



TÍTULO

PUEBLOS PAMPEANOS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DESTINOS CON POTENCIALIDADES PARA PONER EN VALOR TURÍSTICO EN LA PAMPA, ARGENTINA

AUTORA

Ana Florencia Stefanazzi Arze

Director
Tutor
Curso

Esta edición electrónica ha sido realizada en 2012

Juan Ignacio Pulido Fernández

Óscar D. Folmer

I Máster Propio Universitario en Gestión Sostenible de Empresas,
Productos y Destinos Turísticos (2009)

©

Ana Florencia Stefanazzi Arze

©

Para esta edición, la Universidad Internacional de Andalucía



Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
- *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
- *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*

I MÁSTER PROPIO UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE EMPRESAS, PRODUCTOS
Y DESTINOS TURÍSTICOS

***“Pueblos Pampeanos”. Planificación
estratégica de destinos con
potencialidades para poner en valor
turístico en La Pampa, Argentina***

Alumna: Ana Florencia Stefanazzi
Director: Juan Ignacio Pulido Fernandez
Tutor: Oscar D. Folmer

**I MÁSTER PROPIO UNIVERSITARIO EN GESTIÓN SOSTENIBLE DE
EMPRESAS, PRODUCTOS Y DESTINOS TURÍSTICOS
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCIA
SEDE SANTA MARIA DE LA RABIDA**

Diciembre 2010

Diciembre de 2010

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi director de tesis, Prof. Dr. Juan Ignacio Pulido Fernandez y a mi tutor Prof. Oscar Daniel Folmer, quienes me guiaron, corrigieron y dedicaron gran parte de su tiempo para la elaboración del siguiente trabajo.

Agradezco a los informantes calificados que desinteresadamente me brindaron toda la información que tenían a su alcance; a los pobladores de las localidades de Ataliva Roca, Luan Toro y Quehué que me brindaron sus conocimientos del pueblo y a todos aquellos que colaboraron en completar las encuestas realizadas para la presente investigación.

Reconozco la importante colaboración para la concreción de la presente labor de mis compañeros de trabajo de la Subsecretaría de Turismo de La Pampa, el Subsecretario de Turismo, Sr. Santiago Amsé, el Colegio Universitario Visión Tecnológica y la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos.

En particular agradezco a los profesores del Máster Propio Universitario en Gestión Sostenible de Empresas, Productos y Destinos Turísticos (UNIA 2009), al personal académico de la Sede Santa María de La Rábida de la Universidad Internacional de Andalucía, y por supuesto, el insustituible apoyo de mis padres, hermanos, familiares y amigos para el desarrollo de la tesis y de los estudios de maestría en general.

INDICE GENERAL

RESUMEN	7
CAPÍTULO INTRODUCTORIO	8
INTRODUCCIÓN.....	8
HIPÓTESIS.....	8
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
METODOLOGÍA	9
CAPÍTULO I	12
MARCO GEOGRÁFICO	12
DIAGNÓSTICO - GENERALIDADES	12
Ubicación	13
Aspectos Ambientales	15
Aspectos Demográficos	18
CAPÍTULO II	19
FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS	19
GESTION DE DESTINOS TURISTICOS SOSTENIBLES	19
Funciones del destino	20
Agentes del destino	22
Componentes del destino turístico: Recursos y Productos	24
Ciclo de vida del destino y Sostenibilidad	24
Contenido del ciclo de vida	25
Sostenibilidad del destino turístico	28
DESARROLLO DE DESTINOS TURISTICOS COMPETITIVOS	32
Condicionantes de la planificación	32
Barreras para la planificación	34
Tipos de planificación	34
Fases de la planificación estratégica de los destinos	35
NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE DESTINOS TURÍSTICOS: MARCOS CONCEPTUALES Y OPERATIVOS PARA SU PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	40
Un marco conceptual para la planificación de productos turísticos: el destino como experiencia integral	41
Un marco estratégico de actuación para la planificación integral de destinos turísticos	44
ORDENACIÓN TERRITORIAL, PLANIFICACIÓN Y COMPETITIVIDAD TURÍSTICA.....	54
Nuevas tendencias mundiales y turismo sostenible. El escenario turístico actual	54
Necesidad de la planificación turística sostenible para lograr destinos competitivos	55
¿Qué puede hacer el sector público para promover el desarrollo de los destinos?	55
¿Cómo lograr un desarrollo turístico sostenible y de calidad?	56
La planificación como instrumento de ordenación del territorio	57
CAPÍTULO III	60

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA AL CASO DE ESTUDIO: ANALISIS DE LA OFERTA TURISTICA DE LA PAMPA	60
ANALISIS DE MATRICES DE DATOS	60
Población de La Pampa y valoración de recursos	60
Matriz de recursos turísticos	62
Análisis de la planta turística existente	67
CAPÍTULO IV	74
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA AL CASO DE ESTUDIO: ANALISIS DE LA DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA	74
DEMANDA ACTUAL	74
DEMANDA POTENCIAL	78
Estudio de demanda potencial en la ciudad de Santa Rosa como destino emisor local	82
CAPÍTULO V	97
ANALISIS DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LA PROVINCIA ..	97
TÉCNICA DE ANÁLISIS	99
Modelo PESTEL	99
Diamante o Cinco Fuerzas de PORTER	104
ANALISIS F.O.D.A	108
CAPÍTULO VI	112
CONCLUSIÓN Y PROPUESTAS	112
CONCLUSION	112
UNA PROPUESTA DE TURISMO SOSTENIBLE	115
CAPÍTULO VII	119
LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y NUEVAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN ..	119
LIMITACIONES DEL ESTUDIO	119
NUEVAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	119
RECURSOS	121
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	125

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1. Funciones del destino turístico.....	22
Gráfico N° 2. Marco Estratégico para la Planificación de Destinos Turísticos...45	
Gráfico N° 3. Esquema de mapa turístico. Ubicación de localidades con potencialidad turística en La Pampa.....	73
Gráfico N° 4. Pregunta realizada en encuestas durante FISA 2010. Marzo 2010. (Total 160 encuestados).....	81
Gráfico N° 5. Pregunta realizada en encuestas durante el Paseo del Bicentenario. Mayo 2010. (Total 300 encuestados).....	81
Gráfico N° 6. Ámbito de Santa Rosa donde se tomó la muestra.....	83
Gráfico N° 7. Aspectos demográficos de los encuestados.....	83
Gráficos N° 8. Aspectos socio-económicos de los encuestados.....	85
Gráfico N° 9. Respuestas a la pregunta acerca si conocían Ataliva Roca, Luan Toro o Quehue.....	86
Gráfico N° 10. Motivos por los que se conoce Ataliva Roca.....	87
Gráfico N° 11. Motivos por los que se conoce Luan Toro.....	88
Gráfico N° 12. Motivos por los que se conoce Quehue.....	89
Gráfico N° 13. Respuestas acerca de lo que más interesó o gustó de las 3 localidades.....	89
Gráfico N° 14. Respuestas acerca de lo que más interesó o gustó de Ataliva Roca.....	90
Gráfico N° 15. Respuestas acerca de lo que más interesó o gustó de Luan Toro.....	91
Gráfico N° 16. Respuestas acerca de lo que más interesó o gustó de Quehué.....	91
Gráfico N° 17. Actividades recreativas elegidas para hacer en esos pueblos.....	92
Gráfico N° 18. Preguntas realizadas a los que no conocían ninguna de las localidades.....	93
Gráfico N° 19. Frecuencia de las salidas por turismo en La Pampa.....	94
Gráfico N° 20. Medios utilizados para planificar las salidas por turismo en La Pampa.....	95

Diciembre de 2010

Gráfico N° 21. Personas que acompañan a los encuestados en sus salidas por turismo en La Pampa	95
Gráfico N° 22. Lugar de alojamiento habitual.....	96
Gráfico N° 23. Análisis del Entorno General de la Provincia de La Pampa....	100
Gráfico N° 24. Análisis del Entorno Específico de las tres localidades seleccionadas.....	105

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Poblaciones de La Pampa y análisis de recursos.....	61
Tabla N° 2. Existencia de recursos turísticos por localidad.....	66
Tabla N° 3. Planta turística existente.....	69
Tabla N° 4. Evolución de la demanda turística. Temporada Invernal.....	76
Tabla N° 5. Evolución de la demanda turística. Temporada Estival.....	77

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar e investigar los destinos con potencialidades para poner en valor turístico en el territorio de la provincia de La Pampa, tomando como ámbito de estudio aquellas localidades con menos de 1000 habitantes en su casco urbano. Con este fin se procede al análisis de la oferta y la demanda turística de nuestra provincia, centrándose en la metodología de estudio aprendida durante la Maestría en Gestión Sostenible de Empresas, Destinos y Productos Turísticos.

De esta manera, se estableció que las pequeñas localidades componen un atractivo turístico de relevancia para la provincia, sin embargo se pueden observar ciertas limitaciones en la planta de infraestructura básica y turística de esas localidades.

Se realizó un análisis del entorno general y específico del destino, y por último, un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a partir de los cuales se pueden establecer una serie de estrategias a fin de poder elaborar una planificación estratégica para desarrollar en las localidades identificadas con potencialidades turísticas.

Palabras claves: Potencialidad turística, Pueblos, La Pampa, Oferta, Demanda, Recursos, Estrategias, Desarrollo local, Sostenibilidad.

CAPÍTULO INTRODUCTORIO

INTRODUCCIÓN

En la provincia de La Pampa, la actividad turística siempre se ha desarrollado como una actividad secundaria, restándose importancia a nuestros recursos y atractivos turísticos.

Es muy importante realizar un trabajo de planificación turística para poner en valor y demostrar la diversidad de recursos y su potencialidad para el desarrollo de la actividad.

Todo trabajo de planificación implica una investigación del marco teórico de referencia, al igual que un exhaustivo trabajo de campo. Por eso, en esta oportunidad utilizaremos la bibliografía y la información adquirida durante los módulos presenciales del Master Propio en Gestión Sostenible de Empresas, Destinos y Productos Turísticos; bibliografía específica de la geografía e historia de la provincia de La Pampa; conocimientos prácticos adquiridos en los años trabajados en este sector. Además se realizarán trabajos de campo en las localidades a estudiar; encuestas y consultas a expertos en el tema.

HIPÓTESIS

- La Pampa posee características genuinas que favorecen su potencial para el desarrollo turístico de la misma.
- Sus pequeñas localidades componen un atractivo turístico de relevancia para la Provincia.
- La cultura y la identidad local con sus museos, fiestas populares, gastronomía típica, constituyen un atractivo turístico basado en la historia de los pueblos; que a su vez se condice con las necesidades de la demanda turística que llega a La Pampa.

Diciembre de 2010

OBJETIVO GENERAL

Analizar e investigar los destinos con potencialidades para poner en valor turístico en el ámbito de la provincia de La Pampa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Localizar espacialmente en el ámbito de estudio, aquellas localidades con menos de 1000 habitantes en su casco urbano.
- Identificar las poblaciones y/o localidades con posibilidades de comenzar a desarrollar la actividad turística como una fuente de recursos hacia la comunidad.
- Analizar la demanda capaz de consumir la oferta turística que posee esta provincia.
- Identificar los atractivos capaces de poner en valor en las poblaciones estudiadas.
- Investigar los recursos, atractivos, conectividad y accesibilidad de esas poblaciones, y la demanda capaz de consumir esa oferta.
- Después de analizar e investigar toda la información, elaborar una planificación estratégica para desarrollar en las localidades identificadas con potencialidades turísticas.

METODOLOGÍA

El área de estudio será la provincia de La Pampa. Las fuentes de información seleccionadas serán de naturaleza primaria y secundaria, identificando entre las segundas a publicaciones, libros, revistas, informes de alcance provincial, nacional e internacional de índole pública o privada.

Por otra parte, cuando la información exógena al sector estudiado sea escasa, se procederá a su obtención mediante una serie de herramientas de carácter primario como las entrevistas y las encuestas. En este caso, se realizarán entrevistas a distintos agentes involucrados en la actividad analizada, como técnicos, funcionarios públicos, profesores universitarios, referentes de turismo locales, comunidad local, etc.

El proceso de redacción de la presente investigación será abordado mediante un planteamiento riguroso, ordenado e interdisciplinario, vinculando algunas variables como:

- ❖ Recopilación y revisión de la bibliografía disponible.

- ❖ Análisis de las diferentes fuentes estadísticas.

- ❖ Análisis del posicionamiento competitivo de La Pampa.
 - ❖ Modelo PESTEL.

Se trata de un modelo de análisis competitivo del entorno general de un destino turístico, que identifica los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales con influencia sobre las actuaciones del destino.

- ❖ Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER.

Se utiliza para realizar un análisis específico del entorno, que valora la competitividad del mercado en el que desarrolla su actividad la provincia de La Pampa. Las cinco fuerzas identificadas por Porter son:

- Competencia actual.
 - Competencia potencial.
 - Poder de los proveedores.
 - Poder de los clientes.
 - Productos sustitutos.
-
- ❖ Análisis de la demanda.
 - Demanda real: Encuestas en destino.

Diciembre de 2010

- Demanda potencial: Análisis de estudios de mercado en origen.
Encuestas en el organismo oficial de Turismo
(Centro de Informes Turísticos, Subsecretaría de Turismo de La Pampa)

CAPÍTULO I

MARCO GEOGRÁFICO

DIAGNÓSTICO - GENERALIDADES

La Pampa es uno de los estados más jóvenes de la República Argentina, ya que accedió al reconocimiento político en 1952. Se localiza en el centro del país, compartiendo las últimas caracterizaciones de la pampa húmeda bonaerense -al extremo noreste- y los signos distintivos de la Patagonia en la mayor parte del resto del territorio, configurando una bisagra geográfica que la acción de los pampeanos transforma en un puente solidario de integración del país.

Tiene una superficie de 143.440 km², que representa el 6% del total nacional y una población de alrededor de 300 mil habitantes, según el Censo 2001, en crecimiento paulatino, revirtiendo un proceso expulsor de población, que caracterizó su territorio en décadas pasadas.

Ubicación



Fuente: <http://www.lapampa.gov.ar/geografia-ubicacion.html>

Esta provincia, tiene una posición mediterránea, limitando al NORTE con las provincias de Córdoba y San Luís, al SUR con Río Negro, al ESTE con provincia de Buenos Aires, al noroeste con Mendoza y al suroeste con Neuquén.

Su situación geográfica mediterránea redunda en una serie de ventajas:

- Tiene una ubicación estratégica con respecto al resto de las provincias y a los grandes puertos que relacionan al país con el continente americano y el mundo. Esta favorable posición le permite a la Provincia estar en contacto permanente con los mercados más importantes y

Diciembre de 2010

desarrollar una comunicación fluida y un intercambio comercial y cultural constante con las provincias del norte, los oasis cuyanos, el resto de la Patagonia y el litoral atlántico.

- Como puerta de la Patagonia Argentina ha consolidado un proceso de integración, trazando vínculos para conformar una unidad regional definitiva.



Fuente: Walter Cazenave, Oscar Folmer: *La Pampa Argentina*. 1999

Distancias desde Santa Rosa a:

- Buenos Aires 607 Km
- Rosario 620 Km
- La Plata 659 Km
- Córdoba 618 Km
- Mendoza 789 Km
- Neuquén 535 Km

Diciembre de 2010

- Bariloche 987 Km
- San Juan 960 Km
- San Luis 528 Km
- Santa Fe 770 Km
- Mar del Plata 735 Km
- Bahía Blanca 327 Km
- Viedma 602 Km
- San Antonio Oeste 530 Km
- Puerto Madryn 783 Km

Fuente: www.region.com.ar

Aspectos Ambientales

Debe apuntarse que la Provincia no constituye una unidad geológica, morfológica, hídrica o climática, sino que participa de regiones que a su vez corresponden a otras provincias. Desde el punto de vista de la Geografía Física apenas traspasado el límite arbitrario del quinto meridiano, la gran llanura bonaerense, que cubre alrededor de un quinto de la superficie pampeana, comienza a cambiar lenta pero perceptiblemente; en principio su horizontalidad se va alterando poco a poco con la aparición de colinas medianosas y la acentuación de las cañadas bonaerenses que, unos 50 Km. al occidente del límite, se transforman en una serie de valles muy singulares con rumbo y pendiente SO-NE, que forman una serie de grandes bajos, no muy profundos, pero sí lo suficiente para formar en su fondo grandes lagunas que, resaltando contra el bosque que tapiza sus laderas, enriquecen el paisaje pampeano.

La Pampa disfruta – o sufre, según se mire – el sector Terminal de la mayor de las cuencas fluviales que se desarrollan íntegramente dentro del territorio de nuestro país: la del río Desaguadero-Salado-Chadileuvú-Curacó. Este sistema, que originalmente escurría caudales superiores a los que lleva el Río Colorado, se vio drásticamente alterado por la acción humana de las provincias arribeñas, que a principios de siglo desviaron caudales de sus afluentes para riego, lo que

Diciembre de 2010

significó prácticamente la desaparición de las aguas del territorio pampeano; la singularidad de este sistema y las profundas alteraciones que ha sufrido hacen que, en la actualidad, prácticamente finalice en la depresión de lagunas de la zona de Puelches. Esta faja fluvio aluvial atraviesa el territorio pampeano en forma diagonal a lo largo de más de 500 Km., con un ancho variable superior a los 20 Km. A excepción del río Curacó. Todo el sur de la provincia está constituido por el valle fluvial del río Colorado, que es su límite por más de 400 Km, separándola de la provincia de Río Negro; cuya gran diferencia con la diagonal fluvial del Salado-Chadileuvú -al margen de la permanencia de los caudales- es la calidad de sus aguas, que permiten el aprovechamiento hídrico en su curso medio.

Integra el dominio de los climas templados y semiáridos. En el sector nororiental del territorio se registran los mejores niveles de precipitación, existiendo también buenos suelos y temperaturas agradables que han permitido el asentamiento de la mayor parte de la población con el mayor desarrollo productivo.

Hacia el oeste y sudoeste, disminuye el nivel de lluvias caídas y la calidad de los suelos, siendo las amplitudes térmicas muy pronunciadas, típicas de los climas continentales.

Las condiciones rigurosas del medio se acentúan en el extremo oeste, donde sólo es posible la ganadería de cría intensiva, la agricultura bajo riego y la actividad minera.

Hay una íntima relación entre precipitaciones, suelos, topografía y manto vegetal; así, desde el este hacia el oeste y acorde también con la menor calidad de los suelos, nos encontramos con tres grandes distritos fitogeográficos: *Estepa Pampeana*; *Región del Caldenal*; *Monte Occidental*.

La Estepa Pampeana se corresponde con las planicies del este y los valles pampeanos; constituye la zona de mejores suelos y donde, gracias a las

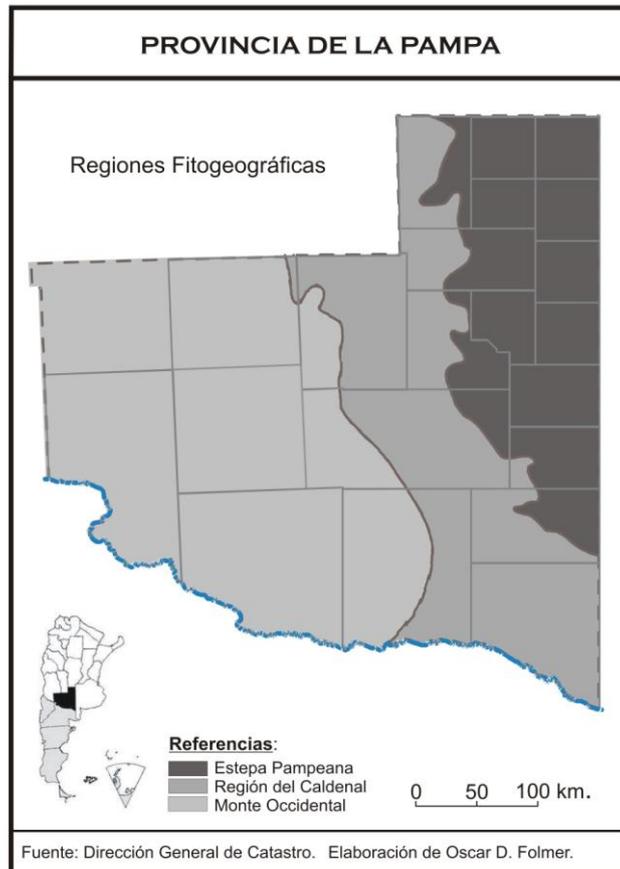
Diciembre de 2010

lluvias, radica la mayor producción agropecuaria de la provincia y, consecuentemente, es el área más poblada y dinámica. Generalmente se puede considerar este distrito como una llanura herbácea, con un tapiz de gramíneas; en general la vegetación original ha sido remplazada por especies alóctonas destinada a la producción agrícola.

La Región del Caldenal comprende una faja montuosa de dirección noroeste-sureste cuyo ancho y calidad individual

así como la densidad disminuyen a medida que se avanza en latitud. Durante los períodos bélicos, en los que el país tuvo dificultades con el aprovisionamiento del carbón, fue una zona muy explotada para el aprovechamiento de leña. Pero en la actualidad está en recuperación, sometida a una política de aprovechamiento racional de los recursos naturales. Esta región está compuesta mayoritariamente por caldén y algunas especies de porte similar, como algarrobos y chañares. Los suelos, aunque son de menor calidad que los de la parte oriental de la provincia, tienen aptitud para la práctica de una ganadería extensiva, lo que hace que en el área se ubique la zona provincial de cría.

El Monte Occidental es el más occidental de las formaciones vegetales de La Pampa y responde en su conformación a la menor calidad de suelos, con régimen de lluvias semidesértico; en este sector domina el arbustal, donde el alpataco y la jarilla son las especies más representativas.



Aspectos Demográficos

Según lo expuesto con anterioridad, el territorio alberga cerca de 300.000 habitantes, una cifra relativamente pequeña que arroja índices de densidad de población muy bajos, especialmente al comparar las áridas regiones del oeste y el centro con las fértiles tierras orientales, donde se asienta la mayor parte de la población que se corresponde con la mayor producción.

La Pampa no es una provincia de grandes núcleos urbanos; en todo el sector oriental, apenas tres poblaciones se ajustan a la categoría de ciudades: Santa Rosa, la capital, General Pico y General Acha; cada una con características propias y definidas. La capital es una ciudad pujante, administrativa y comercial. General Pico es preponderantemente industrial y con fuerte presencia de servicios. General Acha, en cambio, se ubica en una importante zona de cría ganadera, en la que opera como fundamental centro de servicios.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

GESTION DE DESTINOS TURISTICOS SOSTENIBLES¹

Las políticas de planificación turística tienen en el destino turístico la unidad básica de gestión, porque existen una serie de características que lo configuran y hay que tener en cuenta en el momento de definirlo.

Entre estas características, podemos citar la de que sea un espacio geográfico homogéneo, con características comunes, capaz de soportar objetivos de planificación.

Así, el destino turístico se puede asociar a cualquier unidad territorial que tenga vocación de planificación y pueda disponer de una cierta capacidad administrativa para desarrollarla; su demarcación puede coincidir con una o varias naciones, con una o varias regiones o estados o con una sub-región, con un lugar, con un conjunto de municipios, una localidad o comuna, de modo que cada una de estas unidades de gestión turística se configure según sus características históricas, geográficas, antropológicas, sociológicas o de cualquier otro motivo integrador. Otra característica es que adquiera centralidad, es decir, que sea un territorio que los viajeros tomen como objetivo de visita, por lo que el hecho de desplazarse forma parte determinante de la experiencia turística. Otra, es que a partir de los atractivos y recursos disponibles y puestos en valor, presente una oferta estructurada al servicio de unas determinadas satisfacciones de los clientes.

En este sentido se puede concebir como un sistema integrado en el que los recursos, los atractivos y las empresas se ofrecen en común a los turistas; o como una serie de instalaciones y servicios que han sido diseñadas para la

¹ Josep Francesc Valls. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004.

satisfacción y que permiten a cada turista experimentar a su gusto y realizar combinaciones según sus inclinaciones.

Otra característica común al destino es que exista una marca que represente a la oferta y facilite la identificación ante los mercados. Y la última es que se dote de una función comercializadora conjunta. Resulta indispensable la presencia de una cooperación vertical en marketing para todo el espacio geográfico del destino, sobre la base de una visión estratégica o un plan. (Brackenbury, 2000; Cap. I; pp. 18)

De esta forma Josep Valls define al destino turístico como un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, con una cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación; adquiere centralidad atrayendo turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles, dotado de una marca y que se comercializa de forma más o menos específica.

Funciones del destino

Las funciones que representan los destinos están relacionadas con cuatro objetivos:

- Calidad de vida de los ciudadanos.
 - Uso de espacio para vivir.
 - Uso del espacio para el intercambio.
 - Uso del espacio para producir.
 - Uso del espacio para crear, compartir las raíces y enriquecerse con otras.
 - Uso del espacio para desarrollar actividades al servicio de la diversión, el deporte, ocio, etc.
- Competitividad internacional.
 - Exportar.

Diciembre de 2010

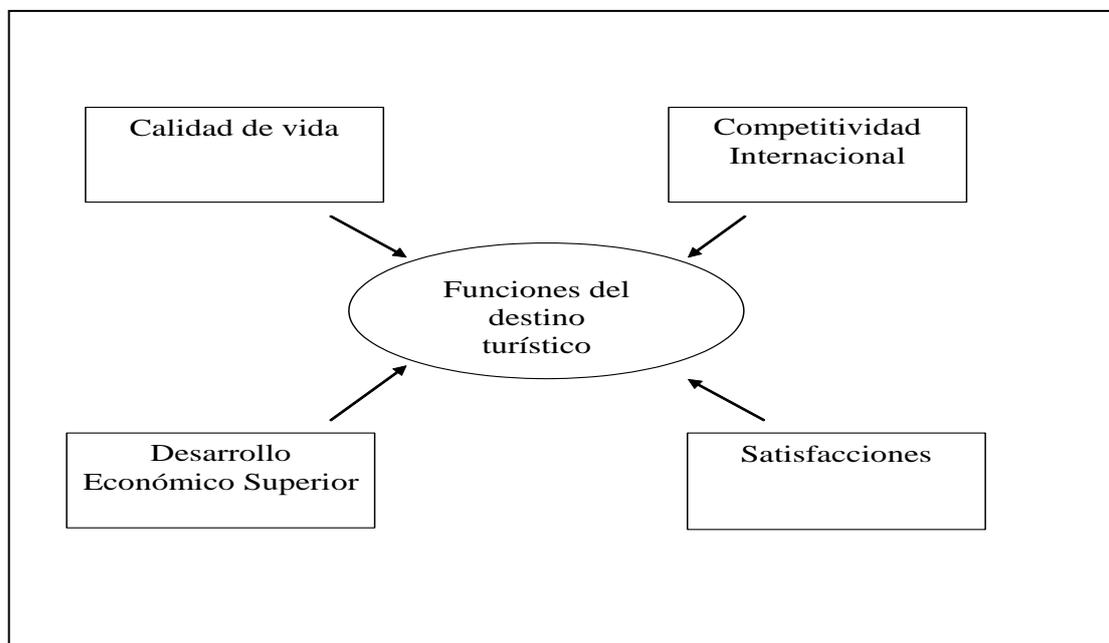
- Atraer capitales.
- Convertirse en centro de acontecimientos de ámbito mundial.
- Ser vanguardista en tecnología y redes.
- Atraer turistas y visitantes.
- Desarrollo económico superior.
 - Rentabilidad económica superior a la media para los negocios instalados.
 - Rentabilidad social para los habitantes.
 - Rentabilidad medioambiental.
- Satisfacción.

Las tres funciones anunciadas, solamente se podrán alcanzar si el destino se convierte en un amplio espacio para vivir las experiencias y completar las satisfacciones de los que viven y de los que llegan de visita.

La satisfacción final será la resultante de las satisfacciones parciales obtenidas, que tienen que ver con la confirmación:

- De las condiciones generales del entorno.
- Y de las condiciones que el turista relaciona directamente con la oferta.

Gráfico N° 1. Funciones del Destino Turístico



Fuente: Valls. Josep Francesc. Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles. Deusto, 2004. Cap. I; pp: 19.

Agentes del destino

Los agentes que intervienen en un destino turístico son los turistas y los ocistas; el sector económico y social turístico; las administraciones públicas; y la sociedad en general. El éxito de la gestión del destino dependerá de la capacidad de que cada cual desempeñe su rol y de que se establezca entre todos, el consenso en torno al modelo de desarrollo turístico y su aplicación a largo plazo.

- Los turistas y los ocistas.

El turista es el que viaja; el ocista es el que busca, de forma activa y participativa, la satisfacción en el uso del tiempo libre, a partir de una o varias motivaciones y sostiene una conducta continuada, se desplace o no.

A este grupo pertenecen:

- los públicos internos del destino.
- los que mantienen una estrecha relación con él, y lo visitan con frecuencia.

- los que mantienen una cierta vinculación (física, afectiva, virtual) con el destino.

- los que van de paso.

- El sector turístico.

Está compuesto por los empresarios, trabajadores y proveedores de las empresas turísticas y de soporte que operan en el lugar, además de las asociaciones e instituciones que actúan en su nombre.

- Las administraciones públicas.

