

Consejo Federal de Inversiones
Neuquén

**EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-
PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA**

Informe Final

Lic. Pilar Corbellini
Expediente N 91700001

Febrero 2008

Evaluación de Neuquén como modelo de gestión público - privado.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Contenido

ANTECEDENTES.....	6
<i>Objeto de la Empresa:</i>	<i>10</i>
<i>Justificación del Programa</i>	<i>11</i>
ARBOL DE PROBLEMAS.....	12
EFFECTOS	12
PROBLEMAS.....	12
CAUSAS	13
REVISIÓN DE LA LITERATURA	13
OBJETIVOS DE NEUQUENTUR A NIVEL DE FIN Y PROPÓSITO.....	16
DESCRIPCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS (COMPONENTES).....	17
PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LOS COMPONENTES.....	17
COMPONENTE 1:	17
<i>Plan de Marketing.....</i>	<i>18</i>
<i>Marketing de Destinos:.....</i>	<i>19</i>
<i>Marketing de Productos</i>	<i>19</i>
<i>Marca Neuquén</i>	<i>20</i>
<i>Plan de Promoción</i>	<i>23</i>
<i>Neuquén Internacional.....</i>	<i>23</i>
<i>Programa Neuquén 35 mm:.....</i>	<i>24</i>
<i>Amigos y Amantes del Neuquén.....</i>	<i>25</i>
<i>Plan de Publicidad.....</i>	<i>25</i>
<i>Plan de Comercialización.....</i>	<i>28</i>
<i>Modernización Tecnológica:</i>	<i>28</i>
<i>Programa Patagonia Express.....</i>	<i>29</i>
<i>Programa de Fidelización</i>	<i>30</i>
COMPONENTE 2:	31
<i>Estructura organizacional y mecanismos de coordinación.</i>	<i>32</i>
<i>Estructura Organizacional de la empresa.....</i>	<i>32</i>
<i>Mecanismos de Coordinación.....</i>	<i>33</i>
EVALUACION DE LOS COMPONENTES	34



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

<i>Componente 1: Grado de alcance de la estrategia de Posicionamiento de la Marca Neuquén</i>	35
<i>Metodología</i>	37
<i>Resultados</i>	37
<i>Producto: Nieve</i>	38
<i>Producto: Pesca</i>	45
<i>Producto: Termas</i>	49
<i>Producto: Paleontología</i>	53
<i>Componente 2: Relación Neuquéntur / Beneficiario (Prestador turístico de la Provincia de Neuquén)</i>	59
<i>Relación Neuquéntur / Beneficiarios: A modo de definición del Componente 2</i>	59
<i>Metodología</i>	59
<i>Objetivos Específicos de las Entrevistas:</i>	60
<i>Características del grupo entrevistado</i>	61
<i>Resultados</i>	61
Grado de conocimiento general sobre Neuquéntur	61
Grado de conocimiento del funcionamiento de Neuquéntur	62
Apreciación respecto del modelo de gestión publico-privado.....	62
Aspectos positivos que se mencionaron respecto del modelo.....	63
Aspectos negativos del modelo y su implementación.....	64
Participación directa en actividades organizadas por Neuquéntur.....	64
<i>Percepción del resultado de la participación del prestador en las actividades de Neuquéntur</i>	65
<i>Aspectos mencionados respecto a los resultados obtenidos por los prestadores al participar en las actividades de Neuquéntur</i>	66
<i>Opinión sobre las actividades que realiza Neuquéntur</i>	67
<i>Apreciación de los prestadores sobre el antes y el después de Neuquéntur</i>	69
<i>Grado de información con la que cuentan los prestadores sobre el funcionamiento de Neuquéntur.</i> .	71
<i>Percepción de los beneficiarios sobre la relación Neuquéntur- Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén: Diferenciación de tareas y competencias entre una y otra.</i>	72
<i>Voluntad de los prestadores para realizar aportes a la empresa</i>	73
Razones expresadas para realizar aportes.....	74
Razones expresadas para no aportar.....	74
<i>Análisis Económico Financiero- Ejecución Presupuestaria</i>	75
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXO	99
Organigrama de la Empresa -	100
Informe financiero elaborado por el área contable de Neuquentur S.E ...	102
Formulario de la encuesta	104



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

*Los gráficos de este informe fueron elaborados por el equipo evaluador en base a información primaria obtenida de encuestas y entrevistas y a datos proporcionadas por Neuquéntur S.E. (para el caso del análisis económico financiero)



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

ANTECEDENTES

Descripción General

En el año 2002 la provincia del Neuquén tenía un Producto Bruto Geográfico (PBG) del orden de los 1.700 millones de US\$, lo cual representaba un 2% en el PBI nacional. La actividad primaria era la de mayor significación en el PBG con el 45,4% del total. Le seguía en importancia el sector terciario con el 40,5%. Por último, al sector secundario le correspondía un 13,7%.

Dentro del PBG provincial la actividad extractiva de petróleo y gas es la de mayor relevancia, participando con aproximadamente el 50% del producto generado. Si a esto le sumamos el peso del sector público, más los del sector financiero y de servicios profesionales asociados a estas actividades y analizamos la composición de los recursos del presupuesto provincial, vemos que la economía neuquina es altamente dependiente de los ingresos por regalías provenientes de la explotación de los recursos no renovables y si bien esta situación ha sido beneficiosa, en el corto o mediano plazo la curva va a empezar a decrecer y resulta imperioso diversificar la economía provincial para poder generar nuevos recursos.

El Gobierno Provincial en el inicio de este siglo, consciente de este enorme desafío comenzó a internalizar el concepto de cambio de la matriz productiva y eso se ha definido a través del financiamiento de grandes obras de infraestructura que buscan diversificar la producción primaria, aumentando las áreas cultivables y dándole mayor valor agregado a la producción agrícola; y aumentar el peso del sector turístico en la economía provincial.

Como decíamos, el desarrollo del turismo debía ser un puntal para tener éxito en el cambio de la matriz productiva; máxime cuando la mayoría de las provincias argentinas encuentran en el sector Turismo una fuente significativa y legítima de reconversión de sus tradicionales matrices productivas. Es por ello que el Gobierno Provincial lo consideró como política de estado e incorporó a su agenda esta temática.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Por otra parte, la Fundación Mediterránea, a través del IERAL, presentó en 1999 un Diagnostico Básico del Estado Neuquino donde entre otras observaciones planteaba¹:

- Carencia de métodos de administración modernos.
- Ausencia de planeamiento estratégico y planeamiento por objetivos con control de metas.
- Sistema de administración de recursos humanos obsoleto.
- Ausencia de indicadores de eficiencia diferencial de las asignaciones sectoriales (objeto del gasto / incremento o disminución de la base imponible provincial). El ejemplo más claro es el bajo monto asignado a la Dirección Provincial de Turismo y el boom inversor del sector.
- No hay una subordinación de la distribución espacial del gasto a un plan estratégico de la provincia y a la participación de las ciudades, comunas y parajes.
- Sector privado de la economía ausente de decisiones estratégicas.
- Diseño de programas públicos de inversión o desarrollo de regiones sin participación efectiva del sector privado y con gran burocracia asignada.

Y como Propuestas y líneas de acción presentaba, entre otras:

- Diseño de un programa de modernización y eficiencia del Estado provincial que incorpore pautas de desburocratización y desreglamentación, control de gestión y técnicas modernas de administración.
- Revisión de intervenciones que obstaculizan el desarrollo de la economía.
- Reorganización administrativa y funcional. Nueva organización de la administración de los recursos humanos.
- Reforma del estado como requisito indispensable para aumento de la eficacia del gasto y mejora en la calidad de los servicios y la regularidad de su suministro.

¹ Diagnóstico Básico del Estado Neuquino. – IERAL - Mayo de 1999



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

- Programación efectiva de las acciones entre todos los segmentos de la burocracia interviniente.
- Planeamiento con participación del empresariado local:

En este contexto, la Provincia del Neuquén, durante el 2003 eleva el área de turismo a rango ministerial, creando el Ministerio de Producción y Turismo basado en dos pilares en materia turística: la Subsecretaría de Turismo y Neuquéntur S.E.; conformando una política de estado en este sentido.

De esta manera se ingreso en el ámbito de los países y regiones del mundo que cuentan con herramientas modernas y eficaces para el desarrollo del turismo², una de las actividades económicas más rentables que existen actualmente.

La participación protagónica del sector empresario y los esfuerzos del Estado provincial son los rasgos característicos que presentaba esta iniciativa de planeamiento y ejecución estratégica, encarnada con marcado profesionalismo, capaz de optimizar los recursos públicos y privados a favor de toda la comunidad.

De este modo, se establece una alianza de trabajo asociativo público - privado para abordar las estrategias promocionales turísticas de Neuquén. Participan tanto cámaras empresariales ligados al sector, como el Estado Provincial y los Municipios.

Neuquéntur es una sociedad del Estado conformada íntegramente por la Provincia del Neuquén, sujeta al régimen de la Ley N° 20.705 y en forma supletoria, al de la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales

Creada por iniciativa del Gobierno de la provincia, Neuquéntur articula y complementa los esfuerzos del sector público y privado, en la promoción de Neuquén como destino turístico en los mercados nacionales, regionales e internacionales.

² España con TurEspaña, Francia con Maison de la France y Canadá con Canadian Tourism Commission son algunos de los modelos más importante en esta materia



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Bajo la orbita del Ministerio de Producción y Turismo, la Subsecretaria de Turismo y Neuquéntur debían trabajar en forma articulada para lograr sinergia entre el desarrollo de los productos y su promoción. Mientras Neuquéntur se concentra en el área de la demanda turística realizando planes de marketing y promoción para los diferentes mercados; la Subsecretaria optimiza los recursos provinciales que componen la oferta, planificando el desarrollo de nuevos productos y jerarquizando los existentes. A su vez, la Subsecretaria de Turismo genera y custodia el marco jurídico imprescindible para darle un escenario confiable de crecimiento a la actividad.

Neuquéntur se define así como, una organización flexible, con capacidad de administración y autonomía de decisión necesaria para asumir las acciones promocionales. Sus funciones son:

- Desarrollar la promoción de destinos y productos turísticos de la provincia del Neuquén en los mercados regionales, nacionales e internacionales.
- Estimular la demanda procurando ampliar los flujos turísticos y direccionarlos de modo equilibrado hacia todas las regiones de la provincia.
- Generar estrategias y acciones de promoción turística sustentables en el tiempo que logren posicionar la marca Neuquén y las submarcas provinciales
- Direccionar y gerenciar el desarrollo de nuevos productos turísticos y apoyar el crecimiento de los ya existentes
- Asesorar a los distintos estamentos de gobierno en materia de su competencia.³

Esta es una empresa de gerenciamiento mixto, cuyo objetivo es el diseño y desarrollo de la estrategia de promoción de la provincia del Neuquén a nivel nacional e internacional, basada en una alianza estratégica entre los sectores públicos y privados que facilitan el consenso y lo potencian a través del trabajo conjunto. La creación de esta empresa mixta de promoción busca la

³ Neuquentur. Vanguardia en política Turística. Informe del primer año de gestión 2004/2005

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

generación de ventas competitivas para este importante sector, ya que entre otros aspectos se buscaba facilitar y garantizar:

- La integración y articulación del Estado en sus distintos niveles, local y provincial, con todos los actores vinculados a la actividad privada;
- La participación e integración activa de distintas áreas de gobierno ligadas al turismo como la cultura, el deporte y el medio ambiente;
- Mayor flexibilidad operativa, permitiendo una rápida adecuación a las condiciones y cambios del mercado;
- Sustentabilidad a través del tiempo de los diversos programas;
- Generación de estrategias a largo plazo que permitan desarrollar acciones duraderas y con continuidad en su ejecución;
- Mayor eficacia y eficiencia en las acciones implementadas;
- Mantener bajos costos administrativos con transparencia en el manejo de los fondos.

Objeto de la Empresa:

La Empresa de Promoción Turística del Neuquén Sociedad del Estado, tiene por objeto realizar por cuenta propia, de terceros y/o asociados a terceros en cualquier parte del País y/ o en el extranjero, el desarrollo de la promoción turística de la Provincia del Neuquén en los mercados nacionales, regionales e internacionales con la finalidad de captar un mayor flujo de visitantes para la Provincia y de contribuir a hacer atractivos los productos turísticos provinciales para los mismos mercados.⁴

De esta manera, se define que Neuquéntur será el organismo capaz de promocionar eficazmente a Neuquén como marca turística. Para ello se plantean dos ejes que orientan en accionar de Neuquéntur:

⁴ Estatuto Social de Neuquéntur, S.E. del año 2003. Título II Artículo Cuarto.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

- Definición de redes de destino, que implica el agrupamiento de localidades en regiones y que permite lograr un efecto integrador unificando los esfuerzos de comunicación.
- Definición de productos turísticos, que implica orientar todas las acciones de comunicación en base al concepto de productos específicos para mercados específicos.

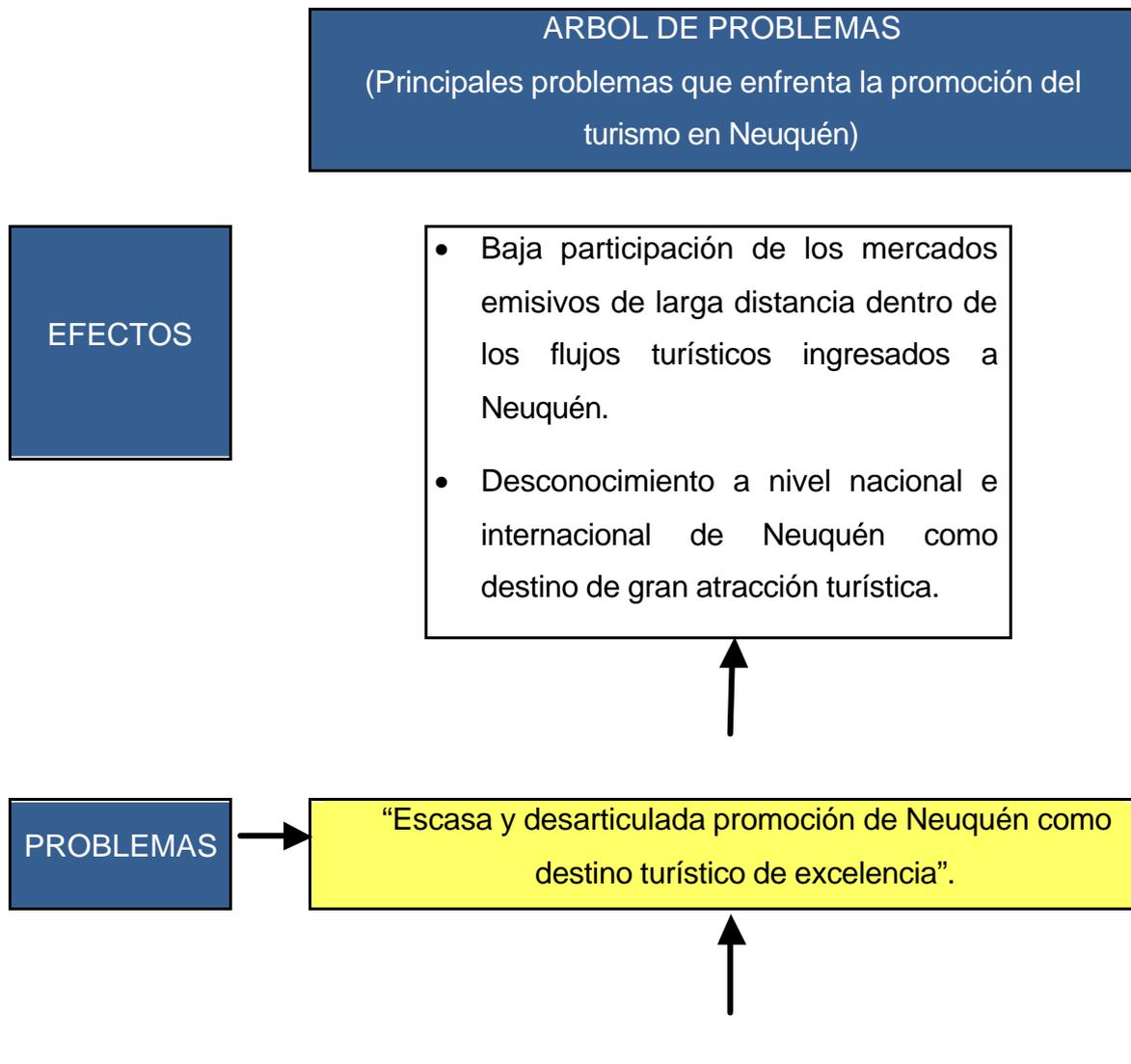
Justificación del Programa

La justificación que da origen al programa es que a través de éste, se satisfaga la necesidad de contar con un ente gestor y ejecutor de acciones encaminadas a mejorar y en otros casos, propiciar, el posicionamiento turístico de Neuquén en el resto del país y en el extranjero a través de la acción conjunta de empresarios turísticos y con la participación del Estado como promotor de la promoción turística.

El problema que se plantea resolver a través de la creación de Neuquéntur se relaciona con:



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

CAUSAS

- Escasa apropiación del tema, por entes públicos y privados, ligada a un desconocimiento interno del potencial turístico de Neuquén y sus productos. Esto responde en parte a una cuestión de prioridades para el caso del Estado y de Free Rider⁵ para el caso de los privados.
- Débil manejo e inversión en turismo tanto de la empresa privada como del estado.
- Débil estructura de servicios turísticos asociados a atractivos turísticos de jerarquía internacional.
- Falta de articulación y complementación de esfuerzos entre el sector público y sector privado en el ámbito turístico.
- Falta de conocimientos, de parte del sector, de herramientas de promoción internacional y débil acceso a clientes finales.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Un análisis de las diferentes definiciones del término “destino” denota que a menudo se usa región, distrito, área o localidad junto con el adjetivo «turístico» como sinónimos de «destino turístico».

Hudson (2005: 329) define los destinos como *“lugares con algún tipo de frontera precisa, ya sea física como en una isla, o política, o incluso creadas por el mercado”*. Según la definición de Presenza et al. (2005), el destino

⁵ Cuando el agente económico no captura todo el costo o beneficio del proyecto u acción.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

turístico es una amalgama de productos turísticos capaz de ofrecer una experiencia integrada y atractiva a los consumidores-turistas.

Según la Organización Mundial de Turismo - OMT - el destino turístico es *“un espacio físico donde el visitante transcurre al menos una noche. Incluye productos turísticos, recursos, atracciones turísticas y servicios de soporte. Tiene confines físicos y administrativos, desarrolla actividades de gestión y promoción del territorio, y reconoce una identidad e imagen propia para crear una competitividad en el mercado”*.

Buhalis (2003: 290) ha sido capaz de agrupar los principales componentes de un destino turístico en el llamado modelo de las 6 A.:

- a) **Attractions** - Atracciones (naturales, realizadas por el hombre, artificiales, construidas con un propósito, históricas, eventos especiales);
- b) **Accessibility** - Accesibilidad (la red completa de transporte, incluyendo rutas, terminales y medios de transporte);
- c) **Amenities** - Servicios (Alojamiento y gastronomía, comercios, otros);
- d) **Available packages** - Paquetes disponibles (paquetes pre organizados por intermediarios y prestatarios);
- e) **Activities**- Actividades (todas las actividades disponibles en el destino para realizar por el turista);
- f) **Ancillary services**- Servicios auxiliares (servicios usados por los turistas tales como bancos, telecomunicaciones, correos, hospitales, etc.).

Al margen de la definición escogida, el problema de la gestión se considera un asunto que incumbe a todos los agentes individuales.

La gestión del destino consiste en la gestión integrada de aquellos procesos necesarios para establecer un intercambio entre el destino y los turistas que lo visitan. Esto es, por un lado, la gestión de los servicios que se ofrecen y los factores de atracción turística, mientras que, por otro, implica la gestión de la demanda, dependiente del flujo turístico y de la satisfacción del cliente.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

El concepto *destination management* se define, según la interpretación de Ritchie y Crouch (2003: 73), como el conjunto de actividades necesarias para: activar las líneas de dirección establecidas por el *policy-maker*; ampliar los recursos y atracciones; fortalecer la calidad y la eficacia de los factores de soporte; y por último, conformar de la mejor manera el destino con las limitaciones y oportunidades del entorno.

De acuerdo con la interpretación de Franch (2002), la *destination management* es el conjunto de decisiones estratégicas, organizativas y operativas tomadas para dirigir el proceso de definición, promoción y comercialización del producto turístico (originadas en el interior del destino); y por lo tanto, sirve para generar un *incoming* equilibrado, sostenible y eficiente que de respuestas a las necesidades económicas de los «actores» locales.

Cada operador involucrado mira por sus intereses individuales directos y exclusivos en el desarrollo del turismo en el ámbito local. Sin embargo, éstos deben considerar que sus acciones influyen las acciones de otros operadores debido a sus redes de interdependencia.

Esta evidencia ha llevado a los numerosos estudios que han analizado el tema de la denominación de este fenómeno "*localidad como conjunto*" (Lundtor y Wanhill, 2001; Kozak, 2002), que se centra en estudiar las categorías específicas en el sistema de oferta y demanda, subrayando el importante papel desempeñado por las organizaciones públicas en el área de desarrollo (Palmer, 1998; Kerr, Barron y Wood, 2001).

Para conseguir comprender mejor este fenómeno, es necesario realizar mayores estudios sobre casos específicos de diferentes destinos y modelos de gestión, para identificar las prácticas más apropiadas para el crecimiento del destino, la identificación de variables claves, y en un futuro, la cuantificación de la actuación en el destino y el éxito del mismo y su oficina de turismo (Woodside y Sakai, 2001).

En un contexto tan competitivo como el que acontece en el área de los destinos (Tomás, 1998), la política turística a desarrollar se convierte en la principal herramienta del cambio (Mir, 2000), siendo fundamental el papel a desempeñar por la DMO y su gestión (Moreno, 2003).

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

OBJETIVOS DE NEUQUENTUR A NIVEL DE FIN Y PROPÓSITO.

Finalidad:

Contribuir, desde el sector turismo, a la reconversión de la matriz productiva de la provincia.

Propósito.

Desarrollar la promoción turística de la provincia del Neuquén en los mercados nacionales, regionales e internacionales con la finalidad de captar mayor flujo de visitantes para la provincia y de contribuir a hacer atractivos los productos turísticos provinciales para los mismos mercados.

Componentes:

La presente evaluación de la gestión de Neuquéntur como empresa de promoción turística se centra en dos componentes o dimensiones seleccionados y definidos por el equipo evaluador en acuerdo con los

Los componentes o dimensiones sustantivas son:

- El posicionamiento de la marca Neuquén como destino turístico y sus sub-marcas o productos turísticos.
- Relación entre Neuquéntur y los prestadores de servicios turísticos de la Provincia del Neuquén, entendidos estos como beneficiarios directos del accionar de la empresa y clientes principales de ésta.

integrantes de la empresa. Se considera que estos componentes juegan un rol preponderante a la hora de evaluar la gestión de Neuquéntur.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

DESCRIPCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS (COMPONENTES)

Componente 1: Posicionamiento de la marca Neuquén a nivel nacional e internacional a través de destinos y productos definidos.

El servicio de posicionamiento contempla la puesta en marcha de acciones promocionales que se estructuran en los planes de marketing, promoción, publicidad y comercialización.

Componente 2: Relación entre la empresa Neuquéntur y los prestadores provinciales de servicios turísticos

Este componente consiste en la relación que Neuquéntur construye con sus beneficiarios directos, prestadores de servicios turísticos de la provincia de Neuquéntur donde el resultado esperado es que la empresa logre desarrollar las acciones de promoción integrando a los actores que forman parte de la cadena de valor del turismo. De manera tal de complementar como así también incentivar y apoyar iniciativas de empresas o instituciones tendientes a la promoción de Neuquén como destino turístico nacional e internacional.

La relación entre los prestadores y la empresa se define a su vez como aquellas acciones iniciadas por Neuquéntur que den cuenta de las gestiones llevadas a cabo por esta cuyo impacto sea percibido y recibido por los prestadores turísticos sean estos últimos participes activos o no de dichas gestiones u acciones.

PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LOS COMPONENTES.

COMPONENTE 1:

Para producir el componente 1, se diseñan y se llevan a cabo planes anuales de marketing, promoción, publicidad y comercialización.

Este componente considera una estrategia de posicionamiento de la marca Neuquén como destino turístico en los ámbitos nacionales, regionales e



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

internacionales. Para su realización se contempla la puesta en marcha de las acciones promocionales que se estructuran en los dos ejes mencionados:

- Definición de redes de destino, que implica el agrupamiento de localidades en regiones y que permite lograr un efecto integrador unificando los esfuerzos de comunicación.
- Definición de productos turísticos, que implica orientar todas las acciones de comunicación en base al concepto de productos específicos para mercados específicos.

Estos ejes se estructuran en los planes de Marketing, Promoción, Publicidad y Comercialización.

Plan de Marketing

Objetivo: Generar herramientas estratégicas, soporte para el desarrollo de los objetivos de promoción turística, integrando visiones de corto, mediano y largo plazo.

Entre sus funciones se encuentran:

- Orientar la promoción con productos específicos para mercados específicos
- Aumentar la cantidad de viajes a los destinos de la provincia
- Mejorar la relación gasto / estadía promedio de los visitantes
- Desconcentrar geográficamente los flujos turísticos
- Desestacionalizar la demanda

La empresa se propone dotar a la provincia de herramientas estratégicas que actúan de vehículo y soporte del desarrollo de los objetivos principales de Neuquén en términos de promoción turística. Las visiones de corto, mediano y largo plazo se integran en un plan de marketing cuyos componentes centrales



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

son el Marketing de Destinos, el Marketing de Productos y el monitoreo de la marca Neuquén y sus sub-marcas.

Marketing de Destinos:

Se considera que un destino es para el viajero una sumatoria de percepciones. El turista lo visita por su autenticidad cultural y su diversidad natural, pero también por la calidad de sus hoteles, la originalidad de su gastronomía, la hospitalidad, seguridad, limpieza y accesibilidad. La experiencia del visitante conjuga bienes de carácter público y privado, Esta percepción global obliga a ofrecer una respuesta integradora desde cada localidad. Esta es parte de la concepción de base para el diseño específico de los planes de marketing para redes de destinos maduros o emergentes.

Se espera que la definición de redes permita lograr un efecto integrador regional, potencializar sinergias y contigüidad unificado los esfuerzos de comunicación.

Propuesta integradora de destinos:



Se espera del agrupamiento elegido que aporte paulatinamente una convergencia de lenguajes fomentando la cooperación entre localidades.

Marketing de Productos

El programa de Marketing de Productos de Neuquén esta orientado a direccional estrategias y prácticamente los productos turísticos existentes y fortalecer los incipientes.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Siguiendo las tendencias mundiales en viajes que muestran fuertes cambios en los hábitos de los turistas, cada vez menos turistas deciden un destino guiados por su paisaje sino que basan su elección en función de las actividades que puedan realizar y en las experiencias que vivieran en ese lugar, la empresa prioriza, además de la creación de los destinos, un fortalecimiento de los productos de cada destino. Para ofrecer a los viajeros las experiencias que ansían, se cree necesario que cada destino cuente con productos desarrollados para satisfacer estas necesidades.

En consecuencia, se plantean los siguientes programas

- Turismo Cultural
- Pesca deportiva
- Turismo paleontológico (Ruta de los Dinos)
- Turismo Rural
- Siete Lagos
- Congresos y Convenciones
- Esquí, Nieve y Montana
- Circuitos productivos (Ruta del Oro y del Vino)
- Turismo Termal y Turismo Salud
- Turismo de Aventura
- Avistaje de Aves

Marca Neuquén

Neuquéntur parte de la concepción que las marcas en turismo están hoy dirigiendo el rumbo de las nuevas tendencias de marketing a nivel internacional. La marca agrega valor y otorga un sello de identidad inconfundible que permite a un destino o producto lograr un posicionamiento en los distintos segmentos de mercado. Con la idea conceptual que las marcas

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

turísticas no tienen un comportamiento homogéneo en todos los mercados sino que se comportan diferentes frente a los estímulos particulares de cada país, en el año 2004 Neuquén realiza una investigación preliminar de las marcas y submarcas turísticas neuquinas en los mercados nacionales e internacionales.

Este estudio es parte de la estrategia de posicionamiento de la marca Neuquén porque significa mayor capacidad de dirigir la inversión promocional con mayor eficiencia.

Las marcas y submarcas turísticas de los destinos y productos turísticos analizadas fueron Neuquén, Patagonia Argentina, Patagonia Chilena, San Martín de Los Andes, Villa la Angostura, Aluminé, Chapelco, Cerro Bayo, Batea Mahuida, Caviahue, Copahue, Villa Pehuenia, Neuquén, Siete Lagos, Lanín, Arrayanes, Araucaria, Pehuén, Amancay, Mapuche y Dinosaurios.

En esta etapa se observa un modelo de su comportamiento en mercados internacionales. Los resultados preliminares completos fueron de los mercados brasilero, francés, español y estadounidense.

En breve, la base conceptual del relevamiento de la investigación está guiada por:

- El chequeo de la hipótesis de marca Neuquén - Patagonia Argentina. Su valor, contigüidad y sinergización.
- Conocer las apelaciones que definen a las marcas en los diferentes entornos culturales.

Utilizando la herramienta Alexa para conocer los hábitos de lectura de los mercados clave, se seleccionaron los diarios El Mundo (España), Le Monde (Francia), New York Times (EE.UU.) y Folha de San Pablo (Brasil).

Se definieron como objetivos primarios:

- Peso relativo de la marca Patagonia entre las regiones argentinas.
- Temática desarrollada. De qué temas se habla cuando se habla de Patagonia.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

- Patagonia Argentina y Patagonia Chilena: Competencia, sinergia y contigüidad.
- Presencia de las provincias y destinos patagónicos.
- Neuquén: submarcas de mayor y menor performance.
- Denominaciones más utilizadas en países no hispano parlantes

La marca Patagonia tiene una importancia central en todos los mercados considerados respecto de otras marcas argentinas. Sin embargo no ha habido esfuerzos sistemáticos de la región para perfilarla lo que surge de la gran dispersión de temas y sub-marcas presentes.

La marca Neuquén se refuerza con una marca Patagonia potente que debe ser custodiada. Apoyarse en la sinergia Neuquén-Patagonia Argentina para la promoción internacional parece ser un camino que potencie su reconocimiento.

Las diferentes grafías que alcanza la marca en un mercado clave como el brasilero y, en menor medida, el francés debería indicarnos ajustes marcarios cuando atacamos dichos mercados. El concepto general es: “un mundo, una marca; diferentes mercados, diferentes expresiones de la misma marca”. Patagônia y Patagonie formarán parte de los esfuerzos allí.

La combinación de marcas Patagonia argentina y chilena aparece como otra oportunidad. Como en otros estudios se ha observado la marca Patagonia chilena tiene más vigor en EE.UU. y su presencia decae en mercados europeos. Pero el armado conjunto de estrategias de mediano y largo plazo es una visión fértil a explorar.

Desde el punto de vista marcario se agrega a los destinos invernales la presencia de la combinación Dinosaurios-Neuquén-Patagonia. Todavía en las páginas de ciencia ofrece un gran potencial para ser volcado al turismo en todos los mercados analizados.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Objetivo: Aunar, articular y coordinar los esfuerzos individuales de promoción en una sola dirección y bajo un mismo criterio estratégico.

Plan de Promoción

Entre sus funciones se destacan:

- Detectar y aprovechar oportunidades en diferentes mercados.
- Potenciar las posibilidades de crecimiento.
- Asegurar la participación y el consenso de todos los componentes de la cadena de valor turística.

Programas contemplados en el plan de Promoción

1. Neuquén Internacional
2. Programa Neuquén 35 mm
3. Amigos y Amantes de Neuquén

Neuquén Internacional

Este programa apunta a que los distintos destinos y productos turísticos neuquinos tengan una fuerte presencia en el exterior. La identificación de segmentos específicos de la demanda en cada uno de los mercados estratégicos define el plan de promoción y direcciona la participación de Neuquén en las distintas ferias y exposiciones internacionales:

Este programa considera la participación en ferias generales de turismo y ferias de producto, seminarios, visitas de inspección, candidatura a congresos, marketing directo y gestión de datos de clientes.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

- Participación en Ferias Internacionales de Turismo: consiste en la participación de Neuquén en ferias nacionales e internacionales de turismo, las cuales constituyen el lugar y el momento en que la oferta turística del mundo se muestra al público profesional de viajes.
- Presentación y Seminarios Temáticos: Definidos como encuentros comerciales entre empresarios turísticos en mercados de origen. Se presenta la oferta de Neuquén al mercado minorista de viajes, en conjunto con los operadores Mayoristas.
- Visita de Inspección de Operadores Potenciales: Mediante la clara identificación de potenciales operadores mayoristas, se realizará una acción de promoción en la cual se invitará a operadores mayoristas que no comercializan Neuquén como parte de su oferta o los hacen en forma más débil. Los diversos destinos y productos turísticos provinciales rotaran como anfitriones de acuerdo al mercado de origen de los visitantes.
- Press trip: Como parte de la internacionalización de Neuquén, sus destinos y productos, la realización de viajes de prensa con periodistas o representantes de medios de comunicación es un aspecto clave.

Programa Neuquén 35 mm:

El arte audiovisual es un importante componente para la promoción de un destino y un nuevo motivo para despertar el interés de posibles visitantes.

El programa Neuquén 35 mm es creado para promover la provincia y sus atractivos como locación y escenario para diferentes producciones audiovisuales de nivel nacional e internacional. Esta propuesta es basada en la riqueza visual, cultural y en el patrimonio histórico que posee Neuquén, cumple un rol estratégico en la difusión nacional e internacional del destino.

El programa incluye la creación de la Film Comisión Neuquén. Esta institución esta diseñada para facilitar y apoyar la producción audiovisual de la provincia.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Amigos y Amantes del Neuquén

El marketing relacional es considerado como una eficiente herramienta de posicionamiento para los destinos.

Neuquéntur desarrolla el programa “Amigos y Amantes del Neuquén” que propone identificar a aquellas personalidades y referentes de distintos ámbitos: artístico, científico, deportivo, entre otros, con el objetivo de generar una asociación que sume prestigio y difusión al destino.

Las acciones planificadas para este programa son:

- La formación de una red de Amigos y Amantes del Neuquén, promotores turísticos de los destinos del Neuquén.
- El armado de una base de datos que incluya personalidades afines a la provincia
- La programación de una agenda de celebridades
- La realización de exposiciones, charlas, conferencias, talleres, clubes de lectura o clínicas deportivas de acuerdo a la persona invitada
- Campañas de comunicación y difusión.

Plan de Publicidad

Objetivo: Posicionar a Neuquén y su oferta de productos turísticos en los diferentes mercados de interés utilizando las comunicaciones integradas. Generar un fuerte impacto sobre el flujo turístico de la provincia.

Publicidad: considera la difusión de la imagen de Neuquén como destino turístico en mercados consolidados (Buenos Aires, la costa Atlántida, Brasil) a través de la presencia predeterminada de mensajes en medios especializados en viajes, suplementos de viajes de grandes medios de comunicación y portales de Internet

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

A través de las actividades comprendidas en el plan de marketing, se logra definir y conocer el mercado emisor y en base a ello, se diseña el material promocional, a ser utilizado en las campañas.

El plan busca apoyar y consolidar una propuesta de marca capaz de sostener un canal abierto de comunicación con contenidos consistentes durante todo el año a través de la utilización de las comunicaciones integradas como herramienta.

Los esfuerzos de comunicación están destinados a:

- Posicionamiento de la marca Neuquén- Patagonia Argentina, sustento para el fortalecimiento de las propuestas de productos y destinos.
- Apoyar a los productos desarrollados en toda la provincia, de acuerdo al análisis de estacionalidad.
- Comunicar los nuevos productos turísticos apoyando el Plan de Marketing de Productos.

Para el desarrollo de estos objetivos se parte del análisis estratégico de la oferta que determina un índice de desarrollo de los diferentes productos turísticos en cada región. Del cruce de este índice con la matriz de estacionalidad de productos, surge una estrategia de comunicación con presencia anual, determinada por las temporadas de los productos.

Los índices de oferta, incluyen el análisis de datos como el atractivo, la accesibilidad, el equipamiento, la demanda y la estacionalidad de cada producto, Estos ejes resumen y abarcan las principales condiciones para que el turista se pueda desplazar, permanecer, disfrutar y percibir la calidad del producto a través de la satisfacción de sus expectativas.

Se establecen, entonces, cuatro periodos de comunicación marcadas por el inicio de las temporadas: Otoño, Invierno, Primavera y Verano. Durante cada uno de ellos se trabaja de acuerdo a los objetivos puntuales de los productos de esa estación. Esto nos permite orientar los esfuerzos de comunicación específicamente a cada nicho de la demanda, acercándole propuestas puntuales.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

El cruce matricial del nivel de desarrollo de los productos con las regiones predeterminadas permite, que a lo largo de lo año, todas las regiones de la provincia reciban apoyo comunicacional, logrando de este modo los objetivos estratégicos de atenuar la estacionalidad y robustecer la redistribución del espacio físico. Patagonia de los Lagos, Patagonia de los Valles y Volcanes, Estepa de los Dinosaurios, y Patagonia Termal desarrollaran su presencia con el anclaje de la marca Neuquén.

OTOÑO	Turismo Rural, Turismo Cultural, Turismo Paleontológico, Congresos y Convenciones, Circuitos Productivos, Siete Lagos, Turismo de los Pueblos Originarios, Turismo Religioso, Parques Nacionales, Turismo Arqueológico.
INVIERNO	Turismo Rural, Turismo Cultural, Nieve, Deportes Invernales, Turismo Paleontológico, Siete Lagos, Parques Nacionales, Turismo Arqueológico, Turismo de los Pueblos Originarios
PRIMAVERA	Turismo de Aventura Turismo Rural, Pesca Deportiva, Turismo Cultural, Campamentismo, Turismo Paleontológico, Congresos y Convenciones, Avistaje de Aves, Circuitos Productivos, Siete Lagos, Turismo de los Pueblos Originarios, Turismo Religioso, Parques Nacionales, Turismo Arqueológico.
VERANO	Turismo de Aventura Turismo Rural, Pesca Deportiva, Turismo Cultural, Campamentismo, Turismo Paleontológico, Termalismo, Congresos y Convenciones, Avistaje de Aves, Circuitos Productivos, Siete Lagos, Turismo de los Pueblos Originarios, Turismo Religioso, Parques Nacionales, Turismo Arqueológico, Turismo Vulcanológico.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Plan de Comercialización

Objetivo: Procura que las propuestas lleguen de forma eficaz y efectiva a través de los diferentes canales de comercialización a los potenciales turistas a nivel nacional e internacional.

Facilitar la tarea de los canales de venta implica entre otros:

- Actuar sobre temas logísticos como el transporte,
- Impulsar la integración regional
- La modernización tecnológica de la estructura de comercialización.

Neuquéntur desarrolla estrategias de comercialización integrando a los actores que forman la cadena de valor del turismo:

- operadores
- agencias de viajes
- organizadores de congresos y convenciones
- prestadores de servicios directos y complementarios.

Modernización Tecnológica:

La comercialización de los servicios turísticos mediante la utilización de Internet a nivel internacional y en menor medida local, muestra una tendencia de fuerte crecimiento.

El programa de Modernización Tecnológica abarca la actualización de la página Web de Neuquéntur y el desarrollo de Neuquén Interactiva. Se espera que el relanzamiento de la página Web de Neuquéntur incorpore un nuevo tratamiento de la información, generando un entorno más amigable con mayor velocidad, dinamismo y otros idiomas para los usuarios internacionales de la red.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Mediante el programa Neuquén Interactiva se implementa un sistema de reserva de alojamientos y servicios turísticos en tiempo real. El objetivo es ampliar las posibilidades de comercialización de un mayor número de productos y destinos hacia un mayor número de mercados a menor costo.

Se espera que esta herramienta permita a gran cantidad de establecimiento MPyMES localizados en toda la geografía provincial, ofertar sus productos a más turistas. De esta forma se asiste a aquellos prestadores que por cuestiones de escala no están en condiciones de desarrollar por si solos este tipo de herramientas que constituyen una potente vía de comercialización.

Las ventajas que se identifican en este programa son:

- Una mayor eficacia y eficiencia en la comunicación con los mercados seleccionados.
- Mayor facilidad y rapidez en el proceso de compra para los clientes
- Posibilidades de plantear diversos paquetes de productos y destinos de acuerdo a las condiciones de estacionalidad particulares
- Reducción de costos para promoción y publicidad de productos y destinos.
- Un mayor aprovechamiento en la relación con los clientes basado en el principio del contacto directo con ellos
- La creación de vínculos entre los proveedores de servicios turísticos
- Posibilidad para que los prestadores de servicios puedan manejar sistemas de reservas con tecnología avanzada

Programa Patagonia Express

El Gobierno de la Provincia de Neuquén y Neuquéntur concibieron este programa a partir de la necesidad de mejorar las conexiones del transporte aéreo y terrestre internas de Neuquén y con el resto de los destinos patagónicos para permitir al viajero trasladarse con facilidad.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Un sector turístico desarrollado y equilibrado regionalmente requiere necesariamente contar con un grado de interconectividad adecuado. El traslado de los turistas entre los destinos puntos de la provincia debe funcionar como un viaje de placer.

La propuesta de este programa es el desarrollo de un hub aéreo-terrestre en Neuquén Capital y lograr su operación combinada mediante minibuses y aviones, Este Esquema complementa al sistema actual que exige tramos innecesarios debido a una planificación central que no atiende las necesidades de un desarrollo federal.

Accesibilidad, conectividad y capilaridad son los ejes directrices que guían la aplicación del programa. A su vez, un sistema de transporte turístico eficiente debe facilitar el acceso desde los grandes centros emisores a todos nuestros destinos con autonomía de la dimensión de la estructura receptiva, Esta visión sistema entrelaza la infraestructura vial y aeroportuaria con los medios de transporte que la operan.

Programa de Fidelización

El Programa de Fidelización tiene como objetivo principal convertir a los visitantes en reiteradores. Es sabido que los mayores esfuerzos desde el marketing y la publicidad están en lograr que los turistas visiten por primera vez un determinado destino, Este programa apunta, entonces a mejorar la eficiencia de la inversión en programas de promoción procurando la lealtad de los visitantes hacia los destinos Neuquinos.

Por lo demás, las circunstancias macroeconómicas actuales de la Argentina hacen que los destinos neuquinos estén trabajando con gran cantidad de turistas nacionales y extranjeros, Aprovechar esta coyuntura con visión de largo plazo es desarrollar políticas anticíclicas que apunten a fidelizar la mayor alícuota posible de esta gran cantidad de visitantes, generando condiciones para mantener esta tendencia en el futuro.

Este programa apunta a que, mediante el otorgamiento de diversos de diversos beneficios, los turistas que vacacionan en la provincia reiteren sus visitas.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

El diseño del programa de fidelización contempla planes para la vinculación de turistas con Neuquén, la acumulación de puntos para ser canjeados por premios, beneficios y programas de descuentos.

Esto permite a Neuquéntur,

- Personalizar y administrar las relaciones con los clientes
- Conocer sus preferencias y anticiparse a sus demandas
- Desarrollar programas de incentivo para los canales de comercialización indirectos (profesionales del sector)
- Ofrecer la alternancia a otros destinos neuquinos mostrando la diversidad de nuestra oferta
- Apoyar la desestacionalización de los circuitos con acciones de marketing directo a partir de la obtención y operación de bases de datos.

COMPONENTE 2:

A partir de entrevistas con la ex presidente de Neuquéntur, Ana María Aquín, el equipo evaluador obtuvo información respecto de cómo se estructura esta relación desde la órbita de la empresa.

Se parte de la anotación que Neuquéntur, si bien reconoce a los prestadores turísticos como sus principales y directos beneficiarios, no están estos últimos identificados de manera formalizada y sistemática

En consecuencia, las acciones tendientes a formar esta relación entre empresa - programa - beneficiario no están sistematizadas. La relación entre uno y otros esta dada sobre todo a través de los representantes de las cámaras que conforma el directorio de la empresa.

La comunicación, información sobre ferias, inscripciones a las mismas, etc., se realiza a través de e-mail o el prestador puede acceder a la página de Internet de la empresa donde puede encontrar el formulario de inscripción. La base de datos de los prestadores se arma sobre la marcha y son los directores los encargados de realizar el relevamiento.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Por otro lado, se llevan acciones de capacitación para empresarios locales. Esta capacitación se diseña en base a los productos comercializados en cada región

Estructura organizacional y mecanismos de coordinación.

Estructura Organizacional de la empresa

Neuquéntur se constituye en una empresa del estado administrativamente autónoma y financieramente dependiente de la Subsecretaría de Turismo, entidad que depende del Ministerio de Producción y Turismo de la provincia (actual Ministerio de Desarrollo Territorial).

La Sociedad se compone de un directorio de 13 miembros, número fijado por la asamblea general. Los Directores son designados por la Asamblea a partir de ternas propuestas por las instituciones que tiene representación en el Directorio. Este último elige de su seno al Presidente y Vicepresidente, actuando los demás miembros como vocales del cuerpo. El directorio está compuesto por 5 representantes titulares y dos suplentes del sector privado y 3 representantes titulares y un suplente del sector público⁶ Además la Asamblea designa tres síndicos titulares y dos suplentes para realizar la fiscalización de la sociedad.

El Directorio vela por el cumplimiento de las políticas generales, planes de acción y la administración de la Sociedad.

Desde lo formal, el Directorio, designa por concurso público un Gerente Ejecutivo⁷, dependiente del presidente del directorio. El Gerente es responsable de administrar la Sociedad y de ejecutar todo lo resulto y programado por el Directorio. Dependiente de la Gerente Ejecutivo se encuentra un área Administración, Prensa y Comunicación, Imagen y Diseño,

⁶ Instituciones representadas en el directorio de Neuquentur: Cámara de Comercio, Industria y Turismo de San Martín de los Andes, Cámara de Comercio, Industria, Turismo y Afines de Junín de los Andes, Sociedad Rural de Neuquén (Junín de los Andes), Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de San Martín de los Andes. ACIPAN, Cámara de Comercio de Villa la Angostura, Asociación de Hoteles de Villa la Angostura, Cámara de Comercio del Dpto Aluminé, Cámara de Comercio de Caviahue, Cámara de Comercio de Chos Malal, Gobierno de la Provincia del Neuquén, Representante por los Municipios Turísticos, Representante por el Entes Minas (Norte Neuquén).

⁷ Hasta la fecha no se ha llamado a concurso para cubrir dicho cargo.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Publicidad, Marketing y Comercialización. En la orbita del área de Administración se encuentran un encargado de contabilidad, recepción y administrativos generales.

A su vez dependientes de Administración, Prensa e Imagen y Diseño, se encuentran los asistentes en San Martín de los Andes, Reino Pehuenes, Junín de los Andes y Buenos Aires. Por otro lado, el área de Comercialización se compone de la Coordinación de Patagonia Express y Neuquén Interactiva.

Lo anterior se puede leer del organigrama formal de la empresa (Ver anexo 1) que da cuenta de la estructura organizacional formal que se diseñó para el desempeño y funcionamiento de la empresa.

Ahora bien, el organigrama real dista bastante de lo anteriormente descrito. Ya sea por razones presupuestarias, o por razones políticas que escapan a este análisis, la estructura organizacional de la empresa fue reducida quedando con una staff de cuatro administrativos de planta permanente- un administrativo, una recepcionista, un asistente en San Martín de los Andes, un asistente en Junín de los Andes-, un asistente en Buenos Aires contratado, un contador contratado, y las áreas de Prensa y Comunicación, Imagen y Diseño, se conforman como componentes ad-hoc que se contratan según necesidades.

