

PROVINCIA DE NEUQUÉN

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ANÁLISIS INTEGRAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LA
CADENA DE VALOR TURÍSTICA DE LA
PROVINCIA DE NEUQUÉN

INFORME FINAL

OCTUBRE 2023

ESTUDIO SINGERMAN, MAKÓN Y ASOCIADOS SRL



Análisis Integral de la Competitividad de la Cadena de Valor Turística Provincia de Neuquén

INFORME FINAL

OCTUBRE 2023

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	7
TAREA 1. FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO PROPOSITIVO	8
1.1. RELEVAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN	8
1.1.1 Compendio de antecedentes de planificación	8
1.1.2 Atractivos y servicios turísticos del destino	10
1.1.3 Infraestructura básica, equipamiento e instalaciones	11
1.1.4 Estudios, planes y proyectos sobre la infraestructura, equipamiento e instalaciones	12
1.1.5 Información estadística sobre los visitantes al destino	13
1.1.6 Información socio-demográfica, económica y de conectividad territorial	13
1.1.7 Marco normativo	15
1.2. REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS CON ACTORES E INFORMANTES CLAVE DEL TERRITORIO	16
1.3 IMPLEMENTACIÓN DE UNA ENCUESTA DE RELEVAMIENTO A REFERENTES DEL SECTOR PRIVADO	16
1.3.1 Introducción	16
1.3.2 Resultados de la encuesta	17
1.4 REALIZACIÓN DE JORNADAS PARTICIPATIVAS REGIONALES DE DIAGNÓSTICO PROPOSITIVO	22
1.4.1 Introducción	22
1.4.2 Resultados de la jornada RUTA 7 LAGOS	24
1.4.3 Resultados de la jornada RUTA DEL PEHUÉN	28
1.4.3 Resultados de la jornada RUTA DEL NORTE NEUQUINO	33
1.4.4 Resultados de la jornada NEUQUÉN CAPITAL	36
1.5 ANÁLISIS DE IMPACTO ECONÓMICO Y PESO SECTORIAL EN EL PRODUCTO PROVINCIAL – EMPLEO	38
1.6 CONFORMACIÓN DEL MODELO DE CADENA DE VALOR	41
1.6.1 Visitantes	42
1.6.2 Distribución	43
1.6.3 Transporte	46
1.6.4 Alojamiento	49
1.6.5 Gastronomía	54
1.6.6 Actividades	56
1.6.7 Atractivos naturales, culturales-históricos	58
1.6.8 Gobernanza turística	60
1.7 ELABORACIÓN DE LA LÍNEA DE BASE	64
1.7.1 Atributos	64
1.7.2 Restricciones	67
1.7.3 Análisis de la Matriz BCG de productos turísticos provinciales	73
TAREA 2. PROPUESTA DE MEJORAS	78
2.1 PROGRAMA 1: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA TURÍSTICA	79
2.2 PROGRAMA 2: DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA PROVINCIAL	80
2.3 PROGRAMA 3: REALIZACIÓN DE ACCIONES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN SEGMENTADAS SEGÚN TIPOLOGÍA DE DESTINO	81
2.4 PROGRAMA 4: FORTALECIMIENTO DE LOS VÍNCULOS INTER-ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA PROVINCIAL	82

2.5 PROGRAMA 5: MANEJO DE RIESGO Y RESILIENCIA TURÍSTICA	83
2.6 PROGRAMA 6: TRANSFORMACIÓN A DTI DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS PROVINCIALES.....	84
TAREA 3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS CLAVE PARA LA CADENA ..	85
3.1 GARANTIZAR LA GOBERNANZA TURÍSTICA	86
3.2 IMPULSAR LA NORMALIZACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS.....	86
3.3 DESARROLLAR Y PROMOCIONAR LA OFERTA DE DESTINOS EMERGENTES	87
3.4 FORTALECER LOS VÍNCULOS INTER-ESLABONES	88
3.5 DISMINUIR LA SATURACIÓN DE LOS DESTINOS CONSOLIDADOS.....	89
TAREA 4. DISEÑO DEL MODELO DE MONITOREO	90
4.1 MODELO DE MONITOREO.....	90
4.2 COMISIONES DE MONITOREO.....	91
4.3 FUNCIONES DE LAS COMISIONES DE MONITOREO	91
4.4 OPERATIVIZACIÓN DEL MODELO DE MONITOREO	92
TAREA 5. DISEÑO DE ESQUEMA DE GOBERNANZA.....	93
5.1 ANTECEDENTES NORMATIVOS	93
5.2 OBJETIVO	94
5.3 MODELO DE GOBERNANZA	94
5.4 ALCANCE	95
5.5 FUNCIONES	96
5.6 ESTRUCTURA FUNCIONAL	96
5.7 IMPLEMENTACIÓN.....	97
ANEXO	98
ENTREVISTAS A ACTORES CLAVE: LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS Y FOTOS	98
JORNADAS PARTICIPATIVAS REGIONALES DE DIAGNÓSTICO PROPOSITIVO: LISTADO DE ASISTENTES Y FOTOS	101
TALLER VIRTUAL DE FORMULACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principales indicadores turísticos por destino turístico. Año 2022.....	13
Figura 2: Ranking elaborado según la ponderación de los factores.....	17
Figura 3: Grado de vinculación comercial entre prestadores turísticos.....	18
Figura 4: Egresos por rubros.....	19
Figura 5: Distribución de los emprendimientos según facturación por medio de agencias de viajes.....	20
Figura 6: Distribución de la compra de insumos de los emprendimientos según ubicación del proveedor.....	21
Figura 7: Evolución de la Actividad Turística de la Provincia de Neuquén. Variación Interanual. 2016 - 2020 (último año disponible).....	39
Figura 8: Evolución de la incidencia económica del sector turístico en el Producto Bruto Geográfico (PBG). En porcentaje. 2015 - 2020 (último año disponible).	40
Figura 9: Modelo de la Cadena de Valor turística de la Provincia de Neuquén.....	41
Figura 10: Evolución de los pernóctes en alojamientos turísticos. Serie histórica (2000-2022).....	43
Figura 11: Agencias de viajes según categoría. Año 2022.....	44
Figura 12: Agencias de viajes según localización. Año 2022.....	44
Figura 13: Agencias de viajes según modalidad de comercialización. Año 2022.....	45
Figura 14: Agencias de viajes según clases de turismo comercializado. Año 2022....	45
Figura 15: Evolución del volumen de pasajeros transportados a través del Aeropuerto Internacional Juan Domingo Perón. Serie 2001-2022.....	48
Figura 16: Evolución del volumen de pasajeros transportados a través del Aeropuerto Aviador Carlos Campos. Serie 2001-2022.....	49
Figura 17: Distribución de los alojamientos según categoría. Año 2022.....	50
Figura 18: Evolución en la cantidad de plazas registradas. Serie 2012-2022.....	53
Figura 19: Distribución de los prestadores de actividades turísticas, según localización. Enero 2023.....	56
Figura 20: Distribución de los prestadores de actividades turísticas, según actividad ofrecida. Enero 2023.....	57
Figura 21: Distribución de los atractivos turísticos, según condición. Año 2023.....	58
Figura 22: Distribución de los atractivos turísticos, según categoría. Año 2023.....	59
Figura 23: Distribución de los atractivos turísticos por Rutas Turísticas. Año 2023....	60
Figura 24: Mapa de entidades vinculadas a la cadena de valor turística provincial....	63
Figura 25: Rutas Turísticas de la Provincia de Neuquén.....	73
Figura 26: Matriz BCG de productos turísticos de la Provincia de Neuquén.....	74
Figura 27: Mapeo territorial de los productos turísticos de la Provincia de Neuquén..	75
Figura 28: Etapas del análisis de la cadena de valor turística de la Provincia de Neuquén.....	78
Figura 29: Priorización de las Líneas de Acción.....	85
Figura 30: Esquema de gobernanza propuesto.....	95

Figura 31: Entrevista al Ministro de Turismo	99
Figura 32: Entrevista a la Presidente de NeuquenTur	100
Figura 33: Entrevista a autoridades y actores locales en Zapala	100
Figura 34: Entrevista a actores locales en Chos Malal.....	101
Figura 35: Taller regional Rincón de los Sauces	104
Figura 36: Taller regional Chos Malal.....	104
Figura 37: Taller regional San Martín de los Andes	105
Figura 38: Taller regional Zapala	105
Figura 39: Taller con miembros de la Subsecretaría de Turismo	106
Figura 40: Flyer de convocatoria al taller virtual	107
Figura 41: Taller virtual.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Listado de antecedentes	8
Tabla 2: Listado de indicadores relevados	14
Tabla 3: Listado de normas provinciales identificadas	15
Tabla 4: Fecha, sede y ruta turística de los talleres regionales realizados	22
Tabla 5: Coeficientes turísticos, según actividad económica.	39
Tabla 6: Infraestructura de transporte según municipio y categoría del mismo. Año 2018	46
Tabla 7: Servicio de transporte por tipo según municipio y categoría del mismo. Año 2018	47
Tabla 8: Cantidad de establecimientos, plazas y habitaciones, según localización. Año 2022	51
Tabla 9: Cantidad y capacidad total de establecimientos de alojamiento según localización. Año 2022	52
Tabla 10: Evolución anual de la capacidad en alojamientos turísticos por destino. Serie 2012-2022.....	54
Tabla 11: Cantidad de establecimientos gastronómicos distinguidos por destino turístico. Año 2022	55
Tabla 12: Listado de personas entrevistadas.....	98
Tabla 13: Listado de participantes	101
Tabla 14: Listado de participantes al Taller virtual	107

INTRODUCCIÓN

El presente informe expone los resultados finales de la asistencia técnica denominada “Análisis Integral de la Cadena de Valor Turística de la Provincia de Neuquén”.

Esta tiene como objetivo analizar la estructura productiva del sector turístico provincial, identificando los principales atributos diferenciales de su cadena de valor y las oportunidades de mejora en cada eslabón, para de esta manera proponer mejoras afines a incrementar la competitividad sectorial.

A lo largo del estudio, se llevaron a cabo las siguientes tareas:

- Relevamiento y sistematización de información
- Realización de entrevistas con actores e informantes clave del territorio
- Implementación de una encuesta de relevamiento a referentes del sector privado
- Realización de Jornadas Participativas Regionales de Diagnóstico Propositiva
- Análisis de impacto económico y peso sectorial en el producto provincial - empleo
- Conformación del modelo de cadena de valor
- Elaboración de la Línea de Base
- Elaboración de propuestas de mejoras
- Identificación de los proyectos clave para la cadena
- Diseño de un modelo de monitoreo
- Diseño de un esquema de gobernanza

A continuación, se describen las acciones realizadas y los resultados alcanzados.

TAREA 1. FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO PROPOSITIVO

1.1. RELEVAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN

Esta tarea tuvo por objeto recabar y sistematizar la información referida antecedentes de planificación y estudios realizados que tienen o pueden tener incidencia sobre el turismo en el destino en general y en cada uno de los eslabones de la cadena de valor en particular; inventario e información general de los atractivos y servicios turísticos del destino; información sobre infraestructura básica de servicios públicos, equipamiento e instalaciones; estudios, planes y proyectos sobre la infraestructura, equipamiento, instalaciones del destino; información estadística sobre los visitantes al destino (volumen, perfil, gasto, etc.); información socio-demográfica, económica y de conectividad territorial del destino; marco normativo: leyes, decretos y otros instrumentos legales relacionados al control, fiscalización y ordenamiento turístico del destino; estadísticas y proyecciones en general.

1.1.1 Compendio de antecedentes de planificación

A continuación, se exponen los antecedentes que, en materia de planificación del desarrollo turístico y económico provincial, cuenta la Provincia de Neuquén.

Tabla 1: Listado de antecedentes

ANTECEDENTE	AÑO	DISPONIBLE EN
Plan Quinquenal Provincial 2023	2019	Plan-Quinquenal.pdf
Visión Neuquén 2030	s/d	VisionNeuquen2030.pdf
Plan de Desarrollo Provincial - Horizonte 2030	2022	Plan de Desarrollo Provincial-Horizonte 2030.pdf
Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable - 2030	2021	Plan-de-Desarrollo-Completo-2030.pdf
Plan de Turismo de la Provincia del Neuquén - Lineamientos estratégicos 2022/2023	2021	Plan de Turismo Neuquén 2022-2023.pdf

Fuente: Elaboración propia

- **Plan Quinquenal Provincial 2023**

El Plan Quinquenal de Desarrollo Provincial es el resultado del trabajo participativo de los distintos órganos de gobierno, con el aporte de la visión de la Universidad y del sector privado, para enfocar la orientación de las políticas públicas provinciales. Los pilares del Plan contribuyen a ordenar las acciones de gobierno, promoviendo una mirada integral del territorio, en el que articulan actores del sector público, privado y de la sociedad civil en pos de la visión objetivo: tener una provincia desarrollada, inclusiva, integrada, competitiva y sustentable, con un rol preponderante en el logro de una Argentina más justa y federal. El Plan opta por hacer pivotar todas las políticas sectoriales y transversales en torno a cuatro ejes estratégicos de gestión: Estado moderno; Diversificación Económica; Articulación Público-Privada, Equilibrio Territorial, que simplifican y facilitan el abordaje de una realidad compleja, estableciendo las bases apropiadas para generar un escenario deseado y a construcción de soluciones para los desafíos que nos interpelan en el corto y mediano plazo. El mismo despliega proyectos, estrategias, obras y acciones en las distintas áreas de política pública, en cada una de las ciudades, pueblos y parajes de la Provincia del Neuquén, concebidos desde Neuquén y para los neuquinos.

- **Visión Neuquén 2030**

Los pilares de la Visión Neuquén 2030, concuerdan con el Plan Quinquenal y se sintetizan en el logro de una provincia desarrollada, inclusiva, integrada, competitiva, sustentable y moderna, integrada a una Argentina más justa y federal. El mismo se basa en 5 dimensiones para el abordaje de la provincia: social, ciudadana, económica, urbana y ambiental, microrregional. Se propone trabajar integradamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), metas e indicadores definidos por la Provincia del Neuquén. En marzo de 2017 se adhirió a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, un plan de acción acordado por 193 países en 2015 que persigue alcanzar el bienestar de todas las personas y garantizar el cuidado del planeta, al tiempo que promueve la paz universal.

- **Plan de Desarrollo Provincial - Horizonte 2030**

En este se proponen una serie de metas cualitativas que quedan establecidas como ejes de las políticas de estado de Neuquén para los próximos años, entre los que se encuentran la sostenibilidad, prosperidad, justicia, seguridad, e inclusión.

- **Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable - Neuquén 2030**

Este plan se elaboró bajo una mirada participativa, en la cual todos los actores sociales involucrados, directa o indirectamente con la actividad, actúan de manera conjunta e integral. En este marco, el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico

Sustentable Neuquén 2030 propone continuar con programas, proyectos y acciones tendientes al fortalecimiento de la actividad turística, que permitan posicionar aún más a la provincia a nivel nacional, regional e internacional. Asimismo, fomenta el trabajo articulado con el sector privado, académico y del Estado en instancias participativas que aspiren a la generación de empleo genuino, mejora de la calidad de vida de los pobladores, generación de experiencias memorables en los visitantes y la conservación del patrimonio natural y cultural. Este plan de desarrollo es un documento dinámico y flexible que presenta un horizonte temporal de 10 (diez) años, cuyo objetivo principal es definir líneas de acción estratégicas necesarias para el desarrollo del turismo de manera sustentable y competitiva en la provincia. Es dinámico porque incluye una etapa de monitoreo y evaluación constante.

- **Plan de Turismo de la Provincia del Neuquén - Lineamientos estratégicos 2022-2023**

En este se resignifica y propone la implementación de estrategias y acciones propuestas tanto en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable Neuquén 2030 como en el Plan Quinquenal 2023.

1.1.2 Atractivos y servicios turísticos del destino

Para realizar el inventario de los atractivos turísticos de la Provincia de Neuquén se elaboró una matriz compuesta por los siguientes campos:

- categoría;
- tipo;
- localidad;
- nombre;
- actual (A) / potencial (P);
- tipo de uso turístico;
- ¿Posee relevamiento del Ministerio de Turismo?;
- ¿Tiene Proyecto o Plan?;
- rutas turísticas de las que forma parte.

A través del siguiente link se accede al inventario de atractivos turísticos provinciales: [Atractivos turísticos Neuquén.xlsx](#)

Respecto a los servicios turísticos ofrecidos por prestadores habilitados, se obtuvo información de los registros provinciales actualizados, en relación a los siguientes rubros:

- prestadores de actividades turísticas;
- estaciones de esquí;
- guías de PN Lanín y PN Nahuel Huapi;
- estancias rurales abiertas al turismo;
- campamentos;
- alojamientos turísticos;
- bodegas y establecimientos agroturísticos;
- agencias de viaje;
- calendario de fiestas populares.

A través del siguiente link se accede a los listados de servicios turísticos provinciales: [SERVICIOS TURÍSTICOS](#)

1.1.3 Infraestructura básica, equipamiento e instalaciones

Para el relevamiento de dicha información se accedió al sitio web oficial de estadísticas del gobierno de la Provincia de Neuquén, donde se obtuvieron datos en relación a:

- disponibilidad de centros recreativos y culturales por tipo;
- disponibilidad de infraestructura de transporte;
- disponibilidad de servicios de transporte;
- características de la red cloacal y desagüe pluvial;
- acceso a agua potable, gas y energía eléctrica;
- características del servicio de recolección de residuos y limpieza.

A través del siguiente link se accede a los documentos sobre infraestructura básica de servicios, equipamiento e instalaciones: [INFRAESTRUCTURA BÁSICA, EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES](#)

1.1.4 Estudios, planes y proyectos sobre la infraestructura, equipamiento e instalaciones

En primer lugar, se relevaron los planes de desarrollo turístico-recreativo producidos por la gestión actual del Ministerio de Turismo provincial, de las siguientes localidades:

- Villa El Chocón
- Paso Aguerre
- Caviahue-Copahue
- Senillosa
- Las Lajas

A su vez se realizó la revisión documental de los planes de desarrollo local y ordenamiento territorial de las localidades que cuentan con estudios de manera previa a la presente gestión ministerial, entre las que se encuentran:

- San Martín de los Andes
- Aluminé
- Chos Malal
- Villa Pehuenia y Moquehue
- Centenario y Vista Alegre
- Andacollo
- Villa La Angostura
- Zapala
- Añelo

Además se relevó el informe de la Dirección General de Inversiones Turísticas Públicas, sobre las inversiones turísticas realizadas en el período 2020-2023, en el cual se enumeran las intervenciones financiadas por el organismo mencionado, las cuales han tenido un impacto positivo directo en la capacidad receptiva de la Provincia de Neuquén como destino turístico, y por lo tanto, ha resultado provechoso para la competitividad turística de la cadena de valor.

A través del siguiente link se accede a los documentos relativos a Estudios, planes y proyectos sobre infraestructura, equipamiento e instalaciones: [PLANES SOBRE INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES](#)

1.1.5 Información estadística sobre los visitantes al destino

A nivel de información estadística sobre los visitantes al destino, el Ministerio de Turismo de la Provincia de Neuquén elabora cada año el Anuario estadístico del sector turismo. A continuación, se presentan los datos obtenidos por cada destino turístico provincial en términos de ocupación de los alojamientos turísticos, cantidad de pernóctes, cantidad de turistas y gasto turístico total.

DESTINO TURÍSTICO	FO% en Plazas	FO% en Habitaciones	Cantidad de Pernóctes	Cantidad de Turistas	Gasto Turístico total
San Martín de los Andes	55%	60%	1.670.315	349.952	\$ 28.684.490.928
Villa la Angostura	57%	58%	1.067.662	239.492	\$ 16.387.515.417
Villa Pehuenia-Moquehue	45%	47%	294.188	70.259	\$ 3.806.694.233
Caviahue	44%	45%	189.533	41.669	\$ 3.044.452.832
Copahue	57%	61%	72.059	18.015	\$ 600.260.832
Junín de los Andes	35%	46%	224.670	56.349	\$ 2.161.231.824
Aluminé	35%	42%	77.987	19.497	\$ 649.110.275
Zapala	37%	49%	92.381	61.588	\$ 476.588.923
Neuquén	40%	55%	559.630	315.938	\$ 5.007.706.651
Chos Malal	41%	55%	64.279	25.712	\$ 480.454.898
Andacollo	44%	43%	19.708	7.883	\$ 138.511.687
Las Ovejas	26%	36%	10.574	4.230	\$ 75.014.109
Huinganco	30%	41%	19.229	7.692	\$ 131.428.542
Varvarco	31%	42%	8.759	3.504	\$ 62.909.701
Resto de los destinos del Norte Neuquino	22%	30%	15.467	6.187	\$ 110.713.026
Total destinos relevados	48,6%	55,5%	4.386.441	1.227.965	\$ 61.817.083.879
Total estimado para toda la Provincia	48,6%	55,5%	4.944.768	1.313.865	\$ 66.119.451.104

Figura 1: Principales indicadores turísticos por destino turístico. Año 2022

Fuente: Anuario estadístico del sector turístico. Año 2022. Provincia de Neuquén

1.1.6 Información socio-demográfica, económica y de conectividad territorial

Además de la solicitud de información a la contraparte técnica provincial, se realizó el relevamiento documental de la información disponible en los siguientes sitios web:

- <https://www.estadisticaneuquen.gob.ar/apps/imb-app/>
- https://www.estadisticaneuquen.gob.ar/apps/anuario_estadistico_web/pa ges/indice.html

Como resultado, se logró acceder a la información que se lista en la siguiente tabla.

Tabla 2: Listado de indicadores relevados

INDICADOR	PERÍODO	TEMA
Población urbana y rural por municipio	2010	<i>Información socio-demográfica</i>
Población total, superficie y densidad por municipio	2010	<i>Información socio-demográfica</i>
Población total - serie histórica	1970-2010	<i>Información socio-demográfica</i>
Población por edad	2010	<i>Información socio-demográfica</i>
Población indígena o descendiente de pueblos originarios	2010	<i>Información socio-demográfica</i>
Unidades económicas por rama de actividad	2018	<i>Economía</i>
Principales tasas del mercado según localidad	2017-2021	<i>Economía</i>
Población ocupada	2017-2021	<i>Economía</i>
Población ocupada según localidad e intensidad	2017-2021	<i>Economía</i>
PBG a valores corrientes y constantes	1993-2019	<i>Economía</i>
PBG a precios básicos	2015-2019	<i>Economía</i>
IPC	junio 2023	<i>Economía</i>
Servicios de transporte por municipio	2018	<i>Conectividad territorial</i>
Movimiento vehicular en pasos habilitados	2015-2019	<i>Conectividad territorial</i>
Movimiento de personas en pasos habilitados	2015-2019	<i>Conectividad territorial</i>
Infraestructura de transporte por municipio	2018	<i>Conectividad territorial</i>
Estadísticas aviación Neuquén	2019-2023	<i>Conectividad territorial</i>
Red vial de Neuquén	2020	<i>Conectividad territorial</i>

Fuente: Elaboración propia

A través del siguiente link se accede a los documentos relativos a Información socio-demográfica, económica y de conectividad territorial: [INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA, ECONÓMICA Y DE CONEC. TERRITORIAL](#)

1.1.7 Marco normativo

Se relevaron las siguientes normas provinciales que regulan la actividad turística, que se listan en la tabla a continuación.

Tabla 3: Listado de normas provinciales identificadas

NORMA	AÑO	TEMA
Ley 2.414	2002	<i>Ley provincial de turismo</i>
Ley 3.197	2021	<i>Modificación Ley provincial de turismo</i>
Resolución N° 1.215	2004	<i>Reglamento del registro de las actividades turísticas</i>
Reglamento de pesca deportiva continental patagónico	2021	<i>Reglamento de pesca</i>
Decreto N° 2790	1999	<i>Reglamento de alojamientos turísticos</i>
Resolución N° 137	2021	<i>Reglamento de alojamientos turísticos extra hoteleros</i>

Fuente: Elaboración propia

A través del siguiente link se accede a los documentos relativos al Marco normativo: [MARCO NORMATIVO](#)

1.2. REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS CON ACTORES E INFORMANTES CLAVE DEL TERRITORIO

Las entrevistas fueron realizadas en el marco de los viajes por relevamiento territorial llevados a cabo entre los días 05-08 de junio y 10-14 de julio, los cuales tuvieron como sedes a las localidades de San Martín de los Andes, Zapala, Chos Malal, Rincón de los Sauces y Neuquén Capital.

La convocatoria a los espacios de entrevista se dirigió a autoridades locales de gobierno, referentes del sector público, privado y académico, autoridades de cámaras empresariales y organizaciones gremiales.

El objetivo de las entrevistas consistió en indagar en las restricciones existentes, tanto a nivel sistémico como específico, dentro de la cadena de valor turística de la Provincia de Neuquén, con la finalidad de aportar perspectivas cuanti y cualitativas para la caracterización sectorial y diagnosticar la situación actual de los eslabones. Para ello, se llevaron adelante entrevistas individuales, como así también grupales, bajo una metodología de Mesas de trabajo.

En Anexo, se detalla el listado de personas entrevistadas y el registro fotográfico de la actividad.

1.3 IMPLEMENTACIÓN DE UNA ENCUESTA DE RELEVAMIENTO A REFERENTES DEL SECTOR PRIVADO

1.3.1 Introducción

La encuesta fue dirigida al universo de los prestadores de servicios turísticos de la Provincia de Neuquén, a través de un proceso de difusión encabezado por los referentes turísticos locales, entre los días 26 de junio y 28 de julio de 2023. Participaron 116 establecimientos de distintos destinos turísticos provinciales.

1.3.2 Resultados de la encuesta

Según tu opinión, ¿en qué grado impactan estos factores en la competitividad de tu empresa/emprendimiento?

En la figura presentada a continuación puede observarse que, de los 8 factores detallados, 5 de ellos (con puntaje entre 2.1 y 2.4), impactan negativamente en la competitividad de las empresas.

La estacionalidad turística del destino, la provisión de servicios públicos y de conectividad y los requerimientos para habilitaciones comerciales son valorados como factores cuyo impacto en la competitividad es moderado.

Estado de mantenimiento de los caminos de acceso a mi emprendimiento	2.1
Modalidades actuales para la contratación de capital humano	2.3
Gestión municipal de los residuos sólidos y aguas residuales	2.3
Pago de impuestos y cargas sociales	2.4
Requisitos para acceder a líneas de financiamiento	2.4
Estacionalidad turística del destino	2.7
Provisión de servicios públicos y de conectividad	2.7
Requerimientos para habilitaciones comerciales	3.2

REFERENCIAS:

1= Muy negativamente / 2= Negativamente / 3= Moderadamente / 4= Positivamente / 5= Muy positivamente

Figura 2: Ranking elaborado según la ponderación de los factores

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta a prestadores de servicios turísticos

¿Cuál es el grado de vinculación comercial con otros prestadores turísticos locales y de localidades próximas?

Considerando los grados “moderado” y “alto” como aquellos donde se manifiesta un vínculo comercial de carácter frecuente, se observa que alojamiento (67.3%), gastronomía (52.2%), comercios (50.4%) y guías (49.6%), son los eslabones que poseen un mayor grado de vinculación comercial dentro de la cadena de valor turística provincial.

Al realizar el análisis de manera inversa, agrupando los resultados de las categorías “bajo” y “nulo”, se observa que agencias de viajes (75.2%), centros invernales / parques de nieve (72.6%), ocio y entretenimiento (65.5%) y producción de artesanías (65.5%), son los eslabones que poseen un menor grado de vinculación comercial dentro de la cadena de valor turística provincial.