Alcanzan todos los niveles territoriales; sus desempeños están realizados por los responsables políticos y los funcionarios de todos los niveles y operan a través de los propios organismos administrativos, de forma directa o a través de entes creados al respecto. Abarcan servicios de planificación del territorio, regulación del suelo, gestión de la vía pública, seguridad pública, limpieza, asistencia sanitaria, información general y turística, recaudación de impuestos, etc.

Junto a los tres niveles de gestión (municipal, regional y nacional) existen empresas públicas u otras fórmulas de derecho privado, organismos autónomos, entidades de derecho público, cuya acción suele producir agilidad y eficiencia en la gestión turística.

- La sociedad en general.

La sociedad en general se entiende como el resto de los sectores económicos, sociales, culturales, ecológicos, deportivos, etc.

Los habitantes del destino son los primeros interesados en asumir cuál va a ser la nueva situación y decidir en torno al desarrollo turístico del lugar, conociendo los beneficios y desventajas que ello conlleva.

Si la mayoría de los miembros de una sociedad no son favorables a un determinado desarrollo de su territorio al desarrollo del turismo, el proceso generará conflictos a corto o largo plazo.

Componentes del destino turístico: Recursos y Productos

El destino se compone de productos turísticos, que a su vez se estructuran a partir de los recursos existentes en el lugar.

- Los recursos.

El recurso es el elemento base que desencadena el proceso turístico. Es todo activo, atractivo o elemento territorial, patrimonial, infraestructural o de cualquier índole, presentado en forma natural o elaborado de forma artificial, con mayor o menor grado de tangibilidad que es capaz de ponerse al servicio de la satisfacción turística. Un monumento, un paisaje, una casa, el clima, una fiesta, etc., son recursos turísticos sujetos de posible valorización.

- Los productos.

El producto turístico selecciona algunos de los recursos existentes en un territorio, los pone en valor, para convertirlos en componentes tangibles e intangibles, que genera utilidades y beneficios a los consumidores. La tarea de poner en valor un recurso consiste en recuperar la autenticidad de su estado original, mejorar los atributos, incorporar otros, a fin de incrementar la calidad de la experiencia para un determinado grupo de personas y establecer los criterios para que las constantes se mantengan de forma permanente. Por ejemplo, un paisaje, si se le complementa con senderos, señalización, áreas de acampe, etc., puede convertirse en un producto turístico para excursionismo.

Ciclo de vida del destino y Sostenibilidad

Los recursos naturales y patrimoniales están en el comienzo de toda actividad turística y son la materia prima tanto para el sector como para los turistas porque:

- Proporcionan los elementos indispensables para que, una vez combinados y complementados los recursos, se estructuren los productos turísticos competitivos en base a la autenticidad.

Diciembre de 2010

- Desencadenan la decisión de compra de los turistas hacia el destino.
- Fijan los rasgos de personalidad y diferenciación.

Sin este tipo de recursos no existe ni actividad turística, ni flujos de visitantes, ni efecto multiplicador. Por eso, los recursos naturales y patrimoniales son los que rescatan a los destinos del no ser turístico, consecuencia de lo cual, su mantenimiento y conservación se orienta a cada uno de los ciclos de vida del destino con ánimo de continuidad y pasa a formar parte de ese género de bienes de servicio público cuya planificación y uso pertenecen a la colectividad.

El criterio de planificación sostenible del territorio y del patrimonio, tiene por objeto el mantenimiento o recuperación del valor original del territorio y del patrimonio como bien público, incrementando todo lo valioso que ofrece el paso del tiempo al servicio de la satisfacción de los turistas. La perennidad y la sostenibilidad de este bien público está unida a la evolución del ciclo de vida del destino y por tanto a su planificación.

Contenido del ciclo de vida

Así como los productos y los servicios, los destinos están sometidos a tensiones cíclicas, dependientes de factores exógenos y endógenos que aparecen en cada escenario de desarrollo; el ciclo de vida es el estadio de evolución del destino enmarcado en unas condiciones concretas de desarrollo.

Revisando la teoría del ciclo de vida, se contemplan las siguientes fases: inicio; desarrollo; expansión; madurez; declive y obsolescencia.

- *Inicio.*

La irrupción de un destino puede producirse por cualquier motivo endógeno o exógeno (una innovación, un conflicto bélico, la apertura de una nueva ruta, etc.) Si el destino se inicia en base a una planificación, en esta fase se realizan fuertes inversiones; si, por el contrario, arranca de forma espontánea, las inversiones serán la presencia de turistas, lo que desencadenará la decisión de invertir en la fase siguiente.

Diciembre de 2010

En esta etapa existe baja competencia; los precios son bastante inelásticos y se fijan sin reverenciarlos ni a los costes, ni a la competencia ni a los consumidores. Existe poca confianza por parte de los tour-operadores y las agencias de viajes, los principales comercializadores; y la fase se caracteriza por ser monoproducción.

- *Desarrollo.*

Esta etapa se presenta como una fase fuertemente inversora. Se constituye un mercado turístico definido. Llegan más turistas, aparecen nuevos competidores, inversores, empresarios y trabajadores atraídos por el éxito; por lo que la competencia crece; los precios tienden a reducirse en el nuevo escenario; se afianzan los procesos, los sistemas y las tecnologías; comienza un proceso constructor importante de alojamiento y los grandes intermediadores toman posiciones.

Es una fase multiproducción; existe siempre uno principal, pero le empiezan a acompañar algunos otros. Además se empieza a producir el efecto multiplicador y difusor gracias al turismo.

- *Expansión.*

En esta fase los destinos alcanzan el éxito; crece la competencia, aparecen importantes economías de escala; se desembarcan las cadenas internacionales; se inicia el proceso de concentración de oferta y de distribución para obtener economías de escala y gestionar mejor los grandes mercados; los precios pronuncian la línea descendente de la etapa anterior, hasta el punto de que es habitual que se desencadenen guerras de precios.

Esta fase de expansión muestra síntomas de tensión general en los negocios; si bien el número de turistas aumenta lo hace más suavemente. Se aplican criterios de segmentación, para identificar mejor a los clientes, y de posicionamiento firme frente a la competencia, para remarcar el propio valor añadido. Son habituales los esfuerzos para crear o reforzar la imagen de marca.

Diciembre de 2010

- *Madurez.*

La madurez llega cuando difícilmente se puede crecer más en número de clientes y se acrecientan las tensiones de la economía turística que arrancan en la fase anterior.

La estructura de las empresas aparece cada vez más rígida y con una demarcación muy fuerte entre ellas, mirando de reojo al ranking.

Esta etapa se caracteriza por la presencia de mercados altamente segmentados, por el poder de unos pocos tour-operadores y proveedores sobre todo el mercado; un predominio de los más bajos precios, un desorden entre los precios de los paquetes y los de los consumos libres, hasta el punto que una pensión completa puede ser mas barata que un postre en una cafetería, un envejecimiento de la planta turística y un cierto descontrol de la imagen de marca como consecuencia de la utilización intensiva a través de canales donde el destino tiene menos poder.

- *Declive y obsolescencia.*

Disminuyen las ventas, entonces el crecimiento resulta negativo o nulo; hay poca inversión; aumentan la dependencia de los monopolios u oligopolios, que empiezan a ser imperfectos; los salarios dejan de ser atractivos por lo que desertan los mejores recursos humanos.

En esta fase se imponen reestructuraciones de subsectores, de infraestructuras y de partes importantes del destino, a la búsqueda de un nuevo posicionamiento; esta nueva estrategia no se puede llevar a cabo sin la aportación de fondos públicos, en la medida que los privados estén en banca rota y es difícil que en una época de recursos públicos escasos dirigidos hacia el turismo, el sector público habilite dinero para resolver estas situaciones.

Existen dificultades notables al momento de aplicar la teoría clásica del ciclo de vida al destino. Existen tres razones: la primera, consecuencia de la heterogeneidad de su composición; la segunda, del entorno inmediato; y la tercera, de la cantidad de aspectos encontrados que existen entre la teoría del ciclo de vida y la sostenibilidad.

Las dificultades que tienen que ver con la heterogeneidad del destino son:

Diciembre de 2010

- la cartera de productos del destino se presenta bajo la forma de un portfolio de productos y servicios heterogéneos y fragmentados en muchas manos; por lo tanto se requiere de un complejo trabajo de coordinación.
- La dispersión de las inversiones según cada criterio particular, las públicas, al tiempo político y las privadas según los diferentes intereses en juego.

Las dificultades que tienen que ver con el entorno inmediato son:

- la dependencia de factores coyunturales, como los cambios climáticos; la facilidad de sustitución de unos productos por otros; o la irrupción de una moda.
- factores relacionados con la inseguridad.

Las dificultades que tienen que ver con la relación antitética entre el ciclo de vida y la sostenibilidad entroncan en que para cada escenario de ciclo se concita una serie de combinaciones estratégicas y de factores atendiendo al corto plazo y a la búsqueda de la máxima rentabilidad; la sostenibilidad, por su parte, reclama una visión a largo plazo. Ello supone que las medidas a corto y a largo plazo pueden ser contrapuestas y contradictorias; por ello:

- las constantes medioambientales deberán mantenerse estables en todas las fases del ciclo de vida.
- El número de turistas puede evolucionar extraordinariamente, pero solo hasta que se alcance la capacidad de carga.
- Más allá que el número de turistas no supere la capacidad de carga, cada turista genera impactos que se convierten en consumo de agua, energía, etc., indispensables para la satisfacción.

Sostenibilidad del destino turístico

El acervo que compone la unidad de contenido básico territorial y patrimonial no se puede destruir ni mermar a lo largo de ninguno de los ciclos de vida del destino. Este acervo sostenible es la base de la competitividad y se proyecta a

Diciembre de 2010

través de los ángulos siguientes: el equilibrio poblacional y de la identidad cultural; el desarrollo económico y social por encima del que ofrecen otros sectores y otras combinaciones de factores productivos; el mantenimiento del valor del territorio, del patrimonio y de los atractivos existentes según la capacidad de carga de cada territorio; y la competitividad internacional.

- *El equilibrio poblacional y de la identidad cultural.*

El acervo sostenible se proyecta a través del equilibrio poblacional y la identidad cultural, por lo cual los nuevos usos turísticos no pueden destruir la relación original existente entre la población residente histórica, por una parte, y el territorio y el patrimonio, por otra. Por eso, sea cual sea la tipología de destino y el modelo de desarrollo, la planificación se fundamentará en la preservación del equilibrio entre la población residente y la población turística.

“La implantación de la actividad turística en una zona determinada sin objetivos claros de planificación sostenible supone de por sí la creciente sustitución de la economía agraria y de los sectores tradicionales, ralentizando la emergencia de otros sectores y condicionando las infraestructuras. Por eso, hay que preservar también el equilibrio entre la actividad turística y el resto de los sectores económicos, de modo que no acabe ocurriendo que se establezca el monocultivo turístico residualizando o destruyendo la capacidad de desarrollo armónico y un marco de economías complementarias más acordes con los recursos naturales y humanos del territorio” (Valls, Tunón, Calero, Ramos y Prats, 2004. Cap. I; pp 52)

- *El desarrollo económico y social por encima del que ofrecen otros sectores y otras combinaciones de factores productivos.*

El acervo sostenible se proyecta a través del desarrollo económico y social, por encima del que se espera de otros sectores productivos. De este modo, una correcta planificación tiende a:

- Crear riqueza, mediante el efecto multiplicador y difusor.
- Reducir desigualdades territoriales y de rentas.

Diciembre de 2010

- Ofrecer otros ingresos complementarios a aquellos colectivos con menos capacidad de obtener ingresos por su propia actividad económica tradicional, como la agricultura, la pesca, etc.
 - Crear puestos de trabajo de calidad.
 - Posibilitar la creación de conocimiento turístico y de ocio.
 - Ofrecer mejor calidad de vida a todos los habitantes y turistas.
 - Generar condiciones de competitividad internacional para emprendedores y grupos empresariales.
- *El mantenimiento del valor del territorio, del patrimonio y de los activos existentes según la capacidad de carga de cada territorio.*

El acervo sostenible se proyecta a través del mantenimiento del valor territorial y patrimonial, observando los siguientes aspectos:

- Salvaguardar las constantes medioambientales frente al deterioro que produce la presión humana sobre un territorio determinado e incorporar nuevas aportaciones con el paso del tiempo.
- Mantener indeleble los recursos patrimoniales y fomentar nuevas recuperaciones de los mismos para reafirmar la identidad de los nativos y mejorar la experiencia de los turistas.
- Velar por la pureza de las incorporaciones y del mestizaje.
- Fijar la población en aquellas zonas con riesgo de desertización o envejecimiento.

Esta proyección requiere concebir un destino abierto, con cierto nivel de limitaciones: del número de personas que visitan el territorio; el paisaje y los establecimientos existentes; y de los usos de todo ellos. Se requiere definir técnicamente la capacidad de carga del destino, es decir el máximo nivel de acogida turística de un destino en el momento culminante sin que se produzcan cambios no deseables en el medio económico, socio-cultural y medioambiental, además de hacer lo propio y establecer el número de personas que caben en los hoteles, en los restaurantes, museos, etc., el número de mts² de playa o paisaje por turista, etc. De manera que las constantes se puedan mantener sin merma.

Diciembre de 2010

- *La competitividad internacional.*

El acervo sostenible se proyecta mejorando la competitividad internacional del destino, en la medida en que ofrece una experiencia singular, tanto que nadie más puede proporcionarla. Esta capacidad tiene que ver con la captura para el destino de los mejores clientes, de los mejores inversionistas, de los mejores trabajadores, lo cual reafirmará la propia posición y redundará en el incremento de las exportaciones de todo género.

De este modo, el mantenimiento e incremento del acervo sostenible facilitará la creación de una centralidad económica, difícil de obtener por otros medios. Este efecto resulta fundamental para muchos países en vías de desarrollo que no encuentran la forma de establecerse a nivel internacional.

DESARROLLO DE DESTINOS TURÍSTICOS COMPETITIVOS ²

Un destino sostenible es aquel que adopta un conjunto de medidas globalizadoras realizables de planificación duradera que se extiende a todas las fases del ciclo de vida del producto. Inskeep, 1995 contempla la planificación estratégica del turismo desde la necesidad de establecer un enfoque de desarrollo sostenible. Este enfoque implica que los recursos naturales y culturales del turismo se conserven para un uso continuo en el futuro, mientras siguen beneficiando a la sociedad actual.

Los destinos turísticos compiten en un mercado más denso donde cada vez existen más ofertas generalizadas, especializadas o diversificadas; mayor estandarización y a la vez más capacidad de innovación; mayor integración entre lo global y lo local; más inversiones internacionales; mayor interrelación con otros sectores económicos.

“Una empresa solo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener. Debe ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un coste inferior, o ambas cosas” (Porter, 2003, Cap. II; pp. 63)

Condicionantes de la planificación

“La planificación estratégica determina cuál es la dirección en la que se debe mover una empresa para que sea posible conseguir sus objetivos a largo plazo (Martín y otros, 1997, Cap. II; pp. 64). El objetivo de la planificación estratégica, añade, es que de beneficio y crecimiento satisfactorio”.

Hofer y Schendel han definido la estrategia como aquel patrón fundamental del presente que mediante el despliegue de una serie de recursos planeados y de interacciones con el entorno indican la manera de alcanzar los objetivos. Existen cuatro elementos que definen la estrategia (Hofer y Schendel, 1978, Cap. II; pp 65):

² Josep Francesc Valls. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004.

Diciembre de 2010

- Alcance: definir el alcance del producto / mercado.
- Despliegue de recursos: Identificación de los recursos de distinto tipo (materiales, financieros, humanos, etc..)
- Ventajas competitivas: Estar en una posición unificada frente a las posiciones planteadas por los competidores.
- Sinergia: Se debe lograr que “el todo sea mayor que la suma de las partes”.

Para que pueda desarrollarse una verdadera estrategia se necesita la presencia de cuatro componentes: que existan oportunidades de mercado; recursos y competencias; valores y aspiraciones personales o institucionales; y reconocimiento de las obligaciones.

Por su parte, Mill y Morrison, 1985, enuncian los objetivos básicos de toda planificación estratégica:

- Identificar alternativas.
- Adaptarse a los cambios.
- Mantener la diferencia.
- Crear las condiciones deseables.
- Evitar las situaciones indeseables.

Las características que se requieren para el cumplimiento del plan estratégico de un destino son:

- Identificación de oportunidades claras de mercado.
- Capacidad de satisfacer mejor que otros destinos esas necesidades detectadas combinando recursos y estructurando productos realizables en el destino, es decir, aprovechar ventajas competitivas.
- Definición de los aspectos estratégicos.
- Decisión sobre los instrumentos de gestión.
- Presencia de agentes públicos y privados con disponibilidad de alcanzar el consenso; existencia de valores y aspiraciones tanto personales como institucionales, que se plasmen en la planificación.
- Fijación de los objetivos y establecimiento de las prioridades que creen las condiciones de desarrollo deseables y el crecimiento ordenado.
- Definición de políticas y actuaciones y capacidad de ejecución.

Así, podemos decir que el plan estratégico de un destino turístico es un instrumento que define las condiciones generales de desarrollo armónico del territorio en un plazo amplio de tiempo.

Barreras para la planificación

A pesar de los beneficios de la planificación estratégica, se interponen una serie de barreras que a veces, la hacen inviable en una zona determinada.

De la encuesta de la OMT (OMT, 1994) se obtiene que solamente el 56% de los proyectos o planes estratégicos se han llegado a ejecutar.

Estas son las barreras detectadas:

- La planificación estratégica tiene un coste elevado, sea cual sea la identidad del promotor (público o privado).
- Resulta difícil armonizar los intereses entre los nativos, los turistas, los propietarios, etc., De la misma forma que resulta difícil armonizar los intereses entre el sector público y privado.
- El marco de desarrollo que reclaman los grandes grupos turísticos y las pymes pueden llegar a ser opuestas en muchas oportunidades.
- Cada empresa turística y cada destino tienen unos condicionantes determinados, más allá de sí mismos, lo que desencadena dependencias externas que distorsionan los criterios planificadores.
- La inercia de la no planificación conduce a muchos destinos a abandonarse a las fuerzas del mercado.

Tipos de planificación

A partir de los estudios de la OMT se puede establecer una categorización de la planificación estratégica en base a los siguientes parámetros:

- La escala territorial: planificación local; regional; estatal; zona turística que pertenece a varios países.
- El período de actuación: a corto plazo (1-2 años); a medio plazo (2-5 años); a largo plazo (10-20 años).

Diciembre de 2010

- La estructura: planificación integrada (formula global que involucra a un destino determinado, a un país); planificación en el ámbito de negocio (termalismo, turismo rural, etc.); planificación por clusters o grupos de competitividad.
- La exigibilidad de aplicación: indicativa; obligatoria total o parcial.
- El contenido: mayor o menor nivel estratégico (Suiza, India, Italia); estrictamente operacional (EE.UU).
- El ciclo de vida: creación de un producto o destino; reestructuración de un producto o destino.
- El ámbito de actuación: genérico (el Plan de Portugal que pretende convertir el país en una zona de alta calidad de destino para los europeos); específico (el Plan Norteamericano que busca fomentar el viaje)

Fases de la planificación estratégica de los destinos

La planificación estratégica contempla tres fases que responden a los grandes impulsos de la gestión de los destinos:

- ❖ Análisis estratégico de la situación, como punto de partida.
El objetivo del análisis estratégico es el de conocer cual es el escenario en el que se desenvuelve el destino; su situación respecto a sí mismo; su situación respecto a todos los actores del entorno, de modo que conociéndolos sea capaz de utilizar toda esa información al servicio de la mejora. Para ello habrá que interpretar el análisis interno y externo.

Análisis interno del entorno

- Recursos:
 - Tangibles.
 - Intangibles.
- Competencias de la organización:
 - Conocimiento, tecnologías, relaciones, habilidades.

Diciembre de 2010

- Competencias claves: capacidad de alcanzar consenso en el modo de gestión del destino, arquitectura interior, reputación, innovación.
- Objetivos económicos-financieros.
- Objetivos sociales.
- Objetivos de crecimiento.
- Ventajas competitivas.
- Stakeholders: Análisis de grupos internos del destino.
 - Empresarios, trabajadores, proveedores, intermediarios.
 - Resto de la sociedad civil.
 - Partners públicos y privados.
 - Empleados de las empresas privadas y del sector público.
 - Coordinadores en el interior del destino.
- Valores del destino.
 - Raíces que provocan satisfacciones peculiares.
 - Cultura corporativa y organizacional.
 - Modelos.
 - Sostenibilidad.
 - Hospitalidad.
- Carta de productos.
 - Arraigo.
 - Relación productos / mercados.
 - Autenticidad.
 - Atracción.
 - Especialización.
 - Ciclo de vida.
 - Ciclo de los clientes.
 - Rentabilidad.

Análisis externo del entorno

- Entorno general, elementos más o menos lejanos pero que inciden en el destino:

Diciembre de 2010

- Económico, social, geopolítico, tecnológico, demográfico, medioambiental, jurídico, cultural, etc.
- Entorno inmediato: el sector de la empresa, donde compite y puede influir a través de su actividad.
 - Competidores (benchmarking respecto a los mejores)
 - Proveedores.
 - Consumidores, turistas.
 - Ciudadanos.
 - Asociaciones sectoriales.
 - Grupos de presión.
 - Administraciones locales, regionales, nacionales e intermedias.
 - Instituciones reguladoras internacionales.

Análisis competitivo

A raíz de los resultados obtenidos, se trata de “engranar las piezas del rompecabezas estratégico” (Recio, 1997; Cap. II; pp 70) para:

- Elegir la posición competitiva respecto a:
 - Los productos / mercados.
 - Las capacidades propias del destino.
 - Las barreras de entrada y salida en el sector.
 - La evolución de la demanda.
 - Los destinos sustitutos o complementarios.
 - Los públicos objetivos y los segmentos.
- Conocer los atributos de compra del destino respecto a otros.
- Y delimitar la capacidad de satisfacer mejor que otros o de forma única alguna o varias experiencias.

Esto se puede desarrollar a través del análisis de los puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades del destino. El análisis competitivo conducirá al establecimiento de la definición del concepto de negocio en el cual se actúa y se tiene posibilidades de éxito.

❖ Toma de decisiones estratégicas.

Esta fase está concebida para identificar los objetivos a alcanzar, a partir de las ventajas competitivas para presentar una oferta diferencial, la mejor estrategia para competir; los mejores consumidores, y la mejor posición de la empresa para alcanzar todo esto.

Ventajas competitivas

Habrà que identificar los factores críticos de éxito:

- Fuentes competitivas, es decir, los atributos indispensables, procedimientos, tecnologías, conocimiento.
- Competencias claves, es decir, los atributos competitivos.
- Ventajas competitivas, es decir, aquello que pertenece únicamente al destino y ningún otro es capaz de ofrecerlo.

Estrategia

Consiste “en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo; la esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer”. (Porter, 2003. Cap. II; pp. 71-72). Para eso, habrá que analizar las estrategias posibles para proceder a seleccionar la mejor opción.

Selección de los públicos

Se procederà a la segmentación, entendida como el conocimiento de las características de cada grupo consumidor, según diferentes criterios.

Selección de la posición del destino

Se tratarà de identificar los atributos que mejor adornen la oferta del destino y que los turistas identifiquen como aquellos que son capaces de componer la experiencia buscada.

Definición de los objetivos

Los objetivos deben ser alcanzables, consistentes, ordenados y enmarcados en un horizonte temporal.

Fijación de la estrategia

Los criterios a tener en cuenta para fijar la estrategia provienen de la calidad de los recursos existentes, del valor de la experiencia obtenida, de la ubicación del destino, de la atractividad de los productos turísticos, de la rentabilidad, de la fortaleza de los partenaires y de las alianzas.

Será competitivo un destino, si elige adecuadamente una de las siguientes estrategias:

- De exclusividad (destinos muy selectos con altísimo valor ecológico y solitarios)
- De focalidad (destinos encaminados exclusivamente para un mercado determinado; por ejemplo turismo de paso, de un solo día, muy estacional)
- Especializada simple (se trata de dirigirse a un único mercado o motivación, como el de playa o esquí)
- Especializada múltiple (destinos que combinan algunos productos principales, como una ciudad de arte que se aplica además a los congresos)
- Por el precio más barato.
- Por el precio más caro.
- De ocupación intensiva del espacio (destinos que concentran la población y poseen una alta densidad; por ejemplo Marbella, Cancún)
- De ocupación extensiva del espacio (destinos que diseminan la población a lo largo de todo el destino y tienen una densidad muy baja; por ejemplo La Romana en República Dominicana)
- De complementariedad con otros destinos (con los que se comparte una ruta o se forma un todo; por ejemplo la Ruta de la Yerba Mate en el litoral argentino)
- De dependencia respecto a otro/s destino/s, sin el/los cuales no existiría (por ejemplo Isla Rosario respecto a la capitalidad turística de Cartagena de Indias en Colombia).

NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE DESTINOS TURÍSTICOS: MARCOS CONCEPTUALES Y OPERATIVOS PARA SU PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ³

Si hubiese que buscar una característica que pueda diferenciar al turista del siglo XXI del consumidor que fue protagonista desde mediados del siglo XX, ésta sería su creciente capacidad de elección. El turista de la era del conocimiento y la información, y lo que es más importante, de la facilidad de acceso a ese conocimiento e información, tiene a su alcance una enorme gama de ofertas turísticas y de ocio; así como una casi ilimitada capacidad para hacerlas efectivas por el aumento del tiempo libre, la continua mejora de los medios de transporte y la introducción de internet en las formas de acceso a la comunicación, distribución y comercialización turística. Además es un consumidor exigente, para quien el tiempo de ocio forma parte esencial de su autorrealización personal y social (Cuenca 2001; Introducción; pp.28), por lo que pone el énfasis más que en la cantidad en la calidad de las experiencias que se le ofrecen.

Estos cambios que se están produciendo en la vertiente humana y vivencial del turismo obligan necesariamente a replanteárselo como actividad objeto de producción y consumo.

En este sentido, la dirección a seguir no sería la de ofrecer más productos ante los cambios de la demanda, sino ofrecer productos innovadores que aporten nuevas posibilidades de consumo. Por tanto, las concepciones tradicionales sobre la oferta y sus procesos de producción, diseño, distribución y comercialización han de ser continuamente revisadas. Si el turismo debe tener una rentabilidad económica y social es necesario ofrecer aquello que buscan los consumidores, y éstos están evolucionando a gran velocidad.

³ *Reyes Ávila Bercial** y *Diego A. Barrado Timón***

*ANTAR Taller de Estrategias Creativas

**Universidad Autónoma de Madrid y ANTAR Taller de Estrategias Creativas
Cuadernos de Turismo 2005, 15; pp. 27-43

Un marco conceptual para la planificación de productos turísticos: el destino como experiencia integral

Tradicionalmente la posibilidad de desarrollo turístico era vista como algo que *tocaba* o que *caía en suerte*. Una especie de lotería para aquellos lugares que se habían visto agraciados por la naturaleza (playa, clima, montaña, etc.) o por la historia (grandes monumentos, museos, etc.), y que por tanto antes o después, y de una manera un tanto mecanicista, se acabarían convirtiendo en lugares accesibles, hospitalarios y de desarrollo ligados al ocio y al turismo.

Consecuentemente, la visión en negativo de este argumento sentenciaba que, por el contrario, aquellos ámbitos que no se habían visto favorecidos por determinadas circunstancias no tenían ninguna posibilidad de desarrollarse turísticamente.

Esta situación era la propia de un momento histórico y de un entendimiento de las actividades turísticas en que la razón del desplazamiento era *ver algo*. Por tanto, si no se disponía de algo imprescindible que ver no se atraería visitantes, con lo que el turismo no dependía tanto de una voluntad de desarrollo sino de una cuestión de suerte frente a la que poco o nada se podía hacer. En la actualidad el turismo no es entendido como un simple desplazamiento a un lugar donde hay algo, sino como una actividad más compleja y participativa; se trata de ir a un lugar *para hacer algo*. Así pues, ya no basta con contar con recursos para ser contemplados, sino que es necesario construir productos que permitan realizar actividades, participar.

Con esta evolución las actuales tendencias de la demanda y el consumo turístico están empezando a permitir, e incluso a favorecer, el desarrollo de ámbitos que hasta el momento se habían visto apartados de esta actividad o habían ocupado una posición muy marginal, al no encajar en los parámetros de lo que los antiguos consumidores consideraban como un lugar atractivo para ser visto. Ahora se irá a ellos siempre y cuando ofrezcan algo que hacer.

Diciembre de 2010

De este modo, el desarrollo turístico deja de ser visto conceptualmente como fruto del azar y se convierte en una actividad cuya mayor o más acertada evolución pasa a depender de estrategias de diseño, promoción y comercialización cuidadosamente estudiadas y planificadas.

En suma, de políticas que generalmente requieren no sólo de la intervención de los sectores y agentes económicos directamente implicados, sino muy habitualmente del consenso y de una cierta implicación por parte de toda una sociedad que se va a convertir, de forma amplia, en la *sociedad de acogida*. Ya no basta con contar con una serie de recursos más o menos demandados, sino que es necesario actuar de forma voluntaria construyendo productos para ofrecer a los consumidores; productos únicos que permitan posicionarse de manera potente en el mercado y, lo que es más importante, en el imaginario de los consumidores.

