



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesinas de Belgrano

**Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Comercialización**

Alternativas para la mejora del marketing en centros
de ski argentinos

Nº 12

Silvana Cura

Tutor: Vicente Garnero

Departamento de Investigación
Diciembre 2001

Indice

INTRODUCCIÓN	
PARTE I – MARKETING DEL TURISMO Y TURISMO EN ARGENTINA	
Capítulo 1 – Marketing y turismo	
Capítulo 2 – Situación general del turismo en Argentina	
PARTE II – LOS CENTROS DE SKI	
Capítulo 3 – Deportes invernales y centros de ski	
Capítulo 4 – Análisis del mercado	
Capítulo 5 – Estrategias de marketing	
CONCLUSIONES FINALES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

Introducción

La industria turística es una de las actividades económicas más dinámicas y con mayores perspectivas de crecimiento en el mundo entero. El turismo genera empleos y estimula la inversión: se trata del principal empleador del mundo, contabilizando el 10 por ciento de los empleos globalmente. Asimismo, juega un papel fundamental en las economías de 125 de los 170 países del mundo. Estados Unidos es el mayor generador y beneficiario de turismo, con el 15 por ciento del gasto total.¹ En la década del noventa, el turismo competía con la industria petrolera como el negocio más efectivo del mundo. Del turismo participan diversos sectores de servicios: líneas aéreas y de transporte terrestre y fluvial, empresas y agencias de viajes y turismo, hoteles, restaurantes, confiterías y cafés, organizadores de congresos, ferias y exposiciones, grupos de entretenimientos. Además, es uno de los mercados más distributivos, estimulando inversiones y generando empleos en localidades y regiones enteras.

La aplicación de los conceptos y herramientas de marketing de un modo profesional y sistemático, con la imprescindible formulación de un plan estratégico y operativo, probablemente sea en la Argentina una asignatura pendiente en materia de turismo y ciudades en general. Un plan de marketing integral puede proveer objetivos claros y los instrumentos para alcanzarlos.

En los últimos años se ha dado una mayor profesionalización en el sector hotelero debido al ingreso de las grandes cadenas internacionales. Sin embargo, no ha ocurrido lo mismo con otros actores, salvo contadas excepciones - como la iniciativa llevada adelante por el Ente Municipal de Turismo (Emtur) de Mar del Plata. Allí, entre otras medidas, se apuesta a la capacitación de los operadores de turismo, para competir con Brasil y Punta del Este en la temporada de verano.

Por la generación de puestos de trabajo y divisas, por la alta participación de PyMEs y por su bajo impacto ambiental, el turismo es una cuestión estratégica para el gobierno, según Hernán Lombardi, Secretario de Turismo de la Nación, que tiene como objetivo hacer del turismo la principal actividad del país. Es por lo tanto necesario desarrollar planes de marketing estratégico para valorizar ciudades, movilizar el turismo interno y atraer viajeros del exterior.

Los centros de ski son uno de los diferentes destinos turísticos con los que puede contar un país. Las acciones desarrolladas por parte de los entes responsables del turismo en general en el país, afectarán invariablemente a las acciones que puedan desarrollar los centros de ski.

En la actualidad la Secretaría de Turismo le ha otorgado especial importancia a los centros de ski. Esta importancia radica en que la actividad turística invernal que se desarrolla en los centros de ski argentinos, con más de 50 años de historia, representa una de las principales fuentes de ingresos a las economías regionales de importantes áreas cordilleranas, un importante generador de empleos de temporada y factor estratégico de desarrollo de zonas alejadas de los grandes centros urbanos.

Los empresarios de los centros de ski han llegado a la conclusión que necesitan modernizarse para poder competir en el mercado, ya que de lo contrario, cada vez más turistas se moverán hacia los centros de otros países, como Chile y Estados Unidos. Pero además se han propuesto ampliar la base de esquiadores, para basar el aumento esperado de turistas, no en la competencia con los otros centros argentinos, sino en alguna medida en una cooperación que permita "agrandar la torta" para todos.

Más allá de estos puntos, los centros de ski, como cualquier otra empresa - principalmente aquellas que forman parte de mercados altamente competitivos - necesitan utilizar efectivamente los diferentes criterios y herramientas que aporta el marketing, para mejorar su situación actual y potenciar sus posibilidades para el futuro.

El objetivo de este trabajo es proponer alternativas para la mejora del marketing en centros de ski argentinos, aplicando los contenidos de la carrera, y capitalizando la experiencia obtenida en el desempeño de diferentes funciones relacionadas directamente con los mismos: enseñanza de ski en Argentina, Chile y Estados Unidos, como también promoción y venta de estos destinos en agencias de viajes y en exposiciones de nuestro país.

En cuanto a su estructura, para comenzar se introducirán en el capítulo 1 algunos conceptos generales de marketing en turismo, que deberían ser tenidos en cuenta por cualquier empresa de servicios turísticos que desee sumarse a la oferta o estudiar las posibilidades que brinda el mercado.

En el capítulo 2 se continuará con una exposición de temas relacionados a la situación de la industria del turismo en general en la Argentina, por su implicancia en el sector específico a tratar. Al final de este capítulo se presentan las primeras conclusiones preliminares del trabajo.

En la segunda parte del trabajo, estos conceptos se enfocarán en los centros de ski, en un análisis de su panorama actual, comparando la situación entre centros argentinos y americanos. En el capítulo 3 se

¹ HONEY, Martha. Ecotourism and sustainable development. Island Press: Washington D.C., 1999. p. 9

analizarán sus características físicas e históricas, con una conclusión preliminar al finalizar la sección. El capítulo 4 versará sobre las oportunidades del mercado, y finalmente, en el capítulo 5, se estudiarán las estrategias de marketing adoptadas. En estos dos últimos capítulos se realizarán conclusiones preliminares de cada apartado, resultado de la comparación entre los centros argentinos y americanos. En especial, los centros argentinos a analizar son Catedral, Las Leñas y Chapelco. El centro extranjero al que se hará principal referencia es Aspen/Snowmass, en Estados Unidos.

De las conclusiones preliminares que surgen en esta segunda parte, se arribará luego a la conclusión general, con la formulación de las propuestas finales. Estas pretenden incluir aquellos aspectos del marketing en los centros de ski argentinos sobre los cuales se estaría trabajando correctamente, y aquellos otros en los es posible mejorar.

Parte I – Marketing del turismo y turismo en Argentina

Capítulo 1 – Marketing y turismo²

En esta primer parte del trabajo, se describen algunos conceptos teóricos (desde el marketing en general al marketing del turismo en particular) para una mejor comprensión del trabajo. Se desarrollan los temas correspondientes a la confección de un plan de marketing, para demostrar su importancia como método organizado, completo e imprescindible con el fin de estudiar las oportunidades de mercado y posibilidades de una empresa antes de comprometerse financieramente y desarrollar su oferta de servicio.

Conceptos generales

Desde la década de 1970, el marketing ha cobrado especial importancia por el aumento de la competitividad en la oferta de productos y servicios, es decir, debido a la existencia de una oferta tanto mayor que su demanda, en diferentes rubros de productos y servicios.

El marketing es, para Philip Kotler, “la actividad humana tendiente a satisfacer los deseos y necesidades mediante procesos de intercambio”. Incluye actividades como el desarrollo e investigación de productos, la comunicación, distribución, fijación de precios y el servicio, para hacer llegar el producto o servicio al cliente, creando valores en su mente – es decir, atributos que son importantes para este individuo y que, en consecuencia, pueda apreciar.

Para Peter Drucker, *“el objetivo del marketing consiste en hacer superflua la venta. La finalidad es conocer y comprender al consumidor tan bien que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda sin promoción alguna”.*

El *marketing de servicios* también abarca las actividades que se realizan para hacer llegar el servicio al cliente. Chuk Heinrich, asesor en estrategia de marketing, lo define como *“el proceso de ayudar a otros a valorar el servicio que se les presta”.* Es esencialmente diferente al marketing de productos físicos, partiendo de cinco características de los servicios que se deben considerar al diseñar programas de marketing (o marketing mix, que se definirá a continuación): intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, carácter perecedero, heterogeneidad.

Los servicios son intangibles: no se pueden oír, ver, probar o tocar. Es por ello que el cliente compra sólo la promesa de un determinado servicio. El mayor desafío consiste en comercializar esa promesa de tal modo que aparezca como “tangible” para la clientela, e intentar de este modo ganar su confianza. Por ejemplo, una aproximación a esto podría lograrse, en el caso del turismo, a través de folletos con fotos de hoteles, de la ciudad, de los atractivos naturales, o mediante comentarios de clientes y prensa, o con las calificaciones otorgadas por organizaciones especializadas.

Un servicio es *inseparable* de su fuente, de su “proveedor”: el solo hecho de crear el servicio requiere de la presencia de su proveedor (sea una persona o una máquina), por lo tanto, la producción y el consumo ocurren al mismo tiempo. Por ejemplo, el servicio en un medio de elevación en un centro de ski, ocurre al mismo tiempo que el cliente lo está necesitando para transportarse. Para no verse limitado, el proveedor puede intentar servir a grupos más grandes de clientes al mismo tiempo. Siguiendo con el mismo ejemplo, podría hacerlo aumentando la cantidad y/o velocidad de los medios para evitar colas de espera, logrando mayor capacidad de traslado de esquiadores por minuto.

Al estar tan estrechamente ligado a su fuente, un servicio puede *variar* ampliamente, dependiendo de quién lo está ofreciendo y cuándo se está ofreciendo. De ahí la importancia de desarrollar una adecuada selección de personal y programas de entrenamiento, así como sistemas de control de satisfacción de

2 KOTLER, P. *Mercadotecnia*. Prentice Hall, 3° edición: México DF, 1991. WITHERS, J; VIPPERMAN, C. *Marketing de Servicios*. Granica: Barcelona, 1998.

clientes – los resultados de sistemas de sugerencias y quejas de clientes pueden aplicarse a reducir la variabilidad, detectando a aquellas personas que recurrentemente “entregan” un servicio que no es el adecuado. Siguiendo con la línea de ejemplos, la contratación y entrenamiento de los instructores de una escuela de ski son vitales para disminuir la variabilidad (cuando menos, en técnicas de enseñanza, progresiones, tiempos), y la disponibilidad de encuestas de satisfacción puede informar acerca de aquellos que reiteradamente no cumplen con los objetivos de la escuela y clientes. Esta circunstancia es por demás factible, dada la variabilidad inherente entre los seres humanos.

El *carácter perecedero* de los servicios se refiere a que los mismos no se almacenan, la venta no realizada de un asiento de avión que queda desocupado no se recupera. Esto no suele presentar inconvenientes en épocas de demanda estable, ya que puede planificarse, pero sí es una desventaja cuando la demanda fluctúa, y es por ello que las empresas de servicios intentan nivelar demanda y capacidad de servicio (ver bajo subtítulo: “*Estacionalidad del turismo*”).

El cliente es parte integral en la producción del servicio y por lo tanto juega un rol fundamental en la naturaleza y calidad del mismo. Conociendo que cada cliente, como ser humano que es, piensa, actúa, aprecia, necesita de forma diferente, puede deducirse por qué los servicios resultan heterogéneos. Esta es entonces una razón más por la que el proveedor debería estudiar a los clientes, observando el tipo de habilidades, creencias y percepciones que estos acercan, para diseñar el servicio de manera tal que satisfaga a su target. Por ejemplo, el website de una agencia de viajes, que puede ser comprensible por y ajustado a las necesidades de un cliente, y no a las de otro, que no encuentra respuestas a sus inquietudes. Esto no significa que la empresa deba tener un website para cada persona, sino simplemente que el servicio resultará heterogéneo dadas las diferentes características de los clientes.

El *marketing de lugares* implica actividades tendientes a crear, mantener o modificar las actitudes y el comportamiento de las personas hacia ciertos lugares. Pueden distinguirse 4 tipos de marketing de lugares: marketing de viviendas, de zonas industriales y comerciales, de inversiones en bienes raíces, y de vacaciones (*turismo*).

El *marketing de turismo* implica atraer a turistas a los lugares de esparcimiento, de recreo, a ciudades, estados e incluso países que ofrecen un atractivo especial. La comercialización está a cargo de los operadores de turismo (operadores mayoristas, agentes de viajes, operadores de transporte, hoteleros, inmobiliarias, empresas de alquiler de automóviles, organizadores de eventos, sistemas de información turística) y de las agencias gubernamentales, etc. Una muestra del creciente interés por el turismo y su comercialización es el auge de las revistas y exposiciones de esta industria.

Finalmente, el término turismo define tanto a la afición a viajar por placer, deporte o instrucción, como a la actividad y organización relacionada con este tipo de actividades.

Orientación al cliente

La clave del éxito empresario, sea cual fuere la actividad, es la comprensión de las percepciones, necesidades y deseos del cliente, y satisfacerlos mediante el diseño, comunicación, fijación de precios y entrega de los servicios adecuados. De esta manera existe la posibilidad del éxito, siempre que se cuente también con la apropiada dirección y recursos financieros. Si no se cree en el concepto de orientación al cliente, es imposible desarrollar planes de marketing que conviertan el mercado potencial en mercado real.

Por ello, la empresa debe estudiar sistemáticamente las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y satisfacción de sus clientes, mediante encuestas, “focus groups” y otros métodos, usando esta información como punto de partida para desarrollar los planes de marketing, y para mejorar sus servicios constantemente con el fin de lograr la mayor satisfacción del cliente.

Los consumidores de compañías orientadas al cliente demuestran una gran satisfacción personal, convirtiéndose en la mejor publicidad para estas empresas, que atraen así nueva clientela. Además, es más costoso atraer nuevos clientes que retener a los existentes. Estos dos factores parecen ser suficiente justificación de la importancia de lograr la satisfacción de clientes (tema que se tratará sobre el final del capítulo), sólo posible de alcanzar orientándose a sus necesidades.

Los empleados de una organización son la pieza clave para lograr la satisfacción del cliente, son quienes están presentes en la mayor parte de “los momentos de verdad”, aquellos instantes en que el cliente interactúa de una forma u otra con el proveedor del servicio, y del resultado de esas interacciones tomará un juicio positivo o negativo del servicio en general. Esta es la principal razón por la que los empleados deberían ser seleccionados y entrenados de manera tal que sientan que trabajan para el cliente más que para el “jefe”, y para que trabajen en equipo dando una rápida solución a los eventuales problemas que pudieran surgir en cualquiera de estos momentos de verdad.

En los países con conciencia turística la práctica del marketing comienza con la determinación de las necesidades del cliente y finaliza con la satisfacción de las mismas por medio de un servicio que pueda

utilizarse en el momento adecuado y en el lugar justo, y que se ofrezca a un precio razonable.

El cliente interno

Además del cliente – consumidor, existe otro cliente: el cliente interno a la empresa, el empleado. Con el tiempo varias empresas han reconocido la importancia de prestar servicio a sus empleados, sus “clientes internos”. Este es otro concepto que las organizaciones deben tener en cuenta, tanto a los fines de organización interna como de calidad en la prestación de servicios a sus clientes.

*“El concepto de servicio interno, es decir, la idea de que toda la organización debe servir a aquellos que prestan un servicio, ha surgido como uno de los principios más importantes del concepto de gestión de servicios. [...] Ninguna organización puede ofrecer un servicio de alta calidad si dentro de ella se está librando una batalla. [...] Cuiden a sus empleados y ellos cuidarán a los clientes. [...] El desarrollo de una sólida armonía interna de servicio depende, en gran medida, de ideas claras y factibles sobre cómo debe ser la relación de la organización con su cliente, así como también sobre su clima interno y sus mecanismos operativos. [...] Los empleados descontentos son terroristas. Se lo propongan o no, destruyen la calidad del servicio desde la base”.*³

También resulta de interés mencionar la importancia de “*capacitar y orientar mejor a los empleados, mantenerlos mejor informados acerca de las decisiones comerciales y ofrecerles un mayor apoyo para que cumplan sus papeles de embajadores de la empresa así como también de empleados de servicio*”.⁴

El plan de marketing

El plan de marketing es el plan comercial como diseño de la oferta. Abarca el análisis de las oportunidades del mercado, la investigación y selección de los mercados meta, el diseño de las estrategias de marketing, la planeación de los programas de marketing, y la organización, implementación y control.

Análisis de las Oportunidades de Mercado - Estudios de Mercado

Los estudios de mercados consisten en la recopilación, interpretación y análisis de la información, realizada de forma sistemática por una empresa, a fin de tomar decisiones concretas. Esta investigación es imprescindible para examinar los mercados actuales y las tendencias socioeconómicas que afectarán a futuros mercados. Una forma de obtener esta información es a través de la contratación de una empresa de investigación de mercados.

Para evaluar el potencial de mercados se utilizan indicadores tales como población, ingresos, hábitos, gustos. La determinación del potencial de ventas requiere de elementos tales como ventas actuales, competencia actual y potencial, market share, canales de distribución, restricciones legales y estrategia del mercado. El potencial de ventas puede referirse al mercado global o a sus diferentes segmentos, por lo que los operadores deberán decidir a cuál dirigirán sus esfuerzos.

Medición y pronóstico de la demanda

Datos tales como el número de visitantes que llegaron a cierto destino, en qué medios de transporte lo hicieron, cuánto tiempo se quedaron, en qué tipo de alojamiento, y cuánto dinero gastaron, son parte de la información vital acerca de la demanda.

La demanda es una función de dos variables: propensión y resistencia.

La *propensión* depende de variables psicográficas y demográficas de la persona, y de la efectividad del marketing. Tiene relación directa con la demanda.

La *resistencia* se relaciona con la atracción relativa de varios destinos, que a su vez es función de diversos factores: distancia económica, cultural, costo de servicios turísticos, calidad de servicio, estacionalidad (por ejemplo, en los **centros de ski**, la resistencia es mínima durante el invierno), efectividad de la publicidad y promoción. Tiene relación inversa con la demanda.

La distancia económica se refiere al tiempo y costo implicados en el viaje. Si se disminuye el tiempo o costo necesario para viajar, aumenta la demanda.

La demanda actual puede medirse por:

Llegada de turistas: aunque es simple de calcular, no es la medida más adecuada, ya que es difícil registrar a los que viajan en auto, y no sirve registrar a pasajeros en tránsito.

Turistas por día o noche: es de gran utilidad para planificar facilidades públicas necesarias por turista, como estacionamiento y áreas de recreación. Es la información más práctica para obtener y la de mayor utilidad para los agentes de turismo.

3 ALBRECHT, Karl. *Servicio al cliente interno*. Paidós: Buenos Aires, 1992. p. 13, 39, 60.

Karl Albrecht es autor de varios libros que tratan acerca del cliente interno. En el párrafo citado explica en pocas palabras la importancia del servicio a los empleados de una empresa.

4 ALBRECHT, Karl. op. cit. p. 62.

Montos gastados: es una medida más difícil de obtener. El turista suele ocultar u olvidar este tipo de estadística, por lo cual no es muy precisa.

*Cualquier propuesta de desarrollo debe tener abundantes estimados de demanda esperada antes de comprometerse financieramente.*⁵ Debido al alto costo de tierras y construcción, se necesitan estadísticas razonablemente precisas de la demanda. La disponibilidad de financiamiento dependerá en gran parte de pronósticos confiables de las futuras ventas brutas o ingresos del proyecto. Con estos datos se podrá determinar si la propuesta será financieramente posible.

En turismo, por ejemplo, antes de concretar un emprendimiento se debe realizar un estudio de mercado para asegurar un índice de alojamiento alto o al menos rentable, que permita cumplir con las deudas contraídas por la construcción. Cuando las cosas no suceden en este orden, es normal que se construya un hotel de muy buena categoría para que resulte un fracaso.

Oferta - Análisis de la Competencia

En este punto se desarrollan criterios relacionados tanto con los componentes del producto turístico, como con la base para definir cuál es la competencia posible.

Los operadores de turismo

Para analizar la oferta en turismo, es importante destacar que, además de los destinos en sí, la misma está compuesta por los operadores de turismo: los operadores mayoristas, las agencias de viajes, los hoteleros, las inmobiliarias, los restaurantes, los operadores de transporte, los propietarios de centros de diversión y de atractivos turísticos, los organizadores de eventos, las empresas de alquiler de automóviles, los sistemas de información turística. Todos los trabajadores son responsables de las ventas en turismo.

El agente de viajes se desempeña como representante del resto de los operadores de turismo, en el nivel internacional, nacional o local. Cuando realiza la venta del producto turístico lo que efectúa son las relaciones públicas entre los operadores de turismo y el futuro viajero. La imagen que el agente de viajes proyecte en el cliente en el momento de la venta constituirá la impresión positiva o negativa que éste forme del servicio turístico. El agente de viajes simplifica al turista la organización de su viaje, que de lo contrario, debería por sí mismo entrar en contacto con los diferentes operadores que son proveedores del "producto turístico" total.

La unión de los operadores de turismo puede resultar beneficiosa. Por ejemplo, pueden realizar una encuesta conjunta entre los turistas que se encuentran visitándolos, quienes deben informar si los satisfizo el servicio. La encuesta es así costada por todos los operadores que se benefician de ella.

Categorías de turismo

No todos los destinos compiten entre sí. Uno de los elementos que define qué destinos son competidores es el principal propósito del viaje (como necesidad o deseo a satisfacer). La siguiente clasificación del turismo se encuentra categorizada por principal propósito del viaje:

El propósito del turismo cultural es observar las expresiones culturales y estilos de vida en lugares diferentes al de procedencia del turista. El turismo histórico comprende excursiones a museos, catedrales, etc. que cobraron importancia por hechos del pasado. El turismo ambiental o ecológico enfatiza atracciones naturales y ambientales. Es un viaje para entrar en contacto con la naturaleza. Las actividades típicas incluyen la fotografía, caminatas, escaladas, campamentos. El turismo recreativo abarca la participación en deportes, spas para la salud, balnearios y contactos sociales en ambientes relajados (en el caso de aquellos turistas cuyo propósito esencial es relajarse). El turismo de negocios comprende la realización de convenciones, reuniones, seminarios. El turismo aventura es una modalidad que cobró mayor popularidad recientemente, en la que el turista practica deportes u otras actividades, que implican una participación mucho mayor que la de la simple presencia.

Frecuentemente se combina una o más de las categorías de turismo mencionadas. En los destinos se puede ofrecer más de una clase de experiencia turística. Asimismo, un turista puede elegir de entre varios destinos que ofrecen el mismo tipo de turismo básico (el motivo principal que lleva a un viajante a cierto lugar turístico, por ejemplo, ir a esquiar).

Turismo internacional

La competencia de destinos se da también entre países. Uno de los principales recursos con que cuenta un país es su cultura, y son precisamente los factores culturales aquellos canales por los cuales un país se presenta a los turistas. Ante la similitud de paisajes y de oportunidades turísticas que ofrecen los destinos en distintos países, la diferencia puede encontrarse en alentar la diversidad cultural.

⁵ Mc Intosh, Goeldner, Ritchie. Tourism - Principles, practices, philosophies. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1995. (7ª edición), p. 297.

Los factores culturales son el entretenimiento, las comidas y bebidas, la hospitalidad, su arquitectura, artesanías y otros productos fabricados en el país, y todas las otras características del estilo de vida de una nación.

Entre los aspectos más atractivos e interesantes de un país se encuentran sus expresiones y recursos musicales. Los hoteles en especial, pueden brindar a sus huéspedes la oportunidad de gozar de la música local, a través de programas de entretenimientos nocturnos y conciertos, por ejemplo. También las danzas típicas son un aspecto atractivo de la cultura de un país: sus colores, vestidos, música, ambientación, habilidad, etc. En cuanto a la gastronomía, los alimentos y bebidas están entre las mayores expresiones culturales de un país. El turista en general disfruta de las comidas regionales. El probar platos típicos del lugar es parte de la diversión del viaje, especialmente si el restaurante está bien ambientado.

Componentes del turismo⁶

Estos son importantes factores competitivos de los destinos. Los principales componentes del turismo son los recursos naturales, la infraestructura, el transporte, y la hospitalidad y los recursos culturales.

Recursos naturales

Cuanto mayor es la diversidad de *actividades de atracción* que permiten los recursos naturales del lugar, mayor es la probabilidad de éxito. Por ejemplo, la combinación de ski con aguas termales es una opción considerada por grupos que quieren viajar juntos, en donde algunos integrantes quieren esquiar, y otros no pueden hacerlo por la edad o estado físico, pero sí aprecian las aguas termales.

En cuanto a la *ubicación*, como regla general, cuanto más cerca se encuentra un área determinada a su mercado objetivo, mayor es la probabilidad que tenga una alta demanda. Por ejemplo, dentro del público objetivo del Valle de Las Leñas, los habitantes de la ciudad de Mendoza son uno de los grupos de mayor importancia, y están a 400 kilómetros del destino.

La preservación del *medio-ambiente*, no solo para la satisfacción continua del visitante, sino por la misma continuidad del negocio.

Infraestructura

Abarca la existencia y el estado de rutas, aeropuertos, instalaciones de servicios, hoteles y otros alojamientos.

Los alojamientos (que deberían incluir hoteles, departamentos, condominios, albergues, hosterías, de acuerdo a las exigencias del destino) deben proveer las facilidades, rangos de precios, ubicaciones y servicios que satisfagan las expectativas, deseos y necesidades de los turistas, que dependerán a su vez, del tipo de viaje que los mismos están emprendiendo.

Transporte

En destinos alejados del mercado objetivo, se debería contar con transporte aéreo adecuado (frecuencia de vuelos, tamaño y tipo de avión, servicio en vuelo, facilidades en el aeropuerto, conexión de vuelos para quienes deben tomar más de un avión, convenientes horarios de salida y llegada - para aprovechar al máximo la estadía), y transporte entre el aeropuerto y el alojamiento.

Si el mercado objetivo está relativamente cerca del lugar turístico, cobra mayor importancia el transporte terrestre, el estado de los caminos e información accesible al estado de los mismos, su señalización.

También es de gran importancia un adecuado sistema de transporte para movilizarse dentro del destino.

Hospitalidad y recursos culturales

Se trata quizás del más importante factor en turismo, ya que las mejores instalaciones resultan inútiles si no se logra que el turista se sienta bienvenido. Cobra importancia el estilo del personal en contacto del hotel, por ejemplo, su amistad, amabilidad y limpieza.

Es esencial ofrecer entretenimiento, recreación y otras actividades, que pueden promocionarse en el lobby del hotel, anunciarse verbalmente, o en diarios o publicaciones locales.

Los eventos especiales (exposiciones, festivales, conciertos, por ejemplo) para atraer a los turistas fuera de temporada, cobran mayor importancia cuando llegan a convertirse en un evento anual (en estos casos, el destino puede asegurarse una llegada de turistas para la época del evento, por ejemplo, el Festival de la Canción en Viña del Mar, el de Cine en Cannes, etc.).

6 CARDENAS TABARES, Fabio. *Mercadotecnia y Productividad Turística*. Trillas: México DF, 1991

Estacionalidad del Turismo

En turismo es muy importante considerar la estacionalidad, con las consecuentes fluctuaciones de la demanda, que dan lugar a las temporadas “alta” y “baja”, a veces incluso “media” y “especial”. La temporada alta puede corresponder a períodos de vacaciones escolares, a la estación del año cuando se dan las condiciones climáticas necesarias para aprovechar la principal oferta del destino (por ejemplo, el invierno en los centros de ski o el verano en las playas), al desarrollo de eventos culturales anuales o deportivos. Es cuando se espera una mayor llegada de turistas. En la temporada baja, en cambio, se espera la menor afluencia de visitantes. La temporada media es un período de expectativas intermedias en cuanto a llegada de turistas.

En un centro de ski, por ejemplo, durante los meses que se presentan nevadas se acostumbra dividir el período en estas tres temporadas (baja, media y alta), con una variación de precios - mayores en temporada alta, menores en temporada baja - y cuando no se puede esquiar en absoluto, se habla de “fuera de temporada”.

El alto costo económico implicado (debido a, entre otros factores, el no usar las instalaciones y disminuir el empleo – menos locales y restaurantes abiertos en temporada baja, por ejemplo) merece que no se escatime en esfuerzos para atenuar las variaciones estacionales de la demanda: el turismo es un servicio y los servicios, como ya se ha dicho, no se almacenan. Una habitación de hotel que no es ocupada significa una pérdida: ocuparla, aunque sea a una tarifa que menor a la habitual, produce mayor beneficio a mantenerla sin usar. Por eso el “fuera de temporada” en los centros de ski ya no significa que no se reciba turismo: es verdad que no se recibirán esquiadores, pero se trabaja para desarrollar otro tipo de turismo, como el de aventura, que no necesita de la nieve para funcionar.

Entre las estrategias para desestacionalizar la demanda y utilizar las instalaciones durante todo el año, se pueden mencionar las de *usos múltiples* y *precio diferencial*.

Usos múltiples (de las instalaciones o terreno): se refiere a complementar las actividades de alta temporada con otras atracciones que creen demanda para viajar a ese destino en períodos fuera de temporada, extendiendo así la temporada para el lugar en cuestión. Por ejemplo, actividades educativas, culturales y deportivas: festivales, celebraciones especiales, convenciones, reuniones internacionales, cursos de diferentes disciplinas, torneos y competencias. Estos eventos pueden contar con auspiciantes que a su vez se benefician de las tarifas más económicas que ofrecen los hoteles y otros operadores en temporada baja. Las *Mil Millas*, carrera de regularidad de autos antiguos que se realiza a principios del mes de noviembre en San Carlos de Bariloche y alrededores, es un ejemplo concreto.

La estrategia del *precio diferencial* procura ayudar a nivelar la demanda de viajes, al aplicar tarifas más bajas en temporada de menos demanda. En ocasiones, parte de la demanda de la temporada alta pasa a elegir la temporada baja para beneficiarse de mejores precios.

Tendencias y Oportunidades de Mercado

El *turismo alternativo*, que incluye tanto al ecológico como al de aventura, ha crecido notablemente en los últimos años. La contaminación de las grandes ciudades, el ritmo acelerado de vida y el incremento del stress llevan al hombre a buscar actividades que preserven su salud psicofísica. A esto se suman los problemas ambientales que exigen una toma de conciencia de cómo deben ser las relaciones entre el hombre y la naturaleza.

Turismo aventura. En general, se trata de un viaje para vivir y disfrutar de la naturaleza, practicando ejercicios que requieren de habilidad física y resistencia, e implican una cuota de riesgo. Sin embargo, el turismo aventura tiene diversos significados para diferentes personas, según su estilo de vida, su personalidad, su ambiente sociocultural: para algunas personas, el viajar a un lugar sin las comodidades habituales (ducha, secador de pelo, etc.) ya es una aventura. Por lo general, el turismo aventura se refiere a los viajes en que se realizan cabalgatas, campamentos, trekking, tirolesa, rapel, rafting, safaris fotográficos, parapente, mountain bike, ski alpino y nórdico, snowboard y actividades de montaña, sea con estadía en carpa o en cómodos hoteles de montaña.

Ecoturismo. Mientras que el turismo aventura se define simplemente por las actividades recreativas del turista, el ecoturismo se define también por los beneficios que aporta, tanto a la conservación como a los habitantes en el país de destino. El término *ecoturismo* deriva de *ecología*, que es el estudio de la interacción entre las personas y su medio ambiente, animales y plantas. Se trata de uno de los mercados de especialidad en auge. El turismo ecológico o “ecoturismo” es una alternativa para preservar el medio ambiente. El interés del turista puede estar tanto en la naturaleza como en las culturas autóctonas. Es un viaje responsable hacia áreas naturales, donde el visitante conoce y considera los efectos de sus acciones, y así conserva – e incluso aumenta - la calidad y el atractivo del medio ambiente, y mejora el bienestar de los residentes del lugar.

Son ejemplos de ecoturismo: los viajes de aventura que utilizan el cuerpo (circuitos en bicicleta, rafting, kayak, canoa, caminatas), los viajes ecológicos que se enfocan en la conciencia ambiental, su protección y recupero (limpieza de caminos, excursión por bosques tropicales, construcción de caminos).

Los *ecoturistas* dejaron de ser un reducido segmento del mercado, aumentando año tras año. *“La Asociación Americana de la Industria de Viajes estima que sólo en los Estados Unidos el mercado de los ecoturistas representa aproximadamente 43 millones de personas. Y éste es apenas un dato aislado, ya que aún faltan estadísticas y estudios globales sobre la expansión del turismo ecológico, una categoría que pegará un respingo en el próximo milenio y que ya forma una red que tiene, incluso, un punto de apoyo en la Patagonia y otros tantos lugares de la Argentina.”*⁷

La preservación del *medio ambiente* ha pasado a obtener un papel central en el desarrollo del turismo, ya que los beneficios del turismo dependen de mantener el atractivo que la gente quiere tanto ver como vivir, en el destino elegido. Actualmente está creciendo la sensibilidad al ambiente total. Los paisajes están tomando mayor importancia.

El turismo es el sector de negocios en el que más se justifica el promover y reforzar códigos de ética ambiental. El ambiente es el recurso básico del turismo, y sin su protección, se perderá el atrayente natural que motiva al turista. Existen numerosos esfuerzos industriales y de empresas individuales por ser ambientalmente responsables. Además, el turismo tiene la capacidad de mejorar o empeorar el ambiente. Si no es adecuadamente planeado e implementado, puede destruir la vegetación, ensuciar las áreas, contaminar... Es por ello tanto los operadores como los turistas son responsables y deben ser educados en cuanto a sus obligaciones y responsabilidades para contribuir a un turismo social y ambientalmente responsable.

Otros mercados de especialidad: además del ecoturismo y turismo aventura, las reuniones de negocios y cualquier otra especialidad (las deportivas en especial) son cada vez formas más populares de turismo. Seguramente existen aún varias segmentaciones viables del mercado y nuevos nichos a descubrir, como en toda industria.

El uso del marketing directo: bases de datos de clientes, telemarketing, mensajes personalizados, relación con el cliente. La clientela actual, con múltiples perfiles es difícil de alcanzar por los tradicionales medios institucionales.