	AAVV	Alojamiento	Gastro- nomía	Guías	Prestadores de excursiones	Comercios	Rentals	Entrete- nimiento	Centros invernales	Producción artesanías
Nulo	45.1%	9.7%	20.4%	18.6%	32.7%	20.4%	42.5%	40.7%	53.1%	38.1%
Bajo	30.1%	23%	27.4%	31.9%	24.8%	29.2%	21.2%	24.8%	19.5%	27.4%
Moderado	15%	49.6%	38.9%	30.1%	25.7%	36.3%	23.9%	23.9%	15.0%	24.8%
Alto	9.7%	17.7%	13.3%	19.5%	16.8%	14.2%	12.4%	10.6%	12.4%	9.7%

Figura 3: Grado de vinculación comercial entre prestadores turísticos

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta a prestadores de servicios turísticos

¿Qué porcentaje de los egresos de tu empresa corresponde a los siguientes rubros?

En relación al pago de sueldos, un 36% de los encuestados manifestó que estos implican entre el 11 y el 30% de sus egresos totales, el 26% entre el 31 y 50% de sus egresos, el 12% entre el 1 y 10%, mientras que el 21% de las empresas encuestadas no posee egresos por pago de sueldos.

Por el lado de las cargas sociales e impuestos, el 42% afirmó que estas comprenden entre el 11 y 30% de sus egresos, el 21% entre el 1 y 10%, el 42% entre el 11 y 30%, mientras que el 11% no destina ingresos a esta categoría.

Respecto a los costos fijos, el 42% sostuvo que del total de sus egresos entre el 11 y 30% corresponden a esta categoría. Luego, el 34% destina entre el 31 y 50% de sus egresos, el 12% entre el 1 y 10%, mientras que un 2% de los encuestados considera no contar con costos fijos actualmente.

En relación al marketing y publicidad, un 46% de los encuestados manifestó que este rubro conlleva entre el 1 y el 10% de sus egresos totales, el 35% entre el 11 y 30% de sus egresos, el 6% entre el 31 y 50%, mientras que el 12% de las empresas encuestadas no posee egresos en este sentido.

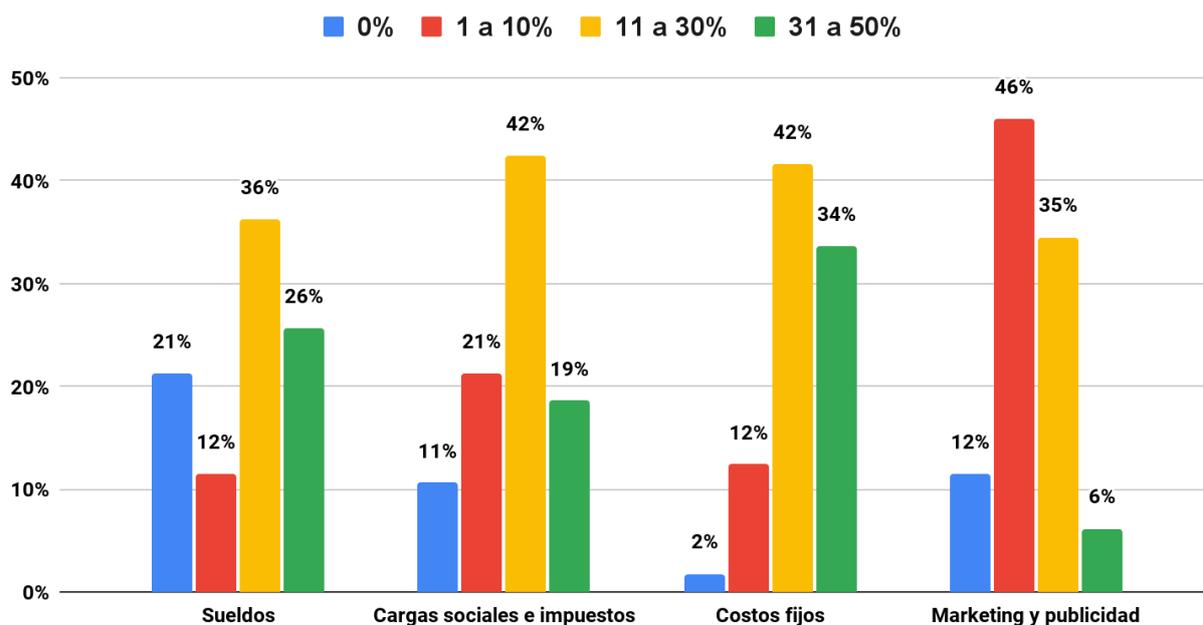


Figura 4: Egresos por rubros

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta a prestadores de servicios turísticos

¿Qué porcentaje de la facturación de tu emprendimiento se obtiene por medio de agencias de viajes?

Al analizar el gráfico puede verse que prácticamente la mitad de las empresas / emprendimientos que respondieron la encuesta no comercializan servicios turísticos a través de agencias de viajes. El 39% declara obtener entre el 1 y 20% de su facturación por medio de agencias, el 7% entre el 21 y 40%, el 4% entre el 41 y 60% y el 3% entre el 61 y 80%.

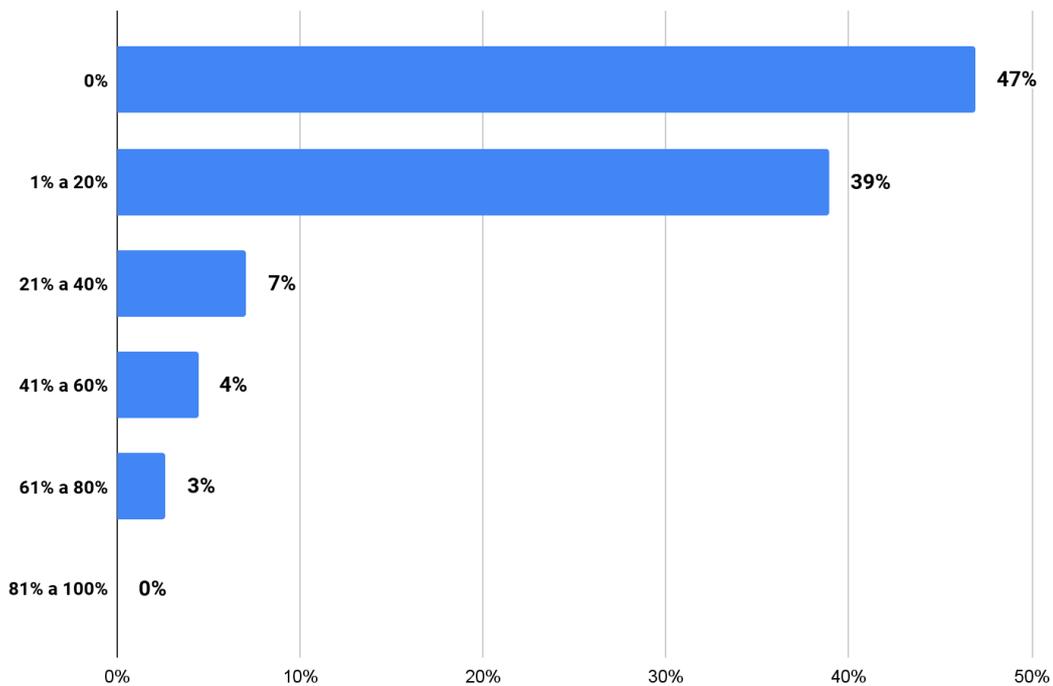


Figura 5: Distribución de los emprendimientos según facturación por medio de agencias de viajes

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta a prestadores de servicios turísticos

¿Cómo se distribuyen, aproximadamente, las compras de insumos de tu emprendimiento según la ubicación de tus proveedores?

En términos generales, la compra de insumos se realiza, en gran medida, a proveedores ubicados en la localidad donde se encuentran los emprendimientos. En línea con esto, la cantidad de establecimientos que realizan la compra de más del 10% de sus insumos en localidades próximas a su ubicación o en otras provincias, no supera el 20% del total.

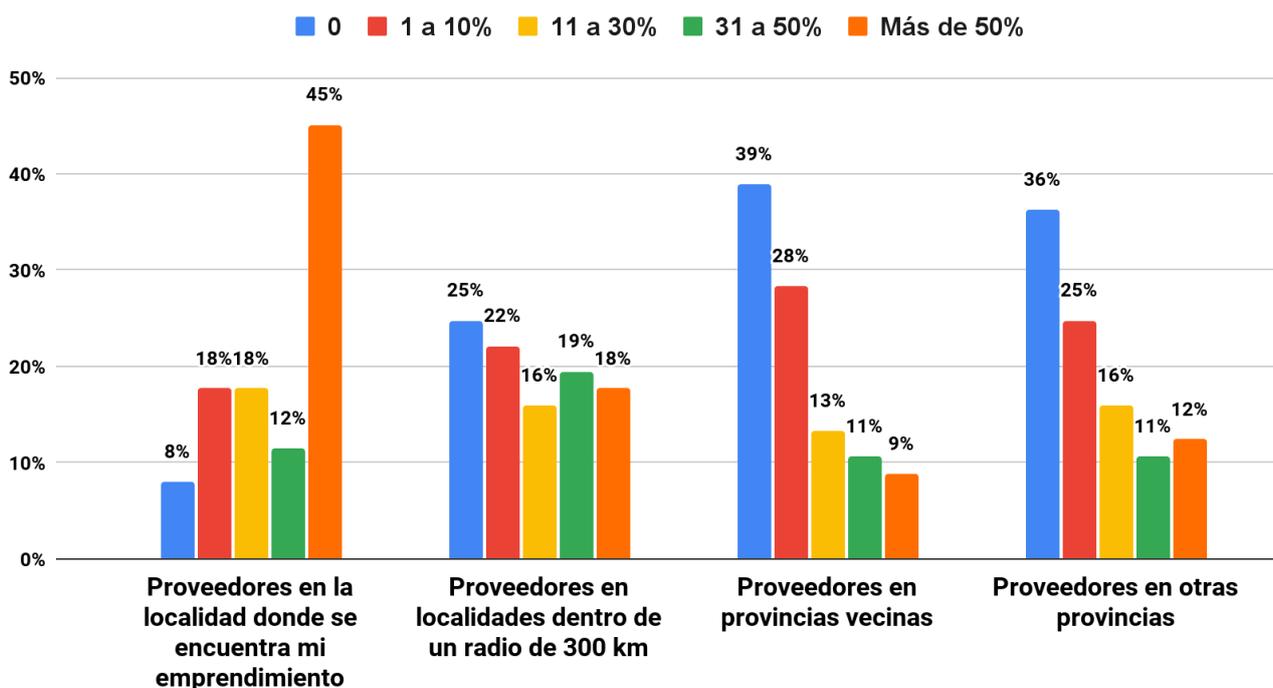


Figura 6: Distribución de la compra de insumos de los emprendimientos según ubicación del proveedor

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta a prestadores de servicios turísticos

1.4 REALIZACIÓN DE JORNADAS PARTICIPATIVAS REGIONALES DE DIAGNÓSTICO PROPOSITIVO

1.4.1 Introducción

Las jornadas participativas regionales fueron realizadas de manera presencial durante en el marco de las dos visitas a territorio realizadas por el equipo consultor entre los días 05 y 08 de junio y 10 al 14 de julio de 2023.

Tabla 4: Fecha, sede y ruta turística de los talleres regionales realizados

FECHA DEL TALLER	SEDE	RUTA TURÍSTICA
6 de junio de 2023	San Martín de los Andes	Ruta 7 lagos
7 de junio de 2023	Zapala	Ruta del Pehuén
11 de julio de 2023	Chos Malal	Ruta del Norte neuquino
13 de julio de 2023	Neuquén Capital	Taller interno con miembros de la Subsecretaría de Turismo
13 de julio de 2023	Neuquén Capital	Ruta de los Dinosaurios / Ruta del Petróleo

Fuente: Elaboración propia

La convocatoria a estas fue dirigida a prestadores de servicios turísticos y actores vinculados a la cadena de valor turística de las localidades sede y de aquellas ubicadas en las proximidades.

La dinámica de trabajo se estructuró en tres bloques que permitieron profundizar y consolidar la información obtenida a través del relevamiento de fuentes secundarias y las entrevistas realizadas en territorio.

- BLOQUE 1: Presentación. Se realizó una exposición inicial donde se presentó la propuesta de trabajo, los objetivos, metodología y las consignas a trabajar.
- BLOQUE 2: Intercambio de opiniones. En pequeños grupos de discusión, y a partir de las consignas listadas a continuación:

Qué eslabones/entidades de la cadena de valor turística se encuentran representados en el grupo:

Agencias de viajes	Excursiones	Centros termales	Sector público municipal	Comunidad originaria
Transportes	Guías	Centros invernales	Sector público provincial	Otro
Alojamientos	Comercios	Gremio/Sindicato	Sector público nacional	
Gastronomía	Ocio y Entretenimiento	Cámara empresaria	Sector académico	

CONSIGNA 1: ¿Cuáles son los factores centrales de competitividad de la cadena de valor? Esto es, ¿con base en qué estrategia o ventaja comparativa compiten (conocimientos tecnológicos o de mercado, costos, localización geográfica, atractivos turísticos, entre otros elementos)?

CONSIGNA 2: ¿Cuáles son las principales problemáticas que aquejan actualmente a la cadena de valor turística en la región?

CONSIGNA 3: ¿Qué características principales tienen los visitantes en términos de su poder de compra, localización geográfica, hábitos y costumbres, y elementos sociodemográficos?

CONSIGNA 4: Mencionen cuáles son las dificultades y obstáculos presentes en la cadena para... (la contratación y formación de capital humano; la obtención de financiamiento; la comercialización de los servicios y el vínculo entre prestadores turísticos)

CONSIGNA 5: Mencionen cuáles son las prácticas que implementan los eslabones de la cadena para contribuir a... (la sostenibilidad ambiental; la accesibilidad; la inclusión de género; la conversión a Destino Turístico Inteligente)

CONSIGNA 6: Según su opinión, ¿cuáles son las iniciativas que se deberían llevar adelante para promover una mayor competitividad de la cadena de valor del turismo provincial?

- BLOQUE 3: Puesta en común. Se presentaron los resultados volcados en la guía de pautas de cada uno de los grupos, con el fin de socializarlos al pleno del encuentro.

En Anexo, se detalla el listado de participantes y el registro fotográfico de la actividad.

1.4.2 Resultados de la jornada RUTA 7 LAGOS

- **CONSIGNA 1**

En San Martín de los Andes, los eslabones/entidades de la cadena de valor turística, identificaron como uno de los factores centrales a la Naturaleza, con sus respectivos atractivos (tales como parques nacionales, el Cerro Chapelco, la ruta de los 7 lagos, etc.). A su vez, los servicios turísticos que ofrece el destino también se destacaron, sobre todo, la atención personalizada al visitante a través del capital humano que forma parte de los establecimientos (también se le suma a las actividades provistas por capital humano la seguridad que ofrece San Martín).

Otro de los puntos a destacar por los eslabones son las reglamentaciones en cuanto al estilo arquitectónico que le dan una particularidad y diferenciación con el resto de los destinos a San Martín de los Andes, destacándose las aldeas de montaña.

En cuanto a la localización geográfica las entidades de la cadena de valor destacaron el tamaño de las localidades y los pasos hacia Chile.

- **CONSIGNA 2**

En primer lugar, se destaca la necesidad de abordar el colapso de servicios, lo cual implica garantizar un suministro adecuado de gas y contratar más personal local para hacer frente a la demanda adicional.

Mejorar las vías de acceso desde el aeropuerto y otros puntos importantes es considerado fundamental para agilizar los desplazamientos y evitar demoras. Uno de esos puntos puede ser por ejemplo el Cerro Chapelco, uno de los principales atractivos turísticos de la zona que presenta problemas en sus vías de acceso..

La gestión adecuada de la basura es un aspecto crucial que requiere atención, ya que el colapso se intensifica durante la temporada turística. Se sugiere implementar medidas para abordar este problema, como el fortalecimiento del sistema de recolección y disposición de residuos.

La construcción de una planta de tratamiento de agua es propuesta como una iniciativa que permitiría asegurar el suministro de agua potable de manera sostenible. Por el lado de los efluentes, su manejo adecuado es mencionado como otro aspecto clave para garantizar la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida de la comunidad local.

En línea con el desarrollo de un destino turístico más sostenible, se plantea la necesidad de mejorar la interconexión de la red eléctrica en Meliquina.

La planificación adecuada del desarrollo turístico es destacada como una medida fundamental para gestionar de manera eficiente los flujos de visitantes y evitar problemas de sobrecarga.

En cuanto a la infraestructura habitacional, se propone la construcción de 1.200 unidades habitacionales y la creación de 2.400 lotes, lo que permitiría atender la demanda de alojamiento durante los períodos de alta afluencia de turistas.

Además, se sugiere aumentar la cantidad de concesiones, lo que brindaría mayores oportunidades comerciales y de servicios para satisfacer las necesidades de los visitantes.

- **CONSIGNA 3**

Los turistas nacionales muestran una diversidad de características en términos de su poder adquisitivo, ubicación geográfica, hábitos y costumbres, así como elementos sociodemográficos. Algunos perfiles de clientes incluyen ciclistas, quienes presentan un rango variado de gasto, desde bajo hasta alto nivel. También se encuentran aquellos que viajan en motorhome y disfrutan de la experiencia de acampar al aire libre. Además, existen deportistas amateurs que buscan actividades fuera de la montaña y turismo estudiantil, diferenciado del típico destino de Bariloche, donde grupos de estudio realizan viajes educativos. Otro segmento importante es el de la competencia de ski intercolegial, atraídos por las competiciones de esquí en equipo. Además, el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) es un punto de origen significativo para los clientes, quienes distribuyen su consumo en diferentes servicios.

En resumen, los clientes presentan una diversidad de perfiles, con distintos niveles de poder adquisitivo y ubicaciones geográficas. Sus hábitos y costumbres varían según sus intereses, ya sean ciclistas, viajeros en motorhome, deportistas amateurs, estudiantes o participantes de competencias de ski. Además, el AMBA juega un papel importante como punto de origen para estos clientes, quienes distribuyen su consumo en una variedad de servicios.

Los clientes internacionales que visitan San Martín de los Andes presentan una diversidad de perfiles en términos de su poder adquisitivo, ubicación geográfica, hábitos y costumbres, así como características sociodemográficas. Entre ellos se encuentran deportistas de invierno, cazadores y pescadores provenientes de Estados Unidos y Europa, esquiadores de Uruguay y Brasil, y visitantes de Chile en busca de experiencias de consumo y comerciales. Estos clientes internacionales eligen San Martín de los Andes por su atractivo turístico, ya sea para practicar deportes de invierno, disfrutar de actividades de caza y pesca, realizar compras o disfrutar de las atracciones del verano. Tienen poder adquisitivo variado y provienen de diferentes partes del mundo. Los clientes internacionales contribuyen a la diversidad y dinamismo de San Martín de los Andes como destino turístico.

En relación a los turistas locales, se encuentran en la zona de San Martín de los Andes y sus alrededores, lo que les brinda un fácil acceso a los atractivos de la región. En sus hábitos y costumbres, se destaca la presencia de clientes que viajan en motorhome y prefieren la experiencia de acampar. Estos clientes disfrutan de la naturaleza y suelen realizar estancias de pocos días, especialmente durante los fines de semana. Además, los eventos locales también atraen a este grupo de clientes, quienes participan y disfrutan de las actividades organizadas en la zona. Otra característica relevante es el ascenso al Parque Nacional Lanín, que atrae a los clientes locales interesados en realizar esta experiencia de montaña.

En términos de alojamiento, las hosterías y cabañas son opciones populares para los clientes locales. Prefieren hospedarse en lugares que ofrecen comodidad y están ubicados en entornos naturales.

- **CONSIGNA 4**

En la cadena de valor turística de San Martín de los Andes, los eslabones/entidades plantearon dificultades existentes en la contratación y formación de capital humano. Estas dificultades incluyen la falta de apoyo de la provincia en términos laborales (ausencia de la provincia desde la Secretaría de Trabajo), la informalidad y explotación laboral (sobre todo en Hotelería y Gastronomía), la escasez de vivienda (que deriva en una grave situación habitacional), la falta de recursos humanos calificados, la alta rotación de personal, la falta de capacitación local y la barrera del idioma.

En cuanto a la obtención de financiamiento, señalaron que la falta del mismo (el cual se otorga solo a prestadores provinciales) es un obstáculo significativo. Esta limitación puede dificultar el desarrollo y la expansión de los negocios turísticos en la región. Superar estas dificultades requerirá acciones para ampliar las opciones de financiamiento y asegurar su accesibilidad a todos los actores de la cadena de valor turística.

A su vez, los eslabones se enfrentan a dificultades en la comercialización. Estas incluyen la falta de señalética adecuada, la escasez de comunicación efectiva, la falta de promoción de experiencias positivas, la limitada conectividad virtual, la ausencia de servicios en la ruta de los 7 lagos y la escasez de recursos humanos permanentes.

En la cadena de valor turística de San Martín de los Andes, según lo expresado por las entidades participantes de los talleres, existen dificultades en el vínculo entre los eslabones. Estas incluyen la falta de articulación con los campings, la escasez de vínculo entre las jurisdicciones y la comunicación deficiente ante accidentes.

- **CONSIGNA 5**

Los eslabones de la cadena de valor turística de San Martín de los Andes implementan prácticas para promover la sostenibilidad ambiental. Estas incluyen programas municipales de edificios sostenibles, el uso de energías renovables en Meliquina, la limpieza de espacios naturales y atractivos turísticos, y la obtención de sellos ambientales. Estas acciones reflejan el compromiso de preservar el medio ambiente, fomentar prácticas responsables y asegurar que las bellezas naturales de la región se conserven para las generaciones futuras.

Para mejorar la accesibilidad, los eslabones implementaron distintas prácticas como la incorporación de rampas en algunas esquinas y la disponibilidad de camionetas adaptadas. Sin embargo, existen desafíos en términos de infraestructura ya que la misma es precaria (hay rampas que facilitan la accesibilidad pero las calles no están en condiciones), falta de cartelera y nula accesibilidad en áreas como Meliquina y los Parques Nacionales.

En cuanto a la inclusión de género, los eslabones determinaron que no existen enfoques en este tema, ya que el destino no cuenta con problemas estructurales. Sí remarcaron que no hay educación ni políticas dirigidas a la inclusión de género y que en la comunidad hay una falta de sensibilidad presente. Dentro del Concejo Deliberante se comenzó a trabajar en que exista un mayor cupo femenino.

Como política ambiental, los eslabones señalaron la existencia de una gran oferta Vegana y sin TACC, además de la separación de residuos y reciclables existente en Meliquina. A su vez, remarcaron la conversión del destino mencionado a Destino Turístico Inteligente, a través de medidas como conexión a internet en todo momento y códigos QR con mapas e información.

- **CONSIGNA 6**

Se identificaron diversas iniciativas para promover una mayor competitividad en la cadena de valor del turismo provincial. Entre ellas se destaca la necesidad de habilitación para prestadores de servicios en el Parque Nacional, lo que permitiría una mayor participación y desarrollo de actividades turísticas en esta área protegida.

A su vez, se menciona la importancia de realizar capacitaciones laborales dirigidas a los jóvenes, estas iniciativas ya se llevan a cabo tanto desde el municipio como desde la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA). Además, se propone la capacitación en género como una medida para promover la equidad y la inclusión en el sector turístico.

En cuanto a infraestructura, una medida propuesta es la implementación de una mayor señalética, lo que facilitaría la promoción de los atractivos turísticos y la orientación de los visitantes. También se propone la mejora en la conectividad

terrestre en la ruta de los 7 lagos, lo que facilitaría el acceso a los atractivos turísticos de la región. A su vez, mejorar la vialidad e implementar una bici senda podría fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible. La disponibilidad de baños en San Martín de los Andes y Meliquina, es considerada como una necesidad básica para brindar comodidad a los visitantes.

Además de fomentar el transporte en bicicleta, la implementación de un transporte público regular por los 7 lagos y otros atractivos es una propuesta que apunta a mejorar la movilidad y la accesibilidad para los turistas.

La articulación entre los actores de la cadena de valor turística y la colaboración con otros sectores es resaltada como una iniciativa fundamental para impulsar la competitividad, además de una mayor articulación entre las instituciones para coordinar esfuerzos y promover el desarrollo sostenible del turismo.

Se sugiere pensar en el residente, no solo en el turista, buscando ofrecer servicios y actividades que también beneficien a la comunidad local. En cuanto a la totalidad de los mismos, la seguridad es mencionada como una prioridad, enfatizando la necesidad de implementar medidas que garanticen un entorno seguro y confiable.

Es propuesto también ampliar la oferta de actividades dirigidas a niños, lo que contribuiría a atraer a un segmento familiar y diversificar la oferta turística.

Se destaca la importancia de una mayor fiscalización para garantizar el cumplimiento de normativas y estándares de calidad.

1.4.3 Resultados de la jornada RUTA DEL PEHUÉN

- **CONSIGNA 1**

La cadena de valor turística en la Ruta del Pehuén se destaca por una amplia variedad de atractivos turísticos, como el Parque Nacional, el arte rupestre, el turismo rural, el parque de nieve, el área natural provincial, el agua de Zapala, la Laguna Blanca, Pino Hachado, la Ruta 40, así como numerosos parques nacionales y provinciales.

La región ofrece una diversidad de actividades tanto en invierno como en verano, incluyendo la posibilidad de disfrutar de ríos, lagos, centros de esquí, parques de nieve y recursos termales. Asimismo, se destacan lugares de interés cultural, como museos, el arroyo Covunco, campings, la Laguna Solitaria y el avistaje de aves.

La competitividad también se basa en costos atractivos y en los atributos de la Ruta del Pehuén, que se destaca por una serie de factores centrales de competitividad. Uno de ellos es su estratégica ubicación geográfica en el centro de la provincia, lo cual le brinda ventajas en términos de distribución y acceso a diversos destinos. A la vez que incluye lagos, ríos, bosques nativos, volcanes, paisajes naturales, fiestas populares, nacionales y provinciales, aniversarios y actividades deportivas. La presencia de comunidades originarias Mapuches y el interculturalismo añaden un elemento distintivo a la oferta turística.

La gastronomía regional y la presencia de instituciones educativas secundarias, terciarias y universitarias con enfoque turístico contribuyen a fortalecer la cadena de valor. Las rutas nacionales 22 y 40 son vías importantes para acceder a la región, y los costos de los centros de esquí son competitivos en comparación con Chapelco o Bayo.

La existencia de centros de distribución en Aluminé, Zapala y Las Lajas consolida la oferta de destinos, y las rutas naturales y paisajísticas brindan experiencias únicas a los visitantes. La amplia oferta de atractivos tanto en común como en cada localidad fortalece la propuesta turística.

La profesionalización a través de la tecnicatura y el desarrollo del producto aves son estrategias clave para impulsar la cadena de valor turística en Neuquén. Además, la región se distingue por la celebración de festividades populares. En resumen, estos factores centrales de competitividad contribuyen a posicionar a Neuquén como un destino turístico atractivo y diverso.

- **CONSIGNA 2**

Mejorar la comunicación entre los prestadores de servicios, especialmente en lo que respecta a la ocupación de alojamientos habilitados y trabajar con aquellos que aún no lo están para que puedan cumplir con los requisitos necesarios. Se destaca la importancia de incrementar la comunicación entre las distintas localidades y difundir de manera amplia los atractivos locales y la "Ruta del Pehuén". También se señala la necesidad de asegurar el abastecimiento de combustible, contar con un mayor número de cajeros automáticos y mantener en buen estado las rutas. Se menciona la importancia de tener personal capacitado en la Oficina de Información Turística y de visualizar la región en su conjunto, no solo centrarse en una localidad en particular. La cooperación institucional y comunitaria, así como la planificación del desarrollo territorial, son consideradas fundamentales. Se destaca la necesidad de brindar capacitación en todos los sectores y para todos los actores involucrados en el turismo, así como poner en valor los atractivos turísticos de la región. Además, se menciona la importancia de educar a los habitantes locales para fomentar la actividad turística y promover la consolidación de las distintas ciudades que forman parte de la "Ruta del Pehuén" como destino turístico.