Pero esta evolución de las formas de consumo turístico no se ha detenido, actualmente se está asistiendo a una última vuelta de tuerca en el sector, en consonancia con la explosión de lo que está siendo denominado como *economía y sociedad de la experiencia*. Hoy, cada vez más, el turista busca sentir, de tal manera que se desplaza a lugares *donde experimentar vivencias*. En este nuevo contexto el desarrollo turístico, y muy concretamente el de las áreas emergentes, debiera ir más allá de la planificación de productos turísticos para atender al más integrador concepto de *destino*.

Hasta ahora la tradicional planificación turística ha atendido de manera casi exclusiva a estimular el interés de los mercados, otorgando el mayor énfasis a los beneficios económicos. Sin embargo, cada día es más aceptado que los problemas del desarrollo, y el del turismo lo es, debieran tratarse como parte de un proceso de planificación coherente y omnicomprensivo, para lo cual es imprescindible integrar el turismo en la más amplia planificación local o regional del destino. Así pues, para lograr desarrollos turísticos equilibrados será necesario actuar sobre el conjunto de lo que significa el destino, entendido éste

Diciembre de 2010

como un espacio físico y social con unas determinadas características y calidades que ofrecen una combinación de valores ambientales, territoriales, sociales y culturales cuyo conjunto lo convierten en algo que merece la pena experimentar, que ofrece una vivencia integral al visitante. En realidad, el destino debe convertirse en la experiencia en sí misma, situándose en la mente de los consumidores del mismo modo en que lo hace una marca cualquiera, que más allá de un producto acaba vendiendo una imagen. Actuar sobre los destinos implica atender a aspectos, conceptos y técnicas novedosas como son la sostenibilidad, renovación, calidad, equilibrio, desarrollo local y regional, imagen integral de marca, etc.; y que de manera general van más allá de lo que era tradicionalmente incluido en la planificación turística. Estrategias, en suma, que permitan que un destino se reinvente de manera continua con el fin de ofrecer siempre experiencias novedosas, y que por tanto, mantenga su capacidad de atracción para unos consumidores que continuamente demandarán nuevas experiencias.

Este nuevo planteamiento debe ser tenido en cuenta para cualquier proceso de planificación y desarrollo, pero cobra especial significación en el caso de los ámbitos turísticos emergentes y que deben encontrar su lugar en el mercado. En primer lugar, porque generalmente se trata de desarrollos turísticos en los que la capacidad de atracción sólo será lo suficientemente importante cuando integre todas las variables sociales, culturales, geográficas y económicas del ámbito de acogida. Generar atracción y competir con ámbitos ya muy consolidados y con imágenes de marca bien posicionadas requiere ofrecer vivencias integrales, y para ello es imprescindible actuar sobre el conjunto de la sociedad y el espacio de acogida.

La segunda razón es la de la escala. En la economía de la experiencia lo importante sería la calidad de la oferta, y no tanto el tamaño o las economías de escala. De hecho, es positivo que los destinos, se ofrezcan como experiencias a pequeña escala, de tal modo que cada visitante individual pueda realizar en todo momento elecciones individuales de consumo. Sólo así los

Diciembre de 2010

pequeños destinos emergentes se abrirán un espacio en el mercado y podrán competir de forma rentable frente a las economías de escala de los grandes ámbitos turísticos consolidados, no desde una perspectiva cuantitativa pero sí cualitativa.

De este modo, y en última instancia, entender la planificación turística desde el punto de vista de la intervención integral en el destino permite entender el desarrollo de un modo amplio, e ir más allá de la cuenta de resultados de un único sector, caso del turismo.

Un marco estratégico de actuación para la planificación integral de destinos turísticos

Un espacio determinado debe abordarse como destino turístico desde tres grandes marcos de trabajo conectados entre sí: el correspondiente a los aspectos sociales del desarrollo, el que toma los elementos de la sostenibilidad ambiental y territorial, y el que aborda los aspectos económicos. Pero además, junto a estos tres grandes conjuntos imprescindibles para la puesta en valor de un destino, la metodología de trabajo no estaría completa de forma efectiva sin contar con planes y sistemas de calidad y de comunicación.

Gráfico N° 2. Marco Estratégico para la Planificación de Destinos Turísticos.



Fuente: Reyes Ávila Bercial y Diego A. Barrado Timón. Cuadernos de Turismo 2005, 15; pp. 27-43

Se proponen a continuación una serie de directrices organizadoras en torno a los cinco grandes ejes de actuación, considerados como puntos de partida para una estrategia conjunta de planificación y desarrollo competitivo de destinos turísticos.

1. El desarrollo regional

Uno de los grandes retos de cualquier proyecto de desarrollo turístico sería aunar diferentes sectores productivos en un mismo marco territorial para crear sinergias entre todos los componentes y sectores económicos, lo cual en muchas ocasiones choca de frente con la desestructuración de gran parte de los espacios turísticos o potencialmente turísticos, especialmente en el interior. Conviene no perder de vista que el turismo no es un motor de desarrollo aislado, sino más bien un sector que se apoya en el marco general de

Diciembre de 2010

desarrollo de un territorio y una sociedad, para integrar y aprovechar oportunidades, estructuras y recursos desde los cuales construir nuevas realidades productivas.

La rentabilidad del destino implica, evidentemente, la rentabilidad individual de los productos contruidos, así como la obtención de beneficios por parte de los agentes económicos implicados. Para ello es necesario construir unas bases que aseguren que los esfuerzos e inversiones privadas no se vean estrangulados por deficiencias estructurales. Sin embargo, la rentabilidad final de un destino es algo notablemente más complejo que la de los productos turísticos individuales o agregados que existen en ese destino, por lo que debe medirse más allá de la cuenta de resultados de las empresas que participan del sistema turístico. El desarrollo turístico integrado sólo podrá serlo si forma parte solidaria del *desarrollo territorial integrado*, por lo que debe medirse también en avance social, cultural y ambiental del conjunto de la comunidad.

En resumen, no puede existir un marco de implantación turística al margen de la realidad que lo circunda, sino que las cualidades de un área son la base de lo que será su futuro como destino turístico, tampoco parece posible plantear los beneficios económicos del turismo al margen de su transversalidad con el resto de las variables y realidades del desarrollo territorial. Aspectos como el nivel de vida, la estructura productiva, el grado de asociativismo, la implantación de formulas de decisión y gestión más o menos consensuadas o el carácter de otros sectores económicos, influyen de forma decisiva en lo que será el modelo turístico final de un territorio.

2. La sostenibilidad

A pesar de su indudable importancia, la consolidación de los principios de sostenibilidad en el desarrollo turístico es lenta, y generalmente no se comienzan a implementar de forma voluntaria. De hecho, y salvo algunas excepciones, un turismo equilibrado desde el punto de vista social y ambiental basado en los principios del desarrollo sostenible no suele imponerse por sí mismo, sino que las iniciativas en este sentido se ponen en marcha cuando

Diciembre de 2010

empiezan a surgir problemas que tocan directamente a la estructura productiva de los destinos.

Asegurar la rentabilidad económica del turismo en un destino emergente a medio y largo plazo obliga, necesariamente, a trabajar con metodologías y técnicas que aseguren igualmente la conservación y mejora de los valores en los que se apoyan los productos turísticos.

Desde este punto de vista es ineludible considerar dos aspectos directamente complementarios a la hora de poner en valor un territorio como destino turístico: en primer lugar, la conservación, mejora y transmisión del patrimonio; y en segundo, su utilización como recurso de cara a la producción. En este sentido, es imprescindible superar una visión exclusivamente a corto plazo, siendo necesario valorar los recursos, es decir, la base del producto turístico, no sólo desde el punto de vista de la rentabilidad inmediata que puedan generar, sino evaluando también la viabilidad de su uso futuro y su conexión con los intereses de la demanda y su evolución en el tiempo.

De hecho, si en un destino emergente no se planifica desde un primer momento la integración del turismo en un marco de sostenibilidad, se puede correr el riesgo de que los problemas socioespaciales y ambientales de ese lugar (que en parte se intentarán corregir con el desarrollo turístico) se vean potenciados, dando origen a una confrontación entre los intereses sociales, económicos, culturales y ambientales. De este modo se generaría un ciclo pernicioso y muy difícil de romper, dado que afectaría a la base de la oferta e impediría al destino posicionarse en el mercado de forma diferencial y, por tanto, competitiva.

Esto es así porque el desarrollo turístico sostenible no sólo implica la conservación de unos recursos que son la base del producto, y la implementación de procesos que puedan corregir o minimizar los posibles impactos; sino que se trata al mismo tiempo de un mecanismo fundamental para asegurar la identidad del destino, y por tanto, para permitir que ésta se convierta en el referente cualitativo para los consumidores. Como defiende la OMT el turismo sostenible debe ir más allá del mantenimiento de los procesos

ecológicos y culturales, para convertirse en un instrumento que facilite al visitante una experiencia de alta calidad.

3. Nuevos productos turísticos

El desarrollo de nuevos destinos turísticos y su inserción en un mercado en cierta medida saturado, con multitud de ofertas en las que siguen representando un papel esencial las economías de escala, implica necesariamente apostar por productos turísticos imaginativos, con capacidad de diferenciación y con posibilidades de hacerse un lugar perdurable en el imaginario de los consumidores. Esta apuesta por la innovación y la diferenciación sólo puede conseguirse partiendo de un conocimiento lo más preciso posible del ámbito en el que se van a insertar esos productos, con el fin de concluir en un conjunto de ideas clave que permitan estructurar el proceso de creación de producto desde un punto de vista estratégico.

Lo importante no es ofrecer muchos productos, sino ofrecer productos únicos que permitan que el destino se posicione temáticamente con una imagen fácilmente comprensible y de difícil sustitución. Para ello es imprescindible atender a la tematización del destino, entendida ésta desde un punto de vista positivo, implementando una estrategia que ponga en valor la realidad del destino combinada con su identidad geográfico-cultural, que por definición será única y no podrá constituir nunca la línea temática de un competidor.

Partiendo de estos principios, resulta imprescindible a su vez abrir un abanico de posibilidades lo más amplio posible, que asegure la satisfacción de segmentos diversos y que favorezca tanto la fidelización como el aumento de las estancias medias. Para el actual consumidor el turismo y el ocio están cada vez más ligados a la creatividad y al desarrollo de la propia personalidad, por lo que la capacidad de sorprender a los visitantes y de ofrecerles experiencias en torno a motivaciones diversas que vayan más allá de lo esperado, asegurará el éxito competitivo.

Como consecuencia de lo dicho, los productos a crear deben incorporar la enorme diversidad que en la actualidad presenta el turismo, pero al mismo

tiempo han de ser lo suficientemente flexibles como para satisfacer las necesidades de los actuales consumidores (autonomía, vivencias, significado, autorrealización, etc.), mucho más activos y con interés por socializarse e implicarse con el destino.

4. Sistemas de calidad

La calidad es un concepto abstracto, subjetivo e intangible, pero que se traduce en valor tangible para el *cliente-consumidor* y que puede y debe ser gestionado por la empresa turística. Debe ser entendida, por tanto, como una herramienta de gestión, retroalimentación y mejora del destino en todas sus fases.

Los nuevos productos y destinos turísticos deben satisfacer las necesidades de los actuales consumidores, que cuentan con una amplia experiencia en consumo turístico y una gran capacidad de elección. Así pues, es necesario conseguir que el *turista-consumidor* sea el diseñador y evaluador final del proceso de prestación del servicio, premisa que debe impregnar todos los aspectos que integran el producto y a todos los niveles funcionales y jerárquicos de la organización del destino. Con la implantación de un sistema de calidad y un proceso de certificación estandarizado, o mediante un proceso más modesto pero también efectivo como pueda ser el diseño y aprobación de unas normas de autorregulación de calidad propias consensuadas por todos los agentes, se obtendrán los siguientes beneficios para el desarrollo turístico:

- Por la propia naturaleza de los servicios, y debido a la *participación* del cliente en la producción del mismo, es muy difícil conseguir el mismo nivel de calidad en el tiempo (distintos momentos de prestación de servicio) y en el espacio (distintos lugares de prestación de servicio), lo cual es posible con un sistema o unas normas de calidad.
- Mejora de la imagen de marca o de servicio, con el fin de que el cliente reciba una imagen homogénea de la empresa o institución prestataria del servicio.

Diciembre de 2010

- Obtención de indicadores cualitativos de gestión. Valorar los servicios no sólo cuantitativamente (número de turistas/visitantes) sino también cualitativamente (grado de satisfacción), lo que permite retroalimentar la gestión e introducir mejoras que suponen un valor añadido para el cliente.
- Incremento de la participación y del grado de repetición de los clientes en el servicio.
- Diseño de productos a medida. El cliente participa y aporta sus propias ideas en el diseño de la actividad.

Los sistemas de calidad en servicios, caso del turismo, deben de objetivar percepciones subjetivas, para lo cual no es posible inspeccionar un inexistente bien de consumo final sino que es necesario verificar todo el proceso de prestación del servicio. Es decir, el objetivo debe ser construir sistemas de calidad de procesos, con lo cual se asegura que desde su origen tanto los productos como todos los aspectos que forman el destino alcancen y mantengan los niveles previamente establecidos.

En resumen, en un sector como el turismo, que ofrece no tanto bienes como servicios complejos formados por la conexión de multitud de agentes y productos que, además, son comprados a larga distancia, el único modo de trabajar con calidad es construyendo sistemas que aseguren el mantenimiento de esa calidad a través de la gestión de los procesos de producción.

5. Redes de colaboración de destino

El desarrollo turístico integrado depende de la capacidad para establecer y mantener redes de colaboración entre los diferentes integrantes y agentes que forman parte, de una realidad tan compleja como es un destino turístico. La creación de una red de colaboración implica una actitud y un comportamiento cooperativo entre empresas que normalmente competirían; así como entre agentes y organizaciones que se encuentran vinculados por relaciones económicas, pero también geográficas, sociales y culturales en un sentido amplio.

Diciembre de 2010

El éxito a medio y largo plazo de un destino sólo será posible si entre los diferentes agentes se establecen relaciones de competencia interna que aseguren el mantenimiento de la calidad. Pero asumiendo esa competencia interna, que debe ser favorecida en el proceso de planificación y de gestión del desarrollo, un verdadero destino sólo se construirá desde la integración y la concurrencia frente a competidores externos.

Esta concurrencia debe ir mucho más allá de acudir de forma conjunta y bajo un único paraguas a ferias o redes de promoción y de comunicación, aspecto importante pero prácticamente inoperante cuando se agota en sí mismo. En realidad, implica aceptar unos principios de coordinación que obliguen, sin demérito de la diversidad, a mantener sistemas y niveles de calidad a partir de unos principios y procesos de desarrollo mínimos.

Finalmente, la creación, funcionamiento y continuo reajuste de estas redes de colaboración resulta imprescindible para que una vez finalizado el período de implementación de un plan de desarrollo y las tareas de gestión e inversión de la gerencia del plan, sea posible mantener una serie de esfuerzos y procesos que permitan el mantenimiento del destino como realidad compleja e integradora, más allá de la simple gestión de los productos.

Pero más allá de los aspectos estrictamente productivos es imprescindible generar una conciencia de destino, lo que implica desarrollar estrategias de comunicación interna dirigidas a la sensibilización tanto de los agentes locales públicos y privados (estén o no directamente implicados en el turismo) como al conjunto de la población local. Se trata de un proceso de vital importancia, toda vez que muchas de las nuevas zonas a desarrollar no serán lugares tradicionalmente turísticos, por lo que es necesario conseguir una concientización social hacia nuevas formas de producción, trabajo y relación. Hay que tener en cuenta que para el desarrollo equilibrado y competitivo de nuevos destinos es necesario contar con sectores y grupos de población que han estado tradicionalmente alejados del turismo, en la medida en que un destino innovador sólo lo será si así es percibido por el conjunto de la sociedad, participe o no económicamente del sector.

Diciembre de 2010

Los destinos no vienen hechos ni se desarrollan de forma autónoma. Son producto de una sociedad, de sus compromisos históricos y de sus esfuerzos diarios en la búsqueda de satisfacer necesidades físico-biológicas, económicas, sociales y estético-culturales. Por tanto, sólo son posibles a partir de multitud de esfuerzos individuales que para ser fructíferos deben permitir, en primer lugar, la satisfacción de esas necesidades por parte de sus propios habitantes.

Como consecuencia, crear en la población una conciencia de destino turístico con relación a su propio patrimonio natural y cultural, así como la necesidad de conservarlo y disfrutarlo proyectándolo hacia el futuro, es un compromiso ineludible para un destino innovador. Sólo de este modo el concepto de patrimonio (natural o cultural, tangible o intangible) relacionado con turismo puede ser visto como un referente que es necesario conservar, mantener y transmitir; pero también como conjunto de bienes y de valores que permiten la proyección futura de esa sociedad, incluidos por supuesto, los aspectos económicos.

Introducirse de forma competitiva en los saturados y complejos mercados turísticos de nuestro entorno socioeconómico implica necesariamente asumir un cierto riesgo de experimentación.

Experimentación que, puede resultar más una obligación que una opción, dado que la necesidad de diferenciación que conlleva el funcionamiento del sector turístico parece obligar a ser de los primeros para tener éxito, lo cual implica arriesgarse ofreciendo productos y experiencias que quizá aún no estén plenamente ensayados en el mercado.

A su vez, cada ámbito socioespacial tiene sus propias necesidades de desarrollo, más o menos al margen o más o menos conectadas con el sector turístico. Por tanto, el punto de conexión entre las necesidades de planificación del turismo y el respeto al resto de los estratos productivos y culturales del destino implica abordar el desarrollo del turismo integrándolo dentro de un conjunto más amplio, y sobre la base de una cooperación que agrupe a agentes públicos y privados y que huya de modelos estandarizados.

Diciembre de 2010

La complejidad que deben asumir los nuevos modelos de desarrollo turístico sobrepasa el ámbito de la creación de productos turísticos básicos, de los que hasta ahora se había ocupado de un modo aislado la planificación sectorial. Así, sin perder de vista los tradicionales componentes esenciales del producto (hoteles, restaurantes, actividades animación, etc.), es imprescindible para conseguir un turismo de calidad y sostenible la *atención al destino* como parámetro esencial de referencia a la hora de diseñar nuevos desarrollos.

Hasta el momento se ha producido un predominio de la visión sectorial en el tratamiento de los problemas y necesidades del desarrollo turístico, lo que ha dado como resultado desajustes entre los modelos turísticos y la *imagen-deseo* existente en el imaginario del consumidor. Pero, además de necesitar productos económicamente rentables es imprescindible contar también con territorios y entornos institucionales viables. Es básico, por tanto, definir modelos conceptuales que permitan un ámbito de relaciones en el que, en cada destino y a las distintas escalas a que pueda manifestarse, se desarrollen las relaciones e interconexiones entre el sector público y privado, entre los agentes turísticos y el resto de la sociedad, y entre los aspectos sectoriales y los territoriales.

ORDENACIÓN TERRITORIAL, PLANIFICACIÓN Y COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

Nuevas tendencias mundiales y turismo sostenible. El escenario turístico actual

Según la Secretaría de Turismo de la Nación (Gestión de la Calidad en Turismo, Buenos Aires, 2008. Cap. I; pp 15-20), el turismo es una de las mayores actividades económicas mundiales. Mueve más de 800.000 millones de dólares al año y representa el 35% de las exportaciones mundiales de servicios, cifra que en los países menos desarrollados alcanza el 70%. Además, viene experimentando un crecimiento continuado que confirma las previsiones de la OMT: al 2020 habrá 1600 millones de llegadas internacionales, con tasas en ocasiones superiores a la media estimada (4.1) para regiones como Asia, Pacífico, África y Medio Oriente.

Por otro lado, este crecimiento está acompañado de variaciones en el comportamiento de los turistas, expresados con mayor o menor fuerza según los casos, que permiten detectar tendencias cualitativas tales como:

- Turistas más activos física y mentalmente: buscan mayor participación en las actividades del destino.
- Aumento del turismo especializado: por hobby, por intereses profesionales, por razones económicas.
- La salud y el bienestar físico: se ha transformado en una motivación destacada.
- Turistas más experimentados: y, en consecuencia, más exigentes en servicios y en su relación calidad-precio.
- Viajes más cortos y con mayor frecuencia.
- Nuevas pautas de información y consumo: en función de las innovaciones tecnológicas, como por ejemplo internet.

Diciembre de 2010

Hoy en día, los turistas buscan cada vez más destinos que se preocupen por el cuidado del medio ambiente y la calidad de vida de sus habitantes, buscan encontrar autenticidad, cultura y calidad.

Las estadísticas de los últimos años reafirman la resiliencia del turismo a las variaciones de contexto internacional, signadas por fluctuaciones de los mercados financieros, problemas de seguridad y de salud mundial. Sin embargo, es fundamental para todo destino prever actuaciones integrales para evitar una disminución de la demanda turística, producto de las mencionadas situaciones o de la competencia de otros destinos.

Necesidad de la planificación turística sostenible para lograr destinos competitivos

La actividad turística tiene la posibilidad de evitar reproducir las asimetrías existentes en la distribución de la riqueza y contribuir a elevar la calidad de vida de las personas a través de la generación de empleos, la reducción de la pobreza y la inserción en el mercado laboral de los segmentos menos favorecidos.

¿Qué puede hacer el sector público para promover el desarrollo de los destinos?

A continuación, se exponen algunas recomendaciones de la Declaración del 2005 de la OMT para lograr los objetivos del milenio de la Organización de las Naciones Unidas a través del turismo:

- Integrar al turismo en los programas de desarrollo y en las estrategias para la reducción de la pobreza.
- Promover la participación de los actores de desarrollo locales en todos los niveles, asegurando instancias de consulta y definiendo claramente las responsabilidades.

Diciembre de 2010

- Movilizar recursos locales en cooperación con instituciones financieras, y promover el desarrollo del sector privado local a través de programas para pequeñas y medianas empresas.
- Promover en las grandes empresas un comportamiento sostenible por medio de la adopción de medidas con fuerte responsabilidad social hacia la comunidad.
- Prestar especial atención a los aspectos sociales y culturales del turismo.

Para hacer realidad lo expresado en los párrafos anteriores, reduciendo los costos y optimizando beneficios para las poblaciones receptoras, es necesario incorporar a las políticas públicas criterios de sostenibilidad, que permitan gestionar de manera integral los recursos a corto, mediano y largo plazo.

Los principales lineamientos a seguir para una planificación y desarrollo turístico sostenibles, que contemplan todas las variables que confluyen a una gestión integral de los recursos, son:

- La preservación del medio ambiente y la biodiversidad.
- La viabilidad económica de la actividad.
- El respeto por la cultura y las tradiciones de las comunidades.
- La generación de mecanismos de concertación y participación de todos los actores involucrados en la actividad.
- El rol ineludible del sector público como líder del proceso de planificación participativa de la actividad turística.

¿Cómo lograr un desarrollo turístico sostenible y de calidad?

- Incorporando al turismo en la ordenación del territorio a través de la planificación y la gestión.
- Asumiendo el sector público un liderazgo inequívoco.
- Pensando en lo global y actuando en lo local.

La ordenación del territorio implica la selección de una alternativa económica y sociocultural de desarrollo que permita hacer un uso racional de los recursos, paliar los desequilibrios espaciales existentes y elevar el nivel de vida de las

poblaciones mediante la articulación de los diferentes sectores de la administración pública.

La especificidad del turismo y su fuerte componente espacial tornan imprescindible no solo la planificación del desarrollo turístico sostenible como actividad, sino también su inclusión y armonización con la planificación y gestión total del territorio.

Es indudable que el sector público cumple un rol estratégico en la planificación y desarrollo de un turismo sostenible porque:

- Está en condiciones de coordinar un sector empresarial atomizado como el que caracteriza a nuestra actividad.
- Gestiona recursos públicos (aire, agua, patrimonio): planifica el uso del suelo, regula, provee infraestructura y servicios sociales.
- Tiene capacidad para instrumentar actuaciones “marco”, que influyen en el sector privado o que permiten operar de forma más sostenible.

A escala local, el liderazgo del sector público posibilita un mayor nivel de adecuación a las características y requerimientos de un desarrollo estratégico sostenible, porque tiene más y mejores oportunidades de rectificación de las actuaciones, así como de lograr la participación y el consenso de la comunidad en la gestión del turismo.

En este caso, es particularmente importante identificar, además de las tendencias internacionales, aquellas que son nacionales, regionales y locales para incorporarlas en la planificación.

La planificación como instrumento de ordenación del territorio

El espacio físico ofrece múltiples alternativas de uso de los recursos, que muchas veces entran en conflicto entre sí y tornan necesaria una visión global e integrada de dichos recursos para garantizar y facilitar aquellos usos que aseguren los mayores beneficios en pos de un desarrollo sostenible.

En este sentido, las políticas públicas en torno a diferentes temas, como pueden ser la salud, la educación, el desarrollo productivo y económico, se

Diciembre de 2010

traducen en acciones que impactan sobre el territorio y acarrear consecuencias, muchas veces lejanas en el tiempo pero no por ello menos importantes. La planificación estratégica permite visualizar los escenarios futuros, y por tanto, es un instrumento muy útil para la ordenación del uso de los recursos y la articulación de las diferentes actividades que tendrán lugar en ese territorio.

La ordenación territorial posibilita prevenir, minimizar y evitar impactos negativos sobre el medio ambiente; evitar desequilibrios de infraestructura y equipamiento; optimizar el uso del suelo; coordinar la actuación de los diferentes organismos públicos que tienen injerencia sobre él a través de diferentes actuaciones; y garantizar una imagen de conjunto coherente respecto del paisaje.

En este sentido, el turismo aparece como una de las actividades con mayor capacidad de transformación del territorio bajo modelos sostenibles, siempre y cuando esté correctamente vertebrada con las demás actividades.

Por esta razón, al momento de ordenar turísticamente el territorio, además de relacionar el tipo de desarrollo deseado con la potencialidad del espacio, es importante presentar atención a los siguientes aspectos:

- La normativa que regula el desarrollo de los destinos turísticos: como la adecuación de la arquitectura al paisaje, los espacios de uso público, las zonas protegidas y de amortiguamiento en torno a ellas, los usos permitidos del suelo, los equipamientos y las instalaciones urbanas.
- La regulación de la oferta: tanto el tipo de oferta más adecuada como la capacidad máxima estimada, los requisitos mínimos de prestación, los estándares de calidad, las políticas de incentivos para modalidades y áreas específicas.
- El desarrollo y mantenimiento de la infraestructura: la accesibilidad al destino y entre los diferentes espacios que lo integran, la provisión de servicios básicos como agua, energía, salud, educación, transporte y comunicación.

Diciembre de 2010

- La gestión de sitios de atracción turística: la zonificación, la gestión de flujos de visitantes hacia y dentro del sitio, las medidas de conservación y protección, la determinación de senderos y miradores, la regulación de las prestaciones turísticas y recreativas, la localización y la regulación de puntos de ventas (gastronómicos, artesanos, etc.).

Existe, además, un aspecto de importancia capital, que debe ser integrado a la ordenación turística si se desea obtener un destino sostenible, competitivo y de calidad: los recursos humanos. Es indudable el rol estratégico de los recursos humanos en una actividad de servicios como es el turismo. Su formación, otorga un valor diferencial a los destinos y amerita una atención especial tanto en el sector público como en el privado.

La detección de las necesidades de formación y capacitación de los recursos humanos en turismo debe considerarse desde una perspectiva dinámica, atenta de manera permanente a las necesidades del destino y de las tendencias turísticas.

Todos estos elementos, considerados y evaluados desde una perspectiva participativa que involucre y respete los derechos y necesidades de las comunidades afectadas, toman forma y se ejecutan ordenadamente a través de la planificación estratégica sostenible.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA AL CASO DE ESTUDIO: ANALISIS DE LA OFERTA TURISTICA DE LA PAMPA

ANALISIS DE MATRICES DE DATOS

Población de La Pampa y valoración de recursos

Por medio de los datos obtenidos de la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos, sobre la población total de la provincia de La Pampa según municipio, clasificada por sexo, y área urbano y rural⁴, se obtuvo la población de los municipios y comisiones de fomento con menos de 1000 habitantes en su área urbano. (VER ANEXO N°1)

A partir del procesamiento y sistematización de la información cualitativa y cuantitativamente, se eligieron seis indicadores que permitieron realizar un análisis de los recursos de esas localidades seleccionadas y plasmarlos en una matriz síntesis.

Los criterios de evaluación se aplicaron en función del VALOR DE USO TURÍSTICO ACTUAL y POTENCIAL, que se evaluaron como bajo, normal y alto. Se analizó la calidad de los SERVICIOS BASICOS (agua potable, red cloacal, alumbrado público, energía eléctrica, recolección de residuos, gas de red) (VER ANEXO N° 2), los que se evaluaron como suficientes, insuficientes e inexistentes. En relación con la ACCESIBILIDAD se analizaron las posibilidades de acceso vial y las características de los caminos (Ruta Nacional, Provincial, asfaltada, de ripio, tipo de vehículo requerido, etc.) y se evaluó como mala, regular, buena y muy buena. En cuanto a la CERCANÍA A LOS CENTROS EMISORES DE LA PROVINCIA (se considero para esto las

⁴ INDEC, Censo 2001

Diciembre de 2010

ciudades de mayor población: Santa Rosa, General Pico, General Acha y Eduardo Castex), se juzgó como muy alejados, alejados, cerca y muy cerca.

Esta matriz síntesis se completa con un análisis de la SINGULARIDAD DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS de la localidad con potencialidades para desarrollar productos turísticos; la cual se analizó como poca, normal y mucha.