Las alianzas: la cooperación entre operadores, e incluso competidores, incluye los esfuerzos conjuntos de marketing entre organizaciones oficiales de turismo, transportadores públicos, e intereses privados como proveedores de alojamiento, comida, e incluso con competidores en destinos cercanos, son estrategias acertadas y potencialmente exitosas.

Son ejemplos de alianzas entre asociaciones o agencias de gobierno, los grupos Colorado Ski Country, USA y Utah Ski Association, que promueven en conjunto los servicios de sus miembros, muchos de los cuales son competidores entre sí. La publicación de afiches y guías, de encuestas, de informes de nieve, permiten promocionar la industria de manera más efectiva en cuanto a costos. Además de estos esfuerzos conjuntos de marketing, estas áreas tienen sus propios programas de marketing. También pueden trabajar con otras empresas privadas como aerolíneas, compañías de alquiler de autos, y tarjetas de crédito para estirar sus presupuestos de marketing.

Análisis del Comprador y su conducta

Motivos de compra

El principal interés del operador de turismo es conocer cuáles son los motivos de compra más usuales de los clientes en el momento de escoger, para conocer los beneficios que tiene su producto turístico y que debe destacar, ya que son relevantes para las necesidades del cliente.

Los motivos de compra son las influencias o consideraciones que proporcionan el impulso para comprar, inducen a la acción o determinan la elección en la adquisición de productos o servicios. Se clasifican en dos grandes grupos: los emocionales y los razonados.

“Toda persona que conozca algo de psicología sabe que en los primeros contactos no siempre se dan las verdaderas razones que mueven a adquirir un paquete turístico determinado [...] La mayoría de los viajeros oculta la auténtica causa por la que se interesan por ese producto o paquete turístico determinado [...] intentan enmascarar su compra exponiendo un motivo racional que en absoluto corresponde a su verdadera motivación”.⁸ Esto implica que el análisis debe ser lo suficientemente profundo para no confundir el verdadero *leit motiv* del turista al planear su viaje.

No siempre es posible satisfacer todas las necesidades que tiene una persona. Por ejemplo, la necesidad de efectuar un viaje puede estar en conflicto con la de ahorrar; hay que escoger entre dos deseos que

⁷ Nota publicada en la Sección Economía y Negocios del diario *La Nación*, 12 de septiembre de 1999.

⁸ CARDENAS TABARES, F. op.cit. p. 19

son opuestos. El motivo de compra debería entonces ser más fuerte que el deseo de ahorrar, para que efectivamente se realice el viaje.

Cuando un deseo no puede satisfacerse se reprime: los frenos son impulsos que tienden a reprimir la compra, son impedimentos para concretar una adquisición y pueden llegar a ser tan poderosos como los motivos de compra, inhibiendo la misma. El operador de turismo deberá manejar esos frenos u objeciones para lograr el éxito en la venta satisfaciendo a su vez al cliente.

Un servicio puede ser comprado por diferentes motivos. En un mismo cliente las motivaciones varían con el paso del tiempo. Todo cliente tiene varios motivos de compra, pero uno o dos son los dominantes. Cuando no es posible satisfacer el principal motivo de compra del cliente, se aconseja destacar los secundarios antes de dar por perdida una venta.⁹ Por ejemplo, si el principal motivo de compra que lleva a varios esquiadores a elegir determinado centro de ski es el dominio esquiabile, y un motivo secundario es evitar las colas de espera, entonces un centro de ski de pequeñas dimensiones podría modernizar sus medios de elevación y sistemas de control de pases para aumentar así su capacidad de transporte de pasajeros por hora.

Son los motivos de compra más comunes¹⁰:

1. El *precio*, cuando la rentabilidad (máximo beneficio con el mínimo precio) es la meta.
2. La *moda*. En la industria del turismo hay lugares que se ponen de moda a consecuencia de la filmación de una película, por carnavales, festivales de canción o cine, o porque artistas de renombre internacional lo visitan. Estos lugares son frecuentados por muchos viajeros, siempre deseosos de conocer la última novedad del mercado turístico, y que no pasarán sus vacaciones en lugares ya muy conocidos porque la mayoría de la gente los ha visitado.
3. El *afecto*. Hay poblaciones que tienen fama de ser amables o corteses. Ofrecen "hospitalidad", que es el máximo atractivo del que dispone un país. El cariño, la simpatía, la disposición para atender al turista, tendrán su recompensa cuando los viajeros regresen a su país de origen y comiencen a formar una imagen positiva en torno de aquél, lo cual constituye uno de los aspectos fundamentales de la promoción turística: el boca a boca.
4. La *comodidad*, ya que la mayoría de los clientes quieren disfrutar con el mínimo esfuerzo. Prefieren los mecanismos sencillos a los complicados. Los hombres de negocios conforman el principal segmento de mercado que exige comodidad en sus desplazamientos.
5. El *orgullo*, ya que en ocasiones, cuando la persona desea ser bien considerada socialmente, realiza viajes a lugares que le den prestigio.
6. La *seguridad*, con lo cual los países en los que se practica el terrorismo tienen grandes dificultades para desarrollar la actividad turística. Los turistas prefieren lugares donde hay seguridad y tranquilidad social.
7. La *economía* (búsqueda del máximo beneficio al mínimo precio). El que fija el precio es el cliente y no el operador turístico, ya que el primero tiene infinidad de oportunidades de escoger el producto que le brinde el mayor número de satisfacciones al menor costo.
8. La *felicidad o placer*, que puede ser provocada por una simple vista, independientemente de que satisfaga otras necesidades del turista.
9. La *imitación* de aquellas personas que el turista estima o admira.
10. *Distraerse o entretenerse*, dado que como consecuencia del incremento de la población urbana, los viajes constituyen una necesidad. Resulta indispensable un cambio de ambiente, dirigirse a lugares más tranquilos o exóticos.
11. La *salud*, cuando mediante consejo médico o sin él, algunas personas necesitan cambiar de clima. Se dirigen, por ejemplo, a regiones de aguas termales, de facultades curativas.

Satisfacer una necesidad de placer es probablemente una de las motivaciones más fuertes para viajar. El período previo de planeación y anticipación del viaje puede disfrutarse tanto como el viaje en sí (compartir las experiencias con la familia o con amigos, ir de compras, averiguar acerca del lugar, etc.) En la formulación de programas de marketing en general y de publicidad en particular, puede resultar provechoso enfatizar todos estos aspectos placenteros del viaje.

Cambios de hábitos de los turistas

Los turistas presentan comportamientos diferentes a los de años atrás.

El transporte aéreo fue el factor que más cambios provocó en el turismo. Los viajes aéreos de recreación comenzaron en 1948, cuando *Pan American Airlines* introdujo la clase turista. Pero recién en los años setenta los destinos del Tercer Mundo estuvieron al alcance de mayor cantidad de pasajeros, gracias a los aviones de mayor cuerpo y velocidad. A mediados de la década del setenta, el 8 por ciento de los turistas

⁹ CARDENAS TABARES, F. op. cit. p. 32

¹⁰ CARDENAS TABARES, F. op. cit. p. 33 a 35

viajaban por vacaciones desde países desarrollados hacia países en vías de desarrollo. Esta cifra creció al 17 por ciento a mediados de los ochenta, y al 20 por ciento una década después. El turismo internacional hacia los países del Tercer Mundo se encuentra en una tasa de crecimiento del 6 por ciento anual, contra un 3,5 por ciento hacia los países desarrollados.¹¹ Es decir que hay una tendencia al aumento de más turistas que viajan del norte al sur - especialmente a América Latina.

El cambio en los modelos laborales también alteró la forma y el lugar en que la gente pasa su tiempo libre. La Organización Internacional del Trabajo ha aumentado su reconocimiento al tiempo de ocio y a las vacaciones pagas, que se acordaron en una semana en 1936, y se extendieron a 3 semanas por año en una convención en 1970. Con más tiempo de vacaciones pagas, menos horas de trabajo, y mejor educación (cuando menos en los países desarrollados), los turistas comenzaron a demandar desarrollo personal, además de relajación y entretenimiento. Un estudio de consumidores americanos, llevado a cabo a principios de 1990, arrojó que el 40 por ciento de los turistas buscaban viajes que “enriquecieran su vida”, contra un 20 por ciento que “buscaba el sol”.¹² Se encuentran así nuevos consumidores que quieren ser partícipes, aprender nuevas experiencias, interactuar con la comunidad, aprender y apreciar el destino en un nivel no tan superficial.

Además se identifica el despertar de una conciencia hacia valores como la salud y el bienestar físico. Por ejemplo, son muy demandados los spas con aparatos para ejercitarse, instructores, saunas, y áreas especiales para actividades físicas. Las piscinas, antes consideradas atracciones “extra”, hoy son parte fundamental de muchos resorts. Con frecuencia éstas funcionan como punto de reunión para los huéspedes de un hotel, y puede ser un centro de actividades y entretenimientos.

En particular en Argentina, las costumbres cambiaron por las exigencias laborales. Antes se planificaba una vacación al año, ahora hay en nuestro país varios fines de semana largos y una pequeña vacación que, por lo general, no dura más de una semana. En consecuencia, el turista viaja más veces aunque por menos tiempo. Los “pequeños recreos” que constituyen los fines de semana largos conlleva el aumento de la demanda de circuitos turísticos cercanos al lugar de origen del mercado. La oferta de destinos es amplia, y una adecuada política de marketing debe seducir al cliente potencial para que este decida emprender su viaje a cierto destino en particular.

Segmentación y Mercado Meta

Antes de desarrollar un producto o servicio, una de las primeras decisiones que debe tomar una compañía es especificar quiénes serán los clientes cuyas necesidades busca satisfacer. Cada mercado está compuesto por segmentos de mercado, que se componen de consumidores con una o varias características en común. Estas características que agrupan a los consumidores pueden estar ligadas, por ejemplo, a variables demográficas, geográficas, psicográficas. En turismo:

1. La *segmentación geográfica* divide a turistas que viajan largas distancias, turistas regionales (pueden llegar en unas horas por vía terrestre). La proximidad al mercado es un factor importante. Por lo tanto, el principal lugar de promoción podría ser el área de mayor densidad de población más cercana al centro turístico. Además, al segmentar geográficamente, hay que tener en cuenta que las personas con antecedentes culturales, medios y perspectivas similares tienden a juntarse inclusive en el lugar que eligen para vivir (por ejemplo, los residentes de un barrio privado de zona norte del Gran Buenos Aires); y que las personas suelen imitar naturalmente a sus vecinos y muestran patrones comunes de comportamiento de compra hacia los servicios, además de reaccionar de la misma manera antes las acciones promocionales.
2. Una *segmentación demográfica* está basada en estadísticas sociales: sexo, edad, estado civil, tamaño de familia.
3. La *segmentación psicográfica* considera el estilo de vida, las actividades. Presenta varias dificultades: - el límite monetario de una persona puede distorsionar su clasificación en términos psicográficos; - la gente puede viajar a un mismo lugar, con motivaciones diferentes en diferentes momentos; - un destino puede ofrecer una variedad de experiencias de viaje, adecuadas para un amplio rango de turistas, dependiendo de la manera en que se planea el viaje.

En esta última clasificación pueden encontrarse a aquellas personas que en su actividad turística incluyen, por ejemplo, la práctica de deportes al aire libre (*ski*, golf, tenis, etc.), o las actividades culturales (disfrute de opera, arte, antigüedades, artesanías, etc.)...

Realizado el trabajo de segmentación de acuerdo a sus objetivos, la compañía debe explorarlos para elegir uno o más de los segmentos encontrados y definir su *mercado meta*. Los destinos turísticos raramente son aceptados y deseados universalmente. Cada atracción turística puede atraer a una multitud de

11 HONEY, Martha. Op. cit. p. 8

12 HONEY, Martha. Op. cit. p. 9

segmentos de mercado, y los segmentos de mercado pueden superponerse. El gerente de marketing debe analizar los segmentos y determinar cuáles ofrecen el potencial más prometedor para sus servicios, para luego dirigir los esfuerzos promocionales específicamente a los deseos y necesidades de los posibles prospectos.

Para que exista la posibilidad de que se conviertan en clientes, estas personas en el mercado deben reunir tres características: *interés* en lo que se ofrece, *ingresos* para pagar el producto o servicio y *acceso* a la compra del mismo.

Diferenciación y Posicionamiento

Elegido el mercado meta, las empresas deberán buscar diferenciarse, ser únicas en algo que sea valioso para los compradores. Como resultado de las estrategias de segmentación (con su elección de mercado meta) y diferenciación, la empresa elige un posicionamiento, que se refiere a cómo se ubica el servicio en la mente de los consumidores meta.

Una declaración de posicionamiento tiene como fin que los potenciales clientes distingan entre el servicio que brinda una empresa y el que brinda su competencia, para ello dicha declaración debería indicar los atributos que distinguen el servicio que ofrece la firma en particular. El posicionamiento es la razón por la que el consumidor elige una marca (que llamaremos “destino” para el caso del turismo). Es por ello que éste necesita ser claro y distintivo, antes de darse a conocer mediante los canales de comunicación adecuados y el mensaje correcto. Además de ser único y distintivo, su éxito dependerá también de que sea relevante para las necesidades – funcionales y emocionales - del consumidor, y que sea coherente y consistente: *“cuando uno sabe quién es, insistir con eso, ser constante y sacrificar ciertas cosas porque no podemos ser todo para todos”*.¹³

Para el catalán Joseph Chías, doctorado en Management Sciences, especialista internacional en marketing turístico, en trabajos de posicionamiento, hay tres ejes fundamentales:¹⁴

Enfoque de marketing integral: no se trata sólo de hacer “unos lindos avisos”. Debe haber una coherencia en la formulación e implantación del plan, se necesita un trabajo profesional de marketing completo.

Insistencia en una línea de trabajo: no se debe dejar que nada ni nadie interfiera en la estrategia trazada.

Posicionamiento: creatividad en un momento determinado. A veces, aquello que es tan evidente hay que hacerlo visible (por ejemplo, el slogan que Chías inventó para Río de Janeiro: “Río Incomparable”).

El marketing, además de metodología técnica, necesita creatividad. En una ciudad o país hay que evaluar muy bien lo que se tiene, lo que falta, y tener claro un modelo de futuro.

Chías señala que el orgullo de los habitantes del lugar (y personalmente, agrego también el los diversos operadores de turismo y, fundamentalmente, el de su personal en contacto) es fundamental: una ciudad que no es buena para sus propios habitantes no puede ser buena para los turistas.

Planeación de los Programas de Marketing: El Marketing Mix

La estrategia de posicionamiento sirve de base para diseñar el marketing mix. Según Kotler, éste es *“el conjunto de variables controlables del marketing que una empresa combina para provocar las respuestas que quiere del mercado meta”*.

Tradicionalmente, estas variables se dividen en cuatro grupos, que aquí se aplican a la industria del turismo:

El *servicio* abarca los atributos físicos (planeamiento y desarrollo del servicio, amplitud del servicio); las marcas – o también destinos / resorts para el caso del turismo -(nombres, marcas registradas, etiquetas, logos, y otras marcas identificatorias que ayudan al consumidor a identificar y recordar información del servicio); la imagen (percepción del cliente, reputación y calidad); el “paquete turístico” (transporte, alojamiento, facilidades, actividades recreativas)

La *plaza o canales de distribución* son las consideraciones acerca del hecho de que el servicio debe ser accesible al cliente. Los canales de distribución son, por lo general, la venta directa, los agentes minoristas de viajes, los operadores mayoristas, o alguna combinación de estos métodos. También, y cobrando cada vez mayor importancia, los web-sites, canal que podría considerarse de alguna forma una nueva modalidad de venta directa. Diferentes instituciones pueden unirse para dar al consumidor fácil acceso a la compra del servicio, de manera más efectiva. Es vital conocer cuál es el lugar ideal para comercializar el servicio.

La *promoción*, que comunica los beneficios del servicio a los clientes potenciales, incluye la publicidad y promoción, con la importancia de cuándo, dónde y cómo promocionar; la venta personal; las relaciones públicas. La mezcla promocional adecuada utiliza cada una de estas técnicas promocionales, según se necesiten, para una comunicación efectiva.

13 TROUT, JACK en artículo “Me posiciono, luego existo” de Revista Mercado, Septiembre 1.998

14 *Cómo vender una ciudad*”. Artículo publicado en la Revista Mercado Nro.983. Octubre de 1999.

El *precio* es una variable crítica del marketing mix. El precio adecuado es aquel que satisface a los consumidores, y que permite alcanzar los objetivos de utilidad de la empresa (que serán más o menos ambiciosos según la inversión realizada, el grado de diferenciación de la competencia, el nivel socioeconómico del mercado objetivo y su tamaño, entre otros factores).

A continuación, un desarrollo más a fondo de las variables del marketing mix aplicadas al turismo:

Servicio

Al desarrollar un servicio para ofrecer al mercado, se deben distinguir tres niveles del concepto de un servicio: el principal, el tangible y el aumentado.

El servicio principal es el que responde a *qué necesidad se está realmente satisfaciendo*. Es el beneficio que brinda el servicio, no sus características “físicas”. Por ejemplo, en un aerolínea, la necesidad de trasladarse desde una ciudad a otra.

El servicio principal se pone a disposición del cliente de alguna forma “tangible”, que comprende ciertos servicios periféricos (que pueden agregarse o quitarse, sin cambiar el estilo o calidad del servicio, pero con las cuales se puede atraer a determinados segmentos del mercado), estilo (para darle al servicio un toque distintivo), calidad (percepción y valorización del cliente acerca del rendimiento del servicio) y marca (que identifica al servicio y lo distingue de la competencia). Siguiendo con el ejemplo de la aerolínea, el servicio de duty-free shop en vuelo podría ser un periférico. El tapizado de los asientos, un estilo. La calidad es percibida por el cliente y es importante aquí la actuación del personal de abordaje, por ejemplo, o la comida que se sirve y cómo se presenta. Finalmente, la marca podría ser United Airlines.

El servicio aumentado son la suma del servicio principal y periféricos, para satisfacer necesidades adicionales del cliente, o para diferenciarse de la competencia. A veces, resulta más decisivo que lo que ofrece el servicio principal en sí. Por ejemplo, salas de espera especiales para viajeros frecuentes de la aerolínea.

Estrategias de Precios

Son posibles estrategias de precios:

Vender los servicios al precio de mercado, compitiendo en términos no monetarios. Por ejemplo, el precio de los pases de medios de elevación en los centros de ski. En cambio, se podría competir por mayor superficie de dominio esquiable.

Tarifar a precios más bajos que el precio corriente de mercado, con una reputación de precio bajo. Por ejemplo, en los centros de ski que funcionan esencialmente para los habitantes locales, los medios de elevación suelen ser más antiguos y, en consecuencia, más lentos, y también sus tarifas son entonces más bajas.

Tarifar por arriba de los precios de mercado. Esta estrategia de precios premium debe acompañarse con el mejor servicio en la industria y otras características y comodidades, para que estos precios premium resulten atractivos. Por ejemplo, centros de renombre internacional, entre los mejores del mundo, como Aspen o Vail, en Estados Unidos.

Algunas empresas emplean dos o las tres estrategias de precios, y desarrollan servicios que atraigan a clientes en diferentes segmentos de mercado. Hay que tener especial cuidado con esta estrategia, ya que hay segmentos de mercado que no aprecian el hecho de compartir sus vacaciones con quienes consideran pertenecen a otro segmento, especialmente si se trata de diferentes segmentos socioeconómicos. Es una estrategia posible, pero debe ser manejada cuidadosamente para no ganar un segmento y perder otro al mismo tiempo.

Por ejemplo, en Termas de Chillán, centro de ski en Chile, se venden paquetes de alquiler de equipos, pases para los medios de elevación y clases de ski, a un precio promocional, para captar a un público local y menos exigente, que generalmente es “pasante”, es decir, que visita el centro por el día. Sin embargo, el servicio que se presta es de calidad inferior (equipos más antiguos, clases numerosas y con instructor menos calificado) al que se le brinda al turista que se hospeda por más de una noche en alguno de sus hoteles o condominios.

Promoción y Publicidad

Lo que se forma en la cabeza de un viajero es un destino, y eso es lo que hay que promocionar. Cuando el viajero visita una ciudad, consume simultáneamente hotelería, medios de transporte, gastronomía, atractivos culturales, arquitectura, paisajes, plazas, espacios públicos. La mayoría de los turistas no viaja por uno de esos elementos exclusivamente, lo hace por el conjunto. Entonces, cualquiera de los operadores del negocio debería ante todo contribuir a la promoción de su destino.

Ese producto “destino” es una mezcla de bienes y servicios públicos y privados, por ello, es recomendable que la promoción del turismo esté en manos de entes mixtos – así es como se hace en los países en

donde la actividad está más desarrollada.

El mensaje promocional

Previo a desarrollar el mensaje promocional, es importante contar con un pronóstico de los ingresos esperados (en términos totales o como porcentaje de aumento), especificar el target (no se puede satisfacer a todos, no todos son igualmente importantes como un potencial turista que visite el lugar en cuestión, y es prácticamente imposible escribir un copy¹⁵ que motive a todos), y determinar las motivaciones del viaje (el mensaje debe enfocarse en el principal motivo del viaje, en las atracciones principales de las diferentes experiencias que el turista disfrutará).

Con el desarrollo del mensaje, se debe:

Desarrollar los objetivos específicos de promoción.

Realizar el desarrollo creativo del tema de la campaña. Debería ser el mismo tema presente en todas las campañas, para así ofrecer un hilo de continuidad a los anuncios individuales y darles una coherencia integral.

Desarrollar un plan de medios. En el próximo punto (*Publicidad: medios*) se detallan los medios de comunicación existentes. Los costos y el timing son factores muy importantes para decidir los medios, debido a la estacionalidad del turismo: la mayor parte del presupuesto debe ser colocado para anunciar sólo unas pocas semanas antes de la mejor época de turismo.

Componer un copy publicitario específico. Es más fácil escribirlo cuando se sabe a quién se le está escribiendo, qué lo motiva, los objetivos que se pretenden alcanzar, el tema básico a utilizar, y las ventajas y desventajas de utilizar medios específicos para comunicar el mensaje.

El mensaje de una campaña promocional debería estar de acuerdo con las actitudes del futuro turista, repetirse con la frecuencia necesaria como para formar imágenes en la memoria de los posibles viajeros, y ser lo suficientemente intenso como para registrar evocaciones ciertas de manera positiva. Gran parte del éxito de la venta se debe a una campaña de promoción bien planeada que estimule al turista potencial. Una buena fuente para el mensaje puede encontrarse en los estudios de motivación que analizan las necesidades humanas y cómo se manifiestan. Conociendo el mecanismo de orden psicológico del acto de compra y los elementos que en él intervienen, se puede desplegar una estrategia psicológica para el mensaje, para así poder destacar lo mejor del servicio y venderlo más.

*“Los consumidores buscan en forma activa los productos cuyo beneficio primario es despertar una emoción. Las Vegas, Disney World, Las Leñas o el Caribe están posicionados como destinos que estimulan las emociones, así como también los distintos programas de turismo aventura. El contenido emocional en la comunicación de marketing amplía el atractivo de un anuncio y mejora su recordación, lo cual es fundamental para el posicionamiento de marca”.*¹⁶

*“En todas partes del mundo cunde la idea de que el camino más corto al corazón de los consumidores es el de la emoción. Varias de las personalidades publicitarias [...] se refirieron a ella como la clave del éxito de las marcas.[...] Raymond Perrier, director de Interbrand, mencionó la existencia de “una revolución de las emociones” en la publicidad [...]. “las marcas que establecen un fuerte pacto emocional con sus públicos son más duraderas y generan consumidores más leales”. [...] lo que aconsejó Michael Conrad, importante directivo de Leo Burnett [...]: “Necesitamos humanizarnos... La base de una marca exitosa radica en su capacidad para conectarse con la vida de las personas”.*¹⁷

Publicidad: medios

Los medios de comunicación a utilizar de acuerdo a los objetivos y presupuesto de la empresa, se detallan a continuación:

1. Diarios: permiten una cobertura integral del mercado local, a un costo menor que el de otros medios. Se publican frecuentemente, tienen una amplia audiencia y rápida respuesta. La mayoría de los diarios posee secciones de turismo. Su baja calidad de impresión y su corta vida son las desventajas de este medio.
2. Correo directo (mailings): es un método más personal, altamente especializado. En la industria del turismo, los visitantes anteriores constituyen una lista de mailing muy importante, por lo cual es esencial mantener esta lista actualizada. Con la explosión actual del correo electrónico han bajado sus costos considerablemente, además de permitir que el mensaje llegue de manera instantánea y segura.
3. Televisión: lleva un mensaje audiovisual que se acerca a la venta personal, pero es caro en términos monetarios, y de corta duración. Sin embargo, algunos destinos la encuentran efectiva para promocionarse.

¹⁵ Copy: texto que describe los atributos del servicio en un aviso promocional.

¹⁶ SAPOROSI, G. *Clínica empresaria*.

¹⁷ “El triunfo de las emociones”, artículo de publicidad y marketing publicado en el diario *La Nación*.

4. Revistas: tienen varias ventajas: su calidad gráfica y de impresión, segundos lectores, larga vida, prestigio y costo favorable en relación a los beneficios. Las revistas especializadas segmentan adecuadamente, posibilitando llegar al target o mercado objetivo. Las ediciones regionales también permiten segmentar. Sus desventajas son los largos plazos de entrega, los cambios que no pueden hacerse rápidamente, y que llegan al mercado con menor frecuencia que diarios, radio y televisión.
5. Radio: tiene las ventajas de gran flexibilidad y bajo costo relativo (en comparación con otros medios), y de ser un medio selectivo, pero la desventaja de recurrir sólo al audio (con la importancia que tienen las imágenes para la promoción de un destino turístico).
6. Vía pública: es flexible, de bajo costo, y alcanza a toda la población. El mensaje debe ser corto, pero igualmente llega a los turistas.
7. Boca a boca: es la más barata y más convincente forma de publicidad. Todas las políticas deben dirigirse a un visitante feliz, satisfecho, que mediante sus palabras a otras personas realice por el lugar una positiva "publicidad del rumor".

Las empresas suelen contratar y trabajar en conjunto con una agencia de publicidad, que les representa la oportunidad de aumentar los negocios considerablemente, ya que estas agencias las proveen con mayores contactos, oportunismo, relación con los medios, y avisos creativos, por ejemplo.

Las relaciones públicas

Las relaciones públicas abarcan a toda la organización, y a las relaciones con varios públicos: los turistas, la comunidad, los empleados y proveedores. Deben atenderse todos los intereses públicos, ya que el atender los intereses de un público a expensas del otro no es una forma acertada de relaciones públicas.

Las relaciones públicas favorables dentro de la empresa enfatizan el respeto por la gente. Los empleados deben tener una razonable seguridad en su empleo y deben ser tratados con consideración. Ellos tienen una fuerte influencia externa en el público, ya que son el personal en contacto. Pequeños gestos pueden producir grandes diferencias, y la actitud de los empleados puede mejorar o empeorar los esfuerzos de las relaciones públicas.

Al hacer publicidad de la empresa, antes de hablar al público de las buenas acciones, éstas deben ser realizadas. Ante todo debe darse información cierta, dado que la falsa información perjudica a la empresa. Es necesario describir las condiciones tal como son.

Seguimiento de los clientes

Un componente esencial del plan de marketing es el seguimiento del cliente, que permite apreciar la satisfacción que el mismo obtuvo con el servicio que contrató. Este estudio es de gran importancia porque permite corregir o mejorar el servicio que se ofrece.

El sistema de seguimiento del cliente, determina la calidad del servicio que se le está vendiendo, y además busca ampliar el mercado. Implica que no se abandone a los clientes habituales, los cuales se conservan mediante el sistema de promoción sostenida, al tiempo que se atraen nuevos clientes por medio de una promoción más agresiva.

Las encuestas, cuestionarios (en la habitación del hotel, por ejemplo), las preguntas en forma personal acerca de las actividades que los turistas más disfrutaban, son medios de juntar esta información. Pero luego es necesario actuar en consecuencia. Como se ha dicho ya, no hay mejor publicidad que un huésped satisfecho.

Estudios de Satisfacción

La satisfacción del cliente depende de las expectativas que el mismo se haya generado antes de utilizar el servicio. Si el servicio no alcanza sus expectativas, estará insatisfecho. Si las alcanza, estará satisfecho. Si son superadas, probablemente repetirá su compra y la recomendará a terceros.

Son objetivos de los estudios de satisfacción:

Delinear problemas significativos, para aislar causas y problemas que están creando ineficiencias.

Mantener a una organización o negocio en contacto con sus mercados, identificando tendencias, interpretando mercados, y señalando cambios en los mismos.

Reducir pérdidas.

Descubrir nuevos mercados, productos y usos para productos establecidos.

Ayudar en la promoción de ventas, ya que cuando los resultados son interesantes para que también el público los conozca, pueden utilizarse como publicidad y promoción.

Crear buena voluntad, dado que los clientes sienten que la compañía que se ocupa de estos estudios, está realmente interesada en ellos.

Capítulo 2 – Situación General del Turismo en Argentina

La Argentina tiene la ventaja de apuntar a cualquier mercado al ofrecer productos turísticos diversificados, difíciles de encontrar en otros países americanos: montañas, nieve, playas, lagos, ríos, bosques, cataratas, estancias, grandes ciudades, glaciares, quebradas, pingüinos, ballenas...

Desde 1981 la UNESCO ha distinguido a nuestro país, declarando como sitios de patrimonio de la humanidad a emplazamientos de relevancia natural y cultural distribuidos en su territorio:

- ✓ Los Glaciares (1981)
- ✓ Misiones Jesuíticas Guaraníes (Pcia. De Misiones, 1983)
- ✓ Parque Nacional Iguazú (1984)
- ✓ Península de Valdés (1999)
- ✓ Cueva de las Manos, Río Pinturas (Pcia. de Santa Cruz, 1999)
- ✓ Parques Naturales Ischigualasta y Talampaya (2000)
- ✓ Manzana Jesuítica y Estancias Jesuíticas de Córdoba (2000)

La industria del turismo ha crecido dos veces más que la economía mundial en su conjunto. En la Argentina, subió un 3 por ciento entre 1991 y 2001¹⁸. Con sus recursos naturales y culturales, el turismo en Argentina tiene grandes ventajas competitivas para capitalizar, siempre y cuando se adecúe su infraestructura, servicio, precios, accesibilidad y promoción.

Las cifras del turismo

Las declaraciones que se citan a continuación dan cuenta de las cifras que se manejan en turismo, en cuanto a movimiento de turismo interno e internacional, ingresos provenientes de la misma actividad, empleos generados, etc.

- ✓ Hernán Lombardi, acerca de medidas a adoptar: *“Además de la difusión en forma de promoción compartida, se pretende ofrecer una calidad de servicios acordada, con el objetivo de duplicar, en los próximos cuatro años, la cantidad de turistas que visitan la Argentina”* (en 1998, ascendió a 4,8 millones para la Secretaría de Turismo (Sectur), y a poco más de 3,2 para Economía).¹⁹ Se agregan los datos aportados por el departamento de Estadísticas de la misma Secretaría de Turismo en noviembre de 2000: 3,0 millones, para 1998.
- ✓ De cifras facilitadas por la Secretaría de turismo para el diario La Nación: *“Brasil es el primer país en el ranking en envío de turistas a la Argentina – entre 800.000 y 1.000.000 por año – aunque el país sigue teniendo un déficit frente a Brasil, que el año pasado logró captar a 1.500.000 argentinos”*.²⁰
*“Cada año, 558.000 chilenos cruzan la frontera [...] por la frontera oriental ingresan 505.405 uruguayos [...] a los 500.000 brasileños los seduce en cambio [...]”*²¹
- ✓ En julio de 2000, Lombardi afirmaba que el turismo era el segundo producto de exportación argentina, **con 4.000 millones** de dólares por año, detrás de la industria óleo-aceitera²². En la grilla estadística facilitada por la Secretaría de Turismo son **2.812 millones** de dólares los ingresos procedentes del turismo internacional en 1999. Para redondear, se cita un párrafo de otro artículo, publicado en la sección turismo del diario La Nación: *“El déficit de la balanza comercial en la cuenta de viajes es, más allá de las discrepancias entre los números del Ministerio de Economía y la Secretaría de Turismo, de unos 1.800 millones de pesos. Por los turistas que viajan al exterior egresan del país 5.000 millones de pesos contra 3.200 millones que ingresan por los extranjeros que visitan la Argentina. De todas formas, el turismo está por encima de los rubros energía y automóviles.”*²³ Considero este párrafo lo suficientemente explicativo a los fines que se quería ejemplificar, por lo que no creo necesario redundar en el tema.

Afortunadamente, el mismo Secretario de Turismo ha admitido que los números, en el turismo, son motivo de controversia, y parecería se han tomado cartas en el asunto, reconociendo que para una gestión seria, se necesitan números que sean correctos y permitan medir resultados. Al respecto se ha firmado en el año 2000, un convenio para la instrumentación de la **Cuenta Satélite de Turismo** con la que en otros países del mundo se mide el impacto directo e indirecto del turismo: creación de riqueza, de empleo, ingreso de turistas internacionales y del mercado interno, y sus gastos en el país. La cuenta satélite está

18 Cuerpo principal del diario *La Nación*, 7 de julio de 2001

19 Sección Turismo del diario *La Nación*, domingo 31 de octubre de 1.999

20 Cuerpo Principal del diario *La Nación*, lunes 12 de junio de 2.000

21 Cuerpo principal del diario *La Nación*, 7 de julio de 2001

22 Economía y Negocios del diario *La Nación*, 2 de julio de 2000

23 Sección Turismo del diario *La Nación*, domingo 31 de octubre de 1.999

Nota del autor: en el caso de este artículo, los datos corresponderán seguramente a 1998, aunque no este aclarado. Aún así, los datos de la Secretaría para ese año arrojan la cifra correspondiente de 2.888 millones

montada sobre las cuentas nacionales. Se trabaja con el Ministerio de Educación, el Indec, la Dirección Nacional de Inmigración, la Cámara Argentina de Turismo y la Organización Mundial del Turismo – que aporta la tecnología.²⁴

Distribución de turismo, entes mixtos de promoción y segmentación

ra principalmente en la ciudad de Buenos Aires. Esta ciudad recibe aproximadamente la mitad del turismo interno. Entre un 60 y 70 por ciento de los extranjeros que arriban al país sólo conocen la ciudad capital²⁵. Por eso se pretende marcar el rumbo hacia otros destinos del interior a través del incentivo de entes mixtos de promoción.