- **CONSIGNA 3**

Los turistas nacionales que visitan Zapala y La Ruta del Pehuén son en su mayoría familias, amigos y parejas que llegan en sus propios medios de transporte, como casillas rodantes, y suelen hacer reservas previas para organizar su estadía. Además, es común que cuenten con conocimientos previos sobre los atractivos turísticos de la zona. Proceden principalmente de ciudades como Buenos Aires, Rosario, Santa Fe, Alto Valle (Mendoza), Córdoba, Neuquén y Río Negro. Buscan actividades al aire libre relacionadas con la nieve, la caza y la pesca, el rafting, el trekking, las cabalgatas, la paleontología, las visitas a comunidades mapuches, así como las experiencias en termas.

Su poder de compra es variable. Disfrutan de la gastronomía típica y, generalmente, suelen hacer estancias de hasta tres días, aprovechando los fines de semana largos y con un enfoque puesto en precios económicos. Estos turistas llegan de todas partes del país, pero principalmente del centro y norte de Argentina, y suelen hacer paradas para aprovisionarse, disfrutar del camping y visitar museos locales.

Por su parte, los turistas internacionales están predispuestos a diferentes ofertas y buscan conectar con la naturaleza durante su visita. Llegan en sus propios medios de transporte, como vehículos o casillas rodantes. Proceden de países como Brasil, Chile, Canadá, Francia, Alemania y Estados Unidos. Muestran interés en actividades como la caza, la pesca, paquetes de turismo internacional, termas, paisajes naturales, y están dispuestos a gastar en dólares.

Algunos de estos turistas optan por alojarse en lodges de pesca especializados. Aunque constituyen un porcentaje minoritario en comparación con otros turistas, su presencia es significativa. Valorizan la gastronomía local y realizan compras durante su estancia. Además, muestran interés en la flora y la observación de aves, lo que contribuye a la puesta en valor de los atractivos naturales de la región. Participan en actividades como la pesca, la caza y el rafting. Estos turistas internacionales buscan servicios de calidad y disfrutan de la gastronomía típica, caracterizándose por tener un alto poder adquisitivo. Viajan a través de agencias de viajes o utilizan páginas de internet para organizar su visita.

Los turistas locales que visitan Zapala y La Ruta del Pehuén tienen un poder adquisitivo bajo y provienen del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, suelen informarse a través de folletos turísticos y tienen interés en explorar la historia de la región. Disfrutan de actividades recreativas en familia, visitan las localidades de la zona y participan en fiestas populares. Aunque cuentan con un presupuesto acotado, tratan de ajustar sus gastos para aprovechar los atractivos turísticos. Algunos forman comunidades de motorhomes para realizar viajes cercanos. Estos turistas locales contribuyen al turismo de cercanía y fortalecen la economía local.

- **CONSIGNA 4**

Existen diversas dificultades y obstáculos que afectan la contratación y formación de capital humano en el ámbito turístico. La carencia de programas de capacitación y la falta de experiencia laboral son obstáculos significativos. Asimismo, la escasez de profesionales y la falta de formación académica especializada en turismo afectan la calidad del capital humano disponible. La contratación eventual y la crisis habitacional también se suman a los desafíos. En el sector privado, debido a la dificultad para encontrar personal, muchas empresas se ven obligadas a trabajar con su propia mano de obra, sumado a lo atractivo que se considera la estabilidad laboral y la mejora salarial del sector público. Además, el costo de las capacitaciones en idiomas representa un desafío adicional. Es importante destacar la necesidad de promover una formación desde las etapas tempranas que valore la actividad turística. Aunque el turismo aún no es concebido plenamente como una actividad generadora de ingresos, es crucial reconocer su potencial y trabajar en superar las dificultades presentes en la cadena de contratación y formación de capital humano.

Por su parte, la obtención de financiamiento en la cadena turística también presenta una serie de dificultades y obstáculos. Entre ellos se destaca la falta de conocimiento sobre los atractivos turísticos de la zona y la necesidad de ponerlos en valor para obtener financiamiento. Además, la falta de conectividad dificulta la realización de capacitaciones necesarias para el desarrollo del sector. Los requisitos excesivos para préstamos y créditos por parte de entidades financieras privadas son otro obstáculo significativo. La falta de difusión de líneas de financiamiento disponibles y la burocracia en el proceso también dificultan la obtención de recursos. Los créditos con intereses altos y los requisitos excesivos adicionales representan desafíos adicionales. Además, las habilitaciones y los trámites burocráticos relacionados también afectan la obtención de financiamiento. Es fundamental destacar la importancia de contar con políticas que promuevan las actividades turísticas y favorezcan al sector privado, como facilitar la instalación de agencias de turismo. Superar estas dificultades en la cadena de obtención de financiamiento es esencial para impulsar el desarrollo y crecimiento del turismo en la región.

Las dificultades en la cadena de comercialización se encuentran en la falta de continuidad en los horarios de atención, lo que dificulta la planificación de los visitantes. Además, el vínculo entre el turismo y el sector privado es un aspecto que requiere atención, ya que puede influir en la eficacia de la comercialización. Las habilitaciones y la falta de difusión y marketing son obstáculos significativos que impiden llegar a un público más amplio. A menudo, los esfuerzos se centran a nivel local y no se logra una articulación efectiva a lo largo de la Ruta del Pehuén. La falta de inversión en promoción y desarrollo turístico también dificulta la comercialización. Además, la ausencia de agencias receptoras locales y la falta de promoción del destino limitan la llegada de visitantes. La falta de participación en la Feria

Internacional del Turismo y la escasez de agencias de viajes locales son desafíos adicionales.

El vínculo entre los eslabones de la cadena turística se enfrenta a dificultades y obstáculos significativos. Estos incluyen la falta de comunicación y de información entre las localidades, la falta de articulación entre el sector público y privado, la necesidad de un mayor acompañamiento según los intereses de cada parte y el aislamiento de la región respecto al resto de las provincias.

- **CONSIGNA 5**

Los eslabones de la cadena turística implementan diversas prácticas para contribuir a la sostenibilidad ambiental. Estas incluyen la recolección selectiva de residuos, el reciclaje, la separación adecuada de los desechos y la elaboración de compost. Asimismo, se realiza el desagüe de los motorhomes de forma responsable. La digitalización de la información y el uso de códigos QR reducen el consumo de papel. Además, se promueve la educación ambiental y se fomenta el cuidado del agua. El Pehuén es valorado como un tesoro natural y se realizan limpiezas periódicas. Estas prácticas demuestran el compromiso de la cadena turística con la sostenibilidad y la preservación del entorno natural.

Para mejorar la accesibilidad de la región, se promulgó la instalación de rampas, la provisión de información en braille, la elaboración de informes turísticos accesibles y el uso de un mapa háptico. Además, se producen videos turísticos en lenguaje de señas y se ofrecen tótems y audios por código QR. Sin embargo, aún existen desafíos en cuanto a la infraestructura, con rutas en mal estado y la falta de funcionamiento del aeropuerto. Estas prácticas demuestran la preocupación por garantizar la accesibilidad a todos los visitantes.

En cuanto a la inclusión de género, se promueve la integración mediante la asignación de cupos que aseguran la participación equitativa de mujeres y hombres en el sistema. Además, se busca la inclusión de la comunidad Mapuche. Se establecen cupos para personas transgénero, brindando oportunidades de empleo y participación en el sector turístico. Las capacitaciones son otra práctica clave, permitiendo promover y desarrollar la inclusión de género en toda la cadena.

Los eslabones de la cadena turística en Neuquén implementan prácticas en línea con la economía circular o de triple impacto. Estas incluyen la creación de eco puntos, la organización de ferias productivas y artesanales, el uso de materiales reutilizables y la promoción de nuevos productos no contaminantes. Además, se apoya la economía local y se fomenta la sostenibilidad a través de iniciativas como la planta recicladora y el Plan Girsu, el cual entiende a la gestión de los residuos como una cuestión ambiental, pero también sanitaria, social y económica que merece un abordaje

integral. Estas prácticas contribuyen a generar un impacto positivo tanto en el medio ambiente como en la comunidad local.

Se ha implementado el desarrollo de aplicaciones móviles, el uso de códigos QR y la optimización de las páginas web del destino para convertir al mismo en un Destino Turístico Inteligente. Además, se promueven los intercambios y convenios, se instalan tótems informativos y se prioriza el manejo de estadísticas para mejorar la toma de decisiones. Estas prácticas buscan utilizar la tecnología y la gestión de datos para brindar una experiencia turística enriquecedora y satisfactoria.

- **CONSIGNA 6**

Existen varias iniciativas que se deberían llevar adelante para promover una mayor competitividad en la cadena de valor del turismo provincial según expresaron los eslabones de la cadena. Estas incluyen mejorar la señalización y sincronización entre las diferentes localidades, así como la accesibilidad mediante la implementación de cartelería y la restauración de las vías de acceso. Se destaca la importancia de contar con un sistema de comunicación más organizado entre los referentes del turismo para una gestión más eficiente. Además, se resalta la necesidad de promover y poner en valor los atractivos turísticos de cada localidad, así como fomentar la educación turística en las escuelas y la identidad local. La prensa y las fiestas populares también se mencionan como herramientas para la promoción. Se enfatiza la importancia de contar con una adecuada señalética en la "Ruta del Pehuén" y mejorar la conectividad, incluyendo la habilitación del aeropuerto de Zapala. Asimismo, se subraya la necesidad de brindar apoyo a los destinos ya consolidados, garantizar el mantenimiento de las rutas y abordar problemas eléctricos. Por último, se menciona la importancia de motivar a la sociedad para convertirse en una sociedad propicia a la prestación de servicios en todas las escalas y aprovechar el valor humano desde la primera infancia.

1.4.3 Resultados de la jornada RUTA DEL NORTE NEUQUINO

- **CONSIGNA 1**

El norte neuquino se destaca, en primer lugar, por su diversidad de recursos naturales, en numerosos casos sin intervención humana, que constituyen una excelente representación de la riqueza natural de la región. Los volcanes Tromen y Domuyo, representan dos de los atractivos más ponderados tanto por los residentes como por los viajeros, quienes llegan al norte neuquino en busca de experiencias vinculadas al montañismo.

Al mismo tiempo la preservación de los rasgos culturales constituye otro de los atributos, especialmente a partir de la existencia de fiestas populares sumamente atractivas tanto para la comunidad anfitriona como para los visitantes.

El norte neuquino cuenta con una amplia cantidad y variedad de recursos culturales vinculados a las comunidades originarias. En este sentido, numerosas colectividades muestran interés para la puesta en valor turístico, siempre considerando los aspectos necesarios para lograr un desarrollo sostenible, capaz de generar impactos positivos a nivel socio-cultural, ambiental y económico.

La gastronomía regional identitaria, compuesta entre otros alimentos por pavo, chivo, verduras, fermentos, maceraciones, sopones y cazuelas, permite generar una fuerte distinción en la zona, además de verse reflejada en los eventos gastronómicos y fiestas populares realizadas en las distintas localidades del norte provincial.

Por su parte la trashumancia, más allá de los obstáculos que la aquejan, ha logrado perdurar en esta área, representando un hito socio-cultural de gran relevancia.

- **CONSIGNA 2**

Más allá de las continuas inversiones realizadas, se identifican oportunidades de mejora en la infraestructura vial. El mal estado de mantenimiento de rutas y caminos dificulta, en numerosos casos, no solo el desplazamiento de residentes, sino también el arribo de los viajeros a su lugar de destino. Por su parte las áreas rurales, y en particular, las de montaña, enfrentan serias dificultades en materia de conectividad vial, debido al estado actual de los accesos, lo cual se ve profundizado por el factor climático.

A nivel de conectividad aérea, el norte provincial no cuenta con vuelos comerciales que permitan atraer flujos de turismo directos. Respecto a la conectividad digital, es sumamente dispar a lo largo del norte, habiendo áreas donde esta funciona perfectamente y otras donde no existe conexión alguna.

En relación a los establecimientos que ofrecen los servicios turísticos a los viajeros, actualmente están enfrentando dificultades respecto al proceso de normalización, en parte por una insuficiente articulación entre los sectores público y privado, lo cual obstaculiza la ampliación de la oferta turística en la región.

- **CONSIGNA 3**

Los turistas nacionales que visitan el norte neuquino provienen principalmente de Cuyo, AMBA y Provincia de Córdoba. En general arriban a la región a causa de eventos deportivos, fiestas populares y actividades en contacto con la naturaleza. La duración de sus estadías es baja-media, en general se desplazan en vehículo propio y su nivel de gasto turístico es relativamente bajo.

Los turistas que provienen del exterior son, en su mayoría, de Chile, Uruguay y Brasil. Tienden a consumir una mayor cantidad de bienes y servicios, presentando un nivel de gasto superior al de los turistas nacionales. Normalmente consumen productos turísticos vinculados al montañismo, senderismo, avistaje de aves y enoturismo.

En relación a los turistas locales, representan habitualmente familias y grupos de amigos motivados por fiestas populares, eventos deportivos y actividades de senderismo y trekking, los cuales poseen un nivel de gasto similar al de los visitantes provenientes de mercados emisores ubicados dentro de Argentina.

- **CONSIGNA 4**

Respecto a la contratación y formación de capital humano, se destaca principalmente a modo de obstáculo, la estacionalidad de la actividad turística en la región (temporada estival), lo cual produce un recambio constante de capital humano. Además, existe escasa formación en servucción y atención al cliente, y un elevado desconocimiento de lenguas extranjeras.

Por el lado de la obtención de financiamiento, en numerosos casos existe escasa difusión de las líneas disponibles, motivo por el cual los prestadores finalmente no acceden a los mismos. Complementariamente, el sector privado considera que los requisitos son excesivos y que, además, considerando que la actividad turística es de carácter estacional, resulta difícil obtener ingresos de manera sostenida para cancelar créditos.

En relación al vínculo entre prestadores turísticos, este se caracteriza por ser escaso, destacándose la importancia de establecer mayores vínculos comerciales entre los distintos eslabones de la cadena. Además, resaltan que a nivel de comercialización la actividad resulta sumamente estacional y en este sentido tiene que ver la promoción insuficiente del norte neuquino.

- **CONSIGNA 5**

Respecto a la sostenibilidad ambiental, parte de las acciones se llevan a cabo desde el sector público, principalmente desde la administración de las áreas protegidas provinciales y nacionales. Además, los emprendimientos privados implementan ciertas acciones como, por ejemplo, separación de residuos, cultivo de huertas orgánicas, realización de prácticas biodinámicas y orgánicas.

Otras de las iniciativas que se implementan tienen que ver con la accesibilidad. La Bodega Desde la Torre, por ejemplo, posee rampas y veredas para personas con movilidad reducida, mientras que la Hostería La Farfalla cuenta con habitaciones accesibles y rampas en su establecimiento.

- **CONSIGNA 6**

Según los participantes resulta necesario una mayor articulación público privada que permita generar políticas de estado que perduren en el tiempo, para el desarrollo de la actividad turística. A nivel del sector privado, hace falta una comunicación más fluida entre los prestadores y acciones tendientes al fortalecimiento del capital humano. Por el lado del sector público, sería importante una mayor fiscalización para detectar servicios no habilitados, además de realizar una mayor promoción del norte neuquino.

1.4.4 Resultados de la jornada NEUQUÉN CAPITAL

- **CONSIGNA 1**

La ciudad de Neuquén y sus alrededores están caracterizados por contar con una excelente conectividad, tanto a nivel de transporte como de comunicaciones. Al mismo tiempo, el área se destaca por una excelente oferta turístico-recreativa, tanto en términos de volumen como diversidad, habiendo productos turísticos para todo tipo de público y para todo el año.

Al mismo tiempo, existe un turismo corporativo verdaderamente pujante, el cual genera ingresos económicos de manera permanente y permite sostener niveles de demanda elevados a lo largo de las distintas estaciones.

- **CONSIGNA 2**

La existencia de oferta turística no habilitada, genera una competencia desleal en relación a las tarifas ofrecidas, lo cual produce una reducción en la rentabilidad de los establecimientos y prestadores habilitados.

El escenario económico inflacionario, caracterizado por subas constantes en las tarifas y una elevada variabilidad en los precios, genera inconvenientes en el vínculo comercial entre Agencias de Viajes y prestadores de servicios de alojamiento, gastronomía, actividades guiadas, transporte, etc.

En el caso particular de Villa El Chocón, la provisión de combustibles para el transporte automotor no se encuentra asegurada ya que la localidad no posee estación de servicios, lo cual genera dificultades, tanto para los prestadores como para los visitantes. Además, el transporte interurbano es insuficiente.

- **CONSIGNA 3**

El centro-este provincial representa un hub, a partir de la relevancia no solo del turismo, sino de las diversas actividades económicas, especialmente aquellas vinculadas a la producción de energía, que se desarrollan en esta región de Neuquén. Por ello, los viajeros que arriban son sumamente heterogéneos y en este sentido, la oferta turística instalada permite satisfacer a los diversos segmentos, tanto aquellos vinculados al turismo corporativo, como los que llegan en busca de actividad de ocio y esparcimiento. En línea con lo mencionado, el nivel de gasto es variable, dependiendo el motivo de viaje, conformación del grupo de viaje y otros factores determinantes.

- **CONSIGNA 4**

Los principales obstáculos se encuentran en términos de la contratación y formación de capital humano y se dan especialmente en las localidades aledañas a la ciudad capital, donde la elevada oferta de empleo en actividades vinculadas a la producción de energía, en conjunto a los buenos salarios ofrecidos afecta la captación de recursos humanos para la actividad turística.

- **CONSIGNA 5**

Desde el sector público se implementan diversas iniciativas relativas a las dimensiones planteadas.

Respecto a la sostenibilidad ambiental, desde la Subsecretaría de Turismo se está trabajando en la creación del programa Ecosello Turístico Neuquino, como herramienta de gestión de calidad que tiene como objeto incentivar y distinguir a todos aquellos prestadores turísticos de la provincia del Neuquén que adopten medidas respetuosas con el medio ambiente, que contribuyan al desarrollo y gestión sostenible de la actividad turística provincial.

En relación a la igualdad de género, la ciudad de Neuquén está implementando el “Sello Igualdad”, una herramienta que forma parte del universo de Programas del Sistema Argentino de Calidad Turística - SACT- del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, y que tiene como propósito promover buenas prácticas para la igualdad y la eliminación de la violencia por motivos de género dentro de las organizaciones turísticas.

Por otra parte, se han llevado a cabo avances en materia de accesibilidad turística, a partir de la implementación del programa de Directrices de Accesibilidad Turística del Sistema Argentino de Calidad Turística.

- **CONSIGNA 6**

La principal demanda en términos de acciones necesarias para promover la competitividad de la cadena de valor turística está relacionada a la necesidad de un

mayor grado de fiscalización, por parte de los organismos competentes del sector público, de los establecimientos y prestadores de servicios turísticos no habilitados, con la finalidad evitar el desarrollo de la oferta turística informal en los destinos del centro-este provincial.

Al mismo tiempo los participantes consideran necesaria una mayor articulación entre los prestadores de servicios turísticos, de cara a avanzar en las iniciativas requeridas desde el sector privado.

1.5 ANÁLISIS DE IMPACTO ECONÓMICO Y PESO SECTORIAL EN EL PRODUCTO PROVINCIAL – EMPLEO

Durante este apartado se mide el impacto de la actividad económica generada por el sector turístico en la actividad económica provincial, más precisamente en su Producto Bruto Geográfico (PBG).

Resulta pertinente aclarar que, en las cuentas provinciales de Neuquén, si bien en la medición del PBG se encuentran desagregaciones por sector, no existe una desagregación del turismo propiamente dicha para observar con mayor precisión su evolución y su impacto económico en el producto provincial.

Dicho esto, cabe destacar que esta actividad es transversal a todos los sectores de la economía, es decir, los turistas demandan bienes y servicios, si bien en diferentes proporciones, de cada sector de la economía.

Respecto de los indicadores que nos aproximen a la evolución de lo producido por el sector, y su impacto económico en el producto provincial, se considera la evolución del Valor Agregado Bruto por rama de actividad, donde se aplican coeficientes turísticos que muestran que parte de la producción generada es consumida por turistas, tanto nacionales como internacionales. Estos coeficientes surgen del “Informe Económico Anual sobre Actividad de Viajes y Turismo” de la Cámara Argentina de Turismo, Dra. N. Porta y Dr. A. Sturzenegger (2009).

Tabla 5: Coeficientes turísticos, según actividad económica.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	COEFICIENTE (EN PORCENTAJE)
Sector Agropecuario	4
Minería	2
Industria	5
Electricidad, Gas y Agua	4
Construcción	4
Comercio	12
Hoteles	98
Restaurantes	15
Transporte y Comunicaciones	20
Intermediación Financiera	3
Servicios Empresariales e Inmobiliarios	4
Administración Pública y Defensa	4
Enseñanza	2
Salud	4
Servicios Sociales, Comunitarios y Personales	9
Servicio Doméstico	9

Fuente: CAT (2009)

La metodología utilizada para medir la evolución de la actividad turística provincial, como así la incidencia económica del sector en el Producto Provincial, fue aplicar los coeficientes turísticos a cada valor anual en millones de pesos a precios constantes de 2004 del Valor Agregado Bruto de cada rama de actividad.



Figura 7: Evolución de la Actividad Turística de la Provincia de Neuquén. Variación Interanual. 2016 - 2020 (último año disponible)

Fuente: Elaboración propia en base a la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos, Provincia de Neuquén y en base a los indicadores de CAT (2009).

Durante el año 2016 la actividad turística registró una caída del 5,6% en la Provincia de Neuquén, mientras que logró recuperarse en los próximos 2 años observándose un crecimiento sostenido del 3,5% y 5,3% para 2017 y 2018 respectivamente. En 2019, año pre-pandemia, si bien la actividad turística registró un incremento del 1,7% está comenzó a desacelerarse hasta la llegada de la pandemia en 2020 (último año disponible) en donde se registró una fuerte caída del 67,7% del turismo.

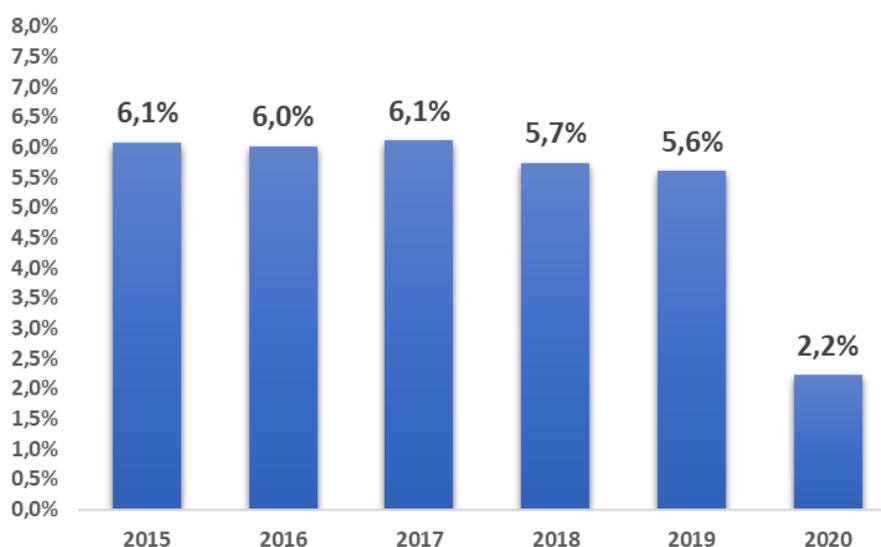


Figura 8: Evolución de la incidencia económica del sector turístico en el Producto Bruto Geográfico (PBG). En porcentaje. 2015 - 2020 (último año disponible).

Fuente: Elaboración propia en base a la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos, Provincia de Neuquén y en base a los indicadores de CAT (2009).

Producto del análisis presentado anteriormente, es posible analizar la incidencia del rubro Turismo en el Producto Provincial, es decir, el peso sectorial del turismo en la actividad económica.

Se observa que entre 2015 y 2017 el impacto económico generado por el turismo en la Provincia de Neuquén osciló alrededor del 6%. En 2018 y 2019 se registró una pequeña disminución, incidiendo el turismo en el 5,7% y 5,6% respectivamente en el Producto Provincial. Durante el año 2020 (último año disponible), con la llegada de la pandemia por COVID - 19 y donde el turismo se vio fuertemente afectado, el peso sectorial cayó, representando tan solo el 2,2% del Producto Bruto en la Provincia de Neuquén.

1.6 CONFORMACIÓN DEL MODELO DE CADENA DE VALOR

Se describe a continuación, el modelo de cadena de valor turística adaptado a la realidad de la Provincia de Neuquén y de los prestadores locales.

Según Kaplinsky y Morris, (como se citó en Padilla Pérez, 2014) una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso.

La siguiente figura corresponde al modelo de la cadena de valor turística de la Provincia de Neuquén desarrollada en el marco de la presente asistencia técnica. Está compuesta por los eslabones relativos a la distribución, transporte, alojamiento, gastronomía y actividades. A excepción del eslabón correspondiente a la distribución, los demás se hallan abastecidos por proveedores de insumos, productos y servicios, representados por empresas que poseen una vinculación generalmente indirecta con la actividad turística.

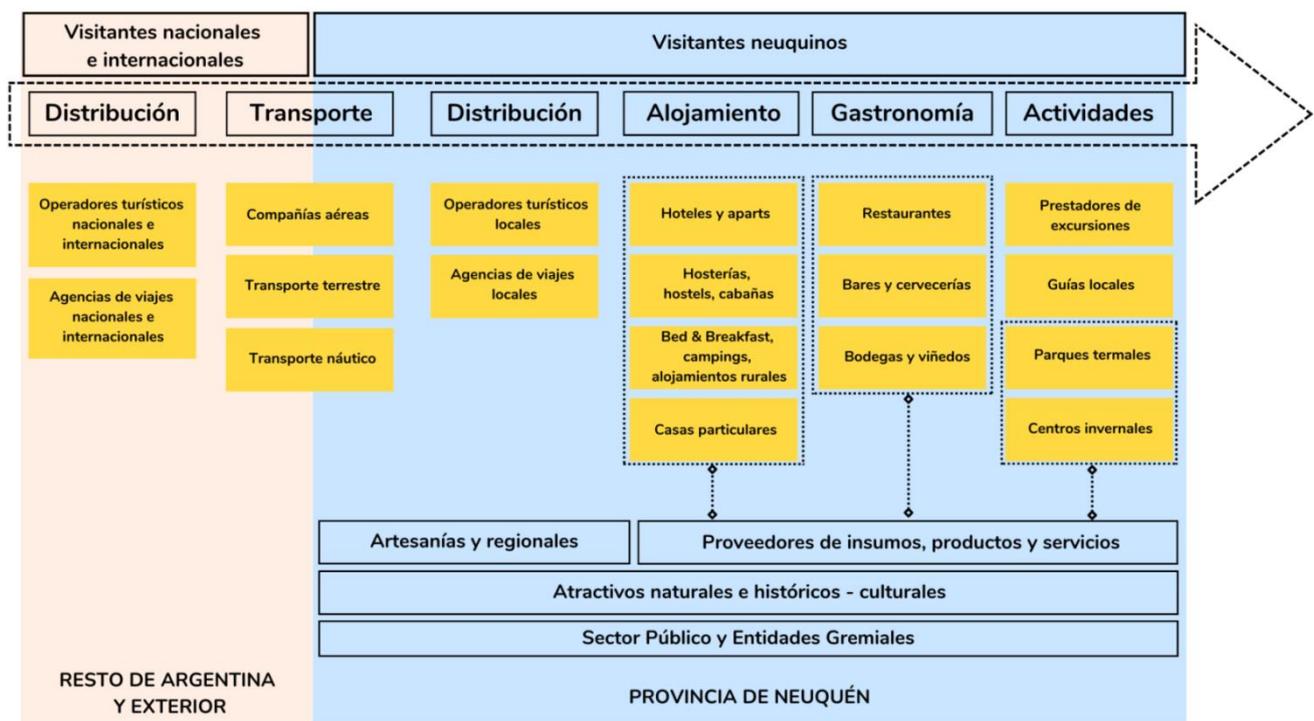


Figura 9: Modelo de la Cadena de Valor turística de la Provincia de Neuquén

Fuente: elaboración propia

Forman parte a su vez del modelo de cadena de valor los visitantes nacionales, los internacionales y los neuquinos, quienes representan en este caso, los consumidores de los servicios turísticos producidos en el marco de la cadena de valor. El sector público y las entidades gremiales resultan actores fundamentales dentro del modelo, ya que funcionan como instituciones de apoyo que promueven y facilitan el desarrollo del turismo en la provincia. Tanto las artesanías y regionales como los atractivos naturales, históricos y culturales son considerados como atractores turísticos, representando “aquellos elementos naturales, culturales o realizados por la mano de un hombre que combinados con los recursos turísticos son capaces de generar un desplazamiento a un determinado destino turístico” (OMT, s.f.: 35).¹

1.6.1 Visitantes

La provincia de Neuquén constituye un destino turístico por excelencia para los viajeros que realizan turismo en Argentina. En este sentido, de acuerdo a datos de EOH-INDEC, durante el mes de abril de 2023, San Martín de los Andes, Neuquén Capital y Villa La Angostura, todas ellas ciudades neuquinas, se ubicaron dentro de las 5 ciudades de la Región Patagonia con mayor registro de pernoctaciones.