Una vez analizados los indicadores que nos permitieron valorar los recursos de los municipios con una población urbana menor a 1000 habitantes en su casco urbano, se seleccionaron aquellas localidades cuya valoración sea superior a los 10 puntos. De esta forma se obtuvo un número de 18 municipios y comisiones de fomentos que poseen un alto valor en lo que respecta a su valor de uso turístico actual, potencial, accesibilidad, cercanía a los centros emisores de la provincia, servicios básicos y singularidad de los recursos.

Cabe destacar, que para la elaboración del presente análisis, se contó con la colaboración de informantes claves de la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de La Pampa y de la Subsecretaría de Turismo de La Pampa.

Tabla N° 1. Poblaciones de La Pampa y análisis de recursos.

	VALORACIÓN*						
	VALOR DE USO TURÍSTICO ACTUAL	VALOR DE USO TURÍSTICO POTENCIAL	ACCESIBILIDAD	CERCANÍA A LOS CENTROS EMISORES DE LA PROVINCIA	SERVICIOS BÁSICOS	SINGULARIDAD DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS	TOTAL
Tomás M. Anchorena	0	1	3	3	2	2	11
Monte Nievas	0	1	2	4	2	1	10
Puelches	1	2	4	2	2	2	13
Cnel. Hrio. Lagos	0	0	4	3	2	1	10
Sarah	0	1	4	3	2	2	12
Cnia. Santa Teresa	0	0	3	3	2	2	10
Gral. M.J. Campos	0	1	3	3	2	1	10
Carro Quemado	1	2	3	2	2	2	12

I MÁSTER PROPIO UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE EMPRESAS,
PRODUCTOS Y DESTINOS TURÍSTICOS

Diciembre de 2010

Luan Toro	0	1	3	2	2	2	10
Puelén	0	1	3	2	2	2	10
Villa Mirasol	0	1	3	3	2	2	11
Quetrequén	0	0	4	3	2	1	10
Adolfo Van Praet	0	0	4	3	2	1	10
Ataliva Roca	0	1	4	3	3	1	12
Chacharramendi	0	1	4	3	2	2	12
Cnia. Santa María	0	1	4	3	2	1	11
Quehué	1	2	3	3	3	2	14
Unanue	0	0	4	3	2	1	10

*La valoración va a ser considerada de la siguiente manera:

	1	2	3	4
VALOR DE USO TURÍSTICO ACTUAL	INEXISTENTE	BAJO	NORMAL	ALTO
VALOR DE USO TURÍSTICO POTENCIAL	INEXISTENTE	BAJO	NORMAL	ALTO
SERVICIOS BASICOS (agua potable, red cloacal, alumbrado público, energía eléctrica, recolección de residuos, gas de red)	INEXISTENTES	INSUFICIENTES	SUFICIENTES	
ACCESIBILIDAD	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
CERCANÍA A LOS CENTROS EMISORES DE LA PROVINCIA	MUY ALEJADO	ALEJADO	CERCA	MUY CERCA
SINGULARIDAD (en los recursos turísticos)	POCA	NORMAL	MUCHA	

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de recursos turísticos

Una vez seleccionadas las 18 localidades con un alto valor en lo que respecta a los indicadores seleccionados, se procedió a analizar los recursos turísticos

de estas poblaciones; trabajo que se realizó en forma conjunta con informantes calificados de las áreas técnicas del Organismo Provincial de Turismo.

Al momento de hacer la selección de los recursos turísticos a analizar, se tuvieron en cuenta los aspectos más representativos de La Pampa, como lo son los paisajes, la gente local y sus actividades típicas, los cotos de caza, las fiestas populares, las artesanías, nuestras culturas ancestrales y algunos recursos como la fauna, la flora, las salinas, las aguas termales y los cursos de agua.

En esta matriz de análisis se analizó la existencia o no de los siguientes recursos seleccionados.

- Monte de Caldén (*Prosopis caldenia*): Árbol endémico y considerado patrimonio natural de La Pampa que está íntimamente ligado a la fisonomía y la historia de la provincia.
- Atardeceres: Junto con el caldén forman parte de la fisonomía provincial, y con sus diferentes tonalidades de naranjas forman parte de la paleta paisajística pampeana.
- Llanuras: planicies que caracterizan en gran parte a nuestro territorio; se las puede observar con grandes sembradíos o camufladas en los bosques de caldén.
- Amabilidad de la gente: El pampeano se distingue por su tranquilidad, sencillez y ser buen anfitrión.
- Ciervos Colorados: A pesar de ser una especie introducida por Don Pedro Luro en 1912, es uno de los recursos faunísticos más destacados, tanto para la práctica de la caza deportiva como para su observación, principalmente en épocas de brama (marzo y abril).
- Cotos de Caza: la caza deportiva está tomando gran desarrollo en La Pampa y esto se ve reflejado en la sostenida demanda internacional que viene a nuestra provincia para la práctica de esta actividad.
- Aguas Termales: las propiedades curativas de las termas son un recurso destacado de La Pampa, que cuenta con dos centros termales acondicionados especialmente para los turistas.

Diciembre de 2010

- Salinas: la explotación del sulfato de sodio tiene gran importancia en el desarrollo económico de esta provincia, y se ve reflejado en las dos plantas salineras que existen en el sudeste de La Pampa.
- Ríos / Espejos de Agua: son recursos importantes ya que, debido a la escasez de los mismos, es muy aprovechable su explotación.
- Cultura Aborigen: los pueblos originarios forman parte de la idiosincrasia de la cultura, por ese motivo forman un recurso turístico de gran valor cultural.
- Pinturas Rupestres: también relacionadas con los aborígenes, a través de estas pinturas podemos observar cómo era la vida de los antiguos pobladores antes de la conquista del hombre blanco.
- Gastronomía Local: el asado, las empanadas, los pasteles criollos, el asado con cuero, los lácteos y los chacinados, forman parte de la gastronomía típica.
- Actividades Ecuéstres: el caballo y las destrezas realizadas con este animal, son un elemento destacado en cualquier actividad relacionada con la actividad agropecuaria, base fundamental de la economía regional.
- Fiestas Populares: La Pampa ofrece un amplio y rico calendario turístico donde se incorporan todas las manifestaciones culturales que se celebran de distintas maneras en cada localidad.
- Artesanías: son generadas por pequeños productores o en talleres artesanales, ubicados en todo el territorio de La Pampa, especialmente en los lugares más inhóspitos; destacándose las artesanías en madera de caldén, asta de ciervo, cuero bovino y/o tejidos en telar.
- Actividades Rurales: forman parte de uno de los principales productos turísticos, el turismo rural. Actividades como el arreo de ganado, la yerra, señalada, actividades de tambo, entre otras son muy disfrutadas por los turistas que visitan esta provincia.
- Colectividades Inmigrantes: Son muchos los grupos de inmigrantes que se establecieron aquí desde fines del siglo XIX, como las colectividades

Diciembre de 2010

de españoles, italianos, vascos, alemanes, franceses y grupos minoritarios como los menonitas.

- Leyendas y/o Historias de Pueblo: que alimentan el calendario popular, especialmente en las pequeñas localidades pampeanas.

Tabla N° 2. Existencia de recursos turísticos por localidad

RECURSOS TURÍSTICOS LOCALIDADES	Monte de caldén	Atardeceres	Llanuras	Amabilidad de la gente	Ciervos Colorados	Cotos de Caza	Aguas Termales	Salinas	Rio / Espejo de Agua	Cultura Aborigen	Pinturas Rupestres	Gastro nomia local	Actividades ecuestres	Fiestas Populares	Artesanías	Actividades Rurales	Colectividades inmigrantes	Leyendas y/o historias de pueblo	Total respuestas afirmativas
Tomás M. Anchorena	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	9
Monte Nuevas	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	7
Puelches	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	9
Cnel. Hrio. Lagos	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	8
Sarah	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	8
Cnia. Santa Teresa	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	9
Grat. M.J. Campos	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	9
Carro Quemado	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	8
Luan Toro	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	11
Puelén	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	8
Villa Mirasol	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	9
Quetrequén	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	3
Adolfo Van Praet	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	6
Ataliva Roca	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	11
Chacharramendi	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	8
Cnia. Santa María	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	12
Quehué	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	15
Unanue	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	9

Localidades con mayor número de recursos turísticos.

Fuente: Elaboración propia

Diciembre de 2010

Tomando las 18 localidades seleccionadas anteriormente y analizando las que poseen mayor número de recursos turísticos, se pueden identificar cuatro poblaciones: Luan Toro, Ataliva Roca, Colonia Santa María y Quehue.

Todas ellas tienen entre sus recursos el monte de caldén, los atardeceres, la amabilidad de la gente, ciervos colorados, cotos de caza, gastronomía local, fiestas populares, actividades rurales y leyendas y/o historias del pueblo.

Análisis de la planta turística existente

Posterior al trabajo de análisis de los recursos, se realizó un análisis de la planta turística existente en dichas localidades.

En este punto se tomó como variable a analizar, la CALIDAD en los servicios, productos y atractivos disponibles en esas poblaciones; dándose una valoración de 0 a 3 puntos; donde 0 es INEXISTENTE, 1 MALA, 2 BUENA y 3 MUY BUENA.

Para medir los SERVICIOS BASICOS se tuvo en cuenta la información brindada por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos, Población en hogares por presencia de servicio en el segmento (según censo 2001) (VER ANEXO N° 2). Cuando se analiza particularmente el TRANSPORTE PUBLICO, se tienen en cuenta las empresas de media y larga distancia que conectan a nuestra provincia con el resto del país y aquellas que comunican a estas pequeñas localidades con los centros poblados más importantes, como son General Pico y Santa Rosa; dándole una puntuación de 1 punto a las comunidades donde solo pasan líneas de colectivos nacionales, y 3 puntos a las que tienen servicios diarios a Santa Rosa y General Pico. Con respecto al indicador sobre SANIDAD, se utilizó información brindada por la Subsecretaría de Salud del Gobierno de La Pampa, a través del Mapa Sanitario Provincial y los distintos niveles de complejidad de los establecimientos sanitarios de la provincia; por ello se dio una puntuación de 1 punto a aquellas poblaciones que tienen un centro de baja complejidad (salas de 1° auxilios o enfermerías con médicos generales) y una valoración de 2 puntos a las que tienen centros de media complejidad (centro asistencial con presencia de especialistas básicos).

Diciembre de 2010

Al momento de analizar la ACCESIBILIDAD, también se trabajó sobre las estadísticas brindadas por el organismo oficial de estadísticas provincial; se valoró las poblaciones que están sobre Rutas Nacionales, al igual que las ubicadas sobre Rutas Provinciales, con una puntuación de 3 puntos a aquellas ubicadas sobre rutas muy transitadas y 2 puntos a las ubicadas sobre rutas con escaso movimiento de vehículos.

Cuando se analiza la CONECTIVIDAD, implica varios indicadores; entre ellos hay algunos que requieren de un análisis más exhaustivo, por ejemplo: conectividad AÉREA, se tiene en cuenta la cercanía a los dos aeropuertos provinciales con tráfico aéreo comercial, General Pico con 3 frecuencias semanales de vuelos desde y hacia Buenos Aires y Santa Rosa, con una frecuencia diaria (excepto fines de semana) a Buenos Aires. Al indicador ASOCIACIONES INTERMEDIAS, se le dio una puntuación de 2 puntos debido a que todas estas poblaciones tienen alguna institución, ya sea organización social, cultural, política, etc. Con respecto a los ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS se le dio una marcación de 2 puntos, ya que todos los pueblos seleccionados tienen tres niveles de aprendizaje (inicial, primario y secundario) exceptuando Unanue que solo tiene nivel inicial y primario. En ENTIDADES BANCARIAS, se le dio 1 punto a aquellas que tienen una agencia del Banco de La Pampa. Por último, para analizar la calidad y cantidad de ESTABLECIMIENTOS O EMPRESAS HOTELERAS y en NUMERO DE PLAZAS, se tuvo en cuenta la información brindada por la Subsecretaría de Turismo de La Pampa sobre la oferta de alojamientos turísticos según división departamental. (VER ANEXO N° 3)

Tabla N° 3. Planta turística existente

Pueblo	CALIDAD					
	Total S.Basicos		Total Accesibilidad		Total Conectividad	
Tomás M. Anchorena	12	5,17%	3	3,85%	13	4,32%
Monte Nievas	17	7,33%	4	5,13%	13	4,32%
Puelches	11	4,74%	2	2,56%	20	6,64%
Cnel. Hrio. Lagos	13	5,60%	6	7,69%	16	5,32%
Sarah	10	4,31%	3	3,85%	16	5,32%
Cnia. Santa Teresa	11	4,74%	3	3,85%	11	3,65%
Gral. M.J. Campos	16	6,90%	3	3,85%	18	5,98%
Carro Quemado	10	4,31%	3	3,85%	20	6,64%
Luan Toro	15	6,47%	5	6,41%	24	7,97%
Puelén	8	3,45%	4	5,13%	13	4,32%
Villa Mirasol	18	7,76%	6	7,69%	14	4,65%
Quetrequén	13	5,60%	7	8,97%	11	3,65%
Adolfo Van Praet	11	4,74%	3	3,85%	13	4,32%
Ataliva Roca	17	7,33%	8	10,26%	29	9,63%
Chacharramendi	10	4,31%	5	6,41%	18	5,98%
Cnia. Santa María	14	6,03%	5	6,41%	15	4,98%
Quehué	16	6,90%	5	6,41%	26	8,64%
Unanue	10	4,31%	3	3,85%	11	3,65%

Fuente: Elaboración propia

VER TABLA COMPLETA. ANEXO N° 4

Según los valores obtenidos en el análisis de todos los indicadores que nos permiten conocer la planta de infraestructura que existe en esas localidades, se puede tomar como referencia aquellas que tengan un porcentaje superior al 50% en la puntuación asignada. De esta forma, se puede decir que Hilario Lagos, Luan Toro, Ataliva Roca y Quehue poseen una planta de infraestructura turística con potencialidad para el desarrollo de la actividad turística.

Después de realizar un análisis exhaustivo del número de habitantes de todas localidades pampeanas; seleccionar aquellas con una población urbana inferior a los 1000 habitantes; comparar sus recursos y recursos turísticos y analizar la planta de infraestructura turística existente, podemos identificar tres localidades con potencialidad turística para poner en valor turístico; ellas son: **Luan Toro, Ataliva Roca y Quehue.**

No se considera a la localidad de Hilario Lagos, debido a que tiene escasos recursos turísticos actuales y/o potenciales para desarrollar turísticamente.

LUAN TORO

Municipio ubicado en el Departamento Loventue, a 124 km al oeste de Santa Rosa. Su nombre significa “Laguna de Toro” o “Guanaco Bravo” en lengua ranquel.

Su fundador fue Juan Smith y la fecha que quedó establecida como fundación para Luan Toro, fue la llegada del ferrocarril el 15 de Marzo de 1908, aunque la estación se inauguró recién en diciembre de ese año.

Semanas después del paso del primer tren los dueños de las tierras, Eduardo y Carlos Madero, otorgaron un poder a Juan Smith para vender chacras, solares y quintas y comenzaron las escrituraciones, la primera de las cuales correspondió a dos quintas adquiridas por Alfonso Capdeville, fundador de Telén, pequeña localidad del mismo departamento.

Luan Toro es un pueblo tranquilo, con una gran plaza, una capilla y curiosamente la municipalidad no está frente a ella sino a una cuadra.

Uno de los principales atractivos de Luan Toro es la Estancia Turística “San Carlos”⁵, sobre Ruta Provincial N° 10. Está enmarcada en la zona del caldenal, surcada de barrancas naturales, brindando un espacio natural que invita a la aventura y a las experiencias únicas: observar el atardecer o un cielo colmado de estrellas. Las cabalgatas forman parte de la oferta de servicios más destacados de esta estancia, que pueden ser individuales, en grupo, nocturnas y de varios días.

Otro producto muy desarrollado en la localidad son los cotos de caza, donde se practica la caza deportiva del jabalí y ciervo colorado.

⁵ www.sancarloslapampa.com.ar

Además aquí se realiza la Fiesta “Patria Gaucha” que ha sido declarada de interés turístico provincial.

QUEHUE

Localidad ubicada en el Departameto Utracán, a 75 km al suroeste de Santa Rosa, en el amplio Valle de Quehue. Fundada en 1896 por don Nazario Romero, su nombre significa “Lugar Central o de Reunión” en lengua aborigen.

Capital Provincial de la caza mayor y menor, cuna del jabalí y el ciervo colorado. Año a año aquí se congregan los amantes de la actividad cinegética incentivados por la competencia de distintos torneos o la “Fiesta Provincial de la Caza Mayor” en el mes de Octubre.

Otros atractivos de relevancia turística son, la Cueva de la Salamanca, con testimonios pictóricos de los antiguos pobladores de nuestra provincia, la Capilla San Lorenzo, el Paseo Don Bosco, un espacio verde con un pequeño oratorio en homenaje al padre salesiano, la vieja estación y El Caldén Centenario, el Mercado Artesanal, donde se venden los trabajos realizados por los alumnos de la Escuela Hogar N° 32 de dicha localidad, la Casa de la Cultura “Casa Sarasola”, el Museo “Herrería Juan Villa” y el monumento al tricampeón nacional de doma⁶ Rafael Otamendi.

ATALIVA ROCA

Distante 45 km al sur de Santa Rosa, sobre Ruta Nacional N° 35, es un paso casi obligado para todos los que viajan al sur del país.

Fundada el 20 de Septiembre de 1902, en el campo de doña Concepción Apezato de Nicoletti; las tierras pertenecían a Ataliva Roca, hermano de Julio

⁶ Doma: es aguantar sobre el lomo de un caballo “bagual” o “potro” (animal sin amansar) por un período que puede ser de 6 o más segundos.

A. Roca y padre político de Pedro Luro, que heredó los campos donde ahora se sitúa la Reserva Provincial Parque Luro⁷.

Entre sus principales atractivos se destaca la Reserva Provincial Parque Luro, declarada en 1996 como Área Protegida sin aprovechamiento productivo y en 1997 como Patrimonio Natural, Histórico y Cultural. Sus atractivos naturales son de importancia decisiva en la oferta turística de la provincia por la singularidad del paisaje, presentando tres ambientes naturales: el bosque, la laguna y el medanal; por la existencia de fauna exótica como el ciervo colorado y el jabalí europeo, y por las 160 diferentes especies de aves, entre migratorias y residentes.

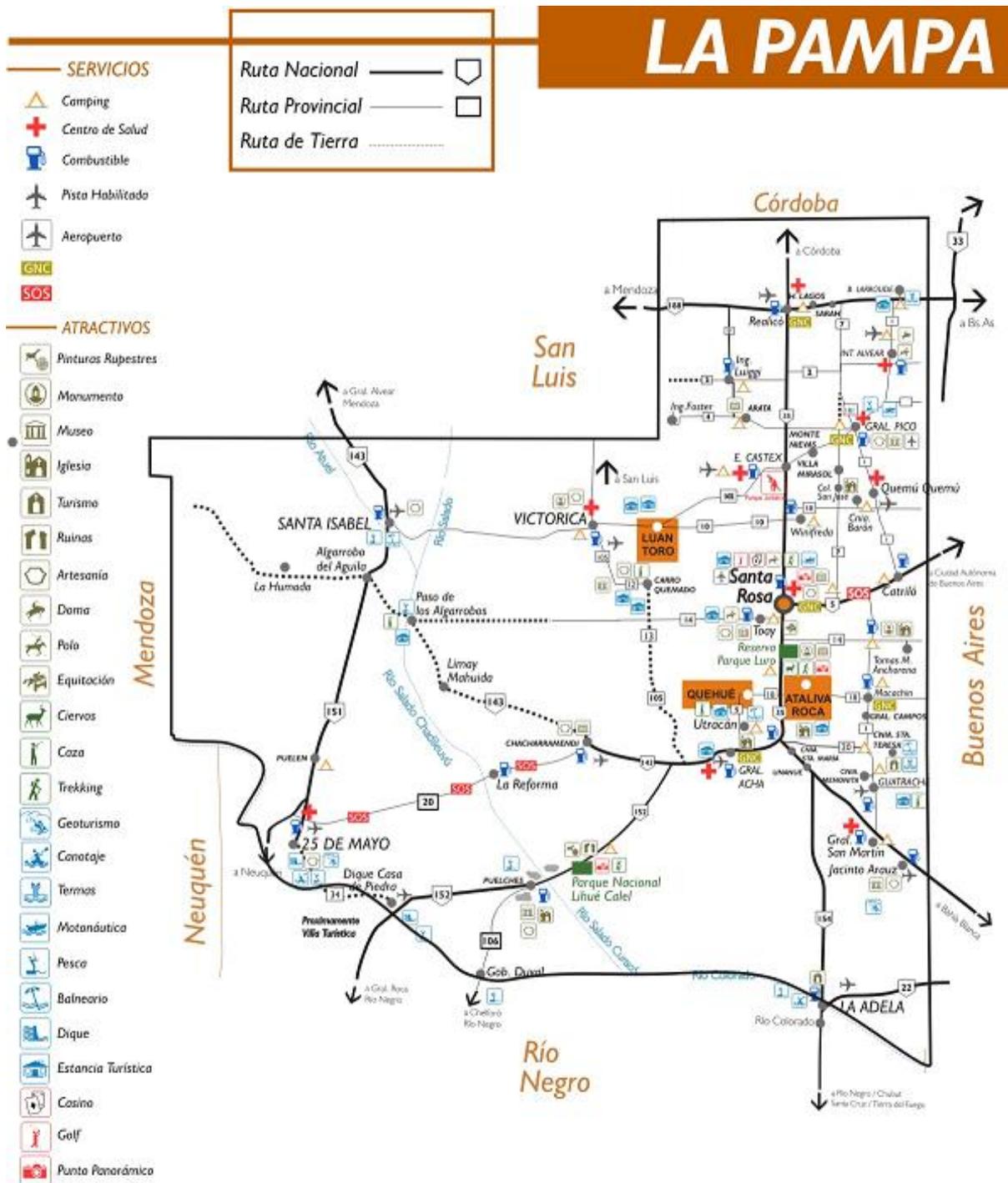
El atractivo histórico también reviste importancia. A principios del siglo XX fue el primer coto de caza del país, conocido como “San Huberto” y aquí se reunieron importantes personalidades para tratar la provincialización de este territorio. El atractivo más destacado es el Museo “El Castillo”, declarado Monumento Histórico Nacional, el Museo “San Huberto”, que alberga una cochera única en La Pampa, el Museo “El Caserío” y edificaciones históricas como el Tanque del Millón, el Tambo Modelo, entre otras.

Además en el mes de Noviembre se realiza la “Fiesta del Parque Luro”, que congrega gran cantidad de público de la zona.

⁷ www.parqueluro.gov.ar

Diciembre de 2010

Gráfico Nº 3. Esquema de mapa turístico. Ubicación de localidades con potencialidad turística en La Pampa



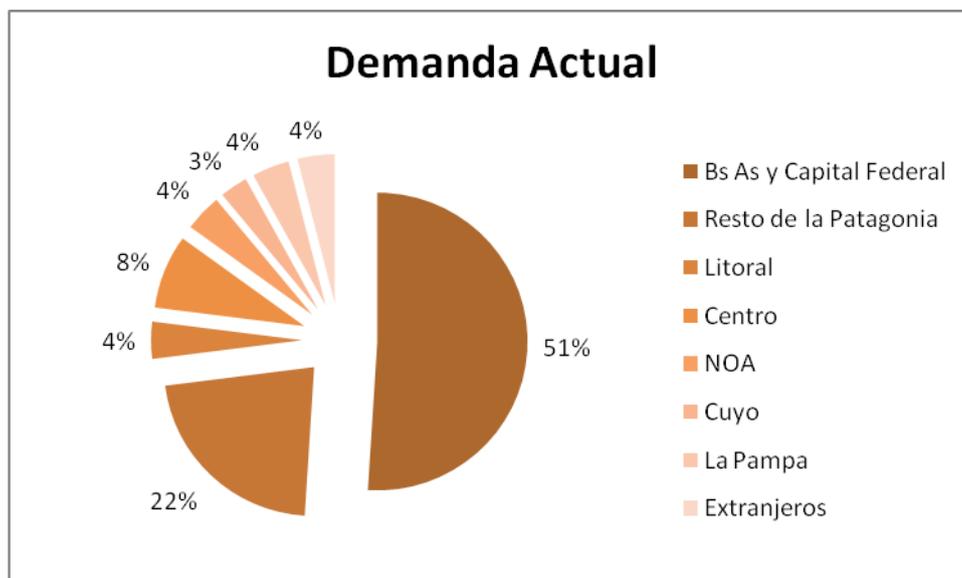
Fuente: Departamento de Diseño Gráfico. Subsecretaría de Turismo de La Pampa.

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA AL CASO DE ESTUDIO: ANALISIS DE LA DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA

DEMANDA ACTUAL

A través del análisis de las fuentes estadísticas brindadas por la Subsecretaría de Turismo de La Pampa⁸ se llega a la conclusión que la demanda actual que visita esta provincia está representada principalmente por turistas de Capital Federal y la provincia de Buenos Aires, seguidos por turistas del resto de las provincias que conforman la Región Patagónica⁹; esto se debe, en gran parte, por la ubicación estratégica de La Pampa, en el centro del país, constituyéndose en un nexo de comunicación entre el norte – sur y el este – oeste de Argentina.

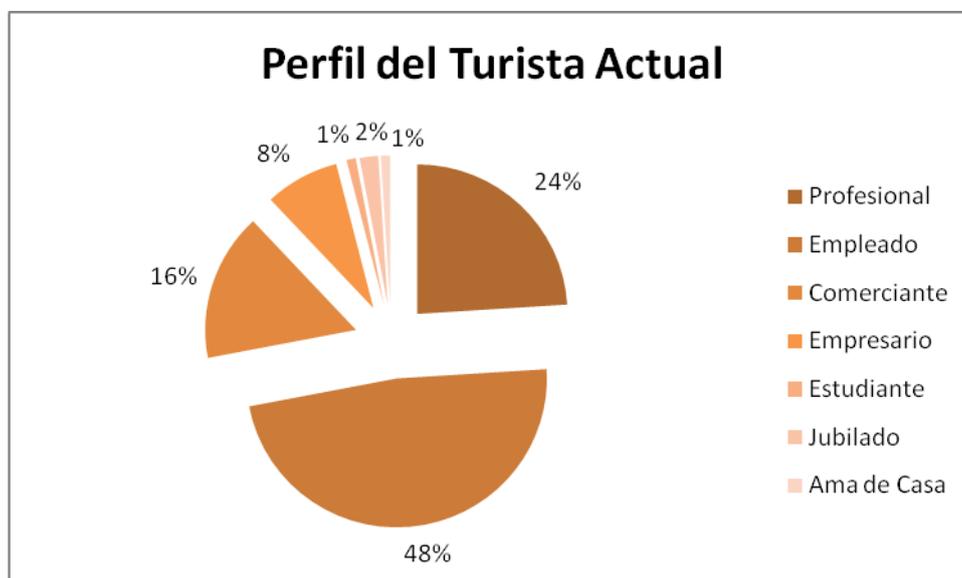


⁸ Según información correspondiente al año 2009

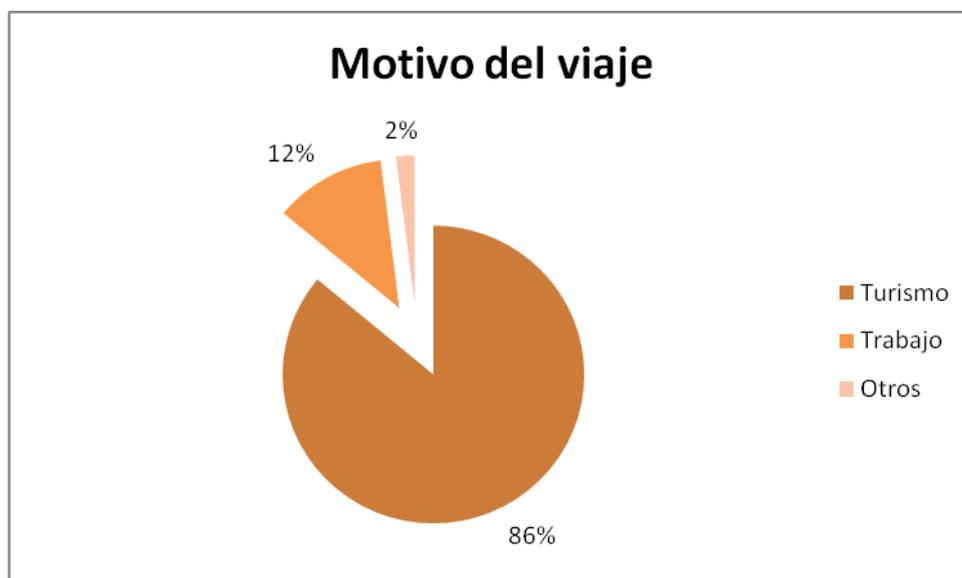
⁹ Conformada por las provincias de La Pampa, Río Negro, Neuquén, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Diciembre de 2010

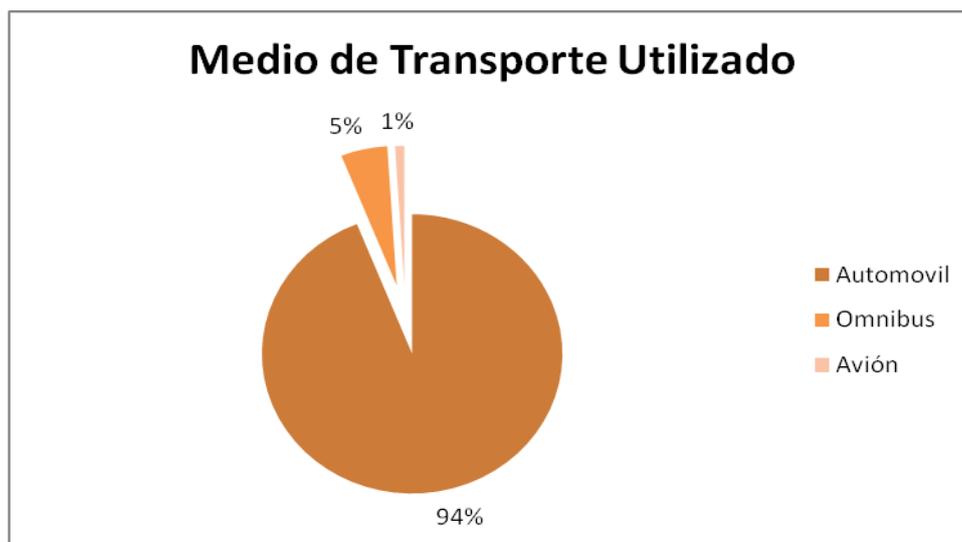
Con la información suministrada, se puede analizar además el perfil del visitante de La Pampa, siendo en un 48% empleado, seguido por el 24% profesionales y un 16% comerciantes.