En el marco de la Feria Internacional de Turismo 2000 en Buenos Aires, Aníbal Ibarra, Jefe de Gobierno de la Ciudad, también aseguró que el turismo forma parte de cualquier gestión responsable y estratégica para el crecimiento de la economía nacional, y que para el desarrollo turístico del país es necesario *“un plan estratégico conjunto entre los sectores públicos y privados”*.

Estos entes mixtos de promoción existen en las ciudades de Mar del Plata y San Carlos de Bariloche. Al respecto, resulta interesante destacar que entre diciembre de 1999 y marzo de 2000, 11.145.889 turistas visitaron los rincones argentinos (tanto viajeros argentinos como del exterior). Los principales destinos fueron, en la Costa Atlántica, Mar del Plata, que recibió 3.317.718 turistas, y en la Patagonia, San Carlos de Bariloche, con 182.118.²⁶

Para Lombardi, el desafío está en *“dejar de ser un país con turistas, para convertirnos en un país turístico”*. Unos de los ejes del planeamiento actual pasa por abrir nuevos destinos y jerarquizar los existentes. Y entiende que la gestión del turismo podría mejorarse no sólo con una política de distribución de turismo por todo el país, sino también, realizando una segmentación en la promoción del país tanto en el interior como en el exterior.

A los fines de la segmentación para una adecuada oferta de servicios, el primer objetivo de la Secretaría de Turismo fue la creación de la matriz de oferta, que cruza la oferta diferencial de la Argentina, con la segmentación de la demanda, que Lombardi destaca como *“[...] parte de la estrategia, y la herramienta es la conjunción de esfuerzos con el sector privado.”* La matriz terminada se presenta en el apartado “Mejor Argentina”.

Plan Nacional de Desarrollo Turístico

El siguiente párrafo resume la posición y objetivos que el Gobierno de la Nación se ha propuesto a partir del Plan Nacional de Desarrollo Turístico del nuevo gobierno, o Plan Nacional de Turismo Sustentable 2000–2003:

“El turismo moderno se caracteriza por una continua tendencia a visitar nuevos destinos, en busca de nuevas experiencias, contacto con la naturaleza, intereses culturales, negocios y demás actividades. La Argentina se propone como estrategia de desarrollo la diversificación de la oferta por productos turísticos adaptados a estas nuevas condiciones de la demanda. Se trata de mantener una posición competitiva en los productos ya existentes y atraer nuevos mercados creando nuevos productos. La participación del sector privado en la elaboración de planes juntamente con la Secretaría de Turismo se basa en el desarrollo y fortalecimiento del turismo interno y en el aumento de visitantes internacionales.”²⁷

Como se adelantara en la introducción, el Gobierno argentino ha reconocido la importancia de la industria del turismo, gracias a ser una importante fuente generativa de puestos de trabajo y divisas. En el marco del Plan Nacional de Desarrollo Turístico, el Gobierno y empresarios de este sector firmaron en julio de 2001, el Plan de Competitividad del Turismo, con los objetivos de crear 400.000 puestos de trabajo, atraer 4.500 millones de dólares anuales, y generar inversiones adicionales por 1.600 millones en los próximos tres años que, según sus cálculos, llevaría a la actividad a representar un 10 por ciento del PBI²⁸. *“Me animaría a decir que estamos en no menos de 7 por ciento del PBI”* es la respuesta de Hernán Lombardi, Secretario de Turismo de la Nación, acerca del verdadero aporte del turismo en la economía argentina.

De dicho plan se desprenden, entre otras, las siguientes medidas a implementar:

La extensión a todo el territorio nacional de la ley de devolución del IVA (por los servicios gastronómicos, hoteleros y de excursiones) al turista extranjero a partir de enero de 2002 (hasta ahora sólo existía en las provincias de frontera), así como el mismo reintegro a los expositores extranjeros que participan de ferias y congresos argentinos, y otras medidas impositivas para fomentar el ingreso de turistas extranjeros.

24 En el **anexo 1** se brinda mayor información acerca de las Cuentas Satélites de Turismo.

25 Según datos de la Secretaría de Turismo de la Nación, en 1.999 llegaron 3.650.000 turistas extranjeros a la ciudad de Buenos Aires, y 5.510.000 turistas nacionales.

26 Fuente: diario *La Nación* del 12 de noviembre de 2.000.

27 Párrafo extraído de folletería de la Secretaría de Turismo de la Nación.

28 Economía y Negocios del diario *La Nación*, 3 de julio de 2001

La promoción de paquetes turísticos cotizados en el exterior en euros, para que cualquier turista en Europa pueda acceder a la compra de un viaje a la Argentina en su propia moneda.

La creación del "cheque vacaciones", por el que el empleado y su grupo familiar accederán hasta un monto de 150 pesos para viajar por el país, para fomentar el turismo interno.

Además, en relación al turismo interno, quedó en espera la medida para la deducción - en la base del impuesto a las ganancias - de los gastos realizados en turismo por parte de personas físicas dentro del territorio argentino.

Lombardi también apunta a la necesidad de reducir la pronunciada estacionalidad de la actividad que genera una baja en la rentabilidad. Cada destino en la Argentina tiene que tener menos distancia entre sus picos y sus valles. La adecuación de la actual legislación, el aprovechamiento del corrimiento de los feriados y la sincronización de los recesos escolares con los distintos sectores de la producción, industria y servicios, son las principales medidas por adoptar.

Programa de promoción: Mejor Argentina

Este programa de promoción, lanzado por la Secretaría en el año 2000 para funcionar tanto dentro como fuera de la Argentina, apunta a fortalecer destinos tradicionales (Mar del Plata, Bariloche, San Martín de los Andes, Ushuaia, Iguazú) y también a diversificar la oferta con destinos no tradicionales o que habían sido olvidados (Catamarca, La Rioja, Jujuy, Entre Ríos...).

La siguiente es la matriz de Producto Turístico / Región, que relaciona los productos turísticos que ofrece la Argentina - de acuerdo a una segmentación de la demanda que permitió entrever las tendencias del mercado - con las provincias donde se ofrecen. Como se ha mencionado, se trata del punto de partida de una estrategia que pretende ofrecer así productos diferenciados y concretos en la promoción de la marca Argentina.

TOURIST PRODUCT / REGION MATRIX / MATRIZ PRODUCTO TURISTICO / REGION

		TOURIST PRODUCTS / PRODUCTOS TURISTICOS																								
REGION / REGION	PROVINCE / PROVINCIA	Fishing / Pesca	Winter Sports / Nieve	Golf / Golf	Hunting / Caza	Conventions / Fairs / Exhibitions / Congrs. / Ferias / Exposiciones	Cruises / Cruceros	Tango / Tango	Sun and Seaside Resorts / Sol y Playa	Theme Parks / Parques Temáticos	Adventure Tourism / Turismo Aventura	Ecotourism / Ecoturismo	Bird Watching and Fauna Sighting / Avistaje de Aves y Fauna	Guest Ranches / Turismo en Estancias	National Parks / Parques Nacionales	World Heritage Sites / Sitios de Patrimonio Mundial	Thermal Baths / Termalismo	Devotional Tourism / Turismo Religioso	Archaeological Tourism / Turismo Arqueológico	Cultural Tourism / Turismo Cultural	Ethnic Tourism / Turismo Étnico	Youth Tourism / Turismo Joven	Incentives Tourism / Turismo de Incentivos	Tourist Trains / Trenes Turísticos	Production Belts / Circuitos Productivos	
NOA	Jujuy																									
	Salta																									
	Tucumán																									
	Santiago del Estero																									
	Catamarca																									
NEA	Misiones																									
	Corrientes																									
	Entre Ríos																									
	Formosa																									
	Chaco																									
Cuyo	La Rioja																									
	San Juan																									
	San Luis																									
	Mendoza																									
Centro	Buenos Aires City																									
	Buenos Aires																									
	Santa Fe																									
Patagonia	Córdoba																									
	La Pampa																									
	Neuquén																									
	Río Negro																									
	Chubut																									
Santa Cruz																										
Tierra del Fuego																										

Turismo doméstico

A aproximadamente un año de su implementación, la Secretaría de Turismo observa que el programa Mejor Argentina ha fortalecido la atracción de los productos y destinos nacionales para los mismos argentinos. Por un lado, gracias a la diversificación de la oferta de alternativas (ver matriz de producto / región) y a la tendencia a la elección de destinos no tradicionales (Ushuaia, Catamarca, San Luis...). Pero también, gracias a los primeros cambios introducidos en el mejoramiento de la oferta y los servicios: paquetes que intentan adecuar la relación calidad-precio - no por la oferta de productos de lujo (sería paradójico e inaccesible dada la situación del país) - sino por paquetes más accesibles de acuerdo a las expectativas generadas.

Lombardi destaca que *“coordinando mejor los esfuerzos del sector privado y del sector público, utilizando la herramienta de la estacionalidad, aprovechando los asientos vacíos en micros y aviones, y la capacidad hotelera ociosa, con el plan Mejor Argentina se puede lograr un fuerte recorte del nivel de precios, que es muy importante.”*

Otro factor que favorece este movimiento interno de turistas es la tendencia a viajar más veces en el año y por menos tiempo. Por ello - con un movimiento promedio de 400.000 turistas en un fin de semana largo y un gasto estimado de 160.000 pesos²⁹ - la Secretaría de Turismo ha remitido un proyecto con el fin de ordenar y unificar los criterios para el corrimiento de los feriados.

Estos fines de semana largos pueden ser explotados especialmente por los centros de ski, ya que en una temporada de nevadas tempranas, consistentes y duraderas, se pueden aprovechar tres feriados que tienen lugar entre junio y agosto.

Efectivamente, ya en el feriado del 20 de junio, coincidiendo con la apertura de la temporada de invierno en los centros de ski, los turistas eligieron la nieve y abandonaron la costa atlántica, tomando como referencia la ocupación de las ciudades de San Carlos de Bariloche y Mar del Plata.

Durante el feriado del 9 de julio de 2001 también se ha notado una preferencia del turismo por viajar a la cordillera. Según datos proporcionados por la Secretaría de Turismo de la Nación, en San Martín de los Andes registraron un aumento del 15 por ciento en las ventas de pases con relación al año último. De las 400.000 personas que estimativamente viajaron durante este fin de semana, la mayoría visitó Bariloche (también con una importante presencia de brasileños), Las Leñas y Chapelco.

Las empresas aéreas han reaccionado a esta tendencia, y por primera vez, agregan frecuencias para los fines de semana largos en destinos tales como Malargüe y San Martín de los Andes (antes sólo podía llegar a darse para Bariloche en el caso de los centros de ski), incluso para todos los fines de semana de julio y agosto, durante los cuales se presenta la mayor afluencia de turistas a la nieve.

El turismo internacional o receptivo equivale, para la economía, a las exportaciones del país, y el turismo doméstico o interno es el mercado interno. Las exportaciones sólo se llevan a cabo cuando hay sólidos mercados internos. *“[...] consolidar nuestro mercado interno porque es precisamente la gran plataforma para poder crecer luego en turismo internacional. Nueva York tiene 35.000.000 de turistas al año, pero 26.000.000 (76 por ciento) son americanos.”*³⁰ Es por ello que este programa de promoción apunta tanto al mercado doméstico como al internacional.

Turismo internacional

La visita de extranjeros impacta en dos puntos clave de la economía: la generación de empleo y la entrada de divisas. Para fomentar su llegada a nuestro país, se debe hacer marketing integral, investigación, planificación estratégica, segmentación, comunicación adecuada a las distintas ofertas, en lugar de vender a la Argentina del mismo modo en los diferentes mercados. Para cumplir con los objetivos, la primera etapa, consistente en la definición de los productos específicos de venta (pesca con mosca, tango, ecoturismo, ski, turismo cultural, etc.) ya se ha concretado. La siguiente etapa consiste en promocionar al país sobre fenómenos o actividades ya existentes en cada uno de los países de interés. Para Lombardi *“es preciso despertar el deseo por conocer y disfrutar de nuestro país. La gente, cuando viaja, busca diversidad e identidad”*.

Por ejemplo, en el caso de Holanda, se ha promocionado: la pesca con mosca - uno de los productos que atraen a los turistas holandeses de más altos ingresos; los programas que permiten visitar los parques nacionales argentinos en bicicleta - medio de transporte preferido en Amsterdam; el tango y la gastronomía argentina - de gran popularidad en ese país, que cuenta con unas 80 academias de tango y 94 restaurantes de comida de este origen.

29 Artículo publicado en Información General del diario La Nación, 6 de julio de 2001

30 Lombardi, en artículo de información general del diario La Nación, 6 de julio de 2001

Otro ejemplo es la promoción realizada en Aspen - uno de los centros de ski más exclusivos, en Colorado, Estados Unidos – donde se promocionaron principalmente el ski, la pesca con mosca, el golf, el tango y la carne, durante cuatro días del mes de febrero de 2001 (se expondrá más acerca de este evento en un capítulo posterior).

Los principales mercados hacia los cuales está dirigido el marketing de la Marca Argentina fuera de América Latina son Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, España y Bélgica.

Al respecto es interesante conocer el ranking de países que más gastan en turismo en el mundo, según la Organización Mundial del Turismo³¹:

1. Estados Unidos,
2. Alemania,
3. Japón,
4. Gran Bretaña,
5. Francia,
6. Italia,
7. Holanda.

La promoción en el exterior está a cargo del Gobierno de la Nación, dentro del Plan Nacional de Desarrollo Turístico, conformado en conjunto por el sector público y el sector privado. Salieron al exterior misiones de no menos de 50 empresarios privados argentinos – que viajaron a Berlín, Madrid, Milán, Ginebra, Río de Janeiro, San Pablo, Santiago de Chile, participando y presentándose en diferentes encuentros, congresos, exposiciones y muestras de turismo - junto con la Cámara Argentina de Turismo y la Secretaría de Turismo de la Nación. Además han salido más de 400 empresas en distintas misiones, a vender la Argentina turística en el exterior.

También la Cancillería Argentina y la Secretaría de Turismo de la Nación firmaron un acuerdo con el propósito de apoyar la promoción turística del país en el mundo. A partir de este convenio, más de 120 consulados en el exterior, 6 centros de promoción y 85 embajadas brindarán información a la secretaría acerca del desarrollo del mercado turístico en los distintos países y ciudades del globo. También se pretende que algunos funcionarios del Servicio Exterior de la Nación se conecten con los operadores que comercializan destinos argentinos para conocer sus necesidades y transmitirlos al ente turístico.³²

Llegada de turistas extranjeros e ingresos por turismo

Al momento de cierre del trabajo, las siguientes eran las cifras facilitadas por el departamento de Estadísticas de la Secretaría de Turismo, en cuanto a llegadas de turistas a la República Argentina en 1999:

Origen	Turistas 1999	Participación (en %)
Chile	541,163	18,67
Paraguay	515,914	17,80
Uruguay	513,749	17,73
Brasil	451,768	15,59
Europa	336,676	11,62
América del Norte	249,781	8,62
Resto de América	116,568	4,02
Bolivia	101,724	3,51
Resto del Mundo	70,898	2,45
Total	2.898.241	

Como se puede observar se han ordenado los países de origen también por ranking de turistas que más visitaron nuestro país. No se han tenido en cuenta las cifras encontradas en otro artículo del diario La Nación, citadas ya como ejemplo en el apartado anterior “Las cifras del turismo”, ni las aportadas para el año 2000, ya que en julio de 2001, continuaban siendo “provisorias”.

En este otro cuadro se vuelcan los ingresos en dólares por turismo internacional para el mismo año, ordenados nuevamente por ranking según los ingresos que aportaron:

31 En el **anexo 2** se presenta más información acerca de la Organización Mundial de Turismo .

32 En el **anexo 3** se presenta material relacionado con el programa de marketing y promoción de la Sector en general, y en particular para los centros de ski a nivel internacional.

Origen	Ingresos 1999 (en US\$, excluido transporte)	Participación (en %)
Europa	609.800.347	21,68
Brasil	417.524.838	14,84
Paraguay	407.671.089	14,49
América del Norte	407.803.361	14,50
Chile	383.604.811	13,64
Uruguay	249.599.697	8,87
Resto de América	154.719.552	5,50
Resto del Mundo	107.644.433	3,83
Bolivia	74.213.446	2,64
Total	2.812.651.594	

Un promedio de ingresos per cápita por lugar de procedencia, a partir de las cifras presentadas en estas dos tablas, arroja el siguiente ranking de turistas extranjeros que más dinero gastan en nuestro país:

1. Europa: 1.811 dólares
2. América del Norte: 1.632 dólares
3. Brasil: 924 dólares
4. Paraguay: 790 dólares
5. Bolivia: 730 dólares
6. Chile: 709 dólares
7. Uruguay: 486 dólares

Servicios on-line

Una tendencia a destacar, que corresponde a gran cantidad de industrias en general, es la del auge de las empresas de internet, en este caso, dedicadas a la comercialización de productos y servicios de la industria turística. Nuestro país no es una excepción a la tendencia mundial, y es posible encontrar un buen número de agencias de viajes virtuales que ofrecen la posibilidad de comprar tickets aéreos, paquetes y estadías. Por ejemplo, 123vendido.com, viajo.com, viajeya.com, despegar.com, skipatagonia.com, entre otras.

Las provincias y regiones también cuentan con un importante número de sites para promocionar los destinos turísticos. Especialmente este es el caso de la Patagonia. Pensando en los viajeros, tanto locales como extranjeros, que desean conocer las opciones turísticas de la zona, *patagonia.com.ar* desarrolló una base de datos con más de 600 hoteles, casi 50 mapas y 150 circuitos que incluyen fotografías de los distintos lugares, precios de las excursiones y alquiler de los equipos.

argentinatouristica.com ofrece una guía integral de 34 lugares turísticos argentinos, con orientación sobre paseos, excursiones, mapas, fotografías y guías de Parques Nacionales, centros de ski, pesca deportiva, ferrocarriles turísticos.

También, la mayoría de los diferentes operadores (las agencias de viajes tradicionales, las líneas aéreas, los hoteles, etc.) tienen su sitio en internet que, idealmente, actualizan periódicamente.

Conclusiones preliminares

Como quedó de manifiesto al comenzar el capítulo, existe una importante falla de precisión y seguridad en las cifras que se manejan en el turismo de nuestro país. Queda por observar los resultados que aporte la adopción del sistema de las Cuentas Satélites del Turismo, dando por entendido un correcto uso de la herramienta en nuestro país. Al día de hoy, las cifras para años pasados continúan modificándose y actualizándose, lo que no permite contar con cifras ciertas.

La concentración del turismo en la ciudad de Buenos Aires es otra consecuencia de la falta de planeamiento del turismo en Argentina. Las planes de acción puestos en marcha con el plan nacional de desarrollo turístico podría impulsar la diversificación de destinos buscada.

Acerca de este mismo plan, pareciera ser que las medidas impositivas son vistas como la solución para lograr una mayor afluencia de visitantes extranjeros, cuando lo que más se necesita es una efectiva promoción de nuestros destinos turísticos, tanto en el país como en el exterior. Este sería el objetivo del programa Mejor Argentina.

Aparentemente habría además una disonancia entre lo que los empresarios del turismo necesitan y las acciones de Gobierno, de por sí contradictorias. Apenas unos días antes de comunicar las medidas mencio-

nadas, se leía en los periódicos otro artículo: *“Las aerosillas y tele-esquí tendrán IVA”*, por considerárselos medios de elevación. *“Esto nos demuestra que realmente los funcionarios que sólo piensan en recaudar no tienen en cuenta los beneficios que puede aportar el turismo para la economía y como crecería la actividad si le dieran incentivos³³”*, palabras de representante del centro de ski Cerro Bayo, Neuquén.

Los altos precios internos del país llevan, por ejemplo, a muchos argentinos a preferir esquiar en Chile en lugar de hacerlo en Argentina. Es por ello que la Secretaría se ha propuesto aprovechar la estacionalidad para ofrecer recortes de precios. Queda por ver si esto sucederá finalmente.

Con respecto al movimiento interno de turistas, algunas personas atribuyen la característica de viajar más veces al año pero por menos tiempo, a una menor capacidad adquisitiva de los ciudadanos. No comparto esta opinión, dado que por lo contrario, se estaría desembolsando más dinero por el gasto repetido en transporte. Además, parecería que esta tendencia se está dando con frecuencia a nivel mundial, en países con economías consolidadas.

En otro orden, observando el ranking de países que más gastaron en turismo de acuerdo a la OMT, se verifica que los países seleccionados por la Argentina - como los principales mercados de los cuales se busca atraer turistas - son blancos acertados.

El mayor porcentaje de turistas que efectivamente vacaciona en nuestro país ingresa de países fronterizos. Esto es lógico desde el punto de vista cercanía geográfica, pero no lo es si lo enfocamos bajo la perspectiva económica de estos países, países con constantes sino permanentes problemas económicos. Y no hay que olvidar que el nuestro es un país caro en relación a los precios internos de estos otros países latinoamericanos. Los ciudadanos de los Estados Unidos y de países de Europa, si bien se encuentran más alejados geográficamente, poseen un estándar socioeconómico mucho mayor, lo que les brinda más posibilidades de viajar y de gastar más dinero en sus viajes. Sin embargo son pocos los que visitan nuestro país, seguramente (de hecho lo he experimentado personalmente en reiteradas oportunidades conversando con ciudadanos tanto de Estados Unidos como de Europa) por la falta de conocimiento de qué tiene nuestro país para ofrecerle.

Los resultados del cuadro de ingresos por turismo internacional demuestran a dónde deberían dirigirse con más fuerza las acciones promocionales, más allá de las distancia geográfica. Es cierto que se ha estado realizando en los últimos tiempos una serie de eventos (algunos citados ya) en estos destinos con el fin de atraer un mayor número de turistas. Los resultados deberían observarse en los próximos años - en el mejor de los escenarios, con mediciones confiables.³⁴

En cuanto a los servicios on-line, en líneas generales, éste suele ser un buen medio de comunicación, que permite a los interesados informarse del lugar, posibilidades, tarifas promocionales, estado del tiempo, alojamiento, excursiones, entre otros, pero no es aún popular en la concreción misma de la venta, dada la desconfianza en ingresar el número de tarjeta de crédito - tema que escapa al radio de acción de la industria del turismo.

Para las empresas sigue siendo una oportunidad única de seducir a nuevos clientes, en muchos casos sin importar dónde se encuentren geográficamente, y en especial en el caso de los destinos turísticos, de dar a conocer sus servicios y atractivos en el lugar, ya que por la naturaleza misma del negocio, el cliente está alejado, en mayor o menor medida, de los emplazamientos.

Aún en el caso de las agencias de viajes, las líneas aéreas y otros operadores cercanos al lugar de residencia del viajero, esta herramienta permite reducir costos, fortalecer lazos y acercarse cada vez más al cliente, sea mediante el diseño de su página web o por el uso de correo electrónico. Se puede lograr con estas herramientas un marketing directo o de relaciones, donde cada cliente comunica a la compañía qué quiere, sus deseos, sus gustos, y le exige una respuesta lo más rápida posible, que la empresa debería ajustar a los requerimientos del comprador.

33 Economía y Negocios del diario *La Nación*, 30 de junio de 2001

34 En el **anexo 4** se incluyen gráficos que muestran la evolución en el ingreso de turistas extranjeros y los ingresos por turismo para la última década.

Parte II - Los centros de ski

En esta segunda parte del trabajo - presentados ya los conceptos del marketing y el turismo, y la situación general del turismo en Argentina - se desarrollan específicamente los temas relacionados con los centros de ski, abarcando desde su historia y características, hasta su marketing.

Se presenta la información obtenida y analizada para los centros de ski argentinos, chilenos y americanos en general. Serán objeto de comparación sistemática y análisis los siguientes centros argentinos: Catedral, Las Leñas y Chapelco, y Aspen/Snowmass, en Estados Unidos.

Capítulo 3 - Deportes Invernales y Centros de Ski

En esta sección se desarrolla un poco de historia de los deportes invernales, sus modalidades, los factores que favorecieron su crecimiento, y su organización. Asimismo se hace referencia a otras actividades que se desarrollan en los centros de ski, para finalmente caracterizar físicamente algunos de estos destinos, con especial énfasis en los mencionados en el párrafo anterior.

El ski³⁵

El ski es tanto recreación y deporte, como una forma de transportarse, que implica el traslado en la nieve, mediante el uso de dos tablas (esquí), que se adhieren a las botas a través de fijaciones.

Los esquís más antiguos se encontraron en Suecia y Finlandia, se estima que tienen unos 4.000 o 5.000 años de antigüedad.

Inicialmente, se utilizó al esquí para el traslado, y aún hoy se utiliza con este fin en áreas rurales de Noruega, Suecia, Finlandia y algunos países de la Europa Oriental. Cerca del Círculo Ártico, en Noruega, se encontró un dibujo tallado en roca, que mostraba dos hombres en esquís, que data del año 2000 antes de Cristo.

En el ámbito militar, se usaron por primera vez en la batalla de Oslo (año 1.200), en Noruega. El esquí militar persiste en zonas donde las condiciones de la nieve y el terreno lo favorecen.

El esquí como recreación probablemente existía ya cuando se lo utilizaba para trasladarse. Pero el deporte en sí comenzó a cobrar interés a mediados del siglo XIX, iniciándose en Noruega, para extenderse luego a otros países de Europa, Norteamérica, Japón, Australia, Nueva Zelanda y América del Sur.

En el siglo XX el esquí como deporte fue adquiriendo creciente popularidad, primero en Europa y Norteamérica. Se expandió rápidamente en Australia y Nueva Zelanda en los años '30, en Chile y Argentina en los '40, y en Japón en los '50. Después de la Segunda Guerra Mundial, se extendió a Yugoslavia y Grecia, a los Pirineos de España y a Portugal, Marruecos, Argelia, la Unión Soviética, Líbano, Turquía, Irán e India.

En la década de 1930 – 1940, el ski alpino en Argentina se subdividió en 2 ramas relacionadas entre sí: la deportiva-competitiva, y la turística-comercial, con la creación de las escuelas de ski y el desarrollo de centros invernales. Esta última rama, que es la que interesa en el presente trabajo, nació en nuestro país en el Cerro Otto, en San Carlos de Bariloche, cuando en 1934 Don Otto Meiling fundó la primera escuela de ski del país: la "Escuela de Ski Tronador". En 1936, Parques Nacionales contrató al esquiador tirolés Hans Nöble para que lo asesorara en el estudio y creación del primer centro invernal turístico del país, eligiendo para ello el Cerro Catedral. En 1938 se inició la construcción del cable carril, que finalmente se inauguró en el año 1950. Este y dos medios de arrastre fueron los únicos medios de elevación hasta que en 1968, a través de unas licitaciones de Parques Nacionales, se inició el real equipamiento del Cerro Catedral por intermedio de empresas privadas, que junto al trabajo de operadores turísticos mayoristas, provocaron el inicio de la gran corriente turística invernal y la multiplicación de esquiadores que, entre 1960 y 1980, aumentaron de unos 4.000 a más de 60.000.³⁶

Modalidad del ski y otros deportes de invierno

- El ski se ha ido especializando para dar lugar a diferentes modalidades o disciplinas:
- El ski alpino es el que permite deslizarse hacia abajo en la montaña, haciendo giros. Se trata de la modalidad más popular.
- El ski nórdico o de travesía es el deslizamiento en esquís a campo traviesa. A diferencia del ski alpino, las fijaciones permiten despegar el talón de la tabla al avanzar.
- El telemark combina los elementos del ski alpino y de travesía (es en bajada, pero con esquís parecidos a los del ski de travesía. Al levantar los talones, la técnica o estilo de las vueltas es diferente).
- El snowboard es la más "joven" de las modalidades. Se usa una sola tabla, más ancha que los esquís. Se construyen pistas y circuitos especiales para la práctica y competición en este deporte.

35 NEW ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, Micropaedia, Vol. 10. Encyclopaedia Britannica, Inc.: Chicago, 1990.

36 ROSENKJER, Pablo. Artículo "La Historia del Ski"

- El snowshoeing (raquetas de nieve) presenta, desde mediados de los '80, una nueva versión (por ser más liviano el equipo). Este deporte implica el ascenso en la nieve usando "raquetas de nieve" en los pies, con la ayuda de bastones en las manos.

Factores que favorecieron el crecimiento de estos deportes

- En sus comienzos, se debía escalar para poder bajar esquiando. A comienzos del siglo XX, trenes y cable-carriles transportaban esquiadores en los Alpes. Pero a partir de la década de 1930 se fueron introduciendo los diferentes medios que aún hoy se utilizan: los medios de arrastre, las telesillas y telecabinas.
- Las máquinas de producción de nieve artificial garantizan nieve adecuada para los esquiadores si el tiempo falla. Estas máquinas se utilizaron por primera vez en 1951, en las Catskill Mountains de New York, y hoy son parte – o deberían serlo – del equipamiento de todo centro de ski.
- Las mejoras que fueron sucediéndose en los esquís también promovieron la habilidad, y sumaron a la popularidad del deporte.
- La televisación del ski de nivel mundial, tanto amateur como profesional, ayudó a su divulgación y al consiguiente aumento de popularidad.
- La tendencia que indica que cada vez más la gente busca entrar en contacto con la naturaleza y practicar deportes.
- Actualmente, se calcula que unos 50 millones de personas en el mundo practican estos deportes. En Estados Unidos solamente, se estiman unos 14 millones de participantes activos.³⁷ Más precisamente, durante 1999 se registraron en este país 7.411.000 de practicantes de ski alpino, 3.313.000 de snowboard, 2.234.000 de nórdico y 857.000 de snowshoeing³⁸. En Argentina, las cifras son inciertas, pero se calculan en total – como se indicará posteriormente – entre 100.000 y 150.000 participantes.

Organización del deporte

En 1924 se fundó la FIS (Federación Internacional de Ski), y en este mismo año el ski se convirtió en deporte olímpico. Justamente, fue durante el desarrollo de los Primeros Juegos Olímpicos de Invierno, en Chamonix, Francia, cuando la FIS fue inaugurada, con 14 naciones miembros (a través de sus federaciones nacionales de ski), que hoy llegan a las 100.

Algunos de los objetivos de la FIS son:

- promover el ski como deporte y dirigir el desarrollo de todas las actividades del ski;
- establecer y mantener relaciones amistosas con y entre las asociaciones miembros;
- organizar campeonatos mundiales de ski, copas mundiales y continentales, así como otras competencias;
- tomar todas las precauciones necesarias para evitar accidentes;
- considerar la protección del medio ambiente y cuidar las relaciones exteriores.

En el marco del 39° Congreso de la FIS – Río de Janeiro, 1994 – se aprobó el manifiesto que, entre otros temas, expone el compromiso de la FIS con el medio ambiente. Entre sus resoluciones, se destacan las siguientes³⁹:

1. Millones de personas en el mundo disfrutan del ski, principalmente como un deporte recreativo, que les permite desarrollar variedad de movimientos, sea en esquís o snowboard.
2. El ski es una experiencia compartida, cuyos aspectos sociales son importantes para familias, grupos y clubes. Ofrece a los jóvenes un gusto por la acción a la vez que les provee de un alto valor educativo.
3. Como resultado de varias competencias internacionales y de la existencia de centros de ski ubicados en varios países del mundo, el ski ayuda a desarrollar lazos cercanos entre pueblos y naciones.
4. El ski es la base del turismo en áreas de montaña y constituye un factor esencial en la supervivencia económica de la gente que allí habita. En efecto, el turismo provee la base para la seguridad social y bienestar económico en varias regiones de montaña, y reduce la migración hacia las ciudades.
5. El ski se desarrolla en un ambiente natural. Su impacto en el medio ambiente y el paisaje puede ser serio – como es el caso con todo uso y explotación de los recursos de la Tierra.
6. Los responsables del ski se identifican fuertemente con aquellos habitantes concientizados y sensibilizados por la creciente presión en el aire, el agua, la Tierra y el clima – es decir, el medio ambiente natural como un todo.

37 "Suiza a punto nieve", artículo publicado en la Sección Turismo del diario La Nación del domingo 31 de octubre de 1.999. y Compton's Reference Collection.

38 Estadísticas del Informe de Inteligencia de SIA (SnowSports Industries of America) del año 2000, en www.snowlink.com

39 www.fis-ski.com

7. La FIS apoya las recomendaciones de la “Conferencia de las Naciones Unidas por el Medio Ambiente y Desarrollo” – Río de Janeiro, 1992 – que incitan a las asociaciones nacionales y federaciones internacionales a desarrollar las acciones necesarias para proteger el medio ambiente.

Actividades complementarias y turismo alternativo

El éxito de las estaciones no depende sólo de la calidad de sus pistas e infraestructura especializada – hoteles y medios de elevación. También adquiere importancia su equipamiento en diversiones. El llamado *aprés-ski* congrega una población mayor en los centros que poseen estas atracciones que en aquellos otros en los que domina un interés deportivo de profesionales - quienes prefieren la gran altitud.

Efectivamente, un centro de ski debe presentar variedad para atraer a un mayor número de turistas, que en general no viajan a un destino por un solo motivo. La organización de actividades extra para chicos y grandes, los espectáculos, la organización de paseos, la incorporación de novedades, los bares y restaurantes, las piscinas, cines... todo tipo de actividad complementaria que las estaciones vayan agregando a la práctica del ski, aumentará sus posibilidades de atraer a un mayor número de turistas.