La Provincia de Neuquén posee flujos de turismo nacional e intraprovincial y, a partir de la disponibilidad de productos turísticos distintivos vinculados a la naturaleza, se destaca también la existencia de flujos turísticos de origen internacional. Según datos de la temporada invernal 2022 provistos por el Ministerio de Turismo de Neuquén, el 52% de los viajeros resultaron provenientes de la Provincia de Buenos Aires, seguido por un 19% de la Provincia de Neuquén, el 6% de Santa Fe, y el 23% de otros mercados que en su conjunto agrupan este porcentaje. En relación al mercado extranjero, la demanda turística se compuso en un 30% de viajeros de Uruguay, 30% de Chile, 17% de Brasil, y en menor medida otros mercados (23%).

Respecto al arribo de visitantes a la provincia de Neuquén, la serie histórica (2000-2022) de pernoctes en alojamientos turísticos permite analizar su evolución. Tal como se observa en el siguiente gráfico, durante el período comprendido por los años 2000-2019 se produjo un crecimiento del 200% en la cantidad de pernoctes, alcanzando los 3,6 millones en 2019. Posteriormente, como consecuencia de la

¹ OMT (s.f.): Los recursos de los destinos turísticos. Organización Mundial del Turismo, Themis, Institute for Quality in Tourism Education, Master en Alta Gestión en Política y Estrategia de Destinos Turísticos, Postgrado en Desarrollo Sostenible de los Destinos Turísticos, Especialización en Planificación de los Destinos Turísticos.

pandemia COVID-19, se registró una pérdida significativa, la cual comienza a saldarse con el proceso de recuperación iniciado en 2021 y a partir del cual se alcanzan los 3,9 millones de pernóctes en 2022.

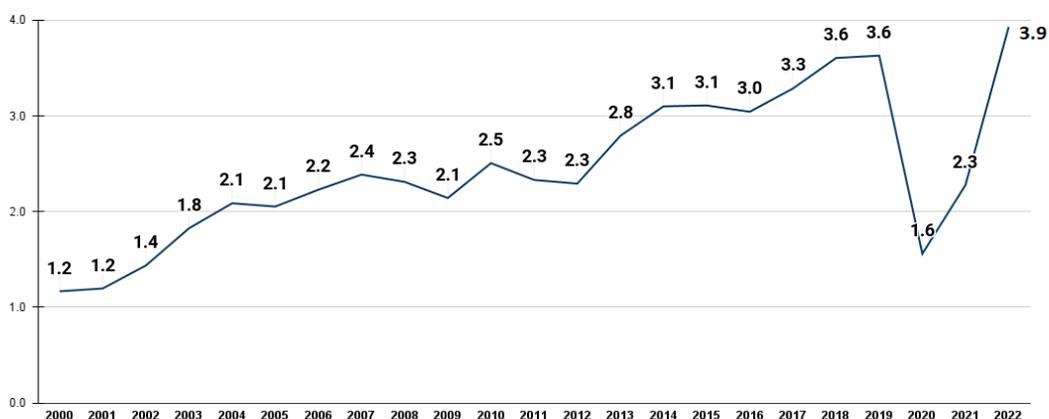


Figura 10: Evolución de los pernóctes en alojamientos turísticos. Serie histórica (2000-2022)

Fuente: elaboración propia en base a información del Anuario estadístico del sector turístico de la provincia de Neuquén. Año 2022

1.6.2 Distribución

El eslabón de distribución de los productos turísticos está conformado por Agencias de Viajes y Operadores turísticos. De acuerdo a información suministrada por el Observatorio Económico de Agencias de Viajes de la República Argentina (OEA.TUR), la provincia de Neuquén cuenta con 114 agencias de viajes autorizadas, de las cuales el 93% representan Empresas de viajes y turismo, el 5,3% Entidades no mercantiles sin fines de lucro, y el 1,8% restante, Agencias de turismo.

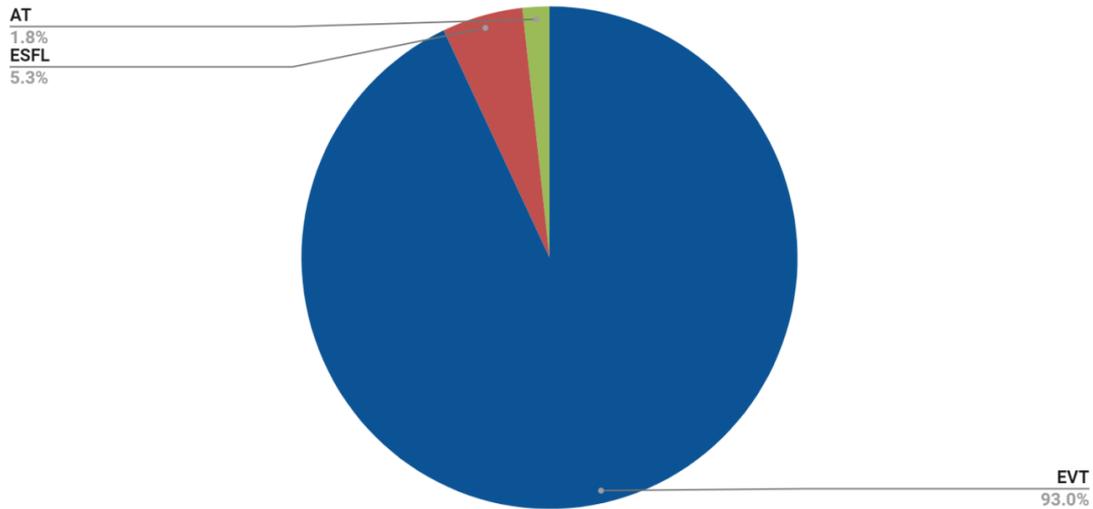


Figura 11: Agencias de viajes según categoría. Año 2022

Fuente: elaboración propia en base al Observatorio Económico de Agencias de Viajes de Argentina. (OEA.TUR)

En relación a la localización de las agencias de viajes, el 52,3% se encuentran en la ciudad de Neuquén, el 20,7% en San Martín de los Andes, el 11,7% en Villa La Angostura. Además, en menor proporción, se hallan agencias de viajes en las localidades de Zapala, Junín de los Andes, Caviahue, Plottier, Centenario, Chos Malal, Copahue, Cutral Co, Lacar, Moquehue y Villa Pehuenia.

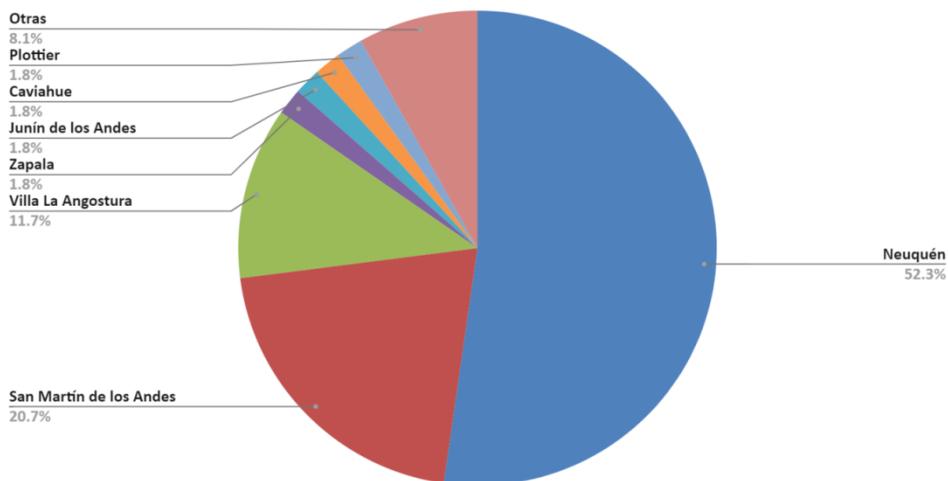


Figura 12: Agencias de viajes según localización. Año 2022

Fuente: elaboración propia en base al Observatorio Económico de Agencias de Viajes de Argentina (OEA.TUR)

Respecto a la modalidad de comercialización, el 78,1% comercializa exclusivamente de manera minorista, mientras que el 21,9% opera tanto de forma minorista como mayorista.

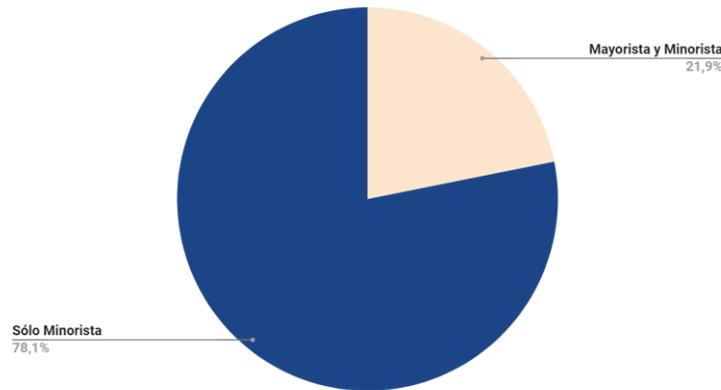


Figura 13: Agencias de viajes según modalidad de comercialización. Año 2022

Fuente: elaboración propia en base al Observatorio Económico de Agencias de Viajes de Argentina (OEA.TUR)

Según clases de turismo comercializado, las agencias de viajes ubicadas en la provincia se distribuyen de la siguiente manera: el 93,8% comercializa turismo nacional, el 68,8% comercializa emisor internacional y el 18,8% receptor internacional.

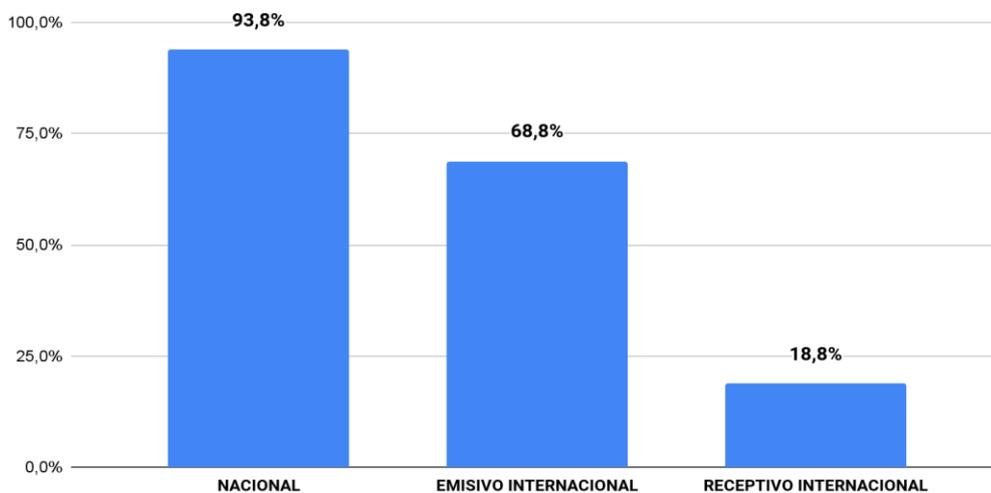


Figura 14: Agencias de viajes según clases de turismo comercializado. Año 2022

Fuente: elaboración propia en base al Observatorio Económico de Agencias de Viajes de Argentina (OEA.TUR)

1.6.3 Transporte

En la tabla que se expone a continuación puede observarse la disponibilidad de infraestructura de transporte en cada una de las localidades de la provincia.

Tabla 6: Infraestructura de transporte según municipio y categoría del mismo. Año 2018

Categoría/Municipio	Terminal de ómnibus	Aeropuerto
Primera Categoría		
Centenario	No	No
Chos Malal	Sí	No
Cutral Co	Sí	No
Junín de los Andes	Sí	Sí
Neuquén	Sí	Sí
Plaza Huincul	No	No
Plottier	Si	No
Rincón de los Sauces	s/i	No
San Martín de los Andes	Sí	Sí
San Patricio del Chañar	No	No
Senillosa	No	No
Villa La Angostura	Sí	No
Zapala	Si	No
Segunda Categoría		
Aluminé	Sí	No
Andacollo	Sí	No
Añelo	No	No
Buta Ranquil	No	No
Las Lajas	Sí	No
Las Ovejas	Sí	No
Loncopué	s/i	No
Mariano Moreno	No	No
Picún Leufú	s/i	No
Piedra del Águila	Sí	No
Villa El Chocón	No	No
Villa Pehuenia	No	No
Vista Alegre	No	No
Tercera Categoría		
Bajada del Agrío	s/i	No
Barrancas	s/i	No
Caviahue-Copahue	s/i	No
El Cholar	No	No
El Huecú	s/i	No
Huinganco	s/i	No
Las Coloradas	No	No
Los Miches	s/i	No

Taquimilán	No	No
Tricao Malal	s/i	No

Fuente: Dirección provincial de estadísticas y censos. Provincia de Neuquén.

La siguiente tabla detalla los servicios de transporte por tipo según municipio.

Tabla 7: Servicio de transporte por tipo según municipio y categoría del mismo. Año 2018

Categoría /Municipio	Servicio de transporte							
	Servicio urbano	Cantidad de líneas	Provincial	Nacional	Internacional	Taxi	Remises	Para turismo
Primera Categoría								
Centenario	Sí	6	Sí	No	No	135	No	5
Chos Malal	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Cutral Co	Sí	1	No	No	No	104	33	-
Junín de los Andes	Sí	.	Sí	Sí	Sí	52	1	7
Neuquén	Sí	25	Sí	Sí	Sí	748	425	113
Plaza Huincul	Sí	3	No	No	No	34	29	3
Plottier	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Rincón de los Sauces	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
S.M. de los Andes	Sí	8	Sí	Sí	Sí	59	16	2
S.P. del Chañar	No	-	Sí	No	No	-	.	-
Senillosa	Sí	1	No	No	No	8	3	1
Villa La Angostura	Sí	3	Sí	Sí	Sí	48	8	4
Zapala	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Segunda Categoría								
Aluminé	No	-	Sí	No	No	8	-	-
Andacollo	No	-	Sí	No	No	3	-	1
Añelo	Sí	2	Sí	Sí	No	-	3	-
Buta Ranquil	No	-	Sí	No	No	3	-	-
Las Lajas	Sí	.	Sí	Sí	Sí	32	-	3
Las Ovejas	No	-	Sí	No	No	1	-	-
Loncopué	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Mariano Moreno	No	-	No	No	No	-	6	-
Picún Leufú	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Piedra del Águila	No	-	Sí	No	No	9	-	-
Villa El Chocón	Sí	1	No	No	No	-	1	-
Villa Pehuenia	No	-	Sí	No	No	4	-	1
Vista Alegre	Sí	1	Sí	No	No	4	-	-
Tercera Categoría								
Bajada del Agrio	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Barrancas	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Caviahue-Copahue	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
El Cholar	No	-	No	No	No	-	-	-
El Huecú	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Huinganco	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i	s/i
Las Coloradas	No	-	Sí	Sí	No	-	-	3

Los Miches	s/i							
Taquimilán	Sí	.	No	No	No	-	-	-
Tricao Malal	s/i							

Fuente: Dirección provincial de estadísticas y censos. Provincia de Neuquén.

A nivel de conectividad aérea, la Provincia de Neuquén posee dos aeropuertos que operan vuelos comerciales de manera permanente, estos son el Aeropuerto Internacional Juan Domingo Perón (Ciudad de Neuquén) y el Aeropuerto Aviador Carlos Campos, ubicado entre las ciudades de San Martín de los Andes y Junín de los Andes.

El primero de ellos experimentó, entre los años 2001 y 2019 un crecimiento sostenido en el volumen de pasajeros transportados, alcanzando en 2019 1,2 millones de pasajeros, lo cual representó un incremento respecto al año base del 263%. Años seguidos, como consecuencia de la pandemia COVID-19 el volumen de pasajeros se redujo considerablemente, aunque en 2021 y principalmente en 2022, comienzan a evidenciarse signos de recuperación.

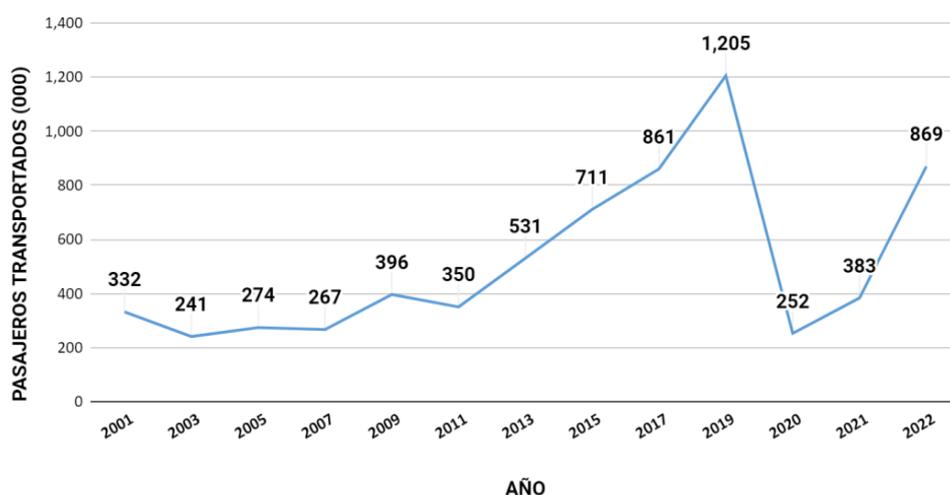


Figura 15: Evolución del volumen de pasajeros transportados a través del Aeropuerto Internacional Juan Domingo Perón. Serie 2001-2022

Fuente: elaboración propia en base a datos de ANAC.

El Aeropuerto Aviador Carlos Campos, por su parte, experimentó un crecimiento notorio en el volumen de pasajeros transportados a partir del año 2013, en el cual se registraron 25.136 pasajeros transportados, cifra que se acrecentó hasta alcanzar en 2019 los 145.774, representando un incremento del 476%. Al igual que el Aeropuerto Internacional Juan Domingo Perón, sufrió una pérdida considerable en el

volumen de pasajeros en 2020. Sin embargo, la recuperación exhibida hacia el año 2022 es total, logrando incluso el récord histórico de pasajeros transportados (195.800).

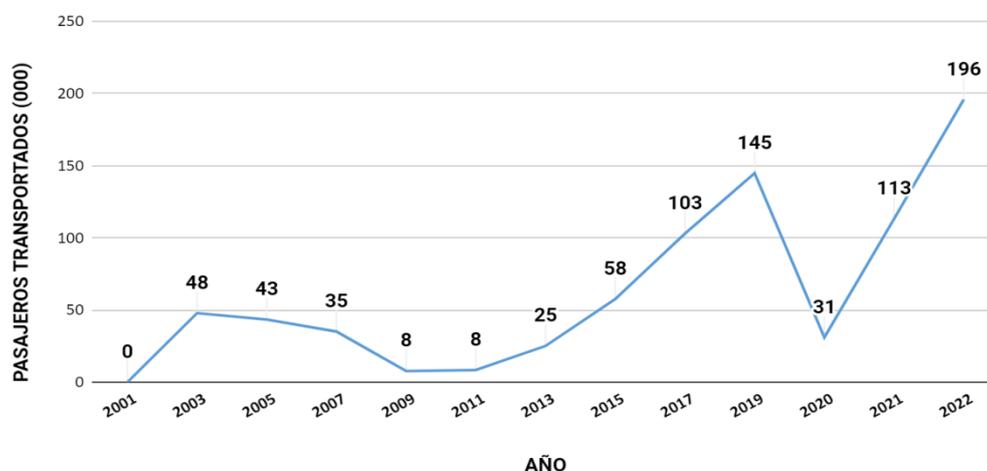


Figura 16: Evolución del volumen de pasajeros transportados a través del Aeropuerto Aviator Carlos Campos. Serie 2001-2022

Fuente: elaboración propia en base a datos de ANAC

1.6.4 Alojamiento

La oferta habilitada se encuentra reglamentada por el Decreto Provincial 2790/99 y disposiciones reglamentarias. El mismo establece la clasificación y categorización de los establecimientos según los siguientes criterios:

Establecimientos categorizables de 1 a 5 estrellas:

- Hotel
- Hostería o posada
- Motel
- Cabañas
- Apart-hotel

Establecimientos de categoría única:

- Albergue turístico u hostel
- Residencial
- Alojamiento turístico alternativo (ATA)
- Turismo rural (Agroturismo/estancias turísticas)
- Turismo rural comunitario

Campamento turístico:

- Agreste
- Organizado

A diciembre de 2022, la oferta de alojamientos habilitados de la Provincia del Neuquén estaba constituida por 24.274 plazas distribuidas en 854 establecimientos y 119 campamentos turísticos con una capacidad de 18.006 personas, este último entre campamento habilitados por la provincia del Neuquén y aquellos habilitados por Parques Nacionales.²

En relación a la distribución por categoría, el 34% de los alojamientos son 3*, el 26% 2*. Le siguen los alojamientos de 5* y 1* (8% del total en cada caso). El 9% de los alojamientos forman parte de la categoría CU y el 13% se encuentra sin categorizar.

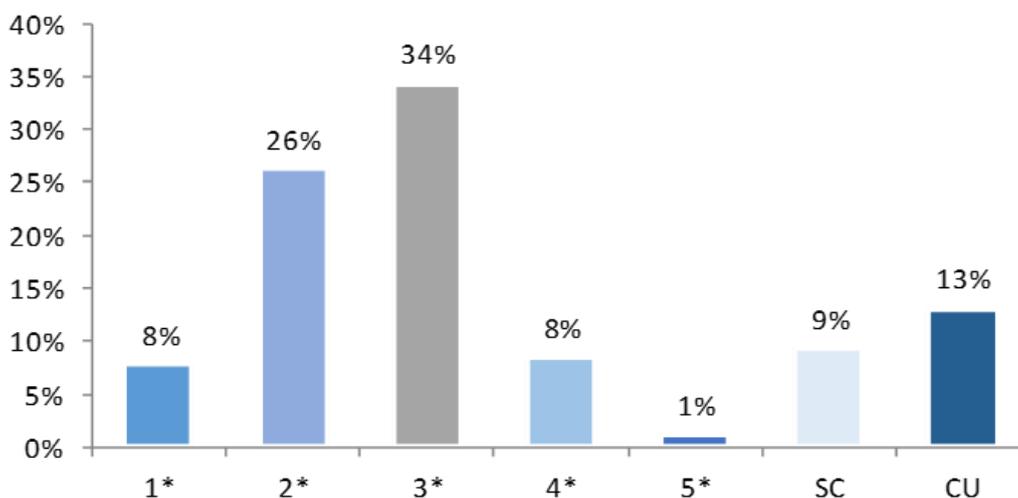


Figura 17: Distribución de los alojamientos según categoría. Año 2022

CU= Albergues turísticos, residenciales, alojamiento turístico alternativo y alojamiento rural.

S/C= Establecimientos que no poseen la asignación de una categoría al momento.

Fuente: Anuario estadístico del sector turístico de la provincia de Neuquén. Año 2022

² Información recuperada del Anuario estadístico del sector turístico de la provincia de Neuquén. Año 2022

La siguiente tabla expone la cantidad de alojamientos, habitaciones, plazas y distribución de las mismas por destino turístico. Se observa que las localidades de San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Neuquén Capital agrupan el 60% de las plazas disponibles en la Provincia de Neuquén.

Tabla 8: Cantidad de establecimientos, plazas y habitaciones, según localización. Año 2022

RANKING EN LA CANT. DE PLAZAS EN ALOJAMIENTOS	DESTINO TURÍSTICO	ALOJAMIENTOS HABILITADOS			
		Cantidad de alojamientos	Cantidad de habitaciones	Cantidad de plazas	% de distribución en plazas
1	SAN MARTIN DE LOS ANDES	177	1.941	6.467	27%
2	VILLA LA ANGOSTURA	159	1.398	4.384	18%
3	NEUQUEN CAPITAL	47	1.598	3.740	15%
4	JUNIN DE LOS ANDES	80	407	1.426	6%
5	VILLA PEHUENIA-MOQUEHUE	82	355	1.418	6%
6	CAVIAHUE	65	430	1.407	6%
7	COPAHUE	29	286	719	3%
8	ALUMINE	35	137	531	2%
9	ZAPALA	22	181	507	2%
10	VILLA TRAFUL	25	141	476	2%
12	CHOS MALAL	17	119	341	1%
15	VILLA EL CHOCON	18	118	228	1%
16	CENTENARIO	3	79	224	1%
17	PLOTTIER	12	78	222	1%
18	PLAZA HUINCUL	3	93	196	1%
19	PIEDRA DEL AGUILA	12	59	191	1%
20	HUINGANCO	11	34	131	1%
21	SENILLOSA - ARROYITO	3	39	101	0,4%
22	ANDACOLLO	7	25	90	0,4%
23	LAS LAJAS	5	27	90	0,4%
24	LAS OVEJAS	5	28	80	0,3%
25	VARVARCO	4	22	62	0,3%
26	PICUN LEUFU	4	20	59	0,2%
27	LONCOPUÉ	4	13	49	0,2%
28	BUTA RANQUIL	1	23	46	0,2%
29	SAN PATRICIO DEL CHAÑAR	1	18	38	0,2%
30	EL CHOLAR	2	13	36	0,1%
31	MANZANO AMARGO	3	6	25	0,1%
32	BARRANCAS	1	8	22	0,1%
33	TRICAO MALAL	1	6	18	0,1%
34	EL HUECU	1	6	18	0,1%
	TOTAL	854	8.118	24.274	100%

Fuente: Anuario estadístico del sector turístico de la provincia de Neuquén. Año 2022

La tabla detallada a continuación muestra en qué medida se amplía la capacidad total de la oferta de alojamientos de los destinos neuquinos, al considerar las plazas ubicadas en campamentos turísticos. La capacidad total de acogida alcanza las 42.280 plazas.

