazo abarca el período de los dos años siguientes, y el largo plazo abarca más allá. Se ha preferido este criterio global, y no el tradicional de estipular horizontes cuantificados, ya que la experiencia marca claramente que a posteriori, cumplir con los plazos establecidos se torna muy difícil, principalmente por la escasez de recursos disponibles.
- Por otro lado, las estrategias propuestas han sido clasificadas en de alta prioridad, de mediana prioridad y de baja prioridad. El criterio utilizado es la contribución de las mismas a los objetivos de desarrollo para la Región.

Surge de lo anterior una observación que consideramos importante. Las estrategias, no obstante integrar el conjunto del plan, y ser, de alguna manera, todas patas de la misma mesa, no dejan de ser jerarquizables. Todas las estrategias propuestas son imprescindibles para el desarrollo turístico de la Región, ya que abarcan las diversas facetas del mismo. Las estrategias a su vez sí sinergizan mutuamente, lo que significa que se retroalimentan permanentemente. Pero mientras que algunas de ellas resultan absolutamente claves para el desarrollo, otras, en cambio, adquieren una relevancia secundaria. Ello es así debido a que el llevar a cabo algunas de ellas posibilita y eventualmente facilita el implementar otras, las que pueden ser consideradas derivadas.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Rubro	Estrategia	Corto Plazo	Med. Plazo	Largo Plazo
Productos	I.1. Alta prioridad	AP	AP	AP
	I.2. A optimizar	MP	MP	AP
	I.3. A potenciar	MP	MP	AP
	I.4. A desarrollar selectiv.	BP	BP	MP
Demanda	II.1. Fidelización	AP	AP	AP
	II.2. Seducción	BP	MP	MP
	II.3. Atracción	MP	MP	AP
Oferta	<i>Recursos nat. y culturales</i>			
	III.1. Integración	AP	MP	BP
	III.2. Accesibilidad	AP	MP	MP
	III.3. Reg. de act. y preserv.	AP	AP	AP
	<i>Equipamiento</i>			
	III.5. Renov. y ampliación	MP	AP	MP
	III.6. Dimensionamiento	MP	BP	BP
	III.7. Diferenciación	MP	MP	MP
	III.8. Calidad	AP	MP	MP
	III.9. Localización	BP	BP	BP
	<i>Infraestructura</i>			
	III.10. Manten. y ampliación	AP	AP	AP
	III.11. Innovación	BP	BP	BP
<i>Recursos humanos</i>				
III.12. Concient./Sensibil.	AP	MP	MP	
III.13. Profesionalización	MP	MP	MP	

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Rubro	Estrategia	Corto Plazo	Med. Plazo	Largo Plazo
Marketing	IV.1. Posicionamiento	AP	AP	MP
	IV.2. Imagen	AP	AP	AP
	IV.3. Distrib. selectiva	MP	MP	MP
	IV.4. Marketing directo	MP	MP	MP
Gestión	V.1. Local	AP	AP	MP
	V.2. Intra regional	AP	AP	AP
	V.3. Inter regional	MP	AP	AP

Del cuadro anterior pueden extraerse las siguientes conclusiones:

Estrategias de Productos:

- Los productos que denominamos de Alta Prioridad (Ecoturismo y Turismo Ferroviario) son las estrellas turísticas del destino. Como tal, siempre se encontrarán en la primera línea.

- Los productos a optimizar (turismo aventura, científico, educativo, paleontológico y arqueológico) y los productos a potenciar (turismo de puestos y pesca) tienen una importancia menor en las primeras etapas, para luego ir creciendo a través del tiempo.

- Los productos de desarrollo selectivo (turismo tradicional, agroturismo, turismo de estancias, recreación diurna) deben ser objeto de baja atención en las primeras etapas.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Estrategias de Demanda:

- La estrategia de fidelización se coloca en una primera línea, ya que los segmentos ya conocen la Región y pueden apreciar y difundir sus ventajas.
- La estrategia de seducción es la de menor importancia relativa, ya que la motivación de los turistas no es centralmente disfrutar de productos como los que ofrece la Región.
- La estrategia de atracción crece a través del tiempo, transformándose en prioritaria en el largo plazo.

Estrategias de Oferta:

- El mayor énfasis, en las primeras etapas, se encuentra en el tema de los recursos naturales y culturales.
- El equipamiento turístico debe ser objeto prioritariamente de las estrategias de calidad, y, en menor término, la renovación, el dimensionamiento y la diferenciación.
- El mantenimiento y ampliación de la infraestructura turística es considerado clave en cualquiera de las etapas del desarrollo.
- Los recursos humanos deben ser objeto de un trabajo permanente y constante que se prolongará a través del tiempo.

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Estrategias de Marketing:

- Es clave para el desarrollo el llevar adelante la estrategia de posicionamiento desde el mismo inicio del proceso de desarrollo. Igual consideración merece la estrategia de imagen.
- Las estrategias de distribución son importantes y su aplicación debe ser constante a través del tiempo de tal manera a captar mercados y luego conservarlos.

Estrategias de Gestión:

- Se ha puesto énfasis en las primeras etapas en la aplicación de las estrategias de gestión desde lo local y regional.
- El enfoque institucional y de gestión adecuado es trabajar sobre la región como un todo, por lo que se propone que el ámbito intraregional sea de alta prioridad permanente.