Asimismo, un centro de ski debe expandir sus horizontes si quiere evitar depender de una sola temporada al año. La infraestructura construida es costosa, y la mayoría de los pueblos y centros de ski tienen un clima cálido que se puede aprovechar fuera de la temporada invernal.

Mundialmente, la mayoría de los centros de ski ya ha optado por convertirse en destinos durante todo el año, muchas veces reflejándose también en su mismo nombre (“The Big Mountain Ski & Summer Resort”, “Chapelco Ski & Summer Resort”).

El turismo aventura ha ganado un importante lugar en los centros de ski, dado que las condiciones en estos destinos suelen ser las ideales para practicar trekking, rafting, ciclismo, cabalgatas, safaris fotográficos, golf, travesías en camionetas todo terreno, y otros deportes y excursiones.

Las instalaciones de los hoteles se aprovechan mediante la realización de cursos de cualquier especialidad, seminarios y congresos, conferencias, eventos culturales, festivales, etc.

También suelen aprovecharse los spa (en aquellos centros que ya cuentan con un centro de salud), que nacieron como servicios complementarios para los huéspedes, es decir, como servicios periféricos, y hoy en día atraen gente por sí mismos, convirtiéndose en servicios derivados.

Geografía de las estaciones invernales

La existencia de centros invernales en ambos hemisferios, permiten que la práctica de estos deportes sea continua a lo largo del año, ya que hay más de 2.000 centros de ski distribuidos tanto en el norte como en el sur, con lo cual un esquiador puede hallar un centro conveniente, en prácticamente cualquier momento. Sin embargo, la posibilidad de esquiar en la *“contra-temporada”*, con frecuencia no está disponible para todos los turistas - como en el caso de otros viajes - dado el precio del transporte y por la falta de tiempo para viajar distancias más largas. Aquellos turistas que sí pueden permitirse unas vacaciones con el dinero y tiempo suficientes para viajar largas distancias representan un mercado codiciado por los centros de ski, ya que los fanáticos de estos deportes realmente viajan en su contratemporada a destinos más alejados, para practicar el deporte en otras latitudes, que les brinda una experiencia adicional a la de esquiar en otras montañas, por lo enriquecedor que suele resultar el convivir con otra cultura.

En el hemisferio sur, los principales centros de ski se encuentran en Argentina, Chile, Australia y Nueva Zelanda. En América del Sur, los centros argentinos y chilenos son la única oferta para el turismo regional. En el hemisferio norte la oferta de estaciones y las posibilidades de practicar el deporte son más numerosas que en el sur. Hay tres grandes áreas: Europa, Asia / Pacífico, y América del Norte.

Bariloche – llamada la “suiza austral” – es una de las principales estaciones de nieve de Argentina, en la cordillera andina de la Provincia de Río Negro. Al día de hoy se han desarrollado siete centros de ski de nivel internacional en la Argentina (más otros pocos, pequeños, destinados a la población local).

A diferencia de las argentinas, varias de las estaciones chilenas se hallan a una distancia aceptable de la capital. La parte central, próxima a Santiago, es la más conocida en el extranjero. Portillo, por ejemplo, que se encuentra a 144 kilómetros de la capital y a 2.865 metros de altitud, es el centro de ski chileno más conocido en el exterior.

Centros de ski argentinos

En nuestro país se han desarrollado unos diez centros de ski alpino, de diversa capacidad y trayectoria. Los tres más importantes son Catedral, Las Leñas y Chapelco. Caviahue, Cerro Bayo, La Hoya y Cerro Castor les siguen en importancia. Penitentes y Vallecitos son algunos de los pequeños, para un público más local.

El Cerro Catedral, ubicado en el Parque Nacional Nahuel Huapi, en la Provincia de Río Negro, a 19 kilómetros de San Carlos de Bariloche y a 1.621 kilómetros de Buenos Aires, es el centro de ski más grande

del hemisferio sur, símbolo del deporte blanco. El origen de su nombre se remonta al año 1791, cuando un sacerdote realizó su primer viaje al Nahuel Huapi y encontró un parecido entre los numerosos picos de la cumbre, y una catedral gótica.

En el primer apartado de este capítulo se ha hecho ya una introducción al nacimiento de este centro de ski. Aquí vale retomar en el año 1968, cuando el centro invernal no estaba explotado en su totalidad: los suizos y alemanes dueños de los albergues cerraban y se iban de vacaciones de invierno. Solo un pequeño grupo esquiaba. A fin de este año, Billy Reynal a cargo de la compañía Austral, comienza a vislumbrar la posibilidad de darle a Catedral un desarrollo turístico, y se empieza a realizar un plan para la instalación de medios. Paralelamente al cerro se crea Sol Jet, que junto a un grupo de hoteles y la línea aérea Austral empiezan a trabajar, por primera vez en la Argentina, con paquetes de turismo. En 1997, Billy Reynal con Catedral Alta Patagonia, vuelve a invertir en el cerro, convirtiéndolo en “el centro de ski más desarrollado de Sudamérica”, por sus altas inversiones en tecnología.

Gracias a la cercanía con San Carlos de Bariloche, la oferta de Catedral es muy amplia, ya que cuenta con toda la infraestructura y los servicios de una ciudad importante. Turistas de todo el mundo, y que han visitado muchos otros centros de ski, quedan “*impresionados*” tanto por la ciudad de San Carlos de Bariloche, con su estilo europeo, como por el Cerro Catedral y la cantidad de fuera de pista que tiene. También se destacan su gente y el ambiente nocturno. El paisaje es otro punto fuerte, con los lagos, la vegetación, e incluso la arquitectura del lugar. Como aspectos negativos, se destaca la baja altura de la base, que recibe en consecuencia abundantes lluvias, y el “ruido” que realiza el gran número de egresados que se juntan tanto en el cerro como en la ciudad.

La base del cerro se encuentra a 1.030 metros sobre el nivel del mar. Las alturas máximas son 2.140 metros en Catedral norte, y 2.338 en Catedral sur. Ante todo hay que destacar que Catedral se divide en dos áreas independientes: Alta Patagonia – sobre la derecha del cerro – y Robles Catedral – que opera sobre la izquierda. Cada una funciona con un pase diferente no combinable entre sí. Esto es señalado por los turistas como otro punto débil del área. En temporada alta, los pases del primer sector son un 60 por ciento más caros que los del segundo. Si se quieren utilizar ambas áreas, habría que pagar 60 pesos diarios por 32 medios de elevación con capacidad de transportar 22.000 pasajeros por hora. Los 15 medios de Alta Patagonia tienen una capacidad de transporte de 10.500 esquiadores por hora, y funcionan de 9 a 17 horas, para servir a pistas de más de 70 kilómetros en una superficie de 200 hectáreas. Un 30 por ciento de las pistas es apta para principiantes, el 45 por ciento para intermedios y el restante 25 por ciento para los expertos. La inclinación es de entre 15 y 18 grados. La longitud máxima de descenso ininterrumpido es de 3,8 kilómetros.

Catedral Alta Patagonia cuenta con un sistema integral de fabricación de nieve para asegurar el descenso esquiando hasta la base durante toda la temporada. Este sistema cubre un área aproximada de 10 hectáreas. Los 45 cañones (30 fijos y 15 móviles) son importados de Estados Unidos. La nieve es generalmente húmeda, pesada, aunque en algunos sectores más altos puede encontrarse nieve en polvo y seca. Las temperaturas cálidas y las lluvias no permiten una buena acumulación de nieve. Durante la conducción actual (que comenzó en 1997), gracias a los cañones de nieve artificial Catedral Alta Patagonia elevó en un 70 por ciento su producción de nieve.

El Valle de Las Leñas está ubicado en el departamento mendocino de Malargüe, a 400 kilómetros de la ciudad de Mendoza, y a 1.212 kilómetros de Buenos Aires, siendo el centro de ski más cercano a esta ciudad.

El centro recibió su nombre por la especie dominante de la flora de la región, un arbusto leñoso llamado por los mapuches “Coli Mamul” que significa “leña amarilla”, por el cual el botánico Peregrino Strobell, en 1869, dio al lugar el nombre de “Valle de las leñas amarillas”.

La elección del sitio fue resultado de numerosos estudios realizados durante 1979. Expertos de todo el mundo recorrieron el área por tierra y en helicóptero y todos coincidieron que se trataba de una zona excepcional, con características que pocas zonas del mundo presentaban: pistas naturales de extenso recorrido con múltiples combinaciones posibles para todo tipo de esquiador, clima templado – la temperatura media anual es de 16 grados – y un bajo índice de humedad. El 20 de enero de 1982 comenzó la construcción y el centro fue inaugurado el 16 de junio de 1983 y nació exclusivamente como centro de ski – a diferencia de otros lugares, donde el deporte blanco llegó por otros motivos – y en consecuencia está construido con toda la comodidad para que se pueda disfrutar al máximo del tiempo para esquiarse, con hoteles y departamentos muy cerca de las pistas, algunos de ellos son ski in-out (es decir se puede salir de ellos y llegar esquiando). Y para las cortas distancias que se necesiten recorrer, cuenta con servicio de transporte gratuito que recorre permanentemente la villa.

Es destacable el clima, con su bajo porcentaje de humedad (puede llegar a 0 por ciento, cuando el porcentaje habitual es de entre el 30 por ciento y 40 por ciento), que proporciona una excelente calidad de

nieve seca. Predominan los días de sol, y esta “garantía de sol” casi todo el año está reflejada en el logo que identifica a Las Leñas (un sol naranja con lentes oscuros y bufanda azul).

Los turistas destacan del Valle su extensión, su desnivel esquiable (1.230 metros), la calidad y cantidad de nieve (seca y en polvo), la variedad de pistas (para todo tipo de esquiador) y el ski fuera de pista. Del terreno en general, las pistas anchas, largas y bien pisadas. De los medios de elevación, que tienen accesibilidad a los fuera de pista. También su modalidad ski in - ski out, y su vida social y nocturna. Turistas estadounidenses asemejan su nivel de servicios e infraestructura a los *ski resorts* de su país y de Europa. Como desventaja, se señalan los fuertes y frecuentes vientos a fines de julio y en agosto (por lo que conviene esquiar en primavera), con el consecuente peligro de avalanchas. Y la falta de bosques, para quienes gustan de esquiar entre los árboles o de observar un paisaje más variado.

Cabe destacar que en 1985 Las Leñas organizó la Copa del Mundo de Ski Alpino, y en 1990, los primeros Juegos Panamericanos de Invierno.

En Las Leñas hay 40 pistas – tanto para principiantes como para expertos – en 67 kilómetros y 3.800 hectáreas totales de dominio esquiable. La pista más larga permite recorrer 7 kilómetros, y el terreno para el fuera de pista es de 24 kilómetros distribuidos en dos sectores. La pendiente mínima es de 12 grados y de 50 grados la máxima. La base se encuentra a una altura de 2.256 metros, y la cima a 3.430 metros sobre el nivel del mar.

El promedio de precipitación nival anual es de 2 metros en la base y 5 en la cumbre. Sus 12 medios de elevación (7 aerosillas y 5 pomas) tienen una capacidad de transporte de 10.000 pasajeros por hora. El horario de funcionamiento de los medios es de 9:00 a 17:00 horas, y tres veces por semana dos de las pistas quedan iluminadas hasta las 20:00 horas.

El centro de ski Chapelco se ubica en la provincia de Neuquén, a 20 kilómetros de San Martín de los Andes, a 425 kilómetros de Neuquén capital y a 1.600 kilómetros de Buenos Aires. Chapelco significa en mapuche “trenzas de agua”, haciendo referencia a la gran cantidad de arroyos que bajan por la ladera de la montaña y se cruzan hasta llegar al Lago Lácar u otros ríos. El centro de ski fue inaugurado en el año 1978, resultado de un proyecto impulsado por capitales privados y apoyado por el gobierno de la provincia.

De la opinión de especialistas y turistas extranjeros, puede rescatarse que Chapelco es mundialmente reconocido como el mejor lugar para aprender a esquiar en Argentina. El pueblo de San Martín de los Andes se destaca por ser refinado, amistoso, pintoresco, ordenado y tranquilo – en contraste con la “intensidad” de Bariloche y la “altanería” de Las Leñas. También opinan que queda mucho terreno para esquiadores avanzados sin aprovechar. Además, se menciona a Chapelco como el *“lugar ideal para las familias con nenitos, ya que por una cuestión de tamaño permite tenerlos siempre a la vista, evita que se alejen y se pierdan.”* Finalmente, algunos turistas aprecian el hecho de alojarse en la ciudad, y no en hoteles en el centro de ski, porque de esta forma se puede realmente conocer a la gente que vive allí.

Chapelco tiene 29 pistas que van desde los 1.260 a los 1.980 metros sobre el nivel del mar. La extensión total de las pistas está estimada en unos 30 kilómetros, en 140 hectáreas. La pista más larga permite recorrer 5,3 kilómetros. El 20% de las pistas está recomendada para expertos, el 50 por ciento para intermedios y un 30 por ciento para principiantes. La pendiente mínima es de 10°, y de 40° la máxima. Los 12 medios de elevación (5 aerosillas, 1 telecabina y 6 telesquíes) tienen una capacidad de transporte de 11.718 esquiadores por hora. El promedio de precipitación nival anual es de 1,50 metros en la base y 3 metros en la cumbre. El promedio de profundidad de nieve, de 50 centímetros en la base, 1,20 metros en zona intermedia y 1,60 metros en la cima. El horario de funcionamiento del cerro es de 9:00 a 17:00 horas.

El cerro Caviahue está ubicado a 1.607 metros sobre el nivel del mar, al noroeste de la Provincia de Neuquén, distante a 357 kilómetros de Neuquén capital. Su cima se encuentra a 2.970 metros de altura. En lengua mapuche significa “lugar de fiesta o reunión”. Es una villa de montaña al pie del volcán Copahue, a orillas del Lago Caviahue. Allí se puede practicar ski alpino, de fondo, de travesía y snowboard. Cuenta con 7 medios de elevación con una capacidad de transporte de 4.000 esquiadores por hora. Tiene 6 pistas – y variantes – en 14 kilómetros y superficie de 100 hectáreas. Además del ski, se puede disfrutar de paseos en trineos tirados por perros de raza siberian huskies, excursiones al volcán y a las termas de Copahue, motos de nieve, cuatriciclos, cabalgatas, baños termales, ski aventura con vehículos fuera de pista y helicóptero. Es ideal para quienes buscan tranquilidad, ambiente familiar y poca gente.

Cerro Bayo se encuentra a 9 kilómetros de Villa la Angostura, en Neuquén, en un ambiente familiar rodeado de bosques naturales, el lago Nahuel Huapi y la cordillera. Este centro, que comenzó a funcionar en 1975 reúne, además de familias, a un gran número de jóvenes, todos en busca de tranquilidad. Su falta de aeropuerto (se accede a través de Bariloche, a 80 kilómetros) actúa como un “filtro” natural. Tiene 12 medios de elevación y 24 pistas para la práctica del ski y snowboard, en una superficie esquiable de 20 kilómetros. Su base se encuentra a 1.050 metros sobre nivel del mar, y la cima a otros 1.780 metros. Otras actividades de montaña que se pueden realizar en el cerro son: mountain bike, arquería, trekking, montañismo, rapel, tirolesa, motos de nieve.

La Hoya, en la provincia de Chubut, inaugurado en el año 1974, es un centro de pequeñas dimensiones, en el que todas las pistas convergen a un mismo punto en la base, de ahí su nombre. La ciudad de Esquel, a 15 kilómetros, es el centro de servicios en el que se apoya el complejo. La base se encuentra a una altura de 1.350 metros, y la cima a 2.150 metros. Cuenta con 9 medios de elevación, y sus 24 pistas recorren 22 kilómetros en una superficie de 60 hectáreas, con nieve polvo. El interés en este centro es mayormente local o regional, se intenta capturar esa porción de público que busca una opción tranquila. Entre otras alternativas para disfrutar de la naturaleza, se pueden realizar visitas al Parque Nacional Los Alerces.

Cerro Castor posee las pistas más australes del mundo. Inaugurado en 1999, este centro se encuentra a 26 kilómetros de Ushuaia, y es el primer centro de ski alpino de la provincia de Tierra del Fuego, que cuenta con pequeños complejos de ski de fondo. La base del Cerro Castor se encuentra a tan solo 195 metros y la cumbre a 967 metros. Con 5 medios de elevación de última generación, se accede a un dominio esquiable de 400 hectáreas, 15 pistas de ski para todos los niveles se extienden a lo largo de 17 kilómetros. La preservación del medio ambiente y la calidad en la presentación de servicios son características sobresalientes del complejo.

Penitentes y Vallecitos, en la provincia de Mendoza, y Cerro Wayle, en Neuquén, son otros destinos a los que concurre un público en su mayoría local. Este último fue habilitado en 1998, pero debido a la falta de nieve, su inauguración tuvo lugar en 1999.

Centros de ski chilenos

Dada la proximidad geográfica, los centros de ski que se extienden del lado chileno de la cordillera son los principales competidores de los centros argentinos, y aquí se describen brevemente. En general se trata de complejos hoteleros y de condominios emplazados al pie de las mismas pistas de ski. Sus características son la buena atención y los servicios hoteleros y gastronómicos de primer nivel, aunque en muchos casos sin ofrecer la opción a los clientes de modificar el régimen de pensión que ofrecen, es decir, la media pensión o pensión completa. De todos modos, por estar desarrollados en la misma montaña, especialmente diseñados para funcionar como centros de ski, no cuentan con facilidades que permitan a los huéspedes una mayor flexibilidad en cuanto a su organización de comidas (minimarkets con poco surtido, inexistencia de restaurantes más allá de los ofrecidos por los dueños de los complejos, que en consecuencia en general están en los mismos hoteles).

La cercanía de algunos de ellos a la capital chilena los hace fácilmente accesible por el aeropuerto internacional de Santiago y mediante vuelos regulares (a diferencia de los vuelos chárter, de menor frecuencia y flexibilidad, a los que se debe recurrir, en ocasiones sin alternativa, en Argentina). Su principal desventaja es la falta de modernización en los medios de elevación.

Valle Nevado es el centro más cercano a la capital chilena: se ubica a 60 kilómetros al norte de Santiago. Desde este centro, inaugurado en 1988, se puede esquiar hasta La Parva y desde allí llegar a Farellones / El Colorado. Los tres centros juntos forman "Los Tres Valles de los Andes", cuyas pistas se pueden esquiar con un pase combinado para los 43 medios de elevación. En conjunto suman 113 kilómetros esquiables. Entre los distintos centros se puede encontrar alojamiento para los diferentes presupuestos. Su altura, 3.025 metros sobre el nivel del mar, es una desventaja para atraer a aquellas personas que sufren con los grandes cambios de altura.

Portillo está ubicado a 164 kilómetros al norte de Santiago y muy cerca del túnel internacional Los Libertadores, que lo hace fácilmente accesible desde Mendoza, dadas las condiciones climáticas. A 2.850 metros sobre el nivel del mar se encuentra el Hotel Portillo y las literas Inca y Octógono, que forman todas las plazas disponibles, bajo el régimen de pensión completa, de prestigio por su atención. A cargo de un americano desde su inauguración en 1949, Portillo alcanzó fama mundial cuando fue sede del Campeonato Mundial de Ski Alpino, en 1966. Este centro es pionero en fabricación de nieve artificial en América del Sur. También existe un sector de pista con cronometraje autoservice, como puede encontrarse en los centros de América del Norte. Portillo tiene 24 pistas y 12 medios de elevación.

Termas de Chillán, 480 kilómetros al sur de Santiago, tiene su base a 1.650 metros sobre el nivel del mar. Inaugurado en 1979, se trata de una villa compuesta por dos hoteles, cinco edificios de condominios y un Club House que funciona como restaurante, bar y disco. Los deportes de invierno se practican en 43 kilómetros de pistas: son 29 pistas señalizadas y pisadas, y en sectores fuera de pista, accesibles a través de nueve medios de elevación (cinco de arrastre y cuatro telesillas) también es una opción el heliski (los esquiadores con un buen nivel pueden contratar un ascenso en helicóptero a pistas más altas para descender esquiando, acompañados por un guía). El paisaje es de destacar, con la presencia de árboles, que no se encuentran en Valle Nevado o Portillo, debido a su altura. Se organizan actividades que requieren de la activa participación de los huéspedes todo el día, y especialmente para después del ski, al estilo "Club Med". Pero lo que más diferencia a este centro son sus piscinas de aguas termales y su completo spa.

El Volcán Villarrica, 780 kilómetros al sur de Santiago, y con una elevación de 1.450 metros sobre el nivel del mar, es el lugar donde esquían desde el año 1990 quienes se hospedan en Pucón, que en este caso sí están más alejados de las pistas, a 40 minutos. Son 22 pistas con 9 medios de elevación, en un terreno ideal para esquiadores principiantes e intermedios.

Antillanca, 1.015 kilómetros al sur de Santiago, también tiene sus 2 hoteles frente a las 14 pistas y a los 5 medios de elevación, con pensión completa. Es un lugar para las familias en especial (como todos los centros chilenos). Desde Argentina, se puede llegar por carretera desde Bariloche (a 190 kilómetros) y Villa la Angostura (a 110 kilómetros) por el paso internacional Samoré. Tiene un pase de medios de elevación combinado con Cerro Bayo, es decir que con el mismo pase trasandino se puede esquiar en ambos centros.

Centros de ski en Estados Unidos

Los centros de ski que se describen aquí brevemente son Aspen y sus principales competidores en la zona central de los Estados Unidos. También son los destinos más elegidos por los argentinos que viajan para esquiar en el hemisferio norte. Pero en total, en Estados Unidos existen más de 800 centros de ski.

Ubicado en las Montañas Rocallosas, en el estado de Colorado, Vail es uno de los principales centros de ski de los EE.UU. Su red de medios de elevación es la más extensa del mundo. Es reconocido internacionalmente por los extensos terrenos esquiabiles (2.140 hectáreas con 193 pistas), sus "back bowls" (pistas en forma de olla) y sus sillas de alta velocidad (14 sillas cuádruples), en un total de 33 medios de elevación. El pueblo, de tipo tirolés, se transita sólo a pie y ofrece una variedad de opciones para comidas y alojamiento, con sus más de 250 tiendas y 100 restaurantes.

Vail Resorts incluye cuatro centros de ski, cada uno con su carácter único, a menos de 45 minutos de distancia uno de otros, conectados por un servicio regular de buses (para algunos recorridos se cobra una tarifa nominal, otros son gratis). Estos centros son Vail, Beaver Creek, Keystone y Breckenridge. Cada centro, ubicado en un radio de 81 kilómetros, brinda una variedad de opciones para el ski, snowboard, aprés-ski y otras actividades para todas las edades. En total, son 4.373 hectáreas de terreno esquiabile, 594 pistas y 91 medios de elevación.

En conjunto, su escuela de ski y snowboard, está compuesta por un plantel de más de 2.000 instructores, y ha sido reconocida como una de las mejores organizadas del mundo. Ofrece clases, dictadas en más de 30 idiomas, de ski alpino, telemark, snowboard, y ski nórdico. Otras actividades incluyen recorridos en motos de nieve y globo aerostático, paseos en trineo y actividades variadas para niños, inclusive en horarios nocturnos.

Beaver Creek está emplazado en un valle, a 20 minutos de Vail, y es el centro de ski más exclusivo de los Estados Unidos, famoso por su estilo europeo, lujosos alojamientos, comidas gourmet y pistas sin congestión de esquiadores. Cuenta con escaleras mecánicas que transportan a los esquiadores desde el pueblo hasta la base de la montaña.

Keystone Resort, además de todas las actividades invernales, incluye patinaje sobre hielo en el lago artificial más grande del mundo. Sus tres puntos fuertes son: la mejor cocina de la zona, ski nocturno, con pistas iluminadas que cierran a las nueve de la noche, y atracciones especiales para los chicos. Keystone se propone como un "family resort", lleno de actividades como ice-hockey, snowshoeing, taller de artesanías y relato de cuentos infantiles.

Breckenridge es un pintoresco pueblo de origen minero con arquitectura del lejano oeste, edificado al pie de los cuatro picos que conforman la montaña. La superficie de terreno esquiabile es de más de 776 hectáreas.

Vail está asociado a otros destinos vacacionales en el mundo: Valle Nevado y Portillo en Chile, St. Moritz en Suiza, Arai en Japón, y Christchurch en Nueva Zelanda.

Aspen y Snowmass son el pueblo y la villa de montaña conocidos en el mundo entero por la calidad de sus pistas y la elegancia. Aspen - ubicada a 320 kilómetros de Denver y a 2.500 metros de altura - combina historia, recreación, cultura, paisaje y deporte blanco, en una ciudad con una mezcla distintiva de gente local y extranjeros. Fue fundada un siglo atrás como pueblo minero de plata, y aún hoy conserva algo de su aire original del "Lejano Oeste", caracterizado por la arquitectura victoriana, carruajes tirados por caballo y calles empedradas. Su nombre se debe a la cantidad de *aspens* (álamo temblón), árboles de tronco blanco vetado de negro, típicos de la zona.

Como centro de ski, Aspen fue inaugurado en 1947, con el que en ese entonces era el medio de elevación más largo del mundo. En 1950, Aspen se convirtió en el primer centro de ski en Estados Unidos en ser sede de una competencia internacional: *FIS World Alpine Championships*. Este evento hizo posible que esquiadores de diferentes partes del mundo reconocieran el potencial de este deporte en Aspen. Otras tres montañas, Buttermilk y Aspen Highlands (1958), y Snowmass "at Aspen" (1968) se sumaron a la reputación internacional de Aspen. Aspen surgió también en el verano con su combinación de clima, recreación, historia y cultura.

Aspen Skiing Company (ASC), formada en 1946, es la compañía que presta los servicios en la montaña (medios de elevación, escuelas de ski y snowboard, equipos de servicios al huésped, fotógrafos, patrulleros, maquinistas, etc.), y posee también locales de indumentaria y equipos, restaurantes de montaña y alojamientos. El servicio y la amabilidad de su personal son algunas de sus características.

Son 462 los kilómetros de pistas para todos los niveles, entre sus cuatro montañas: Ajax, Aspen Highlands, Buttermilk y Snowmass. Entre los dos extremos, Aspen y Snowmass, hay una distancia de 19 kilómetros. Entre Aspen y Highlands, y Aspen y Buttermilk, se recorren 5 kilómetros. En total, hay 311 pistas, 37 medios de elevación y más de 1.900 hectáreas. La nevada anual es de 762 centímetros, y hay un 20 por ciento de nieve artificial.

El terreno de ski es variado: ollas, bosques, largas pistas de bumps, extensas travesías, por ejemplo. Ajax es para los más experimentados, y hasta fines de la temporada 2000/2001 no se aceptaban snowboarders. La favorita de los locales es Highlands, con vistas increíbles. Buttermilk es la preferida para los principiantes, tanto de ski como de snowboard. Snowmass es la más "completa", tiene atracciones para expertos y lugares para principiantes e intermedios, además de toda clase de juegos y atracciones para los chicos, tanto para el ski como para el *après-ski*.

Los buses gratuitos para esquiadores, que interconectan las cuatro montañas, pasan cada quince minutos, desde las ocho de la mañana hasta las cinco de la tarde. Luego su frecuencia es más espaciada, y se paga una tarifa nominal. También, dentro de Snowmass Village, funciona un servicio gratuito de transporte.

Cuenta con medios de elevación de alta velocidad y sofisticados equipos de alisamiento de pistas. Sus escuelas de ski y snowboard cuentan con unos 1.100 instructores – un importante porcentaje de ellos hablan español, portugués, francés, alemán y otros idiomas con fluidez.

Para esquiar en las mejores condiciones, 31 máquinas trabajan en Aspen – Snowmass de 16:00 a 9:00 horas, pisando la nieve para los esquiadores. Cada mañana, Aspen Skiing Company reparte mapas que señalan los recorridos preparados la noche anterior. Los puestos de servicios ubicados en zonas estratégicas de la montaña también ofrecen agua, galletas, jugos y protector solar. En el mismo lugar se encuentran los "Ambassadors" (embajadores de la montaña), que responden preguntas, sirven café de cortesía y realizan tours gratuitos.

En 1998 Aspen Skiing Company condujo un estudio de marketing cuyos resultados afirmaron que las ciudades de Aspen y Snowmass se necesitan mutuamente para triunfar en el entorno competitivo de los centros de ski: Snowmass integra la experiencia de ski en Aspen, debido a sus 1.200 hectáreas de terreno de variada dificultad. Por su lado, Aspen es vital debido a su misma naturaleza, su vida nocturna y su ski. Estos resultados reforzaron la idea de que debe haber una relación de sinergia en el marketing de las dos ciudades. *"La gente, al escoger Snowmass, está eligiendo Aspen. Optan por alojarse en Snowmass, pero su afinidad es por Aspen – el lugar."*

Doug MacKenzie, gerente general de las cuatro montañas (Ajax, Aspen Highlands, Buttermilk y Snowmass), menciona varios factores de la unión que benefician a la compañía.

Las economías de escala - se ha consolidado el poder de compra de bienes y suministros para todas las montañas.

Snowmass es una montaña orientada a la familia, y con la modalidad ski in/ski out, que atrae a más de la mitad de sus clientes - se trata de un producto turístico más para vender a aquellas personas que buscan unas vacaciones familiares con acceso a la vida nocturna de Aspen.

Snowmass es la segunda montaña más grande en Colorado - la unión incrementó en un 100 por ciento el terreno esquiabile que la gente puede aprovechar con un mismo pase de medios de elevación.

El traslado entre las cuatro montañas solo lleva unos veinte minutos, ya que éstas se encuentran bastante cerca una de otra - la proximidad física significó un marco lógico para la unión entre las cuatro montañas.

Finalmente, en Snowmass había oportunidad de aumentar la cantidad de alojamientos y terreno, posibilidad no disponible en Aspen - Aspen se desarrolló casi plenamente cuando se integró Snowmass.

Conclusiones preliminares

Al asentar sus condiciones generales, la FIS contribuye a la compatibilidad del ski con el medio ambiente, y a los esfuerzos generales llevados a cabo para mejorar su condición. También se desprenden otras oportunidades que pueden desarrollarse junto con la práctica de este deporte: oportunidades laborales, sociales, culturales, educativas, competitivas, de relaciones internacionales y bienestar físico. Estos son datos que los centros de ski deben tener en cuenta para conocer mejor lo que su producto ofrece o tiene el potencial de ofrecer.

La importancia de esto se relaciona con lo expuesto en el apartado de actividades complementarias y turismo alternativo, ya que las estaciones que no ofrecen otras opciones más allá de la pura práctica del ski y el snowboard, corren el riesgo de recibir tan sólo a deportistas individuales y a diferentes equipos naciona-

les que van a entrenarse y a competir, pero difícilmente puedan resultar rentables con esta reducida clientela.

En cuanto a la geografía de las estaciones invernales, dada la superficie de los territorios nacionales y sus características geográficas, en el hemisferio sur existe una oferta menor de centros de ski, distribuidos asimismo en menos países (comparando con la situación en el hemisferio norte en general).

Esta puede ser una ventaja para los países y centros del sur, si se tiene en cuenta que se les presenta la posibilidad de atraer tanto un mayor porcentaje de turistas en general cada uno (siendo menos los competidores), como de recibir mayor cantidad de turistas extranjeros, dado que Chile y Argentina son los únicos países que desarrollaron centros de ski en Sudamérica, a los que se les suman tan solo Nueva Zelanda y Australia para completar la oferta del hemisferio sur.

Por ello, los centros argentinos y chilenos pueden pretender presentarse como la primer alternativa, no sólo para los mismos ciudadanos que quieren esquiar, sino también para aquellos que residen en los demás países de esta parte del continente: Uruguay, Paraguay, Brasil, etc. Sin embargo, y adelantando lo que sigue en este trabajo, en Brasil consideran a menudo el esquiar en Estados Unidos antes de pensar siquiera en Argentina, demostrando una falta o escasez de estrategias destinadas a atraer a este mercado, desaprovechando las condiciones geográficas y oportunidades competitivas de la región. Esto se desarrollará más exhaustivamente en los próximos capítulos.

También debido al elevado número de centros de ski existentes en Estados Unidos, y dada la cercanía entre varios de ellos, se han desarrollado uniones que permiten, por un lado, ofrecerle al cliente una extensión aún mayor de la superficie esquiable con la consecuente variedad de pistas para disfrutar. Por el otro, las zonas cercanas buscan así aminorar la competencia entre sí, para competir con más ventajas frente a otras áreas, ya que juntas crean mayores beneficios para los clientes.

En Argentina, la realización de tales uniones se complica por el simple hecho que las áreas no están lo suficientemente cercanas entre sí. Sin embargo, sí podrían realizar acciones en conjunto algunos de los centros (más allá de lo relacionado con la actividad promocional, tema que se tratará en los próximos capítulos), como Catedral y Cerro Bayo, dado que entre Bariloche y Villa La Angostura (sus ciudades) hay una distancia relativamente corta: 80 kilómetros. Internacionalmente, Cerro Bayo tiene un pase para los medios de elevación que comparte con Antillanca, del otro lado del paso internacional a Chile.⁴⁰

Debido a la distancia de los centros a las grandes ciudades, en Estados Unidos existe una facilidad mucho mayor en el transporte, sobre todo en las conexiones aéreas que permiten la llegada de turistas tanto nacionales como extranjeros. Esto, al contrario de lo que sucede en la Argentina, con los centros de ski concentrados en el sudoeste del país, y la ciudad principal al este del mismo. Esta es una desventaja comparativa del país, que entorpece una llegada fluida y frecuente de turistas a estos destinos.⁴¹

En otro orden, la evidente diferencia entre las situaciones económicas y organizativas que se viven en un país como Estados Unidos y en el nuestro, desemboca en oportunidades desiguales, por ejemplo, de inversión tecnológica y de organización de una industria en particular, como la del turismo.