Además, se debe destacar que un 86% de las personas que llegan a la provincia lo hacen por turismo y/o recreación.



Por último, es muy importante tener en cuenta, sobre todo para la investigación que se está desarrollando, el medio de transporte utilizado por los visitantes, donde se puede ver que un 94% llega a La Pampa en su propio vehículo.



Por otro lado, con la información brindada se puede estudiar como ha sido la evolución de la demanda que visita y se aloja en los establecimientos de La Pampa en los últimos diez años.

Tabla N° 4. Evolución de la demanda turística. Temporada Invernal.

Temporadas Invernales 1998-1999-2000-2001-2002-2003-2004-2005-2006-2007-2008-2009				
Año	Alojados	Estad. Media	Ocupación	Pernoctes
1998	10.686	1.45	52,00%	15.495
1999	10.578	1.38	49,00%	14.598
2000	12.305	1.25	52,00%	15.381
2001	8.117	1.31	37,00%	10.633
2002	9.840	1.24	40,00%	12.202
2003	11.969	1.26	49,00%	15.081
2004	12.282	1.45	53,00%	17.809
2005	14.298	1.36	56,00%	19.446
2006	13.907	1.54	61,00%	21.418
2007	13.475	1.64	63,00%	22.100
2008	17.890	1.66	77,00%	29.698
2009	14.894	1.54	66,00%	22.937
2010	15.181	1.65	68,00%	25.049

Tabla N° 5. Evolución de la demanda turística. Temporada Estival.

Temporadas Estivales 1999-2000-2001-2002-2003-2004-2005-2006-2007-2008 – 2009-2010				
Año	Alojados	Estad. Media	Ocupación	Pernoctes
1999	28.359	1.40	54,00%	39.703
2000	24.940	1.34	45,00%	33.420
2001	23.194	1.31	42,00%	30.384
2002	16.688	1.32	31,00%	22.028
2003	22.640	1.45	43,00%	32.828
2004	27.123	1.57	51,00%	42.583
2005	31.523	1.52	58,00%	47.914
2006	35.956	1.51	60,00%	54.294
2007	41.917	1.81	81,00%	75.871
2008	40.417	1.73	71,00%	69.923
2009	35.462	1.75	62,00%	62.059
2010	38.617	1.76	68,00%	67.966

Fuente: Departamento de Fiscalización. Subsecretaría de Turismo de La Pampa. .

Con esta información se pueden observar variaciones en el número de turistas que visitan La Pampa; se nota un aumento de los alojados, especialmente en 2008 y lo que va de 2010, teniendo en cuenta la crisis mundial del 2009, que también tuvo sus repercusiones en Argentina, sumado a esto, la gran sequía que afectó a toda la región pampeana de nuestro país, que también se vio reflejada en la economía regional.

Por otro lado, se observa que la estadía media de los visitantes sufre un leve aumento en los últimos años, llegando casi a las dos noches de alojamiento durante su estancia en la provincia.

Para el trabajo que se está realizando, se deben tener en cuenta todas estas características de la demanda actual; de modo que contribuyan al futuro desarrollo de la actividad turística en las localidades con potencialidades para poner en valor turístico.

DEMANDA POTENCIAL

Los posibles mercados emisores que visiten la provincia y particularmente las tres localidades seleccionadas se podrán identificar a través de un estudio de demanda en origen.

El análisis de los futuros visitantes de La Pampa tiene, entre sus objetivos:

- Captar mayor cantidad de turistas que visiten la provincia.
- Lograr dejar de ser un destino de paso para consolidarla como un destino de estancia.
- Aumentar el número de pernóctes promedio de 1 a 2 noches
- Lograr captar la clase media / alta de los centros emisores más importantes de Argentina para que viajen a La Pampa los fines de semana, fines de semana largos, para realizar mini-vacaciones y también hacer que se visiten estas localidades con potencialidad para poner en valor turístico.

A través de los conocimientos que se tienen de los visitantes actuales; se puede identificar a la potencial demanda en Capital Federal y Buenos Aires y en el resto de las provincias que forman la región patagónica.

Se puede investigar acerca de las principales características de esta demanda para hacer un análisis y lograr que los turistas de estos centros emisores elijan a Quehue, Luan Toro y Ataliva Roca como atractivos para visitar en su próximo paso o estadía en La Pampa.

Consultando a las fuentes de información, tanto en la Oficina de Informes ubicada en la Casa de la Provincia de La Pampa en Capital Federal, como en el Centro de Informes Turísticos de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia en Santa Rosa y otros centros de información turística como Reserva Provincial Parque Luro y Villa Turística Casa de Piedra, se sabe que el turista que visita La Pampa disfruta mucho de la naturaleza, las actividades al aire libre, de compartir actividades con la población local, principalmente con el hombre de campo, y además disfruta de actividades culturales y relacionadas con la

Diciembre de 2010

idiosincrasia de la gente del lugar que está visitando. Por otro lado, se nota mayor compromiso hacia la sostenibilidad del lugar que se está visitando.

Algunas de las variables que se deberían analizar al momento de realizar este estudio de la demanda potencial serían: principales motivos de viaje, permanencia promedio, gasto promedio durante el viaje, tipo de alojamiento utilizado, medio de transporte, actividades que gustan realizar, con quien realizan habitualmente sus viajes (solos, con amigos, en pareja, en familia), además de analizar su perfil socioeconómico (sexo, edad, nivel de estudio).

Esto servirá para conocer las necesidades de la población de los centros de donde proviene el mayor número de turistas a La Pampa y así planificar y desarrollar turísticamente a Ataliva Roca, Quehue y Luan Toro en pos de esas necesidades.

El método a utilizar para esta investigación serán encuestas anónimas, con multiple choice y preguntas abiertas, siendo una muestra aleatoria, segmentada y voluntaria; las mismas se pueden realizar en las oficinas de información turística de La Pampa en Capital Federal, como en las oficinas de informes de las principales ciudades del resto de la Patagonia, como son Neuquén, Viedma, Trelew, Rawson y Rio Gallegos.

Para esto se puede contar con personal de la Subsecretaría de Turismo provincial o establecer algún sistema de pasantías con universidades o institutos donde se dicte la carrera de turismo en las ciudades donde se estime hacer el muestreo.

Otra forma de estudiar la demanda en origen sería durante la participación de La Pampa en los distintos eventos y/o ferias de turismo en las que participa la provincia promocionando sus atractivos, tanto a nivel regional (por ejemplo Fiesta Provincial de la Manzana, General Roca, Río Negro), como a nivel nacional (Caminos y Sabores, Expo Patagonia y FIT, en Capital Federal); allí se podría realizar algún muestreo aleatorio.

Diciembre de 2010

Además se puede tener en cuenta las acciones de promoción que realiza el INPROTUR¹⁰ en el exterior para hacer un análisis de la demanda extranjera que visita La Pampa (4% según datos oficiales)

Siguiendo con esta investigación de la demanda potencial, se debe pensar en las preferencias de los posibles visitantes que llegarán a esta provincia. Esto se puede analizar a través de algunos muestreos realizados por el organismo oficial de turismo durante el año 2010 en importantes acontecimientos en los que se participó promocionando los atractivos turísticos de la provincia; estos fueron: FISA 2010¹¹ (donde, según datos de los organizadores, visitaron la feria más de 20.000 personas) y Paseo del Bicentenario¹² (según datos oficiales, más de 3 millones de personas recorrieron el paseo durante los 5 días de duración).

En un total de 460 encuestas completadas en ambos acontecimientos, una de las preguntas realizadas era sobre el tipo de turismo que realiza habitualmente el público que visitó esos eventos. Aquí se debe prestar mucha atención a las respuestas, ya que el mayor número contestó Sol y Playa, pero le siguen Turismo de Aventura, Rural y Cultural, de los cuales existe una amplia oferta en las tres localidades seleccionadas en esta investigación.

¹⁰ Instituto Nacional de Promoción Turística. Ministerio de Turismo de la Nación.

¹¹ Feria de la Producción, el Trabajo y los Servicios del Sur Argentino. Bahía Blanca. Pcia de Bueos Aires.

¹² Paseo en Capital Federal, con motivo de los 200 años de la Revolución Independentista Argentina.

Diciembre de 2010

Grafico N° 4. Pregunta realizada en encuestas durante FISA 2010. Marzo 2010.
(Total 160 encuestados)

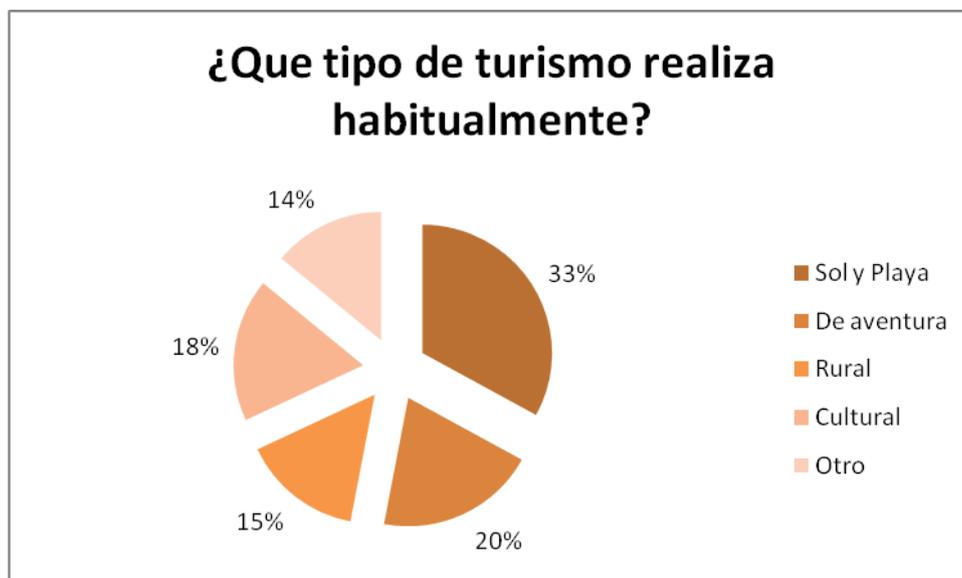
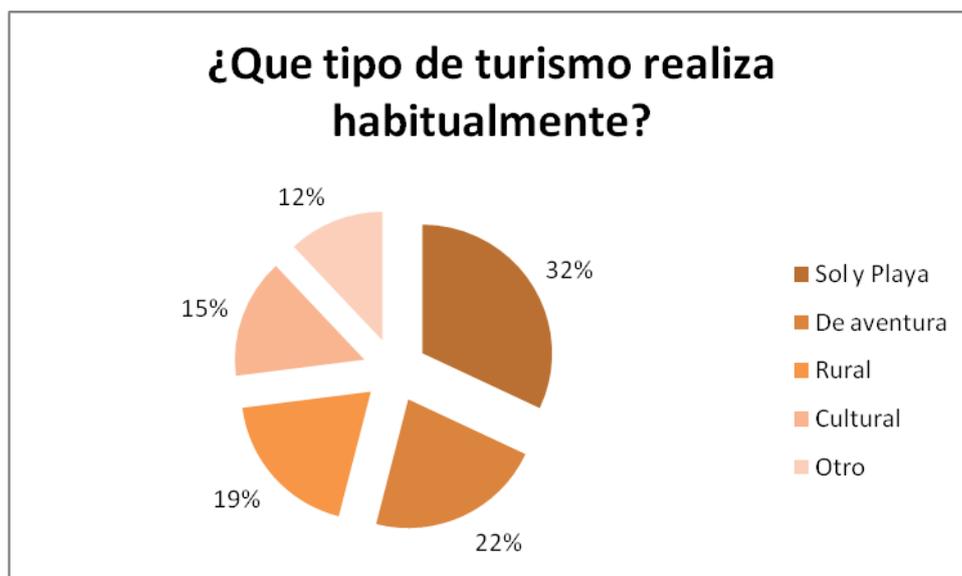


Grafico N° 5. Pregunta realizada en encuestas durante el Paseo del Bicentenario. Mayo 2010. (Total 300 encuestados)



Fuente: Subsecretaría de Turismo. Gobierno de La Pampa

Diciembre de 2010

Estudio de demanda potencial en la ciudad de Santa Rosa como destino emisor local

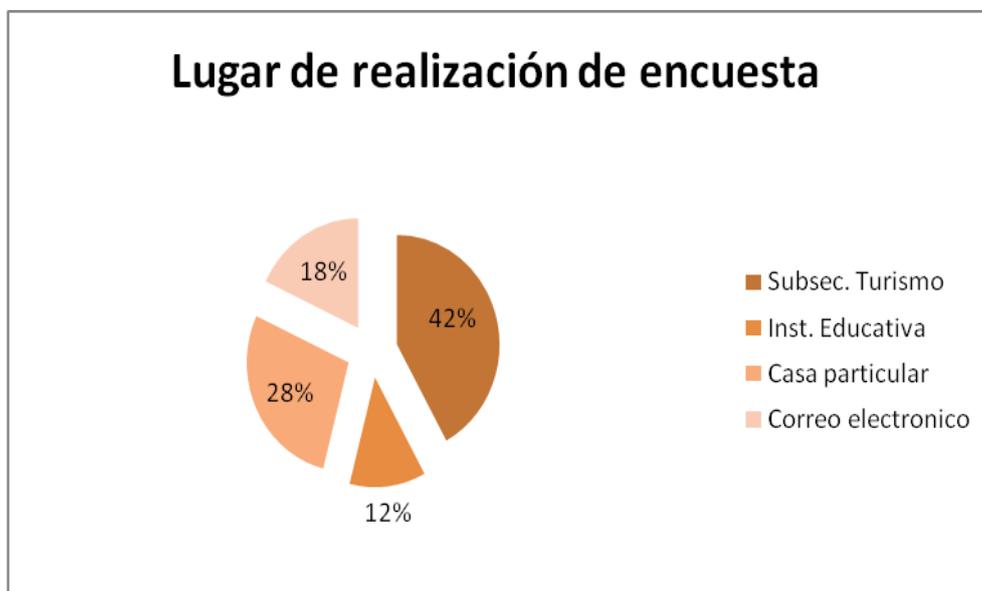
Para completar y ampliar el trabajo de investigación realizado, se realizó un estudio de la demanda potencial de las localidades de Ataliva Roca, Luan Toro y Quehue en un centro emisor provincial como es la ciudad de Santa Rosa, capital de la Provincia de La Pampa.

El método a utilizar fueron encuestas anónimas, con multiple choice y preguntas abiertas, siendo una muestra aleatoria, segmentada y voluntaria, realizándose un muestreo de 50 encuestas y así poder analizar el perfil de los potenciales visitantes pampeanos que visitarán esos pueblos.

Para el armado de las encuestas se tuvieron en cuenta diferentes criterios de segmentación como demográficos (género, grupo de edad y estado civil), socio-económicos (nivel de ingresos, ocupación y nivel de educación) y otras preguntas relacionadas con el nivel de vida del encuestado (VER ENCUESTA ANEXO N° 5).

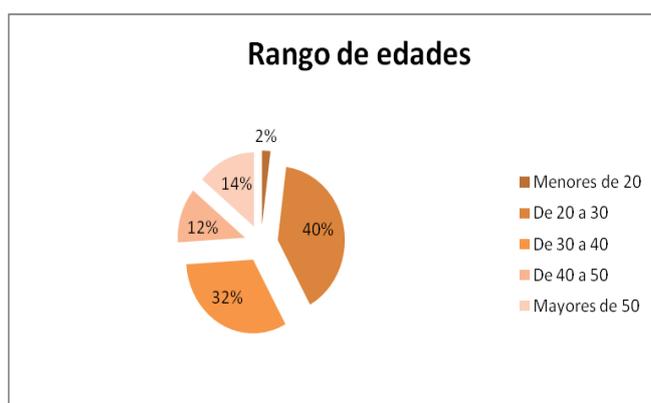
La muestra se tomó en tres ámbitos diferentes de la ciudad de Santa Rosa, siendo, la Subsecretaría de Turismo de La Pampa, una institución educativa de nivel superior (Colegio Universitario Visión Tecnológica) y domicilios particulares. Además se realizaron encuestas por correo electrónico.

Gráfico N° 6. Ámbito de Santa Rosa donde se tomó la muestra.

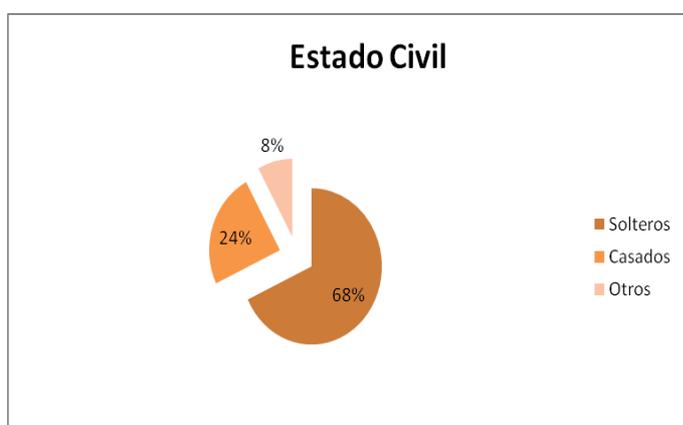
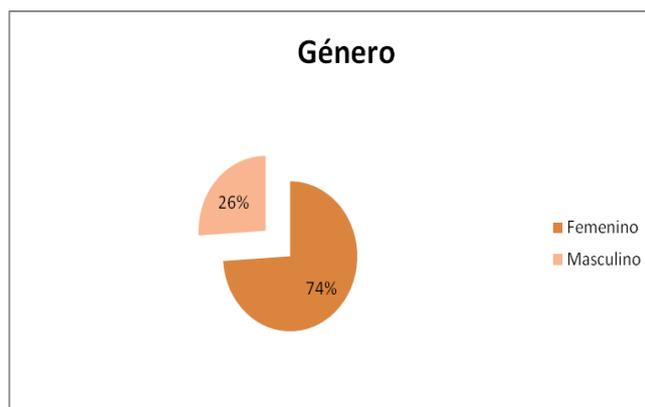


Analizando el criterio de segmentación demográfica, se concluye que el rango de edades de los encuestados fue en su mayoría de 20 a 30 años (40%) y el género femenino (74%); y con respecto al estado civil, un 68% son solteros, un 24% casados y el resto separados, viudos, etc.

Gráficos N° 7. Aspectos demográficos de los encuestados



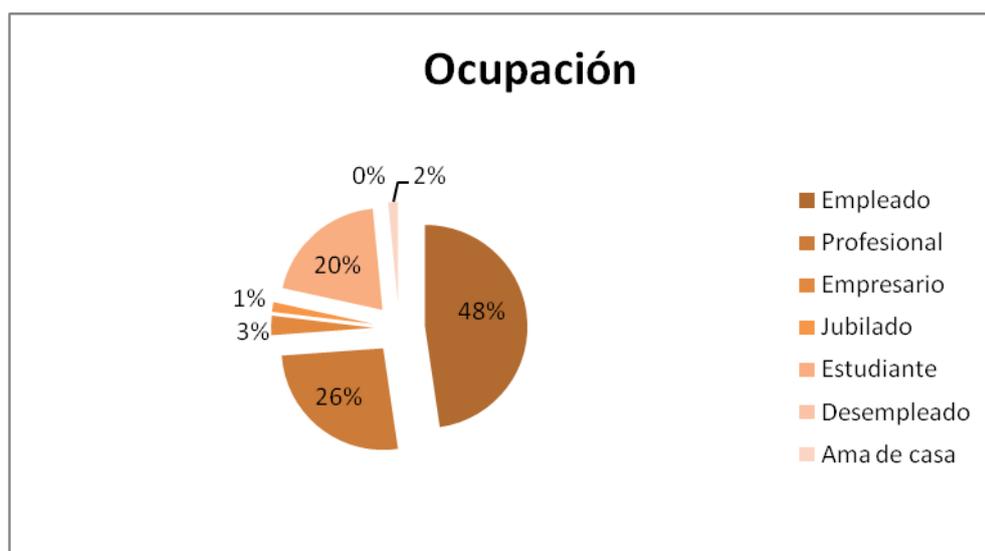
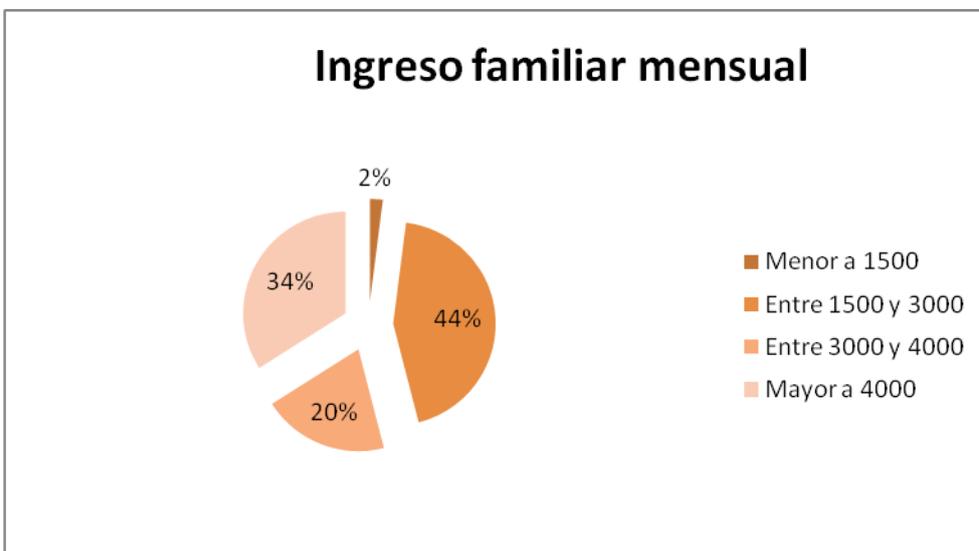
Diciembre de 2010

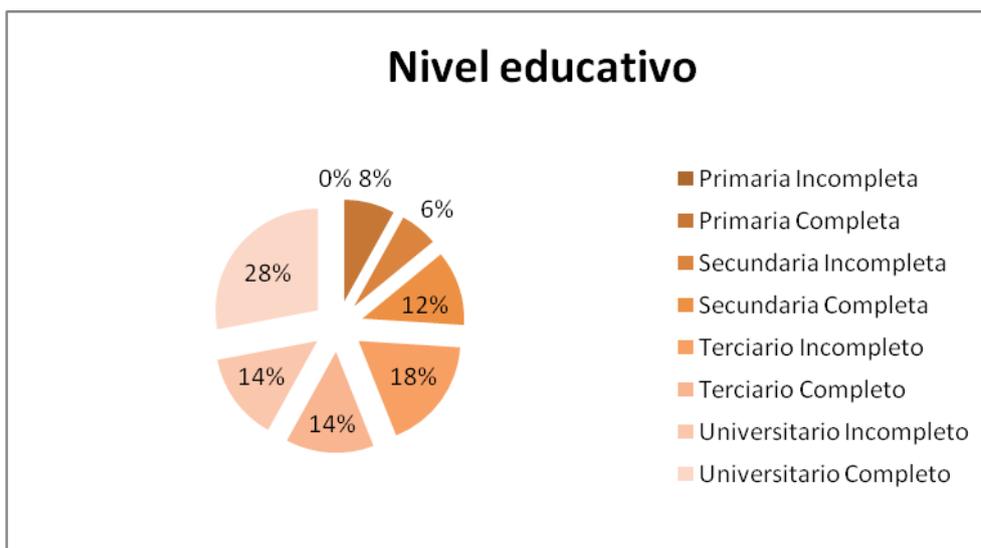


Cuando se analizan los datos de la segmentación socio-económica, se puede ver que el 44% de las personas tienen un ingreso familiar mensual entre \$1500 y \$3000¹³, siendo este un sueldo promedio de un empleado de la administración pública provincial, seguida por aquellos grupos familiares que tienen un ingreso superior a \$4000 (34%). Con respecto a la ocupación, el 48% es empleado, seguido por un 26% de profesionales y un 20% estudiantes, teniendo en cuenta que un 12% del muestreo fue realizado en una institución educativa de nivel superior. Por último, al analizar el nivel educativo, se observa que un 28% tiene el nivel de universitario completo y un 18%, terciario incompleto; con estos datos se puede analizar el alto nivel de educación que existe en la provincia de La Pampa, siendo este un punto a tener en cuenta al momento de realizar actividades de concientización turística en la población local.

¹³ Pesos Argentinos, siendo U\$\$ 1 = \$3,97 (según cotización del día 1/12/2010. Fuente: Banco de La Pampa)

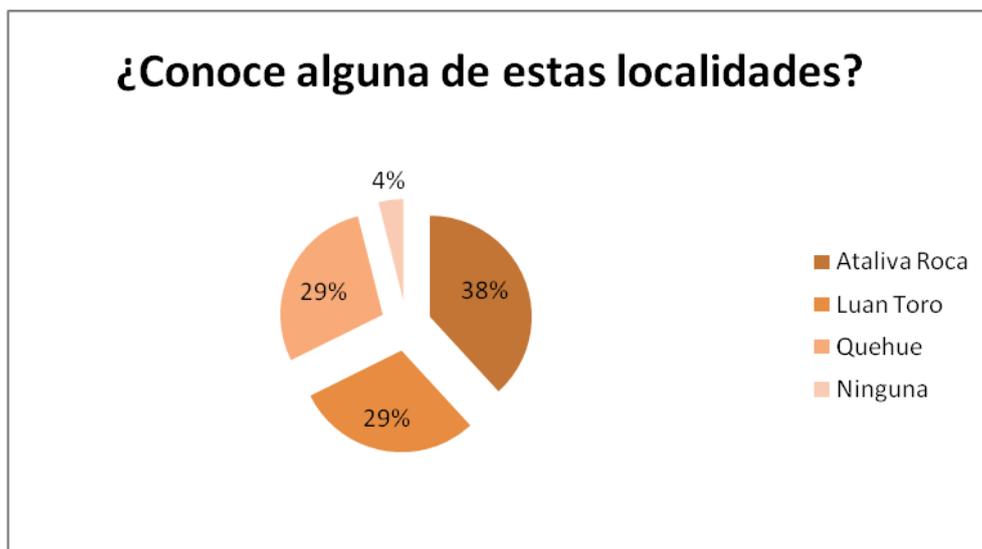
Gráficos N° 8. Aspectos socio-económicos de los encuestados.





La primera pregunta a contestar fue si las personas encuestadas conocían alguna de esas localidades, lo cual indica que la más conocida entre los pampeanos es Ataliva Roca (39%), seguido por Luan Toro (29%) y Quehué (28%), solo un 4% de los encuestados no conocía ninguna localidad.

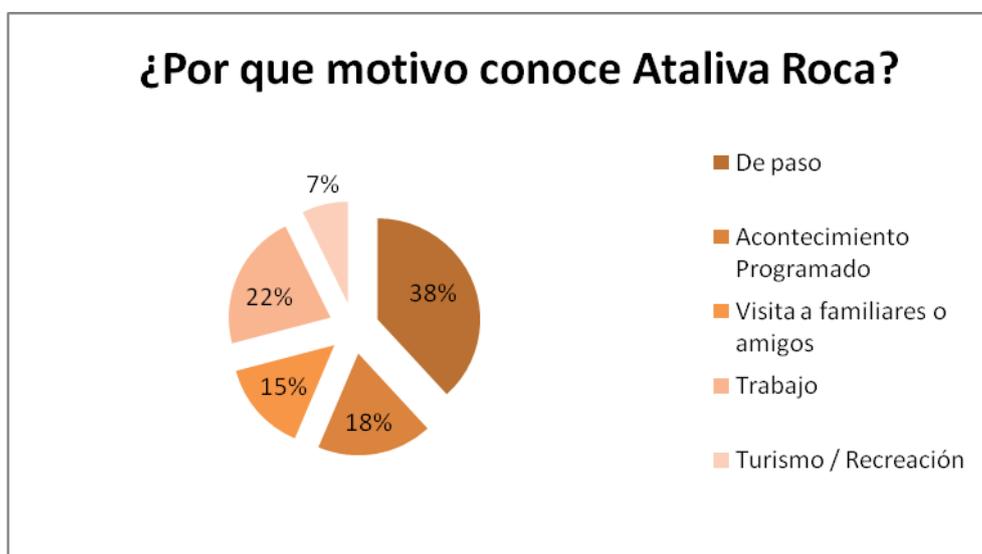
Gráfico N° 9. Respuestas a la pregunta acerca si conocían Ataliva Roca, Luan Toro o Quehue.