Particularmente, el presidente de la empresa cumple el rol del Gerente Ejecutivo como así también tiene a cargo de las áreas de Marketing y Comercialización. Para esta última, se contó en el primer año de la empresa con una consultora para la coordinación del Programa Patagonia Express como así también para Neuquén Interactiva. Actualmente esta última supone únicamente el mantenimiento de la página Web, por la que Neuquéntur solamente paga el costo de la misma sin embargo su contenido es responsabilidad de la Subsecretaría de Turismo de la provincia. Además Neuquéntur realiza periódicamente la redacción de la Newsletter.

Mecanismos de Coordinación

Relación / Coordinación con la Subsecretaría de Turismo

Los mecanismos de coordinación con la contraparte de la empresa, la Subsecretaría de Turismo tiene un carácter netamente presupuestario.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Si bien Neuquéntur basa su planificación sobre el Plan Maestro elaborado por la Subsecretaria y prioriza lo allí planificado, la empresa no desarrolla una relación o coordinación institucional de tareas y actividades con la Subsecretaria. Tampoco, la empresa tiene un conocimiento de las tareas desarrolladas por aquella.

La formalidad de la relación se deja plasmada en las invitaciones al Subsecretario a las reuniones de directorio quien ha concurrido en escasas oportunidades.

Esta coordinación entre quien es el responsable de la oferta turística de la provincia y quien es el responsable de la demanda es un punto débil en el análisis del accionar de la Empresa.

EVALUACION DE LOS COMPONENTES

Entendemos por evaluación de programas o políticas publicas a una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de esos programas y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presenta y mejorar la acción futura⁸.

Como se adelantó en el primer informe de avance, la presente evaluación de la gestión de Neuquéntur como empresa de promoción turística se centra en **dos componentes o dimensiones** seleccionados y definidos por el equipo evaluador en acuerdo con los integrantes de la empresa. Se considera que estos componentes juegan un rol preponderante a la hora de evaluar la gestión de Neuquéntur.

Los componentes o dimensiones sustantivas son:

⁸ Nirenberg, Olga et. Al (2001): "Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales" Editorial Paidós. Buenos Aires.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

- El **posicionamiento de la marca Neuquén** como destino turístico y sus sub-marcas o productos turísticos.
- **Relación entre Neuquéntur y los prestadores de servicios turísticos** de la Provincia del Neuquén, entendidos estos como beneficiarios directos del accionar de la empresa y clientes principales de ésta.

Componente 1: Grado de alcance de la estrategia de Posicionamiento de la Marca Neuquén

Posicionamiento- A modo de Marco Conceptual para la Evaluación del Componente 1

Empecemos por definir posicionamiento de una marca o destino. El significado de la palabra posicionamiento ha ido mutando y ha sido ampliada a lo largo de la historia del marketing. Actualmente se designa con ella a las percepciones que los consumidores tienen como resultado de las características subjetivas de una marca o producto (Ries y Trout, 2005). El posicionamiento es el resultado de una comparación mental, entre los contenidos del mensaje percibido y los ya existentes de otros mensajes similares percibidos anteriormente, la competencia.⁹

El posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares.

Por tanto, el posicionamiento, teniendo en cuenta su conceptualización, es el resultado de una acción voluntaria por parte de la empresa y en ningún caso, el resultado de un proceso de formación natural de la imagen del producto en la mente del consumidor (Ries y Trout, 2005).

⁹ Martín Armario (1993) define el término posicionamiento como: "la concepción de un producto y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores".



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

El posicionamiento debe ser algo más que una parte de la estrategia de mercado de cada entidad; debe ser la columna vertebral del diseño y desarrollo de su producto y un pensamiento clave de su plan comercial.

La estrategia de posicionamiento es un elemento clave en la gestión de marcas turísticas (Pearce, 2000); sin estrategia de posicionamiento no existe posibilidad de una correcta definición de la política de gestión e imagen de marca en el turismo. La estrategia de posicionamiento define la opción básica de marketing en un mercado turístico determinado atendiendo a:

- a) la posibilidad de obtención de un adecuado posicionamiento de la marca turística (producto) que puede ser a su vez un criterio que determine la selección del segmento objetivo;
- b) el posicionamiento del "producto turístico" ayuda a los destinos turísticos a lograr una ventaja competitiva sostenible (Kotler, 2006).

Se puede definir pues el posicionamiento del producto, como el lugar que ocupa el producto turístico en la mente del consumidor atendiendo a un número de atributos fundamentales, los cuales pueden ser tangibles o intangibles (Kotler, 2006). El posicionamiento del producto turístico estará afectado no sólo por la acción iniciada por la empresa a la que pertenece en particular, sino también por las acciones o actividades realizadas por sus competidores (Pearce, 2000).

La estrategia de posicionamiento es el "arte" del desarrollo y comunicación de diferencias significativas entre el producto turístico ofertado, y aquellos productos competidores que sirven al mismo mercado (Kotler, 2006).

Ahora bien, de hecho, los turistas viajan a destinos turísticos. Se considera pues como destino turístico, tomando en cuenta las aportaciones de Valls, (1992), Kotler (2006) y Coltman (1989), a todo elemento geográfico sea o no, división administrativa, capaz de ser identificado con alguna denominación de cualquier tipo, es decir, sitios con alguna forma de límite real o percibido que atraen a visitantes no locales (turistas)



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Metodología

La evaluación referida al **grado de alcance de la estrategia de posicionamiento de la marca Neuquén** como destino turístico a través de las acciones promocionales realizadas durante el periodo 2004-2007, se llevo a cabo utilizando como herramienta metodológica la realización de encuestas no probabilísticas dado las características de la población sujeta a evaluación. La muestra confeccionada es no aleatoria sino de tipo casual o fortuito.

La población sujeta a investigación (unidad de muestreo) son personas en transito en terminales áreas o de ómnibus, siendo la condición para que la unidad de muestreo integre la población a evaluar ser mayor de 18 años.

Cantidad de Casos: 1000 (mil)

La encuesta estuvo confeccionada a partir de la formulación de preguntas abiertas y cerradas. La pregunta abierta, sin establecer las categoría de respuesta, busca en primera instancia, sondear cuales son los destinos o productos turísticos que la persona tiene en mente sin previa información generando una respuesta espontánea. Con la pregunta cerrada y sus categorías definidas, se busca medir el grado de conocimiento sobre un destino o producto o el grado de asociación de un producto a un destino y viceversa.

Resultados

Como punto de partida, se indagó, a través de una pregunta abierta, a los entrevistados sobre que provincia recomendaría para vacacionar. Lidera las preferencias Buenos Aires y Córdoba, a las que si le sumamos Mendoza y Misiones concentran más del 55% de las preferencias de los argentinos para vacacionar. Neuquén ocupa el quinto lugar y el primero entre las provincias patagónicas. Si bien el porcentaje es menor a 10 puntos, también es cierto que salvo las mencionadas anteriormente, el resto de las provincias; inclusive aquellas que realizan inversiones de comunicación similares a Neuquén como Salta, Entre Ríos, San Luís, Santa Cruz; son superadas por Neuquén.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

¿Qué provincia recomendaría para vacacionar?

Provincia	%
Buenos Aires	20.4
Córdoba	14.5
Mendoza	9.9
Misiones	9.9
Neuquén	8.5
Río Negro	7.6
Entre Ríos	5.2
Santa Cruz	3.9
Salta	3.6
Chubut	2.7
Tucumán	1.5
Tierra del Fuego	1.5
San Luís	1.5
Corrientes	1.3
Formosa	1.3
Sgo del Estero	1.1
Santa Fe	1.1
Chaco	0.9
Jujuy	0.9
Catamarca	0.4
San Juan	0.3
Ns Nc	2.1

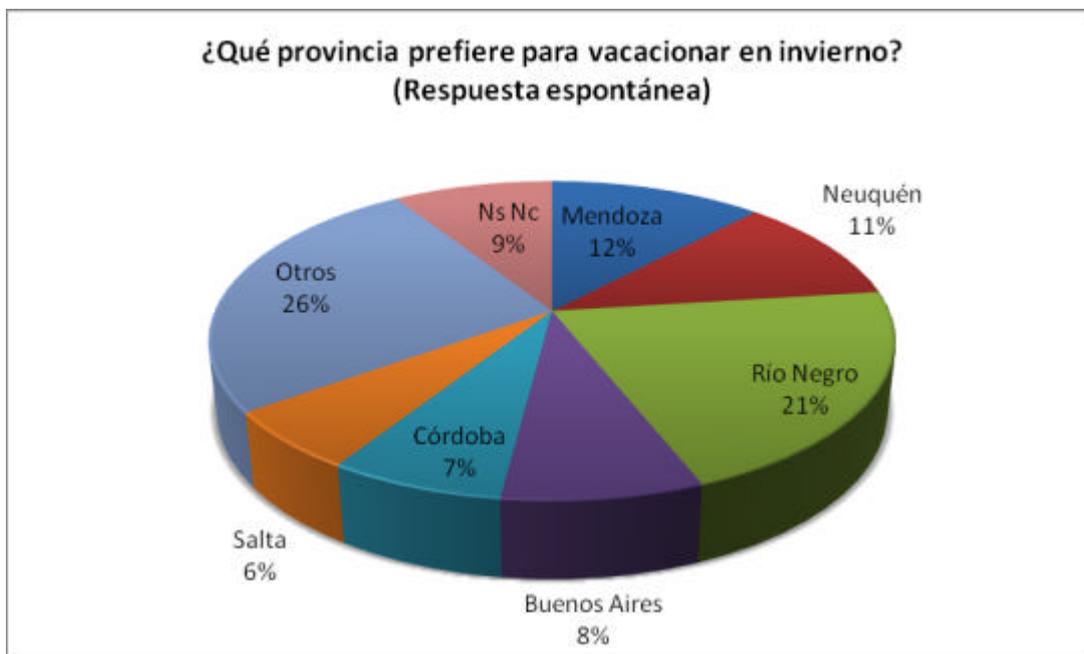
Producto: Nieve

Luego se le requirió al encuestado, de la misma forma que en la pregunta anterior, que elija un lugar para vacacionar en invierno (pregunta abierta).



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Aquí las preferencias las lidera Río Negro (21%), seguido de Mendoza (12%) y Neuquén (11%). Estos valores se sustentan en la asociación tradicional de la temporada invernal entre producto nieve - Cerro Catedral – Bariloche.



Si realizamos los cortes etareos, podemos encontrar con mayor detalle una explicación a esta preferencia por Río Negro, y en forma específica por Bariloche. La siguiente tabla muestra que los más jóvenes y los adultos prefieren aquellas provincias donde se pueden practicar deportes invernales, como Mendoza, Río Negro y Neuquén. Mientras que los adultos mayores (+50 años) tienen una clara preferencia por Buenos Aires, Córdoba, Misiones, y Salta, provincias con climas más benignos para la época invernal.

Un dato llamativo es que entre los jóvenes (18-25 años) y los adultos jóvenes (26-35 años) prefieren a Neuquén por sobre Mendoza. Neuquén decae fuertemente entre los adultos mayores (+50 años), lo que muestra que hay que ampliar la oferta para este sector, ya que son los que más tiempo libre cuentan, así como con fondos disponibles para el ocio y la recreación; y en muchos lugares del mundo son el motor de la actividad turística.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Provincia	Edad				Total
	18 - 25	26 - 35	36 - 50	50 - +	
Río Negro	32.4%	29.7%	18.8%	7.8%	21.3%
Mendoza	10.2%	9.6%	15.0%	9.6%	11.6%
Neuquén	15.7%	12.0%	10.5%	5.4%	10.5%
Ns Nc	5.6%	13.9%	7.9%	7.2%	9.1%
Buenos Aires	7.4%	2.9%	9.8%	13.2%	8.3%
Córdoba	2.8%	4.3%	7.1%	11.4%	6.7%
Salta	2.8%	4.8%	5.6%	10.8%	6.1%
Misiones	4.6%	3.3%	4.1%	10.2%	5.3%
Chaco	2.8%	2.4%	3.0%	2.4%	2.7%
Entre Ríos	3.7%	1.0%	1.9%	5.4%	2.7%
Santa Cruz		4.3%	2.3%	2.4%	2.5%
Tucumán	3.7%	1.9%	2.3%	0.6%	2.0%
Tierra del Fuego	2.8%	5.7%			2.0%
Sgo. del Estero			2.6%	4.8%	2.0%
Chubut	2.8%	1.0%	3.0%	0.6%	1.9%
San Luís	0.9%	1.0%	2.3%	1.2%	1.5%
Formosa		1.4%	1.1%	1.8%	1.2%
Corrientes			1.5%	2.4%	1.1%
Santa Fe		1.0%	0.8%		0.5%
San Juan				1.8%	0.4%
Catamarca			0.4%	1.2%	0.4%
Jujuy	1.9%				0.3%

En el siguiente paso se busca conocer el grado de asociación que realiza el entrevistado entre los distintos centros de ski (como productos) y su ubicación geográfica (como destino).

Para eso se le pregunta de forma abierta que provincia recomendaría para ir a esquiar.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA



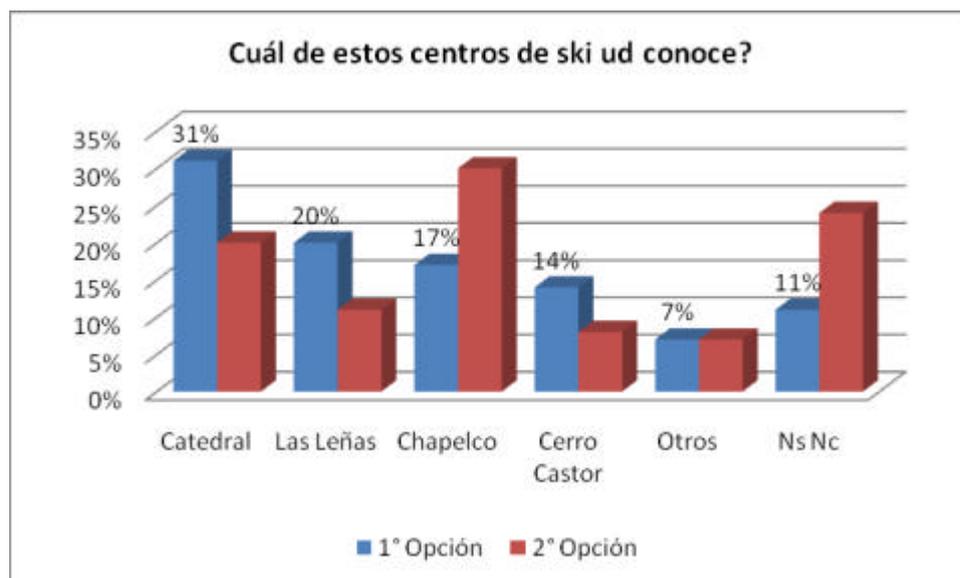
Luego buscamos indagar el conocimiento que tienen los entrevistados sobre los distintos centros de ski y su ubicación geográfica; para esto realizamos una pregunta abierta sobre si conoce algún centro de ski y si lo puede ubicar en alguna provincia.

Una importante porción de la muestra (51%) no pudo identificar ningún centro de ski. Del restante 49% que recordaron nombres de centros de ski, pudieron ubicar geográficamente los localizados en Mendoza (40,5%), seguidos de Neuquén (24,7%) y Río Negro (20,1%).

NO		50.9
SI (49%)	Mendoza	40.5
	Neuquén	24.7
	Río Negro	20.1
	Chubut	3.8
	Otros	10.9

Luego, volvimos a indagar sobre el grado de recordación de los distintos centros de ski, a partir de una pregunta cerrada, con una lista de estos, y dándole la opción de nombrar más de uno. El encuestador en este caso, prioriza las opciones mencionadas por el encuestado.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA



Nombrado como primera opción, lidera en grado de recordación Catedral con un amplio margen (31%), seguido de Las Leñas con 20%, Chapelco 17% y Cerro Castor con un 14%. En la segunda opción lidera Chapelco con un 30%, seguido de Catedral con un 20% y Las Leñas con tan solo un 11%. Como vemos en la suma de respuestas afirmativas por centro de ski los lugares que cuentan con mayor recordación por parte de los entrevistados son Catedral y Chapelco.

Cuando analizamos con mayor profundidad a quienes mencionaron recordar a Chapelco, nos encontramos con la particularidad que fue elegido por el **36% de la población femenina** contra el 25% de la población masculina. Otros centros de la provincia neuquina, como Wayle y Bayo fueron nombrados como segunda instancia con porcentajes estadísticamente no significativos.¹⁰

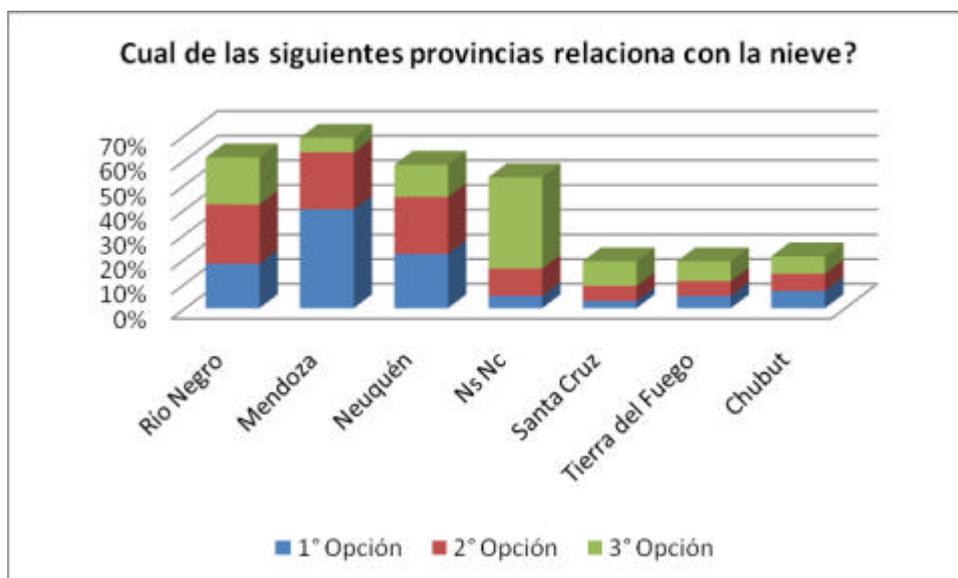
Cuando se indaga sobre la relación directa entre el destino (provincia) y el producto (nieve – ski) con categorías de respuestas¹¹, y con la posibilidad de elegir mas de una opción, vemos que Mendoza lidera el ranking, con mucha ventaja por sobre Río Negro y Neuquén (Neuquén tiene mejor grado de

¹⁰ Categorías que se ofrecieron al encuestado en la pregunta “ De los siguientes centros de ski, ¿cual conoce o ha sentido nombrar?” con más de una opción de respuesta: Chapelco, Catedral, La Hoya, Las Leñas, Cerro Castor, Caviahue, Bayo, Wayle, Batea Mahuida.

¹¹ Provincias incluidas como categorías en la pregunta, “¿Cuál de las siguientes provincias relaciona con nieve? Tucumán, Neuquén, Mendoza, Salta, Tierra del Fuego, Chubut, San Cruz, Río Negro?”

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

recordación que Río Negro como primera opción). Aquí vemos como si bien la gente asocia Mendoza con nieve, no hay una recordación importante de sus centros de ski. Por otra parte no hay una gran asociación de las provincias más australes con la nieve, lo cual es altamente llamativo.



Como particularidad, el cruce de datos denota la preponderancia en la relación de Mendoza con la nieve por parte de las mujeres. Un 45% de las mujeres de la muestra eligieron Mendoza como primera opción mientras que 36% de los hombres eligió la misma provincia. A Neuquén la eligió 23,5 % de las mujeres y el 21,2% de los hombres. Mientras que a Río Negro la eligió el 15,1 % del total de mujeres y el 20,1% del total de los hombres del grupo muestral.

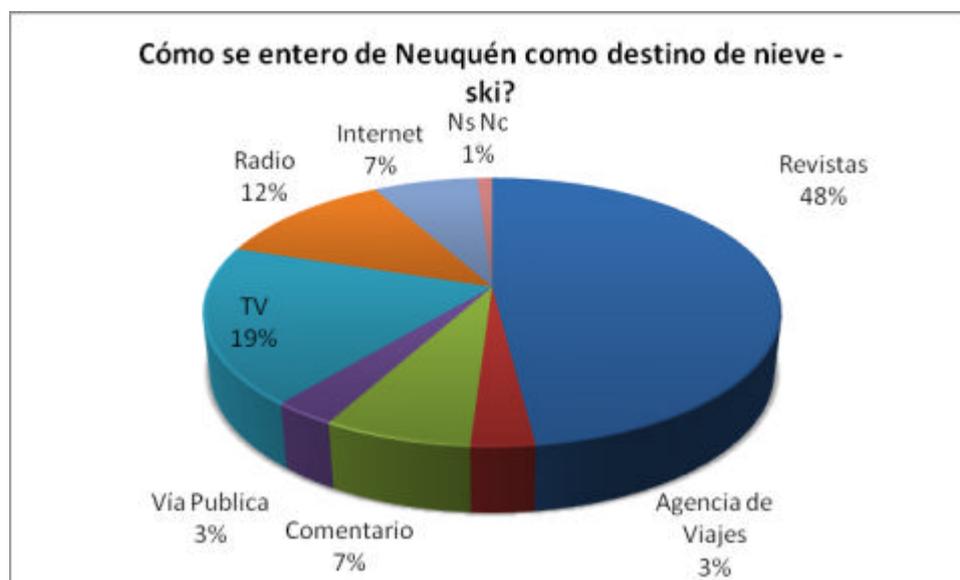
Provincias mas elegidas	Hombres	Mujeres
Mendoza	36.5%	44.6%
Neuquén	21.2%	23.5%
Río Negro	20.1%	15.1%

Por ultimo, investigamos si los **encuestados consideran a Neuquén como un destino de nieve/ski**. De la población encuestada, un **70%** considero que

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Neuquén es un destino para realizar actividades de nieve o practicar ski, un 5% considero que no y un 25% no tuvo la respuesta a esta pregunta.

A aquellos encuestados que respondieron positivamente (70%) se les pregunto como tomaron conocimiento de Neuquén como destino de nieve/ski. 49% de esos encuestados esgrimieron haberse enterado de Neuquén como destino turístico de nieve por medio de avisos publicitarios en **revistas**, un 19% lo hizo por medio de la televisión y un 12% por publicidad radial.



Si bien, la distribución por género con respecto al medio publicitario elegido no denotó diferencias estadísticamente significativas, sí resultan algunos porcentajes dignos de destacar cuando se analizan los medios de información elegidos según grupos de edad. Para los jóvenes de 18 a 25 años, 24% manifestó haber obtenido información respecto de Neuquén como destino de nieve a través de revistas y un 23% lo hizo mediante publicidad televisiva. Ahora bien, la categoría revistas como medio de información es significativamente más elegida en los grupos de más de 26 años de lo que es la televisión. Además, la radio resulta de mayor preferencia después de las revistas en el grupo de 50 o más años.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Medio	Edad				Total
	18 - 25	26 - 25	36 - 50	50 - +	
Revistas	24.1%	35.9%	38.0%	32.9%	34.3%
TV	23.1%	13.9%	11.7%	7.8%	13.1%
Radio	11.1%	5.7%	5.3%	14.4%	8.3%
Internet	4.6%	5.7%	4.5%	3.6%	4.7%
Comentarios de amigos	7.4%	6.2%	4.1%	1.8%	4.7%
Agencia de viaje	3.7%	0.5%	2.3%	2.4%	2.0%
Cartelería publica	0.9%	1.4%	3.4%	3.0%	8.8%
Ns Nc	25.0%	30.6%	30.8%	34.1%	30.7%

Producto: Pesca

Al igual que para el producto nieve, se pregunto a los encuestados sobre que provincia argentina recomendarían para ir a pescar. La pregunta es abierta para conocer que suscita, en primera instancia, en la mente de la persona cuando se les refiere a pesca.



Aquí observamos que los destinos que la gente relaciona con la pesca son Corrientes, Buenos Aires y Entre Ríos.