Como queda entonces explicado, la abismal diferencia entre Argentina y Estados Unidos se presenta, entre otros factores, en la superficie de su territorio nacional, el número de centros de ski que albergan, la distribución geográfica de los mismos, la distancia de los centros de ski a las grandes ciudades, la organización de la industria del turismo en general y los centros de ski en particular, las posibilidades tecnológicas.

Todos estos puntos que los separan tienen directa relación con lo que sigue a continuación en el presente trabajo, donde se compararán, los centros argentinos – en general con casos concretos de Catedral, Las Leñas y Chapelco – y Aspen/Snowmass, en Estados Unidos.

40 En el **anexo 5** se presenta un mapa con la ubicación de los centros de ski argentinos y chilenos.

41 En el **anexo 5** también se presentan mapas de: la ubicación y conexiones de aéreos entre los centros de ski argentinos y otras ciudades del país, la ubicación y conexiones de aéreos de Aspen, las regiones de Estados Unidos que albergan centros de ski.

Capítulo 4 – Análisis del Mercado

En este capítulo se presenta y compara la información disponible para los centros de ski en Argentina y en Estados Unidos, en cuanto a:

- Datos del mercado en general, de los beneficiarios del negocio del ski, y del mercado de turistas brasileños en particular (dada la importancia de Brasil como país emisor de esquiadores y snowboarders).
- La oferta (competidores y market share).
- La demanda (perfil de consumidores y segmentación)
- Las inversiones en tecnología
- Las alianzas
- El desarrollo del turismo alternativo.

Datos del mercado

El mercado de los centros de ski son, obviamente, los esquiadores y aficionados a otros deportes de invierno, y aquellos que, aunque no tan interesados en el deporte en sí, se ven atraídos por el ambiente que rodea a estos centros turísticos.

En Argentina no existe una estadística que diga con cuántos esquiadores cuenta el mercado nacional. Sólo existe la información que oportunamente brinda cada centro, pero son datos incompletos. Hoy por hoy, se estima que hay entre 100.000 y 110.000 esquiadores⁴².

Hernán Lombardi reconoce que el mercado del ski está subexplotado, y da sus propias cifras: “*Mueve cerca de 100.000 esquiadores por año y genera un ingreso de 200 millones de pesos, pero puede ser triplicado en el corto plazo*”.⁴³

Los empresarios de los centros de ski argentinos se han creado el desafío de aumentar la cifra de esquiadores totales. Algunos de ellos han comenzado a trabajar para volver a movilizar el ski en el país, realizando, por ejemplo, promociones con bajas en las tarifas, o brindando a quienes no han esquiado nunca, un valor agregado: por ejemplo, algunas clases gratis o bonificaciones importantes en el alquiler de equipos - para abarcar una mayor porción del mercado potencial de ski, con una mayor cantidad de gente que podría verse atraída hacia este deporte.

En Estados Unidos, la SnowSports Industries America (SIA) realiza un informe de inteligencia todos los años, que contiene un perfil estadístico completo incluyendo datos demográficos de los concurrentes, market share de los centros de ski, e información acerca de la venta de productos relacionados, entre otros datos.⁴⁴

En el siguiente cuadro se presentan las cifras referentes al número de participantes totales de deportes de nieve (mayores de 7 años que concurren mínimo 1 vez) en Estados Unidos para 1998 y 1999:

Año	Ski Alpino	Snowboard	Ski Nórdico	Snowshoeing
1999	7.411.000	3.313.000	2.234.000	857.000
1998	7.680.000	3.635.000	2.643.000	No hay datos

Fuente: National Sporting Goods Association, Estudios de participación de deportes 1999

Conclusiones preliminares

Si bien el principal propósito al presentar esta información en el trabajo, es comparar la cantidad y calidad de información de mercado disponible en Argentina y en Estados Unidos, se podrían aprovechar estos datos como indicadores de tendencias, dada la magnitud del mercado en los Estados Unidos, que además es un país con una importante participación de turismo receptivo (turistas extranjeros que visitan el país), también en los centros de ski. Por ejemplo, se podría tener en cuenta la popularidad de deportes como el ski nórdico o el snowshoeing, que en Argentina no son considerados con frecuencia.

Este apartado refleja la falta de información numérica y cualitativa del mercado del ski en Argentina – información totalmente necesaria para el desarrollo, implementación y verificación de resultados en planes de marketing - y la existencia en cambio de estos datos en los Estados Unidos.

42 Oscar Patiño, director de la Revista *Todo Esquí*. Mayo de 1999.

43 Artículo publicado en diario *La Nación*. 14 de mayo de 2.000.

44 En el **anexo 6** se incluyen estadísticas de la SIA, y la tabla de contenidos de su informe anual.

Participantes del negocio del ski

Del negocio del ski, como en otros productos turísticos, participan diversas empresas: agencias de viajes, operadores mayoristas, líneas aéreas, empresas de transporte terrestre, de alquiler de autos, cadenas hoteleras, propietarios de hoteles y de condominios, inmobiliarias, restaurantes, tiendas especializadas en indumentaria, equipo y / o accesorios, otras tiendas de ropa, artesanías, y otros productos en las ciudades y pueblos receptivos, los mismos centros de ski – cuyas ganancias provienen de la venta de pases para los medios de elevación, de alquiler de equipos, de clases de ski y snowboard, de servicios adicionales de montaña que puedan ofrecer (por ejemplo, tubing park, paseos en motos de nieve, heliski, etc.), de los restaurantes de montaña y alojamientos de los que eventualmente sean propietarios, de las sponsorizaciones.

Las estimaciones para el año 2000 acerca del negocio del ski en Argentina, indicaban un volumen anual de 150 millones de dólares, con perspectivas de crecimiento. Los más beneficiados son los centros de ski (35 millones), las ciudades cercanas (75 millones), los operadores y las agencias de turismo (25 millones), las líneas aéreas (10 millones)⁴⁵. El ski también es un gran negocio para la venta de equipos, ropa y accesorios. Ya en el año 2001, las cifras oficiales indican una facturación anual de 200 millones de dólares.⁴⁶

No ha sido posible acceder libremente a este tipo de información estadística, que en Estados Unidos brinda la NSAA acerca del negocio del ski en ese país.⁴⁷

En cambio sí se ha encontrado la siguiente información detallada de las unidades vendidas de indumentaria (ropa), equipos y accesorios. Es posible acceder a la misma información en dólares, presentada en el mismo informe que se mencionara en el primer apartado de este capítulo, en su versión completa, que no está a disposición en la fuente consultada.

Compras de consumidores por producto (en unidades), realizadas en tiendas especializadas en deportes de nieve:

Temporada	Indumentaria	Equipos	Accesorios	Total
1999 - 2000	7.701.829 19%	5.194.966 13%	27.345.335 68%	40.243.130 100%
1998 - 1999	7.350.857 20%	5.597.490 15%	23.281.639 65%	36.229.986 100%

Fuente: Auditoría de Ventas Minoristas de SIA – 1 de agosto de 1999 a 31 marzo 2000

Los patrocinadores también mueven un volumen importante de dinero en los centros de ski. Tanto los más importantes centros de ski argentinos como los americanos cuentan con sponsors oficiales que invierten según lo acordado con los empresarios del centro de ski y su forma de participación y visibilidad de la marca en el centro. Por ejemplo, Direct TV realizó, durante la temporada 2000, una acción de promoción con estática en Las Leñas, Chapelco y Bariloche, con una inversión de 200.000 dólares⁴⁸.

En ocasiones, estas sponsorizaciones están directamente relacionadas con la organización de eventos, donde la marca busca posicionarse, crear recordación, o cualquiera sea su objetivo en ese momento, y el centro de ski se beneficia de una mayor afluencia de turistas para presenciar el evento en cuestión. Por ejemplo, durante la última semana de agosto de 2000, Ballantine's organizó su propio torneo de snowboard en Las Leñas, lo que también le demandó una inversión de 200.000 dólares⁴⁹.

A pesar de no contar con información numérica, ejemplos para Estados Unidos son los sponsors oficiales de Aspen / Snowmass: American Express, Coca Cola, Audi, Café de Colombia (Cabrales), MCI Worldcom, Budget, Bertolucci, Evian, Ralph Lauren Polo Sport. Las marcas interesadas varían según su propio posicionamiento y el de los centros de ski, ya que eligen invertir o no en un centro según quieran relacionar su imagen de marca a la del centro de ski y apuntar al target del mismo.

45 Artículo "El marketing de la nieve": Revista *Target* nro.28, mayo del 2.000

46 Artículo publicado en diario *La Nación*, 26 de mayo de 2001

47 En el **anexo 6** también se incluye un e-mail recibido en respuesta a la solicitud de información, así como una presentación de la NSAA.

48 Artículo "El Marketing de la Nieve": revista *Target* nro. 28, mayo de 2000

49 Artículo "El Marketing de la Nieve": revista *Target* nro. 28, mayo de 2000

Conclusiones preliminares

Es positivo que se cuente con la información numérica que se ha presentado para la Argentina, más allá de ser generalizada – y de origen sospechoso dado el incremento de 50 millones de dólares en un año de fuerte recesión en nuestro país. Se trata de información vital al momento de decidir una posible inversión en el sector, permitiendo una observación de las ganancias que se generan - si bien conocer también el market share, para saber cuántas empresas y en qué medida finalmente se reparten estas ganancias, sería lo ideal.

Con respecto a las sponsorizaciones, no se encuentran diferencias a destacar.

Orientación al cliente

A continuación se presentan algunos ejemplos, sin quedar agotadas las posibilidades y acciones desarrolladas en pos de la orientación al cliente.

En Chapelco, la encuesta invernal que realiza la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de San Martín de los Andes es una importante fuente indicadora de tendencias. Lo importante también es actuar en consecuencia. Por ejemplo, de la misma surge que la preocupación del 53 por ciento de los turistas, antes de viajar a Chapelco, es la falta de nieve. Sin embargo, Chapelco es el único de los tres principales centros argentinos que aún no cuenta con la tecnología necesaria para la fabricación de nieve artificial. La buena noticia es que de todas formas, según la misma encuesta, el 51 por ciento de los visitantes viajan por referencia de amigos y familiares. Es importante destacar sin embargo que mientras el 34 por ciento tiene como principal motivación ir a esquiar, un 21 por ciento se interesa fundamentalmente en conocer: para ellos el factor nieve no es tan importante. Esto permitiría el importante porcentaje de referidos, aún cuando las condiciones de la nieve no estén aseguradas.

En Las Leñas no hay un procedimiento empleado para medir los cambios en el público objetivo, se guían por disparadores o marcadores de tendencias, *“que pueden observarse dependiendo de los servicios ofrecidos y en base a ello, conocer cuál es el mayor índice de preferencia”*, según la persona entrevistada. En respuesta a esta observación, por ejemplo, se realizan en la escuela de ski “workshops para perfeccionistas”, y se ha puesto en funcionamiento en la temporada 1999 un “snowbus” para llevar a esquiadores a los sectores fuera de pista, no accesibles por los medios de elevación. También, ante la preocupación por el peligro de avalanchas - latente en todo centro de ski, pero que ha cobrado varias vidas en Las Leñas en particular - se ha puesto énfasis en este problema y para la temporada 2001 cuenta con nuevas defensas tecnológicas (dispositivos en distintos sectores de la montaña que se disparan teledirigidos contra las acumulaciones peligrosas), acentuando además la prolijidad de tener las pistas balizadas y bien pisadas con suficiente antelación permitiendo la revisión de las mismas con vistas a la seguridad.

Otra tendencia observada en los últimos tiempos es que los turistas cada vez viajan más veces durante el año pero por menos tiempo, en particular a este centro de ski, que es el más cercano a Buenos Aires y a las principales ciudades emisoras de esquiadores, como Córdoba, Rosario y Mendoza. Como respuesta, los servicios del centro son ahora más flexibles: es posible “cortar” más la semana de ski. Antes, los turistas expresaban su deseo de viajar a este centro por menos días, pero los operadores se mostraban lo suficientemente rígidos como para que en más de una ocasión el interesado abandonara la idea. La muestra más fehaciente del cambio producido se encuentra en los vuelos para los tramos de ida y vuelta entre Buenos Aires y Malargüe (aeropuerto más cercano a Las Leñas), que pasaron de tener un vuelo semanal, a una frecuencia de tres vuelos semanales en la temporada 2001, durante los meses de mayor afluencia de turistas (julio y agosto). Sin embargo, aún quedan algunos ajustes por hacer al respecto, tema que se tratará en el próximo capítulo.

Una de las mayores críticas de los turistas hacia el Cerro Catedral es su división en dos áreas que requieren el uso de tickets diferentes para los medios de elevación. Siendo la temporada 2001 la última de concesión del sector Robles Catedral, podrá realizarse a partir de la próxima temporada una concesión única, con la oportunidad de unificar el área. Todo indica que efectivamente, Catedral Alta Patagonia será la única concesionaria, con lo cual se superaría esta desventaja que perjudica a los turistas, no sólo por un tema monetario, sino fundamentalmente de confusión.

Otro problema del centro es que, dada su popularidad, los medios de elevación solían presentar largas colas de espera. Durante las últimas temporadas, en Catedral Alta Patagonia se ha ido renovando la tecnología para la emisión de tickets y su posterior control, con el fin de acelerar el paso de los esquiadores por los medios de elevación.

El levantamiento de la prohibición que existía de practicar snowboard en Ajax es un ejemplo que muestra que Aspen Skiing Company está lista a reaccionar para favorecerse con los cambios que presenta el mercado, y satisfacer así las necesidades y deseos de los consumidores. Efectivamente, a partir del 1° de abril de 2001, esquiadores y snowboarders comparten las pistas en Ajax. Pat O’ Donnell, CEO de la

compañía, afirmó que la apertura de la montaña es *“algo que el mercado realmente deseaba [...] Somos una compañía orientada al cliente.”*⁵⁰

En el mismo artículo del diario The Aspen Times, del 5 de enero de 2001, se aportan los siguientes datos: el 26,4 por ciento de los visitantes a los centros de ski americanos en el año 2000 practican snowboard, según la *National Ski Areas Association (NSAA)*. Quienes practican este deporte también suelen ser más jóvenes, y pasan más tiempo en la montaña. Los números de la NSAA también reflejan que el 59 por ciento de esquiadores y el 75 por ciento de snowboarders son menores de 25 años. El promedio de días en la montaña por temporada es de 8,3 para esquiadores y 9,3 para snowboarders. La mitad de todos los visitantes de Aspen/Snowmass, menores de 35 años, son snowboarders.

La respuesta fue positiva desde muchos sectores, principalmente en aquellos grupos familiares o de amigos donde conviven practicantes de ski y de snowboard, que no podían hacerlo en Ajax, ya que significaba tener que separarse. Como expresó un cliente, *“puede ayudar a atraer a las familias nuevamente. Los padres quieren esquiar Ajax, pero si sus hijos no pueden hacer snowboard allí, directamente se dirigen a otro centro”*.

Conclusiones preliminares

Una compañía que no esté orientada al cliente no puede competir siquiera. La interpretación de los deseos y necesidades del cliente no es un trabajo que se realice una vez y para siempre. Estos van cambiando con el tiempo, con las modas y los cambios de hábitos, por ejemplo, y las empresas deben adaptarse para satisfacerlos continuamente, tanto para mantener a sus clientes actuales como para captar clientes nuevos.

Los centros de ski parecerían tener una fuerte orientación al cliente, a pesar que en ocasiones se demoren en reaccionar frente a la demanda, tal vez restando importancia a lo que se acaba de mencionar: que los deseos y necesidades de los clientes van cambiando con el tiempo.

La demora es cierta tanto en Argentina como en Estados Unidos para los ejemplos presentados: en el caso de Aspen, hace tiempo que la tendencia indica un crecimiento del snowboard y el deseo de los practicantes que se levantara la prohibición, sin embargo ésta sólo se hizo efectiva sobre el final de la última temporada (2000/2001).

En Argentina, recién en las últimas temporadas se han comenzado a notar los cambios favorables que demuestran una mayor orientación al cliente, probablemente dada la creciente competencia. Esta benefició a los clientes, que ahora encuentran más respuestas a sus necesidades, en lugar de tener que acatar las condiciones que los centros les imponían (por ejemplo, en cuanto a la duración de las estadías y el transporte disponible para llegar al destino).

Oferta y market share

Todas estas son posibilidades acerca del número de turistas y el market share de los centros argentinos, consultadas diversas fuentes:

Según una nota publicada en la revista Target en mayo de 2000, *“En Argentina, [...] Las Leñas, Chapelco y Catedral concentran el 90 por ciento del público de invierno. A grandes rasgos, la participación de mercado se reparte en un 32 por ciento en Las Leñas, 32 por ciento en Bariloche, 28 por ciento en Chapelco y el 8 por ciento restante está distribuido entre los demás centros.”*

De la entrevista realizada personalmente a un representante de Chapelco, surgió la siguiente respuesta: *“Se calculan unos 125.000 o 130.000 esquiadores en Argentina. El market share de Chapelco es similar al de Las Leñas- pero Las Leñas factura más por ser más caro- y menor que el de Bariloche, que estará en un 10 o 15 por ciento más. A grandes rasgos, habría que pensar 40 por ciento para Bariloche, 30 por ciento para Las Leñas, 30 por ciento para Chapelco, aunque se supera así el 100 por ciento con los demás centros.”* En cuanto a la facturación, según el representante de Chapelco, *“en el 2000 Bariloche facturó unos 14 millones, Las Leñas entre 9 y 10 millones, y Chapelco entre 8 y 9 millones”*.

De acuerdo a Alfred Auer, gerente general de Chapelco, *“Chapelco tiene una participación de entre el 25 y el 30 por ciento del mercado actual de esquiadores. Se proyecta un crecimiento del 5 por ciento anual con la captación de nuevos esquiadores.”*

Para Leonardo Szeinman (presidente de Valle de Las Leñas S.A.), la participación de Las Leñas en el mercado argentino de ski es del 30 por ciento. Asimismo, Las Leñas informó una facturación de 10 millones de dólares para 1999, con el objetivo de llegar a los 12 millones de dólares en el 2000, y a un crecimiento del 20 por ciento en la cantidad de esquiadores. Con respecto a los datos del año 2000, se ha realizado una entrevista con otra representante de la firma, sin conseguir esta información.

⁵⁰ Artículo *Ajax Free!*, del diario *The Aspen Times*, 5 de enero de 2.001

Según datos recibidos de la Secretaría de Turismo, informada a su vez por organismos provinciales de turismo, Las Leñas recibió 20.000 turistas durante la temporada invernal 2000.

Según la estimación de Juan Pablo Reynal, director de Catedral Alta Patagonia, Catedral tiene el 60 por ciento de participación de mercado dentro del negocio de la nieve, y en 1999 crecieron un 30 por ciento con respecto al año anterior, con una llegada de 75.000 esquiadores. El crecimiento se justificaría en parte al crecimiento real del negocio del ski, y por otro lado, por un aumento en el número de esquiadores de otros centros que cambiaron por Catedral. Para el 2000 se esperaba crecer un 20 por ciento - llegar a los 90.000 turistas - obteniendo un 10 por ciento de cada uno de los factores recién mencionados.

Todas estas cifras, más las aportadas por la la Secretaría de Turismo para llegada de turistas en la misma temporada que se está analizando (1999), se transcriben en la siguiente tabla, donde queda manifestado el grado de desacuerdo.

Fuente	Secretaría de Turismo	Revista Target	Centro de Ski mismo
Centro de Ski			
Chapelco	27%	28%	entre 25% y 30%
Catedral	26%	32%	60%
Valle de Las Leñas	25%	32%	30%
La Hoya	11%	8%	
Cerro Castor	11%		
Penitentes			
Vallecitos			
Caviahue			
Cerro Bayo			

Según el último e-mail recibido del departamento de estadísticas de la Secretaría de Turismo, con fecha 16 de julio de 2001, los datos referentes al mercado de ski con datos actualizados al año 2000, se encuentran en proceso de elaboración.

En cuanto al market share en Estados Unidos, puede observarse el siguiente cuadro:

Visitantes totales a los centros de ski americanos por áreas (en millones)

Temporada	Noreste	Sudeste	Oeste Central	Rocallosas	Pacífico	Total
1998 / 99	12,3	4,3	6,0	18,3	11,1	52,0
1997 / 98	13,133	4,386	5,905	19,257	11,132	58,813

Fuente: National Ski Areas Association (NSAA), Encuesta de fin de temporada 1998 - 1999

En el caso concreto de Aspen / Snowmass, se registraron 1.349.051 skier days para la temporada 2000/2001. Esta es la medida que la compañía (Aspen Skiing Company) utiliza para medir la venta de tickets de ski, y que representa la cantidad de esquiadores por día (cuántos días esquiados por la totalidad de los esquiadores). Esta medida le permite estudiar su evolución a través de las diferentes temporadas, y compararse con los otros centros de ski, para poder diferenciar así lo que puede ser una tendencia de mercado con su éxito o fracaso como centro de ski: es decir, si bien los resultados arrojaron un 2 por ciento de aumento con respecto a la temporada anterior (número que no dejaba conformes a los empresarios), el estado de Colorado en total presentó un aumento de tan sólo el 1 por ciento, con lo que Aspen / Snowmass, como destino, excedió el aumento promedio de turistas en los centros del mismo estado.

Conclusiones preliminares

Debido a la falta de un estudio sistemático, se desconocen las verdaderas cifras de turistas que ingresaron a los centros de ski argentinos y, por lo tanto, cuál es realmente el market share. Desde ya, es imposible realizar conclusiones coherentes con la información obtenida.

De esta forma, por ejemplo, una marca que decida invertir en un centro para realizar una sponsorización no puede tomar su decisión disponiendo de completa información. Tampoco es posible para los mismos centros evaluar los resultados de sus campañas promocionales, decidir inversiones, interpretar tendencias, etc.

En cuanto a los datos presentados para Estados Unidos, estos se presentan por área y no por centro de ski (más allá de que cada centro pueda contar con las cifras que le corresponden en particular) debido a su forma de organización por el elevado número de centros de ski que posee.

En lo que respecta a las cifras que se presentaron de Aspen / Snowmass, si bien no reflejan exactamente una cuota de mercado o el volumen de turistas, es una medida que, al ser utilizada temporada tras temporada, y por los diferentes centros de ski, permite comparar, analizar resultados y observar tendencias para futuras decisiones.

Competidores

Más allá de los mismos centros de ski argentinos, la amplia oferta de centros internacionales es la que se disputa a los esquiadores argentinos.

Los centros de ski chilenos se suman a la oferta de los argentinos. Los más importantes son los de la región central, cercanos a Santiago: Valle Nevado, La Parva, El Colorado y Portillo. También está adquiriendo popularidad Termas de Chillán, más al sur. Y son menos los argentinos que viajan a Púcon-Villarrica o Antillanca, centros más pequeños.

De acuerdo a los datos publicados en un artículo del diario La Nación en junio de 2000, la mayoría de los turistas que llegan a las pistas chilenas son argentinos, principalmente porteños y mendocinos. En la temporada 1999 Portillo recibió a 20.000 turistas, de los cuales entre el 35 por ciento y el 40 por ciento eran argentinos. El resto de los extranjeros fueron brasileños, norteamericanos y peruanos. Valle Nevado recibió 120.000 visitantes en esa misma temporada, de esa cantidad el 30 por ciento eran argentinos. Con los datos aportados por estos dos centros, ya son por lo menos 43.000 argentinos que esquieron del otro lado de la cordillera. Pero además, aunque no se aportan cifras, se menciona que en Termas de Chillán los argentinos (porteños y cordobeses principalmente) representan la mayor proporción de extranjeros, seguidos por los brasileños.

Resulta importante mencionar en este punto las tarifas de aéreos para los argentinos que viajan a Chile y los que realizan vuelos de cabotaje. El pasaje aéreo a Santiago (con centros de ski a pocos kilómetros) parte de los 237 dólares ida y vuelta (tasas e impuestos incluidos) con Lan Chile o Aerolíneas Argentinas, mientras que para viajar a Bariloche, por ejemplo, el valor del mismo tipo de pasaje es de 308 dólares con Southern Winds en vuelo regular económico. Los vuelos charterados por las agencias de viaje varían entre los 272 y 402 dólares. También la frecuencia de vuelos a Santiago es más flexible, tanto por contar con vuelos diarios, como por la posibilidad de elección de horarios diferentes.

La oferta de centros de ski – en contratemporada - se completa con otras estaciones del mundo (América del Norte y Europa principalmente). En Estados Unidos, Aspen/Snowmass y Vail se han vuelto destinos populares entre los esquiadores argentinos, y en menor medida, otros centros de Colorado. En particular, Aspen/Snowmass recibió a 1.832 esquiadores argentinos en la temporada 1999/2000 - un 14 por ciento menos que en la temporada anterior.⁵¹ Aunque para esquiar en estos lugares se debe viajar en nuestra temporada estival, si el turista planifica una sola vacación en la nieve al año y decide hacerlo en nuestro verano, entonces se estaría perdiendo más clientela en manos de centros internacionales. En la encuesta turística de la temporada invernal 1999 en San Martín de los Andes, un 1,6 por ciento de los encuestados había considerado ir a esquiar a Estados Unidos antes de decidirse por Chapelco. Esta es solo una prueba de que la opción existe, a pesar de implicar diferentes períodos del año.

Conclusiones preliminares

Si no se realiza una importante inversión para los próximos años, probablemente se corra el riesgo de perder al público local, tentado por destinos como Chile y los Estados Unidos. Los empresarios hablan de inversión en tecnología. En este punto estamos en desventaja con respecto a Estados Unidos, pero no en relación a Chile.

En el caso de la competencia con Chile, tal vez se deba trabajar especialmente en el transporte: nivel de precios y frecuencia de vuelos.

Mercado de turistas brasileños

En un apartado especial se aborda a los turistas provenientes de Brasil, dado que es el mayor emisor de turismo de la región y la Argentina, el segundo destino que eligen sus habitantes, principalmente atraídos por la nieve, la Patagonia Austral y Ushuaia. La mayor parte llega a San Carlos de Bariloche. En los últimos cuatro años, Catedral Alta Patagonia recibió 2.500, 2.000, 2.000 y 3.500 esquiadores⁵². Las estimaciones

51 Datos proporcionados por el dpto. de Marketing Internacional de Aspen Skiing Company

52 Artículo publicado en diario La Nación del 26 de mayo de 2001

para la temporada 2001 son por demás optimistas: se calcula una visita de 10.000 turistas brasileños en Bariloche⁵³.

De acuerdo al Secretario de Turismo, hoy vienen a nuestros centros aproximadamente 30.000 esquiadores brasileños.⁵⁴ El objetivo para los próximos años es captar 100.000 esquiadores brasileños por año. Según sus cálculos, cada esquiador gasta en la Argentina 1.000 dólares en promedio, con lo que los 100.000 esquiadores brasileños representarían 100.000 millones de dólares de "exportación".

El 7 de julio de 2001 llegó a Las Leñas, después de 10 años de interrupción, el primer vuelo directo. El trayecto San Pablo – Malargüe es cubierto por la aerolínea TAM. Gracias a estos vuelos chárter, Las Leñas pasaría a ser un referente importante para el turismo receptivo de brasileños. Las 150 plazas disponibles fueron ocupadas en su totalidad en este primer vuelo, al igual que en el vuelo de la semana siguiente. Al 12 de julio, se informaba que un 80 por ciento de las plazas ya estaban reservadas para los cuatro vuelos restantes programados para esta temporada. Es decir que con los datos disponibles hasta ese día, y solamente con los viajes directos de esta aerolínea, estarían llegando al valle 900 brasileños. Los empresarios del centro reconocieron la importancia del turista brasileño, dado su alto consumo de servicios, incluyendo los servicios de clases de ski y alquiler de equipos.

Reconociendo la desventaja de no tener vuelos directos a Mendoza (desventaja que era aprovechada por los centros de ski chilenos principalmente), estos vuelos pudieron concretarse por la gestión conjunta entre Las Leñas, la Secretaría de Turismo de la Nación, el Gobierno de Mendoza, Aeropuertos Argentina 2000 y dos operadores turísticos de Brasil.

En Aspen Snowmass, los brasileños ocupan el tercer lugar en el ranking de turistas extranjeros, detrás de Australia y del Reino Unido. Solamente a este centro llegaron 5.562 brasileños durante la temporada 1999 / 2000, representando el 20 por ciento del total de extranjeros, y con un aumento del 10 por ciento con respecto a la temporada anterior.

Conclusiones preliminares

El mercado brasileño es muy importante para los centros de ski, como ha quedado demostrado. Es acertada toda acción destinada a atraer a estos turistas. Aunque el país no pase por una buena situación económica, esto no parece afectar en gran medida a los esquiadores, que sostienen evidentemente un buen nivel de vida: lejos de disminuir su emisión de turistas, la misma se encuentra en crecimiento.

Otra conclusión que se puede extraer de este apartado remite a los resultados positivos que pueden obtenerse cuando los sectores públicos y privados cooperan entre sí, haciendo referencia en este caso a la concreción de vuelos entre San Pablo y Malargüe.

Perfil de los consumidores y segmentación

Los deportes de la nieve están asociados a valores como la diversión, la amistad y la exclusividad.

En Argentina se pretende que el ski ya no sea un deporte exclusivo, alcanzable para unos pocos. Antes, su mercado se componía esencialmente de la clase alta porteña y los lugareños, pero ahora se quiere borrar esa imagen de deporte de "elite", masificarlo. Esta actividad comenzó a ganar adeptos en la clase media, gracias a que comenzaron a producirse ciertas reducciones de precios.

Ahora existen tarifas de ski-weeks que son más económicas. Se ofrecen diferentes servicios, partiendo de paquetes de unos 600 dólares.

De todas formas, mucha gente continúa con la creencia de que no puede ir a esquiar porque, en general, aún se relaciona a los centros de ski con un target de un buen nivel socioeconómico y personalidades que son referentes para el resto de la sociedad. Y esto, porque muchos empresarios de los mismos centros, a pesar de pretender masificar el deporte, paradójicamente siguen afirmando que sus públicos pertenecen a la clase ABC1, lo cual puede no representar un buen argumento para atraer a la gente de menos recursos.

Entre los esquiadores se destaca un segmento joven – entre 18 y 40 años - que busca productos nuevos, y un segmento padres de familia – de entre 40 y 55 años.

La oferta de los centros de ski puede segmentarse así en básicamente tres públicos diferentes. Además de verse atraídos por los deportes de nieve en general, hay ciertas particularidades a tener en cuenta en cada caso.

1. El deportista. Le interesa básicamente la cantidad y calidad de la nieve, la variedad y nivel de dificultad de las pistas.

53 Artículo publicado en diario Clarín del 8 de julio de 2001

54 Sección Economía y Negocios del diario La Nación, 2 de junio de 2000

2. El estudiantil. Busca un centro de ski que le permita también disfrutar de la vida social y nocturna, y en general, elige las opciones más económicas (en alojamiento y transporte), aunque en un centro que sea popular entre su grupo de amistades;
3. El familiar. Se preocupa más por la seguridad y las comodidades. Luego, dependiendo del tamaño del grupo familiar y del nivel de su poder adquisitivo, entraría en juego el nivel de precios.

Existen las siguientes estadísticas en Estados Unidos que permiten estudiar las proporciones existentes en los practicantes de los diferentes deportes de invierno en cuanto a sexo y edad.

Sexo de esquiadores y snowboarders (1999):

Sexo	Ski Alpino	Snowboard	Ski Nórdico
masculino	60.7%	74.3%	48.4%
femenino	39.3%	25.7%	51.6%

Fuente: National Sporting Goods Association, Estudios de participación de deportes 1999

Los hombres demuestran tener una participación mucho mayor en snowboard, más moderada en ski alpino, y son levemente superados por las mujeres en ski nórdico, deporte de menor impacto físico.

Edad de esquiadores y snowboarders (1999):

Edad	Ski Alpino	Snowboard	Ski Nórdico
7 – 11	7.9 %	21.2%	7.8%
12 – 17	15%	35.1%	6.4%
18 – 24	18.1%	19.1%	16.8%
25 – 34	21.4%	12%	15.6%
35 – 44	19.4%	8.3%	19%
45 – 54	12.2%	2.3%	20.8%
55 – 64	3.6%	0.9%	9.8%
65 +	2.3%	0.9%	3.9%

Fuente: National Sporting Goods Association, Estudios de participación de deportes 1999

Estas otras cifras revelan un aumento de la popularidad del snowboard en las poblaciones más jóvenes, hasta el grupo de 18 a 24 años. A partir de allí, el ski alpino resulta el deporte preferido, dejándole el lugar al ski nórdico con el grupo que comienza a los 45 años.

Conclusiones preliminares

Con estos resultados, lo importante es actuar en consecuencia. Por un lado, pueden aprovecharse los datos para buscar formas de promoción que atraigan a los diferentes segmentos. Pero hay algo más básico, que es abrirle las puertas a los segmentos que dan mayores posibilidades de ganancias. De hecho, la apertura de Ajax - en Aspen / Snowmass - para la práctica del snowboard desde el 1 de abril de 2001, es un ejemplo de respuesta a las tendencias del mercado.

No deja de ser valiosa la distinción de segmentos (estudiantil, familiar y deportista) que se realiza en Argentina, siempre y cuando se planifique de acuerdo a esta observación. La especialización de algunas agencias de viajes en la organización de viajes estudiantiles, o las promociones específicas que hacen los centros de ski a los grupos de jóvenes y estudiantes (por ejemplo, el Pase Joven de Chapelco con descuentos en medios de elevación) demuestran un aprovechamiento de la segmentación realizada. Asimismo, los centros se promocionan como destinos ideales para las familias. El segmento deportista es el menos explotado.

Inversiones en tecnología

De acuerdo con datos oficiales, en nuestro país se han invertido, durante los últimos años, unos 20 millones de dólares en tecnología. Sin embargo, los empresarios involucrados reconocen que se deben hacer mayores inversiones para renovar medios de elevación e incorporar más máquinas pisanieves y de

fabricación de nieve. Para ello, los mismos reclaman que los medios de elevación y las herramientas para preparar y mantener las pistas estén exentos de impuestos a la importación.