Tabla 9: Cantidad y capacidad total de establecimientos de alojamiento según localización. Año 2022

RANKING EN LA CANT. DE PLAZAS EN ALOJAMIENTOS	DESTINO TURÍSTICO	CAPACIDAD TOTAL DE LA OFERTA DE ALOJAMIENTOS	
		CANTIDAD	CAPACIDAD DE ALOJAR TURISTAS
1	SAN MARTIN DE LOS ANDES	180	7.367
2	VILLA LA ANGOSTURA	162	5.286
3	NEUQUEN CAPITAL	47	3.740
4	JUNIN DE LOS ANDES	82	1.926
5	VILLA PEHUENIA-MOQUEHUE	85	1.702
6	CAVIAHUE	65	1.407
7	COPAHUE	30	839
8	ALUMINE	41	911
9	ZAPALA	23	555
10	VILLA TRAFUL	28	918
12	CHOS MALAL	20	693
15	VILLA EL CHOCON	19	348
16	CENTENARIO	4	504
17	PLOTTIER	13	322
18	PLAZA HUINCUL	3	196
19	PIEDRA DEL AGUILA	12	191
20	HUINGANCO	12	171
21	SENILLOSA - ARROYITO	4	181
22	ANDACOLLO	8	170
23	LAS LAJAS	5	90
24	LAS OVEJAS	5	80
25	VARVARCO	4	62
26	PICUN LEUFU	4	59
27	LONCOPUE	4	49
28	BUTA RANQUIL	1	46
29	SAN PATRICIO DEL CHAÑAR	1	38
30	EL CHOLAR	2	36
31	MANZANO AMARGO	3	25
32	BARRANCAS	2	54
33	TRICAO MALAL	1	18
34	EL HUECU	2	82
35	TAQUIMILAN	1	64
36	PARQUE NACIONAL NAHUEL HU	16	3.810
37	PARQUE NACIONAL LANIN	69	9.408
	TOTAL	973	42.280

Fuente: Anuario estadístico del sector turístico de la provincia de Neuquén. Año 2022

La evolución de la cantidad de plazas registradas en alojamientos turísticos ha sido positiva en la última década. En 2012 la cantidad era de 20.580, mientras que en 2019 se alcanzan las 24.506 plazas, lo cual representa un incremento del 19%. En 2022 la cantidad es apenas más baja que en 2019, lo cual podría implicar que la recuperación del sector de alojamiento post-pandemia es positiva.

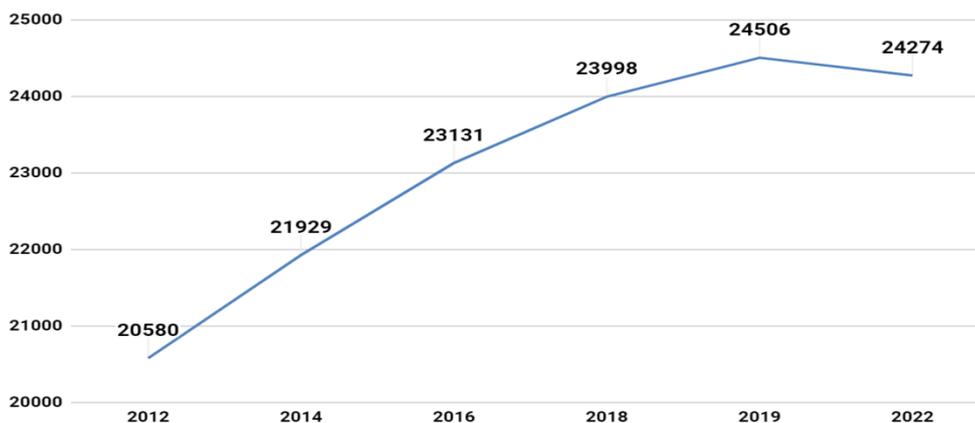


Figura 18: Evolución en la cantidad de plazas registradas. Serie 2012-2022

Fuente: Elaboración propia en base a Anuario estadístico del sector turístico de la provincia de Neuquén. Año 2022

En la tabla ubicada a continuación se detallan las cifras correspondientes a la evolución de la cantidad de plazas en los distintos destinos turísticos de la Provincia de Neuquén.

Tabla 10: Evolución anual de la capacidad en alojamientos turísticos por destino. Serie 2012-2022

DESTINO TURÍSTICO	AÑO					
	2012	2014	2016	2018	2019	2022
Aluminé	448	520	625	591	613	531
Andacollo	98	126	103	80	90	90
Caviahue	922	984	1.270	1.319	1.420	1.407
Chos Malal	296	489	457	473	412	341
Copahue	645	582	599	626	670	719
Junín de los Andes	1.153	1.136	1.361	1.399	1.410	1.426
Las Ovejas	63	75	75	80	80	80
Neuquén	2.506	3.140	3.354	3.634	3.986	3.740
Piedra del Aguila	172	196	229	239	198	191
San Martín de los Andes	6.851	6.623	6.464	6.575	6.616	6.467
Varvarco	24	56	62	62	62	62
Villa La Angostura	4.084	4.305	4.411	4.535	4.384	4.384
Villa Pehuenia-Moquehue	1.016	1.112	1.190	1.287	1.353	1.418
Villa Traful	235	302	291	438	476	476
Huinganco	50	64	100	110	129	131
Zapala	354	382	449	458	507	507
Otras Localidades	1.663	1.837	2.091	2.092	2.100	2.304
TOTAL	20.580	21.929	23.131	23.998	24.506	24.274

Fuente: Anuario estadístico del sector turístico de la provincia de Neuquén. Año 2022

1.6.5 Gastronomía

La Provincia de Neuquén cuenta con un sello de Distinción de la Gastronomía Neuquina. Este representa un programa de calidad turística que constituye la primera herramienta de calidad diseñada e implementada íntegramente por personal técnico del Ministerio de Turismo de la Provincia del Neuquén, que distingue a establecimientos gastronómicos que ofrezcan a los visitantes platos regionales elaborados con ingredientes propios de la zona.

Sus bases nacen de encuentros regionales entre representantes y actores principales del rubro gastronómico de los sectores público y privado de la Provincia del Neuquén; quienes como expertos en el rubro aportaron los lineamientos principales y necesarios para consolidar y fortalecer el Sello de Distinción de la Gastronomía Neuquina.

Para el diseño del “Manual de Implementación del Sello de Distinción de la Gastronomía Neuquina” donde se plasmaron los pasos y requisitos, se ejecutaron reuniones técnicas conjuntamente con los equipos técnicos referentes del Ministerio de Turismo de la provincia del Neuquén, quienes son los que lo implementan.³

A continuación, se detalla la cantidad de prestadores distinguidos con el sello por localidad.

Tabla 11: Cantidad de establecimientos gastronómicos distinguidos por destino turístico. Año 2022

DESTINO TURÍSTICO	CANTIDAD DE PRESTADORES	
	V.A.	V.%
Villa Pehuenia-Moquehue	12	23%
Neuquén	11	21%
Aluminé	4	8%
Chos Malal	4	8%
Junín de los Andes	4	8%
Villa La Angostura	3	6%
Caviahue	3	6%
Centenario	2	4%
Huinganco	2	4%
Plottier	2	4%
San Patricio del Chañar	2	4%
Zapala	3	6%
San Martín de los Andes	1	2%
TOTAL	53	100%

Fuente: Anuario estadístico del sector turístico de la provincia de Neuquén. Año 2022

³ Recuperado de <http://neuquentur.gov.ar/gastronomianequina2022/page1.html>

1.6.6 Actividades

De acuerdo a los últimos registros provinciales, la provincia de Neuquén cuenta con 520 prestadores de actividades turísticas habilitados (o en tramitación de la habilitación). De este total, 194 son prestadores habilitados por el P.N. Lanín, 103 P.N. Nahuel Huapi y 223 por el Ministerio de Turismo de la Provincia de Neuquén. En relación a los prestadores habilitados por el último organismo mencionado, se distribuyen por destino turístico, tal como lo expone la tabla presentada a continuación.

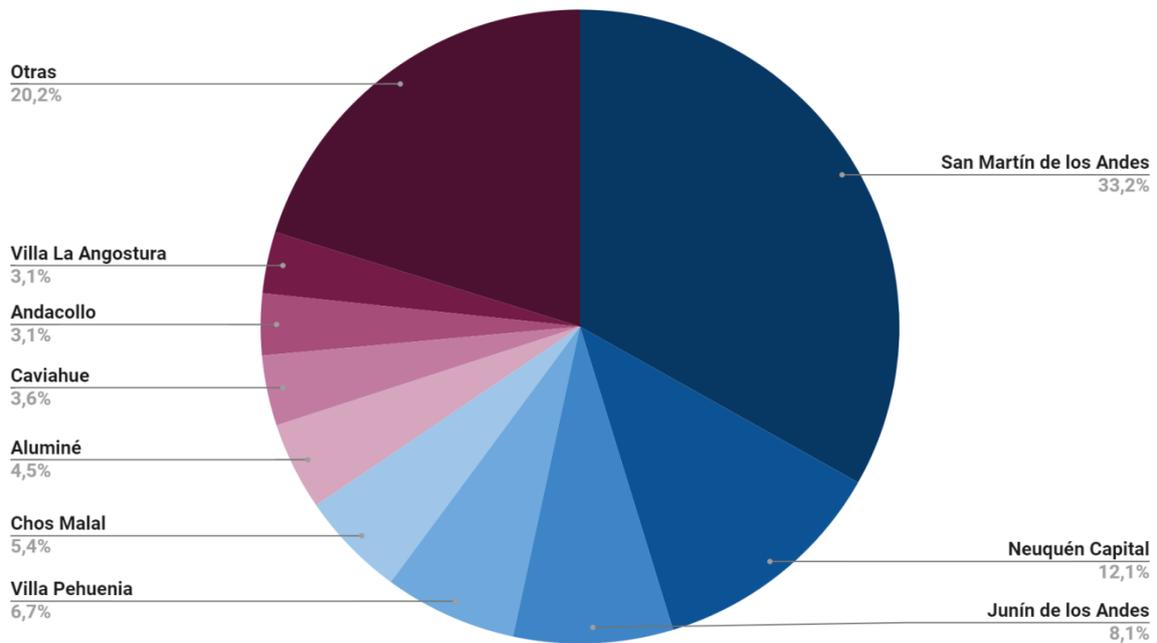


Figura 19: Distribución de los prestadores de actividades turísticas, según localización. Enero 2023

Fuente: elaboración propia en base a información suministrada por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén.

En relación a su distribución según tipo de actividad, se evidencia que pesca deportiva (56,5%) y montañismo (23,3%) son los rubros que mayor cantidad de prestadores inscritos poseen.

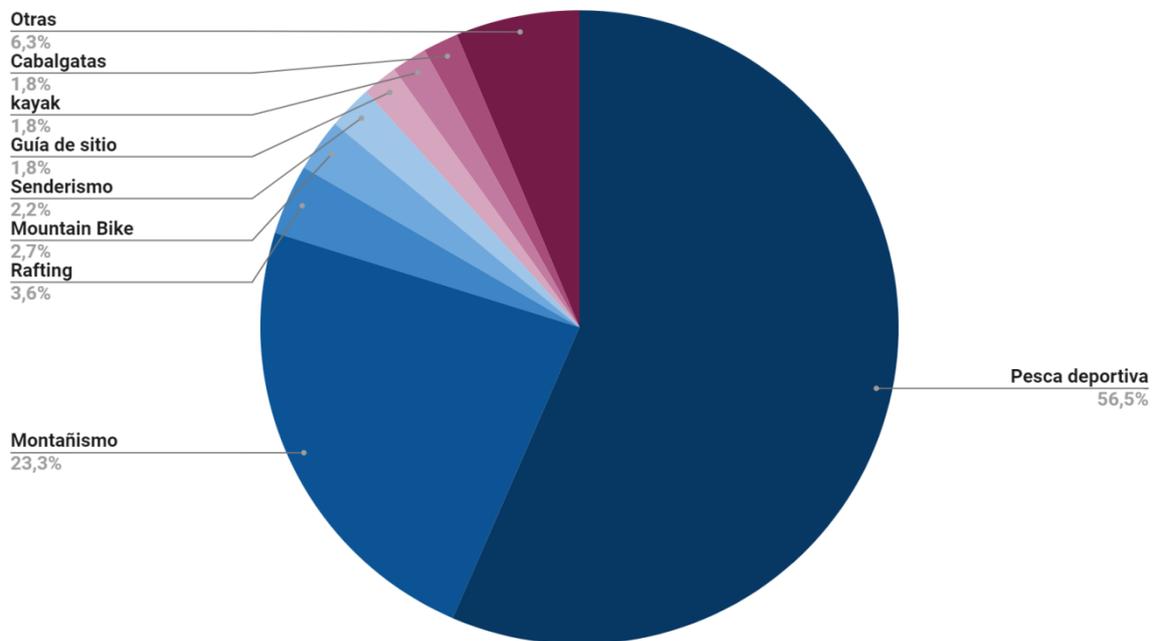


Figura 20: Distribución de los prestadores de actividades turísticas, según actividad ofrecida. Enero 2023

Fuente: elaboración propia en base a información suministrada por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén.

1.6.7 Atractivos naturales, culturales-históricos

A partir de la información provista por el Ministerio de Turismo de Neuquén, se evidencia que la provincia cuenta con 1.157 atractivos turísticos, de los cuales el 72,1% representan atractivos turísticos actuales, y el 27,9% potenciales.

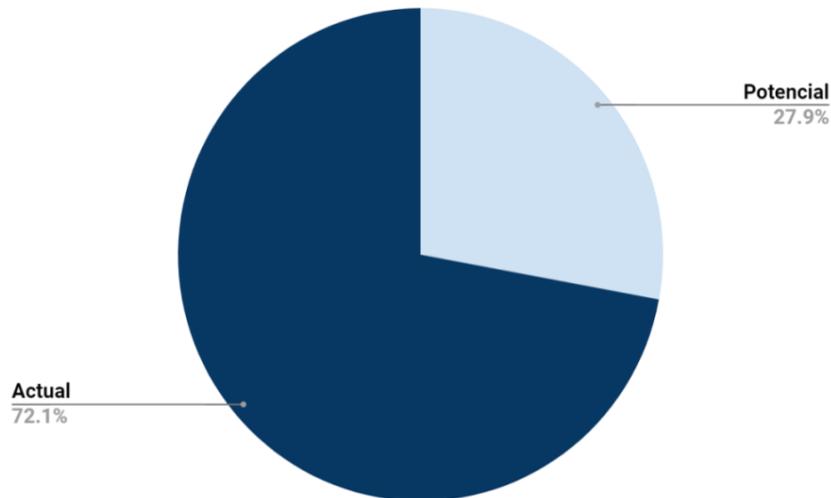


Figura 21: Distribución de los atractivos turísticos, según condición. Año 2023

Fuente: elaboración propia en base a información suministrada por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén.

Los atractivos existentes se agrupan en las siguientes categorías, siendo su distribución la exhibida a continuación: Natural (30,9%), Patrimonio cultural (28,5%), Eventos programados (23,9%), Red de senderos / miradores (9,2%), Áreas Naturales Protegidas (2,9%), Productivo (1,9%).

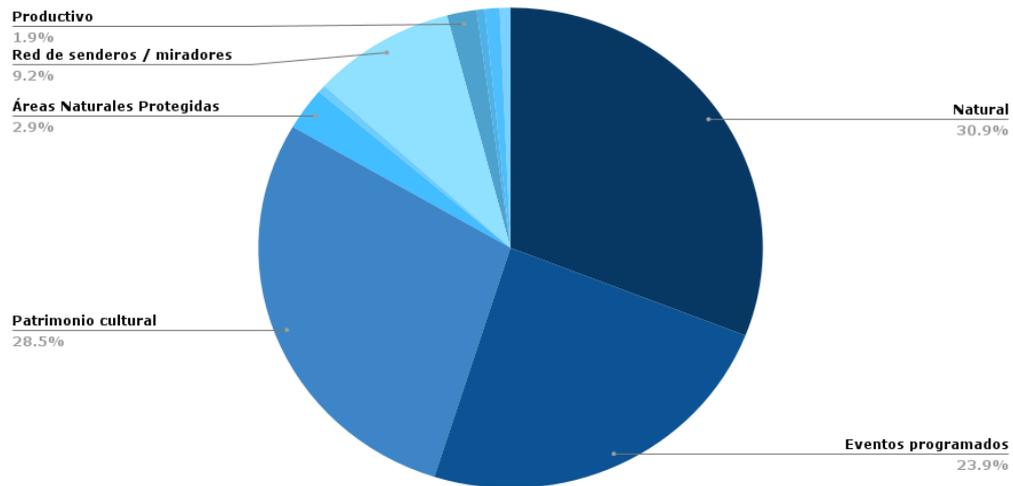


Figura 22: Distribución de los atractivos turísticos, según categoría. Año 2023

Fuente: elaboración propia en base a información suministrada por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén.

Su distribución por rutas turísticas es la siguiente: Ruta 40 (32,4%), Ruta del Pehuén (30.51%), Ruta de la Fe (29.82%), Ruta de los Dinosaurios (27.14%), Ruta 7 Lagos (23.68%), Ruta del Norte neuquino /de los Arreos (21.18%), Ruta de las Chacras neuquinas (19.10%), Ruta del Vino de la Patagonia (14.95%), Ruta del petróleo / Vaca muerta (9.42%), Ruta de la Esquila (4.06%).

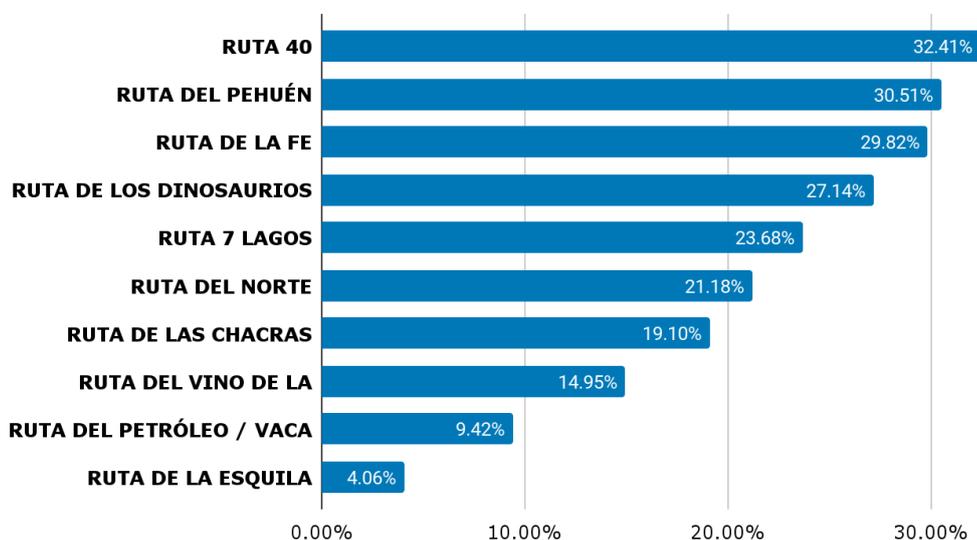


Figura 23: Distribución de los atractivos turísticos por Rutas Turísticas. Año 2023

Fuente: elaboración propia en base a información suministrada por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén.

1.6.8 Gobernanza turística

La cadena de valor turística de la Provincia de Neuquén se encuentra sustentada en una amplia variedad de entidades del sector público, privado, educativo y del trabajo / sociedad civil, las cuales interactúan permanentemente de cara a enfrentar los desafíos que la actividad turística presenta.

Dentro del sector público, pueden listarse organizaciones vinculadas a la planificación, gestión, impulso y promoción del turismo como lo son el Ministerio de Turismo y Neuquentur. Esta última tiene por objeto realizar en cualquier parte del país o el extranjero, entre otros: El desarrollo de la promoción turística de la Provincia Del Neuquén en los mercados nacionales, regionales o internacionales, con la

finalidad de captar un mayor flujo de visitantes para la Provincia y de contribuir a hacer atractivo los recursos turísticos provinciales para los mismos mercados.⁴

A nivel del sector público también, confluyen organizaciones como la Dirección Provincial de Vialidad y la Dirección Provincial de Áreas Naturales Protegidas, las cuales representan entidades de apoyo cuyas iniciativas repercuten de manera directa sobre el desarrollo de la actividad turística, a partir de proyectos vinculados a la creación y mantenimiento de infraestructura, y a la conservación de los ecosistemas que permiten el disfrute de los espacios naturales por parte de los viajeros.

Las entidades empresarias, al igual que en otros sitios de la República Argentina, nuclean a establecimientos hoteleros y gastronómicos, agencias de viajes, centros de ski y complejos termales, comercios, entre otros. Algunas de ellas, como la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Neuquén poseen presencia en todo el territorio neuquino, aunque destinos turísticos como San Martín de los Andes y Villa La Angostura cuentan con sus propias entidades, dado el volumen de establecimientos existentes y por ello, la necesidad de trabajar a una escala más bien local.

Respecto al sector educativo, la Provincia de Neuquén cuenta con un Consejo Provincial de Educación, destinado a articular y desarrollar estrategias, programas y acuerdos entre el sistema educativo provincial, en sus distintos niveles y modalidades, y los sectores vinculados al desarrollo de la producción y el trabajo. Asimismo, la provincia cuenta con una universidad pública, como lo es la Universidad Nacional del Comahue, la cual alberga desde 1975 la Facultad de Turismo, donde se dicta la Licenciatura en Turismo. Cabe resaltar que en la localidad de Las Lajas se dicta una Tecnicatura Superior en Gestión del Turismo, bajo modalidad presencial, la cual busca que los egresados adquieran competencias específicas con el propósito de mejorar el sistema de informes turístico zonal, promover las ferias zonales de turismo, programar acontecimientos con agenda anual, operar herramientas del marketing operativo, aplicar los protocolos sanitarios y turísticos; así como promover la identidad de la zona y propiciar formas articuladas y asociativas de proceder.⁵

Las entidades del trabajo y la sociedad civil, por su parte, poseen diversos objetivos, en general asociados a la mejora en la condición laboral de sus asociados, el desarrollo de iniciativas de manera mancomunada para promover las oportunidades de trabajo y, en el caso particular de los Bureaux, promover a sus respectivos destinos como lugares ideales para la organización de congresos, convenciones, viajes de incentivo, ferias y exposiciones a nivel regional, nacional e internacional.

⁴Recuperado de <http://neuquentur.com.ar/quienes-somos/>

⁵Recuperado de <https://www.neuqueninforma.gob.ar/se-dictara-en-las-lajas-la-tecnatura-superior-en-gestion-del-turismo/>

Resulta importante remarcar que en la Provincia de Neuquén funciona, en carácter asesor y consultivo, el Consejo Provincial de Turismo, un espacio que permite generar la sinergia necesaria entre el sector público, privado y académico para articular acciones, proyectos, intercambiar conocimiento y eficientizar experiencias a partir de una visión integral de la actividad, otorgando las mismas oportunidades a todos los municipios y comisiones de fomento.⁶

⁶Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable - Neuquén 2030

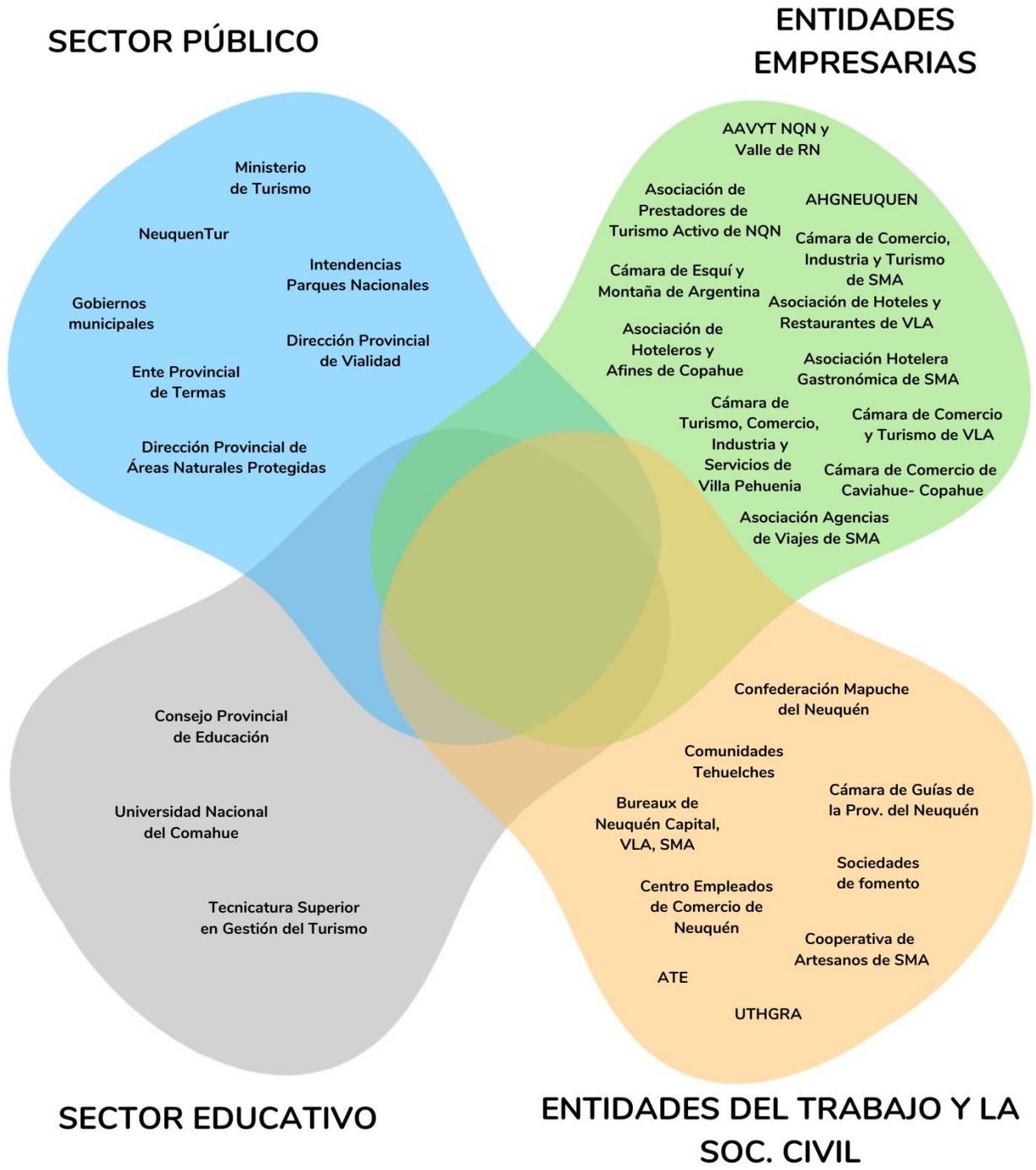


Figura 24: Mapa de entidades vinculadas a la cadena de valor turística provincial

Fuente: elaboración propia

1.7 ELABORACIÓN DE LA LÍNEA DE BASE

En relación al establecimiento de la línea de base del destino como diagnóstico de situación de la cadena de valor turística provincial, se detallan a continuación los aspectos positivos (*atributos: fortalezas y oportunidades*) de la cadena de valor turística provincial en relación a las dimensiones natural-cultural e infraestructura y conectividad, y por otra parte las restricciones que obstaculizan el desarrollo de la cadena.

1.7.1 Atributos

Los atributos constituyen factores diferenciales de la cadena de valor turística que pueden otorgar ventajas competitivas a los eslabones, permitiendo que los actores que forman parte de estos se destaquen y logren colocarse por encima de sus competidores, manteniendo o aumentando su cuota de mercado de manera sostenible.

NATURAL - CULTURAL

FORTALEZAS

- A razón de sus 11 Áreas protegidas Provinciales y 4 sus Parques Nacionales, la provincia totaliza 1.223.337 ha. protegidas, lo cual representa el 13% de la superficie provincial.
- Existe una amplia diversidad de ambientes naturales y paisajes, como así también de recursos naturales, factor que permite desarrollar múltiples actividades productivas y de investigación en el territorio provincial. A raíz de ello, la Provincia de Neuquén cuenta con la particularidad de disponer de 10 Rutas turísticas asociadas a productos vinculados tanto a los diferentes tipos de actividades en contacto con la naturaleza (montañismo, pesca, ski, actividades náuticas, safaris, etc.), como así también a las actividades productivas y de investigación (petróleo, ganadería, frutihorticultura, paleontología).
- Muchos de estos ambientes naturales se mantienen al día de hoy libres de intervención humana, representando áreas prácticamente prístinas, sumamente apreciadas por los viajeros, las cuales pueden ser puestas en valor de modo sustentable.
- La cordillera de los Andes, con sus cordones, volcanes, valles, flora y fauna silvestre, representa uno de los mayores atributos naturales presentes en Neuquén, además de brindar la posibilidad de ofrecer al viajero productos turísticos vinculados a la nieve.
- La Provincia de Neuquén constituye un territorio étnica y socialmente plural, cuyas manifestaciones son el reflejo de las tradiciones, costumbres y creencias de migrantes, comunidades originarias y pobladores rurales.
- A lo largo de la provincia se llevan a cabo de manera frecuente fiestas populares que forman parte de la identidad cultural de los habitantes de cada una de las localidades y que contribuyen a preservar los rasgos culturales. En su gran mayoría se encuentran calendarizadas y representan eventos de carácter turístico que atraen a visitantes, tanto neuquinos como del resto del país.
- La Provincia de Neuquén cuenta con una amplia cantidad y variedad de recursos culturales vinculados a las comunidades originarias. En este sentido, numerosas colectividades muestran interés para la puesta en valor turístico, siempre considerando los aspectos necesarios para lograr un desarrollo sostenible, capaz de generar impactos positivos a nivel socio-cultural, ambiental y económico.
- Más allá de los obstáculos que la aquejan, la actividad trashumante ha logrado perdurar, especialmente en el norte neuquino, representando un hito socio-cultural de gran relevancia.