Neuquén obtuvo un 6% de las respuestas. Si bien es cierto que el porcentaje obtenido por la provincia es relativamente bajo, no menos cierto es que si se tiene en cuenta, por un lado, que la categoría "otros" la integran provincias que

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

obtuvieron menos del 5 % y en total suman 17%, por otro lado, que Neuquén consigue el cuarto lugar en una lista de 15 provincias y por ultimo, que Neuquen se constituye en la primera provincia patagónica de mayor porcentaje en la lista, el análisis denota un resultado positivo a pesar del bajo porcentaje.

El análisis de género con respecto a la provincia recomendada para la pesca revela que este es un producto netamente destinado a los hombres, a tal punto que el 50% de las mujeres de la población bajo estudio no sabe o no contesta cuando se le pide que recomiende un lugar para la pesca.

Un dato muy interesante es que la única provincia donde las mujeres eligen más que los hombres es Neuquén.

Provincia	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Ns Nc	30.1%	49.7%	37.9%
Corrientes	23.2%	10.7%	18.3%
Buenos Aires	11.3%	10.7%	11.1%
Entre Ríos	11.5%	9.1%	10.5%
Neuquén	5.3%	6.4%	5.7%

De la misma manera se sondeó con una pregunta abierta, que provincias relaciona, mas allá si la recomendaría o no, con pesca o lugares para ir a pescar.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

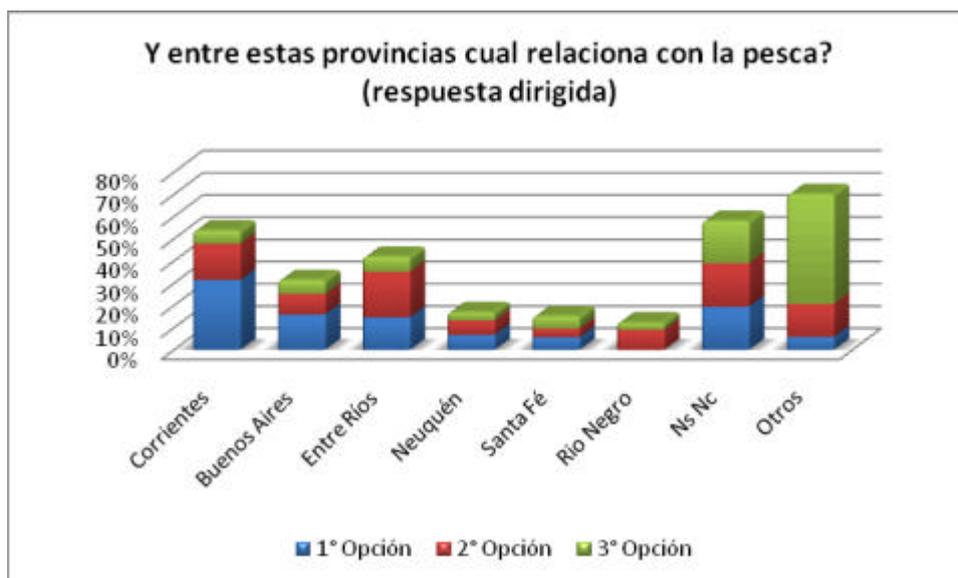


Nuevamente, aquí las provincias situadas sobre la vera del Paraná lideran ampliamente las preferencias. Corrientes (27%) lidera ampliamente el grupo, seguido de Entre Ríos (16%) y Buenos Aires (15%). Al igual que antes, la categoría “otros” agrupa a las provincias que no superan el 5 %, y suman el 17% de la población estudiada.

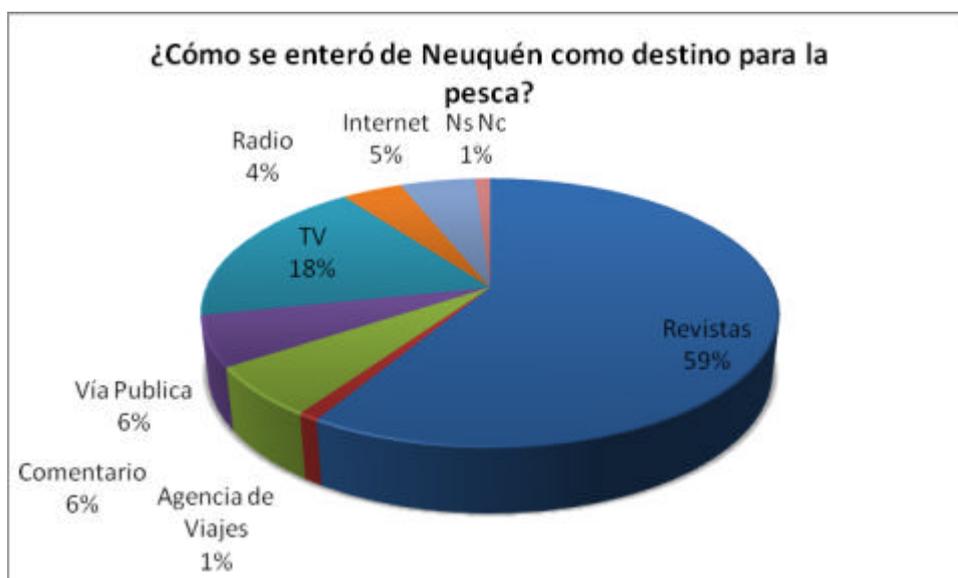
Neuquén, en este caso, es la provincia mejor ubicada, de las que se encuentran fuera de esta zona, y lógicamente es la primera a nivel patagónico.

Cuando se interroga al encuestado ofreciéndole una lista de provincias para que elija aquellas que relaciona con la pesca, Corrientes sigue siendo la provincia mas mencionada en primera, en segunda y en tercera instancia. Neuquén conserva su cuarto lugar en las tres instancias, y se agregan Santa Fe y Río Negro en quinto y sexto lugar respectivamente.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA



También se indagó si el encuestado considera Neuquén como un destino para la pesca. En este caso, **el 59 % de la población encuestada respondió que si**, un 3% manifestó que no y el 37% restante no tuvo una respuesta. Del total que respondió positivamente, 59% de ellos se informó respecto de Neuquén como destino para la pesca a través de publicidad en revistas y el 18% lo hizo por publicidad televisiva.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Producto: Termas

Siguiendo la misma línea que en pesca y nieve, para sondear el grado de conocimiento del encuestado con respecto al turismo termal, se le solicita que recomiende una provincia teniendo en cuenta lugares que posean centros termales.



En este primer acercamiento, vemos que lideran este listado Entre Ríos y Santiago del Estero. Neuquén obtiene un 5 % y logra un tercer lugar. Es de destacar, el significativo porcentaje de encuestados que no tuvieron respuesta a esta pregunta. (52%)

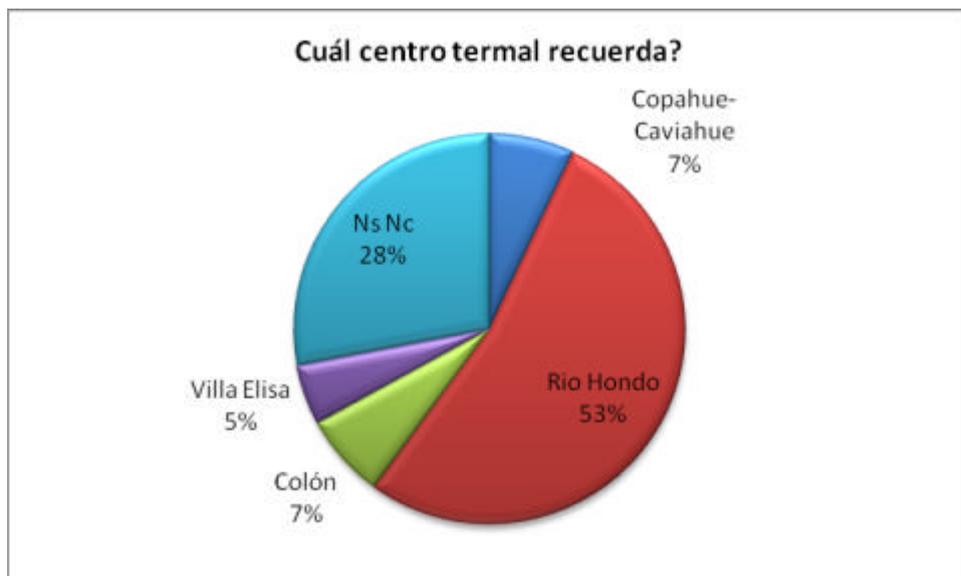


Ahora bien, cuando se indaga la relación directa entre el destino (provincia) y el producto (termas), la categoría "No sabe-No contesta" obtiene un menor

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

porcentaje 16.8% y Neuquén se ubica junto con Córdoba en un tercer lugar con un 5%. Las provincias que lideran siguen siendo Entre Ríos y Santiago del Estero con una amplia diferencia respecto del tercer lugar. De todos modos, acontece algo parecido que con pesca; en la categoría “otros” que tiene un porcentaje de 14% se agrupan las provincias que no superaron el 5%.

El siguiente paso busca indagar mas a fondo el producto termas con la pregunta si recuerda algún centro termal, y de ser positiva la respuesta, si recuerda el nombre.



61% de los encuestados recuerdan algún centro termal, mientras que el 34% no recuerdan y el 5% no tuvo respuestas. De los que recuerdan, Río Hondo

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

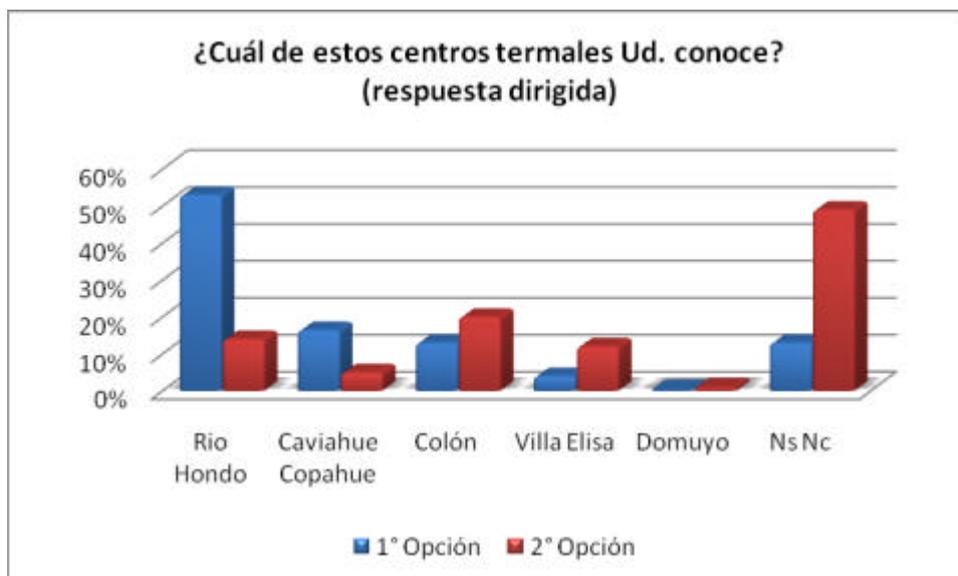
obtuvo el mayor porcentaje (53%). Caviahue - Copahue obtuvo, tan solo, un 7%.

A aquel grupo que recuerda el centro termal, se le solicitó que lo ubicara geográficamente en alguna provincia:

No + Ns Nc		
Si (61%)	Santiago del Estero	38.6
	Entre Ríos	27.9
	Neuquén	7.0
	Córdoba	6.4
	Otro	11.0
	Ns Nc	9.2

De estos datos podemos inferir que quienes conocen Caviahue – Copahue tienen una clara identificación del destino.

Asimismo, se ofreció una lista de centros termales para cerrar la pregunta, pidiéndole al encuestado que mencione aquellos centros que conoce, el encuestador priorizó las respuestas.

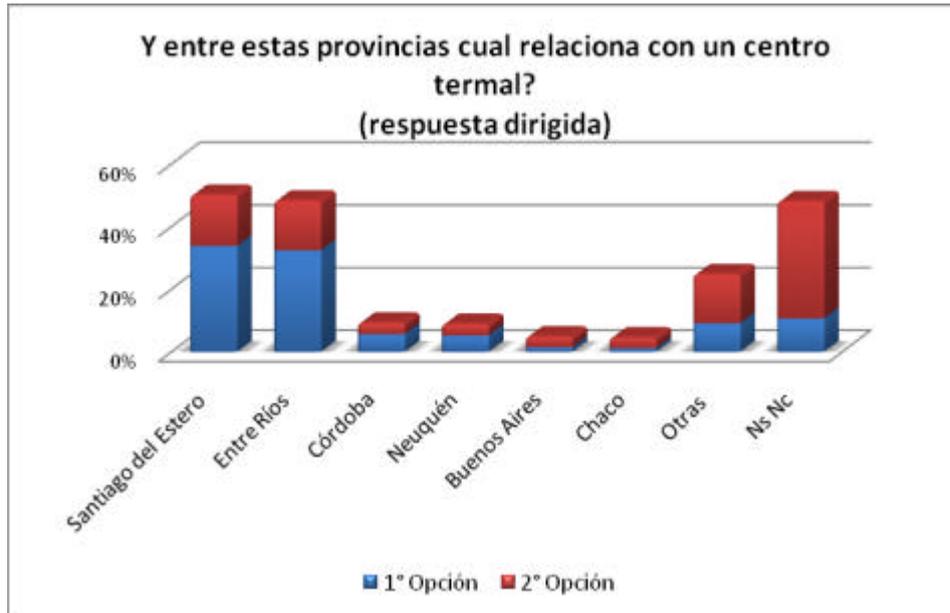


Río Hondo sigue siendo el destino mas mencionado, y Copahue pasa a ocupar un segundo lugar en la primera opción de respuesta con una amplia diferencia

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

con a favor de Río Hondo. En segunda instancia, Copahue no obtiene un porcentaje significativo, es ampliamente superada por Colon, Río Hondo y Villa Elisa, respectivamente.

Ahora bien, de la misma manera se indagó en la relación provincia-terma pero esta vez con una pregunta cerrada con categorías de respuestas y la opción de elegir más de una.

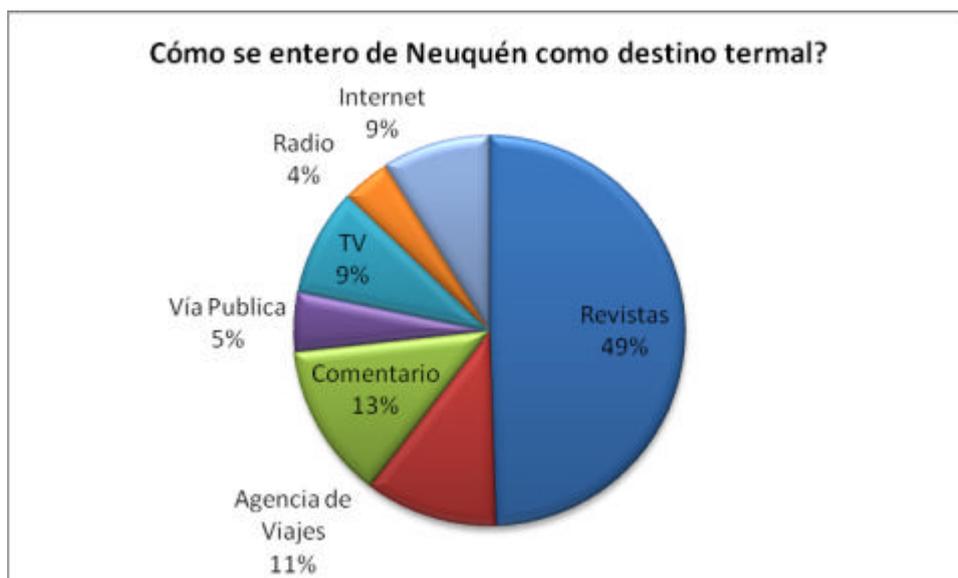


Neuquén obtuvo el cuarto lugar tanto en primera como en segunda instancia. Los líderes del grupo siguen siendo Santiago del Estero y Entre Ríos en las dos instancias.

También aquí, al igual que en los productos anteriores, se interrogó respecto si el encuestado considera Neuquén un destino turístico de termas. Particularmente, y a diferencias de los anteriores productos, un alto porcentaje 70% no supo que contestar. Solo un 16% contestó que **sí** lo consideran un destino de turismo termal. De este reducido grupo, el 49% aseguró haberse informado con respecto a Neuquén y el turismo termal a través de revistas y un 13% a través de comentarios de amigos.

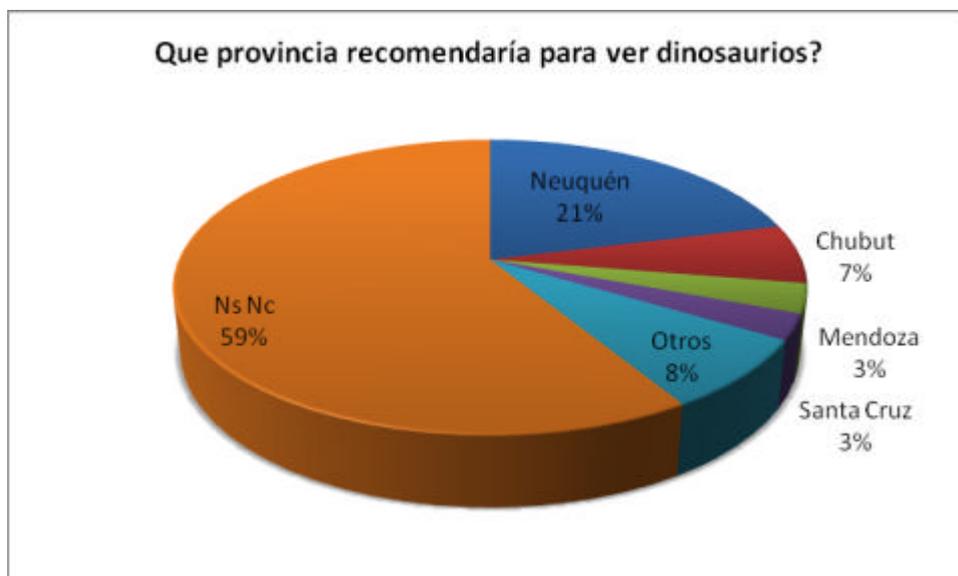
Como vemos el termalismo no es un producto donde Neuquén se encuentre posicionado.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA



Producto: Paleontología

Por ultimo, el sondeo estuvo dirigido al producto turístico paleontología. En cuanto a recomendar una provincia donde ver hallazgos de restos de dinosaurios, Neuquén fue la que ampliamente superó al grupo con un 21,1 % seguida por Chubut con tan solo 6.5%.



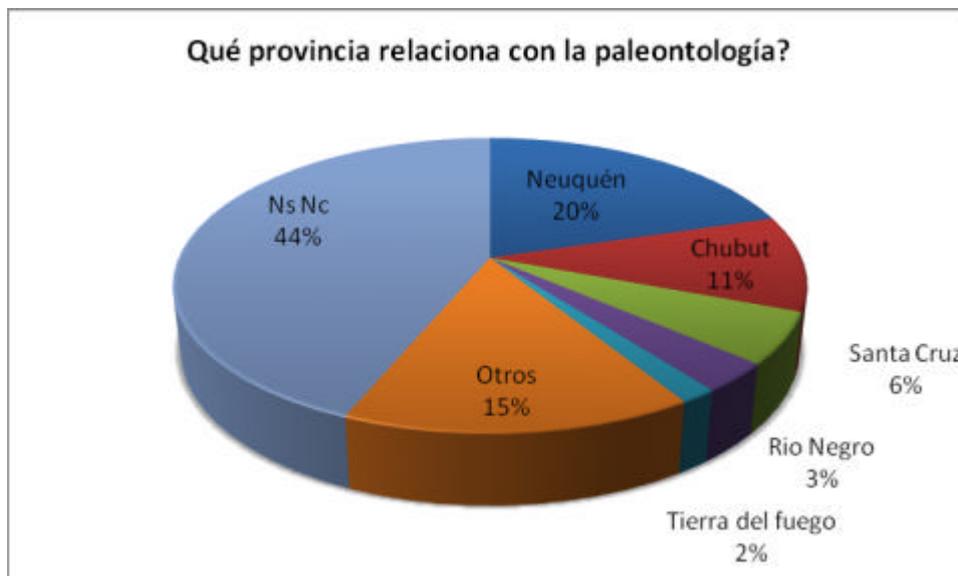
Asimismo, es significativo el porcentaje de la población estudiada que no logro recomendar ningún lugar (58,7%)

Ahora bien, cuando se indaga la relación provincias-hallazgo de dinosaurios, se reduce la porción de los encuestados que no tienen respuestas y Neuquén



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

sigue ubicado con amplio margen en el primer lugar. Chubut obtiene un mayor porcentaje que en las provincias recomendadas.



El análisis de género, señala que el 22,6% de los hombres y el 16,8% de las mujeres del grupo muestral relacionan Neuquén con hallazgos de dinosaurios. Asimismo es mayor el numero de mujeres que no logran relacionar ninguna Provincia con los dinosaurios.

	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Ns Nc	40.5%	48.7%	43.7%
Neuquén	22.6%	16.8%	20.3%
Chubut	10.6%	10.4%	10.5%
Santa Cruz	5.5%	5.7%	5.6%

Con respecto a los grupos etareos y la relación mencionada, provincia-hallazgo de dinosaurios, los datos revelan que el grupo que mas relacionó uno y otro es el de los jóvenes adultos de entre 26 y 35 años, mientras que en el grupo de jóvenes de 18 a 25 años se advierte un alto porcentaje de la categoría No sabe- No Contesta y el menor porcentaje que relacionó Neuquén con dinosaurios.

Edad	Total
------	-------

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

	18 - 25	26 - 35	36 - 50	50 - +	
Ns Nc	51.9%	38.3%	47.4%	39.5%	43.7%
Neuquén	14.8%	24.9%	19.2%	19.8%	20.3%
Chubut	8.3%	9.6%	9.0%	15.6%	10.5%
Santa Cruz	2.8%	5.7%	8.6%	2.4%	5.6%
San Juan	0.9%	7.2%	1.9%	5.4%	4.0%
Río Negro	6.5%	2.4%	3.4%	1.8%	3.2%

Ahora bien, especificando las opciones en una lista de provincias, la pregunta se refirió a que provincia/s relaciona con la posibilidad de ver hallazgos de dinosaurios. Neuquén superó al grupo de provincias incluidas en primera y en segunda instancia de mención.

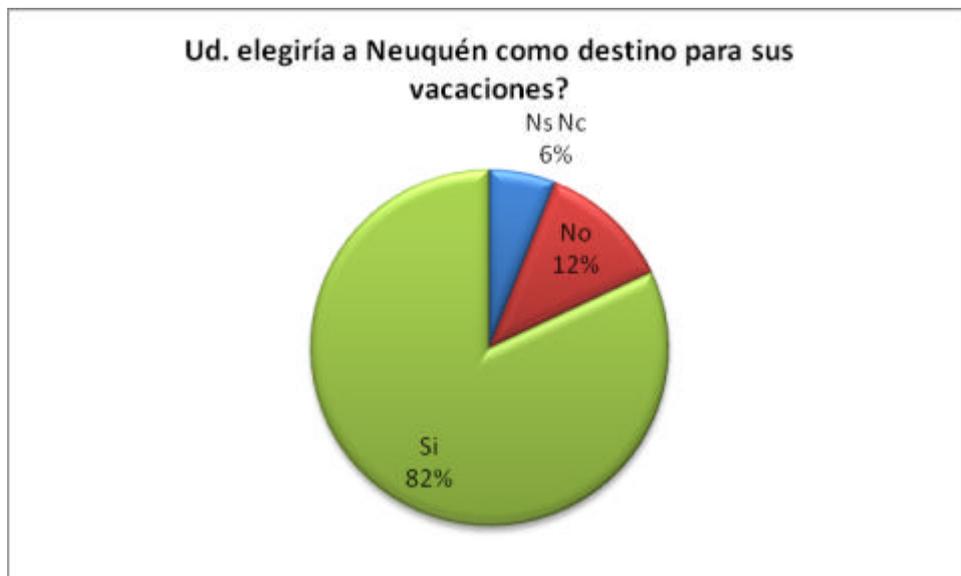


Nuevamente, se indaga si el encuestado considera a la Provincia de Neuquén como un destino turístico con posibilidades de ver hallazgos de dinosaurios. El 53% de los encuestados afirmó que si, el 45% no tuvo una respuesta y el 2% esgrimió que no. Del grupo que contestó positivamente 24% obtuvo información sobre Neuquén como destino turístico relacionado con hallazgos de dinosaurios o antropológicos a través de publicidad en revista y el 11 % lo hizo a través de publicidad televisiva.