Cuando se preguntó cuales eran los motivos por los que conocían esos destinos, se destaca que Ataliva Roca se conoce mayormente como una localidad de paso (38%) y por cuestiones laborales (22%). Esto se debe a su ubicación estratégica a 45 kms. Al sur de Santa Rosa, sobre la Ruta Nacional

Nº 35, la cual comunica el norte - sur de La Pampa. También se debe tener en cuenta que un 18% de las 50 personas que contestaron la encuesta, la conocen por haber participado de algún acontecimiento programado, siendo los más importantes: la Fiesta del Parque Luro (en el mes de Noviembre) y los Carnavales (los cuales fueron muy destacados en esa localidad hace algunos años), a los cuales asiste o asistía gran cantidad de público de distintas poblaciones de La Pampa.

Gráfico Nº 10. Motivos por los que se conoce Ataliva Roca.



Luan Toro también es una localidad conocida como de paso por la mayoría de los encuestados (40%), siguiendo motivos de trabajo (28%) y en tercer lugar por acontecimientos programados (16%).

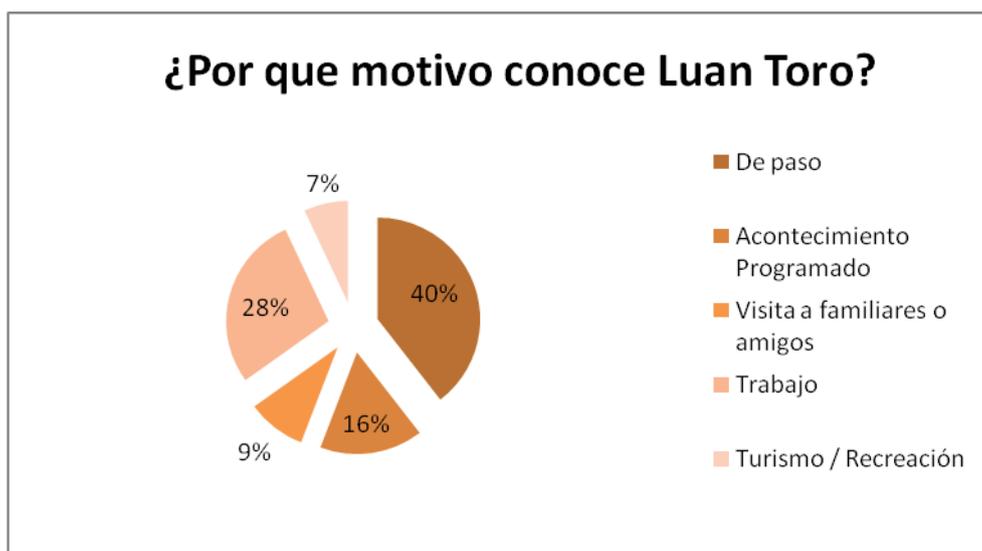
Al igual que Ataliva Roca, ésta está ubicada sobre la Ruta Provincial Nº 10, al oeste de La Pampa, vía de comunicación entre destinos emisores importantes como Capital Federal, Provincia de Buenos Aires y las ciudades de mayor magnitud de La Pampa y destinos receptivos de relevancia a nivel nacional como San Rafael, Las Leñas y Mendoza en la provincia de Mendoza y las demás provincias que conforman la Región Cuyo¹⁴ de Argentina.

¹⁴ Región conformada por las provincias de San Luis, San Juan, Mendoza y La Rioja.

Diciembre de 2010

El 16% la conoce por sus eventos, destacándose la “Fiesta Patria Gaucha”, realizada todos los años en el mes de mayo, las domas y/o jineteadas y las cabalgatas organizadas por la Estancia “San Carlos”.

Gráfico N° 11. Motivos por los que se conoce Luan Toro.



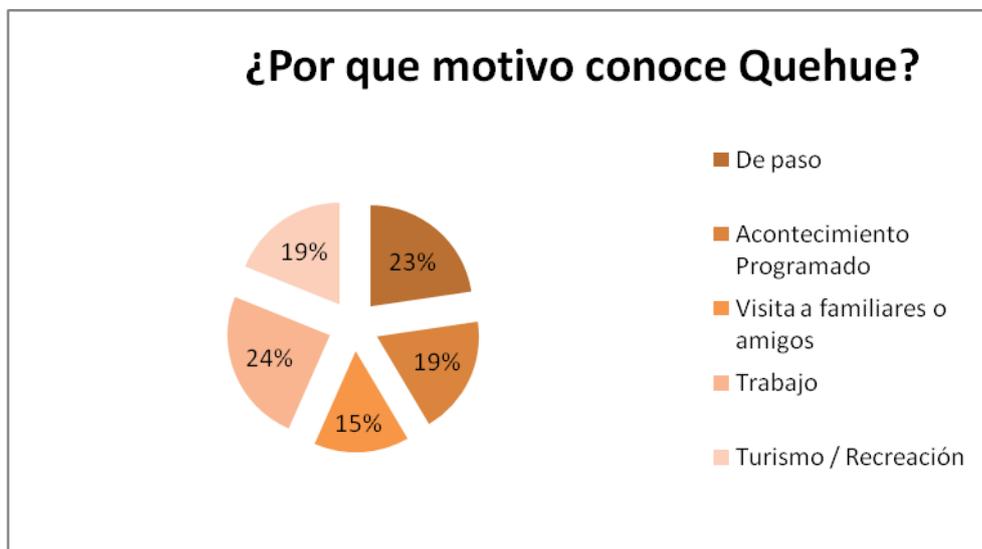
En Quehué se observa mayor equidad entre los motivos de visita a ese pueblo. Muchos de los encuestados fueron motivados por trabajo (24%) y también estuvieron de paso (23%). A diferencia de las anteriores localidades, un 19% de las personas la conoce por haber participado de algún acontecimiento programado o por turismo/recreación.

Entre los acontecimientos se pueden mencionar la Fiesta Provincial de la Caza, las Fiestas de Aniversario del Pueblo, domas y/o jineteadas y cabalgatas.

Es importante recalcar que un destacado número de encuestados conoce o visita Quehue motivados por turismo/recreación; esto se debe, en gran parte a la ubicación, distante tan solo 75 kms. De Santa Rosa y a la singularidad de sus paisajes. Además se puede destacar el cuidado y el orden de esa localidad y el permanente trabajo por la mejora continua de los edificios históricos y espacios públicos del pueblo.

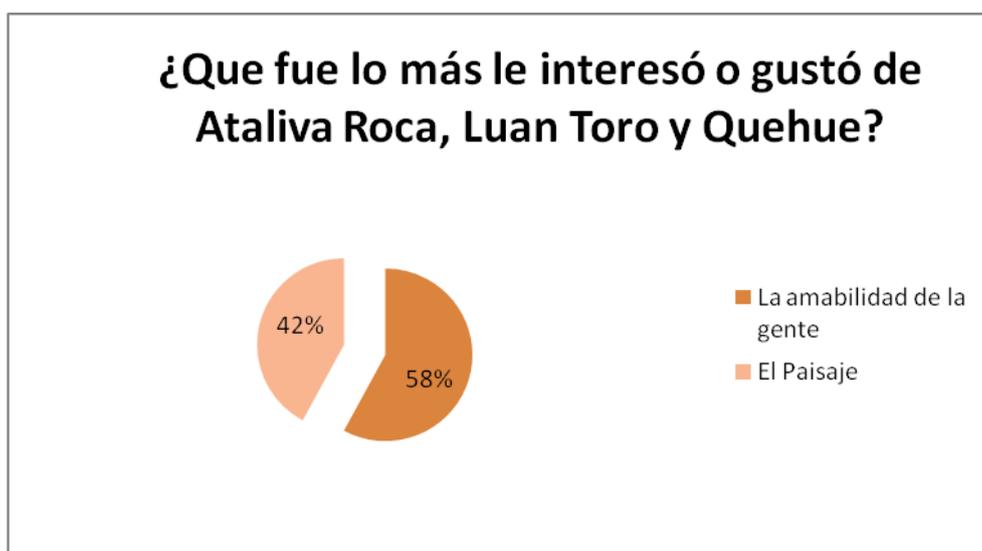
Diciembre de 2010

Gráfico N° 12. Motivos por los que se conoce Quehue.



Al momento de preguntarle a los encuestados que fue lo que más les interesó o gustó de esas localidades, un 58% destacó la amabilidad de la gente y el paisaje (42%) de los tres sitios seleccionados.

Gráfico N° 13. Respuestas acerca de lo que más interesó o gustó de las 3 localidades

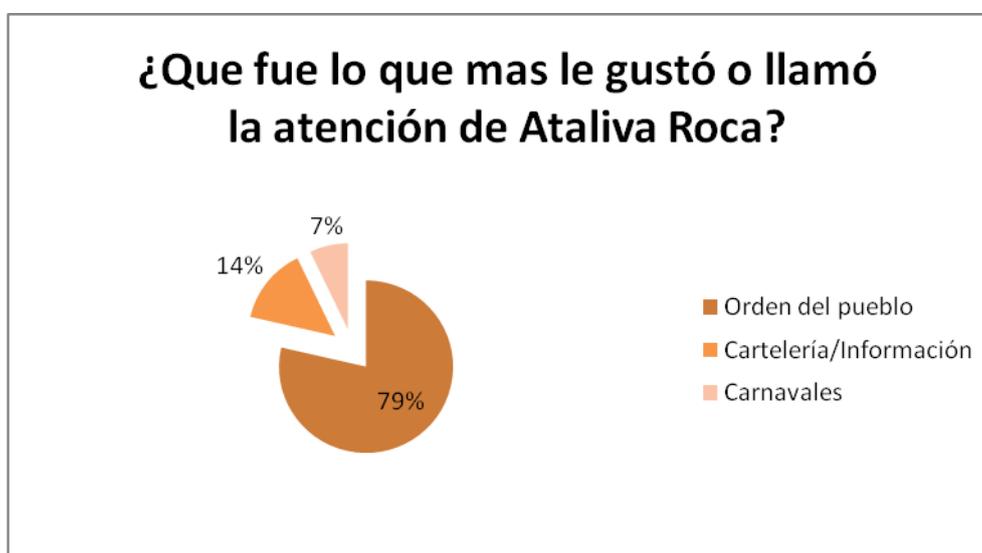


Particularmente, de Ataliva Roca les llamó la atención el orden en las calles y limpieza de esa localidad, también destacaron la cartelería de información turística, debido a un gran cartel de señalización ubicado en el acceso a Ataliva

Diciembre de 2010

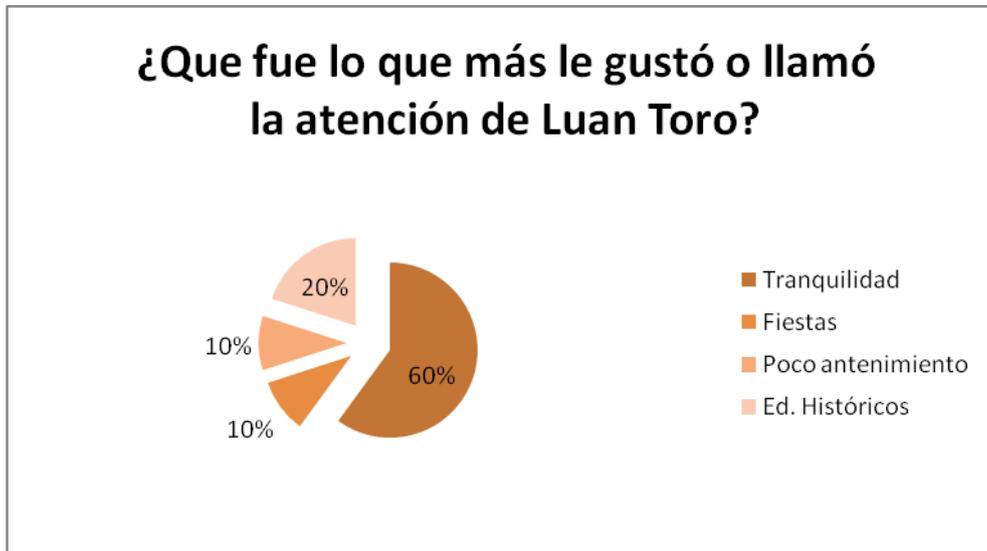
Roca. Un aspecto a destacar en el análisis de esta pregunta es que a muchos de los encuestados lo que más les gustó o llamó la atención son los carnavales locales, muy reconocidos a nivel provincial, pero que en nuestros días no ameritan tanta relevancia; de manera que ésta actividad puede plantearse como una estrategia de desarrollo para fomentar la actividad turística en Ataliva Roca.

Gráfico N° 14. Respuestas acerca de lo que más interesó o gustó de Ataliva Roca



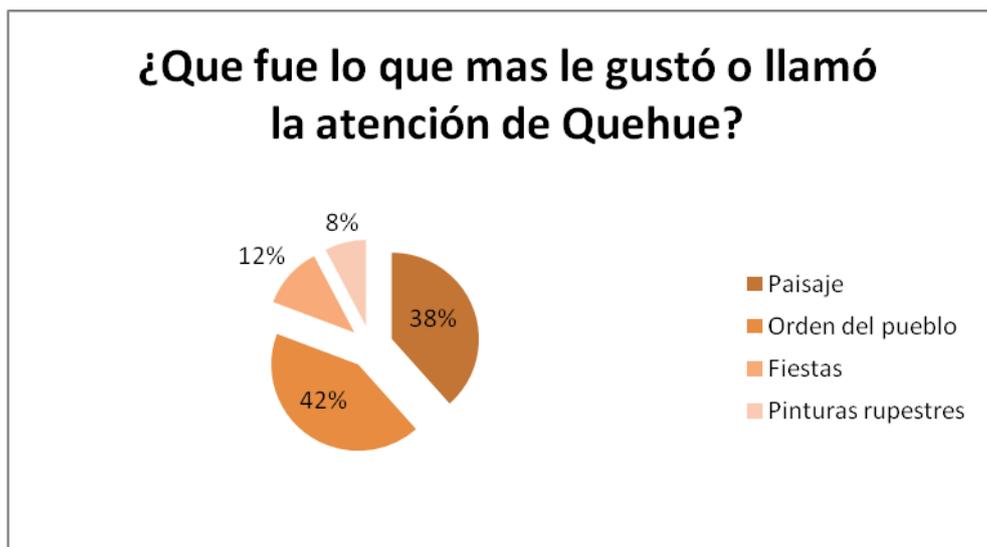
En Luan Toro, la tranquilidad del pueblo y sus alrededores se señaló como lo que más les gustó a los encuestados. Sin embargo, en esta pregunta hay que tener en cuenta que también llama la atención el poco mantenimiento que hay en algunos edificios de esa localidad, bastante desmejorada en los últimos años.

Gráfico N° 15. Respuestas acerca de lo que más interesó o gustó de Luan Toro



Por último en Quehue, al igual que en Ataliva Roca, lo que más gustó es el orden que existe en la localidad (42%) y el paisaje de la zona (38%) destacando que Quehue está inmersa en un valle pampeano rodeado de monte de caldén.

Gráfico N° 16. Respuestas acerca de lo que más interesó o gustó de Quehue

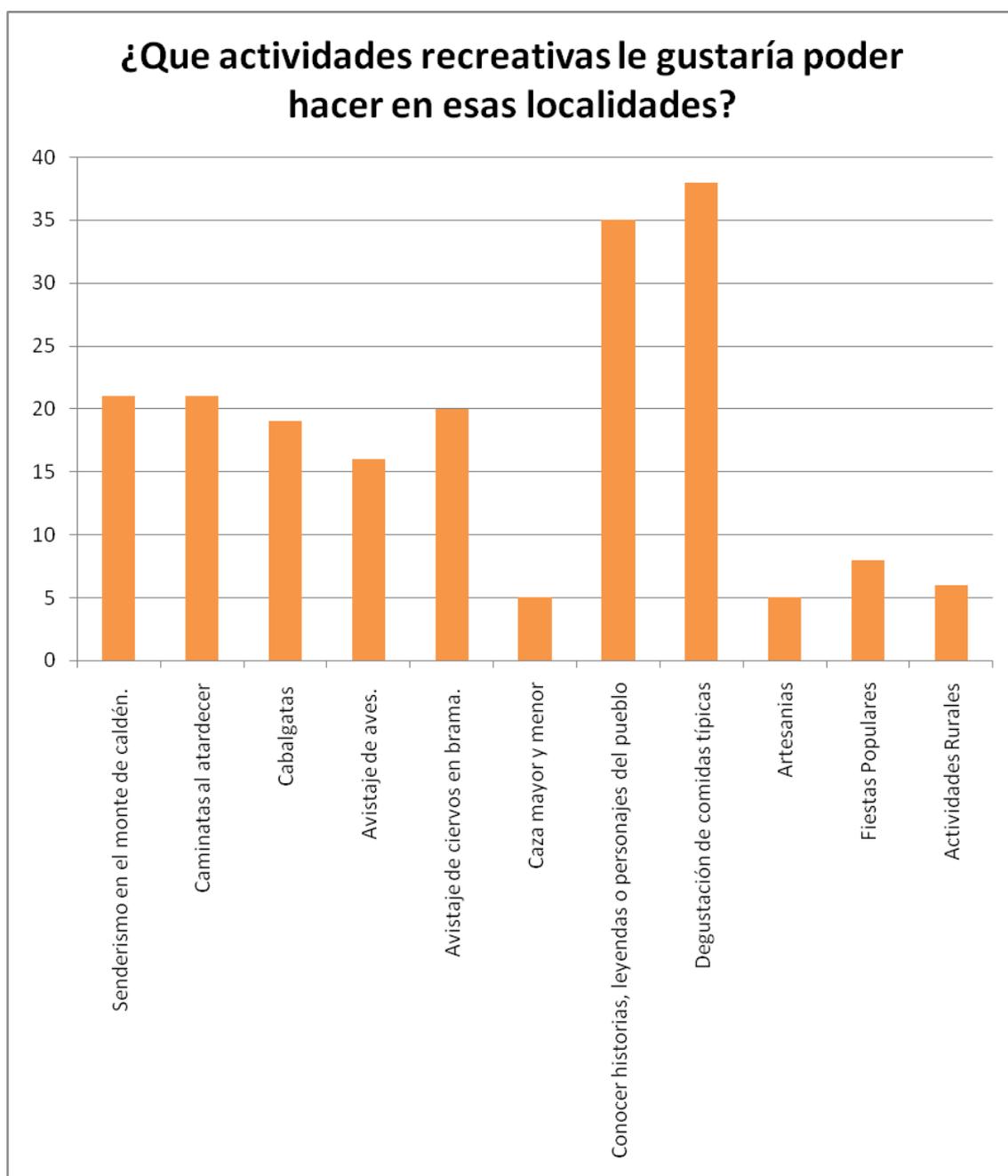


El 98% de los encuestados volvería a visitar esas localidades, principalmente como una salida de fin de semana.

Diciembre de 2010

Entre las actividades recreativas que les gustaría hacer en esos destinos, la gente eligió: degustación de comidas típicas y conocer historias, leyendas y/o personajes del pueblo como las de mayor relevancia; seguido por senderismo en el monte de caldén, caminatas al atardecer disfrutando las puestas de sol, avistaje de ciervos en brama y cabalgatas.

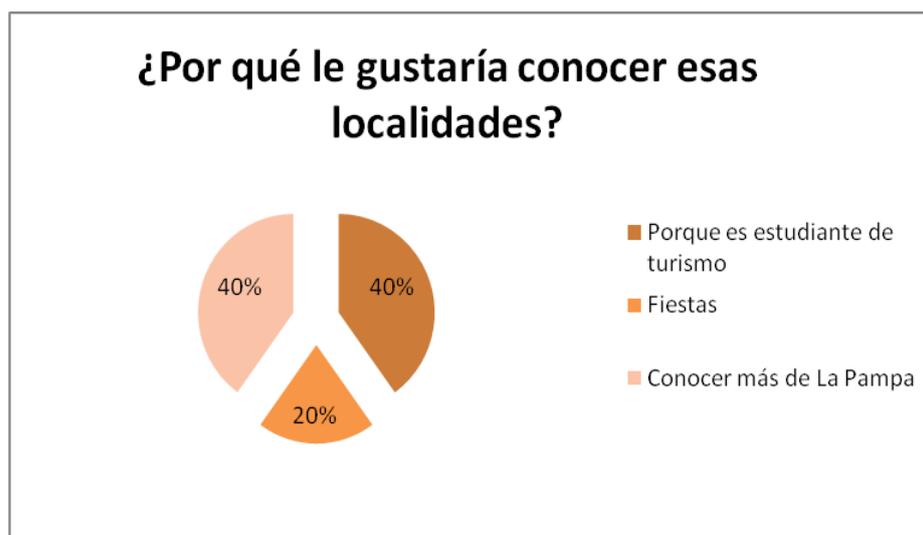
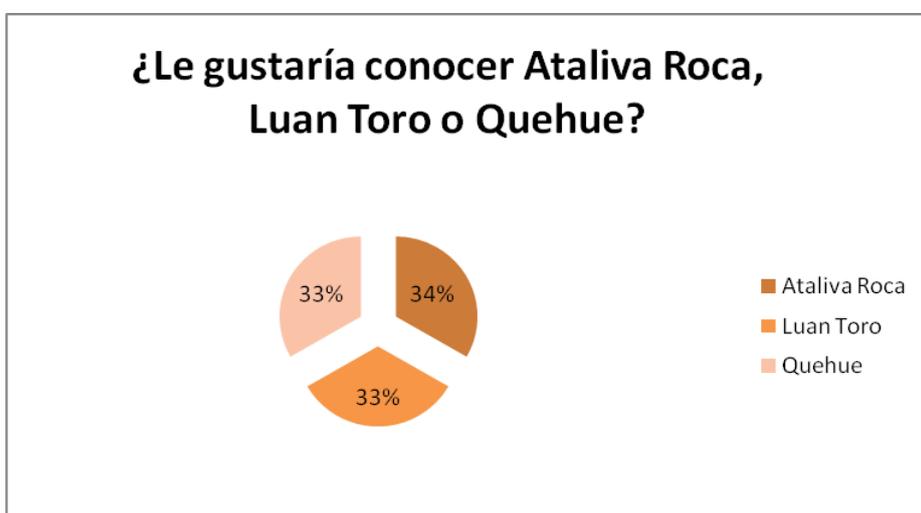
Gráfico N° 17. Actividades recreativas elegidas para hacer en esos pueblos



Diciembre de 2010

De las 50 encuestas realizadas, hubo 4 personas que respondieron que no conocían ninguna de esas localidades, pero estarían interesadas en conocerlas, ya sea porque son estudiantes de la carrera de turismo y están interesados en adquirir mayores conocimientos de la provincia (40%), por conocer más de La Pampa (40%) o por comentarios recibidos acerca de las fiestas locales o acontecimientos programados (20%).

Gráficos N° 18. Preguntas realizadas a los que no conocían ninguna de las localidades

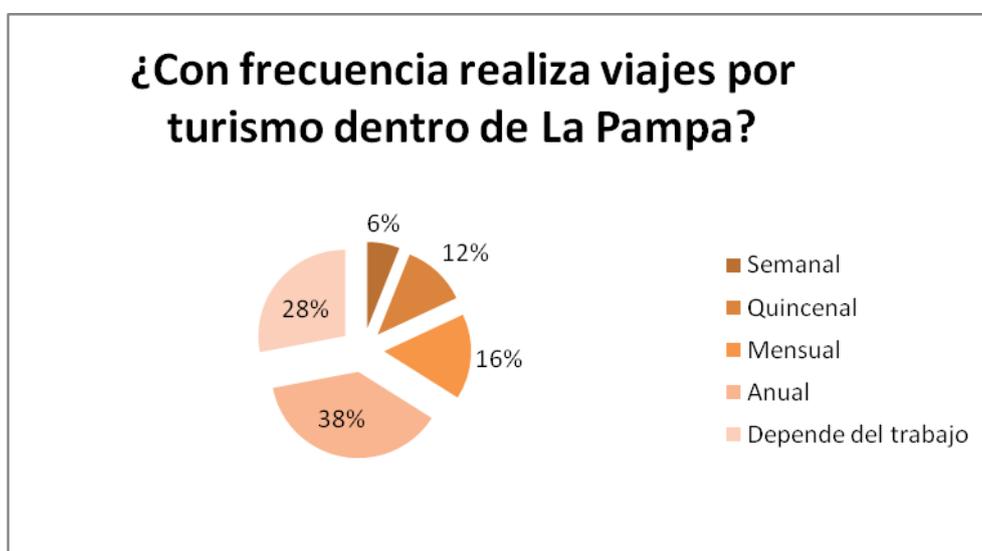


Diciembre de 2010

Las últimas preguntas del cuestionario están relacionadas con la forma de planificar las salidas de turismo dentro la provincia de La Pampa de los encuestados.

Entre ellas, se consultó con qué frecuencia realizan viajes por turismo dentro de La Pampa, a lo cual un 38% respondió que lo hace una vez al año, seguido por un 28% que lo hace cuando se lo permite su trabajo.

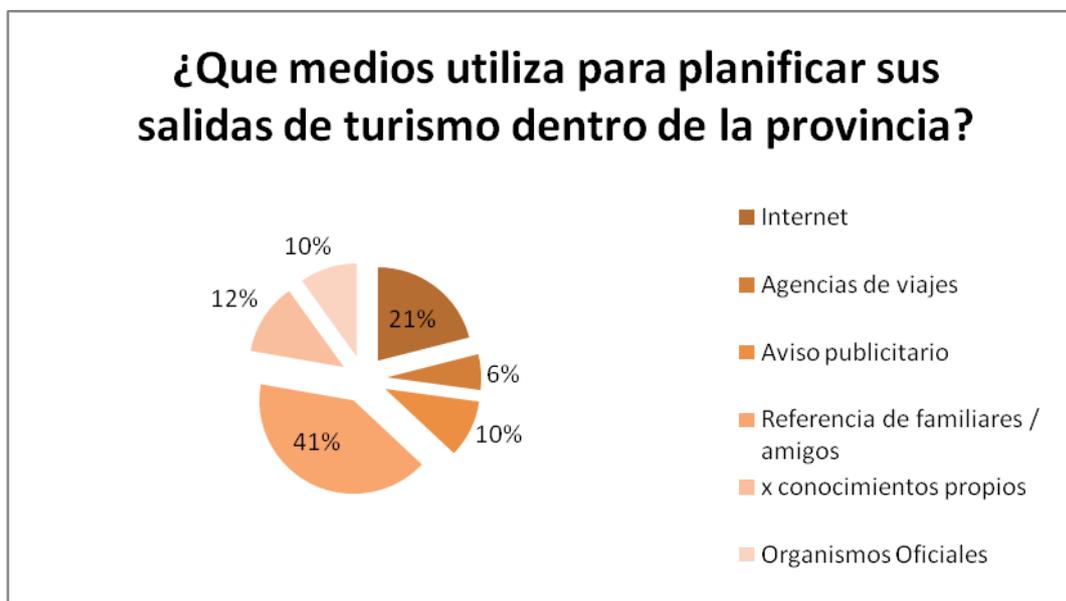
Gráfico N° 19. Frecuencia de las salidas por turismo en La Pampa



También se consultó acerca de los medios que utilizan para planificar sus salidas en La Pampa, donde el 41% de las respuestas fue por referencia de familiares y/o amigos y el 21% lo hace por Internet.

Diciembre de 2010

Gráfico N° 20. Medios utilizados para planificar las salidas por turismo en La Pampa



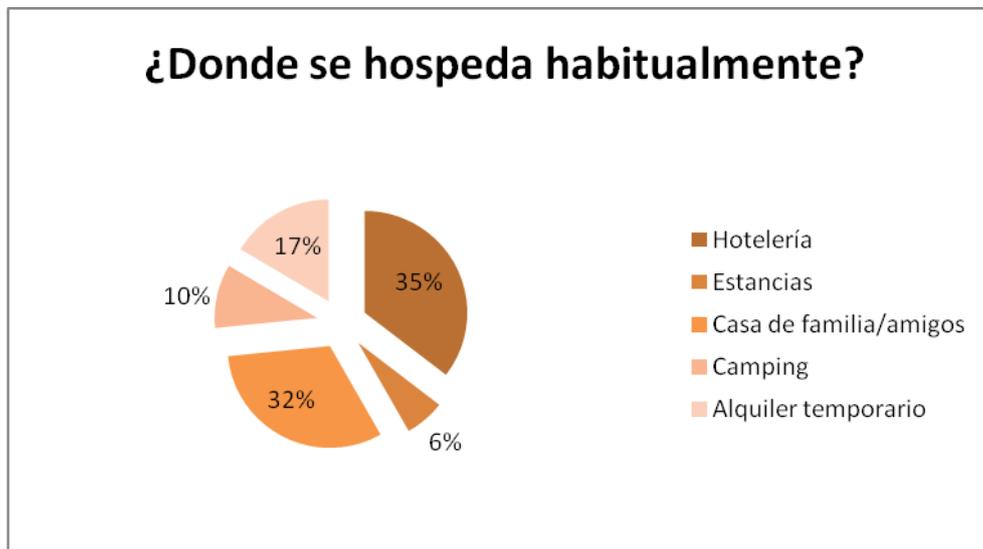
El 48% de los encuestados realiza sus salidas en familia, seguido por un 20% que lo hace en pareja.