Más allá de las decisiones del gobierno, la inversión en tecnología es necesaria para la competitividad de los centros de ski. Por ejemplo, gracias a sus altas inversiones, Catedral ha conseguido una importante ventaja competitiva. Según el director de Catedral Alta Patagonia, los esquiadores de otros centros se pasan a Catedral *“por una cuestión de inversión, dado que somos el único centro de ski que ha invertido en los últimos tres años más de 30 millones de dólares en renovación de infraestructura, servicios y medios de elevación”*.

A comienzos de la temporada invernal 2001, se anunciaba una inversión de más de 70 millones de pesos en cinco años para la modernización de pistas, maquinarias y medios de elevación en los centros argentinos. Sólo en Catedral Alta Patagonia se destinarían unos 17 millones de pesos en modernización y equipamiento. Una de esas inversiones se destinó al nuevo sistema de pases que comenzó a utilizarse en este centro para el acceso a los medios de elevación: el Ski Data, un pase inalámbrico que permite al esquiador atravesar el control sin necesidad de mostrar el pase, agilizando el movimiento de turistas. El resto sería invertido en la ampliación del sistema de fabricación de nieve artificial y en el desarrollo de los medios de elevación, cuando en la temporada 2001 se unifiquen las dos partes de la montaña, que ampliará así la concesión de Alta Patagonia.

Durante 1999, Nieves del Chapelco S.A. invirtió 2,5 millones de pesos en infraestructura y alrededor de 600.000 pesos en máquinas pisanieve. Se han hecho remodelaciones y ampliaciones en la base (sector de la telecabina, boleterías, alquiler de equipos, área comercial), se incorporaron snowfences (cortavientos que permiten una mayor acumulación de nieve en sectores antes desaprovechados), y un pisapistas de última generación por el que se puede recorrer el cerro sobre el óptimo fresado de la nieve en todos los sectores (y que permitió la incorporación de nuevas pistas, ya que anteriormente, la falta de tecnología no permitía realizar trabajos en alta montaña). Además se reconstruyó el Snowboard Park y se agregaron 300 equipos nuevos de ski y snowboard para alquilar. Para los próximos años está prevista la instalación de nuevos medios de elevación. Cabe recordar en este punto que Chapelco no cuenta aún con sistemas de fabricación de nieve artificial.

En Las Leñas, hay un plan de inversión para los próximos cinco años de unos 10 millones de pesos aproximadamente, para continuar con el desarrollo de la nieve fabricada, instalación de nuevos medios de elevación y reubicación de los actuales, mejoramiento de la infraestructura de los servicios públicos e incorporación de nuevos equipos. También se ha invertido en sistemas de control de avalanchas, fundamental para la seguridad en el cerro.

En Chile, los centros más importantes (Valle Nevado y Portillo) también cuentan con producción de nieve artificial, y Valle Nevado en particular inauguró en la temporada 2001 una silla cuádruple ultrarápida, que transporta 2.100 esquiadores por hora.

En Estados Unidos, como se mencionara en el capítulo anterior, la tecnología está mucho más desarrollada. Según Pat O’Donnel, presidente y CEO de Aspen Skiing Company, “en estos tiempos de alta tecnología, los centros de ski tienen facilidades similares – sillas cuádruples desmontables de alta velocidad, fabricación de nieve artificial, equipos para mantenimiento de pistas de tecnología de punta”.

Conclusiones preliminares

Sobre la base de la experiencia personal, en Argentina - como también en Chile – aún queda mucho por desarrollar desde el punto de vista tecnológico. Hay medios de elevación que necesitan ser renovados. No todos los centros cuentan con sistemas de fabricación de nieve artificial, factor que se está volviendo indispensable fundamentalmente con los cambios climáticos que se están sucediendo, con la consecuente escasez de nieve en más de una temporada según las últimas experiencias. Y los sistemas de control de avalanchas son vitales, ya que lo más importante es la seguridad de los turistas y de los mismos empleados en la montaña.

Por ello, la inversión que se ha comenzado a realizar es destacable, otro punto a favor de las actuales conducciones de los centros de ski argentinos. Incluso Chile se encuentra invirtiendo en tecnología, aumentando así la competencia en la misma cordillera de los Andes, y resaltando la relevancia de toda inversión en el rubro.

Dada la situación económica que atraviesa nuestro país, se están buscando inversores extranjeros para que estas inversiones sean continuas y viables.

Alianzas

Existe una creciente tendencia en las diferentes áreas de negocios, que no escapa a la industria del turismo y los centros de ski, y es la de formar alianzas o actuar conjuntamente con competidores, sea para

fortalecerse frente a otros competidores o para ayudarse a obtener beneficios y a incrementar la productividad de manera conjunta.

Se presentarán los ejemplos de los centros de ski argentinos con la Secretaría de Turismo de la Nación; de SKI USA (asociación de 40 ski resorts de Estados Unidos); y el concepto de “ciudades o montañas hermanas” - habiéndose desarrollado brevemente en el capítulo anterior un caso más individualizado, el de Aspen y Snowmass.

Secretaría de Turismo de la Nación y Centros de Ski Argentinos

Dentro del plan de promoción conjunta “Mejor Argentina” se encuentran las acciones encaradas para promover el producto “ski – nieve – montaña”. En el año 2000 la Secretaría de Turismo convocó a los centros de ski para que se unieran – invirtiendo tan sólo el 10 por ciento - para promocionar este producto y aumentar el universo de esquiadores, en el marco de la promoción de la marca Argentina que en general se está haciendo tanto en el interior como en el exterior del país.

Pero este trabajo conjunto no tiene el único objetivo de la promoción. También tiene como fin lograr el apoyo del Gobierno para encarar la modernización de los centros de ski, mediante la cooperación entre el sector privado (empresarios de los centros de ski) y público (Secretaría de Turismo y otras instituciones de Gobierno). Como se mencionara recientemente, para los próximos cinco años, los principales centros de ski de la Argentina estarán invirtiendo en nuevos medios de elevación, máquinas para fabricar nieve y puestos en general. La Secretaría logró que las máquinas para pisar nieve puedan ingresar en la Argentina sin pagar impuestos, con el argumento de que se trata de un bien de capital que permite la generación de puestos de trabajo a través del incentivo al turismo.

Este trabajo conjunto de los centros de ski argentinos cuenta con un antecedente. En noviembre de 1998 se concretó el Primer Congreso Argentino de Centros de Ski y Turismo de Nieve, llevado a cabo en la Casa del Chubut, en Buenos Aires. Todos los centros concurren a la reunión, donde se reconoció la crisis de este rubro de turismo de invierno en nuestro país. La propuesta consistía en analizar la realidad del ski en nuestra cordillera, evaluar los resultados del Congreso Mundial de Andorra (llevado a cabo siete meses antes, del 16 al 18 de abril de 1998), y proponerse con firmeza sistematizar y elaborar una información conjunta, determinar los conflictos y generar las soluciones con un plan de desarrollo de turismo de nieve. También, agruparse en una organización que encauce los intereses del sector.

Se plantearon, informalmente, promociones y comercializaciones conjuntas, evitar la inversión destinada a disputar un mercado estancado y reducido – que además sale al exterior – y en cambio hacerlo para que se amplíe el mercado consumidor. De todas formas, esto sólo quedó como un “antecedente” de una actividad conjunta que no se concretó hasta el año 2000.

El 2000 se ha convertido en un año histórico, a partir del cual los presupuestos de los centros de ski se dividen en un porcentaje para la propia promoción y otro para la promoción conjunta, mientras que antes los centros sólo competían entre sí. En su primer año de actividad conjunta, se decidió realizar actividades promocionales tanto en Argentina (en las principales ciudades: Buenos Aires, Rosario, Mendoza, Córdoba), como en Brasil (en San Pablo, ciudad de alto poder adquisitivo y con un buen nivel de turistas que viajan al exterior).

Se planea continuar trabajando en:

1. La inclusión de las actividades del ski y de montaña en verano, en folletos impresos en distintos idiomas, y en los afiches de vía pública que regularmente produce la Secretaría de Turismo de la Nación.
2. El fomento del ski a través de las embajadas argentinas, en especial en aquellas que cuentan con un agregado turístico.
3. Patrocinio de la Secretaría de Turismo para asistir con stand propio de los centros de ski en ferias y presentaciones promocionales en el país y en el exterior.
4. Proyectos de ley necesarios que tiendan a la eliminación de impuestos y aranceles a la importación de tecnología (como se logró con las máquinas pisanieve).
5. Desdoblamiento más escalonado de las vacaciones estudiantiles de invierno, a fin de evitar la concentración en dos semanas de julio para intentar lograr una distribución más uniforme a lo largo de la temporada.

SKI USA

SKI USA funciona como la organización de marketing internacional de la comunidad de centros turísticos de ski estadounidenses, hace ya 20 años. No tiene actividad interna en los Estados Unidos, sino que se dedica exclusivamente a las acciones en el exterior. Para hacer posible esta actividad, cuenta con importantes patrocinadores, como lo son Mastercard International, American Airlines, Continental Airlines, America West Airlines y The Mark Travel Corporation – International Services. También Quantas Airways, gracias a la importante presencia de turistas australianos en los centros de ski americanos.

Bajo una marca paraguas unificada, los resorts, sponsors y socios miembros de SKI USA pueden comunicar su mensaje eficientemente y efectivamente en costos a nivel mundial, ya que, por ejemplo, ciertos resorts pueden unirse para pautar en medios gráficos. Así llegan a un gran número de esquiadores y snowboarders internacionales, a la prensa y agentes de viajes de todo el mundo.

En la declaración de su misión, SKI USA se describe como una cooperativa de marketing conducida por sus miembros, con el compromiso de resaltar la imagen y conciencia, en todo el mundo, de la experiencia única que es practicar el deporte blanco en Estados Unidos, para así dar a sus miembros y afiliados, la oportunidad de incrementar su turismo internacional.

Los principales mercados internacionales de SKI USA son el Reino Unido, Alemania y otros países de Europa, Australia y América Latina.

SKI USA presenta anualmente una guía, que es fuente de información para reservar unas vacaciones de invierno con ski o snowboard en Estados Unidos y para poder contactarse con cada centro de SKI USA. Esta guía se imprime en tres idiomas: inglés, español y alemán, y con ella los operadores tienen una completa fuente de consulta a su alcance, lo que facilita la venta de estos destinos. SKI USA posee una extensa red de socios en el negocio del turismo alrededor del mundo, incluyendo operadores establecidos de ski y agentes de viajes en varios países.

Miembros de los resorts visitan varios países para participar en ferias dirigidas tanto a los operadores de turismo y a la prensa, como a los turistas. La actividad de promoción es más fuerte entre los meses de julio y noviembre. Se presentan en Australia, Nueva Zelanda, Brasil, Venezuela, Argentina, Inglaterra, Bélgica, Alemania, Holanda, España e Irlanda. Por ejemplo, en el mes de septiembre del 2000, Aspen/Snowmass, Vail Resorts, Steamboat y Utah se presentaron en Expoaventura (Buenos Aires), bajo la coordinación de SKI USA, y organizando, junto con los operadores de SKI USA Argentina, eventos para la prensa y agencias de viajes.

Ciudades Hermanas

En Aspen/Snowmass, el concepto de ciudades hermanas está más desarrollado. El Comité de Ciudades Hermanas de Aspen, integrado por un grupo de voluntarios de su comunidad, ha desarrollado y enriquecido, durante varios años, la relación de Aspen con otras ciudades que también son centros de ski, alrededor del mundo. El propósito del programa Ciudades Hermanas es crear un mejor entendimiento entre países y ayudar a la gente y sus comunidades a marcar una diferencia en un mundo cambiante, a través de la colaboración. Y eso, con programas de intercambios para jóvenes, para patrulleros de ski, eventos deportivos conjuntos, y visitas de delegaciones.

Otro de los objetivos de Aspen, en el marco de este programa de ciudades hermanas, es asistir al desarrollo de una estrategia integral de su ciudad y centro turístico, aumentando sus oportunidades comerciales, educativas y culturales, a través del establecimiento de afiliaciones con ciudades bien reconocidas en el mundo entero, que también son centros turísticos de montaña.

Las ciudades hermanas de Aspen son: Chamonix en Francia, Davos en Suiza, Garmisch-Partenkirchen en Alemania, Queenstowb en Nueva Zelanda y Shimukappu en Japón. La primera relación fue formalizada en 1966, con Garmisch-Partenkirchen. En 1985 se fundó el Comité, y poco tiempo después se unieron a Aspen Chamonix y Davos, y más recientemente, Queenstown y Shimukappu.

Ante la búsqueda de una ciudad de Latinoamérica, para integrarla como ciudad hermana, se presentaron como candidatas Coahique, Portillo y Pucón, en Chile, y Bariloche, en Argentina. Para mayo de 2000, una delegación del Comité de Aspen estuvo visitando San Carlos de Bariloche, asimismo, representantes de esta ciudad visitaron Aspen en septiembre, y una nueva comitiva de Aspen volvía a la ciudad argentina en noviembre del mismo año. Hasta el momento, todo indica que el acuerdo está bien encaminado, pero de todas formas, por reglamentaciones de "Sister Cities International", deberán pasar dos años hasta que se pueda concretar la hermandad.

Anteriormente, Aspen y Las Leñas eran montañas hermanas, pero el contrato no se renovó, debido a factores que una y otra parte nombran, sin coincidir en ellos. Las actividades que realizaban incluían la mutua promoción en la contra-temporada y el intercambio de personal en los distintos sectores. Incluso este último puede ser un importante medio de promoción, ya que los instructores de ski, por ejemplo, pueden tener influencia en el destino que su cliente escoja para esquiar en la temporada de ski del hemisferio opuesto.

Actualmente Las Leñas no tiene ninguna montaña hermana, aunque reconoce que la hermandad que la unía a Aspen resultaba beneficiosa para dar a conocer el centro en un mercado diferente y potencial, y por el intercambio de personal, que ofrecía la oportunidad de tener nuevas experiencias de metodología de trabajo, tecnologías utilizadas, idioma, factores todos que podían volcarse al mejoramiento del centro de ski argentino.

En el caso de Chapelco, San Martín de los Andes es ciudad hermana de Steamboat, centro de ski ubicado también en Colorado, Estados Unidos. No se ha notado interés en este hecho, durante la entrevista con un representante de Chapelco. La hermandad ha surgido por iniciativa de una instructora de ski argentina que enseñaba también en Steamboat, y lo único que se realiza al respecto es el intercambio de folletería y la inclusión del logo del centros de ski en los folletos de la ciudad o montaña hermana.

Conclusiones preliminares

Las alianzas y asociaciones parecen tener un impacto importante en lo que a promoción y publicidad se refiere, para tener una llegada a nivel internacional. Se han convertido en una alternativa popular, seguramente por contar con la ventaja de reducir los costos de una campaña “privada”.

En el caso particular de la Argentina, y apuntando más al tema de trabajo conjunto que escapa a la faz promocional, es sumamente positivo lo realizado, ya que finalmente los centros están logrando equiparse con tecnologías modernas: si bien cada centro realiza inversiones de diferente magnitud de acuerdo a sus posibilidades y oportunidades, en forma conjunta entre los mismos y con el sector público han logrado beneficios que no hubieran logrado sin colaborar - como de hecho no lo lograron hasta el año 2000, debido a que individualmente no han podido o no se han interesado en hacer conocer al Gobierno los beneficios que este sector del turismo aporta, y en hacer los reclamos o pedidos necesarios para poder mejorar.

Y ahora sí en lo promocional, ha servido para que también los centros que se mostraban más reticentes a encarar a un turismo internacional hayan abierto sus puertas. Por ejemplo, según manifestó un empresario de Catedral Alta Patagonia durante una conferencia en septiembre de 2000, no se justificaba apuntar al mercado de Estados Unidos, dada la distancia geográfica y las innumerables oportunidades que tienen para esquiar en su país. Faltó en su consideración que un destino como la Argentina, no sólo le permite seguir esquiendo cuando en su país el clima no lo permite, sino que además le brinda una experiencia cultural, implícita en todo viaje al exterior. Afortunadamente, el conjunto de los centros de ski y Secretaría también entendieron la importancia de este mercado, y se han realizado allí acciones en concreto para la promoción (a detallar en el próximo capítulo). Si bien no es posible medir resultados en este momento, cuando recién comienza la temporada 2001, de la simple observación de los turistas que ingresaron a Las Leñas en los últimos días, por ejemplo, y de los pedidos de información y cotizaciones recibidos en las agencias de viajes, puede entreverse un mayor acercamiento de turistas americanos a nuestras pistas.

En cuanto a ciudades hermanas, es una oportunidad desaprovechada o subexplotada en nuestro país, dada las ventajas que aporta, tanto en promoción como en intercambio de “know how”.

Turismo alternativo

Dada la estacionalidad que se presenta en el turismo en general, y en el caso de los centros de ski en particular, éstos necesitan expandir sus horizontes para ofrecer alternativas que le permitan ser un destino turístico todo el año, ya que no resulta rentable funcionar solo durante unos meses. La situación empeora en aquellas temporadas donde la nieve no es suficiente para el normal desarrollo de los deportes de invierno. Por ello, además de invertir para crecer en el negocio del ski, estos destinos deben estudiar las oportunidades del mercado para ofrecer productos turísticos en la contratemporada.

Ejemplos en Argentina

En nuestro país se ha popularizado el turismo de aventura, y los centros de ski están promocionando activamente esta modalidad de turismo. Se organizan cabalgatas, paseos en cuatriciclos, excursiones en 4x4, mountain bike, rafting, kayaking, windsurfing, buceo, pesca deportiva, canoa, trekking, parapente, globo aerostático, safari fotográfico, montañismo – incluyendo escaladas, rappel y tirolesa -, excursiones guiadas por montañas, cavernas, lagunas y ríos. Se presentan también las opciones deportivas más tradicionales: tenis, paddle, golf, natación. Tienen una fuerte presencia además los spas y, en menor medida, aguas termales en determinadas regiones.

Más allá de estas actividades, comunes a la mayoría de los centros, hay unas pocas que son más específicas.

En Chapelco, además de las actividades del “Parque de la Aventura” (un completo complejo en el cerro que permite realizar cabalgatas, travesías en vehículos todo terreno, mini-camping, mountain bike, trekking, parapente, tobogán alpino, arquería, golf, entre otros) se puede disfrutar de las playas de San Martín de los Andes, practicar windsurf, rafting, hacer paseos en crucero, lancha o balsa por el Lago Lácar, realizar fogones nocturnos, y participar de las fiestas de la Cerveza, los Patés y las Mermeladas.

En otoño se destacan actividades tales como las caminatas, la caza deportiva, el avistaje de ciervos colorados, los vuelos en planeador, los cursos de escalada en roca y rapel. En primavera se pueden realizar safaris fotográficos, vuelos en parapente, excursiones por el día a Chile, ascensos al volcán Lanín, camina-

tas a la orilla de ríos y arroyos, asados en los lagos. En el verano se recomienda el avistaje de aves, concurrir al Parque de la Aventura en el cerro, campamentismo en los lagos, mountain bike, picnics, playas, excursiones en el día a Villa Taful, Villa La Angostura y Bariloche.

Además de estas propuestas, San Martín de los Andes busca ganar terreno como destino de pesca deportiva e intenta lograr que la temporada permitida de captura se extienda. La política orientada a explotar y mejorar este recurso natural se evidencia en el nuevo emprendimiento de la ciudad: Trampa de Peces. Es una estación de captura y reproducción de truchas marrones y arco iris que funciona desde julio de 2000 y busca optimizar la calidad de los peces, evitar la captura ilegal, crear un paseo turístico y llevar adelante programas de educación ambiental.

Bariloche es uno de los centros turísticos más importantes de la Argentina, conocido por sus flores y jardines, la variedad de árboles, la Cordillera de los Andes y el lago Nahuel Huapi. Hay varias excursiones para hacer: las terrestres, a Cerro Campanario, Circuito Chico, Circuito Grande, Cerro Otto, Villa la Angostura, Villa Taful, Cerro Tronador y cascada Los Alerces, San Martín de los Andes. Las lacustres, a la Isla Huemul, Isla Victoria y Bosque de Arrayanes, puerto Blest, cascada Los Cántaros y laguna Frías. Además del cruce de los lagos a través de los pasos en la Cordillera que permiten atravesar los Andes hacia Chile. Y, como en las demás regiones de centros de ski, el turismo aventura es otra opción. Más específicamente, en el Cerro Catedral se organizan actividades y programas para vivir aventuras en el aire, la tierra y el agua. El "pasaporte de montaña" incluye travesías 4x4, mountain bike, cabalgatas, trekking, y las actividades adicionales son parapente, globo aerostático, safaris fotográficos, rafting, kayak, windsurf, buceo. En el río Limay, se puede practicar rafting, de dificultad 1 a 6. Se realizan cabalgatas al Fortín Chacabuco, al Valle de los Ciervos, al refugio Meiling – donde además se puede realizar trekking, incluso por sus glaciares. Otras opciones son los safaris fotográficos, y las excursiones en 4x4.

También se realizan cursos de cocina en los refugios de montaña del Cerro Catedral.

Pero la mayoría de las opciones de Bariloche pasan, en realidad, por las propuestas del Hotel Llao Llao. Este organiza, prácticamente todos los fines de semana, diferentes promociones, aprovechando principalmente su campo de golf. Allí se organizan torneos todos los fines de semana, además del "Llao Llao Classic", en el que participan los mejores golfistas del ranking argentino. En los salones del hotel se pueden llevar a cabo convenciones y seminarios, eventos sociales y reuniones de trabajo, con todo el equipamiento necesario. En más de 350 reuniones que se realizaron desde 1993, pueden destacarse: la V Cumbre Iberoamericana de Presidentes, la II Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas, la IV Cumbre Lationamericana de Telecomunicaciones. Durante cuatro años consecutivos fue sede de las carreras de "Mil Millas" de autos antiguos. También se realiza la "Semana Musical" en el mes de noviembre. Y se aprovechan asimismo las fiestas de Navidad y Año Nuevo para atraer turistas.

Otras actividades que los huéspedes del Llao Llao pueden realizar sin cargo adicional incluyen su Health Club, clases de tango, salsa o flamenco, clases de arquería, más las ya clásicas actividades mencionadas anteriormente. Además se realizan paquetes especiales, por ejemplo para "mieleros".

Uno de los eventos especiales que se llevan a cabo en Bariloche, es la carrera de regularidad de autos sport de más de 20 años de antigüedad, que tiene su origen en las *Mille Miglia* de Italia, y que aquí recibe el nombre de las *Mil Millas* argentinas. A esta versión se la llama también *La Aventura*, "porque nos pareció que para el automovilista al volante de un auto viejo, andar 1.600 kilómetros por Bariloche y por toda la Patagonia es como realizar una aventura", dice Lorenzo Barra, quien se asoció a las *Mille Miglia* italianas para traerlas a la Argentina. La carrera tiene hoy un cupo límite de 270 autos y participan unos 70 equipos del exterior (provenientes de países de Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y Japón). "La gente la ve como una carrera de autos sport en la Argentina mezclada con una aventura, con la Patagonia, con hacer un viaje a Sudamérica. Les parece un paquete completo y vienen a correr". Cada año la carrera presenta alguna modificación, para así mantener la novedad y que la gente vuelva. Suelen concurrir, además de dueños de autos sport de colección, ex corredores, ex pilotos de Formula 1, personalidades nacionales e internacionales.

Las Leñas es un punto estratégico, porque del valle parten las principales rutas o itinerarios que se pueden realizar en la provincia de Mendoza: safaris fotográficos, trekking, cabalgatas, mountain bike, rafting, windsurfing, canoa, montañismo (incluyendo escalada, rápel y tirolesa) o travesías en 4x4, son algunas de las alternativas. También, en el mismo valle, se puede practicar tenis y paddle, utilizar las piscinas, y se ofrecen paseos en cuatriciclos, arquería y clínicas grupales para el perfeccionamiento de conducción en vehículos de doble tracción.

Los siguientes son lugares que pueden visitarse en excursiones "activas", o de observación y aprendizaje:

- *Valle Hermoso* se encuentra a 25 kilómetros de Las Leñas, a 2.380 metros de altura. Allí hay un refugio con equipos para realizar actividades náuticas. Se pueden hacer cabalgatas hasta la laguna Larga y

visitar los famosos petroglifos.

- *Laguna Escondida* está a 16 kilómetros de Las Leñas y a 2.900 metros de altura, rodeada de un glaciar y de nieves eternas. Se puede acceder en excursión a caballo o en motocross.
- *Pozo de la Animas* es la principal dolina de la región. Una dolina es una formación geológica producida por el hundimiento del terreno calcáreo que forma un pozo circular de enormes dimensiones.
- *Cueva de los Tunduchos* es una pequeña formación a la que se accede a poco andar desde Las Leñas, camino a Valle Hermoso. Después de una escalada se puede acceder y ver estalagmitas y estalagmitas.
- El *Cañón del Atuel* es el principal río de la región, ideal para hacer rafting de distintos grados de dificultad. Se encuentra cerca de San Rafael, a 230 kilómetros de Las Leñas.
- En el camino al *Dique los Reynos en Villa 25 de Mayo*, se visitan las bodegas y viñedos donde se puede ver la actividad vitivinícola de esta zona de Mendoza.

El Hotel Piscis ofrece en verano “100 por ciento de aventura, 100 por ciento de relax”: además de las excursiones mencionadas y los deportes del turismo de aventura, se pueden aprovechar sus clases de cocina y coctelería, campeonatos deportivos, fiestas de disfraces, fogones, actividades nocturnas, y el uso de sus instalaciones: kids club, piscina climatizada, gimnasio con aparatos, sauna, jacuzzi e hidromasaje.

Ejemplos en Estados Unidos

En principio, las propuestas en verano también giran alrededor del turismo aventura: se puede explorar el terreno alpino haciendo mountain bike, trekking, cabalgatas o rafting. Vail, Beaver Creek, Breckenridge y Keystone ofrecen diez campos de golf y numerosas canchas de tenis al aire libre y bajo techo. Se ofrecen clínicas especiales de mountain bike y golf, de uno o más días de duración. Otras opciones son vela, pesca en ríos y lagos, paseos en góndola o telesillas, festivales culturales y musicales, tobogán alpino, paseos en carreta de hena, excursiones en 4x4, caminatas guiadas por el bosque, cursos de cocina, seminarios de apreciación de vinos, servicios de spa, entre otras.

Durante el verano, Keystone se comercializa como un destino familiar, con opciones como la natación, paddle, navegación, golf, ciclismo, cabalgatas, bailes, entre otros. También eventos como un festival para el 4 de julio, el festival de música celta, y celebraciones culinarias. Durante el año, los huéspedes pueden aprender cocina con instructores profesionales de arte culinario. Además, ofrecen paquetes de spa que ayudan a las mujeres a evaluar sus niveles de salud y a relajarse. En Breckenridge, otro ski resort de Colorado, tienen un papel muy importante las reuniones y conferencias. Tanto en Breckenridge, como en otros centros de la zona (Telluride, por ejemplo), los spas compiten por los turistas también en la temporada de ski, registrándose incluso gente en pleno invierno, sin intención alguna de esquiar. En Telluride esta actividad ha alcanzado tanta importancia, que se cree podría existir sin el ski. En cambio, se han desarrollado paquetes tipo para combinar ski/spa, golf/spa, o simplemente spa.

La popularidad del spa refleja también el deseo de bienestar que fue causa de la apertura de un gran número de estos establecimientos en varios lugares, y que se han convertido en una pieza clave de los paquetes que ofrecen varios centros turísticos. Incluso agregan la palabra “spa” a su nombre, para atraer turistas con conciencia de salud (“The Peaks Resort & Spa in Telluride”, “Chillán Ski & Spa Resort”). Este éxito de los spas contradice de algún modo la creciente preferencia de los viajantes por actividades tales como escalada y turismo de aventura en general.

En Vail, las actividades de verano alcanzaron tal nivel de importancia, que en su informe anual del 2000 se anunció que el 71,4 por ciento de sus ingresos totales se originaban en fuentes ajenas a la venta de tickets de ski (contra el 44 por ciento registrado en 1992). Los ingresos en verano subieron de 32,4 millones de dólares en 1996 a 116,5 millones en el año 2000.⁵⁵

En Snowmass, promocionan el pueblo como un gran patio de diversiones, además de ofrecer su centro de conferencias para la realización de reuniones y casamientos. Entre los deportes a practicar, destacan las caminatas en ascenso, ciclismo, rafting, pesca. Pero además desarrollan su propia idea de “camping” para los niños y jóvenes, “Camp Snowmass” - en realidad cuentan con todas las comodidades de alojamiento. En el verano también es popular el festival de globos aerostáticos y los festivales de Jazz y Música.

El GOLF merece un comentario aparte, ya que también está adquiriendo gran importancia como alternativa cuando se derrite la nieve.

En Argentina se ha observado que el golf es un deporte que convoca cada vez a más practicantes, y que tiene la particularidad de relacionarse de manera directa con los viajes: los aficionados de este deporte ya no juegan circunstancialmente cuando viajan, sino que precisamente viajan para jugar al golf. Según la *Association of Golf Tour Operators* (la fuente más importante en relación a la vinculación entre el golf y el

55 Artículo “What makes Vail so great”, diario *The Aspen Times Weekly*, 10 de febrero de 2001.

turismo), anualmente se invierten más de 10.000 millones de dólares en vacaciones relacionadas con el golf, y los turistas gastan un promedio de 1.500 dólares cada vez que viajan.⁵⁶

Algunos hoteles, por ejemplo el Llao Llao en Bariloche, como ya se mencionara, ofrecen paquetes especiales con golf incorporado para atraer turistas. La idea de la Secretaría de Turismo, con el producto "Turismo y Golf", es atraer a visitantes que provengan de países donde los gastos golfísticos (incluyendo viajes) sean realmente importantes (Holanda, Reino Unido, Japón, Francia, Italia, Austria, Estados Unidos), con el respaldo de la Asociación de Escritores de Viajes de Golf, que recientemente distinguió a nuestro país como "Destino del Golf No Descubierta del Año". Las áreas de ski que cuenten con canchas de golf de alto nivel se encontrarían en inmejorable posibilidad de atraer a una base de turistas de buen nivel socioeconómico, que además, en muchos casos, comparten su afición por el golf con la del ski, en cuyo caso se puede aprovechar su visita para promocionar la nieve en el mismo destino.

En Aspen, el marketing apunta a atraer turistas promoviendo el lugar como un destino entre los golfistas. A tal fin se realizan planes para pases de golf corporativos (por ejemplo, un hotel puede obtener un pase que puede ser transferido entre sus huéspedes, las empresas pueden comprar un pase para el uso de sus clientes), y paquetes de alojamiento / golf para turistas (donde el golf es el propósito principal del viaje). Por ejemplo, en Snowmass se ofrecen vueltas en su cancha de 18 hoyos y en la de Carbondale, pueblo a unos veinte minutos de distancia, en paquetes que incluyen alojamiento en Snowmass.

Conclusiones preliminares

En general se destaca como turismo alternativo en los centros de ski argentinos - y se promociona para la temporada extra-invernal - el turismo aventura. Con más imaginación y creatividad se podría intentar una mayor diversificación, y así encontrar puntos de diferenciación de la competencia, que es más amplia para los centros de ski entre la primavera y el otoño, cuando no es posible esquiar en nuestro país.

Una de las grandes oportunidades, como se acaba de observar, la presenta el golf. Los centros de ski argentinos se encontrarían ante el desafío de acondicionar sus canchas (y eventualmente estudiar la posibilidad de su construcción) para ofrecer un servicio competitivo, aprovechando la energía que la Secretaría de Turismo está volcando en el turismo con relación a esta especialidad.

En cuanto a innovación en actividades para la contratemporada, parecería existir un nicho a explotar en el turismo dirigido a grupos, una alternativa viable para aumentar el volumen de actividad en los centros (tanto fuera de temporada como en plena temporada de ski). Por ejemplo, mediante turismo educativo con campamentos al aire libre, cursos de supervivencia, educación acerca del cuidado y preservación del medio ambiente.

Capítulo 5 – Estrategias de Marketing

El presente capítulo presenta la actividad de marketing en cuanto a las estrategias desarrolladas por Catedral, Las Leñas y Chapelco, y en comparación con las acciones de Aspen/Snowmass. Específicamente, se aborda la elección del público objetivo, los factores de diferenciación, su posicionamiento, las estrategias de servicio, "distribución", precio y promoción (incluyendo la organización de eventos), el marketing internacional, el seguimiento de clientes y el servicio al cliente interno.

Target

Se comenzará a estudiar las estrategias de marketing de los centros de ski mencionando cuál es el mercado objetivo de los mismos, cuál el perfil del turista que efectivamente concurre, y las estrategias destinadas a atraerlo – si existen.

Un representante de Las Leñas ha respondido durante una entrevista que el target real es de nivel socioeconómico ABC1: indicadores de tendencias, líderes de opinión, pero también "aspirantes a snobs", con necesidad de pertenencia al grupo ABC1: modelos en ascenso, actores, jugadores de fútbol.

Pero el público que visita el centro es muy variado: muchas familias, parejas y grupos de amigos (principalmente en edad universitaria). Las familias se privilegian de ciertos descuentos: contratando el servicio semanal, a partir de los seis integrantes, para dos de ellos los servicios son gratis. Para la temporada 2001 existe otra promoción vigente en toda la provincia de Mendoza: vacacionando por cuatro, pagan tres. La bonificación en Las Leñas en particular, funciona cada cuatro integrantes de una familia que viaja por semana completa, que obtiene el pase para los medios de elevación gratis para uno de ellos.

⁵⁶ Artículo publicado en revista Buenos Viajes, febrero de 2001

Dentro de los objetivos de Las Leñas, se halla el de afianzar y ampliar la base de esquiadores mendocinos, brasileños, mexicanos, norteamericanos y europeos, de alto poder adquisitivo y con tiempo libre.