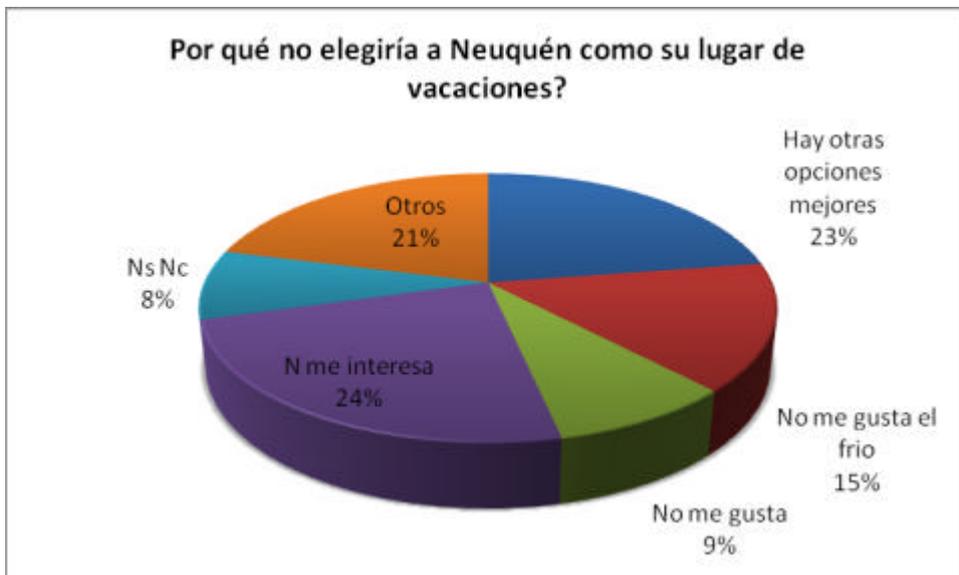
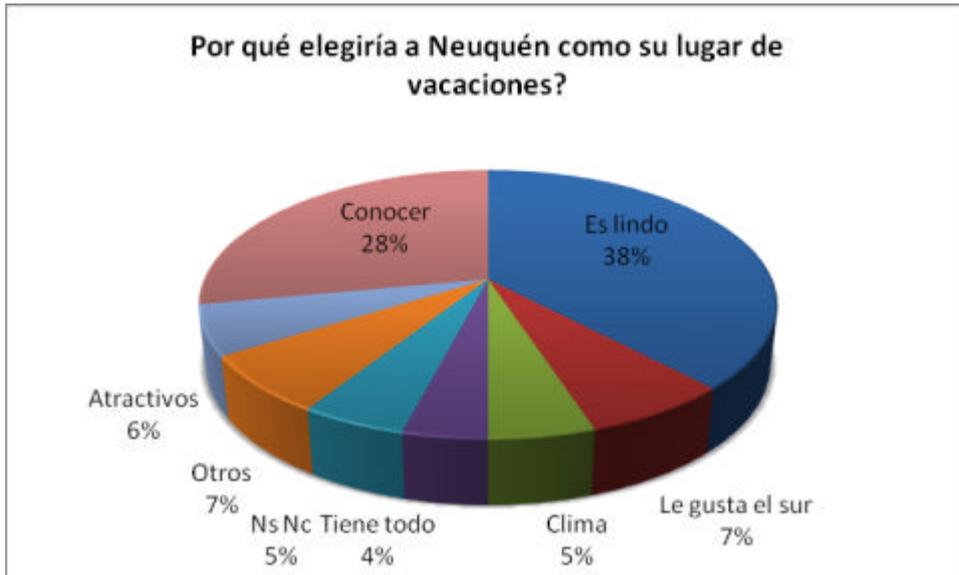
EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA



Antes de finalizar, la pregunta se refirió a si el encuestado elegiría a Neuquén como lugar para sus vacaciones. El 82% de la población muestral afirmó que elegiría la provincia como lugar de vacaciones. Entre las razones mencionadas, “es lindo” y “por conocer” fueron las mas elegidas



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA



Mientras que el 12% de los encuestados, aseveró que no elegiría la provincia a la hora de planear sus vacaciones. Las razones por las cuales este 12% no la elegiría se mencionan temas tales como que existen otras opciones mejores, 22.8%, que no le interesa la provincia, un 24%, y que no le gusta el frío, un 15.3%.

La lectura de los datos segmentada por grupos de edades y sexo arroja como resultados que el grupo de 50 o más años fue el que menos estuvo de acuerdo con elegir Neuquén para sus vacaciones, comparado con el resto de los grupos de edades. Por otro lado fue mayor el porcentaje de hombres que elegiría la provincia para sus vacaciones.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

	Edad				Total
	18 - 25	26 - 25	36 - 50	50 - +	
SI	84.3%	83.3%	86.8%	70.7%	81.9%
No	10.2%	11.0%	7.5%	22.8%	12.3%
Ns Nc	5.6%	5.7%	5.6%	6.6%	5.9%

	Sexo		Total
	Hombres	Mujeres	
Ns Nc	42.0%	49.3%	44.9%
Si	55.3%	49.3%	52.9%
No	2.7%	1.3%	2.1%

Como corolario, se indago sobre la posibilidad de que el encuestado haya visto publicidad referida a lugares turísticos de la provincia de Neuquén



El 52% del total del grupo estudiado manifestó que sí ha visto publicidad mientras que el 40% no lo ha hecho y el 8% no tuvo una respuesta a esta pregunta. Además, a aquel 52% que ha visto alguna publicidad, se le requirió que la describa, sin embargo el 95% de este grupo no recuerda la publicidad para describirla.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Componente 2: Relación Neuquéntur / Beneficiario (Prestador turístico de la Provincia de Neuquén).

Relación Neuquéntur / Beneficiarios: A modo de definición del Componente 2

Se considera a los prestadores de servicios turísticos de la provincia del Neuquén como los beneficiarios directos de las acciones promocionales realizadas por la empresa. La relación entre los prestadores y la empresa se define a su vez como aquellas acciones iniciadas por Neuquéntur que den cuenta de las gestiones llevadas a cabo por ésta cuyo impacto sea percibido y recibido por los prestadores turísticos sean estos últimos participes activos o no de dichas gestiones u acciones.

Metodología

La relación de la empresa con sus beneficiarios/clientes se evaluó a través de la realización de entrevistas en profundidad a actores del sector turístico provincial de las localidades de Neuquén, San Martín de los Andes, Junín de los Andes, Villa la Angostura, Villa Pehuenia, Alumine, Caviahue y Chos Malal.

Las conversaciones constituyen la base de las entrevistas en los estudios de Investigación social. La investigación cualitativa ayuda a comprender el significado de las experiencias de los individuos, para descubrir el mundo en el que viven, cómo la temática a analizar, proporcionando una explicación detallada.

Las preguntas abiertas, que son la base de las entrevistas en profundidad, constituyen reales instrumentos para obtener “los niveles de emoción” de los participantes que son la fuente de información primaria.

Las personas expresan libremente su punto de vista según el argumento objeto de la investigación, el modo como han organizado su mundo, sus pensamientos sobre todo aquello que les ha sucedido, las experiencias y las primeras percepciones.

Las entrevistas en profundidad sirven para:

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

- Individualizar las reacciones de cada de los individuos libres de las influencias sociales externas.
- Tratar argumentos específicos o personales a través de la reconstrucción de las experiencias vividas en el entorno social en el que vive.
- Individualizar los aspectos más inconscientes de las decisiones políticas.
- Entrevistar *targets* específicos como líderes de opinión, expertos, políticos, pacientes, etc.

En una estructura de Investigación, las entrevistas en profundidad pueden ser efectuadas en cualquier momento en el que se tenga necesidad de profundizar los temas y llegar a un nivel de comprensión mayor, información que los estudios cuantitativos no otorgan.

En este caso específico, las entrevistas en profundidad nos permitieron indagar en respuestas de fondo acerca de lo que los prestadores piensan y sienten. Esta técnica permitió al equipo evaluador conocer e interpretar actitudes, creencias, motivos y comportamientos de la población estudiada, los prestadores de servicios turísticos de la provincia del Neuquén.

Las entrevistas fueron realizadas en el lugar de residencia de cada entrevistado y cada entrevista duró, en promedio, 60 minutos.

Objetivos Específicos de las Entrevistas:

- Evaluar el nivel de conocimiento y aprobación que los operadores turísticos tienen de Neuquéntur y su tarea.
- Analizar a la luz de los resultados obtenidos el modelo de gestión público privado que ha llevado adelante Neuquéntur
- Conocer el grado de participación en las actividades realizadas por la Empresa y el nivel de satisfacción
- Realizar una comparación de la promoción turística de la Provincia de Neuquén, antes de Neuquéntur y después de su creación

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

- Analizar las diferencias y similitudes entre las tareas que cumplen Neuquéntur y la Subsecretaría de Turismo de la Provincia.
- Indagar sobre la posibilidad de un mayor involucramiento de los privados en la gestión de Neuquéntur

Características del grupo entrevistado

Se entrevistó a operadores turísticos líderes en su sector de las localidades de Neuquén, San Martín de los Andes, Junín de los Andes, Villa la Angostura, Aluminé, Villa Pehuenia, Chos Malal y Caviahue, que representen a las zonificación planteada en el Plan Maestro de Turismo de la provincia del Neuquén.

Estos líderes de opinión son empresarios gastronómicos, directivos de centros esquí, prestadores turísticos (guías de pesca, etc.) dirigentes de Cámaras del sector.

Resultados

Grado de conocimiento general sobre Neuquéntur

Conocimiento general de la empresa se refiere a las ideas básicas sobre que es y a que se dedica. De los 28 prestadores turísticos entrevistados, la totalidad de ellos reconoció a Neuquentur como **una empresa que se dedica a la promoción turística de la Provincia del Neuquén**. Y las respuestas tuvieron en común los siguientes puntos:

- *Empresa dirigida por privados con financiamiento estatal*
- *Directorio constituido por representantes públicos y privados.*

“...es una empresa de promoción turística dirigida por los privados, pero la parte económica la aporta el Estado. El directorio esta constituido por privados, gente de cámaras de comercio, municipios...”

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Grado de conocimiento del funcionamiento de Neuquéntur

El funcionamiento de la empresa refiere a como esta constituida, modalidades de toma de decisiones, modalidad de elección de directores, modalidad de aportes económicos; y en este sentido podemos dividir claramente dos clases de entrevistados: los que han tenido o tienen un vínculo directo con la empresa – como proveedores, como organizadores de algunos de los eventos auspiciados por la empresa -, de aquellos que tienen un trato tangencial con la empresa – son actores del sector privado del turismo provincial -.

Los primeros, por lo general, conocen quienes son los directores, como se elige, como fue la génesis de la empresa, como son los aportes económicos, etc.; mientras que los segundos no tienen un conocimiento con tanto detalle sobre la Empresa.

- 45% de los entrevistados tienen un conocimiento con un alto grado de detalle de las cuestiones mencionadas.
- 55% restante, si bien conocen la empresa, no tienen información detallada de su funcionamiento.

Las ideas expresadas en el segmento correspondiente al 55% restante giran en torno a los siguientes puntos:

- *Empresa creada para desburocratizar la promoción y el desarrollo del turismo en la provincia.*
- *Empresa que promociona los destinos turísticos de toda la provincia, y en algunos casos lo hace paralelamente al Municipio.*

Apreciación respecto del modelo de gestión publico-privado

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

Las respuestas con respecto al modelo en si, fueron positivas en su totalidad.

- *“El Modelo de gestión es excelente”*
- *“Modelo innovador”*

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

- “Es lo que se utiliza en el mundo”

Las respuestas respecto de la implementación del modelo en Neuquén se encuentran divididas, se distingue un 60% que se mostró conforme y otro 40% opino que el modelo puede ser mejorable o perfeccionado.

Se da una relación directa que están más conformes quienes conocen con mayor detalle el funcionamiento y la dinámica de la empresa y quienes están más alejados presentan un mayor descontento. Lo que es muy auspicioso es que todos consideran que la creación y la puesta en marcha de Neuquéntur significo un gran paso adelante en el desarrollo de la actividad en la Provincia¹².

Aspectos positivos que se mencionaron respecto del modelo

- Ente mixto. Produce sinergia
- Permite una llegada mucho más directa desde los prestadores hacia quien decide la promoción turística
- Efectiviza la inversión y la comunicación y la definición de la estrategia de planificación turística en Neuquén.
- Herramienta para aunar esfuerzos para la promoción turística entre los Municipios, la Provincia, la Nación.
- Diseño organizacional adecuado

¹² Un ejemplo de esto es un comentario que nos hizo uno de los dirigentes del sector que participó de la creación de Neuquéntur:

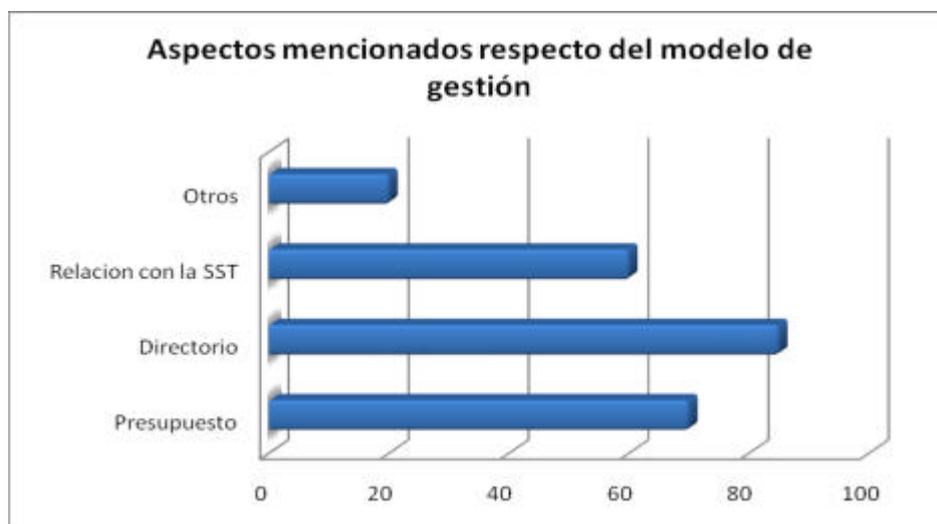
“La gestión de Neuquéntur, como cualquier gestión de este tipo termina estando atada al presupuesto con el que contas, más allá de los planes, los proyectos o las buenas ideas. Nosotros cuando estábamos armando Neuquéntur planteamos la necesidad que tuviera un financiamiento por ley, tal como el que tiene el Centro PyME– el 1% de los ingresos que percibe la Provincia por regalías se destina a financiar el Centro PyME -, de manera que ahora termina estando atado su financiamiento a la discrecionalidad de las decisiones políticas que se toman en el Ministerio de Producción y Turismo o desde la misma cabeza del Poder Ejecutivo. Entonces ello lleva a negociaciones para conseguir esos fondos que termina siendo perjudicial para la propia Neuquéntur. Por ejemplo, te asignan fondos para que lleves adelante acciones que no estaban dentro de tu programación y que responden más a necesidades políticas”.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Aspectos negativos del modelo y su implementación

- Financiamiento atado a la discrecionalidad de las decisiones políticas que se toman en el Ministerio de Producción y Turismo o desde la misma cabeza del Poder Ejecutivo.
- Ausencia de presupuesto por ley (se comparo con el Centro PyME - el 1% de los ingresos que percibe la Provincia por regalías se destina a financiar el Centro PyME)
- Se asignan fondos para llevar a cabo acciones que no estaban dentro de la programación y que responden más a necesidades políticas.
- Modelo *politizado por los directores, porque nunca contaron con los fondos.*
- *Falta de representatividad en los directores, Directores con intereses privados*
- *Organización Políticamente dependiente*
- *Superposición de tareas con la subsecretaría, el municipio.*



Participación directa en actividades organizadas por Neuquéntur

La totalidad de los entrevistados manifestó haber tenido, en mayor o menor grado, algún tipo de contacto con las actividades organizadas por la empresa.

Tipos de participación manifestada:

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

La totalidad de los entrevistados manifestó haber tenido, en mayor o menor grado, algún tipo de contacto con las actividades organizadas por la empresa.

- Tipos de participación manifestada:
 - Proveedores de productos y servicios a la empresa (desarrollo de paginas Web, diseño de piezas comunicacionales, venta de espacio publicitario, desarrollo de guías de aves, etc.).¹³
 - Participación en la organización conjunta de Fiestas Nacionales y provinciales,
 - Realización de documentales
 - Organización conjunta con Neuquéntur de eventos promocionales
 - Participación en ferias en nuestro país y en el extranjero

Varios de los entrevistados mencionaron aquellos eventos donde la empresa colaboro fuertemente apoyando a los prestadores con diversos recursos, como prensa, publicidad, etc.¹⁴ Varias fueron las experiencias que los prestadores manifestaron de asociación y alianza entre la empresa y los prestadores para lograr mejores resultados en la promoción de sus productos.

Percepción del resultado de la participación del prestador en las actividades de Neuquéntur

La gran mayoría respondió que se les hacia muy difícil medir cuantitativamente cuanto les sirvió participar de las actividades que organiza Neuquéntur, porque la publicidad y la promoción no tiene una forma directa de ser medida.

Sin embargo, la totalidad de los entrevistados reconocieron que en los últimos años ha crecido fuertemente el ingreso de turistas a la provincia y eso ha repercutido en el aumento en las inversiones en hotelería, gastronomía y demás servicios turísticos.

¹³ Es el caso por ejemplo de un prestador que manifestó haber asesorado a la empresa en el desarrollo de un *check list*, y una guía de observación de aves. Además fue enviado por la empresa a USA e Inglaterra a encuentros mundiales de avistaje de aves.

¹⁴ Por ejemplo, un prestador detallo la experiencia de la organización de un triathlon donde Neuquentur organizo y financio la prensa.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Causas del crecimiento de la actividad turística que se mencionaron:

- la fuerte acción promocional de la provincia.
- la mejora del valor relativo de nuestra moneda.
- la mejora en algunos lugares, de la oferta turística de la provincia.

La totalidad de los entrevistados coincidieron en la necesidad de contar con el Estado en alianza con el privado para la promoción de productos y destinos turísticos dado que para los privados es imposible llevar a cabo dicha tarea por su cuenta.

Aspectos mencionados respecto a los resultados obtenidos por los prestadores al participar en las actividades de Neuquentur

- *Los prestadores por si solos no participarían de ferias y eventos turísticos dados los costos, tema que se soluciona con el accionar de Neuquentur*
- *Neuquentur “obliga” al empresario de turismo a pensar mas allá de su empresa, es decir la promoción.*
- *Neuquentur trabaja para ofrecerle al prestador todo resuelto en el caso de las ferias, (contratación de espacios, organización del stand) El prestador solo lleva su material de promoción.*
- *La participación en actividades da grandes resultados en conocimiento del mercado y contactos.*
- *Las ferias permiten el contacto del prestador con cantidades significativas de turistas en un solo lugar*

Actividades sobre las que se hicieron mención

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA



Del gráfico anterior se puede leer que el mayor grado de involucramiento de los prestadores con las actividades organizadas por Neuquentur se da sobre todo cuando se planifican las participaciones en ferias de turismo.

Opinión sobre las actividades que realiza Neuquén

Cuando se los indagó sobre qué opinión tienen de las actividades que realizan estas empresas de promoción turística, la gran mayoría considera que es imprescindible tener desde el Estado el apoyo para impulsar la oferta turística desde la promoción y el modelo ideal es el de la corporación público privado, tal como sucede en diversos lugares del mundo.

Según los entrevistados, la competencia con otras regiones de nuestro país y del exterior es feroz en el mercado mundial del turismo y la única forma que tienen para crecer es conociendo en profundidad la demanda turística potencial de esa región, los productos con los que cuenta y llevar a cabo un desarrollo de la oferta, fortaleciendo los productos turísticos más que las localidades individualmente a partir de normas de calidad respetadas por todos, y apoyado permanentemente por una promoción agresiva, ya que sin eso el desarrollo del turismo no va a tener éxito.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Ellos mencionan que permanentemente observan acciones promocionales de Brasil, México, Cuba y ahora de destinos locales como Salta, San Luis, Provincia de Buenos Aires, Río Negro, Misiones, Mendoza que han irrumpido vigorosamente en el mercado y si Neuquén no compite se queda afuera de ese mercado; y hoy los actores individuales no pueden acceder, por cuestiones económicas, a participar de Ferias como las de Brasil, de Chile, la FIT, la Expo Patagonia, o ferias de productos específicos como las de Pesca en Denver, la Expo ski, la de avistaje de aves en Inglaterra.

Pero no solo es importante el apoyo desde lo económico, también es indispensable la transferencia del know how, de mostrar el camino, de indicar que cosas sirven en una Feria y cuales no, de cuales participar y de cuales no; de que difundir que no siguiendo una estrategia clara y participativa de posicionamiento del destino.

Entre las ideas a destacar por los prestadores surgen:

- *El estado como actor esencial para impulsar la oferta y la promoción turística.*
- *Gran necesidad de desarrollo de productos más que de localidades individuales.*
- *Necesidad de fortalecimiento de la oferta.*
- *Existencia de mayor competencia, la promoción debe ser agresiva.*
- *Los actores turísticos no pueden operar individualmente.*
- *Imposibilidad de estos de acceder individualmente a ferias u otros eventos de promoción.*
- *Necesidad de apoyo económico y también de transferencia de know how.*
- *La asistencia de Neuquéntur en ferias sobre todo es altamente valorada entre los prestadores.*



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Apreciación de los prestadores sobre el antes y el después de Neuquéntur

Este ejercicio de apreciación requiere una comparación de la promoción turística de la provincia realizada antes de la creación de Neuquéntur y después de esta

La totalidad de los entrevistados reconocieron la importancia de la creación de Neuquéntur y la necesidad estratégica de su continuidad, más allá de las críticas que se pueden hacer a su gerenciamiento.

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE NEUQUÉN TURISMO COMO MODELO PÚBLICO-PRIVADO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA	
Oferta y promoción desorganizada. Escasez total de presupuesto.	Plan Maestro de Turismo. Si bien persisten problemas presupuestarios, los logros son más significativos.
Falta de conocimiento en marketing turístico: La Provincia siempre hizo acciones de promoción, pero era la típica folletería de la Provincia, con el circuito turístico y cinco, seis fotos.	Mejora sensible en la planificación y desarrollo de una estrategia de marketing.
Falta de planificación que contemplara la oferta y la promoción.	Planificación en base al plan maestro provincial con énfasis al desarrollo de la marca Neuquén y sus productos.
Nula salida al exterior.	Inicial posicionamiento de la marca Neuquén a nivel internacional.
Escasa participación de prestadores, solo lo hacían empresarios de lugares ya instalados turísticamente –San Martín, Junín de los Andes y Villa La Angostura.	Otros lugares se han integrado al desarrollo y a la promoción turística de la Provincia: Neuquén Capital con el turismo de negocios, El Chocón y Plaza Huincul con los dinosaurios, El Chañar con las bodegas, y Caviahue con las termas y el esquí;
Promoción realizada por municipios, sin recursos ni conocimiento del mercado.	Desarrollo de regiones según atractivo turístico.
Acciones promocionales centralizadas en la Subsecretaría de Turismo, sujeta al criterio del funcionario de turno sin participación del privado.	Activa participación del sector privado de prestadores turísticos democratización de las decisiones.
Promoción de carácter verticalista y desde instituciones burocráticas. Lic. Pilar Corbellini	Horizontalización en la relación entre los sectores intervinientes para el desarrollo de la promoción turística. Expediente N° 91700001
Promoción unilateral con delegaciones	Federalización de la política de

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Grado de información con la que cuentan los prestadores sobre el funcionamiento de Neuquéntur.