Gráfico N° 21. Personas que acompañan a los encuestados en sus salidas por turismo en La Pampa



La última pregunta fue sobre el lugar habitual que elige para hospedarse, donde el 36% elige la hotelería y un 32% lo hace en casa de familia y/o amigos.

Gráfico N° 22. Lugar de alojamiento habitual



Todo este análisis se deberá tener en cuenta al momento de realizar las conclusiones y definir si se confirman o no las hipótesis planteadas al comienzo de esta investigación.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LA PROVINCIA ¹⁵

Para el proceso de redacción del capítulo correspondiente al posicionamiento competitivo de La Pampa se investigará en base a dos modelos de análisis del entorno general y específico del destino:

- Modelo PESTEL.

Se trata de un modelo de análisis competitivo del entorno general de un destino turístico, que identifica los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales con influencia sobre las actuaciones del destino.

- Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER.

Se utiliza para realizar un análisis específico del entorno, que valora la competitividad del mercado en el que desarrolla su actividad la provincia de La Pampa. Las cinco fuerzas identificadas por Porter son:

- Competencia actual.
- Competencia potencial.
- Poder de los proveedores.
- Poder de los clientes.
- Productos sustitutos.

El entorno es una de las cuestiones más importantes a tener en cuenta al momento de estudiar el desarrollo de un destino turístico, debido a que existe la necesidad de analizar las variables que más afectan a la actividad turística de ese destino.

¹⁵ Material de cátedra del Máster en Gestión Sostenible de Empresas, Productos y Destinos Turísticos. (UNIA 2009). Módulo N° 10: Empresas Globalizadas: Análisis del Entorno Turístico.

Diciembre de 2010

El entorno son todos aquellos factores externos que influyen sobre las decisiones y resultados esperados. Tanto en una empresa como en un destino turístico, hay que distinguir:

- EL ENTORNO GENERAL: todo lo que rodea a la empresa o al destino derivado del sistema económico, político, legal, sociocultural, tecnológico, ecológico en que se desarrolla la actividad.
- EL ENTORNO ESPECIFICO: se refiere a una empresa turística o destino en concreto dentro del sector turístico o rama de la actividad del turismo.

El entorno es cambiante e introduce incertidumbres que dependen de:

- El Grado de Estabilidad (entorno estable/dinámico).
- El Grado de Complejidad (entorno simple/complejo).
- El Grado de Diversidad (entorno integrado/diversificado).
- El Grado de Hostilidad (entorno hostil/favorable).

Así el nivel de incertidumbre es mayor cuanto mas dinámico, complejo, diverso y hostil es el entorno.

Por otro lado, al incremento de esta incertidumbre contribuyen:

- La globalización.
- Los cambios en los gustos de los turistas.
- La preocupación por el medio ambiente y los cambios climáticos.
- Los cambios legales.
- Los cambios tecnológicos e Internet.
- Los cambios en la estructura del sector turístico.

El propósito del análisis del entorno general de La Pampa como destino turístico sirve para detectar amenazas y oportunidades que ofrece este destino.

TÉCNICA DE ANÁLISIS

Modelo PESTEL

Cada empresa o destino puede ampliar o eliminar variables, en función de los efectos que presente el entorno.

La valoración del comportamiento de cada variable se realiza a través de una escala de Likert de 5 puntos (1 muy negativo y 5 muy positivo).

Se representa gráficamente mediante la unión de todos los puntos:

- Los picos a la derecha representan oportunidades.
- Los picos a la izquierda representan amenazas.

Una vez realizado este análisis la provincia o particularmente los municipios estudiados pueden realizar un plan de acción, dirigido a mitigar amenazas y convertirlas en oportunidades para aprovechar.

Las principales variables a tomar en consideración son la dimensión política, económica, sociocultural, tecnológica, medioambiental y legal. Como el entorno general es muy amplio y abarca un sinnúmero de variables, es necesario acotar a lo que incide en el destino, y que se debiera tener en cuenta al momento de la toma de decisiones.

DIMENSIÓN POLÍTICA

- El sistema político actual de La Pampa y del país lo podemos definir como estable, lo que permite cierta estabilidad política en general.
- La voluntad política con la que cuentan las autoridades es un punto a tener en consideración, ya que se encuentran apoyando iniciativas ligadas al desarrollo del turismo tanto desde la perspectiva de la oferta como de la demanda, sobre todo a nivel nacional.
- Se está reconociendo a la política turística como una política transversal y no sectorial, esto permite una visión más integral del desarrollo del turismo; es importante mencionar que además se está trabajando en el desarrollo de un Plan Estratégico de Turismo a nivel provincial, siguiendo los lineamientos del PFETS (Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable) de Argentina, que tiene un horizonte al 2016.
- Por otro lado, no es muy positiva la relación con la política exterior y tampoco es muy buena la política de comercio exterior, sobre todo a nivel nacional.
- Es de destacar la política social que lleva adelante el gobierno provincial y nacional; especialmente en la inclusión de las clases sociales más desfavorecidas.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

- Crisis económica mundial.
- Recesión del 2008 y 2009.
- Aumento del paro debido a la crisis económica mundial.
- Cierre de las exportaciones de carne vacuna, uno de los principales recursos económicos de La Pampa.

Diciembre de 2010

- Los tipos de cambio afectarán la decisión de un turista al momento de vislumbrar si es favorable o no en el momento en que realice el viaje.
- Precios muy altos en la canasta básica familiar.
- La variación de los tipos de interés afecta las variables de los precios de los activos financieros, condiciona las decisiones de ahorro e inversión de los agentes económicos, afecta a la oferta de créditos.

DIMENSION SOCIOCULTURAL

- Fragmentación de las vacaciones, permite viajes cortos y seguidos, posibilitando la realización de las mini-vacaciones para visitar nuevos destinos y alejarse de las grandes urbes urbanas.
- Mayor valor a la mujer y a las condiciones que tiene esta para la realización de cualquier actividad profesional.
- El turista cada vez es más exigente e informado.
- Cambian las formas de acceder a un destino, disminuyen las intermediaciones.
- Cambios en el comportamiento de los usos de medios de transporte, aumentando el uso del avión y de los vehículos particulares.
- Menores niveles de consumo, debido a los altos costes de vida.
- Aumento en los niveles de educación.

DIMENSION TECNOLÓGICA

- Internet es el medio de comunicación que mayor crecimiento ha tenido en los últimos tiempos.
- Entrada al mercado de la web 2.0, en donde el usuario es un participante activo.
- Nuevas tecnologías en comercialización (principalmente en los productos, promociones y distribución)
- Mayor gasto público en I+D.
- Nuevas tecnologías ligadas específicamente al área de la hotelería que permiten minimizar costos.

DIMENSION MEDIOAMBIENTAL

- Existencia de Organismos Oficiales del Gobierno de La Pampa y ONG's que trabajan en pos de desarrollar una óptima política medioambiental.
- Mayor sensibilización de la población mundial en temas medioambientales.
- Creciente interés por producir productos ecológicos o sin impactos al medioambiente.
- Ciclos de sequía extensa que perjudican la economía de La Pampa.
- La falta de una política a nivel nacional que proteja los recursos naturales, especialmente en lo que respecta a la conservación del agua dulce (glaciares) y los recursos mineros de nuestro país.

DIMENSION LEGAL

- Existen normativas a nivel nacional que se relacionan con: clasificación, infraestructura, precios y reservas, prevención de incendios, libros y registro.
- Existencia de legislaciones laborales dependientes del Ministerio de Trabajo.
- La actual legislación laboral facilita el consumo turístico, esto debido a que se remuneran las vacaciones y se remunera a las personas que han perdido sus fuentes laborales.
- Ampliación en la oferta de seguros para el desarrollo de la actividad turística.
- Falta de actualización normativa con respecto a la hotelería en La Pampa.
- Falta de normativa a nivel provincial en la regularización de las actividades turísticas.

Una vez analizado el entorno general, se observa que La Pampa está bien posicionada a nivel nacional; económicamente es una provincia capaz de subsistir a las crisis internacionales o a cambios en la economía nacional. Por otro lado, se observa un cambio en la política turística provincial, favorecida por

Diciembre de 2010

el mejoramiento en la calidad y cantidad de los servicios ofrecidos, así como por el mayor conocimiento y exigencias del turista de los últimos tiempos.

La mayor amenaza se nota en los bajos niveles de consumo, que como se mencionó, se deben a los altos costes de vida y las bajas remuneraciones, especialmente de la clase media de la sociedad.

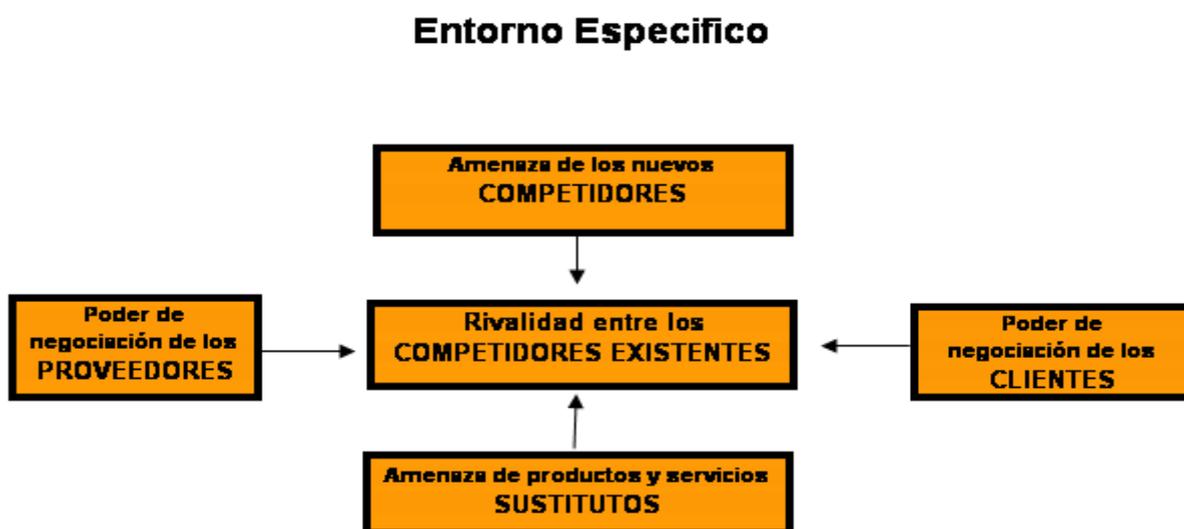
Luego del previo análisis del entorno general de la Pampa, se procede a revisar el entorno específico de las tres localidades seleccionadas en el territorio de la provincia (Luan Toro, Ataliva Roca, Quehue); saber cuáles son las barreras de entrada, clientes, proveedores, productos sustitutos y competencia actual que pueden tener en el mercado.

Diamante o Cinco Fuerzas de PORTER

Este método analiza la influencia de pertenecer a un determinado grupo de destinos o rubro de empresas de un país para competir con otros destinos o empresas.

Consta de cinco fuerzas interconectadas, que son: la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de los nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos y servicios sustitutos.

Gráfico N° 24. Análisis del Entorno Específico de las Tres Localidades Seleccionadas.



Fuente: Elaboración propia

COMPETIDORES POTENCIALES – BARRERAS DE ENTRADA

En Ataliva Roca, Luan Toro y Quehue existe una planta de infraestructura turística bastante más amplia que en otras pequeñas localidades con una población inferior a las 1000 habitantes en su casco urbano, lo que marca una diferenciación del resto de sus competidores. Sin embargo, estas comunidades deberán trabajar arduamente para el mejoramiento de la planta de infraestructura básica.

Su principal diferenciación es la diversidad de recursos turísticos, tanto culturales como naturales, la cercanía a los centros emisores más importantes y la buena conectividad en los servicios y productos que ofrecen.

Tienen acceso a los canales de distribución, como son los medios gráficos, televisivos e Internet; ya que cuentan con atractivos o productos importantes para el desarrollo de la oferta turística de La Pampa (cabalgatas en Luan Toro, caza mayor y menor en Quehué y la Reserva Provincial Parque Luro en Ataliva Roca).

Diciembre de 2010

CLIENTES

Según datos obtenidos, los principales clientes son cazadores nacionales y extranjeros, quienes exigen un alto nivel en calidad de servicios.

Familias, jóvenes, personas que disfrutan la naturaleza, la aventura, el turismo rural y también la oferta cultural que pueden ofrecer estos pueblos.

Ellos saben que aquí encuentran productos y servicios auténticos y reciben la calidez del habitante pampeano y de campo.

DESTINOS SUSTITUTOS

Los posibles destinos sustitutos que se puedan considerar para estas localidades serían otras localidades pampeanas cercanas a los centros emisores, con suficientes recursos turísticos capaces de poner en valor y que se complementen con los que éstas poseen, siempre considerando la mejora en su planta de infraestructura básica.

PROVEEDORES

Se puede tener en cuenta a las agencias de viajes que comercialicen este tipo de productos turísticos, ellos serán los proveedores de clientes que visiten estos pueblos. Se deberá captar un determinado segmento de mercado y conocer muy bien sus características; por eso es importante el trabajo mancomunado con los proveedores de visitantes, que sepan “vender” el atractivo.

COMPETIDORES

En el caso de la competencia serán considerados los pueblos de otras provincias que están trabajando en el desarrollo turístico de sus comunidades; por ejemplo “La Niña” en provincia de Buenos Aires o Colonia Liebig en

Diciembre de 2010

Corrientes¹⁶; teniendo en cuenta que la distancia que separan estos pueblos de Capital Federal es similar, y a veces menor, a la que existe hacia los pueblos pampeanos.

¹⁶ www.uniendopueblo.com

ANÁLISIS F.O.D.A ¹⁷

Un análisis FODA se utiliza para un análisis interno como externo de los entornos de un destino, un espacio territorial, una empresa, etc.

Es un enfoque sistemático, que proporciona apoyo a una situación de decisión.

Identifica los factores estratégicos de una empresa, una comunidad o un destino y los divide en factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas)

FORTALEZAS (Internas)

- Son las características que le dan a un destino, una empresa, etc. Una ventaja competitiva. Son los puntos fuertes que diferencian al lugar o producto de los demás.

DEBILIDADES (Internas)

- Son los aspectos que han actuado mal o no han cumplido las expectativas. Factores negativos.

OPORTUNIDADES (En el ambiente externo)

- Son factores externos que podrían ofrecer posibilidades a un destino, una comunidad, etc. Factores positivos.

AMENAZAS (En el ambiente externo)

- Son factores externos que pueden funcionar como una desventaja para un destino, comunidad o empresa. Factores negativos.

¹⁷ JICA (Japan Internacional Cooperation Agency) Curso de Capacitación: “Tourism Development for Regional Sustainability”, Japón; 2008.

F.O.D.A. ATALIVA ROCA - LUAN TORO - QUEHUE

FORTALEZAS

- Ubicación estratégica en el territorio pampeano.
- Buen estado y señalización en rutas nacionales y provinciales.
- Diversidad de recursos turísticos con riqueza paisajística.
- Existencia de recursos turísticos de jerarquía, como el monte de caldén, los atardeceres, el ciervo colorado, la gastronomía, las fiestas populares, las actividades rurales y las leyendas o historias de pueblo.
- Buena disposición y amabilidad de los pobladores locales.
- Cercanía a alguno de los principales atractivos turísticos de La Pampa: Reserva Parque Luro, Sierras de Lihue Calel, Estancias Turísticas.
- Ubicación sobre rutas asfaltadas y muy transitadas durante todo el año.
- El compromiso de los gobiernos locales y de las asociaciones intermedias en el desarrollo local de estas comunidades.
- Amplio calendario de eventos programados.
- La tranquilidad y seguridad de estos pueblos suman un valor agregado sumamente valorado por el turista, principalmente la demanda nacional e internacional.
- Diversidad de recursos turísticos, capaces de atraer flujos turísticos y de diversificar la oferta.
- Centros emisores de turismo nacionales cercanos a La Pampa y particularmente a estas localidades.

OPORTUNIDADES

- Aumento en la cantidad de cazadores que arriban a La Pampa.
- Las inversiones provinciales en la ampliación de la red de fibra óptica para toda la provincia, facilitando las comunicaciones.

Diciembre de 2010

- Las inversiones provinciales en la construcción de un Autódromo Provincial apto para la competencia de grandes categorías nacionales de automovilismo.
- La política ambiental llevada adelante por el gobierno provincial.
- La disposición del organismo oficial de turismo para desarrollar turísticamente estos pueblos y trabajar en forma integrada.
- Aumento en la estadía promedio de los visitantes durante el 2009.
- Considerando que un alto porcentaje de turistas de los centros emisores más importantes como Capital Federal y Buenos Aires, eligen el turismo de sol y playa a la hora de planificar sus vacaciones, es oportuno acondicionar y difundir nuestros atractivos de sol y playa (Lago Casa de Piedra, Laguna de Utracán, Laguna de Guatrache)
- Aumento en los niveles de educación, especialmente en las zonas más desfavorables y marginadas de la provincia.
- Fragmentación de las vacaciones, que permite viajes cortos y seguidos, posibilitando la realización de las mini-vacaciones para visitar nuevos destinos y alejarse de las grandes urbes urbanas.
- Reordenamiento de los feriados nacionales por parte del gobierno nacional.
- La llegada de eventos deportivos internacionales a Argentina, como el paso del Rally Dakar por nuestra provincia.
- Marca “La Pampa” consolidada.
- Cambios en la demanda que permiten el posicionamiento de este tipo de destinos turísticos.

DEBILIDADES

- Falta de infraestructura en la planta turística.
- Falta de calidad y capacidad hotelera.
- Escasa capacidad y diversidad gastronómica.

Diciembre de 2010

- Escasez de transporte hacia los grandes centros urbanos nacionales emisores (Capital Federal y Buenos Aires, Neuquén, Córdoba, Rosario, Bahía Blanca).
- Falta de información turística en general.
- Falta de guías turísticos y/o excursiones a los atractivos cercanos.
- Falta de recursos humanos capacitados.
- Falta de normativa que regule algunas actividades en crecimiento, por ejemplo, turismo de aventura, nuevas modalidades de alojamiento, entre otras.

AMENAZAS

- Falta de inversiones en el sector turismo.
- Desinterés de la propia gestión municipal en el desarrollo turístico de la localidad.
- Disminución en la cantidad de turistas alojados en La Pampa.
- La falta de lluvias y sequías prolongadas durante los últimos años.
- La disminución de cabezas de ganado vacuno debido a la sequía y a la falta de políticas sectoriales, lo que desfavorece la recaudación de divisas en los municipios, ya que la cría de vacunos es una de las principales actividades económicas de la región.
- La crisis mundial del 2009, que repercutió en el ámbito del turismo provincial.
- La disminución en el consumo general de las clases medias y bajas debido al incremento de los precios de la canasta básica familiar.
- Aumento de precios de los servicios (públicos y privados) destinados al turismo, dificultan el desarrollo de mercados nacionales y disminuyen la ventaja competitiva (tipo de cambio).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIÓN Y PROPUESTAS

CONCLUSION

El turismo se ha convertido en una de las mayores actividades económicas mundiales, y durante las últimas décadas creció notablemente el número y la diversidad de personas que viajan. A medida que aumentó la prosperidad económica y los viajes resultaron más accesibles, el perfil de los viajeros de los primeros años del siglo XXI se tornó más dispar que nunca; presentando algunas características como:

- Es un multiconsumidor: durante distintos momentos del año se convierte en excursionista, utiliza una segunda residencia o realiza viajes de fin de semana, toma vacaciones cortas o largas, realiza diferentes actividades convirtiéndose en un consumidor de distinto tipo de productos según la ocasión (productos de sol y playa, de turismo de negocios, y/o de salud, entre otros)
- Fragmenta el tiempo anual dedicado a viajes turísticos.
- Desea consumir cuidando su presupuesto, es decir que evalúa la relación calidad – precio como un factor importante en su viaje.
- Es más exigente, dado que dispone de mayor cantidad de información y por su experiencia vivida (es un viajero experto).
- Pide que la información del producto y destino refleje de manera fidedigna la realidad y que esté actualizada.
- Busca autorrealizarse a través de una serie de experiencias y vivencias que satisfagan sus necesidades de conocimiento, aprendizaje o diversión.
- Busca innovar en sus experiencias en el tiempo libre, prueba cosas y destinos nuevos.

Diciembre de 2010

- Busca productos y destinos que se ajusten a sus necesidades.
- Tiene una conciencia medioambiental más desarrollada.
- Busca establecer nuevos vínculos sociales.

En este sentido, en la provincia de La Pampa se debe lograr captar ese nuevo modelo de turista.

Para ello, creo que tenemos los recursos apropiados para satisfacer las necesidades de ese turista cada vez más activo y exigente; por eso, en cierta medida se pueden justificar las hipótesis planteadas al comenzar el presente trabajo:

- La Pampa posee características genuinas que favorecen su potencial para el desarrollo turístico de la misma.
- Sus pequeñas localidades componen un atractivo turístico de relevancia para la Provincia.
- La cultura y la identidad local con sus museos, fiestas populares, gastronomía típica, constituyen un atractivo turístico basado en la historia de los pueblos; que a su vez se condice con las necesidades de la demanda turística que llega a La Pampa.

Se pueden mencionar una serie de características que favorecen su potencial para su desarrollo turístico, especialmente aquellas relacionadas con la naturaleza, los paisajes, la idiosincrasia de sus pobladores y la cultura local, que son tan buscadas por el turista internacional, nacional o local.

Además, según lo investigado y analizado, se puede afirmar que las pequeñas localidades pampeanas componen un atractivo de relevancia para la provincia debido a que al finalizar el análisis del muestreo realizado a 50 personas, quienes componen la demanda actual y parte de la demanda potencial que visita esos pueblos, se observa el interés de los encuestados en conocer los atractivos que posee La Pampa.

Diciembre de 2010

Sin embargo, con esta investigación se llega a la conclusión que estas pequeñas localidades seleccionadas con posibles potencialidades para poner en valor turístico cuentan con gran variedad de recursos capaces de atraer al visitante, pero les falta un gran desarrollo en la infraestructura y los servicios que satisfagan las necesidades del turista.

A mi manera de pensar, en gran parte esto se debe a la falta de concientización de la población local acerca de la importancia de la actividad turística como motor de la economía mundial, especialmente de los países en vía de desarrollo, y concientización y/o valoración de los recursos con los que cuenta esa localidad, para poder transformarlos en atractivos turísticos.

UNA PROPUESTA DE TURISMO SOSTENIBLE

Finalizada la investigación y el análisis de toda la información, se pueden elaborar una serie de estrategias para desarrollar en las tres localidades identificadas con potencialidades turísticas.

La fase de toma de decisiones estratégicas se concibe para identificar los objetivos a alcanzar, a partir de las ventajas competitivas para presentar una oferta diferencial, la mejor estrategia para competir, los mejores consumidores y la mejor posición del destino para alcanzar todo esto.

Ventajas Competitivas

- Diversidad de recursos turísticos, capaces de ser aprovechables turísticamente:
 - Monte de caldén.
 - Atardeceres.
 - Amabilidad de los pobladores.
 - Ciervos colorados.
 - Cotos de caza.
 - Gastronomía local.
 - Fiestas populares.
 - Actividades rurales.
 - Leyendas y/o historias del pueblo.
- Atributos competitivos: valor de uso turístico potencial, accesibilidad, cercanía a los centros emisores de la provincia, servicios básicos y singularidad de los recursos turísticos.
- Ventajas competitivas: caza mayor y menor, avistaje de ciervos en brama, Reserva Provincial Parque Luro, Fiesta Provincial de la Caza Mayor (Quehue).

Estrategias

Consiste “en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo; la esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer”. (Porter, 2003. en Valls, Josep Francesc. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004. Cap. II; pp. 71-72). Para eso, habrá que analizar las estrategias posibles para proceder a seleccionar la mejor opción.

- Selección de los públicos.

De acuerdo al estudio de la demanda actual y potencial, se debe establecer como segmento de mercado a la demanda proveniente de Capital Federal, Buenos Aires y provincias del sur argentino; como así también al turismo extranjero, ávido de vivenciar los atributos de nuestra naturaleza. Jóvenes, familias, profesionales, empleados, especialmente de nivel socioeconómico medio (grupos C1 y C3), que además del disfrute de la naturaleza, les interesa aprender sobre la cultura local y relacionarse con la comunidad anfitriona.

- Selección de la posición del destino

Desarrollar actividades y servicios turísticos utilizando los recursos genuinos de cada localidad:

- Senderismo en el monte de caldén.
- Caminatas nocturnas, disfrutando los colores de los atardeceres. .
- Avistaje de aves.
- Avistaje de ciervos en temporada de brama.
- Caza mayor y menor.
- Dar a conocer historias, leyendas o personajes del pueblo.
- Días de campo organizando actividades típicas del ámbito rural: arreos de ganado, yerras, cabalgatas, ordeño de vacas, recolección

Diciembre de 2010

de frutos de huerta, alimentar al ganado, acompañado de gastronomía local elaborada en el propio establecimiento.

- Organizar la participación de los visitantes en los eventos programados más destacados del lugar. (fiestas, eventos deportivos, carnavales, domas, yerras, entre otras)
- Definición de los objetivos.
 - Posicionar turísticamente a las localidades, primero en el ámbito provincial y luego nacional e inclusive internacional.
 - Involucrar a la comunidad en general en la actividad turística y en el desarrollo sostenible del turismo como fuente generadora de recursos.
 - Brindar servicios y/o actividades capaces de incentivar la visita a estos pueblos de la demanda de turistas que llega a La Pampa.
 - Establecer canales de distribución eficientes para captar posibles visitantes.

Estos objetivos deberán ser enmarcados en un horizonte temporal no muy lejano (que se puede establecer de 2 a 5 años)

- Fijación de la estrategia.

Según lo investigado en el marco teórico del presente trabajo, los criterios a tener en cuenta para fijar la estrategia provienen de la calidad de los recursos existentes, del valor de la experiencia obtenida, de la ubicación del destino, de la atractividad de los productos turísticos, de la rentabilidad, de la fortaleza de los partners y de las alianzas.

Los destinos pampeanos seleccionados serán competitivos si eligen una estrategia de complementariedad con otros destinos. Esto significa que se deberá trabajar en forma integrada con otras pequeñas localidades cercanas que ofrecen otra oferta turística capaz de motivar el desplazamiento de los

Diciembre de 2010

visitantes. Además pueden funcionar como complemento a la oferta de los centros de pernoctes más importantes de la provincia, entre ellos Santa Rosa, General Pico y General Acha.

Una vez finalizado el análisis e investigación se propone a estas tres localidades y a las potenciales con recursos óptimos para poner en valor turístico un desarrollo local, comunitario y sostenible del lugar, dando participación a todos los agentes involucrados en la comunidad, desde aquellos que tienen el poder de decisión local hasta los estudiantes o niños pequeños, orientando a la cooperación y negociación de los diferentes interesados a fin de construir una visión común de desarrollo.

Es oportuno comenzar realizando un trabajo de concientización a la población local sobre la diversidad de recursos que poseen y la potencialidad de los mismos como productos turísticos, así como también incentivar a la comunidad a mejorar la planta de infraestructura básica del pueblo, ya que podemos observar escasez en la capacidad y calidad de la oferta de alojamientos y gastronomía.

Por otro lado se requiere de la formación de recursos humanos capaces de satisfacer las exigencias de los nuevos visitantes que se acercarán a estas localidades.

Es importante destacar que todo desarrollo de la actividad turística debe contribuir al desarrollo local, de lo contrario se pueden generar efectos sociales no deseados e irreversibles para las comunidades anfitrionas.

CAPÍTULO VII

LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y NUEVAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Al concluir la presente investigación es preciso señalar la presencia de diversos factores limitantes que no han sido posibles controlar, entre ellos:

- Falta de información específica acerca de la oferta turística en la provincia de La Pampa.
- Falta de información general y específica acerca de la demanda actual y/o potencial de la Provincia, debido a la escasez de estadísticas en turismo en el ámbito de la provincia de La Pampa.
- Falta de una Planificación Estratégica para el desarrollo de la actividad turística en La Pampa.
- Falta de conciencia turística en las poblaciones locales.

NUEVAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan algunas líneas futuras de investigación que se podrían utilizar en otros casos de estudio, ya sea en el territorio de la provincia de La Pampa, como en otros trabajos relacionados con las potencialidades de pequeñas localidades con recursos capaces de poner en valor turístico:

- Utilizar esta metodología de investigación tomando como parámetro inicial localidades con mayor cantidad de población en su casco urbano y así poder planificar la actividad turística en otros sectores y/o localidades de la provincia.