OPORTUNIDADES

- La Provincia de Neuquén se ha posicionado en la mente de los viajeros que se desplazan por motivos de ocio y recreación a partir de su riqueza cultural y natural. En línea con esto, cuatro de las áreas protegidas de la Provincia de Neuquén (P.N. Lanín, P.N. Nahuel Huapi, P.N. Los Arrayanes, P.P. Copahue), además de ciertos sitios naturales (Lagos Aluminé, Moquehue y Volcán Batea Mahuida), forman parte de los “atractivos imperdibles” promovidos por el programa “La Ruta Natural”, el cual busca consolidar a la Argentina como un destino de clase mundial, promoviendo el turismo de naturaleza en turistas residentes y extranjeros, y acompañando el desarrollo de territorios y comunidades para garantizar un turismo responsable.⁷ A su vez se buscan promover las diversas manifestaciones culturales existentes en las rutas turísticas neuquinas.

INFRAESTRUCTURA Y CONECTIVIDAD

FORTALEZAS

- A través de sus 854 establecimientos habilitados, la Provincia de Neuquén cuenta con más de 24 mil plazas en alojamientos turísticos, cantidad que representa un incremento del 20% en los últimos 10 años. Además, existen 119 campamentos turísticos, muchos de ellos en áreas naturales, los cuales son elegidos año a año por los viajeros que llegan en busca de un contacto intenso con el entorno natural.
- La oferta hotelera y gastronómica disponible en los destinos provinciales es amplia y diversa, ante lo cual el viajero dispone de la posibilidad de elegir de acuerdo a sus deseos y necesidades.
- A nivel de conectividad aérea, la Provincia de Neuquén posee dos aeropuertos que operan vuelos comerciales de manera permanente, estos son el Aeropuerto Internacional Juan Domingo Perón (Ciudad de Neuquén) y el Aeropuerto Aviador Carlos Campos, ubicado entre las ciudades de San Martín de los Andes y Junín de los Andes, los cuales permiten sostener un flujo permanente de viajeros de los principales mercados del país, y a su vez de Brasil.
- La RN 40 constituye una arteria fundamental para la Provincia de Neuquén y los destinos turísticos que se encuentran a merced de ella. Esta ruta atraviesa la provincia de norte a sur, dando la posibilidad a los viajeros de visitar numerosos destinos turísticos neuquinos de diversa índole. A su vez, esta permite captar viajeros que se movilizan por sus propios medios hacia otras provincias, pero que durante su paso por la Provincia de Neuquén, consumen bienes y servicios turísticos, impactando positivamente en las economías locales.

⁷ Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/larutanatural>

OPORTUNIDADES

- El escenario actual post pandemia covid-19 caracterizado por la rápida recuperación del turismo tanto interno como internacional y la creación permanente de nuevas rutas y frecuencias aéreas a nivel nacional, las cuales promueven los flujos turísticos hacia destinos tanto consolidados como emergentes del país, resulta una gran oportunidad para la ampliación de la conectividad aérea de la provincia de Neuquén, impulsando el incremento de los movimientos aéreos comerciales en los destinos consolidados, como así también la puesta en marcha de nuevos aeropuertos que conecten a las localidades que forman parte de la Ruta del Pehuén, Ruta del Norte neuquino y Ruta del Petróleo.
- En un mundo cada vez más conectado, donde la tecnología se ha incorporado a todos los aspectos de la vida diaria y en especial, a los viajes tanto por motivos laborales como con fines turísticos, la disponibilidad de una conexión ágil y estable a internet le brinda a los viajeros la posibilidad de mantener sus vínculos y actividades diarias laborales sin mayores inconvenientes. En este sentido, el crecimiento exponencial del segmento de nómadas digitales representa una excelente oportunidad para los destinos turísticos provinciales que puedan garantizar su conexión digital.

1.7.2 Restricciones

Las restricciones son factores clave que obstaculizan el desarrollo de la cadena, y están asociadas con las condiciones del entorno, la falta de capacidades de los actores involucrados, el comportamiento de la demanda y las características de las instituciones de apoyo y regulaciones de la cadena. En la elaboración de este documento se han identificado dos grupos de restricciones principales: restricciones sistémicas y restricciones específicas.

Restricciones sistémicas

Las **restricciones sistémicas** afectan a todos los eslabones de la cadena; representan límites al desarrollo del turismo, a la interacción entre los actores de la cadena y a la adaptación a la forma en la que los turistas están demandando los servicios, al tiempo que impiden la provisión de recursos suficientes a lo largo de la cadena. A su vez están pueden clasificarse en *Restricciones de conectividad e infraestructura*, *Restricciones del mercado* y *Restricciones de la institucionalidad*.

Las **restricciones de conectividad** e infraestructura se relacionan con las *deficiencias y los problemas que dificultan la forma en la que los turistas pueden desplazarse y acceder a los destinos, servicios y atractivos turísticos.*

Las **restricciones del mercado** crean un impedimento para generar la adecuada demanda de los productos y servicios turísticos. Estas restricciones pueden estar vinculadas a factores como el *precio, la oportunidad de entrega, la identificación y uso adecuado de los canales de distribución, y la promoción y mercadeo de los productos y servicios.*

Las **restricciones de la institucionalidad** consisten en vacíos o deficiencias propias de las instituciones públicas (leyes, reglamentos, organismos públicos, etcétera). *Estas restricciones frenan la inversión y provocan frustración de los actores locales involucrados en la cadena.*

RESTRICCIONES DE CONECTIVIDAD

- Más allá de las continuas inversiones realizadas, se identifican oportunidades de mejora en la infraestructura vial provincial. El mal estado de mantenimiento de rutas y caminos dificulta, en numerosos casos, no solo el desplazamiento de residentes de la provincia, sino también el arribo de los viajeros a su lugar de destino. Por su parte ciertas áreas rurales, y en particular, las de montaña, enfrentan serias dificultades en materia de conectividad vial, debido al estado actual de los accesos, lo cual se ve profundizado por el factor climático.
- El centro y el norte provincial no cuentan con conexiones aéreas que permitan atraer flujos de turismo directos.
- La conectividad digital es dispar a lo largo del territorio provincial, habiendo áreas donde esta funciona perfectamente y otras donde no existe conexión digital alguna.
- Se evidencia una oferta de transporte público terrestre insuficiente dentro de la provincia.

INSTITUCIONALIDAD

- Ante determinadas situaciones, existen déficits al momento de sostener procesos de articulación y comunicación fluidos en la gobernanza de la cadena.
- En algunos casos, los conflictos territoriales por resolverse entre pueblos originarios y el estado, derivados en incertidumbre sobre la titularidad de las tierras, obstaculizan el desarrollo de iniciativas turísticas comunitarias, lo cual priva a las comunidades de generar oportunidades de trabajo genuinas y motivar el arraigo de los jóvenes a sus lugares de origen.
- Se evidencian casos en los cuales los prestadores de servicios turísticos, especialmente en los destinos turísticos incipientes, experimentan obstáculos administrativos y demoras en el proceso de habilitación, hecho que desestimula la ampliación y diversificación de la oferta turística. Entre los motivos que generan la restricción mencionada pueden enumerarse debilidades técnicas, producidas por una cantidad insuficiente de cuadros técnicos con formación en turismo y la no disponibilidad, en algunos casos, de profesionales de otras disciplinas que debieran participar del proceso de habilitación (ej., arquitectos o técnicos en seguridad e higiene).
- A su vez, en otros casos, se denota falta de interés por parte de prestadores del sector privado en conseguir las habilitaciones correspondientes por considerar que la regularización representa un elevado costo, mientras que ofrece escasos beneficios.
- Las debilidades técnicas propias de los destinos incipientes además desestimulan, en ocasiones, la implementación de iniciativas vinculadas a la mejora continua de la calidad turística y la sostenibilidad del turismo.
- Existen deficiencias en el marco normativo regulador de la cadena de valor turística provincial. Este requiere ser actualizado de manera permanente, de manera que las distintas normas se mantengan aggiornadas a la realidad turística actual y otorguen mayores beneficios para quienes decidan avanzar en la formalización de sus establecimientos, además de impulsar un proceso de fiscalización efectiva.

MERCADO

- Una gran cantidad de emprendimientos turísticos se inician con escaso asesoramiento, afrontando posteriormente dificultades provocadas por las carencias en habilidades técnicas y administrativas para su operación.
- Se observa una escasa vinculación comercial entre prestadores de servicios turísticos de los destinos que no se encuentran turísticamente consolidados, con respecto a las agencias de viajes y operadores turísticos. En este sentido, de acuerdo a información obtenida a través de la Encuesta a prestadores de servicios turísticos realizada en el marco de la asistencia técnica durante julio de 2023, 1 de cada 2 prestadores de la provincia no obtiene facturación por medio de agencias de viajes.
- Existe una débil presencia de los destinos emergentes en la promoción turística. En este sentido, resulta necesario rever la estrategia de marketing y promoción, a partir de reconocer los cambios que ha experimentado la actividad turística de manera posterior a la pandemia COVID-19, los cuales, en general, afectaron los hábitos de consumo, tanto de los viajeros argentinos como los del resto del mundo.
- En el caso de los destinos turísticos provinciales consolidados, se denotan problemáticas originadas por la saturación turística, la cual se origina ante el arribo masivo de visitantes, en especial, durante las temporadas altas.
- La oferta de capital humano con formación en turismo y/o atención al visitante resulta insuficiente en relación a la demanda turística actual, especialmente en los destinos provinciales consolidados.
- La existencia de oferta turística no habilitada, genera una competencia desleal en relación a las tarifas ofrecidas, lo cual produce una reducción en la rentabilidad de los establecimientos y prestadores habilitados.
- En los destinos turísticos incipientes, la preponderancia de actividades económicas como la energía o la producción agropecuaria posicionan al turismo en un segundo plano, obstaculizando el desarrollo de la actividad por falta de inversiones e insuficiencia de capital humano.

Restricciones específicas

Las **restricciones específicas** se entienden como los **desafíos** que enfrentan cada uno de los eslabones (*Distribución, Transporte, Alojamiento, Gastronomía y Actividades*). Se refieren a los retos en las actividades o servicios de cada actor o grupo de actores para hacer frente a sus operaciones. **Dichas trabas influyen en la calidad, cantidad y éxito de sus negocios y de la cadena en su conjunto.**

ESLABÓN	RESTRICCIONES
<i>Distribución</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El escenario económico inflacionario, caracterizado por subas constantes en las tarifas y una elevada variabilidad en los precios, genera inconvenientes en el vínculo comercial entre Agencias de Viajes y prestadores de servicios de alojamiento, gastronomía, actividades guiadas, transporte, etc. - La contratación directa de servicios turísticos, ya sea habilitados o no, a través de plataformas online, reduce el mercado disponible para las Agencias de Viajes. - Se evidencian dificultades para la contratación de capital humano calificado para la labor dentro de las Agencia de Viajes. - En algunos destinos turísticos emergentes e incipientes, existe cierta resistencia entre los prestadores de servicios turísticos para articular con las agencias de viajes, lo cual deriva en un escaso vínculo entre ambas partes.
<i>Transporte</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El inadecuado estado de mantenimiento de ciertas rutas perjudica a los servicios de transporte terrestre, sobre todo ante la llegada de escenarios climáticos adversos. - La provisión de combustibles para el transporte automotor no se encuentra asegurada a lo largo de todo el territorio neuquino. A modo de ejemplo, la localidad de Villa El Chocón no cuenta hoy en día con provisión de combustibles, hecho que impacta negativamente sobre la situación de los prestadores turísticos locales. - En líneas generales, la cartelería vial resulta insuficiente hacia el interior de la provincia, inconveniente que se acrecienta si se considera que gran parte del territorio provincial no dispone de conexión a internet, a partir de la cual los viajeros podrían obtener información sobre el estado de las rutas, ubicación, accesos, etc.
<i>Alojamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una amplia oferta de alojamientos turísticos informales, los cuales compiten en condiciones desleales con los establecimientos habilitados, ya que pueden ofrecer una tarifa más económica, por el hecho de no tributar como corresponde. Esta situación lleva a que, en determinados destinos turísticos provinciales, los alojamientos habilitados dispongan de una elevada capacidad ociosa, perjudicando su rentabilidad. - En los destinos que poseen una marcada estacionalidad turística, las dificultades para la captación de capital humano formado y la constante rotación de este, perjudican los estándares de calidad en el servicio.

<p><i>Gastronomía</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los costos por el consumo energético representa una de las mayores restricciones dentro de este eslabón, ya que afecta de manera directa la rentabilidad de las empresas. - La existencia de una oferta gastronómica informal perjudica a los establecimientos habilitados, especialmente en los destinos donde la fiscalización resulta insuficiente. - Al momento de la puesta en valor de la gastronomía identitaria (por ejemplo, el chivito, en el norte neuquino) existen deficiencias respecto a la provisión de este a los establecimientos gastronómicos.
<p><i>Actividades</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo a la normativa vigente, los prestadores turísticos pueden realizar una única actividad por temporada (hasta 2 actividades a contra temporada), lo cual implica un obstáculo para aquellos cuya actividad no posee una demanda lo suficientemente consistente como para satisfacer sus necesidades económicas, y por ello necesitan poder prestar una segunda actividad en un mismo período temporal. - La existencia de prestadores no habilitados genera una competencia desleal que perjudica a quienes poseen las habitaciones y permisos correspondientes. - Las líneas de financiamiento disponibles exigen requisitos que, en ocasiones, resultan difíciles de cumplimentar para los prestadores. Además, ante la aplicación para determinadas líneas no existe una devolución o respuesta posterior a ésta, ante lo cual se obstaculiza el hallazgo de soluciones para resolver las carencias resultantes en la no obtención del crédito.

1.7.3 Análisis de la Matriz BCG de productos turísticos provinciales

El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable - Neuquén 2030 pone de manifiesto 12 Rutas Turísticas con características y ejes tematizadores vinculados a cada una de las localidades y productos que la integran.

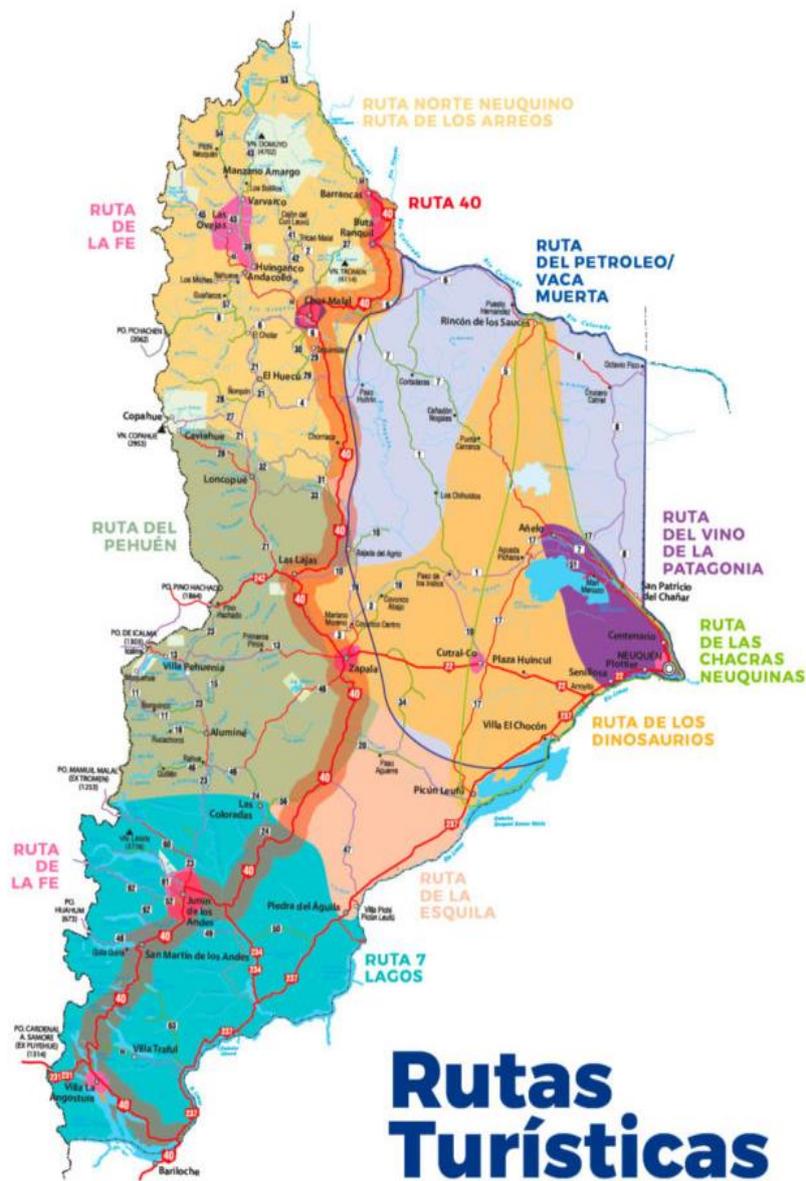


Figura 25: Rutas Turísticas de la Provincia de Neuquén.

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable - Neuquén 2030

A la vez, detalla una Matriz BCG, elaborada en el marco del Plan Maestro de Turismo 2007, en la cual se evalúan los productos turísticos actuales y potenciales de la Provincia del Neuquén.



Figura 26: Matriz BCG de productos turísticos de la Provincia de Neuquén

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable - Neuquén 2030

A fin de entender en qué modo se configuran los productos turísticos expuestos en la matriz a nivel territorial, se realizó un mapeo de los productos, que corresponde a la siguiente figura. En esta puede observarse como ciertos productos turísticos se presentan en más de un área (p.e. Pesca deportiva, Gastronomía neuquina), mientras que otros son característicos de un determinado sitio o área de la provincia (p.e. Eventos internacionales).

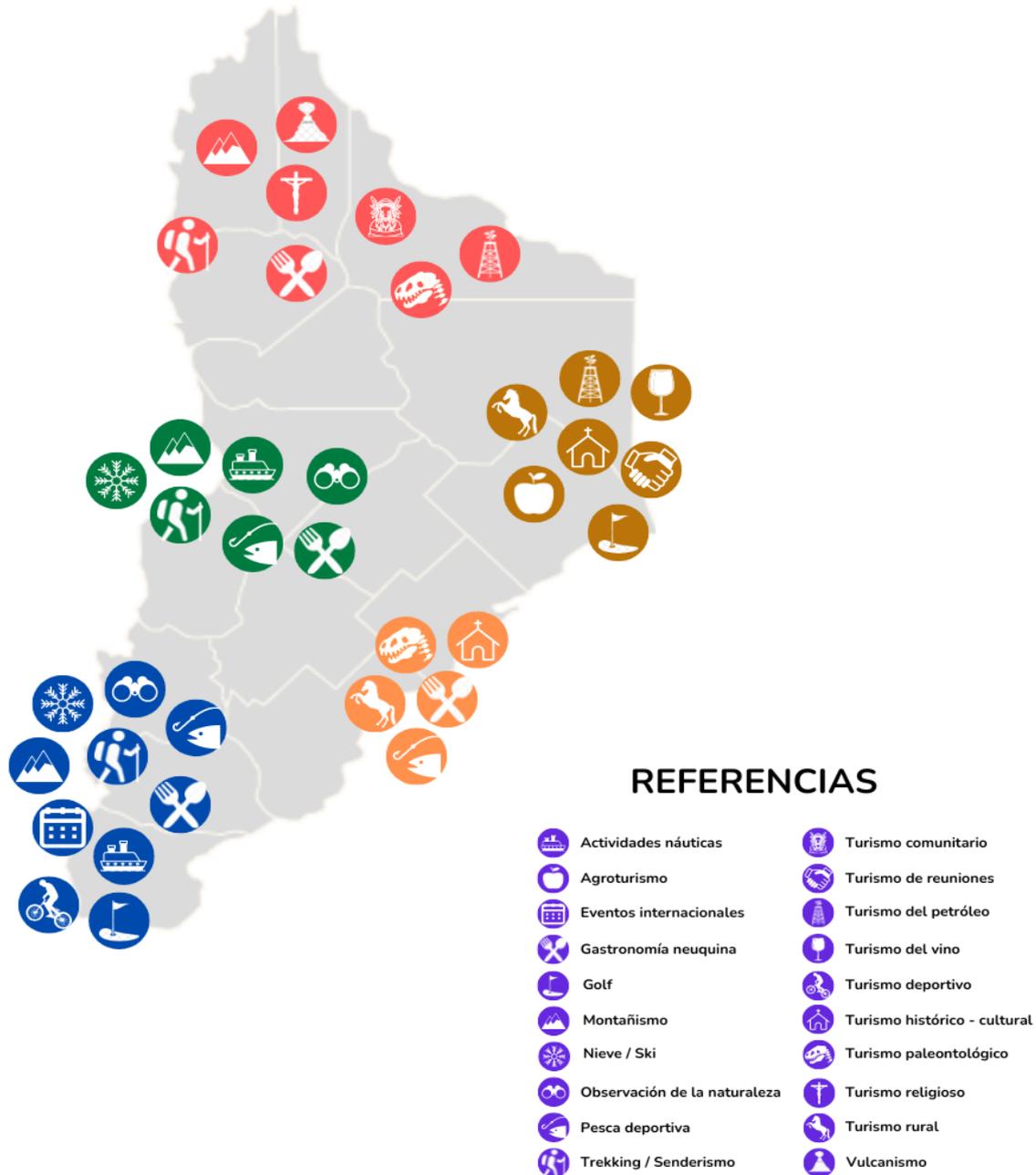


Figura 27: Mapeo territorial de los productos turísticos de la Provincia de Neuquén

Fuente: elaboración propia en base al Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable - Neuquén 2030

Reconociendo el despliegue territorial de los productos, los cambios que ha experimentado la actividad turística en los últimos años a raíz de los avances tecnológicos y el impacto de la pandemia COVID-19, la evolución de los productos turísticos de la Provincia de Neuquén como consecuencia de la aparición de nuevos actores turísticos, resulta necesario poner en consideración la matriz BCG, de manera que pueda evaluarse la pertinencia de esta para el análisis de la competitividad de los productos turísticos de la Provincia de Neuquén. En este sentido, a continuación, se detallan una serie de desventajas relativas al uso de la matriz:

- La matriz BCG proporciona un análisis muy simplificado.
- A veces, algunos productos no se pueden asociar a una celda en concreto, sino que se encuentran en el centro o en medio de dos celdas diferentes.
- Solo utiliza dos variables (tasa de crecimiento y cuota de mercado) como definidores de la rentabilidad de mercado.
- No tiene en cuenta posibles sinergias entre productos, por ejemplo, un producto perro según la matriz no es importante, pero en algunos casos podría ayudar a construir una ventaja competitiva a otros productos.

En virtud de lo expuesto anteriormente, se propone llevar a cabo un estudio de mercado dirigido a los siguientes públicos objetivo:

- Trade: Tour operadores nacionales e internacionales / Agencias de viajes minoristas nacionales
- Demanda actual y potencial de viaje

Trade

Se sugiere abordar a este público a través de entrevistas a realizarse con el objeto de conocer las preferencias y expectativas actuales de los viajeros al momento de visitar la Provincia de Neuquén, como así también, evaluar la disposición de la demanda potencial de viaje de adquirir servicios turísticos vinculados a los productos turísticos previamente analizados a partir de la matriz BCG.

Demanda actual y potencial de viaje

Se propone realizar dos encuestas. Por un lado, una de ellas destinada a la demanda actual, es decir, todos aquellos viajeros que hayan visitado la Provincia de Neuquén y que por ello, sean factibles de encuestar a través de un formulario online, con el objetivo de conocer su nivel de satisfacción respecto a los productos contratados y las experiencias turísticas vivenciadas en la Provincia de Neuquén, al mismo tiempo que indagar en sus perspectivas de consumo turístico a futuro, en relación a la cartera de productos turísticos comercializados actualmente. Para ello,

se propone incorporar códigos QR en las oficinas de información turística de los destinos turísticos de la provincia, a partir de los cuales pueda accederse a la encuesta y, en caso de ser necesario, sortear premios para incentivar a los viajeros a responder.

Por otro lado, se sugiere destinar una encuesta online a través de RRSS a la demanda potencial de viaje nacional, es decir, todos aquellos viajeros residentes en Argentina, de +18 años. En este caso, la encuesta debería estar orientada a indagar en la disposición de los potenciales viajeros a contratar servicios relacionados a los productos turísticos ofrecidos en la Provincia de Neuquén.

Una vez realizados los estudios mencionados, se recomienda llevar adelante un trabajo de gabinete para analizar los resultados y desarrollar una nueva priorización de los productos turísticos provinciales, acorde a las expectativas, preferencias y disposiciones de consumo turístico presentes en el mercado.

TAREA 2. PROPUESTA DE MEJORAS

La metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor permite el análisis de las restricciones a nivel sistémico de la cadena y específico por eslabón, así como el diseño de programas, estrategias y líneas de acción focalizadas para su escalamiento. Como se aprecia en la figura presentada a continuación, el proceso para elaborar los programas, estrategias y líneas de acción para la cadena de valor turística de la Provincia de Neuquén se inició con una reflexión sobre las restricciones que ésta enfrenta. Posteriormente, se formularon los programas para dar respuesta a las restricciones, tomando como hito de inicio, el desarrollo de un Taller virtual de formulación de las propuestas de mejora con el conjunto de los actores vinculados a la cadena de valor turística de la Provincia de Neuquén (Ver en Anexo la ficha técnica del taller).



Figura 28: Etapas del análisis de la cadena de valor turística de la Provincia de Neuquén

Fuente: elaboración propia

2.1 PROGRAMA 1: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA TURÍSTICA

Objetivo	
Implementar un modelo de gobernanza turística que asegure el fortalecimiento de la cadena de valor con base en la visión, perspectiva y necesidades de los actores en su conjunto.	
Estrategias	Líneas de acción
Estrategia 1.1: <i>Garantizar una adecuada gobernanza turística en toda la provincia</i>	L.A.1.1.1 - Establecer, en el marco del Consejo Provincial de Turismo, una regionalización territorial turística, que favorezca, bajo un criterio de regionalización-descentralización, la participación y toma de decisiones por parte de todos los actores de la cadena de valor turística.
	L.A.1.1.2 - Crear Comités Regionales de Turismo, con la finalidad de generar instancias de participación activa, a una escala territorial regional, favoreciendo de esta manera la realización de encuentros y reuniones de trabajo de manera periódica, donde se logre contar con la participación de todos los referentes del sector turístico, de cara a enfrentar los desafíos existentes y promover consensos orientados a superar las restricciones tanto sistémicas como específicas de la cadena de valor turística.
	L.A.1.1.3 - Rever, en el marco del Consejo Provincial de Turismo, el marco regulatorio de la actividad turística, de manera de actualizar las normas de acuerdo a la realidad actual de la práctica turística.
Estrategia 1.2: <i>Conformar un Modelo de monitoreo de la ejecución de los programas para el escalamiento de la cadena de valor turística provincial</i>	L.A.1.2.1 - Crear Comisiones de monitoreo, a constituirse como órganos dependientes de los Comités Regionales de Turismo, destinadas a monitorear y evaluar las actividades y decisiones del Consejo Provincial de Turismo en cuanto a la gestión de los programas para el escalamiento de la cadena de valor turística provincial.
	L.A.1.2.2 - Establecer un grupo de Evaluación que actuará como Secretaría operativa de cada comisión, los cuales prepararán la agenda del día y redactarán las conclusiones y recomendaciones a elevar al Consejo Provincial de Turismo, que luego transmitirán a la red de gestión y actores acerca de las decisiones y avances.
	L.A.1.2.3 - Realizar el monitoreo y evaluación de la gestión de los programas para el escalamiento de la cadena de valor turística provincial utilizando el tablero de control destinado para tal fin.
Estrategia 1.3: <i>Consolidar la cultura turística de las comunidades anfitrionas</i>	L.A.1.3.1 - Llevar a cabo un programa de capacitación para gestores municipales de turismo, con el objetivo de incrementar las capacidades técnicas y de gestión.
	L.A.1.3.2 - Ejecutar un programa de sensibilización ciudadana y de creación de una cultura turística en destinos emergentes e incipientes, para comunicar los impactos positivos de la actividad, como la creación de empleo directo e indirecto, la generación de divisas y el desarrollo económico del territorio.