Este punto supone la información de la empresa sobre planes, presupuestos, costo de acciones promocionales, asignación del gasto, informes sobre investigaciones y resultados sobre acciones de promoción puntuales. Es decir, información con la que los prestadores pudieran haber sido notificados o instruidos.

Aquí se presenta unos de los puntos a mejorar de la empresa. El 65% de los entrevistados coincidió en que la empresa debe mejorar la comunicación directa con sus beneficiarios - los prestadores de servicios turísticos de la provincia - dado que la intermediación realizada por los representantes de las cámaras del sector no da los resultados esperados.

Y aquí pudimos observar un problema conjunto entre la propia Neuquéntur y las entidades intermedias que la conforman. Porque si bien es cierto que a los operadores turísticos, clientes finales de esta Empresa, muchas veces no le llegan las invitaciones para participar de las ferias, informes de los resultados de las distintas acciones, presupuesto destinado para cada acción, no menos cierto es que las Cámaras a las cuales ellos deberán estar o están asociados cuentan con esa información, ya que están representadas a través de los Directores que conducen a la Empresa.

Pero la crisis de representatividad que aflige a las Instituciones en nuestro país, también se manifiesta en este tipo de Organizaciones intermedias, y esto requiere una corrección inmediata, ya que la información esta disponible.

Por otro lado, los entrevistados hicieron mención a los temas o puntos de los que consideran esencial tener información regularmente. No todos coincidieron en este punto, para algunos prestadores conocer el presupuesto de la empresa es fundamental mientras que para otros no resulta un dato relevante mientras cuenten con información sobre la realización de ferias, información sobre investigaciones y resultados de acciones de promoción.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA



Percepción de los beneficiarios sobre la relación Neuquéntur-Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén: Diferenciación de tareas y competencias entre una y otra.

Del 45% de los entrevistados que tiene un conocimiento en detalle de la empresa manifestó que, si bien desde un comienzo estaba bastante claro los roles de cada una: la Subsecretaría estaría a cargo de todo lo que involucrara la planificación de productos, la reglamentación, el control, la mejora en la calidad de los prestadores y Neuquéntur de la promoción propiamente dicha; con el transcurrir del tiempo se noto una superposición de funciones.

Ideas a destacar:

- Internas por el presupuesto dado que este se maneja desde el Ministerio de Producción y Turismo de la provincia
- Celos entre una y otra institución que hace poco eficiente el uso de recursos públicos.
- Neuquéntur promociona y la Subsecretaría no trabaja en la creación de productos.
- Se crea demanda ahí donde no hay oferta.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

- Se necesita trabajo en conjunto incorporando también al Gobierno Nacional.
- En la actualidad existe un cortocircuito entre Neuquéntur y la Subsecretaría que es perjudicial para la política de turismo provincial.

Voluntad de los prestadores para realizar aportes a la empresa

Neuquéntur responde en su gerenciamiento a un modelo publico privado sin embargo no es así en su financiamiento dado que los beneficiarios (el sector privado) no realizan ningún tipo de aporte económico directo a la Empresa.

Se entiende por realización de aportes, la voluntad de los prestadores de aportar una cuota económica directa para el financiamiento de la empresa.

- Una porción importante de los entrevistados manifestó que estarían dispuesto a realizar aportes de tipo económico a la empresa pero que el esfuerzo mayor lo debe hacer el estado.
- Otro sector manifestó que estaría dispuesto a realizar aportes de tipo laboral – Horas de trabajo, conocimiento, etc. - , argumentando que ya aportan dinero a través de sus impuestos.
- Otros expresaron que no pondrían dinero para que lo manejen algunos políticos.
- Inclusive algunos manifestaron que desde Neuquéntur se debería vender productos y servicios a los operadores turísticos para financiar en parte el funcionamiento de la misma.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA



Razones expresadas para realizar aportes

- El aporte económico permitiría a los prestadores involucrarse más en la promoción y exigir ciertas condiciones
- Neuquéntur debería vender productos y servicios a los operadores turísticos, tales como: estudios de demanda turística, parte del stand de las ferias a precios subsidiados, publicaciones, u obtener ingresos por venta de servicios por Internet
- Fuerte necesidad de prestadores de las acciones de promoción en temporada baja.

Razones expresadas para no aportar

- Los privados no confían en el estado para que le maneje esos fondos.
- No existe un plan en común que consensúe los intereses y objetivos de todo el sector.
- Se considera que ya se hacen aportes para que funcione la empresa a través del pago de impuestos.

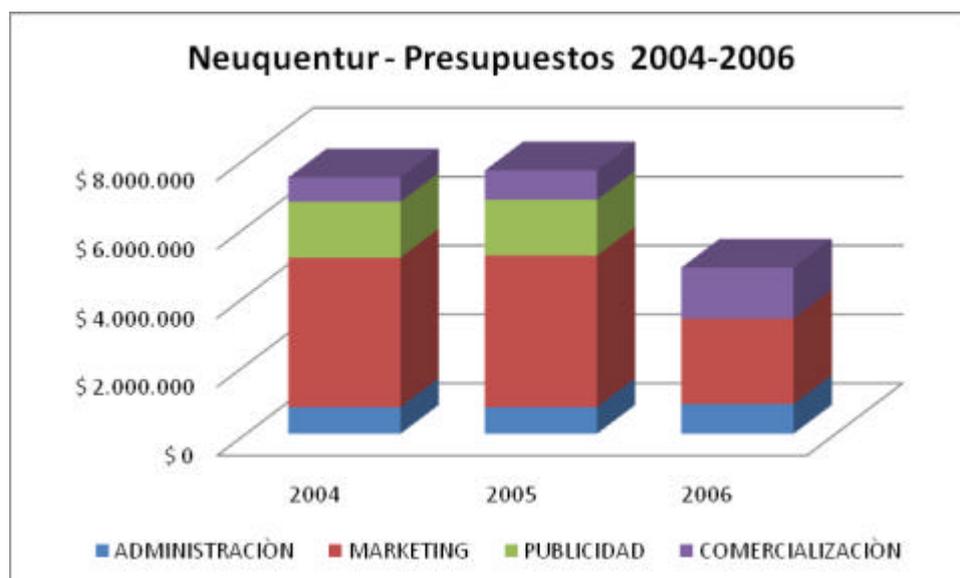
EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Análisis Económico Financiero- Ejecución Presupuestaria

Neuquentur S.E. ha tenido un presupuesto importante en los dos primeros años de su gestión con alrededor de 7,5 millones de pesos anuales. Mientras que en el 2006 se redujo en un 37% hasta llegar a 4,8 millones.¹⁵

Los presupuestos de los años 2004 y 2005 han sido casi iguales. La participación de los costos de administración en el presupuesto fue del 10%, los de marketing son los que mayor peso relativo tienen con un 58%, y los de comercialización representan en el presupuesto un 9%. Hacia el 2005 los gastos en comercialización incrementaron en un 21%.

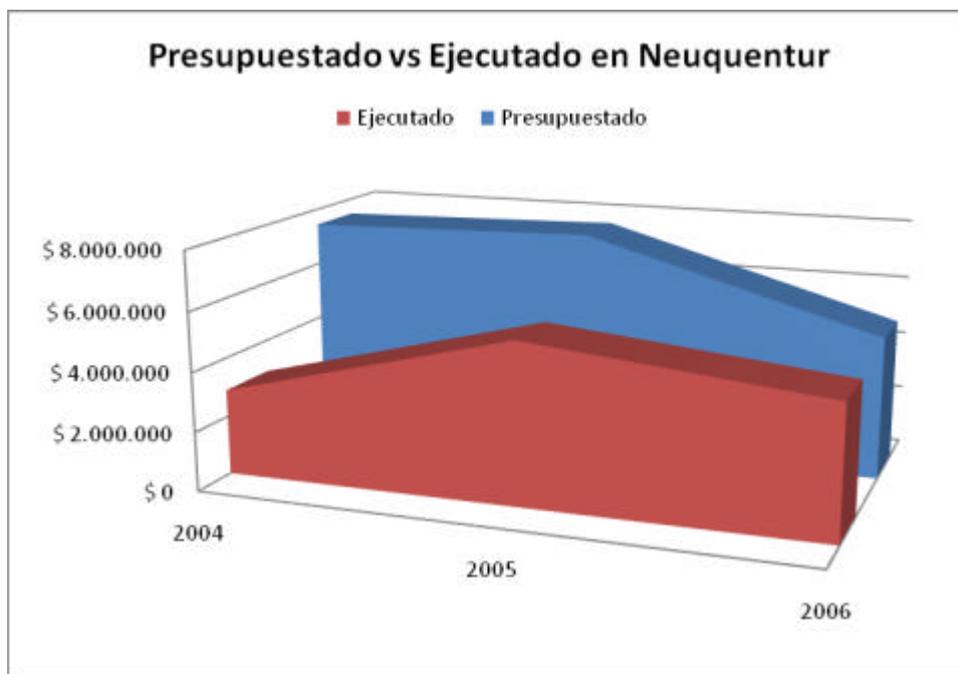
Entre el 2005 y el 2006 hubo una importante variación, tanto en el volumen total de recursos, como en cada uno de los rubros que componen el presupuesto. El presupuesto de administración creció un 11%, y los de comercialización un 73%; mientras que el presupuesto de Marketing cayó en un 43% y los de publicidad directamente se eliminaron.



¹⁵ Al no tener la información sobre las cuentas que componen cada uno de los rubros de asignación de los costos nos vemos imposibilitados de hacer un análisis con mayor profundidad.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Lamentablemente estos presupuestos jamás se vieron reflejados en la ejecución, ya que hubo una subejecución permanente. En el 2004 la ejecución llegó al 36%, al año siguiente trepó al 55% y en el 2006 al 80%.



La única partida que mantuvo una ejecución constante fue la de administración, siempre superior al 91%.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

En el año 2004, los gastos en Marketing sufrieron una importante subejecución, (se ejecutó tan solo el 13% de la partida), mientras que el gasto se mantuvo entre los 2,2 y 2,5 millones en el 2005 y 2006. Esta es la partida que se lleva más del 50% del presupuesto.

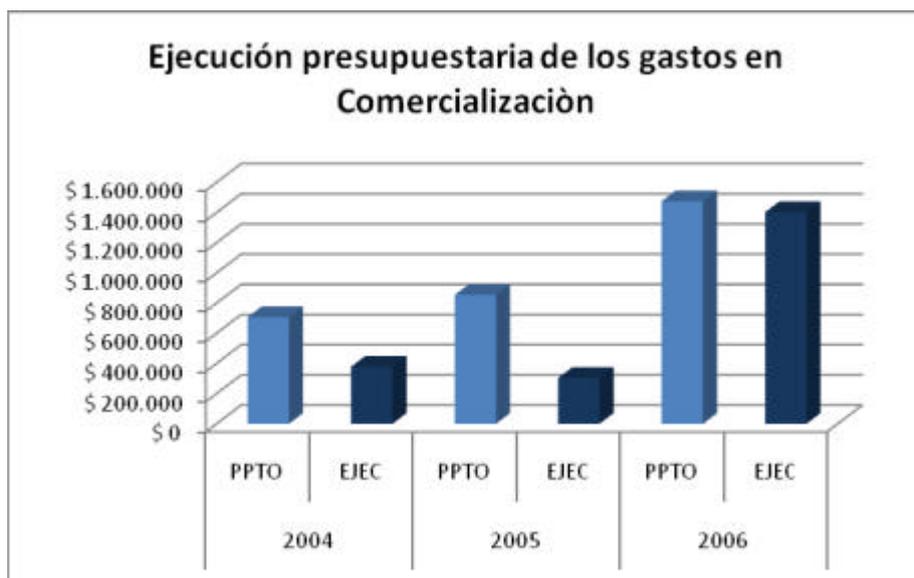


En el rubro publicidad hubo un importante crecimiento en el 2005, que incluso llevó a una sobre-ejecución de la partida. Por el contrario, en el 2006 no hubo ningún movimiento en esta cuenta.

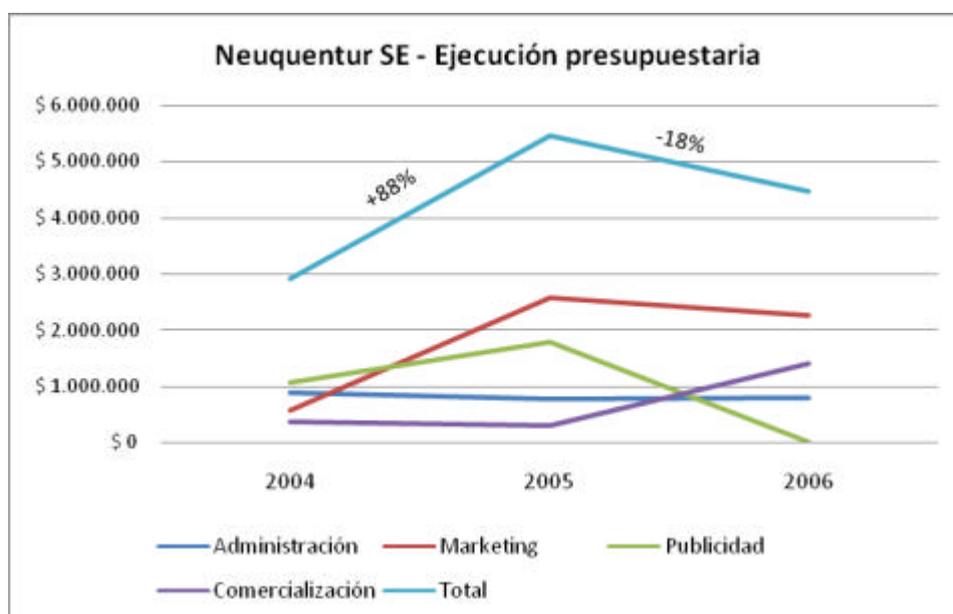


Los gastos de comercialización tuvieron un comportamiento moderado hasta el 2006 cuando hubo un importante crecimiento.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA



En cuanto a la ejecución presupuestaria total, vemos un notable incremento del 88% en el ejecutado en el ejercicio 2005, con respecto al año anterior, pasando de 2,9 a 5,5 millones de pesos. El ejercicio 2006 experimentó una caída del 18% en el ejecutado, finalizando con un ejecutado de 4,5 millones.

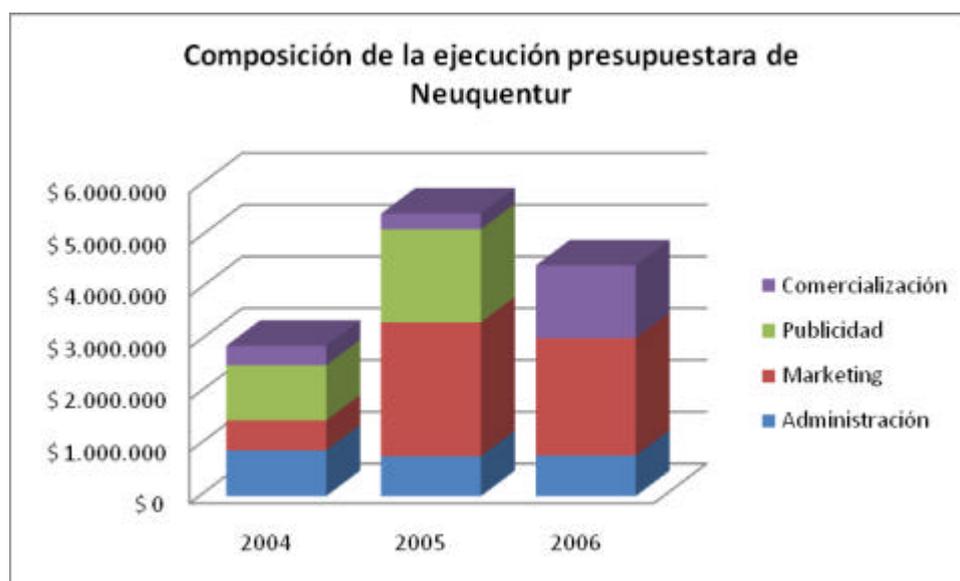


En cuanto a la composición de la ejecución vimos que los gastos de administración son los que, lógicamente, se mantienen más rígidos; por eso cuando el monto total ejecutado es bajo – como en el 2004 – este rubro tiene

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

una participación importante en el gastos, 30%, y en el último ejercicio con información disponible la participación llega a niveles aceptables, 17%.

En el transcurso de la vida de la empresa se puede apreciar como el rubro marketing ha ido ganando posiciones en detrimento del rubro publicidad.



Como hemos visto, Neuquentur no ha tenido un presupuesto – y mucho menos una ejecución - constante que le permita planificar con seriedad su programa de actividades.

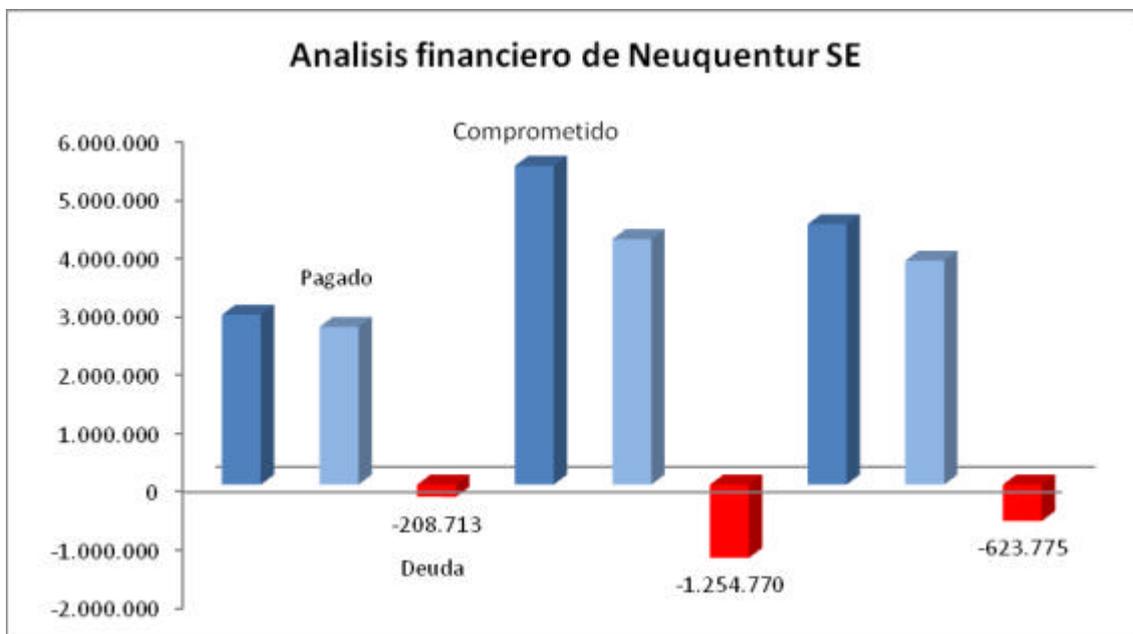
El mecanismo de financiamiento de esta empresa es, al menos, perverso; ya que por un lado el espíritu de la creación de la empresa es que el sector privado tenga un ámbito de discusión y decisión en cuanto a la promoción turística. Y a tal punto llega ese espíritu que el directorio, en su mayoría, está conformado por privados y su presidencia está en manos de un representante del sector privado; pero al momento de definir el presupuesto y, lo que es más grave aún, la ejecución de dicho presupuesto está en manos de los decisores políticos, lo que lleva a una permanente negociación en términos políticos de las actividades que Neuquentur debe cumplir, aún cuando estas, a veces, se contraponen con las decisiones que toma el sector privado.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Pues entonces, el directorio define un presupuesto, sin embargo el Gobierno Provincial le define una cuota presupuestaria diferente – lo que establece el nivel posible de ejecución-.

Más tarde el Ejecutivo provincial libera los pagos de manera discrecional, y sumado a un déficit en la planificación en los flujos de fondos de la empresa, se provoca una permanente sub-ejecución presupuestaria y una deuda permanente con sus proveedores, quienes en la gran mayoría de los casos son los propios beneficiarios de la empresa – hoteles, trasportes de pasajeros, restaurantes, alquiler de vehículos, medios de comunicación, diseñadores, etc-.

Así lo demuestra el gráfico siguiente, donde vemos notables diferencias entre lo que se ejecutó presupuestariamente y lo que finalmente se desembolsó para el pago por tesorería. En el 2004 esta diferencia arrojó una deuda de 208 mil pesos, el año siguiente de 1,25 millones de pesos y en el 2006 de 620 mil pesos.



A la luz de las circunstancias consideramos prioritario recomendar un replanteamiento de los objetivos de Neuquentur. Tema sobre el que volveremos en las recomendaciones de esta evaluación.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

MATRIZ EVALUATIVA

Dimensiones	Indicadores	Formula	Técnicas	Resultados
DIMENSIONES SUSTANTIVAS				
Posicionamiento de la marca Neuquén a nivel nacional e internacional a través de productos definidos	Eficacia/Resultado Porcentaje de personas que identifican Neuquén como destino turístico	$\frac{\text{N}^\circ \text{ personas que identifican Nqn}}{\text{N}^\circ \text{ total de encuestados}} * 100$	Encuestas en Punto Fijo	82% de los personas encuestadas identifican Neuquén como destino turístico/para vacacionar
	Porcentaje de personas que recomiendan Neuquén entre todas las provincias para vacacionar	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que recomiendan Nqn}}{\text{total de encuestados}} * 100$	Encuestas en Punto Fijo	8,5% de las personas encuestadas recomiendan Neuquén para vacacionar
	Porcentaje de personas que identifican Neuquén en relación a actividades de nieve	$\frac{\text{N}^\circ \text{ personas que identifican Nqn con nieve}}{\text{N}^\circ \text{ total de encuestados}} * 100$	Encuestas en Punto Fijo	70% de las personas relacionan Neuquén con actividades de nieve
	Porcentaje de personas que recomiendan Neuquén para realizar actividades de nieve	$\frac{\text{N}^\circ \text{ personas que recomendarían a Nqn para actividades con nieve}}{\text{N}^\circ \text{ total de encuestados}} * 100$		21% de las personas recomienda Neuquén para realizar actividades de nieve
	Porcentaje de personas que identifican Neuquén en relación a actividades relacionadas con Pesca	$\frac{\text{N}^\circ \text{ personas que identifican Nqn con pesca}}{\text{N}^\circ \text{ total de encuestados}} * 100$	Encuestas en Punto Fijo	59% de personas identifican Neuquén con actividades de pesca
	Porcentaje de personas que recomiendan Neuquén en relación a actividades relacionadas con Pesca	$\frac{\text{N}^\circ \text{ personas que recomiendan Nqn para realizar actividades de pesca}}{\text{N}^\circ \text{ total de encuestados}} * 100$	Encuestas en Punto Fijo	6%

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

	Porcentaje de personas que identifican Neuquén en relación a actividades termales	Nº personas que identifican Nqn con termas/ Nº total de encuestados*100	Encuestas en Punto Fijo	16%
	Porcentaje de personas que recomiendan Neuquén en relación a actividades termales	Nº personas que recomiendan Nqn por las termas/ Nº total de encuestados*100	Encuestas en Punto Fijo	5%
	Porcentaje de personas que identifican Neuquén en relación a actividades relacionadas con hallazgo de restos de dinosaurios	Nº personas que identifican Nqn con los dinosaurios/ Nº total de encuestados*100	Encuestas en Punto Fijo	45%
	Porcentaje de personas que recomiendan Neuquén en relación a actividades relacionadas con hallazgo de restos de dinosaurios	Nº personas que recomiendan Nqn por los dinosaurios/ Nº total de encuestados*100	Encuestas en Punto Fijo	21%
Relación entre Neuquéntur y los prestadores de servicios turísticos de la provincia	Eficacia/Resultado			
	Grado conocimiento general de prestadores de los servicios brindados por Neuquentur	Porcentaje de prestadores entrevistados que conocen de manera general a Nqn tur	Encuestas/Entrevistas prestadores de servicios turísticos en la provincia de Neuquen	99%
	Grado de conocimiento de prestadores del funcionamiento de Neuquentur	Porcentaje de prestadores entrevistados conocen mas en detalle el funcionamiento de la empresa	Encuestas/Entrevistas prestadores de servicios turísticos en la provincia de Neuquén	45%
	Grado de satisfacción de los prestadores con el modelo de gestión publico-privado de Neuquentur	Porcentaje de prestadores que están de acuerdo con el modelo de gestión publico-privado de Neuquentur	Encuestas/Entrevistas prestadores de servicios turísticos en la provincia de Neuquén	60%