Diciembre de 2010

- Poder realizar un estudio de la capacidad de carga de las tres localidades seleccionadas con potencialidad turística y de esta forma obtener el nivel de explotación turística que éstas pueden soportar y así asegurar una máxima satisfacción a los visitantes y una mínima repercusión sobre los recursos.
- Realizar planes de manejo en las reservas naturales provinciales de La Pampa teniendo en cuenta no solo criterios medioambientales y ecológicos, sino también de desarrollo turístico sostenible; así se podrán conocer las necesidades de infraestructura, servicios, etc para satisfacer la demanda que visita La Pampa.

RECURSOS

Para la elaboración de la presente tesis de maestría se utilizaron recursos propios. Además se contó con el apoyo de recursos materiales y colaboración del personal de la Subsecretaría de Turismo de La Pampa.

Entre ellos, se requirió de:

- Papelería.
- Sistemas informáticos (hardware, software, etc)
- Internet.
- Vehículo propio para realizar trabajos de campo.
- Material audiovisual relacionado con el tema de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- **Brackenbury**, 2000; en **Valls, Josep Francesc**. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004. Cap. I; pp. 18. Página web: http://books.google.com.ar/books?id=Lu4omLxs-7sC&printsec=frontcover&dq=josep+valls&source=bl&ots=upZ19VBqLL&sig=MJkwUeXfkvio4uoiNnGTGHMevg8&hl=es&ei=bwERTd6sloL6lwe59bnzCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CEIQ6AEwCDgK#v=onepage&q&f=false
- **Cazenave, Folmer**: *La Pampa, Argentina*. Buenos Aires, 1999.
- **Cuenca, M**, 2001. «Perspectivas de nuevos hábitos en ocio y turismo», en *Congrés de Turisme de Catalunya*, Tarragona; en **Reyes Ávila Bercial y Diego A. Barrado Timón**, Cuadernos de Turismo 2005, 15; pp. 28.
- **Hofer y Schendel**, 1978; en **Valls, Josep Francesc**. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004. Cap. II; pp 65. Página web: http://books.google.com.ar/books?id=Lu4omLxs-7sC&printsec=frontcover&dq=josep+valls&source=bl&ots=upZ19VBqLL&sig=MJkwUeXfkvio4uoiNnGTGHMevg8&hl=es&ei=bwERTd6sloL6lwe59bnzCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CEIQ6AEwCDgK#v=onepage&q&f=false
- **Inskeep**, 1995; en **Valls, Josep Francesc**. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004. Cap. II; pp. 63. Página web: http://books.google.com.ar/books?id=Lu4omLxs-7sC&printsec=frontcover&dq=josep+valls&source=bl&ots=upZ19VBqLL&sig=MJkwUeXfkvio4uoiNnGTGHMevg8&hl=es&ei=bwERTd6sloL6lwe59bnzCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CEIQ6AEwCDgK#v=onepage&q&f=false
- **JICA** (Japan Internacional Cooperation Agency) Curso de Capacitación: “*Tourism Development for Regional Sustainability*”. Hiroshima, Japón, 2008.
- **Martín y otros**, 1997; en **Valls, Josep Francesc**. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004. Cap. II; pp. 64. Página web:

Diciembre de 2010

http://books.google.com.ar/books?id=Lu4omLxs-7sC&printsec=frontcover&dq=josep+valls&source=bl&ots=upZ19VBqLL&sig=MJkwUeXfkvio4uoiNnGTGHMevg8&hl=es&ei=bwERTd6sloL6lwe59bnzCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CEIQ6AEwCDgK#v=onepage&q&f=false

- **Mill y Morrison**, 1985; en **Valls, Josep Francesc**. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004. Cap. II; pp 65. Página web: http://books.google.com.ar/books?id=Lu4omLxs-7sC&printsec=frontcover&dq=josep+valls&source=bl&ots=upZ19VBqLL&sig=MJkwUeXfkvio4uoiNnGTGHMevg8&hl=es&ei=bwERTd6sloL6lwe59bnzCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CEIQ6AEwCDgK#v=onepage&q&f=false
- **Porter, Michael**, 2003; en **Valls, Josep Francesc**. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004. Cap. II; pp. 63. Página web: http://books.google.com.ar/books?id=Lu4omLxs-7sC&printsec=frontcover&dq=josep+valls&source=bl&ots=upZ19VBqLL&sig=MJkwUeXfkvio4uoiNnGTGHMevg8&hl=es&ei=bwERTd6sloL6lwe59bnzCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CEIQ6AEwCDgK#v=onepage&q&f=false
- **Porter, Michael**, 2003; en **Valls, Josep Francesc**. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004. Cap. II; pp. 71-72. Página web: http://books.google.com.ar/books?id=Lu4omLxs-7sC&printsec=frontcover&dq=josep+valls&source=bl&ots=upZ19VBqLL&sig=MJkwUeXfkvio4uoiNnGTGHMevg8&hl=es&ei=bwERTd6sloL6lwe59bnzCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CEIQ6AEwCDgK#v=onepage&q&f=false
- **Saez Cala Antonia**. Material de cátedra de Master en Gestión Sostenible de Empresas, Productos y Destinos Turísticos. (UNIA 2009). Módulo N° 10: La gestión de la empresa turística en un contexto globalizado: Análisis del Entorno Turístico.
- **Recio**, 1997; en **Valls, Josep Francesc**. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004. Cap. II; pp. 70. Página web:

Diciembre de 2010

http://books.google.com.ar/books?id=Lu4omLxs-7sC&printsec=frontcover&dq=josep+valls&source=bl&ots=upZ19VBqLL&sig=MJkwUeXfkvio4uoiNnGTGHMevg8&hl=es&ei=bwERTd6sloL6lwe59bnzCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CEIQ6AEwCDgK#v=onepage&q&f=false

- **Reyes Ávila Bercial* y Diego A. Barrado Timón****

*ANTAR Taller de Estrategias Creativas

**Universidad Autónoma de Madrid y ANTAR Taller de Estrategias

Creativas

Cuadernos de Turismo 2005, 15; pp. 27-43.

- **Secretaría de Turismo de la Nación.** Argentina. *Gestión de la Calidad en Turismo*. Buenos Aires, 2008. Cap. I; pp. 15-20.
- **Valls, Josep Francesc.** *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004.
- **Valls, Tunón, Calero, Ramos y Prats,** 2004 en **Valls. Josep Francesc.** *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Deusto, 2004. Cap. I; pp. 52.

Página web:

http://books.google.com.ar/books?id=Lu4omLxs-7sC&printsec=frontcover&dq=josep+valls&source=bl&ots=upZ19VBqLL&sig=MJkwUeXfkvio4uoiNnGTGHMevg8&hl=es&ei=bwERTd6sloL6lwe59bnzCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CEIQ6AEwCDgK#v=onepage&q&f=false

- www.lapampa.gov.ar
- www.lapampa.edu.ar
- www.region.com.ar
- www.ssi.lapampa.gov.ar
- www.turismolapampa.gov.ar
- www.uniendopueblo.com.ar
- www.unwto.org/es

I MÁSTER PROPIO UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE EMPRESAS,
PRODUCTOS Y DESTINOS TURÍSTICOS

Diciembre de 2010

ANEXOS

ANEXO Nº 1

Población total en la Provincia de La Pampa según municipio, clasificada por sexo y área urbano y rural. Censo 2001.

Departamentos	MUNICIPIOS	TOTAL			AREA	
		POBLACION	VARON	MUJER	URBANO	RURAL
Total Provincial		299.294	149.169	150.125	277.934	21.360
ATREUCO	Doblas ⁽¹⁾	1.860	970	890	1.673	187
	Macachín	4.768	2.352	2.416	4.554	214
	Miguel Riglos ⁽¹⁾	2.385	1.201	1.184	2.064	321
	Rolón ⁽¹⁾	803	410	393	672	131
	Tomás M. Anchorena ⁽¹⁾	440	244	196	288	152
CALEU-CALEU	La Adela ⁽¹⁾	1.962	1.016	946	1.615	347
CAPITAL	Anguil	1.977	1.003	974	1.630	347
	Santa Rosa ⁽¹⁾	94.758	45.754	49.004	94.340	418
CATRILO	Catriló ⁽¹⁾	3.743	1.883	1.860	3.376	367
	Lonquimay ⁽¹⁾	1.672	871	801	1.558	114
	Uriburu ⁽¹⁾	1.200	639	561	949	251
CONHELO	Conhelo	689	398	291	398	291
	Eduardo Castex ⁽¹⁾	9.861	4.884	4.977	9.347	514
	Mauricio Mayer ⁽¹⁾	559	296	263	326	233
	Monte Nieves ⁽¹⁾	476	253	223	415	61
	Rucanelo	363	213	150	234	129
	Winifreda ⁽²⁾	2.902	1.512	1.390	2.226	676
CURACO	Gobernador Duval ⁽¹⁾	411	243	168	205	206
	Puelches ⁽¹⁾	540	321	219	401	139
CHALILEO	Santa Isabel	2.493	1.302	1.191	1.895	598
CHAPALEUFU	Bernardo Larroudé	1.619	817	802	1.469	150
	Ceballos	468	258	210	331	137
	Cnel. Hrio. Lagos	754	383	371	681	73
	Inte. Alvear	6.990	3.450	3.540	6.624	366
	Sarah	199	103	96	163	36
	Vértiz ⁽³⁾	762	412	350	650	112
CHICALCO	Algarrobo del Aguila	641	361	280	147	494
	La Humada	954	521	433	419	535
GUATRACHE	Alpachiri	2.138	1.077	1.061	1.797	341
	Cnia. Santa Teresa	698	358	340	518	180
	Gral. M.J. Campos	1.016	544	472	777	239
	Guatraché	5.271	2.623	2.648	3.662	1.609

I MÁSTER PROPIO UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE EMPRESAS,
PRODUCTOS Y DESTINOS TURÍSTICOS

Diciembre de 2010

	Perú ⁽¹⁾	118	77	41	28	90
	Abramo	589	338	251	343	246
HUCAL	Bernasconi ⁽¹⁾	1.781	940	841	1.543	238
	Gral.San Martín ⁽¹⁾	2.846	1.443	1.403	2.548	298
	Jacinto Arauz ⁽¹⁾	2.773	1.415	1.358	2.463	310
LIHUEL-CALEL	Cuchillo-Có	263	145	118	174	89
LIMAY-MAHUIDA	La Reforma	194	102	92	138	56
	Limay-Mahuida	281	161	120	69	212
LOVENTUE	Carro Quemado ⁽¹⁾	559	364	195	271	288
	Loventué	162	88	74	123	39
	Luan Toro ⁽²⁾	846	447	399	694	152
	Telén	1.549	789	760	1.301	248
	Victorica	5.656	2.814	2.842	5.517	139
MARACO	Agustoni	425	236	189	268	157
	Dorila	528	278	250	385	143
	General Pico ⁽¹⁾	53.352	26.195	27.157	52.527	825
	Speluzzi ⁽¹⁾	353	190	163	258	95
PUELEN	Cnia. 25 de Mayo ⁽¹⁾	6.962	3.549	3.413	5.953	1.009
	Puelén	836	455	381	315	521
QUEMU-QUEMU	Cnia. Barón ⁽¹⁾	3.317	1.685	1.632	3.099	218
	Miguel Cané	784	403	381	700	84
	Quemú-Quemú ⁽¹⁾	3.851	1.908	1.943	3.577	274
	Relmo	146	83	63	84	62
	Villa Mirasol ⁽¹⁾	700	371	329	611	89
RANCUL	Caleufú ⁽¹⁾	2.396	1.229	1.167	2.116	280
	La Maruja ⁽¹⁾	1.389	745	644	1.086	303
	Parera ⁽¹⁾	2.246	1.117	1.129	2.064	182
	Pichi-Huinca	352	198	154	221	131
	Quetrequén	413	210	203	355	58
	Rancul	3.699	1.853	1.846	3.331	368
REALICO	Adolfo Van Praet	345	179	166	274	71
	Alta Italia ⁽¹⁾	1.481	766	715	1.368	113
	Embajador Martini ⁽¹⁾	1.398	721	677	1.235	163
	Falucho	223	121	102	151	72
	Ingeniero Luiggi ⁽²⁾	4.671	2.326	2.345	4.289	382
	Maisonnave	284	148	136	257	27
	Realicó	7.151	3.520	3.631	6.789	362
TOAY	Toay	8.847	4.577	4.270	8.059	788
TRENEL	Arata	1.202	598	604	974	228
	Metileo ⁽³⁾	561	315	246	483	78
	Trenel	3.426	1.732	1.694	3.081	345
UTRACAN	Ataliva Roca ⁽²⁾	930	526	404	565	365

I MÁSTER PROPIO UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE EMPRESAS, PRODUCTOS Y DESTINOS TURÍSTICOS

Diciembre de 2010

Chacharramendi	313	175	138	228	85
Cnia. Santa María ⁽¹⁾	401	238	163	284	117
General Acha ⁽¹⁾	12.536	6.275	6.261	11.869	667
Quehué	567	321	246	385	182
Unanue ⁽¹⁾	220	131	89	77	143

⁽¹⁾ El área de Gobierno Local abarca territorio parcial de dos departamentos.

⁽²⁾ El área de Gobierno Local abarca territorio parcial de tres departamentos.

⁽³⁾ El área de Gobierno Local abarca territorio parcial de cuatro departamentos.

Localidades seleccionadas con menos de 1000 habitantes en el casco urbano.

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos. Depto Sociodemografía. INDEC. Censo 2001

I MÁSTER PROPIO UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE EMPRESAS, PRODUCTOS Y DESTINOS TURÍSTICOS

Diciembre de 2010

ANEXO N°2

Cuadro 6.2.11 Provincia de La Pampa según área de gobierno local. Población en hogares por presencia de servicio en el segmento. Año 2001

Área de gobierno local	Presencia de servicio en el segmento																	
	Desagüe a Red (cloaca)		Agua de Red		Energía eléctrica de Red		Gas de Red		Alumbrado Público		Pavimento (2)		Recolección de Residuos (3)		Transporte Público (4)		Teléfono Público (5)	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Total	17.064	136.639	271.660	23.848	282.412	13.096	263.228	32.280	270.242	25.266	187.454	108.054	272.183	23.325	163.174	132.334	220.318	75.190
Arata	-	1.202	1.008	194	1.157	45	974	228	984	218	881	321	974	228	427	775	881	321
Uriburu (6)	-	1.199	941	258	1.130	69	861	338	886	313	350	849	905	294	138	1.061	787	412
General Campos	-	1.016	857	159	784	232	857	159	777	239	598	418	777	239	-	1.016	537	479
La Humada	-	855	328	527	328	527	86	769	328	527	-	855	328	527	-	855	107	748
Ataliva Roca (7)	22	872	580	314	684	210	556	338	556	338	492	402	556	338	-	894	556	338
Luan Toro (7)	-	846	713	133	694	152	32	814	694	152	506	340	694	152	-	846	363	483
Puelén	-	748	454	294	412	336	412	336	103	645	103	645	-	748	-	748	124	624
Miguel Cané	-	772	635	137	677	95	634	138	602	170	372	400	688	84	432	340	541	231
Vértiz (8)	-	762	671	91	725	37	671	91	650	112	560	202	650	112	367	395	473	289
Coronel Hilario Lagos	-	754	700	54	720	34	700	54	700	54	490	264	681	73	72	682	601	153
Villa Mirasol (6)	-	686	615	71	637	49	603	83	603	83	603	83	603	83	389	297	389	297
Colonia Santa Teresa	-	688	508	180	554	134	554	134	508	180	276	412	508	180	-	688	508	180
Conhelo	-	686	471	215	561	125	-	686	471	215	15	671	395	291	190	496	267	419
Ábramo	-	589	431	158	323	266	348	241	323	266	266	323	323	266	119	470	153	436
Quehué	66	473	384	155	357	182	-	539	357	182	115	424	357	182	-	539	325	214
Metileo (8)	-	561	485	76	509	52	391	170	483	78	483	78	483	78	184	377	483	78
Carro Quemado (6)	-	558	270	288	333	225	16	542	270	288	-	558	270	288	-	558	270	288
Mauricio Mayer (6)	-	556	445	111	517	39	379	177	326	230	-	556	326	230	326	230	326	230
Puelches (6)	-	528	422	106	389	139	-	528	389	139	-	528	389	139	39	489	358	170
Monte Nuevas (6)	-	476	437	39	402	74	372	104	372	104	122	354	415	61	118	358	415	61
Ceballos	-	468	465	3	465	3	331	137	331	137	-	468	331	137	-	468	331	137
Tomas M. Anchorena (6)	-	440	288	152	288	152	27	413	288	152	288	152	288	152	104	336	184	256
Quetrequén	-	413	372	41	399	14	372	41	372	41	261	152	372	41	188	225	355	58
Limay Mahuida	-	281	133	148	69	212	-	281	69	212	-	281	-	281	4	277	69	212
Falucho	-	223	162	61	153	70	-	223	152	71	-	223	151	72	-	223	151	72
Unanué (6)	-	219	76	143	76	143	-	219	76	143	-	219	76	143	76	143	76	143
Loventué	-	105	66	39	66	39	-	105	66	39	-	105	66	39	-	105	66	39
Comisiones de Fomento	27	5.979	4.331	1.675	5.035	971	2.382	3.624	4.066	1.940	1.743	4.263	3.621	2.385	1.551	4.455	3.472	2.534
Rolón (6)	-	792	689	103	725	67	677	115	661	131	498	294	661	131	137	655	506	286
Algarrobo del Águila	-	596	347	249	296	300	296	300	296	300	102	494	296	300	296	300	296	300
Dorila	27	501	412	116	528	-	68	460	385	143	-	528	385	143	290	238	290	238
Agustoni	-	425	310	115	414	11	-	425	279	146	-	425	279	146	-	425	268	157
Gobernador Duval (6)	-	382	242	140	242	140	-	382	242	140	-	382	242	140	-	382	242	140
Colonia Santa María (6)	-	395	278	117	278	117	23	372	278	117	278	117	-	395	-	395	171	224
Rucanelo	-	363	269	94	361	2	-	363	155	208	-	363	234	129	81	282	-	363
Speluzzi (6)	-	353	258	95	353	-	298	55	258	95	204	149	258	95	258	95	258	95
Pichi Huinca	-	351	220	131	327	24	220	131	220	131	-	351	220	131	220	131	220	131
Adolfo Van Praet	-	345	330	15	326	19	280	65	261	84	-	345	274	71	185	160	223	122
Chacharramendi	-	281	224	57	196	85	25	256	196	85	101	180	95	186	-	281	196	85
Maisonave	-	275	248	27	261	14	248	27	248	27	248	27	118	157	-	275	215	60
Cuchillo Co	-	263	212	51	174	89	-	263	174	89	174	89	174	89	-	263	174	89
Sarah	-	199	-	199	163	36	163	36	163	36	-	199	163	36	-	199	163	36
La Reforma	-	194	180	14	138	56	-	194	138	56	138	56	138	56	-	194	138	56
Relmo	-	146	84	62	135	11	84	62	84	62	-	146	84	62	84	62	84	62
Perú (6)	-	118	28	90	118	-	-	118	28	90	-	118	-	118	-	118	28	90

(1) Se excluye la población censada fuera de término y la que vive en la calle.

(2) Refiere a la "existencia en el segmento de al menos una cuadra pavimentada". La misma puede ser de los siguientes materiales: cubierta asfáltica, adoquines de piedra, madera u hormigón.

(3) Refiere a la "existencia en el segmento de servicio regular de recolección de residuos (al menos 2 veces por semana)".

(4) Refiere a la "existencia de transporte público a menos de 300 metros (3 cuadras)" a la redonda, teniendo como referencia el centro del segmento.

(5) Refiere a la "existencia en el segmento de teléfono público o semipúblico a menos de 300 metros (3 cuadras)" a la redonda, teniendo como referencia el centro del segmento.

(6) El área de gobierno local abarca territorio parcial de dos departamentos.

(7) El área de gobierno local abarca territorio parcial de tres departamentos.

(8) El área de gobierno local abarca territorio parcial de cuatro departamentos.

Diciembre de 2010

ANEXO Nº 3



Subsecretaría de Turismo
MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

Av. Luro esq. Av. San Martín- (6300) Santa Rosa, La Pampa- Tel: (02954) 424404/ 425060-Fax: (02954) 4218
e-mail: infoturismo@lapampa.gov.ar

OFERTA DE ALOJAMIENTO TURISTICO

ESTABLECIMIENTOS-HABITACIONES-PLAZAS

Por departamento - Año 2.009

DEPARTAMENTOS ¹	ESTABLEC.	HABITAC.	PLAZAS
Atreucó (T. M. de Anchorena)	6	81	152
Caleu-Caleu	1	8	30
Capital	31	629	1.680
Catriló	2	24	43
Conhelo (Monte Nieveas)	7	82	176
Curacó (Puelches)	3	19	51
Chalileo	8	38	116
Chapaleufú (H. Lagos, Sarah)	5	58	146
Chicalcó	---	---	---
Guatraché (Cnia Sta teresa, Gral. Campos)	7	58	135
Hucal	7	46	175
Lihuel-Calel	1	8	20
Limay Mahuida	---	---	---
Loventué (Carro Quemado, Luan Toro)	7	70	169
Maracó	9	268	553
Puelén (Puelen)	5	85	213
Quemú.Quemú (Villa Mirasol)	3	25	50
Rancul (Quetrequen)	4	26	57
Realicó (Adolfo Van Praet)	8	84	195
Toay	3	14	46
Trenel	3	20	54
Utracán (Ataliva Roca, Chacharramendi, Cnia Santa María, Quehue, Unanue)	16	172	478
TOTALES	136	1.815	4.539

SUBSECRETARIA DE TURISMO – Departamento de Servicios Turísticos – diciembre de 2009

¹ Cabe aclarar que entre () se nombran solo las localidades a analizar que se encuentran en ese departamento.

I MÁSTER PROPIO UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE EMPRESAS, PRODUCTOS Y DESTINOS TURÍSTICOS

Diciembre de 2010

ANEXO Nº4

CALIDAD																																				
Pueblo	Servicios básicos							Total S.Básicos	Accesibilidad					Total Accesibilidad	Conectividad													Total Conectividad								
	Energía	Telecomunicaciones (Internet, Telefonía, telefonía celular)	Transporte público	Limpeza	Seguridad	Agua Corriente	Sanidad		Rutas Nacionales	Rutas Provinciales	Cuadras asfaltados	Aeródromo	Estación Terminal de Omnibus		Aérea	Terrestre	Fluvial	Señalización	Estaciones de Servicios	Oficinas de Informes Turísticos	Guías y /o Excursiones	Asociaciones Intermedias	Establecimientos Educativos	Entidades Bancarias	Espacios de Recreación (Plazas, Parques)	Eventos Programados	Establecimientos o Empresas Hoteleras		Plazas Hoteleras	Restaurantes	Áreas Protegidas Nacionales /Provinciales	Estancias turísticas				
Tomás M. Anchorena	2	2	0	2	2	2	2	12	5,17%	0	2	1	0	0	3	3,85%	1	2	0	2	0	0	0	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	13	4,32%
Monte Nievas	3	2	3	2	2	3	2	17	7,33%	0	3	1	0	0	4	5,13%	2	3	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	4,32%
Puelches	2	1	2	1	2	2	1	11	4,74%	2	0	0	0	0	2	2,56%	1	2	0	2	2	0	0	2	2	0	1	1	2	3	0	0	0	20	6,64%	
Cnel. Hño. Lagos	3	2	1	2	2	1	2	13	5,60%	3	1	2	0	0	6	7,69%	2	3	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	3	16	5,32%	
Sarah	2	2	0	2	2	1	1	10	4,31%	3	0	0	0	0	3	3,85%	2	3	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	3	16	5,32%		
Cnia. Santa Teresa	2	2	0	2	2	2	1	11	4,74%	0	2	1	0	0	3	3,85%	1	1	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	11	3,65%	
Gral. M.J. Campos	2	2	3	2	2	3	2	16	6,90%	0	2	1	0	0	3	3,85%	1	2	0	2	2	0	0	2	2	1	2	2	0	0	2	0	0	18	5,98%	
Carro Quemado	1	1	2	2	2	1	1	10	4,31%	0	2	1	0	0	3	3,85%	1	2	0	2	0	0	0	2	2	0	2	2	2	0	3	20	6,64%			
Luan Toro	2	2	3	2	2	2	2	15	6,47%	0	3	2	0	0	5	6,41%	1	3	0	2	2	0	0	2	2	0	2	2	2	0	2	24	7,97%			
Puelén	1	1	0	2	2	1	1	8	3,45%	3	0	1	0	0	4	5,13%	1	1	0	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	2	0	0	13	4,32%		
Villa Mirasol	3	3	3	2	2	3	2	18	7,76%	0	3	3	0	0	6	7,69%	2	3	0	2	0	0	0	2	2	0	2	1	0	0	0	0	14	4,65%		
Questréqn	3	2	0	2	2	3	1	13	5,60%	3	2	2	0	0	7	8,97%	1	2	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	11	3,65%		
Adolfo Van Praet	3	2	0	2	2	1	1	11	4,74%	3	0	0	0	0	3	3,85%	2	3	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	13	4,32%		
Ataliva Roca	2	3	3	3	2	2	2	17	7,33%	3	0	3	0	2	8	10,26%	3	3	0	2	1	2	0	2	2	1	2	2	2	2	3	0	29	9,63%		
Chacharramendi	1	1	1	2	2	2	1	10	4,31%	3	0	1	1	0	5	6,41%	1	2	0	2	1	2	1	2	0	2	0	1	1	1	0	0	18	5,98%		
Cnia. Santa María	1	2	3	3	2	2	1	14	6,03%	3	0	2	0	0	5	6,41%	1	2	0	2	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	15	4,98%		
Quehué	2	3	3	3	2	2	1	16	6,90%	0	3	2	0	0	5	6,41%	2	3	0	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	0	1	26	8,64%			
Umanue	1	2	1	2	2	1	1	10	4,31%	3	0	0	0	0	3	3,85%	1	2	0	2	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	11	3,65%			
								232							78																		301			

Fuente: Elaboración propia

Diciembre de 2010

ANEXO N° 5

**Encuesta para caracterizar la demanda potencial de las localidades seleccionadas:
Ataliva Roca, Luan Toro, Quehue**

Encuesta N°:

Fecha:

Lugar:

1.- Datos Sociodemográficos y económicos:

Edad:

Sexo: F M

Nivel Educativo

	Primaria Incompleta
	Primaria Completa
	Secundaria Incompleta
	Secundaria Completa
	Terciario Incompleto
	Terciario Completo
	Universitario Incompleto
	Universitario Completo

Estado Civil:

Ciudad de origen:

Ingreso familiar promedio

	Menor a 1500
	Entre 1500 y 3000
	Entre 3000 y 4000
	Mayor a 4000

Ocupación:

	Empleado
	Profesional
	Comerciante
	Empresario
	Jubilado
	Estudiante
	Desempleado
	Ama de casa
	Otros

1. ¿Conoce alguna de estas localidades?

	Ataliva Roca
	Luan Toro
	Quehue
	Ninguna

(Saltar a pregunta N°6)

Diciembre de 2010

2. ¿Porque motivo conoce esa localidad?

Ataliva Roca

	De paso
	Acont. Programado
	Visita a familiares o amigos
	Trabajo
	Turismo / Recreación
	Otros: _____

Luan Toro

	De paso
	Acont. Programado
	Visita a familiares o amigos
	Trabajo
	Turismo / Recreación
	Otros: _____

Quehue

	De paso
	Acont. Programado
	Visita a familiares o amigos
	Trabajo
	Turismo / Recreación
	Otros: _____

3. ¿Qué fue lo que mas le gusto o llamó la atención de esa localidad?

4. ¿Volvería a visitar alguna de estas localidades?

	Si
	No

¿Porque?

5. Si regresara a visitar estas localidades. ¿Qué actividades le gustaría poder hacer?

	Senderismo en el monte de caldén.
	Caminatas nocturnas, disfrutando los colores de los atardeceres
	Cabalgatas
	Avistaje de aves.
	Avistaje de ciervos en temporada de brama.
	Caza mayor y menor
	Conocer historias, leyendas o personajes del pueblo
	Degustación de comidas típicas
	Artesanías
	Fiestas Populares
	Actividades rurales

6. ¿Le gustaría conocer alguna de estas localidades?

	Ataliva Roca	Por que? _____
	Luan Toro	Por que? _____
	Quehue	Por que? _____

Diciembre de 2010

7. ¿Con qué frecuencia realiza viajes por turismo dentro de la provincia?

<input type="checkbox"/>	Semanal
<input type="checkbox"/>	Quincenal
<input type="checkbox"/>	Mensual
<input type="checkbox"/>	Anual
<input type="checkbox"/>	Otros

8. ¿Qué medios utiliza para planificar sus salidas de turismo dentro de la provincia?

<input type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	Agencias de viajes
<input type="checkbox"/>	Aviso publicitario
<input type="checkbox"/>	Referencia de familiares / amigos
<input type="checkbox"/>	Por conocimientos propios
<input type="checkbox"/>	Organismos oficiales

9. ¿Con quien realiza sus salidas de turismo habitualmente?

<input type="checkbox"/>	En familia
<input type="checkbox"/>	En pareja
<input type="checkbox"/>	Con amigos
<input type="checkbox"/>	Solo

11. ¿Donde se hospeda habitualmente?

<input type="checkbox"/>	Hotelería
<input type="checkbox"/>	Estancias
<input type="checkbox"/>	Casa de familia/amigos
<input type="checkbox"/>	Camping
<input type="checkbox"/>	Alquiler temporario