	L.A.1.3.3 - Organizar talleres escolares para introducir a los estudiantes de educación secundaria en el turismo, de modo de generar conciencia sobre los beneficios de este y las posibilidades de empleo y desarrollo económico generadas por la actividad.
--	---

2.2 PROGRAMA 2: DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA PROVINCIAL

Objetivo	
Mejorar las capacidades receptoras de la Provincia de Neuquén como destino turístico.	
Estrategias	Líneas de acción
Estrategia 2.1: <i>Consolidar la oferta turística existente</i>	L.A.2.1.1 - Desarrollar jornadas de normalización turística para prestadores de servicios turísticos, destinadas a promover y agilizar el proceso de regularización, de cara a consolidar la oferta turística existente y disponer de la posibilidad de promocionar, desde el sector público, la totalidad de los establecimientos existentes.
	L.A.2.1.2 - Realizar capacitaciones hand-on para MiPyMEs turísticas orientadas a los siguientes temas: administración de empresas turísticas, marketing digital, atención al visitante, mejora continua.
	L.A.2.1.3 - Promover y fortalecer a los consorcios camineros para el mantenimiento de caminos vecinales
	L.A.2.1.4 - Impulsar una política de transporte público que estimule el desarrollo de la oferta de transporte colectivo terrestre dentro de la provincia
Estrategia 2.2: <i>Desarrollar la oferta de los destinos turísticos emergentes</i>	L.A.2.2.1 - Elaborar un Programa de captación de inversiones turísticas, como instrumento de gestión para la facilitación de inversiones privadas.
	L.A.2.2.2 - Identificar y poner en valor turístico recursos naturales y culturales que puedan constituirse como atractivos turísticos de los destinos.
	L.A.2.2.3 - Desarrollar un programa de impulso al turismo en comunidades rurales, que permita generar nuevos servicios a ser provistos por estas mismas, y actividades turísticas destinadas a promover las visitas turísticas de más de un día.
Estrategia 2.3: <i>Desarrollar la oferta de los destinos turísticos emergentes</i>	L.A.2.3.1 - Desarrollar programa para la co-creación de experiencias turísticas.
	L.A.2.3.2 - Organizar pruebas piloto y puesta en marcha de las experiencias turísticas.
	L.A.2.3.3 - Estimular los emprendimientos turísticos locales, rurales o comunitarios, bajo una lógica asociativa y de gestión de la calidad que permita promover recorridos y experiencias conjuntas y complementarias.

<p>Estrategia 2.4: <i>Gestionar la sobrecarga turística de los destinos donde la actividad turística se encuentra masificada</i></p>	<p>L.A.2.4.1 - Evaluar la capacidad de carga de los destinos turísticos consolidados para efectuar una gestión más eficiente de los recursos disponibles.</p>
	<p>L.A.2.4.2 - Promover el establecimiento de líneas de transporte público con destino hacia atractivos turísticos de elevada demanda, con el objeto de desestimular el arribo en vehículos particulares y la congestión de las vías de acceso.</p>
	<p>L.A.2.4.3 - Analizar la posibilidad de establecer un sistema de reservas de tickets diarios para el acceso a atractivos de elevada demanda turística, con la finalidad de redistribuir las visitas y evitar el exceso la sobrecarga de visitantes.</p>

2.3 PROGRAMA 3: REALIZACIÓN DE ACCIONES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN SEGMENTADAS SEGÚN TIPOLOGÍA DE DESTINO

Objetivo	
<p>Promover el posicionamiento turístico de la totalidad de los destinos turísticos existentes en la Provincia de Neuquén.</p>	
Estrategias	Líneas de acción
<p>Estrategia 3.1: <i>Desarrollar una estrategia de marketing para destinos emergentes / incipientes</i></p>	<p>L.A.3.1.1 - Caracterizar la cartera de propuestas turísticas actual de los destinos emergentes / incipientes, en línea con los productos turísticos promovidos por las Rutas Turísticas de la Provincia de Neuquén.</p>
	<p>L.A.3.1.2 - Evaluar y priorizar, en base a las propuestas turísticas ofrecidas por los destinos emergentes / incipientes, cuales son los mercados turísticos más convenientes para captar.</p>
	<p>L.A.3.1.3 - Implementar acciones de promoción diferenciadas según mercados.</p>
<p>Estrategia 3.2: <i>Implementar un plan de promoción turística inteligente</i></p>	<p>L.A.3.2.1 - Diseñar e implementar campañas de marketing digital enfocadas a mercados.</p>
	<p>L.A.3.2.2 - Producir constantemente contenidos audiovisuales sobre las propuestas turísticas.</p>
	<p>L.A.3.2.3 - Escalamiento de contenidos de terceros.</p>

<p>Estrategia 3.3: <i>Realizar estudios de mercado</i></p>	<p>L.A.3.3.1 - Realizar un estudio de mercado dirigido al trade, con el objetivo de conocer las preferencias y expectativas actuales de los viajeros al momento de visitar la Provincia de Neuquén, como así también, evaluar la disposición de la demanda potencial de viaje de adquirir servicios turísticos vinculados a los productos turísticos analizados en la Matriz BCG elaborada en el marco del Plan Maestro de Turismo 2007</p>
	<p>L.A.3.3.2 - Realizar el monitoreo de expectativas y tendencias de mercados, con el objeto de conocer las perspectivas de consumo turístico a futuro.</p>
	<p>L.A.3.3.3 - Escucha activa de opinión y nivel de satisfacción.</p>

2.4 PROGRAMA 4: FORTALECIMIENTO DE LOS VÍNCULOS INTER-ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA PROVINCIAL

Objetivo	
Incrementar la competitividad de la cadena de valor turística provincial a través del fortalecimiento de los vínculos entre los distintos eslabones.	
Estrategias	Líneas de acción
<p>Estrategia 4.1: <i>Estrechar los vínculos entre actores de la cadena de valor</i></p>	<p>L.A.4.1.1 - Elaborar un programa de fortalecimiento de los vínculos comerciales entre prestadores turísticos y AAVV, a partir del cual se logre un mayor nivel de comercialización de las propuestas turísticas provinciales, especialmente aquellas propias de los destinos menos consolidados, a través del canal minorista y mayorista de agencias.</p>
	<p>L.A.4.1.2 - Desarrollar un programa de fortalecimiento del entramado productivo a través del turismo.</p>
	<p>L.A.4.1.3 - Impulsar la realización de encuentros comerciales regionales.</p>
	<p>L.A.4.1.4 - Promover el Programa Compre Neuquino.</p>
<p>Estrategia 4.2: <i>Impulsar un programa de gestión sustentable de los recursos naturales</i></p>	<p>L.A.4.2.1 - Implementar iniciativas de Acción Climática del Turismo de la Declaración de Glasgow</p>
	<p>L.A.4.2.2 - Implementar un programa de Economía Circular</p>
	<p>L.A.4.2.3 - Programa de implementación de indicadores de Destino Turístico Sustentable GSTC.</p>

2.5 PROGRAMA 5: MANEJO DE RIESGO Y RESILIENCIA TURÍSTICA

Objetivo	
Formular un diagnóstico de situación de la Provincia de Neuquén en materia de riesgos exógenos que puedan afectar al turismo.	
Estrategias	Líneas de acción
Estrategia 5.1: <i>Formular un diagnóstico de situación de la Provincia de Neuquén en materia de riesgos exógenos que puedan afectar al turismo.</i>	L.A.5.1.1 - Relevar la documentación existente que describa el esquema operativo implementado ante eventos pasados asociados a riesgos naturales, civiles, políticos, sanitarios y tecnológicos ocurridos en la provincia.
	L.A.5.1.2 - Recopilar información sobre las fuentes potenciales de riesgo a partir de datos científicos, registros de eventos pasados y consultas con expertos, incorporando descriptores y los principales grupos de afectación.
	L.A.5.1.3 - Identificar Buenas prácticas en relación al manejo del riesgo y la resiliencia turística
Estrategia 5.2: <i>Elaborar un plan de manejo destinado a incrementar las capacidades operativas ante riesgos exógenos.</i>	L.A.5.2.1 - Detectar las preocupaciones y percepciones de riesgo dentro de los destinos provinciales para desarrollar los criterios de evaluación del riesgo.
	L.A.5.2.2 - Establecer los parámetros e indicadores en los que se realizarán las actividades ligadas al manejo del riesgo turístico.
	L.A.5.2.3 - Certificar el programa de manejo de riesgo por los institutos y organismos de acreditación correspondientes.
	L.A.5.2.4 - Brindar cursos de entrenamiento para los actores que formen parte de la cadena de valor turística provincial y certificar la participación y preparación.

2.6 PROGRAMA 6: TRANSFORMACIÓN A DTI DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS PROVINCIALES

Objetivo	
Estimular la innovación, la digitalización en la gestión turística provincial y el apoyo a sectores turísticos poco consolidados que posibiliten la diferenciación de la Provincia de Neuquén como destino de referencia.	
Estrategias	Líneas de acción
Estrategia 6.1: <i>Generar las bases que permitan consolidar el modelo DTI provincial</i>	L.A.6.1.1 - Fomentar la implantación de las tecnologías de la información y la comunicación en los recursos e instalaciones turísticas municipales.
	L.A.6.1.2 - Implementar mejoras en la conectividad digital de los destinos turísticos que permitan incrementar la utilización de dispositivos móviles por parte de los viajeros durante sus experiencias turísticas y de este modo, aumentar el volumen de información generada en relación al comportamiento de consumo turístico.
	L.A.6.1.3 - Sensibilizar a los actores de la cadena de valor turística provincial en relación al uso de los datos generados por la administración pública.
Estrategia 6.2: <i>Implementar acciones de inteligencia turística</i>	L.A.6.2.1 - Diseñar una aplicación móvil acoplada al ecosistema digital de turismo de la Provincia de Neuquén, que permita promover la agenda de actividades, los productos y servicios turísticos de los destinos, integrando prestaciones tales como beneficios, realidad aumentada y gamificación, además de constituirse como una plataforma de relevancia para la captura de datos vinculados al comportamiento de consumo turístico de los viajeros.
	L.A.6.2.2 - Establecer una unidad de investigación especializada en nuevas tendencias turísticas y tecnológicas con distribución masiva a través de recursos digitales y eventos de networking digital, entre otros.
	L.A.6.2.3 - Establecer un sistema de medición de la experiencia turística en términos de calidad, bajo la coordinación de la Subsecretaría de Turismo Provincial, con la participación de la Facultad de Turismo de la UNCo.
	L.A.6.2.4 - Desarrollar una plataforma de actualización de descriptores de la oferta turística

TAREA 3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS CLAVE PARA LA CADENA

La priorización de las Líneas de acción es una herramienta analítica fundamental para implementar políticas públicas. Con este propósito, en el figura 30 se representa la priorización de las 52 Líneas de acción propuestas para fortalecer la cadena de valor turística de la Provincia de Neuquén. El ejercicio de priorización consideró los siguientes aspectos: costos, plazos de implementación e impactos relativos.

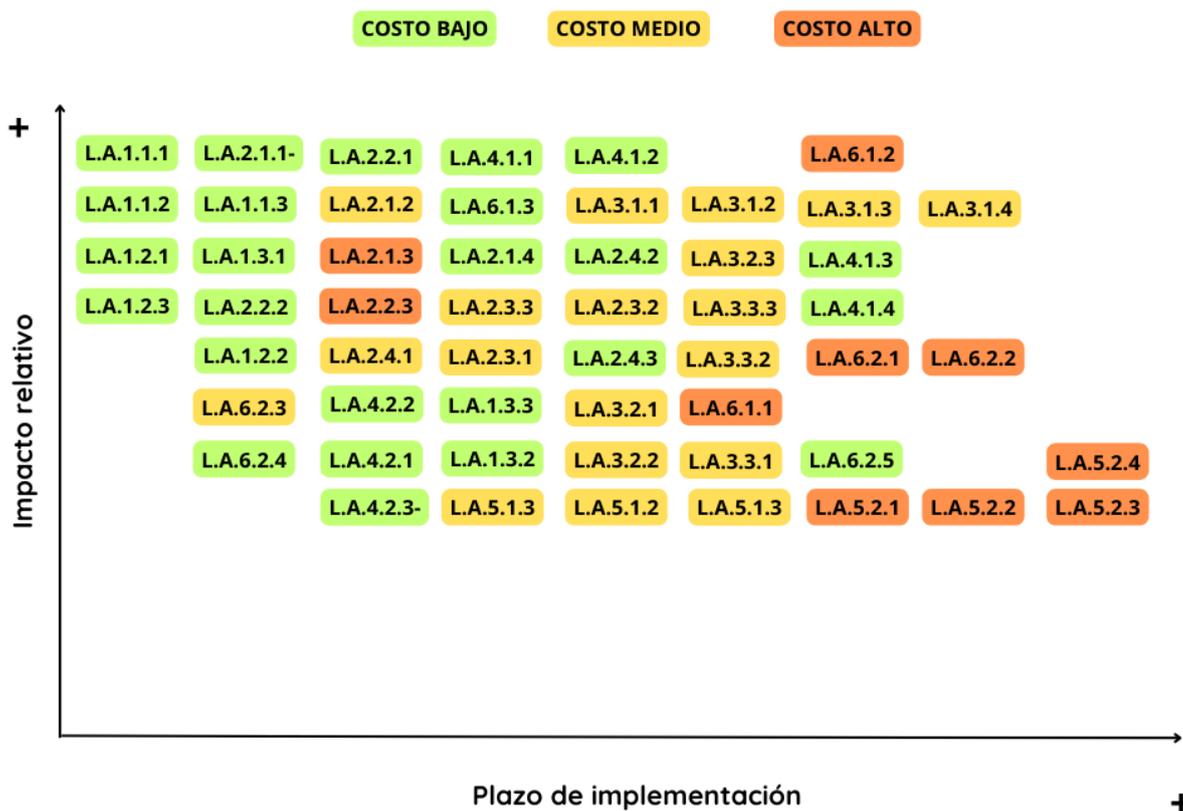


Figura 29: Priorización de las Líneas de Acción

Fuente: elaboración propia

En base a la priorización presentada, se detallan a continuación, los proyectos clave para fortalecer la cadena de valor turística de la Provincia de Neuquén.

3.1 GARANTIZAR LA GOBERNANZA TURÍSTICA

Objetivo: Llevar a cabo acciones de corto plazo orientadas a establecer un modelo de gobernanza turística que favorezca la implementación de las iniciativas orientadas a la mejora de la competitividad de la cadena de valor turística provincial.

Restricción/es a resolver: Déficits al momento de sostener procesos de articulación y comunicación fluidos en la gobernanza de la cadena

Plan de acción:

- Desarrollar un ordenamiento territorial por regiones turísticas.
- Creación de la figura de los Comités en el ámbito del Consejo Provincial de Turismo.
- Elección de las personas miembro del Directorio de cada Comité Regional de Turismo.
- Identificación de las organizaciones a ser representadas en cada comité, para lo cual se deberán establecer actas constitutivas donde se listen las organizaciones que formarán parte y los representantes de cada una de ellas.
- Elaboración y aprobación por parte de cada Directorio de los Reglamentos internos de funcionamiento de cada comité.
- Creación de Comisiones de monitoreo y Grupos de Evaluación

Resultados esperados:

- Procesos de articulación y comunicación fluidos en la gobernanza de la cadena.
- Mayor nivel de consenso entre los actores de la cadena en relación a las propuestas turísticas a promoverse desde el sector público.

3.2 IMPULSAR LA NORMALIZACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Objetivo: Promover la ampliación, diversificación y sostenimiento de los estándares de calidad relativos a la oferta de servicios turísticos existentes en la Provincia de Neuquén a través del impulso al proceso de normalización de los establecimientos turísticos que se encuentran en funcionamiento o en vías de estarlo.

Restricciones a resolver: Escaso grado de regularización de los establecimientos turísticos / Sobrecarga turística durante las temporadas altas en

destinos consolidados / Competencia desleal entre establecimientos turísticos / Dificultades para acceder a líneas de financiamiento ante la falta de documentación correspondiente

Plan de acción:

- Identificación de los prestadores de actividades turísticas y establecimientos no habilitados, y aquellos que se encuentren en proceso de regularización.
- Elaboración de un cronograma de jornadas presenciales y realización de convocatoria a los prestadores.
- Presentación de los beneficios que recibirá cada prestador / establecimiento al encontrarse en situación de regularización.
- Identificación de obstáculos y necesidades a resolver para lograr la regularización de cada prestador / establecimiento.

Resultados esperados:

- Mayor cantidad de establecimientos turísticos formales, lo cual a su vez promoverá una disminución de la sobrecarga turística en los destinos consolidados, como consecuencia de una oferta más amplia de servicios turísticos.
- Acceso por parte de una mayor cantidad de establecimientos turísticos a líneas de financiamiento.
- Disminución de la competencia desleal entre establecimientos turísticos.

3.3 DESARROLLAR Y PROMOCIONAR LA OFERTA DE DESTINOS EMERGENTES

Objetivo: Incrementar las propuestas turísticas de los destinos emergentes - incipientes de la Provincia de Neuquén, como así también su promoción.

Restricciones a resolver: Sobrecarga turística durante las temporadas altas en destinos consolidados / Desconocimiento por parte de la demanda turística de los destinos turísticos de la Provincia de Neuquén, más allá de los tradicionalmente asociados a la actividad turística / Nivel de desarrollo escaso del turismo como actividad económica en destinos emergentes - incipientes

Plan de acción:

- Elaborar un programa de captación de inversiones turísticas.

- Desarrollar programas para el impulso al turismo en comunidades rurales y la co-creación de experiencias turísticas.
- Formular una estrategia de marketing para destinos emergentes - incipientes provinciales.

Resultados esperados:

- Ampliación de la oferta turística en destinos emergentes - incipientes.
- Disminuir la sobrecarga turística durante las temporadas altas en los destinos consolidados, a raíz de un mayor flujo de turismo hacia los destinos emergentes - incipientes.
- Incremento en la cantidad de visitas, gasto turístico y duración de las estadías, a partir de un mayor posicionamiento turístico de los destinos emergentes - incipientes.
- Evolución del turismo como actividad económica, impactando en una mayor cantidad de ingresos económicos en los destinos emergentes - incipientes.

3.4 FORTALECER LOS VÍNCULOS INTER-ESLABONES

Objetivo: Incrementar la competitividad de la cadena de valor a partir de mayores niveles de interrelacionamiento entre los distintos eslabones.

Restricciones a resolver: Articulación insuficiente entre actores de la cadena / Vinculación comercial insuficiente entre prestadores y AAVV / Elevada estacionalidad turística de los destinos emergentes - incipientes / Nivel de desarrollo escaso del turismo como actividad económica en destinos emergentes / incipientes

Plan de acción:

- Elaborar un programa de fortalecimiento de los vínculos comerciales entre prestadores turísticos y AAVV.
- Desarrollar un programa de fortalecimiento del entramado productivo a través del turismo.
- Impulsar la realización de encuentros comerciales regionales.

Resultados esperados:

- Mayor nivel de articulación entre actores de la cadena, promoviendo vínculos comerciales más estables.
- Mejor posicionamiento turístico de los destinos emergentes - incipientes, con motivo de una mayor presencia de sus productos turísticos en los

canales de venta del trade, lo cual a su vez impactará en una menor estacionalidad turística y un mayor nivel de desarrollo del turismo como actividad económica en los destinos en cuestión.

3.5 DISMINUIR LA SATURACIÓN DE LOS DESTINOS CONSOLIDADOS

Objetivo: Mejorar las capacidades de gestión del turismo ante la sobrecarga que experimentan los destinos consolidados.

Restricciones a resolver: Sobrecarga turística durante las temporadas altas en destinos consolidados

Plan de acción:

- Determinar la capacidad de carga de los atractivos turísticos.
- Promover el establecimiento de líneas de transporte público regular con destino hacia atractivos turísticos de elevada demanda.
- Administrar los flujos turísticos a través del establecimiento de un sistema de reserva de tickets diarios para el acceso a atractivos.
- Evaluar la experiencia turística de los visitantes en términos de calidad.

Resultados esperados:

- Menores niveles de congestión en los atractivos turísticos durante las temporadas altas.
- Garantizar experiencias positivas por parte de los visitantes en relación al consumo de servicios turísticos.

TAREA 4. DISEÑO DEL MODELO DE MONITOREO

4.1 MODELO DE MONITOREO

En base al diagnóstico elaborado, producto de los talleres, entrevistas y relevamiento documental realizados, se avanzó en la definición de los programas, con sus respectivos objetivos a alcanzar en el marco del fortalecimiento de la cadena de valor turística de la Provincia de Neuquén. Una vez definidos estos objetivos y proyectos que los sostienen, en un marco participativo e instrumentados a través del modelo de gobernanza, se asignan los recursos. En este sentido, el control, se convierte en punto sustantivo. Es decir, lo que se debe verificar es en qué grado serán cumplimentados los objetivos buscados, y cómo continuar con el proceso de evaluación y monitoreo de la gestión.

A su vez, la fijación de objetivos y metas claras, a la vez que refleja las prioridades acordadas en los programas, fueron acordadas con todos los actores involucrados en el proceso como marco de legitimación y participación. La evaluación y el seguimiento, supone una cultura de rendición de cuentas, acerca de qué se hizo; cómo se hizo; cuánto se hizo; y cuánto se gastó. Además, se identifica con claridad a los responsables de la ejecución de los programas, y este nivel de exigencia es la contracara de la delegación de la gestión. Se trata de dotar de responsabilidad y libertad a los equipos a nivel local y por líneas de acción, para reclutar profesionales, capacitarlos, fijar y establecer incentivos, para alentar su compromiso. Acepta una presupuestación plurianual, con asignaciones y rendiciones anuales basadas en evaluaciones de logro y avances en un contexto de transparencia y planificación prospectiva monitoreada. El Monitoreo se enfoca principalmente en la implementación de cada Línea de acción, y la evaluación de los resultados e impacto que generan sobre todo en base a la conducta de los actores.

La lógica conceptual propuesta apunta a considerar un modelo que integra el Monitoreo y la Evaluación (M&E) con un esquema de ciertos avances experimentales (e) acerca de proyectos innovadores estableciendo el modelo de M&eE, que hace foco no solo en evaluación de impactos, sino también en evaluación de la implementación y gestión tal como necesita un proceso de estas características. Esta instancia intermedia propuesta de experimentación y aprendizaje permite ajustes previos al impacto y la mejora continua conjugada con el involucramiento de los actores que conforman un sistema de gobernanza complejo como el territorio y las regiones del turismo en Neuquén.

Para continuar avanzando en este proceso es necesaria la definición de las metas que apunten a consolidar los objetivos definidos mediante los actores en el marco de los talleres de diagnóstico, y se establezcan las acciones y proyectos para su alcance, y de este modo operativizar la metodología a seguir para comenzar a monitorear la gestión del proceso de mejora de la cadena de valor.

La propuesta metodológica que se presenta luego de comprender la dinámica de trabajo a nivel territorial, propone plasmar esta competencia en cada Comité Regional de Turismo, que asesore y recomiende al Consejo Provincial las acciones a seguir para el cumplimiento de las metas – objetivos estratégicos de la Gestión acorde al esquema de gobernanza propuesto en la Tarea 5. Este proceso propone una mejora continua en la capacidad institucional de monitoreo y evaluación, dejando establecidas las condiciones formales para su continuidad y fortalecimiento.

4.2 COMISIONES DE MONITOREO

Serán una herramienta que acompañará las actividades y decisiones del Consejo Provincial de Turismo en cuanto a la gestión de los programas para el escalamiento de la cadena de valor turística provincial, y se conformarán en el marco los Comités Regionales de Turismo.

4.3 FUNCIONES DE LAS COMISIONES DE MONITOREO

Son funciones de las Comisiones de Monitoreo:

- Conocer y Monitorear el avance general en la ejecución de los programas, sus estrategias y líneas de acción
- Atender alertas y obstáculos a los objetivos
- Realizar recomendaciones al Consejo Provincial para resolver las demoras o impedimentos en el cumplimiento de los objetivos
- Proponer lineamientos e insumos para la acción comunicacional relacionada a los objetivos
- Resolver desafíos de coordinación
- Promover un enfoque de conjunto
- Promover soluciones innovadoras
- Monitorear desempeño

Es importante generar el hábito gerencial de la reunión de las comisiones y la toma de decisiones dentro de estas, o a través de las recomendaciones que surjan

que luego serán validadas en el marco del Consejo Provincial de Turismo, tal como se establece en la Tarea 5.

Se propone que se reúna quincenalmente eligiendo un horario y día fijo en la semana que pueda ser conveniente para todos los integrantes.

Se recomienda establecer un grupo de Evaluación que actuará como Secretaría operativa de cada comisión, los cuales conformarán la agenda del día y redactarán las conclusiones y recomendaciones a elevar al Consejo Provincial de Turismo, que luego transmitirán a la red de gestión y actores acerca de las decisiones y avances.

4.4 OPERATIVIZACIÓN DEL MODELO DE MONITOREO

Se desarrolló una versión inicial, a completar con una programación completa en una siguiente etapa, de un Tablero de Monitoreo y Gestión, destinado a constituirse como una herramienta para el seguimiento de la implementación de los Programas, Estrategias y Líneas de acción.

Este permite otorgarles un Responsable a cada programa, al igual que establecer la fecha de inicio y finalización, y el presupuesto a nivel de programa y por cada estrategia. Además, da cuenta del indicador de gestión en cada caso.

A través del siguiente link se accede al [Tablero de Monitoreo y Gestión.xlsx](#)

A su vez, a través del link [Tablero de Monitoreo - Trello](#) se accede a una versión del Tablero de Monitoreo y Gestión elaborada en la plataforma Trello.

TAREA 5. DISEÑO DE ESQUEMA DE GOBERNANZA

5.1 ANTECEDENTES NORMATIVOS

Se identifican los siguientes antecedentes de interés en materia de normativa provincial. Por un lado, la Ley Provincial de Turismo N° Ley 2.414, sancionada con el objeto de establecer un marco para el desarrollo integral y sustentable del turismo en lo concerniente a las medidas que al Estado Provincial y a los particulares, prestadores de servicios turísticos, les cabe en materia de protección, creación, planificación, investigación y aprovechamiento de atractivos y recursos; fomento, ordenamiento y promoción de actividades y servicios; formación y capacitación de los recursos humanos afectados a ellos, y el resguardo del visitante, en todo el ámbito del territorio Provincial.