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Calidad/Impacto Percepción de prestadores respecto a la necesidad de una empresa de Promoción turística	Porcentaje de prestadores entrevistados que perciben esta necesidad	Encuestas/Entrevistas prestadores de servicios turísticos en la provincia de Neuquén	El 99% de los entrevistados manifestó la necesidad del apoyo del Estado en la promoción turística (Ver razones expresadas informe Componente 2)
---	---	--	---

DIMENSIONES DE GERENCIAMIENTO

Ejecución presupuestaria	Monto ejecutado respecto de lo previsto/Monto ejecutado respecto de lo desembolsado	Monto ejecutado respecto de lo previsto/Monto ejecutado respecto de lo desembolsado*100	Análisis de rendiciones de cuentas y pedidos de desembolso	Ver Anexo Presupuestario. Informe elaborado por Área Contable Neuquentur
	Monto ejecutado por rubro respecto de lo previsto/Monto ejecutado por rubro respecto de lo desembolsado	Monto ejecutado por rubro respecto de lo previsto/Monto ejecutado por rubro respecto de lo desembolsado*100	Comparación con presupuestos	Ver Anexo Presupuestario. Informe elaborado por Área Contable Neuquentur
	Estructura del gasto según destino (Administración/Gerencia/Edificio, etc)	Estructura del gasto según destino (Administración/Gerencia/Edificio, etc)	Analisis comparativo de estructura de gasto	Ver Anexo Presupuestario. Informe elaborado por Área Contable Neuquentur
Eficiencia/Proceso	Relación de gastos en promoción con respecto al gasto Administrativo de Neuquentur	Estructura del Gasto	Memorias y balances	Ver Anexo Presupuestario. Informe elaborado por Área Contable Neuquentur

DIMENSIONES ESTRATEGICAS

Carácter Participativo	Existencia de instancias para la participación		Entrevistas, cuestionario a integrantes del programa	Reuniones de directorio mensuales. No se identificaron instancias de participación con los representantes de las
-------------------------------	--	--	--	--

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

				cámaras con sus beneficiarios
	Tipo de participación (Intervención en Actividades, en formulación de propuestas, en la toma de decisiones)		Entrevistas, cuestionario a integrantes del programa	Participación a directorio para la toma de decisiones.
Sustentabilidad economico-financiera	Porcentaje de personal del proyecto pagado con fondos del programa		Entrevistas a coordinadores, análisis de actas y cuentas	100%
	Diversificación de fuentes de financiamiento	Monto percibido de otras fuentes	Entrevistas a coordinadores, análisis de actas y cuentas	No aplica
	Estructura de las fuentes de financiamiento		Entrevistas a coordinadores, análisis de actas y cuentas	Estatal unicamente
Capacidad para el trabajo asociativo con organizaciones y actores diversos	Acuerdos o convenios con otras organizaciones	Cantidad de acuerdos en funcionamiento	Analisis de actas y/o documentos	No se realizan acuerdos/convenios
	Tipo de organizaciones o actores con los que se asocian		Analisis de actas y/o documentos	No se realizan acuerdos/convenios
	Tipo de asociación		Analisis de actas y/o documentos	No se realizan acuerdos/convenios

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

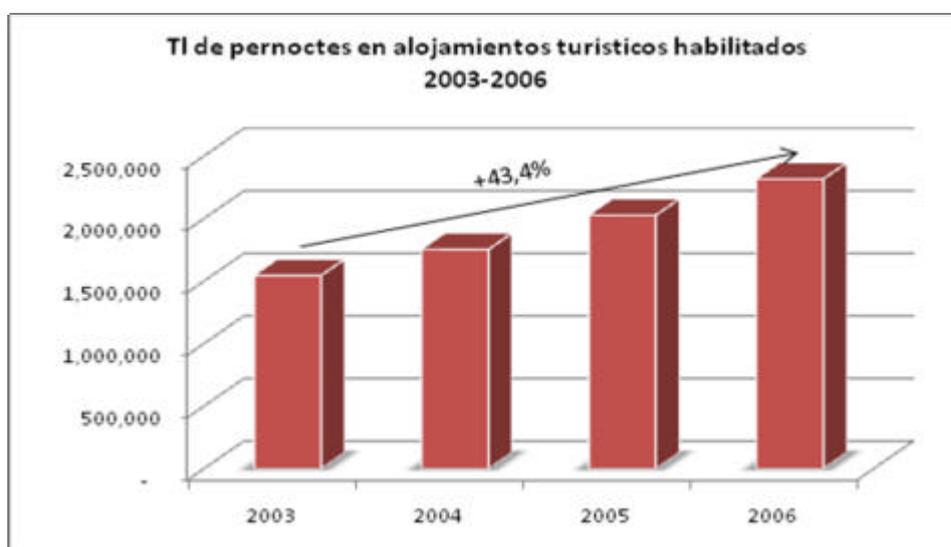
Caracter Integral/Especifico	Acciones orientadas a los diferentes factores vinculados a los problemas identificados como generadores del programa	Documentos de proyectos y reprogramaciones. Informes de avance. Entrevistas a coordinadores	Adecuada
	Articulacion entre actividades/componentes	Documentos de proyectos y reprogramaciones. Informes de avance. Entrevistas a coordinadores	Adecuada

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

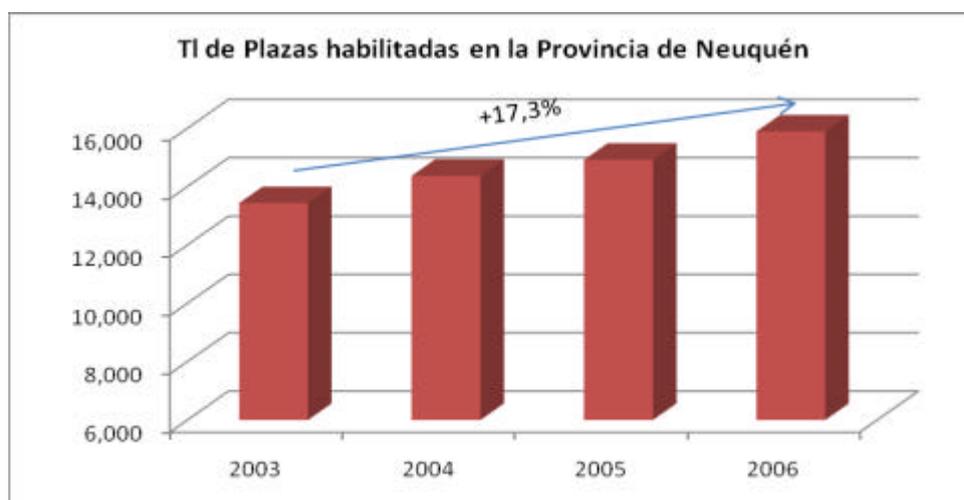
CONCLUSIONES

La creación de Neuquéntur como empresa de gerenciamiento mixto para la promoción del turismo de la provincia ha sido un hito innovador en lo que hace la gestión de las políticas públicas y privadas.

Y si bien, como decía un operador en una de las entrevistas, no podemos asignarle todo el crédito por el crecimiento turístico de la provincia a esta empresa, sin duda ha sido un elemento fundamental para la llegada de nuevos turistas (43% en los últimos cuatro años) y con ellos de nuevas inversiones al sector, tal como lo demuestran los gráficos siguientes.



Fuente: Subsecretaría de Turismo

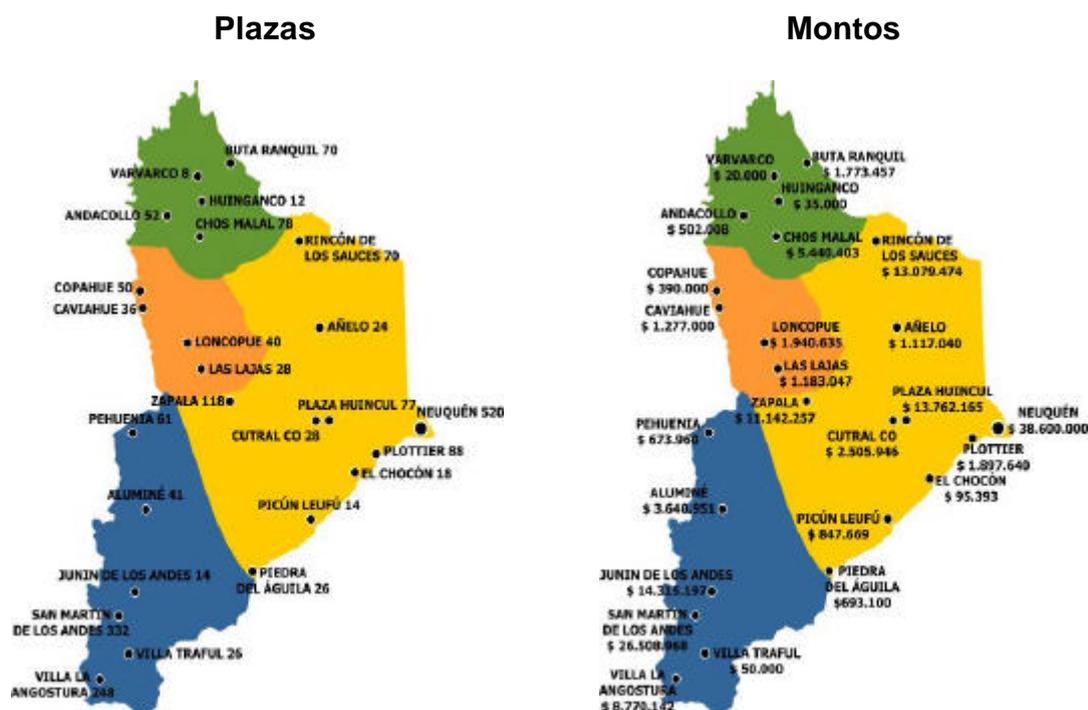


Fuente: Subsecretaría de Turismo



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

En este momento se están desarrollando importantes inversiones en toda nuestra provincia vinculados con este sector; pero si únicamente computamos las que se realizan con participación del Estado, ya sea a través del acogimiento a los beneficios de la Ley Provincial de Juegos, o por haber obtenido fondos a partir de créditos subsidiados del IADEP, CFI o BPN, sumamos inversiones en curso por casi 153 millones de pesos, ampliando la oferta en 2079 plazas lo que representa un 13% de la oferta total actual.



Fuente: Subsecretaría de Turismo

Y esto también lo pudimos observar en el estudio cuantitativo que llevamos adelante para analizar el posicionamiento de Neuquén como destino turístico a partir de la evaluación de cuatro de sus principales productos y ahí pudimos ver que cuando se le pregunta a los potenciales turistas sobre qué provincia recomendaría para vacacionar, Neuquén es la quinta provincia preferida y la primera de la Patagonia superando a provincias como Salta, Entre Ríos, San Luis, Santa Cruz que realizan esfuerzos similares o superiores que Neuquén en materia de promoción turística.

Lo mismo sucedió cuando le preguntamos al encuestado si elegiría a Neuquén como lugar para sus vacaciones y el 82% respondió afirmativamente.

El equipo evaluador entendió que la columna vertebral de la empresa, es más, la razón primera de su creación está determinada por el servicio que esta pueda

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

brindarle a sus beneficiarios directos - los prestadores turísticos - que en definitiva son estos, y no Neuquén tur quienes estarán a cargo de servir al turista.

Como resultado de las distintas entrevistas que hemos realizado, podemos concluir que los operadores turísticos neuquinos aprueban el modelo de gestión público privado para el desarrollo de la promoción turística, que ha llevado adelante Neuquén tur, con los lógicos matices dependiendo la actividad que desarrolle el prestador entrevistado y la zona de donde provenga.

Lógicamente sus primeros años de implementación han sido duros, máxime cuando el presupuesto no ha sido uniforme todos los años y donde estamos frente a una corporación dirigida por representantes de Organizaciones intermedias que tienen grandes problemas de legitimación y de representatividad en sus propias comunidades, lo que lógicamente produce que estos problemas se trasladen a Neuquén tur.

Sumado a eso una disputa política entre las distintas áreas que dirigen la política turística provincial – Subsecretaría de Turismo, Ministerio de Producción y Turismo, y Neuquén tur - conllevó a una duplicación de funciones que provocan un poco efectivo uso del recurso público¹⁶.

Por otra parte, como aspecto a mejorar, se nota en la asignación de recursos y en la distribución de los cargos en el directorio, un peso relativo muy importante de las zonas más desarrolladas turísticamente (Junín de los Andes, San Martín de los Andes y Villa la Angostura) y que presentan mayores niveles de ocupación; mientras que las zonas más relegadas, como la zona norte o el Departamento Alumine, no tienen la misma representatividad.

Pero más allá de eso la experiencia ha demostrado ser altamente satisfactoria. Se han creado productos nuevos como el avistaje de aves, y hoy los cuatro destinos más importantes de la Argentina, para este producto, son: Cataratas del Iguazú, Esteros del Iberá, Península Valdés y Neuquén.

Las actividades que organiza Neuquén tur son muy profesionales, los stands tienen una presencia impecable, las presentaciones son excelentes; se ha incrementado

¹⁶Como lo demuestra la presencia de la última FIT de un stand del Municipio de San Martín de los Andes, otro de Neuquén tur por otro lado y uno de la Subsecretaría de Turismo Provincial en el marco del stand del Ente Patagonia.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

exponencialmente la presencia de la Provincia y de sus prestadores en las ferias más importantes del mundo en los productos que puede ofrecer Neuquén, como la pesca, el termalismo, la paleontología, el esquí; y es palpable el crecimiento que ha tenido, en los últimos años, el turismo en Neuquén. Y ciertamente no se le puede atribuir únicamente a las acciones promocionales de Neuquéntur; pero es innegable que esta Empresa ha tenido un rol preponderante.

Hay una coincidencia generalizada en que Neuquéntur es un modelo de gestión moderna y eficiente y del cual la gran mayoría de los operadores están satisfechos, pero también consideran que es perfectible, que se debe avanzar hacia una generación de recursos propios y aportes del sector privado, así como en una profesionalización de la Empresa.

La aparición de Neuquéntur generó un cambio muy importante en la promoción turística. Neuquéntur le dio al privado un acercamiento muy fuerte a las políticas públicas de turismo que antes no tenía. Si no existiera Neuquéntur los privados no tendrían la posibilidad de participar de diversos eventos de promoción que le son inaccesibles económicamente.

Hasta la aparición de Neuquéntur los operadores del interior no tenían relación con Neuquén capital, ni siquiera con la Subsecretaría de Turismo. Y ahora tienen un contacto permanente, van a ferias, reciben fan tours, organizan eventos, se sienten consultados, tienen un canal abierto permanente para hacer consultas, sugerencias, etc.

Seguramente hay que trabajar mejor en la comunicación interna hacia los propios clientes de Neuquéntur que son los prestadores de servicios turísticos, estableciendo una comunicación sin intermediarios, brindándoles información de su interés, invitaciones a participar en ferias, comunicándoles las acciones que realiza la Empresa.

La Empresa democratizó las decisiones de la política provincial de promoción turística. Hasta su creación era inimaginable que un representante del norte tuviera voz y voto en el diseño de la política turística, aún cuando como dijimos anteriormente el peso relativo de la zona sur sigue siendo fuertísimo.

Consideramos prioritario recomendar un sinceramiento de los objetivos de Neuquéntur. Si se comparte que debe ser una empresa de promoción turística con 

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

una participación mayoritaria del sector privado y con un presupuesto real y constante en el tiempo que refleje el deseo de un cambio de la matriz productiva provincial; entonces debería cumplir únicamente las cuestiones que son propias de su objeto y no convertirse en una desarrolladora de productos o de infraestructura turística; la distribución de los cargos del directorio debería reflejar el grado de participación de cada uno de los sectores en las decisiones. En este sentido, es necesario mejorar el financiamiento de Neuquéntur haciéndolo más transparente y más estable, quizás se puede avanzar hacia un modelo de financiamiento como Centro PyME o IADEP, porque se ha notado un fuerte impulso en un principio – en los dos primeros años –y una caída en el último tiempo producto del desfinanciamiento de la empresa, lo que provocó, inclusive, la ruptura de su cadena de pagos.

Esta merma en la presencia de Neuquéntur en el mercado nacional, se vio magnificado porque cuando se lanzó no había ninguna otra Provincia que hiciera este tipo de actividades de promoción y ahora se han sumado numerosos *players* que hacen que no se note tanto la inversión que realiza la Provincia en esta materia.

Otro tema a trabajar es en el fortalecimiento del Plan Maestro de Turismo, más allá de las correcciones lógicas que se le deban hacer; ya que es imprescindible encontrar un acuerdo básico entre el sector público y privado de hacia donde debe ir el turismo en Neuquén y que nos permita dejar de lado la discusión sobre donde debe estar ubicada la sede de la Subsecretaría de Turismo y de Neuquéntur, si los directores deben cobrar honorarios o no, y avanzar en la fijación de una visión compartida acerca del desarrollo turístico de la provincia y en los objetivos que se deben alcanzar para su concreción.

Hay que profundizar este modelo. Se necesita más Neuquéntur, una mayor consolidación del compromiso del sector público con el sector privado para consolidar un desarrollo turístico sustentable y homogéneo en todo el territorio de Neuquén.

Hasta no hace mucho tiempo, lo privado y lo público en la provincia no habían sido coordinados más que en la declamación de cada uno de los componentes, y si bien por el momento siguen por caminos que están bastantes separados la experiencia de Neuquéntur es un paso fundamental en este sentido.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Como mencionaba un operador en una de las entrevistas: *“Si cada uno tira del carrito desde una punta, es muy difícil que se llegue a algún lado”*. Pero si se sale al mundo a vender los productos turísticos que ofrece Neuquén; con Neuquéntur, con todos los operadores juntos, con todos los municipios integrados, con las empresas grandes integradas, seguramente es mucho más fácil y productivo.

Por eso hay que comprometer más a los privados en la gestión de Neuquéntur procurando que les pidan resultados a sus representantes, a los directores por las Cámaras Empresariales. Hay que mejorar las fuentes de financiamiento de la Empresa para hacerlas mas estables en el tiempo y de esta forma se puedan planificar las actividades con tiempo. Se debe mejorar en la información que se le brinda a los prestadores turísticos acerca de las actividades de la misma con el propósito de aumentar el control social sobre sus directores. Se debe actuar con una mayor sinergia con todos los actores que se involucran en la promoción turística – Secretaria de Turismo de la Nación, Subsecretaría de Turismo de la Provincia, áreas de turismo municipales, BPN, CFI, Subsecretaría de Cultura, Subsecretaría de Medio Ambiente, Dirección Provincial de Áreas Naturales Protegidas, CEAN; Dirección Provincial de Vialidad, Dirección Provincial de Transportes, prestadores turísticos, Cámaras del sector, Cancillería, etc.-.

RECOMENDACIONES

1. **Ampliar las funciones de Neuquéntur**, absorbiendo funciones que hoy están en manos de la Subsecretaría de Turismo, de la misma forma que lo hacen las DMO más avanzadas del mundo, incluyendo tareas tales como la planificación estratégica del turismo, el establecimiento de un programa de calidad en la atención turística, el desarrollo de un observatorio turístico, el impulso de planes de promoción turística, la creación de un programa atracción de inversiones al sector turístico, entre otros. El establecimiento de la normativa y su control debería quedar en manos exclusivas del estado.
2. **Replantear la participación del estado en la empresa:** Esta ampliación del objeto, también debe replantear la participación del estado en la empresa,

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

readecuando la representación de cada sector en – público y privado – en el Directorio¹⁷.

3. **Garantizar el financiamiento de la empresa**, a partir del establecimiento de un fideicomiso con aportes fijos provenientes de un porcentaje de las regalías, con aportes de una tasa especial sobre las noches de alojamiento en los hoteles ubicados en la provincia y con el producido de las acciones comerciales que pueda hacer Neuquéntur (como la venta de estudios de mercado, de datos estadísticos, de los alquileres de los stand en las ferias etc.)

4. **El funcionamiento se debe asimilar más al del CFI**, con un sector que se dedique a la promoción de los productos existentes, otro a la planificación y desarrollo de nuevos productos y un tercero a la mejora en las condiciones de financiamiento del sector.

5. Definir, desde el máximo nivel político, las misiones y funciones de los distintos actores públicos dedicados a la actividad turística - Subsecretaría de Turismo y Neuquéntur – para evitar las superposiciones.

6. **Reforzar la relación directa con los prestadores**, evaluada como componente 2. Para ello, a corto plazo, se deben redefinir los alcances de la empresa en relación a la población que pretende abordar (población objetivo), y para ello deberá definir en forma clara el perfil de prestador turístico al que pretende atender¹⁸.

Este perfil servirá entonces como parámetro para la definición de los beneficiarios objetivos de la empresa:

Un perfil de prestador podría estar asociado a parámetros de:

- Calidad de los servicios, asociado a infraestructura, equipamiento, dotación de personal y calificación de éste, manejo de tecnología, entre otros.
- Capacidad de atención (o capacidad de carga adecuada a flujos esperados).

¹⁷ Habría que hacer un directorio mas chico, con una representación más equitativa de todas las regiones turísticas.

¹⁸ En este sentido, uno de los principales problemas que se presentan en la definición de las políticas públicas es definir el mercado objetivo (¿a quien voy a atender? ¿quien es mi cliente?) ya que eso implica, por su parte, definir a quien no voy a atender.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

- Localización.
- Que se encuentre relacionado a zonas y centros de interés turístico.
- Disponibilidad de herramientas promocionales adecuadas y pertinentes al tipo de cliente.

Lo anterior debería ir categorizado por tipo de empresa (hoteles, restaurantes, agencias de viajes, etc.).

7. **Realizar un relevamiento** para conocer a ciencia cierta la totalidad de empresas de servicios turísticos que existan en la provincia, de manera de determinar y cuantificar los beneficiarios objetivos del programa.

8. **Crear una red de socios de Neuquén**. En este sentido, la recomendación gira en torno a reforzar la conceptualización de modelo publico –privado, procurando además del gerenciamiento mixto, el financiamiento mixto. Las entrevistas con prestadores revelaron la voluntad de estos para realizar aportes, pues entonces se recomienda canalizar esta voluntad a partir de la creación de socios de la empresa que puedan acceder a beneficios exclusivos a partir de su aporte dinerario.

9. **Implementar un sistema de relevamiento periódico respecto de los ingresos provenientes de los servicios turísticos**. De esta forma se podrá contar con información precisa de cómo aporta la empresa e impacta en sus beneficiarios efectivos. Para esto se puede impulsar la implementación de la cuenta satelital de turismo por parte de la Dirección Provincial de Estadística y Censos.

10. **Diseñar, elaborar e implementar un Plan de Comunicación Interna** dirigido prestadores de servicios turísticos de la provincia y los distintos clientes que establezca la empresa, que contemple:

- **Calendario de actividades provinciales** anual, con identificación de objetivos de cobertura anual.
- Sistemas de contactos y seguimiento a los participantes de eventos
- **Sistemas de incentivo a la afiliación** (por ejemplo descuentos especiales, o promoción diferenciada en actividades promocionales futuras, descuentos a la cuota de incorporación según fecha que la realice, etc.).



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

- **Encuentros con empresarios turísticos y gobiernos locales** para presentar y dar a conocer Neuquéntur.
 - **Paquetes de información** con respecto a estudios de mercado, investigaciones sobre productos a precios promocionales
11. **Impulsar la participación activa y genuina** de los prestadores de servicios turísticos para la elección de directores que sean fieles representantes del sector
 12. **Celebrar convenios** con personas naturales o jurídicas o con organismos públicos y privados nacionales, internacionales con el objeto de promover y facilitar el intercambio y desarrollo turístico.

Según lo previsto en el contrato de Evaluación de la gestión de Neuquentur como modelo publico- privado de promoción turística, los resultados de la presente fueron devueltos al directorio staff en reunión/ talleres realizados a tales fines.