En Catedral, el sector Robles (25 por ciento de la montaña) apunta a un target de estudiantes, mercado que rechazó Catedral Alta Patagonia (el otro lado de la montaña), que reúne en cambio a familias y grupos de amigos, y principalmente cuenta con una importante presencia de esquiadores brasileños.

El target de Chapelco son las familias y los jóvenes. Sus empresarios dicen que su público actual está conformado por grupos familiares del segmento ABC1, jóvenes universitarios y grupos de amigos. En las campañas promocionales y publicitarias se continúa haciendo hincapié en estos grupos, para hacer de Chapelco el destino ideal de la familia y los jóvenes.

Precisamente, tanto en el año 2000 como 2001 se realizaron promociones para atraer a la familia y a los jóvenes a Chapelco: el *Plan Familiar* se compone de descuentos del 10 por ciento al primer hijo (o nieto) y del 20 por ciento al segundo, en los servicios de pases, equipos y clases, si viajan con uno o ambos padres. El Jardín de Nieve (escuela para los más pequeños) es gratis para los padres que tomen clases grupales semanales. Y el *Plan Pase Joven* significa una rebaja en la tarifa del pase semanal para estudiantes universitarios de 18 a 28 años. Asimismo, existe desde la temporada 2001 el *Plan Principiantes* con precios promocionales en la contratación del paquete de pase semanal de medios de elevación, seis días de clases grupales de ski y alquiler de equipo completo semanal de ski (el centro cuenta con la visita de un 45 por ciento de esquiadores que recién se inician en la práctica de este deporte).

La encuesta de temporada invernal 1999 muestra que Chapelco es realmente elegido por un mayor porcentaje de familias (53 por ciento de la muestra), y un 28 por ciento de grupos de amigos. El 66 por ciento viaja en auto, contra un 10 por ciento que lo hace en avión (el resto en micro y excursiones) que reflejaría que el nivel socioeconómico no es tan alto, aunque se revela en el mismo medio que en cuanto al NSE: el 74 por ciento es C1 (clase media alta), siguiendo el C2 (13 por ciento), AB (11 por ciento) y C3 (2 por ciento).

Si bien es cierto que en Aspen pasan las vacaciones los millonarios y los artistas de cine, también lo hace la persona común y corriente: *“Aquí todos encuentran su lugar. Y creemos que usted también lo hará”* – es la leyenda en uno de sus más recientes folletos promocionales, donde se refleja uno de los últimos objetivos de la compañía: demostrar que todos pueden acceder a unas vacaciones en Aspen / Snowmass, que serán bienvenidos y se sentirán cómodos. Para ello, existe una variada oferta en las categorías de los alojamientos y descuentos especiales para quienes reservan su semana de ski con suficiente anticipación.

En Vail afirman que, mientras otros centros de ski tratan de definir el nicho en el que se encuentran, en Vail tienen *“algo para todos”*, factor que consideran la clave de su éxito.

Conclusiones preliminares

Tal vez sea como Vail propone, abrir las puertas a todos, que todos se sientan bien recibidos, es lo más importante si se quiere aumentar la base de clientes. Luego, ofreciendo diversas categorías de alojamiento y de servicios adicionales, se podrían atender diferentes segmentos de mercado diferencialmente (en el fondo, esa es la propuesta en Aspen / Snowmass).

Lo esencial es definir el segmento que se desea atender, o decidir apuntar a un mercado más masivo, pero ser consistente en esta decisión. Resulta paradójica la intención de Las Leñas de abarcar un público más diverso cuando al mismo tiempo mantiene su imagen de “snob”. Uno de sus sponsors para la temporada 2001, Cablevisión, ha llegado a organizar una promoción con un sorteo cuyo premio es viajar a Las Leñas en un avión con “los famosos de verdad”, destacando así su faceta “fashion”. A su vez, en la entrevista realizada, el representante de este centros de ski destaca como “ventaja” de los otros centros argentinos, el no tener una imagen elitista...

Diferenciación

En Las Leñas se nombra como ventajas competitivas el ser la estación más cercana a los grandes centros urbanos del país (400 kilómetros menos que la próxima estación más cercana; su modalidad ski in / out en todos los alojamientos (es decir, el tener todos los hoteles y departamentos al pie de las pistas); y de la seguridad del lugar. También, la calidad y cantidad de su nieve, las mínimas distancias a recorrer dentro del centro, y la excelencia en el servicio hotelero – gastronómico.

Catedral resalta como puntos fuertes su proximidad a la ciudad de San Carlos de Bariloche, su belleza natural, la cantidad y variedad de pistas más amplia de Argentina, su snowboard park, los más modernos medios de elevación (entre ellos, la silla séxtuple *“Superbubble”*, con una cúpula que protege al esquiador del viento, y que permite ascender en nueve minutos a más de 1.650 metros de altura, su sistema integral de fabricación de nieve), la mayor variedad en hotelería – en la ciudad o en el cerro - y las variadas alternativas gastronómicas.

Chapelco basa su diferenciación en el entorno familiar y en la naturaleza del lugar, aspectos que lo

destacan como un lugar tranquilo, en contraposición con lo “*fashion*” de Las Leñas y el ruido y alta concentración de gente de Catedral. También en la ciudad de San Martín de los Andes, a pocos kilómetros de distancia y con todos los servicios.

En Vail proponen la *inmensidad y diversidad* de la montaña como sus dos ventajas principales. Al crearse - en 1962 -, se buscaban las ventajas naturales de Vail frente a Aspen. Estas resultaron ser la ubicación (Aspen se encuentra 100 millas más alejada de Denver que Vail) y la nieve: Vail recibe más nieve que Aspen. En la temporada 1988-1989, por primera vez Vail recibió más turistas que Aspen.⁵⁷

En Aspen Skiing Company explican que *“lo que diferencia a Aspen es nuestra habilidad para establecer y mantener relaciones personalizadas con nuestros huéspedes, y entregarles un servicio excepcional de manera consistente durante su estadía. [...] el ser percibidos como los mejores ha solidificado a Aspen / Snowmass como la primera elección para las vacaciones de invierno. [...] El mercado de destinos invernales es enorme [...] Cuando las personas se van contentas, entienden que han recibido valor, y nosotros sabemos que volverán”*.

El porcentaje de huéspedes que vuelven a Aspen (más de un 80 por ciento de los turistas han visitado el lugar anteriormente) es una medida del éxito en el perfeccionamiento del servicio al huésped.

Mike Kaplan, vicepresidente de operaciones de montaña, afirma que muchos centros de ski creen que “más grande es mejor”. Acerca de la temporada 2000 / 2001, aseguraba: *“No vamos a construir más, más alto, más rápido. En cambio, nuestros objetivos serán proveer excelencia en recreación al aire libre, prestando atención a los detalles como nunca antes, alentando una agradable estadía en general para nuestros huéspedes.”*

Además, el diseño de Aspen/Snowmass permite evitar grandes concentraciones de gente. Al estar algo alejado de Denver, no llegan pasantes por el día, con lo cual la cantidad de personas que se ve en las pistas es casi igual a la cantidad de huéspedes alojados.

Finalmente, destacan otros puntos diferenciales: la vida cultural en Aspen y la modalidad ski in / out en Snowmass – el 95 por ciento de los alojamientos permiten a los huéspedes salir y volver esquiando - especialmente diseñado para las familias.

Conclusiones preliminares

Las Leñas enfatiza acertadamente su proximidad relativa a las principales ciudades emisoras de turismo, como Buenos Aires, y la calidad de su nieve gracias a su altura y condiciones climáticas: este centro ha sido construido especialmente como centro de ski, a diferencia de centros como Chapelco y Catedral, donde se acondicionaron las montañas cercanas a los pueblos / ciudades de San Martín de los Andes y Bariloche, pero que por su menor altura no presentan la misma calidad en la condición de la nieve, recibiendo en cambio frecuentes lluvias.

Tanto en Chapelco como Catedral resaltan la cercanía de sus ciudades al cerro, en clara contraposición con Las Leñas, que es una villa de montaña. Sin embargo este hecho no es exclusivo, diferencial de cada uno de estos 2 lugares. Tampoco lo es el contar con un snowboard park, como mencionan. Básicamente, la diferencia en Chapelco está en tranquilidad del lugar, y en Catedral, en la tecnología. Este último podría resaltar también la posibilidad de optar por alojarse en la misma base del cerro, o en la ciudad cercana, mientras que en Chapelco no hay aún alojamiento en la base del cerro, y en Las Leñas, la ciudad más cercana se encuentra a 70 kilómetros. A estos factores, por ejemplo, como propuestas centrales, pueden destacarse otras características, pero que no son las que hacen a la diferenciación.

En Vail, además de los factores mencionados, también destacan como una de sus mayores ventajas la unidad de propósito que existe entre quienes la manejan. Tal vez esta debería ser la primera actitud a adoptar por parte de los responsables de los centros argentinos, para lograr criterios uniformes y sostenibles en el tiempo, y de esta forma lograr credibilidad y reconocimiento del mercado.

Posicionamiento

Catedral es un “*clásico*”, con cantidad de pistas para todos los niveles. Chapelco es “*el lugar para la familia*”. Las Leñas, “*el mejor lugar para esquiar*”.

Catedral es, efectivamente, el primer centro de ski de la Argentina, el de mayor superficie y percibido como más accesible por los diferentes grupos socioeconómicos.

Chapelco no buscó deliberadamente llegar a un público familiar, pero las familias lo eligieron por la tranquilidad del lugar, y en la actualidad se trabaja principalmente sobre ese concepto. También busca afianzarse como destino para los jóvenes pero en edad universitaria, ya que no le interesa ser el destino de

57 Artículo publicado en *Aspen Times Weekly*, 10 de febrero de 2001.

los jóvenes secundarios, “más ruidosos”, que sí eligen desde hace años Catedral, ya que entorpecería la tranquilidad que lo caracteriza.

La altura de Las Leñas (su base se encuentra a 2.183 metros sobre el nivel del mar) y sus características físicas o geográficas aseguran nieve polvo (la más apreciada por esquiadores), que junto al extenso terreno y la variedad de las pistas, transforman este centro en un lugar ideal para la práctica de los deportes de nieve, y este hecho es reconocido aún por los extranjeros que tuvieron la oportunidad de esquiar en su terreno. Los esquiadores más avanzados destacan su ski fuera de pista (es decir, donde no hay pista marcada ni pisada).

Aspen es asociado inmediatamente con los ricos y famosos, como un destino exclusivo y caro. El departamento de marketing se encuentra actualmente bajo el desafío de reposicionar Aspen, de actualizar su imagen, con el fin de atraer, no solo a la elite, sino a toda la gente. El plan es encontrar un modo en que el público entienda que Aspen es económicamente accesible. No se trata de rechazar la imagen que ocupa el centro como lugar de recreación de los ricos y famosos, sino de hacer saber que es mucho más que eso.

Conclusiones preliminares

En un artículo de diario reciente se mencionaba que Las Leñas estaba posicionado como el centro invernal de administración más “prolija” y constante. Esto no sólo no es así, sino que por el contrario, año tras año los esquiadores se plantean si el centro abrirá sus puertas, dados los constantes cambios en el gerenciamiento tanto del mismo centro como de los hoteles. Entonces sí sería recomendable intentar un reposicionamiento, pero para que sea viable y creíble, debe comenzar por sustentarse en una sólida base, y es que los mismos responsables logren una unidad de pensamiento o “propósito”, como se mencionara en el caso de Vail.

Además de su ski, otra idea con la que se asocia inmediatamente a Las Leñas es con el snobismo y una clase social alta. Cuando sus responsables se pongan de acuerdo en si se busca o no mantener esta imagen, las acciones a desarrollar podrán ser coherentes con el posicionamiento deseado.

Ante la posición que sí tiene Las Leñas por la calidad de su nieve y sus fueros de pista, en 2001 Catedral comenzó a hacerle frente promocionando también su fuera de pista. Sin embargo, no por mencionar otras posibilidades desahoga su posición de “clásico”, y continúa enfatizando en su comunicación que es el primer lugar que viene a la mente del común de la gente cuando se piensa en nieve en nuestro país.

Chapelco es definitivamente el lugar tranquilo y familiar que se comunica, pero en varias ocasiones su publicidad gráfica lo describe también con frases como “lugar premium”, “medios premium”, “nieve premium”, “ski premium”, que sólo aporta confusión a su posicionamiento: contrariamente a lo que “premium” quiere expresar, Chapelco es el centro de ski con precios más accesibles entre los tres centros argentinos aquí analizados.

Aspen reconoce su posición como centro elitista, pero ahora se ha propuesto ser asociado nuevamente en la mente de los consumidores por la calidad de su nieve y su ski, con el objetivo de atraer así a una mayor cantidad de turistas. Este centro de ski cuenta con una muy buena base de clientes leales, el problema es que en esta base los clientes son de edad cada vez mayor, y por eso se necesita encontrar el modo de atraer a nuevos clientes, trabajando con el concepto que hizo que el destino fuera importante en un primer lugar: su ski. “*Tenemos el mejor lugar del mundo. Sólo debemos informárselo a la gente*”⁵⁸.

Actividades alternativas

En este apartado se describen las actividades alternativas que se ofrecen en los centros de ski, para ampliar las posibilidades más allá del servicio de base, representado por los servicios que hacen posible la práctica del ski y el snowboard.

Uno de los objetivos de Las Leñas es gratificar a su público con nuevos servicios. Además del ski alpino y del snowboard de todos los niveles, se ofrecen motos de nieve, cuatriciclos, trineos, travesías 4x4 y excursiones. Para esquiar fuera de pista, además de los medios de elevación existe el *snow bus*, un micro exclusivo para trasladar a esquiadores intermedios o avanzados hasta la nieve virgen. En la temporada 2000 se incorporó el “Tubing Park”, un juego para que los chicos puedan deslizarse al ras de la nieve en cámaras especiales.

Para el *après-ski*, en algunos hoteles hay pileta climatizada, sauna y gimnasio, así como salones de juegos y organización de eventos y campeonatos de juegos (backgammon, truco, etc.) para los huéspedes. La Pirámide es el centro comercial, que también tiene un local de juegos para los más chicos.

58 Artículo del diario *The Aspen Times* del 17 de marzo de 2001

Para la noche, cuenta con una variedad de restaurantes (dentro y fuera de los hoteles), donde se puede elegir desde locales de comida rápida e informal (en la base y en plenas pistas), hasta restaurantes con cocina francesa y suiza, italiana e internacional. También cuenta con casino internacional en el Hotel Piscis, disco con fiestas, pubs, y shows musicales. Las novedades en estos rubros para la temporada 2001 son un cine en el Hotel Aries con estrenos de películas, un nuevo pub, y restaurante de comida mexicana.

En Catedral, al ski alpino, de fondo, de travesía, de competición y snowboard, se le suman otras actividades en el cerro, que incluyen parapente y paracaidismo en esquís, los circuitos de motos de nieve, cuatriciclos, parapente y trineos tirados por perros siberianos. Además, se puede visitar el Parque Nacional Huapi, y realizar excursiones a Isla Victoria, Bosque de Arrayanes, Puerto Blest, Cascada los Cántaros, Isla Huemul, o Circuito Chico, entre otras.

La noche ofrece distintas alternativas de pubs, discotecas, obras teatrales, recitales, exposiciones y casino. La gastronomía cuenta con variadas opciones de comida regional e internacional. En el cerro, todos los restaurantes cuentan con el asesoramiento del cheff Francis Mallman. En ellos se pueden degustar carne argentina, platos típicos de montaña, truchas de la región, tortas caseras, comidas rápidas. La oferta gastronómica se completa con los restaurantes de la ciudad y de los hoteles más importantes, que ofrecen fondue, raclette, truchas, ciervo, jabalí, goulash, parrilla, pastas caseras, ahumados, repostería suiza, alemana, y comida regional en general.

En Chapelco, además de ski o snowboard se pueden hacer paseos a pie, en mountain bike, travesías en 4x4, cabalgatas, paseos en trineos tirados por perros siberianos, paseos en motos de nieve, trekking con raquetas de nieve, parapente, andinismo o golf. Además, el Parque Nacional Lanín es un entorno donde se pueden realizar diferentes excursiones.

En el cerro, todos los viernes se realizan competencias con quienes participaron de las clases de ski colectivas, y hay ski nocturno: una de las pistas queda iluminada y hay bajada de antorchas, fuegos artificiales y música.

La actividad nocturna incluye varios pubs y cafés con música en vivo, la discoteque que realiza distintas fiestas, casino, cine y teatro. Es posible encontrar un gran número de restaurantes de comida regional y típica, e internacional: fondue suiza de queso, raclette, chivito, cordero, jabalí, ciervo y trucha, ahumados, quesos y patés caseros, así como casas de té, con sus especialidades en tortas, waffles, panes y dulces caseros.

En Aspen, como actividades alternativas a las diferentes modalidades de ski y al snowboard, se puede pasear en los trineos tirados por perros, en motos de nieve, patinar sobre hielo, disfrutar de actividades en familia (picnics en la montaña, por ejemplo), parasailing, paseo en globo aerostático, subidas en máquinas pisanieves hasta restaurantes de montaña, caminatas con raquetas de nieve, el "Tube Town" (con descenso en gomones) e incluso un tour por las minas de plata. También hay varias actividades para los interesados en la ecología y preservación del medio ambiente. Los aficionados del arte y de la música, pueden acceder a galerías de arte, festivales de música, conciertos, museos, conferencias y otras propuestas culturales. Los spas y casas de belleza abundan, como también las *boutiques* de marcas reconocidas a nivel mundial.

Para la noche, hay varios pubs, cafés, clubes de jazz y discos. Puede encontrarse todo tipo de restaurantes, tanto en Aspen como en Snowmass, que suman unos 80 en total. Se ofrece comida continental, americana, asiática, china, japonesa, francesa, suiza, austríaca, italiana, mediterránea, mexicana, que ofrecen desde pizzas y hamburguesas, hasta sushi y trufas. También hay varios cafés y pastelerías, bares y *deliveries* (envío de comidas a domicilio). Además se encuentran los restaurantes de montaña: cinco en Ajax, dos en Highlands, tres en Buttermilk y siete en Snowmass. Todos ellos funcionan de día, pero en algunos también se puede cenar.

Haciendo referencia especial a uno de los deportes alternativos, con participación más notoria en Estados Unidos que en Argentina, se describe aquí al snowshoeing, o el trekking con raquetas de nieve. Efectivamente, en Estados Unidos este deporte ha pasado de 1,2 millón de practicantes en 1997, a más de 4 millones en 2001, que representa una tasa de crecimiento superior al 100 por ciento en cuatro temporadas⁵⁹. Una hora de práctica del trekking con raquetas de nieve quema más calorías que correr, hacer bicicleta, o incluso esquí de fondo por el mismo lapso. De acuerdo a una investigación publicada en USA Today, la práctica de este deporte en inclinación y profundidad de nieve moderadas, quema entre 600 y 800 calorías por hora. Y en la publicación *Health and Fitness Journal* de enero y febrero de 2001, a cargo del *American College of Sports Medicine*, este deporte eleva el ritmo cardíaco mejorando la resistencia cardio-respiratoria y modificando de manera positiva la composición del cuerpo. Además se trata de un deporte simple y de bajo impacto.

59 Artículo del diario *Aspen Daily News* del 26 de enero de 2001

Conclusiones preliminares

Ya se ha observado que la oferta de centros de ski es cada vez más amplia, sea por la apertura de nuevos destinos (como cerro Castor en Ushuaia) o por el interés de centros internacionales de captar a los esquiadores argentinos. Por ello, los centros buscan expandir su "línea" de servicios, para aumentar la atracción de turistas.

Cada año los centros intentan incorporar alguna novedad, aumentando las actividades que pueden realizar los turistas, para completar más su oferta y que la visita no resulte monótona. La observación de las tendencias de mercado son vitales, aunque también lo es la creatividad, para incorporar actividades o servicios únicos, que puedan así incorporarse como un factor más de diferenciación. Por ejemplo, Termas de Chillán, en Chile, destaca su combinación de ski con los baños termales, diferenciando su propuesta.

De acuerdo a la experiencia personal, parecería ser cada vez más la gente busca salir a lo intacto, a descubrir la naturaleza, y esto es algo que la montaña ofrece a pleno. Sin embargo, sea por condiciones físicas o psicológicas, no todos pueden o se atreven a practicar el ski o el snowboard, y no por eso se debe necesariamente excluir a estas personas del mercado. Si bien es cierto que a la mayoría de la gente que no le interesa esquiar no se va a ver atraída por un centro de ski, hay excepciones: por un lado, están quienes viajan en grupo, donde la mayoría de los integrantes sí pretenden esquiar o practicar snowboard. Por el otro, hay quienes sin disfrutar de estos deportes a pleno, sí disfrutan el ambiente que se vive en los centros de montaña, y buscan pasatiempos alternativos. El caminar en raquetas de nieve, por ejemplo, puede resultar una opción atractiva para aquella persona que quiere disfrutar de la naturaleza pero no esquiando. Esta es una actividad que no está difundida en nuestro país (aunque Chapelco sí la está presentando ya como una de sus actividades alternativas). Aprovechando también la moda o genuina preocupación por una vida sana, por el *fitness*, los datos aportados pueden interesar verdaderamente a más de un cultor del cuerpo, con lo cual esta actividad podría tener un potencial en la atracción de turistas por sí misma.

Como siempre, una encuesta es una fuente importante de información. En la encuesta de San Martín de los Andes hay una sección que se vuelca a las sugerencias de actividades. Allí se propone una pista de patinaje sobre hielo y salidas de trekking. Más allá de lo que implica actividad física, las propuestas más populares fueron las de incorporar shows nocturnos, pubs y actividades culturales. Esto refleja que un centro de ski debe ofrecer más que la sola práctica deportiva a sus visitantes. Frente al nuevo auge del tango y del folklore de nuestro país, tanto entre los extranjeros como entre los mismos argentinos, jóvenes o mayores, considero que se presenta una gran oportunidad para explotar espectáculos de este tipo.

Transporte

El transporte es uno de los servicios que se incluyen en el producto turístico total, y se analiza a continuación.

Para viajar hasta Las Leñas en avión, existen vuelos regulares desde Buenos Aires hasta San Rafael (a 225 kilómetros) y Mendoza, y en plena temporada, vuelos chárter a Malargüe (a 70 kilómetros) - desde allí se conecta con un transfer hasta el complejo. A partir de la temporada 2001 se ha aumentado la frecuencia de vuelos a Malargüe, operados por la línea Southern Winds, a tres vuelos semanales durante los meses de julio y agosto (jueves, sábado y domingo) y también un vuelo los días lunes en fines de semana largos. Como se mencionara anteriormente, desde esta temporada 2001 se reciben vuelos semanales directos desde San Pablo, Brasil, operados por la aerolínea brasilera TAM.

Vía terrestre, se puede llegar en auto o en micro, desde Buenos Aires y otras grandes ciudades del país. Los micros regulares desde Buenos Aires tienen frecuencia diaria, son coches semi cama con servicio de cena y desayuno a bordo. Durante la temporada de ski, los operadores mayoristas de Las Leñas chartean micros que salen los viernes a la noche desde Buenos Aires para llegar al valle los sábados a la mañana. Ofrecen dos categorías: el semi cama, y el ejecutivo. El viaje en auto particular desde ciudades como Buenos Aires es más viable que en el caso de los otros centros, gracias a su cercanía relativa. En el verano del 2000 se asfaltaron los 55 kilómetros se recorren desde la ruta nacional 40 hasta el Valle, mejorando así el acceso por tierra.

En el caso de Catedral, se realizan vuelos directos (regulares y especiales) a San Carlos de Bariloche, desde Buenos Aires y otras ciudades importantes. Varig realiza vuelos directos desde San Pablo. Desde el aeropuerto parten servicios regulares de micros hasta la base de la montaña, como también transfers de los operadores mayoristas. Vía terrestre, se puede llegar en micro (regular o charter) o auto particular.

En temporada de ski hay vuelos regulares a San Martín de los Andes, que conectan a diario con Buenos Aires. También es posible llegar a San Martín en vuelos provenientes de Córdoba, Neuquén, Bariloche y Rosario. En temporada de invierno hay vuelos chárter semanales. El aeropuerto de Chapelco se encuentra a 20 kilómetros de San Martín de los Andes. Los turistas provenientes de Brasil no cuentan con vuelos directos, sino que deben viajar a hasta el aeropuerto internacional de Ezeiza, desde ahí se realiza la co-

nexión para Chapelco. Aeropuertos Argentina 2000 está estudiando la posibilidad de operar vuelos directos, pero esto no se ha concretado aún.

También se puede llegar vía terrestre, en autos particulares o micros. Sin embargo, para la temporada 2001 se encontraban suspendidos los servicios de micro, tanto los charters como los de línea.

La encuesta de San Martín de los Andes reveló la llegada en auto particular del 66 por ciento de los encuestados, mientras un 10 por ciento se trasladó en avión chárter, el 7 por ciento lo hizo con avión regular. Un 9 por ciento llegó en micro regular y 5 por ciento en micro chárter. El 3 por ciento restante hizo una combinación de medios de transporte.

En cuanto a Aspen/Snowmass, por vía aérea se puede llegar al aeropuerto internacional de Denver, a 354 kilómetros al este; al aeropuerto de Aspen, a 5 kilómetros de Aspen y 13 kilómetros de Snowmass, que tiene unos 250 vuelos semanales, y a donde llegan vuelos diarios desde Denver, Phoenix y Minneapolis / St. Paul; o al aeropuerto de Eagle, a 113 kilómetros, a donde llegan vuelos desde Dallas, Chicago, New York y Miami.

En tren, Amtrak llega hasta Glenwood Springs, a 64 kilómetros de Aspen, y luego se sigue en taxi u ómnibus hasta Aspen o Snowmass. Existen diferentes empresas que ofrecen servicios de micros, taxis, limusinas o camionetas. Asimismo, en los aeropuertos hay unas doce empresas de alquiler de autos.

Conclusiones preliminares

En Las Leñas finalmente se ha intentado acomodar los servicios para el creciente público que viaja por el fin de semana largo, agregando frecuencia aérea durante la semana. Sin embargo, este ajuste es parcial, dado que los vuelos no salen los días viernes sino jueves. Podrían trabajarse los horarios de vuelos a San Rafael - el próximo aeropuerto más cercano y que recibe vuelos diarios desde Buenos Aires. El problema radica en que por el horario en que llegan los vuelos, no es posible conectar con el micro regular que parte hacia Las Leñas, debiendo el turistas, o bien descansar una noche en San Rafael, o contratar transporte particular, con el consecuente aumento de gastos. El horario del micro sí conecta con el micro que realiza el trayecto Buenos Aires – San Rafael diariamente (y que dura toda la noche).

Es cierto que muchos pasajeros aprovechan la relativa cercanía geográfica de Las Leñas y eligen el traslado en auto o micro. Las mejoras realizadas en la ruta son un punto a favor.

Si bien el de San Martín de los Andes no es el único aeropuerto de un centro de ski que no recibe vuelos internacionales, sí presenta la desventaja de no contar con conexiones inmediatas desde el aeropuerto internacional de Ezeiza. Tampoco son convenientes sus vuelos regulares para la concreción de “mini-weeks”, dado que los mismos son al mediodía, con lo cual se desperdicia tanto el día de llegada como el de partida, aún más por la estructura de Chapelco, con sus alojamientos en San Martín de los Andes, a 20 kilómetros del cerro.

Aspen es otro de esos centros de ski que no cuenta con vuelos internacionales que arriben directamente a su aeropuerto, dada la su capacidad, que permite el aterrizaje de aviones de menores dimensiones. Sin embargo, sí hay programados varios vuelos diarios, principalmente desde Denver, que conectan con aviones procedentes de diversos orígenes. La posibilidad de llegar a tres aeropuertos diferentes (Aspen / Eagle / Denver), ofrece opciones para las distintas posibilidades económicas y de transporte.⁶⁰

“Canales de distribución”

Si bien el consumidor puede contratar las diferentes partes del servicio de manera separada (transporte, alojamiento, gastronomía, clases de ski, alquiler de equipos, pases para los medios de elevación, etc.), en general el acceso a la compra del servicio se realiza de manera más fácil y económica a través de intermediarios como operadores de viajes mayoristas y agencias de viajes minoristas, que ofrecen un paquete armado.

Ya se aclaró que también se integran hoy en día las páginas de internet, aunque su popularidad en Argentina es escasa para la contratación del servicio, dada la inseguridad en el ingreso de datos personales, necesarios en esta instancia.

En Argentina, los centros de ski cuentan con sus operadores mayoristas, que se encargan de la venta de sus ski-weeks. Otras agencias de viajes pueden actuar de intermediarias, recurriendo a su vez a estos operadores.

Para llegar a los clientes internacionales, los centros también cuentan con la actividad de los operadores en el exterior. Pero aquí vale la pena destacar los casos de Portillo o Valle Nevado: estos centros chilenos además cuentan con una línea gratuita (0 800 para Estados Unidos), por la cual los ciudadanos americanos

⁶⁰ Nuevamente se remite al **anexo 5** para tener una visión más clara de lo que se quiere demostrar.

pueden comunicarse directamente con este centro de ski y hacer las averiguaciones y reservas correspondientes.

Conclusiones preliminares

En Argentina, la cantidad de intermediarios pueden demorar las respuestas que los clientes necesitan en cuanto a disponibilidad, por ejemplo, o precisión acerca de la información brindada sobre el centro. Los centros de ski argentinos deberían mostrar una mayor preocupación y organizar más viajes de familiarización, para que los vendedores conozcan bien el producto turístico, y logren así una mayor cantidad de ventas.

No se ha recabado suficiente información para Estados Unidos, o Aspen/Snowmass en particular, en lo que respecta a este punto, más allá de conocer su trabajo con los operadores mayoristas argentinos, y al respecto no hay una diferencia sustancial sobre la que valga la pena realizar un análisis.

Sin embargo, se ha podido apreciar personalmente que la contratación de servicios en forma directa es más habitual, haciendo uso tanto de internet como de las llamadas telefónicas a centros de ski, hoteles y aerolíneas. Los centros de ski argentinos podrían aprovechar esto para llegar a sus clientes potenciales en este mercado directamente, si participaran de manera más firme y efectiva en la numerosas páginas de internet que prestan servicios informativos y de reservas para organizar viajes a los centros de ski de todo el mundo, desde los Estados Unidos.

Estrategias de precios

A grandes rasgos, los tres principales centros argentinos conservan en la temporada 2001 los valores de sus anteriores tarifas. Chapelco sigue ofreciendo ciertas ventajas económicas, como el Plan Familiar, el Pase Joven y el Plan Principiantes, ya explicados. Y Las Leñas también, con el plan para familias numerosas, como se ha mencionado.

Más allá de los grupos o individuos que se busca beneficiar, las estrategias de precios son muy similares en los tres centros que se han estado analizando. El pase semanal de adultos para los medios de elevación tiene un valor de 230 pesos en los tres centros - pero en temporada baja y media, los pases son más caros en Las Leñas. Chapelco presenta tarifas más económicas en el alquiler de equipos y en la contratación de clases de ski y snowboard.

Los tres centros subdividen la temporada en alta, media y baja, pero con alguna variación en el momento en que se hace el corte, como se refleja en el siguiente cuadro para la temporada 2001 en servicios de montaña - medios de elevación, alquiler de equipos, y clases de ski y snowboard:

	DESDE APERTURA	DESDE 30 JUNIO	DESDE 7 JULIO	DESDE 14 JULIO	DESDE 21 JULIO	DESDE 4 AGOSTO	DESDE 25 AGOSTO	DESDE 1 SEPTIEMBRE
LAS LEÑAS								
CATEDRAL								
CHAPELCO								

	TEMPORADA BAJA
	TEMPORADA MEDIA
	TEMPORADA ALTA

Como se puede observar, Chapelco es el centro de temporada baja más prolongada, mientras que Catedral presenta una semana más de temporada alta, con las consecuentes diferencias en precios – recordando que las tarifas aumentan conforme se va cambiando de temporada baja a temporada alta.

La hotelería también cambia de tarifas según la semana, pero esto no es en exacta correspondencia con la división que se realiza para los servicios de montaña, ya que la administración de la mayoría o de todos los hoteles, según el caso, no está a cargo de los mismos centros. De hecho, hay alojamientos que varían su precio prácticamente todas las semanas. Sin embargo, al existir una amplia oferta de alojamiento en los centros (mayor en Catedral, al que se le suma la oferta de Bariloche, menor en Las Leñas), el turista se encuentra con la posibilidad de elegir el alojamiento que más se acomode a su presupuesto.

El sistema para tarifar los pases es diferente en Aspen. En principio, las tarifas se dividen en *early season* (hasta antes de Navidad), *regular season* (desde Navidad hasta fines de marzo, el precio más caro) y *late season* (abril, el más económico). En lugar de usarlos obligatoriamente en días corridos, se pueden usar dentro de la cantidad de días anunciados: por ejemplo, se compran pases por 7 días a utilizar dentro de los 10 días a partir de su entrada en vigencia, lo cual otorga mayor libertad para realizar otras actividades.

Comprando los pases antes del 1 de diciembre de cada temporada se aplican descuentos, así como para grupos numerosos. El valor de las clases de ski y del alquiler de equipos se mantienen igual durante toda la temporada.

En cuanto a los alojamientos, también en este caso cada propiedad escoge su propia división en períodos de tarifas más caras o más económicas - aunque algunos de los hoteles sí son administrados por Aspen Skiing Company.

Conclusiones preliminares

Chapelco presenta, en general, precios más accesibles que Catedral y Las Leñas, aunque no lo comunica explícitamente. Los precios en Las Leñas son, en el balance de la temporada, más elevados, pero tampoco comunica precios premium, que no son justificados con mejores medios, servicios o clases. Por lo tanto, los principales centros argentinos no compiten en términos monetarios.

Asimismo, aprovechan de manera similar la división en temporadas para realizar las rebajas correspondientes en períodos de menor concurrencia esperada, en busca de una mayor ocupación y contratación de servicios.