Además, se crea el Consejo Provincial de Turismo como entidad de carácter asesor, consultivo, de concertación y apoyo a la gestión de la misma, el cual debe encontrarse integrado por:

- Ministerio de Turismo de la Provincia de Neuquén, que lo presidirá.
- Los municipios y comisiones de fomento de la provincia.
- Las entidades representativas de los prestadores turísticos, que tengan personería jurídica vigente.
- Otras instituciones Provinciales cuya actividad guarde relación con el turismo a juicio del Ministerio de Turismo y sean por invitados por éste a integrarlo en forma transitoria o permanente.

Serán funciones del Consejo Provincial de Turismo:

- Resolver los temas sometidos a su consideración por la Presidencia, por el Comité Ejecutivo o por otro miembro del Consejo.
- Participar en la coordinación y evaluación de los programas relacionados con la política turística provincial.
- Elaborar las normas legales y reglamentarias referidas al sector.
- Realizar los estudios de carácter general, por sí o terceros, mediante el análisis y estimación de los acontecimientos relacionados con el turismo, proponiendo medidas para el mejor desarrollo de la actividad turística provincial.
- Impulsar toda gestión o actividad que permita desarrollar el Plan Turístico Provincial, colaborando y participando en la gestión impulsada por la autoridad de aplicación.

Al mismo tiempo se crea el Comité Interinstitucional de Facilitación Turística (CIFAT), destinado a establecer mecanismos vinculantes de concertación interinstitucional tendientes a aplicar criterios de facilitación turística, en la medida de que en el desarrollo de determinadas acciones se encuentren involucrados distintos organismos públicos. Los organismos públicos provinciales, cuyas competencias tuvieran alcances referidos con la actividad del turismo, ajustarán estos cometidos específicos de acuerdo a los requerimientos que surjan del CIFAT.

Por otra parte, a través de la Ley 3.197, se modifican los artículos 4º, 6º, 13º y 15º de la Ley 2.414, designándose como autoridad de aplicación de la Ley Provincial de Turismo al Ministerio de Turismo de la Provincia de Neuquén quedando este a cargo de la planificación, reglamentación, fomento, promoción, manejo, formación de conciencia, facilitación, coordinación, supervisión y fiscalización de atractivos, recursos, actividades y servicios turísticos.

5.2 OBJETIVO

Diseñar un modelo de gobernanza que permita un alto nivel de cooperación y compromiso entre los actores de los sectores público, privado y tercer sector, a fin de gestionar de manera conjunta y articulada la implementación de las iniciativas propuestas para la mejora de la competitividad de la cadena de valor turística de la Provincia de Neuquén.

5.3 MODELO DE GOBERNANZA

Con el fin de facilitar las acciones de articulación y complementariedad sistémica sobre los diversos ámbitos que componen el amplio espectro socio-espacial de la Provincia de Neuquén, que permitan la concreción de las iniciativas planteadas en el presente estudio, se establece necesaria una política de regionalización-descentralización.

El diseño propuesto de regionalización-descentralización se focaliza en la necesidad de generar instancias de participación para los actores del sector turístico de la provincia, consolidando una base territorial operativa que garantice la implementación de las iniciativas orientadas a la mejora de la competitividad de la cadena de valor turística provincial. Se sugiere generar un esquema de gestión de proximidades, que habilite una mayor y más democrática participación de los actores

involucrados. Razón por la cual se propone un esquema de gestión regionalizada y descentralizada que contemple en los tres niveles gestionales los agentes públicos provinciales y los espacios de participación de las comunidades. De esta manera, se propone la creación de Comités Regionales de Turismo (CRT), cuya distribución deberá establecerse a partir de consensos a lograrse en el marco del Consejo Provincial de Turismo.

Los CRT tendrán la finalidad de generar instancias de participación activa, a una escala territorial regional, a través de lo cual se busca favorecer la realización de encuentros y reuniones de trabajo de manera periódica, y donde se logre contar con la participación de todos los referentes del sector turístico, de cara a enfrentar los desafíos existentes y promover consensos orientados a superar las restricciones tanto sistémicas como específicas dentro de la cadena de valor turística.



Figura 30: Esquema de gobernanza propuesto

Fuente: elaboración propia

5.4 ALCANCE

Si bien el punto de partida es la implementación de las propuestas de mejora elaboradas en el marco del Análisis Integral de la Competitividad de la Cadena de Valor Turística de la Provincia de Neuquén, la creación de los CRT permitirá contar

con ámbitos de gestión que articulen el trabajo de todos los actores de interés en lo inherente a la planificación, promoción, y ejecución de las políticas destinadas a la actividad turística en todas sus expresiones.

5.5 FUNCIONES

Se espera que los CRT:

- Realicen reuniones y encuentros de trabajo de manera periódica (al menos 1 vez por mes), presentando en cada uno de ellos los avances logrados en pos de las metas planteadas en la reunión / encuentro anterior.
- Promuevan el desarrollo de propuestas turísticas vinculadas a los productos y rutas turísticas establecidas en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable - Neuquén 2030.
- Contribuyan a la implementación de las propuestas de mejora elaboradas en el marco del presente estudio, así como también al monitoreo y seguimiento permanente de las gestiones realizadas durante los procesos de ejecución de las iniciativas.
- Aporten al desarrollo de la cadena de valor turística, en todas sus escalas (local, regional, provincial) bajo los principios de sustentabilidad en todas sus dimensiones.
- Fomenten la sensibilización turística de las comunidades anfitrionas y el compromiso con la calidad como valor diferencial de las prestaciones turísticas, reconociendo su importancia para promover la competitividad de la cadena de valor turística provincial.
- Asuman un rol propositivo para la actualización del marco normativo y fiscal de la actividad turística.

5.6 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Un punto clave en la definición de los miembros de cada CRT es garantizar la representatividad de todos los eslabones que forman parte de la cadena de valor turística regional, considerando al mismo tiempo la participación activa de las asociaciones y cámaras existentes vinculadas directa o indirectamente con la actividad turística.

En este sentido, se propone que la dirección de cada CRT esté a cargo de un Directorio, cuyos integrantes se desempeñen "ad honorem".

Se sugiere que el Directorio esté integrado de acuerdo con el siguiente detalle:

- Responsables de las áreas de turismo de los municipios
- Secretario ejecutivo
- Referentes de las organizaciones que representan los eslabones de la cadena de valor turística de cada municipio:
 - Distribución
 - Alojamientos
 - Transporte
 - Gastronomía
 - Actividades turísticas
 - Artesanías y regionales
 - Áreas protegidas
 - Entidades gremiales
 - Sociedad civil / comunidades originarias
- Referentes del sector académico vinculado al turismo

5.7 IMPLEMENTACIÓN

Resulta necesario establecer actas constitutivas con los integrantes de cada CRT, así como también un Reglamento Interno de estos que ordene y establezca el funcionamiento, aprobado por todas las personas que los constituyen. Esto comprende definir deberes y atribuciones, un programa operativo, la calendarización de encuentros internos y la definición de espacios de intercambio abiertos a la comunidad de prestadores turísticos y otros actores clave del sector.

Asimismo, se considera necesario establecer mecanismos que aseguren la comunicación abierta y la transparencia de gestión. En este punto, se recomienda que cada reunión debe ser registrada en un documento para ser compartido entre todos los integrantes de (incluyendo fecha, participantes, propuestas compartidas, estado de ejecución de acciones en curso, puntos acordados, etcétera).

Por último, debe preverse también la consolidación de documentos que informen los avances alcanzados, hojas de ruta trazadas, incluyendo actividades / espacios de encuentro abiertos a toda la comunidad turística.

ANEXO

ENTREVISTAS A ACTORES CLAVE: LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS Y FOTOS

Tabla 12: Listado de personas entrevistadas

NOMBRE Y APELLIDO	LUGAR DE RESIDENCIA	ORGANIZACIÓN QUE REPRESENTA
Sandro Badilla	Neuquén	Ministerio de Turismo de Neuquén
Marisa Focarazzo	Neuquén	NeuquenTur
Gabriela Dupén	Neuquén	Dirección Provincial de Innovación y Destinos Turísticos Inteligentes
Joaquín Gonzalez	Plottier	Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la Provincia de Neuquén
Sebastian Rivanera	Neuquén	Asociación de Profesionales de Turismo Activo de Neuquén
Adriana Galarza	Villa El Chocón	Municipalidad de Villa El Chocón
Fabiana Pueyrredón	Villa El Chocón	Municipalidad de Villa El Chocón
Mario Tomé	San Martín de los Andes	Coordinador de Uso Público y Conservación – P.N. Lanín
Augusto Matus	San Martín de los Andes	Cámara de Guías de la Prov. del Neuquén
Cristian Falquemberg	San Martín de los Andes	Encargado del Área de Calidad de la Secretaría de Turismo de San Martín de los Andes
Ailén Prieto	San Martín de los Andes	Agencia de viajes – Freedom turismo
Ariel Nievas	San Martín de los Andes	Agencia de viajes – Club de viajeros
Daniel Agustín Jona	Taquimilán	Municipalidad de Taquimilán
Matías Castro	Chos Malal	Ministerio de Turismo - DGNN
Marcela Manriquez	Chos Malal	Municipalidad de Chos Malal
Camila San Martín	Manzano Amargo	Área turismo Manzano Amargo
Walter Banegas	Huingan-có	Municipalidad de Huingan-có
Dario Rubio	Chos Malal	Ministerio de Turismo
Leonardo Grandón	CoyucoCochico	Comisión de fomento
Ana Mosqueira	Chos Malal	Municipalidad de Chos Malal
Jorge Gutierrez	Tricao Malal	Municipalidad de Tricao Malal
Carlos Gatica	Chos Malal	Camping Comunidad Mañke
Fernando Námpil	El Huecú	Comunidad El Huecú
María Julia Luca	El Huecú	Delegación Tierras Fiscales de Chos Malal
Alicia Correa	Chos Malal	Delegación Tierras Fiscales de Chos Malal

Marcelo Funes	Chos Malal	Guía de Pesca
Mariana Bascuñan	Chos Malal	Alojamiento – Camping
Antonella Latorre	Huingan-có	Asociación civil Huingan-có
Ester Cortes	Chos Malal	Asociación civil La Viciera
Juan Carrera	Andacollo	Patagonia Norte FF
Hector Juan Riquelme	Chos Malal	Asociación civil La “Viciera”
Alejandro Parada	Chos Malal	Nortrekk – Interpretando el norte neuquino
Vanesa Bosque	Chos Malal	Hostel La Quimera
José Casanova	Tricao Malal	Guía de pesca
Celina Lise	Chos Malal	-
Marcela Galarza	Chos Malal	Proyecto de alojamiento Anfitrión turístico
Romina Leiva	Chos Malal	Municipalidad de Chos Malal
Ana Rocchi	Chos Malal	Municipalidad de Chos Malal
Nicolás De la Torre	Chos Malal	Bodega Desde la Torre
Cristian Funes	Chos Malal	Cámara de comercio, producción, industria y turismo.

Fuente: elaboración propia



Figura 31: Entrevista al Ministro de Turismo

Fuente: elaboración propia



Figura 32. Entrevista a la Presidente de NeuquenTur

Fuente: elaboración propia



Figura 33: Entrevista a autoridades y actores locales en Zapala

Fuente: elaboración propia



Figura 34: Entrevista a actores locales en Chos Malal

Fuente: elaboración propia

JORNADAS PARTICIPATIVAS REGIONALES DE DIAGNÓSTICO PROPOSITIVO: LISTADO DE ASISTENTES Y FOTOS

Tabla 13: Listado de participantes

NOMBRE Y APELLIDO	LUGAR DE RESIDENCIA	ORGANIZACIÓN QUE REPRESENTA
Evangelina Caitru	Villa Pehuenia	Parque de Nieve Batea Mahuida
Antonio Anibal Piel	Villa Pehuenia	Parque de Nieve Batea Mahuida
Dana Barra	Las Lajas	Área de Juventud - Municipalidad de Las Lajas
Lucia Fran	Las Lajas	Área de Cultura - Municipalidad de Las Lajas
Cristina Campos	Las Lajas	Oficina de Turismo - Municipalidad de Las Lajas
Leopoldo Retamal	Las Lajas	Municipalidad de Las Lajas
Kevin Monzon	Las Lajas	Municipalidad de Las Lajas
Sofía D'amato	Caviahue-Copahue	Municipalidad de Caviahue-Copahue
Ana Mundano	Zapala	La Mundano
Natalia Vazquez	Villa Pehuenia	Batea Mahuida
Mirta Huentén	Las Lajas	Dirección de Turismo - Municipalidad de Las Lajas
Sara Mutti	Las Lajas	Área de Cultura - Municipalidad de Las Lajas
Vanesa Sandoval	Las Lajas	Dirección de Turismo - Municipalidad de Las Lajas
Milagros López	Las Lajas	Museo Histórico Regional Las Lajas
Cynthia Soto	Las Lajas	Estudiante Tecnicatura Gestión del Turismo
Edith Miriam Rossini	Zapala	Alojamiento turístico Del Alto
María Cecilia Fernández	Villa Pehuenia	Turismo Villa Pehuenia y Moquehue
Ailén Justiniano	Zapala	Alojamiento Turístico

Rocio López	Zapala	Coordinadora de Turismo - Municipalidad de Zapala
Maira Salazar	Zapala	Estudiante Tecnicatura Gestión del Turismo
Valeria Godoy	Aluminé	Municipalidad de Aluminé
Micaela Vázquez	Zapala	Municipalidad de Zapala
Daiana Hernández	Zapala	Municipalidad de Zapala
Verónica Aliaga	Zapala	Estudiante Tecnicatura Gestión del Turismo
Romina Dotti	Zapala	Bodegón Cu4tro
María N. Kruise	Las Lajas	-
Juan Carlos Benavides	Las Lajas	Fundación Atreuco
Diego Gabriel Victoria	Aluminé	Municipalidad de Aluminé
Barbara Ines Castro	Zapala	Bodegón Cu4tro
Adriana Nara	Zapala	Hotel Coliqueo
Carolina Andrea Gez	Mariano Moreno	Municipalidad de Mariano Moreno
María Celina Nahuel	Mariano Moreno	Municipalidad de Mariano Moreno
Natalia Arce	Zapala	Municipalidad de Zapala
Axel Roberto Casco	Aluminé	Municipalidad
Ricardo Antonio Ledesma	Zapala	Safari Fotográfico NorthPatagonia4x4
Juana Rivas	Zapala	Museo Olsacher
Estela Garrido	Zapala	Safari Fotográfico NorthPatagonia4x4
Claudio Benavides	Zapala	Defensa civil - Municipalidad de Zapala
Anahi Yanet Sandoval	Zapala	Área de Turismo - Municipalidad de Zapala
Elisabet Luna	Zapala	Área de Turismo - Municipalidad de Zapala
Anahi romero	Aluminé	Municipalidad de Aluminé
Belén Torres	San Martín de los Andes	Secretaría de Turismo - Municipalidad de San Martín de los Andes
María Celeste cappi	San Martín de los Andes	Finca Sur
Nancy Romero	San Martín de los Andes	Secretaría de Turismo - Municipalidad de San Martín de los Andes
Candelaria MartinezMathol	San Martín de los Andes	Secretaría de Turismo - Municipalidad de San Martín de los Andes
Rubén Cazenave	San Martín de los Andes	Patagonia MTB Tours
Magdalena Carman	San Martín de los Andes	ApartAmonite
Carina Cahuguin	San Martín de los Andes	Secretaría de Turismo - Municipalidad de San Martín de los Andes
Cecilia Moyano	San Martín de los Andes	Secretaría de Turismo - Municipalidad de San Martín de los Andes
Juan Pablo Navarro	San Martín de los Andes	7 Lagos Bike Tours
Flavio Bonilguri	San Martín de los Andes	Adventure Store
Jorge Antonio Carrizo	San Martín de los Andes	Policía Federal D.U.O.F
Ismael Marcelo Gómez	San Martín de los Andes	Policía Federal D.U.O.F
Augusto Matus	San Martín de los Andes	Cámara de Guías de la Prov. del Neuquén

Sandra M. González	San Martín de los Andes	UTHGRA
María Sol Peterna	San Martín de los Andes	Senderos del Bosque
Mariela Colla	Villa Lago Meliquina	Asociación Villa Lago Meliquina
Agustina Gallopo	Villa Lago Meliquina	Asociación Villa Lago Meliquina
María Carolina Merli	Neuquén	Subsecretaría de Turismo - Municipalidad de Neuquén
Roberto Martini	Neuquén	Municipalidad de Neuquén
Leandro Vera	Neuquén	Subsecretaría de Turismo - Municipalidad de Neuquén
Natalia González	Villa El Chocón	Museo Ernesto Bachman
Mara Ripoll	Villa El Chocón	Museo Ernesto Bachman
María Carolina Molins	Neuquén	Ministerio de Turismo de Neuquén
Adriana Galarza	Villa El Chocón	Municipalidad de Villa El Chocón
Fabiana Pueyrredón	Villa El Chocón	Municipalidad de Villa El Chocón
Clarisa Vermeulen	Neuquén	Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de Neuquén y del Valle de Río Negro
Ailén Hernandez	Rincón de los Sauces	Oficina de Informes turísticos
Adrián Acuña	Rincón de los Sauces	Oficina de informes turísticos
Joana Petricorena	Rincón de los Sauces	Secretaría de Turismo - Municipalidad de Rincón de los Sauces
Carlos Fuentes	Rincón de los Sauces	Secretaría de Turismo - Municipalidad de Rincón de los Sauces
Norma Edith Lucero	Rincón de los Sauces	Comunidad Lucero-Pichina:u
Silvia Sifuentes	Chos Malal	Dirección de Turismo
María Cristina Soto	Chos Malal	Mesa Campesina
Jorge Gomez	Chos Malal	Guardaparque de Tromen
Cristian Correa	Chos Malal	CEPA N°5
Mora Daira Andrea	Las Ovejas	Neuquentur
Mora Silvestre	Las Ovejas	ANP
Nehuen Parada	Las Ovejas	ANP
Nahuel Sepúlveda	Chos Malal	Embajador gastronómico de Neuquén
Luciano Rayguán	El Huecú	Comunidad Manqui
Gerardo Santos	Chos Malal	Patagonia Trashumante tlyfishing
Camila San Martín	Manzano Amargo	Ref Turismo
Rebolledo Ivanna Rocio	Buta Ranquil	Informante Turístico
Fernanda Lagos	Buta Ranquil	Informante Turístico
María Nieves Lagos	Buta Ranquil	Municipalidad BR Informante Turística
Patricio Vazquez	Chos Malal	Sistema Provincial Manejo del Fuego
Emilce Rodríguez	Chos Malal	Sistema Provincial Manejo del Fuego
Vanesa Lagos	Chos Malal	Particular
María Elisabet Carrasco	Chos Malal	Particular

Fuente: elaboración propia



Figura 35: Taller regional Rincón de los Sauces

Fuente: elaboración propia



Figura 36: Taller regional Chos Malal

Fuente: elaboración propia



Figura 37: Taller regional San Martín de los Andes

Fuente: elaboración propia



Figura 38. Taller regional Zapala

Fuente: elaboración propia



Figura 39: Taller con miembros de la Subsecretaría de Turismo

Fuente: elaboración propia

TALLER VIRTUAL DE FORMULACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

Ficha técnica:

- **Fecha de realización:** 10 de octubre de 2023
- **Formato:** vía plataforma Zoom
- **Metodología:** presentación + feedback a través de formulario web



Figura 40: Flyer de convocatoria al taller virtual

Fuente: elaboración propia

Tabla 14: Listado de participantes al Taller virtual

NOMBRE Y APELLIDO	LUGAR DE RESIDENCIA	ORGANIZACIÓN QUE REPRESENTA
Daniel Meier	Villa La Angostura	Municipalidad de Villa La Angostura
Gaston Cardenas Romero	Aluminé	Municipalidad de Aluminé
Carolina Olivero	Neuquén	Ministerio de Turismo de la Prov. de Neuquén
Natalia Manavella	Villa Pehuenia	Municipalidad de Villa Pehuenia
Maria Eugenia Napolitano	Villa Pehuenia	Municipalidad de Villa Pehuenia

Nahir Bravo	Rincón de los Sauces	Secretaría de Turismo y Patrimonio Cultural de Rincón de los Sauces
Gabriela Lemma	Neuquén	Simbiosis Montañismo
Daniela Caitruz	Aluminé	Secretaría de Turismo y Cultura Aluminé
Mariela Elizabeth Salanova	Neuquén	Subsecretaría de Turismo de la Prov. de Neuquén
Raquel Sosa	Villa Pehuenia	Cabaña Estigma
Fabiana Pueyrredon	Villa El Chocón	Municipalidad de Villa El Chocon
Fabiana Ripoll	Neuquén	Ministerio de Turismo de la Prov. de Neuquén
Carolina Merli	Neuquén	Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Neuquén
Romina Paschetta	Villa Pehuenia	Hijxs de Fruta
Ana Rodriguez	Neuquén	Ministerio de Turismo de la Prov. de Neuquén
Luciana Zanellato	Neuquén	Chacras de Valentina SRL
Marilina Edpina	Buta Ranquil	Municipalidad de Buta Ranquil
Adriana Camerano	Neuquén	Crystal SRL
Gabriela Valencia	San Martín de los Andes	Loi Suites Chapelco Hotel
Micaela Diaz	Picún Leufú	Comision de Fomento Paso Aguerre
Florencia Rodríguez	Villa La Angostura	Secretaría de Turismo de Villa La Angostura
Leonardo Morsella	Villa La Angostura	Cámara de Comercio de Villa La Angostura
Verónica R García	Caviahue-Copahue	Cabañas Pillan Quidu
Ivanna Rebolledo	Buta Ranquil	Municipalidad de Buta Ranquil
Augusto Matus	San Martín de los Andes	Cámara de Guías y Profesionales de la Pesca Deportiva del Neuquén
Jimena Yukas	San Martín de los Andes	Paihuen
Marcelo Soria Netto	Neuquén	Ministerio de las Culturas
Virginia Ancatrúz	Piedra del Águila	Subsecretaria de Turismo
Andrea Salvatori	Neuquén	Ministerio de Turismo de la Prov. de Neuquén
Lagos Fernanda	Buta Ranquil	Área de Turismo de Buta Ranquil
Carlos Alberto Vilanova	Centenario	Ministerio de Turismo de la Prov. de Neuquén
Mirta Huenten	Las Lajas	Informes turísticos - Municipalidad de Las Lajas
Maria Cecilia Fernández	Zapala	Municipalidad de Villa Pehuenia

Estela Garrido	Zapala	North Patagonia 4x4
Luana Cardozo	Villa Pehuenia	La Familia Resto Bar
José Antonio Casanova	Tricao Malal	Guía de Pesca
Romero Nancy	San Martín de los Andes	Secretaría de Turismo de San Martín de los Andes
Jazmín Vigil	Villa Pehuenia	Cabañas Carén
Nancy Alegre	Buta Ranquil	Servicios Municipales - Municipalidad de Buta Ranquil
Ramos Pablo	Buta Ranquil	Informes turísticos - Municipalidad de Buta Ranquil
Maira Fabiana Alexandra Salazar	Zapala	Facultad de turismo - UNCo
María Celina Nahuel	Mariano Moreno	Municipalidad de Mariano Moreno
Matías Castro	Chos Malal	Ministerio de Turismo de la Prov. de Neuquén
Antonella Latorre	Huinganco	rtt_arg
Darío Sandoval	Villa Pehuenia	Municipalidad de Villa Pehuenia-Moquehue
Antonella Cumillan	Villa Pehuenia	Turismo de la Municipalidad de Villa Pehuenia-Moquehue
Miriam Yañez	Chos Malal	Camping municipal de Chos Malal
Nahuel Sepulveda	Chos Malal	CFPA N°5 y Embajador Gastronómico Neuquino
Maria Nieves Lagos	Buta Ranquil	Municipalidad de Buta Ranquil
Sebastian Taritolay	Caviahue-Copahue	E.Pro.Te.N Termas del Neuquén
Germán Bakker	Neuquén	Agencia Neuquina de Innovación para el Desarrollo
Vanesa Gutierrez	Plaza Huincul	Municipalidad de Plaza Huincul
Silvia Beatriz Sifuentes	Chos Malal	Dirección de Turismo de Chos Malal
Claudia Orellana	Plaza Huincul	Dirección de Turismo de Plaza Huincul
Verónica Aliaga	Zapala	ISSN
Miguel Jara	Caviahue-Copahue	E.Pro.Te.N
Mariana Rodríguez	Neuquén	Ministerio de Turismo de la Prov. de Neuquén
Sofía D'Amato	Caviahue-Copahue	Municipalidad de Caviahue-Copahue
Marcela Galarza	Chos Malal	CFP 5
Ortiz Lorena	Plottier	Ente Provincial Termas del Neuquén
Marianella Mendez	Neuquén	Ministerio de Turismo de la Prov. de Neuquén

Gustavo Dario rubio	Chos Malal	Ministerio de Turismo de la Prov. de Neuquén
María Carolina Merli	Neuquén	Subsecretaría de Turismo Municipalidad de Neuquén
Maria Belen Mendez	Plaza Huincul	Dirección de Turismo de Plaza Huincul
Bianchi José C.	Cutral Co	Lozada Viajes
Ana María Camacho	Neuquén	Ministerio de Turismo de la Prov. de Neuquén
Adriana Galarza	Villa El Chocón	Municipalidad de Villa El Chocón
Juam Marcelo Funes	Chos Malal	Guía de pesca
Neli Alicia Jorquera	Las Ovejas	Alojamiento Los Bolillos

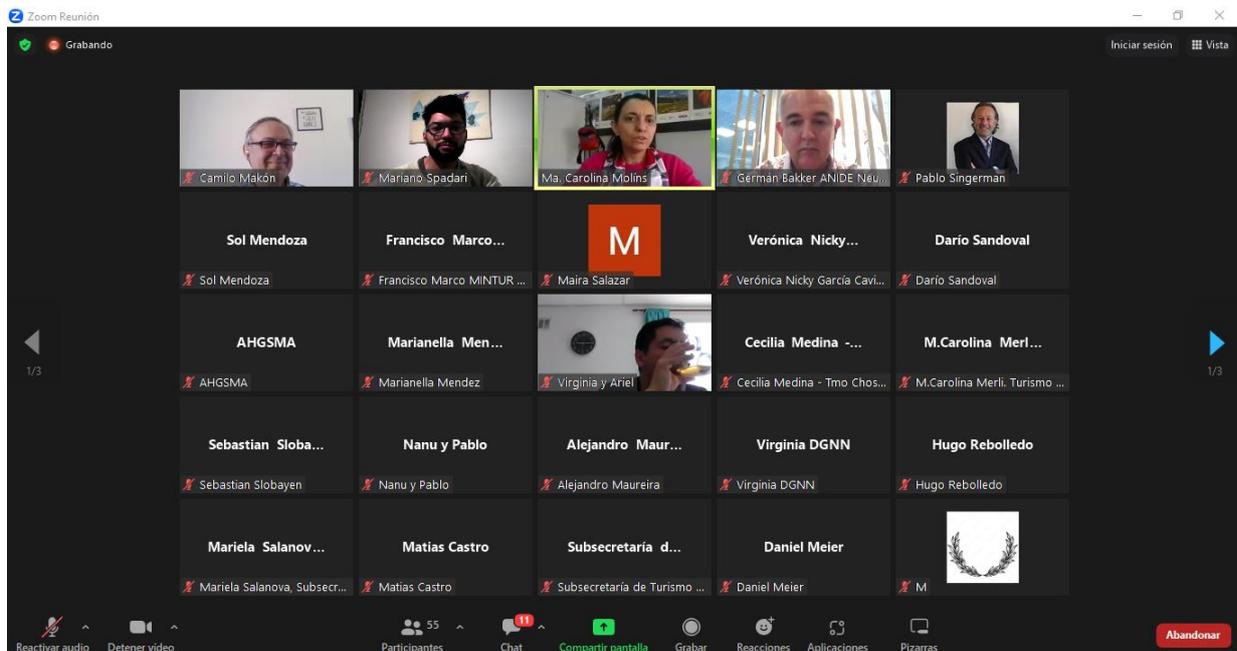


Figura 41: Taller virtual

Fuente: elaboración propia