Las reuniones/ taller se constituyeron en los espacios de intercambio y debate sobre los aciertos y desaciertos de la gestión 2003-2007

Se realizaron encuentros en las instalaciones de la empresa. En un primer encuentro participaron el staff operativo de la empresa y su presidenta quienes concluyeron junto al equipo técnico que resulta estratégico posicionar marcas que sustenten la marca Neuquén en vez de destinos como se ha hecho históricamente en esta provincia. En detalle, se analizó la performance del producto "paleontología" como de gran potencial para el desarrollo del sector turístico.

Por otro lado también surgió la necesidad de establecer canales de cooperación y dialogo la Subsecretaria de Turismo. Esto surge como respuesta a lo percibido por los prestadores, quienes fueron reconocidos formalmente como los beneficiarios directos de la empresa, con respecto a la falta de comunicación y coordinación de acciones entre Neuquentur y la Subsecretaria. La solución a esta problemática fue planeada en torno a la necesidad de una voluntad política legítima de parte de la cumbre estratégica de las partes.

En una otra instancia, se realizó un encuentro donde participaron directores de la empresa y además se entregaron informes con las conclusiones de la evaluación a las autoridades salientes y entrantes. Se propuso realizar una conferencia de prensa para difundir a la comunidad en general los resultados de la evaluación la que esta

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

siendo considerada por las actuales autoridades de la empresa y el Ministerio de Desarrollo Territorial, quien en esta gestión tiene a su cargo el desarrollo política turística de la provincia de Neuquén.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

BIBLIOGRAFÍA

Buhalis, D. (2003): “Turismo: Información tecnológica para la gestión estratégica”. Prentice Hall. London.

Heath y Wall (1992): “Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach” — Editorial Wiley - Primera edición

Franch, M. (2002): “Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale”. Giappichelli. Torino, pp. VIII-132.

Hudson, S. (2005): “Marketing para el Turismo”. Una perspectiva canadiense. Nelson- Thomson. Toronto. International Association of Convention & Visitor Bureaus

IERAL (1999): “Diagnóstico Básico del Estado Neuquino” – Paper

Kerr, B., Barron, G. N. y Wood, R. C. (2001): “Politics, policy and regional tourism administration: a case examination of Scottish area tourist board funding”, Tourism Management, n° 22(6), pp. 649 – 657.

Kotler, P., Amstrong, G. (1997): “Fundamentos de Marketing” - Pearson. Prentice Hall Editorial.

Kotler (2006): “Dirección de Marketing” — Editorial Pearson Educación.

Kozak, M. (2002): “Benchmarking de destinos”. Annals of Tourism Research, n° 29(2), pp. 497-519.

Lundtor, S. et. al. (2001): “The Resort Lifecycle Theory”, Annals of Tourism Research, n° 28(4), pp. 947-964.

Monfort Mir, V. (2000): “La política turística. Una aproximación”, Cuadernos de Turismo, n° 6, pp. 7-27.

Moreno, G. S. (2003): “Desarrollo Turístico en las Islas Canarias”. Annals of Tourism Research, 30 (3), 744-747.



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Morgan, Pritchard y Pride (2004): "Destination Branding, Second Edition: Creating the unique destination proposition" - Editorial Butterworth-Heinemann; Segunda edición

Nirenberg, Olga et. Al (2001): "Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales" Editorial Paidós. Buenos Aires

Palmer, A. (1998): "Evaluating the governance style of marketing groups", Annals of Tourism Research, n° 25(1), pp. 185-201.

Pearce. P. L. (2000): "Psicología social del comportamiento del turista" Oxford: Pergamon Press.

Pike (2004): "Destination Marketing Organisations: Bridging Theory and Practice" (Advances in Tourism Research) - Editorial Elsevier Science - Primera edición

Presenza, A., et. al. (2007): "El funcionamiento de las organizaciones de marketing de destinos" Cuadernos de Turismo, 19, 146 Universidad de Murcia ISSN: 1139-7861

Presenza, A., Sheehan, L. y Ritchie, J.R.B. (2005): "Towards a model of the roles and activities of destination management organizations", Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science, n° 3, http://hotel.unlv.edu/res_journalPubsArticle.html.

Ries y Trout (2005) – "Posicionamiento - La Batalla Por Su Mente" Editorial McGraw-Hill Companies

Ritchie, J.R.B. et. at. (2003): "El destino Competitivo. Una perspectiva sustentable del Turismo". CABI International. Wallingford.

Salva Tomas, P. (1998): "Los modelos de desarrollo turístico en el Mediterráneo", Cuadernos de Turismo, n° 2, pp. 7-24.

Woodside, A.G. and Sakai, M. Y. (2001): "Meta-Evaluations of Performance Audits of Government Tourism-Marketing Programs", Journal of Travel Research, n° 39 (May), pp. 369-379.

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Colectivo de autores (2000): "Curso de Marketing". Barcelona. Editorial de VECETTI.

OMT – Organización Mundial del Turismo (2004): Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. OMT Publicaciones. Madrid

DOCUMENTOS Y PUBLICACIONES DE LA EMPRESA

Plan Maestro de Turismo de la Provincial de Neuquén 2003-2007

Neuquentur (2005): "Vanguardia en política turística". Informe del primer año de gestión 2004/2005

Estatuto Social de la Empresa. Resolución 190/03

Ley 20.705 Sociedades del Estado

Presupuestos de gastos de funcionamiento mensual y anual 2004-05-06

Memorias y Balances

Reglamento Interno 26/06/05

Organigrama de la empresa

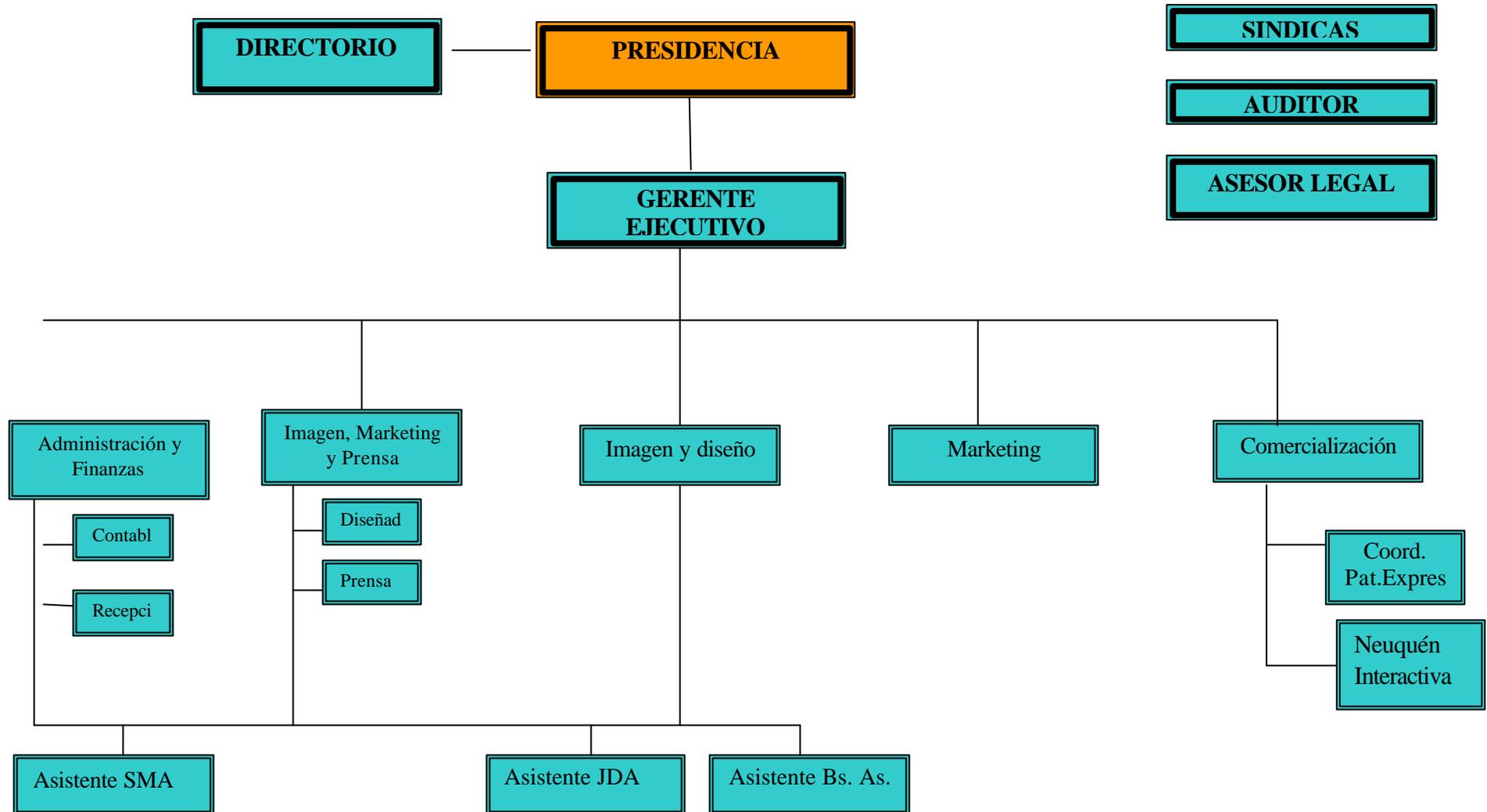


**EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-
PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA**

ANEXO

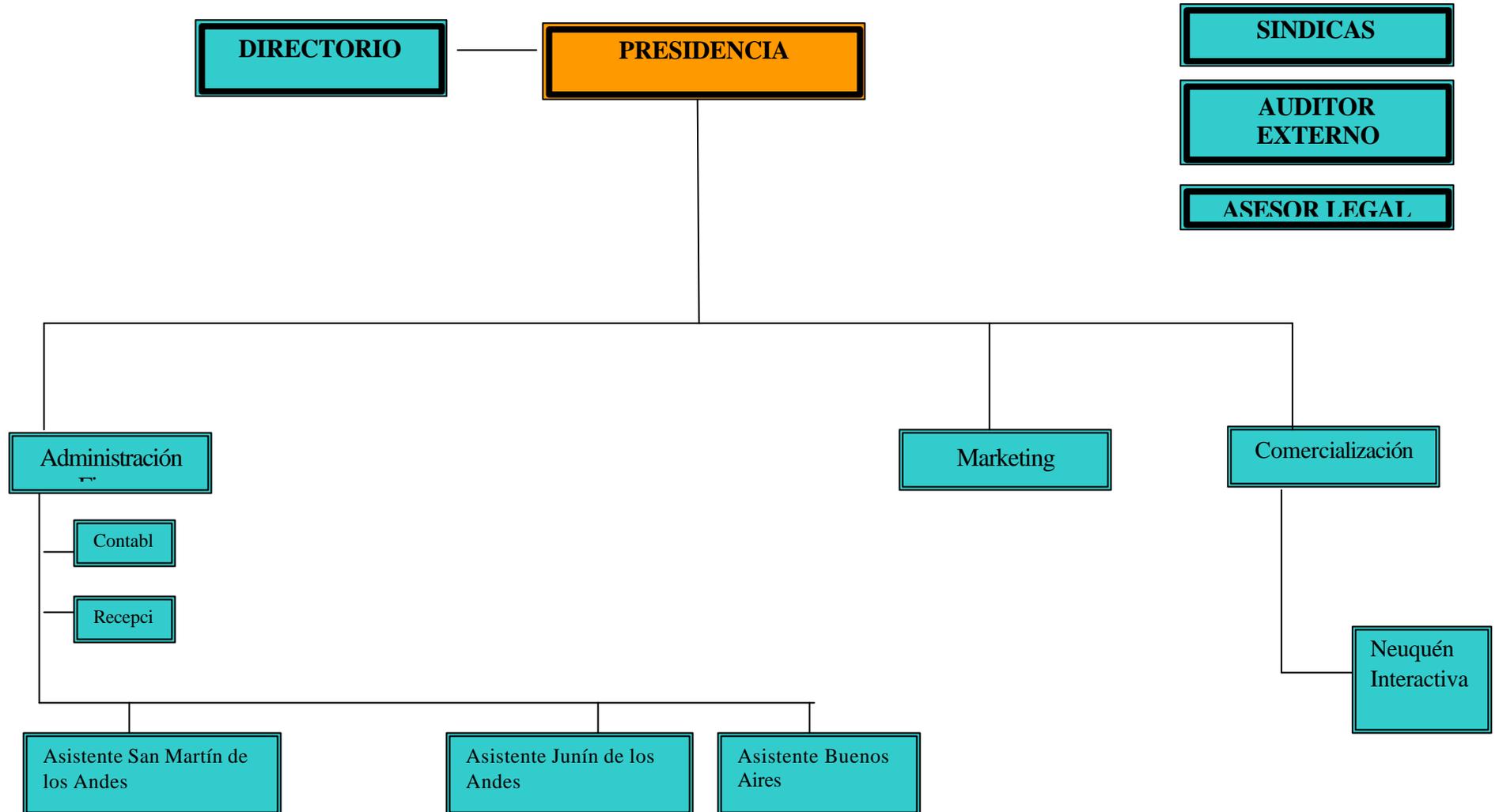
EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Organigrama de la Empresa - Organigrama Formal de Neuquentur S.E (Fig 1)



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Organigrama de la Empresa: Organigrama Formal de Neuquentur S.E (Fig 2)



EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Informe financiero elaborado por el área contable de Neuquentur S.E

MONTOS PREVISTOS, EJECUTADOS Y DESEMBOLSADOS / CUADRO COMPARATIVO

CONCEPTO	2004			2005			2006		
	PREVISTOS	EJECUTADOS	DESEMBOLS	PREVISTOS	EJECUTADOS	DESEMBOLS	PREVISTOS	EJECUTADOS	DESEMBOLS
ADMINIST	\$ 776,640.00	\$ 885,414.49	\$ 821,896.82	\$ 776,640.00	\$ 772,962.12	\$ 595,499.59	\$ 862,000.00	\$ 787,203.46	\$ 677,220.72
MARKETING/ PROMOCIÓN	\$ 4,341,500.00	\$ 579,665.55	\$ 538,064.92	\$ 4,398,500.00	\$ 2,585,626.60	\$ 1,991,578.30	\$ 2,488,606.00	\$ 2,269,093.12	\$ 1,951,475.90
PUBLICIDAD	\$ 1,620,000.00	\$ 1,065,536.20	\$ 989,077.10	\$ 1,620,000.00	\$ 1,797,057.26	\$ 1,383,479.30	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
COMERCIALIZ	\$ 707,300.00	\$ 378,397.23	\$ 351,261.85	\$ 854,000.00	\$ 303,304.90	\$ 233,623.29	\$ 1,475,200.00	\$ 1,402,261.00	\$ 1,206,085.70
	\$ 7,445,440.00	\$ 2,909,013.47	\$ 2,700,300.69	\$ 7,649,140.00	\$ 5,458,950.88	\$ 4,204,180.48	\$ 4,825,806.00	\$ 4,458,557.58	\$ 3,834,782.32

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

INDICADORES / MEDIDAS DE RENDIMIENTO

CONCEPTO	2004			2005			2006		
	MONTOS EJECUTADO /MONTOS PREVISTOS	MONTOS DESEMBOLS/ MONTOS PREVISTOS	DESEMBOLS	MONTOS EJECUTADO /MONTOS PREVISTOS	MONTOS DESEMBOLS/ MONTOS PREVISTOS	DESEMBOLS	MONTOS EJEC /MONTOS PREVISTOS	MONTOS DESEMBOLS/ MONTOS PREVISTOS	DESEMBOLS
ADMINIST	114.01%	105.83%	\$ 821,896.82	99.53%	76.68%	\$ 595,499.59	91.32%	78.56%	\$ 677,220.72
MARKETING/ PROMOCIÓN	13.35%	12.39%	\$ 538,064.92	58.78%	45.28%	\$ 1,991,578.30	91.18%	78.42%	\$ 1,951,475.90
PUBLICIDAD	65.77%	61.05%	\$ 989,077.10	110.93%	85.40%	\$ 1,383,479.30	0.00%	0.00%	\$ 0.00
COMERCIALIZ	53.50%	49.66%	\$ 351,261.85	35.52%	27.36%	\$ 233,623.29	95.06%	81.76%	\$ 1,206,085.70
	39.07%	36.27%	\$ 2,700,300.69	71.37%	54.96%	\$ 4,204,180.48	92.39%	79.46%	\$ 3,834,782.32

Al 31/12/2004 el crédito comprometido por el Poder Ejecutivo Pcial. \$986.000,00

Al 31/12/2005 el crédito comp. por el Poder Ejec. Pcial. Era de \$850.000,00

Al 31/12/2006 el crédito comp. Por el Poder Ejec. Pcial era de \$900.000,00

Los montos previstos surgen de un presupuesto estimativo de Gastos al inicio de cada ejercicio, independientemente del aporte destinado Por el Poder Ejecutivo Pcial. Luego de su aprobación mediante decreto como partida presupuestaria

Fuente: Area Contable Neuquentur

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

Formulario de la encuesta

Punto Muestral: _____

Sexo: _____ Edad: _____ Educación: _____ Ocupación: _____
 1. Masculino 1. 18-25 1. Sin Educ
 2. Femenino 2. 26-35 2. Primaria.
 3. 36-50 3. Secundaria
 4. 50-+ 4. Terciaria
 5. Universitaria

1-Cual es el motivo de su viaje?

2-Cual es su lugar de procedencia
 Procedencia?

3-Si tuviera que elegir o recomendar una provincia argentina o lugar para ir de vacaciones, cual seria?

4-Si tiene que elegir o recomendar un lugar para vacacionar en el invierno? Cual seria?

5-Que provincia de la argentina relaciona con centros de ski?

6-Recuerda algún nombre de centro de ski
 Si.... No.....(si pase a la preg 7, No pase a preg 8)

7-En que provincia queda el centro de ski?

8-De los siguientes centro de ski conoce, ha sentido nombrar o tiene información?(respuestas múltiples)

1	Chapelco
2	Catedral
3	La hoya
4	Las leñas
5	Cerro castor
6	Cavihaue
7	Bayo
8	Wayle
9	Batea Mahuida

9-Que localidad/ciudad relaciona como lugar de nieve/sky?

10-De las siguientes provincias cual relaciona con ski/nieve? Priorizar.

	Tucuman
	Chubut
	Mendoza
	Neuquén
	Río Negro
	San Cruz
	Tierra del Fuego
	Salta

11-Considera a Neuquén un destino turístico para realizar actividades de nieve

Si....No...Ns Nc.....(si pase a la preg 12 no o ns nc pase a preg 13)

12-Como se entero que era un destino de nieve? Respuesta múltiple

	Internet
	Radio
	Televisión
	Carteles en la calles
	Carteles en micros
	Comentarios de amigos
	Agencia de viaje
	Otro .. como?

13-Si tiene que elegir o recomendar un lugar para ir de pesca? Cual seria?

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

14-Que provincia de la argentina relaciona con lugares para pescar?

15-Recuerda algún nombre de un lugar para pescar?

Si.... No.....(si pase a la preg 16, No pae a preg 17)

16-En que provincia queda ese lugar de pesca?

17-Que localidad/ciudad relaciona como lugar de Pesca?

18-De las siguientes provincias cual relaciona con pesca? Priorizar.

	Tucuman	Buenos Aires
	Chubut	La Pampa
	Mendoza	Córdoba
	Neuquén	Santiago del Estero
	Río Negro	La Rioja
	San Cruz	Formosa
	Tierra del Fuego	Santa Fe
	Salta	San Luis
	Chaco	San Juan
	Entre Ríos	Misiones
	Corriente	Catamarca

19-Considera a Neuquén un destino turístico para realizar actividades de Pesca?

Si....No...Ns Nc.....(si pase a la preg 20 no o ns nc pase a preg 21)

20-Como se entero que era un destino de pesca? Respuesta múltiple

	Internet
	Radio
	Televisión
	Carteles en la calles
	Carteles en micros
	Comentarios de amigos
	Agencia de viaje
	Otro .. como?

21-Si tiene que elegir o recomendar un lugar donde hacer turismo termal, Cual seria?

22-Que provincia de la argentina relaciona con centros termales?

23-Recuerda nombres de algunos centros termales?

Si.... Cual.....

NO.....(si pase a la preg 24, No pae a preg 25)

24-En que provincia queda el centro termal?

25-De los siguientes centros termales conoce, ha sentido nombrar o tiene información?(respuestas múltiples)

1	Copahue
2	Río Hondo
3	Colon
4	Villa Elisa
5	Domuyo
6	Cavihaue

26-Que localidad/ciudad relaciona como lugar de termas?

27-De las siguientes provincias cual relaciona con termas? Priorizar.

	Tucuman	Buenos Aires
	Chubut	La Pampa
	Mendoza	Córdoba
	Neuquén	Santiago del Estero
	Río Negro	La Rioja
	San Cruz	Formosa
	Tierra del Fuego	Santa Fe
	Salta	San Luis
	Chaco	San Juan
	Entre Ríos	Misiones
	Corriente	Catamarca

EVALUACION DE LA GESTION DE NEUQUENTUR COMO MODELO PUBLICO-PRIVADO DE PROMOCION TURISTICA

28-Considera a Neuquén un destino turístico para realizar actividades termales?

Si...No...Ns Nc.....(si pase a la preg 29 no o ns nc pase a preg 30)

29-Como se entero que era un destino para realizar actividades termales? Respuesta múltiple

<input type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	Radio
<input type="checkbox"/>	Televisión
<input type="checkbox"/>	Carteles en la calles
<input type="checkbox"/>	Carteles en micros
<input type="checkbox"/>	Comentarios de amigos
<input type="checkbox"/>	Agencia de viaje
<input type="checkbox"/>	Otro .. como?

30-Si tiene que elegir o recomendar un lugar donde ver hallazgos de dinosaurios, Cual sería?

31-Que provincia de la argentina relaciona con dinosaurios?

32-Cual de las siguientes localidades relaciona con hallazgos de dinosaurios?

1	Mar del Plata
2	Plaza Huincol
3	El Chocon
4	Copahue
5	Sierra Grande
6	Ing. Jacovaci

33-Que localidad/ciudad relaciona como lugar de en donde se pueden ver restos de dinosaurios?

34-De las siguientes provincias cual relaciona con lugares donde se pueden ver restos de dinosaurios? Priorizar.

<input type="checkbox"/>	Tucuman	<input type="checkbox"/>	Buenos Aires
<input type="checkbox"/>	Chubut	<input type="checkbox"/>	La Pampa
<input type="checkbox"/>	Mendoza	<input type="checkbox"/>	Córdoba
<input type="checkbox"/>	Neuquén	<input type="checkbox"/>	Santiago del Estero
<input type="checkbox"/>	Río Negro	<input type="checkbox"/>	La Rioja
<input type="checkbox"/>	San Cruz	<input type="checkbox"/>	Formosa
<input type="checkbox"/>	Tierra del Fuego	<input type="checkbox"/>	Santa Fe
<input type="checkbox"/>	Salta	<input type="checkbox"/>	San Luis
<input type="checkbox"/>	Chaco	<input type="checkbox"/>	San Juan
<input type="checkbox"/>	Entre Ríos	<input type="checkbox"/>	Misiones
<input type="checkbox"/>	Corriente	<input type="checkbox"/>	Catamarca

35-Considera a Neuquén un destino donde ver restos de dinosaurios?

Si...No...Ns Nc.....(si pase a la preg 36 no o ns nc pase a preg 37)

36-Como se entero que era un destino para realizar actividades termales? Respuesta múltiple

<input type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	Radio
<input type="checkbox"/>	Televisión
<input type="checkbox"/>	Carteles en la calles
<input type="checkbox"/>	Carteles en micros
<input type="checkbox"/>	Comentarios de amigos
<input type="checkbox"/>	Agencia de viaje
<input type="checkbox"/>	Otro .. como?

37-Elegiría Neuquén si tuviera la posibilidad de viajar?

Si..... No..... Ns Nc.....(si pase a la preg 38 no o ns nc pase a preg 39)

38-Por que la elegiría?

39-Por que no la elegiría?