Con una superficie esquiable notablemente superior, y con la posibilidad de esquiar en cuatro montañas diferentes con el mismo pase en un mismo día, los precios de los pases en Aspen/Snowmass son apenas superiores que en los centros argentinos mencionados. Aspen/Snowmass también compite en términos no monetarios, ofreciendo mayores servicios por un precio levemente superior al de los centros argentinos. En cuanto a su comparación con otros centros americanos, los precios de Aspen/Snowmass son en general más caros, pero esta estrategia de precios premium se acompaña con uno de los mejores servicios de la industria.

Promoción

Tanto los centros de ski mismos, como los operadores y agencias que los comercializan, están involucrados en la comunicación de estos destinos. Chapelco, por ejemplo, coopera con los operadores pagándoles hasta un 50 por ciento de sus gastos de publicidad (en escala con sus ventas), y a su vez, menciona a los operadores con mayores ventas en sus propias publicidades institucionales.

El tono de la comunicación en gráfica es similar en las publicidades de todos los centros: pistas para todos; alojamiento cerca de las pistas; escuelas de ski de primer nivel; alquiler de equipos de ski y snowboards de última tecnología; atención a la familia en general; y mucha diversión. Por ejemplo, en Las Leñas se hace hincapié en la cantidad y calidad de nieve. También Chapelco y Catedral aseguran ahora nieve toda la temporada.

En Las Leñas admiten que no tienen ningún slogan promocional. En la temporada 2000 la frase que fue utilizada en folletos y publicidad gráfica fue "Nos vemos allí". En la temporada 2001, "Venía al Valle. Viví Las Leñas de cerca". En Chapelco, durante 1999 se mencionaba "San Martín de los Andes es el refugio, Chapelco la montaña, en el 2000, "Chapelco para todos". En ocasiones, Catedral invita con las frases: "Ponga su mente en blanco. Nosotros ponemos el resto".

En general, los medios gráficos preferidos para pautar publicidad, debido al público que los lee, son los suplementos de Turismo de Clarín y La Nación, las revistas Noticias, Gente y Caras, y medios especializados, como Lugares, Weekend y Tiempo de Aventura. Y, en menor medida, Ambito Financiero y El Cronista. A Las Leñas en particular le interesa promocionarse en Ambito Financiero – así como en La Nación – cuyo target incluye a líderes de opinión.

La prensa cubre prácticamente toda la temporada, mediante artículos que se publican en los medios gráficos mencionados, donde se describen las actividades, características y novedades de las estaciones, además de cubrir los eventos deportivos y culturales. Es de destacar la frecuencia con la que se están publicando estos artículos durante la temporada 2001, principalmente en el diario La Nación, donde pueden encontrarse estas notas en varias de las secciones del diario (cuerpo principal, economía y negocios, turismo, espectáculos, moda y belleza, clasificados, propiedades, deportes, etc.) prácticamente todos los días de la semana del mes de julio.

Algunos operadores, agencias y hoteles, utilizan marketing directo, a través de mailings que realizan con su propia bases de datos de clientes y referidos (donde incluyen folletería y promociones especiales). Esto no es realizado, en cambio, por los mismos centros de ski. Chapelco no lo hace, por ejemplo, *"por el producto que es Chapelco en sí: medios de elevación, escuela, equipos."*

En televisión, existen unos pocos programas – generalmente transmitidos en señales de cable - dedicados a estos deportes invernales, y otros programas de entretenimientos o invitados famosos, que transmiten ocasionalmente desde alguno de los centros, cuando viajan con sus "contingentes VIP". Las Leñas realiza publicidad televisiva en Mendoza. Previo a las vacaciones de invierno 2001, la Secretaría de Turismo ha

pautado en diferentes programas televisivos un comercial de los productos de “Mejor Argentina”. Si bien la nieve está presente, los centros de ski no están aquí individualizados ni tienen una presencia mayor que los otros destinos del país.

Los afiches en vía pública son parte de misma campaña que el comercial televisivo, con presencia de la nieve. Catedral realiza de manera individual una campaña en vía pública, reforzando la conexión que se produce en la mente de los consumidores en general: Nieve – Bariloche.

Los centros de ski también comunican en radios - principalmente en las frecuencias de Aspen y Mile-nium - tanto mediante comerciales como con notas en vivo.

De acuerdo a la encuesta de Chapelco, el 34 por ciento de la muestra recordaba haber visto publicidad de Chapelco en revistas, y un 30 por ciento retenía el haber visto avisos en diarios. Los resultados reflejaron que sólo a un 24 por ciento la publicidad lo motivó a viajar al destino en cuestión.

La publicidad boca a boca, o publicidad “del rumor” que realizan los propios esquiadores es una de las formas más importantes de promoción. Entonces (al igual que en otros casos tanto de productos como de servicios) cobra mayor importancia los esfuerzos del personal en contacto y del management por satisfacer a sus clientes y que éstos no queden disconformes bajo ningún aspecto.

La intención de Expo Todo Ski – que se realiza cada durante cinco días del mes de mayo – es promocionar y difundir la actividad del turismo y los deportes invernales convocando a todos los involucrados en el sector. Además, se aprovecha este evento para realizar el lanzamiento oficial de la temporada de ski en nuestro país.

“Los objetivos de la muestra radican en ilustrar y vender productos de la nieve y el turismo invernal (centros de ski, operadores turísticos, complejos de hotelería y tiempo compartido, equipamiento, indumentaria) al público objetivamente consumidor, como así también, presentar de manera ordenada y atractiva todos los encantos y mecanismos de seducción del deporte blanco”.⁶¹

Este evento ha trascendido a nivel internacional, como la muestra que con mayor fuerza ha instalado el tema de los deportes de nieve en Sudamérica.

Existe un importante crecimiento en el número de expositores de centros internacionales, como los de Chile, Estados Unidos, Canadá y Europa. Incluso en la exposición, que generalmente ocupa dos pisos en la sala de exposiciones del Sheraton Hotel de la capital, un piso es exclusivo de los centros internacionales, mientras en el otro se promocionan los centros de ski argentinos.

Durante la Expoaventura y Patagonia Total, que se realiza durante otros cinco días pero en el mes de septiembre, en Buenos Aires, estos centros invernales promocionan su producto turístico para la temporada estival, y para las diferentes estaciones del año en general.

Otros eventos y exposiciones donde se han promocionado los centros de ski individualmente durante la temporada 2000 incluyen, para el caso de Catedral, una muestra en Galerías Pacífico para presentar la ciudad, con atractivos turísticos “para todos los bolsillos”. Además, los personajes famosos que se acercan a sus pistas cada año, son una importante fuente de promoción turística, al igual que en el caso de Las Leñas, que también realiza desayunos de periodistas y sponsorizaciones como medios de promoción. Asimismo, Chapelco ha organizado desayunos y workshops en las principales ciudades del interior, además de realizar sorteos en los Village Cinemas de todo el país, de decorar las vidrieras de Harrods, y de ser sponsor en partidos de polo, copas hípicas, campeonatos de golf intercountries, beach vóley en Pinamar, por ejemplo.

En cuanto a la faz promocional del programa Mejor Argentina dentro de nuestro país, en acciones específicas y exclusivas de centros de ski, el primer evento, con el que además quedó inaugurada la temporada 2000, se realizó en Palermo, en la zona del Rosedal. Allí se ubicó una pista con nieve artificial (hielo cristalizado). Participaron 30 esquiadores y snowboarders que representaban a los centros de invierno que organizaron el show – junto con la Secretaría de Turismo.

Otro objetivo de esta presentación fue llegar a un mercado más masivo, salir del ABC1, a través de un espectáculo sin cargo para el público, que llevó “nieve” hasta este lugar, con la intención de que la gente que no tuvo oportunidad de viajar para verla, se entusiasme con las actividades que la misma permite realizar.

Esta actividad conjunta se completa con el folleto de los siete centros de ski, impreso por la Secretaría de Turismo. Su contenido se compone de información general y técnica de la Argentina en general y de cada uno de los centros de ski en particular. A pesar de que empresarios del rubro se enorgullecen de este folleto, de su calidad y presentación, hay que destacar que en realidad carece de estas cualidades, ya que por ejemplo, los mapas de pistas están incompletos. A esto se agregaron tres distintos adhesivos con el slogan “Nieve. Es Natural que te divierta, de distribución en ferias, exposiciones y oficinas de turismo.

61 Oscar Patiño, organizador de dicha exposición, en la Revista *Mañana Ski*, invierno 2.000.

Conclusiones preliminares

En sus pautas televisivas y de vía pública, la Secretaría de Turismo ha otorgado un lugar a la nieve en general. Un mayor énfasis sería importante, dado que los centros de ski, como tales, sólo pueden visitarse en unos pocos meses, al contrario de lo que sucede en la mayoría de los otros destinos nacionales. Si bien los medios segmentados son los más elegidos por los centros de ski, la exhibición de estas imágenes en la vía pública pueden despertar el deseo, o recordárselo a la persona, de viajar a la nieve para practicar deportes de montaña.

Contrariamente a lo manifestado por Chapelco, los centros de ski sí pueden hacer marketing directo. De hecho, tanto al comprar un pase, alquilar un equipo o contratar una clase, los clientes dejan sus datos personales, y cada centro debería apreciar el valor de los datos obtenidos y utilizarlos para motivar al cliente a volver en la próxima temporada, promocionando sus novedades, ofreciéndole propuestas ajustadas a su perfil. Utilizando el correo electrónico, por ejemplo, hoy se pueden aprovechar además las ventajas en costos y tiempo. Y esta herramienta, junto con las páginas de internet, facilita la comunicación en una relación de uno a uno, que puede presentar mayor éxito que el proporcionado por los medios masivos – recordar los resultados presentados de la encuesta de Chapelco, en cuanto a recordación y efecto de la publicidad.

Otro punto importante de considerar, atendiendo en este caso a la publicidad del rumor, es la comunicación fehaciente de las condiciones de la nieve en momentos dados. Son ya numerosos los turistas que no se fían de la información que reciben a tal respecto de Las Leñas, por ejemplo, ya que en varias oportunidades se anuncian condiciones óptimas que distan de ser las que realmente encuentran los turistas a su llegada al valle. Y en consecuencia, deciden que en su próximo viaje elegirán otro destino.

Finalmente, la creación y sostenimiento de un mensaje promocional permite que el centro de ski adquiera su propia identidad. En los centros argentinos tal mensaje es inexistente, y es así como los puntos de diferenciación entre los centros distan de ser indudables.

La mayoría de los centros de ski basan sus campañas en su variedad de pistas y calidad de nieve. Garantizan un nivel social ABC1 (a la vez que, paradójicamente, intentan ampliar su base de esquiadores llegando a un público más masivo). Prometen nieve toda la temporada, nieve fabricada, y “garantía de nieve” – por la cual se les devolvería gran parte de su reserva en caso de que el centro no abriera por falta de ésta.

Pese a las similitudes en los mensajes se destacan también ciertas ventajas, aunque inconsistentemente: Catedral, como el centro que tiene mayor inversión tecnológica. Y en la temporada 2001, aprovecha su designación como sede del Campeonato Mundial FIS Junior de Ski Alpino, comunicando sus pistas oficiales para dicho campeonato. Chapelco, como el centro de ambiente natural cálido y cuidado, con mención especial de San Martín de los Andes, “*con la mejor hotelería, restaurantes y calidad de servicios*”. Se promocionan también sus planes familiar y principiantes, y su pase joven universitario. Las Leñas aparece como el lugar con las mejores montañas, y la mejor nieve polvo, además de una “esmerada” atención al cliente. Eligiendo una línea de mensaje que se corresponda con el posicionamiento, las campañas podrían resultar más efectivas y esclarecedoras para un público confundido.

Organización de eventos

Los eventos son un importante recurso de atracción, tanto de sponsors como de turistas. En los centros de ski se dan principalmente eventos y competencias deportivas, pero también se realizan en ocasiones eventos culturales (exposiciones fotográficas y de pinturas), artísticos (números en vivo, recitales) y de negocios (presentaciones de productos).

A pesar de haber para la temporada 2001 una escasez de patrocinadores, o reducción de sus presupuestos, sigue habiendo un nutrido calendario de eventos en todos los centros invernales.

En Las Leñas se realiza todos los años la Travesía Oficial de Valle Mitsubishi 4x4, Polo en la Nieve, Las Leñas Show Fashion (desfile de conocidas modelos del país en la nieve), Snow Voley, Semana del Montañés, Semana del Día del Niño, Ballantines Continental Open, Campeonato Argentino de Snowboard, Campeonato Argentino de Ski, Campeonato Brasileño de Ski, Campeonato Sudamericano de Snowboard Extremo, Campeonato Sudamericano de Ski Extremo, Las Leñas Continental Cup.

En Catedral, los Juegos de Invierno Movicom Bellsouth, el Salomon Free Ride Tour (demostración de saltos a cargo de cuatro franceses campeones del mundo), Reef Boardercross, Campeonato Argentino de la Federación Argentina de Ski, Campeonato Provincial Rionegrino (FASA), la Fiesta de la Nieve (con la participación de cantantes y de modelos, y con la coronación de la Reina Nacional de la Nieve), el Snow Contest de Lucky Strike (snowboard), el Campeonato Ski–Tenis Copa “Alta Patagonia”, el Fun Race Alta Patagonia, la Carrera de Oficiales FASA, el World Pro Ski Tour.

En Chapelco, los eventos que se repiten temporada tras temporada incluyen las Ocho Horas de Chapelco, la Carrera de Periodistas, Semana del Montañés, Tetratlón Chapelco, Intercolegiales, Interuniversitarios, Snowboard Big Air, Open Brasil Ski & Snowboard, Polo en la Nieve.

Estos eventos deportivos de invierno adquieren mayor trascendencia cuando se trata de competencias mundiales, con lo cual la sede estará en los ojos de todos los seguidores y fanáticos de las disciplinas correspondientes, convirtiéndose en una considerable fuente de promoción para el centro de ski.

En 1985, Las Leñas fue sede de una fecha de la Copa del Mundo y de los Juegos Panamericanos de Invierno, con muy buena repercusión, ya que el único antecedente de competencias de este tipo en América del Sur fue la realización de la Copa del Mundo en Portillo, Chile, en 1966.

En julio de 2001 se realizó en Chapelco la primera parte del Nokia Snowboard FIS Continental Cup Tour 2001, clasificatorio para los Juegos Olímpicos de invierno que se realizarán en EE.UU., en febrero de 2002. En esta primera etapa de las tres que conforman la competencia –seguirá en Valle Nevado y Pucón, Chile, participan corredores de Argentina, Estados Unidos, Canadá, Suecia, Alemania, Francia y Japón, entre otros países.

La oportunidad de concretar el Campeonato Mundial Juvenil de Ski Alpino de la FIS en el 2003 puede significar un relanzamiento de Catedral, dada la trascendencia mundial que adquieren este tipo de competencias de la federación Internacional de Ski.

En Aspen, una de las competencias más tradicionales (cuenta ya con trece ediciones) es la carrera conocida como *Las 24 Horas de Aspen*, donde los diferentes equipos hacen descensos durante 24 horas. Otros eventos deportivos incluyen una competencia de snowboard de la USASA y las competencias de boardercross de Swatch, la competencia nacional de sincronizados en ski y snowboard, y otras competencias locales, por ejemplo, el *Kick Aspen Big Air*, o las competencias de *freestyle*, auspiciadas por Budweiser, todos los viernes en Highlands. Algunas carreras se realizan en homenaje a diferentes personalidades, o por caridad.

Como se mencionara en el capítulo 3, Aspen fue el primer centro de ski en Estados Unidos en ser sede de una competencia internacional: los Campeonatos Mundiales Alpinos de la FIS, en 1950. Este evento hizo posible que esquiadores de diferentes partes del mundo reconocieran el potencial de este deporte en Aspen. A partir de ese momento, este centro fue sede de importantes competencias internacionales en varias ocasiones. Por ejemplo, durante la temporada 2000/2001, se llevaron a cabo en Ajax las carreras femeninas de ski alpino de la Copa del Mundo.

Más allá de los eventos deportivos, en Aspen/Snowmass hay semanas en que determinados públicos tienen beneficios especiales. Así, por ejemplo, hay una semana en diciembre para los “solteros”, de entre 35 y 55 años, y las *“Gay and Lesbian Ski Week”* y *“College Ski Week”*, en diferentes semanas de enero. Estas semanas son de poca afluencia de turistas (excepto por los turistas brasileños), y junto con los beneficios en precios que se otorgan a estos grupos, se realizan eventos diarios para su entretenimiento.

Este centro de ski se caracteriza también por la organización de varios eventos de arte y cultura, y sus celebraciones especiales por Navidad, Año Nuevo, *Wintersköl* (festejos en conmemoración de Martin Luther King), Carnaval (*Mardi Gräs*) y Pascuas.

Conclusiones preliminares

La organización de eventos es un recurso que explotan todos los centros de ski de manera similar. Lo importante es que estos eventos estén relacionados en la medida de lo posible con la imagen del lugar, para lograr una sinergia entre los componentes de las estrategias de marketing, en pos de la atracción de turistas.

La variedad de eventos deportivos, culturales, de espectáculos, aumenta la posibilidad de atraer a diversos sponsors y al perfil o los perfiles de consumidores en que se interesa la compañía. Es decir que si los centros argentinos realmente están buscando masificarse y salir del ABC1, deberían ofrecer una variedad de espectáculos, que supere los límites de las “Top Models” y los “Famosos en la Nieve”. Además, mediante eventos culturales se atrae por lo general a un público de mayor edad, mientras que los deportivos son más populares entre los más jóvenes, sin ser éstas categorías excluyentes.

Marketing internacional

El marketing internacional en el caso de los centros de Argentina comenzó a cobrar importancia a partir del programa de promoción conjunta impulsado por la Secretaría de Turismo de la Nación. Es por ello que las acciones a tal fin han empezaron a desarrollarse recientemente, más allá de lo poco que ha hecho con anterioridad cada centro en particular. Para comenzar, se toman los ejemplos individuales de las Leñas y Chapelco.

En Las Leñas no existe un departamento de marketing internacional. De hecho, en la oficina de Buenos Aires hay solamente 14 empleados. El departamento de marketing es uno, que no se subdivide, y que depende de la gerencia general y del presidente de Las Leñas. No se ha aportado información acerca de la cantidad o porcentaje de turistas extranjeros que recibe el centro. Sin embargo sí se sabe que sus principa-

les mercados de interés son Brasil y Estados Unidos que, según se afirma, representan el mayor porcentaje de visitas extranjeros en el valle (aunque no se aportan cifras al respecto). En estos países, la presencia en ferias y exposiciones es la única acción destinada a atraer a los turistas de estos países, además de acciones a través de los operadores en esos países en forma directa y las acciones conjuntas con la Secretaría de Turismo y los otros centros argentinos.

Tampoco se han mencionado estrategias implementadas para que el extranjero se encuentre bien recibido en el centro - más allá que algunos empleados, como en la escuela de ski por ejemplo, hablen el idioma, y esto último por iniciativa propia de los instructores.

En Chapelco es bajo el porcentaje de turistas extranjeros y bajas también las expectativas y el interés, ya que el transporte aéreo complica su llegada a este centro invernal. Sólo habría una "ínfima" presencia de brasileños. En realidad, su encuesta revela un 3,9 por ciento de turistas procedentes de Chile y un 1,4 por ciento proveniente del resto de América, del total de turistas (nacionales y extranjeros) entrevistados. Tampoco existe un departamento de marketing internacional, sólo dos personas se encargan del marketing en general. Su presupuesto de promoción y publicidad se divide entre lo destinado a la Argentina y a Brasil, y dentro del presupuesto destinado a Brasil, se incluye lo que Chapelco aporta junto con la Secretaría de Turismo para el programa de promoción conjunta. Además se aporta el 50 por ciento por la publicidad gráfica que los operadores argentinos y brasileños realizan. Su presencia individual en Brasil se completa con eventos de la Cámara de Turismo Argentina (de la cual Chapelco es socio) en San Pablo, Porto Alegre y Río de Janeiro. Y como antecedente, se menciona una publicidad en radio realizada para la temporada 1999 en ese mismo país.

No se ha obtenido información de los representantes de Catedral, aunque de la observación en este lugar se destaca que hay una adaptación al mercado brasileño, con información brindada en portugués en varios de los sectores que conforman la oferta turística del lugar (restaurantes, cafeterías, hoteles, servicios de montaña). La llegada de turistas de Brasil es muy importante, como se ha destacado en el capítulo anterior, pero no se cuenta con mayor conocimiento de las estrategias empleadas de manera individual, que la realización de una presentación del centro en la ciudad de San Pablo en el año 2000.

En cuanto a la promoción conjunta de los centros de ski argentinos, previo a la temporada 2000 se organizó por primera vez un evento como el realizado en el Rosedal de Palermo - la "montaña de nieve" - pero a 60 kilómetros de San Pablo. La promoción estaba dirigida especialmente a operadores de viaje y prensa especializada, en jornadas de dos días, con exhibiciones y show, para presentar el producto "nieve-ski-montaña". Concurrieron esquiadores, 1.500 agentes de turismo y más de un centenar de periodistas.

Los costos de este evento fueron compartidos entre el gobierno argentino y los centros de ski, incluyendo el traslado de los agentes de turismo hasta el lugar del evento, que se esperaba enviaran a nuestro país unos 40 turistas cada uno durante la temporada 2000.

Luego del evento de la montaña de nieve, se invitó a la prensa brasileña a conocer los diferentes centros de ski argentinos. En Bariloche se dice que mejoró la afluencia de turistas brasileños con respecto al año anterior (por cierto, sin cifras ciertas).

Para esta temporada 2001 se repitió el evento, y durante dos días del mes de mayo, los centros argentinos presentaron sus novedades en el Ski Mountain Park, complejo de entretenimientos próximo a San Pablo.

La logomarca de "Mejor Argentina", que se imprime en todo folleto y evento organizado en Brasil, intenta sacarle ventaja principalmente a tres destinos habituales de los esquiadores brasileños: los centros chilenos, Aspen/Snowmass y Cortina D' Ampezzo (Italia) - estos dos últimos, considerando que los esquiadores opten por una sola salida anual a la nieve. La expectativa está en evitar que otros centros de ski internacionales ganen terreno, publicitando con este fin una mayor calidad de las instalaciones, mejores precios, o el factor cercanía geográfica. Sin embargo, lo único real es la cercanía geográfica entre Brasil y Argentina, ya que en cuanto a calidad de las instalaciones, hasta cierto punto podemos ser competitivos con Chile, pero no con los otros centros mencionados. Y en cuanto a precios, al pasaje aéreo entre San Pablo y Santiago de Chile son unos 150 dólares (y recordemos que los centros de ski más importantes de Chile están cercanos a Santiago). En cambio, viajar desde San Pablo hasta los centros de ski argentinos, representa unos 450 dólares (sí es válida la comparación de tarifas aéreas a Estados Unidos o Italia).

En cuanto a las acciones desarrolladas por nuestros centros en Estados Unidos, unos pocos meses después que un directivo de Alta Patagonia expusiera las razones por las cuales no era conveniente dirigirse al mercado norteamericano - comentado en el capítulo anterior - se lleva a cabo la Primera Semana Argentina en Aspen, con el objetivo de posicionar la cultura argentina y la gastronomía en el mercado norteamericano del ski, para que los clientes de ese país puedan disfrutar de esos mismos productos en la Argentina, durante el invierno local.

La presencia argentina se hizo efectiva mediante un stand en la base de Ajax y otro en la de Snowmass, con banderas, discos compactos de tangos, folletos de turismo en Argentina, otros específicos sobre los

centros de ski (muy similares a los realizados para Argentina y Brasil para la temporada 2.000, pero, obviamente, en inglés), otros para la difusión de pesca con mosca en la Patagonia, y cupones para sorteos de 10 viajes a Argentina (una semana de ski, de golf o de pesca con mosca)⁶². Se calcula que más de 2.500 norteamericanos pasaron por estos stands, y 1.500 se anotaron para los sorteos.

Otros eventos que se realizaron a diario fueron las lecciones de tango por las tardes, y por las noches, los espectáculos de tango e intérpretes argentinos de jazz. El viernes por la noche se sirvió una cena en el restaurante L'Hostaria, con empanadas, bifés de chorizo, papas fritas, flan con dulce de leche y vino argentino. El domingo al mediodía se sirvió otra comida argentina (empanadas, lomitos, rogel y vino) en un área donde habitualmente se hacen picnics para esquiadores, en Snowmass. También se repartieron calcollmanías, rompevientos, buzos polar y cuellos de abrigo. Esa misma noche, de despedida, se realizó una fiesta con música argentina.

Junto al Secretario de Turismo viajaron operadores turísticos y representantes de los centros de ski que participan del programa Mejor Argentina.

En cuanto a Aspen Skiing Company, existe un departamento de Ventas y Marketing Internacional que está conformado por un director (responsable por Brasil, Italia y países emergentes), y tres gerentes: uno para América Latina, España y Portugal, otro para Europa (menos Reino Unido, Italia y Portugal) y el último para el Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Asia y Canadá. Además, cuenta con el apoyo de un coordinador, encargado de toda información general.

Aspen Skiing Company participa activamente de diferentes eventos para atraer turistas de otros países: exposiciones de ski o turismo aventura en particular, y de turismo en general, en diferentes ciudades del exterior (en Buenos Aires, por ejemplo, se presenta con stand propio en Expo Todo Ski (mayo, Sheraton Hotel) y en Expo Aventura (septiembre, Predio Retiro). Dentro de los Estados Unidos, participa de "Pow Wow"⁶³, la feria de turismo más importante de este país. En 1.999, por ejemplo, participaron 1.200 expositores⁶⁴ – compañías aéreas, hoteles, empresas de alquiler de autos, parques temáticos, compañías de cruceros, oficinas de turismo. Se trata de un encuentro anual con los operadores del mundo entero, que viajan a Estados Unidos especialmente para este evento. Los expositores ofrecen a los operadores mayoristas del mundo todo lo que puede necesitar un turista.

También se promociona en artículos y notas de diferentes revistas especializadas (por ejemplo, la revista argentina *Lugares*). Se organizan "FAMs" (viajes de familiarización en el destino) de prensa y de operadores y agencias, donde, en el caso de estos últimos, se los entrena para vender ski (recorren hoteles, restaurantes, esquían, participan de las diferentes actividades que realizaría un turista). En los tres meses previos al comienzo de la temporada de ski (entre septiembre, octubre y primer quincena de noviembre), se visitan operadores, agencias y empresas de internet de los diferentes países de interés.

Además se realizan promociones en otros centros de ski, por ejemplo, en Chile y Argentina: en el año 2000 Aspen/Snowmass fue sponsor de los *Extremos* en Las Leñas, repartió *rack cards* (folletos) en hoteles de montaña y en negocios de ski, y en este último caso, con una promoción cuyo objetivo era recolectar direcciones de e-mail de los esquiadores y snowboarders.

El unirse con centros de ski de otros países, convirtiéndose en *ciudades y montañas hermanas*, aporta beneficios tales como economías de escala en acciones de marketing internacional, presencia promocional en otro centro de ski, descuentos en pases de medios de elevación, por ejemplo. Y esto, además de otras actividades y objetivos que se han detallado en el capítulo anterior, en el apartado dedicado a alianzas.

En cuanto a su participación conjunta con otros centros de ski, se ha descrito también en el capítulo anterior su integración a SKI USA, organización de marketing internacional de 40 centros de ski de Estados Unidos, cuyas principales acciones para atraer turismo internacional son la pauta de algunas publicidades gráficas en conjunto, la presencia en exposiciones, pero principalmente, una guía anual que publica con información y contactos en los centros de ski.

De las ventas totales de Aspen Skiing Company, un 20 por ciento corresponde a ventas internacionales⁶⁵. El siguiente cuadro muestra una desagregación de los clientes internacionales de Aspen/Snowmass por país de origen, y ordenados como ranking de países emisores de turistas a este centro, así como la variación entre las temporadas 98/99 y 99/00. Para este cálculo se registran a las personas que compran dos o más días de medios de elevación - momento en el cual se les pregunta el país de procedencia - y también se utilizan los datos que se registran en los hoteles.

62 Se incluye en el **anexo 3** un recorte del diario local anunciando estos eventos, y una copia de los cupones del sorteo.

63 *Pow Wow* es un saludo indio.

64 De un artículo publicado en el diario *Clarín* del domingo 23 de mayo de 1.999, Sección Viajes y Turismo.

65 Información brindada por la gerente de marketing internacional para América Latina.

	País	Clientes 98 - 99	Clientes 99 - 2000	% de Variación
1	Australia	4833	6683	38
2	Reino Unido	5052	5562	10
3	Brasil	6383	5341	-16
4	Canadá	2198	2435	11
5	México	2890	2177	-25
6	Argentina	2120	1832	-14
7	Alemania	1517	1251	-18
8	Nueva Zelanda	364	492	35
9	Sudáfrica	208	417	100
10	Suiza	313	329	5
11	Suecia	353	216	-39
12	España	328	193	-41
	Total	26559	26928	46

Fuente: Departamento de Marketing y Ventas Internacionales de ASC.

Se puede observar la presencia de dos países de América del Sur: Brasil, ocupando el tercer lugar en número de turistas que concurren al centro, y Argentina, en el sexto lugar. De ambos países han concurrido menos turistas durante la temporada 1999/2000 en comparación con la temporada anterior.

En algunos medios de Brasil, como la revista *Ski Brasil*, aún es mayor la presencia de Chile y Estados Unidos que la de Argentina. Esta revista, en su edición para la temporada 2001 del hemisferio sur, presenta seis centros de ski chilenos (Valle Nevado - junto con La Parva y El Colorado -, Portillo, Termas de Chillán y Pucón, y tan sólo tres argentinos: Las Leñas, Catedral y Chapelco. En las páginas centrales, se promociona Aspen/Snowmass, que con más energía que los centros sudamericanos, apunta al mercado brasileño invitándolo a informarse acerca de la nueva temporada de descuento exclusiva para ellos, en el mes de enero (el de mayor afluencia de turistas brasileños), con precios más bajos, y tarifas especiales en la escuela de ski para acompañar este beneficio.

En cuanto a este último punto, atendiendo a la situación económica por la que atraviesa Brasil (y que en Aspen se reflejó en la caída de turistas para los años presentados en el cuadro correspondiente), la compañía reacciona rápidamente para reimpulsar la llegada de estos turistas que representan uno de sus principales clientes internacionales.

En esta misma publicación, los precios de los paquetes completos (incluyendo pasaje aéreo, transfers, alojamiento con diferente régimen de comidas, medios de elevación) son levemente superiores para los centros argentinos comparando con los chilenos, aunque para Chapelco no se presenta directamente el valor de ningún paquete de ski.

Conclusiones preliminares

Los centros de ski argentinos no actuaban con firmeza en los mercados internacionales, sea por desconfianza, por falta de recursos, de organización o de iniciativa. Gracias a la alianza formada en el año 2000 con el programa Mejor Argentina, han comenzado a tener una presencia más activa y notoria en los mercados internacionales para atraer a los turistas extranjeros, especialmente a brasileños y estadounidenses. En cambio, Aspen/Snowmass tiene toda una infraestructura organizativa preparada para actuar activamente en los mercados extranjeros, y por lo contrario, su asociación a SKI USA es un medio más para llegar a los operadores de turismo de otros países, pero no tanto así a los turistas, a los que se dirige con más fuerza de forma individual.

Para Chapelco, el programa de promoción conjunta es válido en cuanto que le sirve para "figurar", aunque a nivel internacional no esperan los resultados que pueda obtener Catedral, por ejemplo, ya que el aeropuerto de San Martín de los Andes no es internacional ni tiene arreglos de conexión con Buenos Aires. En cambio, a Bariloche y en menor medida a Malargüe, sí llegan vuelos desde Brasil.

Para Las Leñas, a nivel internacional, el programa permite aunar esfuerzos para abordar los diferentes mercados de interés (Brasil y Estados Unidos) con más fuerza y ofrecer opciones tentadoras para todos los públicos.

La búsqueda de medios de recolección de datos personales de los clientes potenciales que realiza Aspen a través de sus sorteos, demuestra la importancia que se le otorga al marketing directo, como se mencionara con anterioridad.

Acerca de la Semana Argentina en Aspen, considero acertada esta idea de promocionar el ski de Argentina en este otro destino. Pero como apreciación personal, de haber estado presente en el lugar, no se aprovechó realmente el evento. La comitiva pasó unos días de mucho ski y con buen tiempo, pero en cuanto al objetivo del viaje, sí se vio "Argentina" por varios lugares, pero faltó a mi parecer una individualización de cada centro para dar a conocerse con sus características y servicios.

Seguimiento de clientes

Como fue explicado en el capítulo 1, el sistema de seguimiento del cliente implica que no se abandone a los clientes habituales, al tiempo que se atraen nuevos clientes por medio de una promoción más agresiva. Y mediante la realización de encuestas, se puede obtener información valiosa para conocer la satisfacción o insatisfacción de los clientes y actuar en consecuencia, tanto aprovechando los puntos fuertes como trabajando para superar las debilidades.

En Las Leñas, durante la temporada se realizan encuestas con el objetivo de sondear las necesidades y la satisfacción de clientes. De estas encuestas surgen también los motivos de elección de este centro: la cercanía a los grandes centros urbanos del país, su ski in / out, la cantidad y variedad de pistas con mucha dificultad y muy fácil acceso, son los más mencionados.

La Secretaría de Turismo de San Martín de los Andes realiza una encuesta que en Chapelco consideran muy profesional y completa, y que aseguran les es de mucha utilidad. A esta encuesta se hizo referencia en varias oportunidades en el presente trabajo. Es realizada en hoteles, en la calle y en restaurantes.

Según la misma, el 34 por ciento de los encuestados pensaban volver a esquiar en la misma temporada. De ellos, el 34 por ciento pensaba hacerlo en Chapelco, el 31 por ciento en Catedral, el 18 por ciento en Carro Bayo, un 14 por ciento en Las Leñas, y el 3 por ciento restante, en otras estaciones.

En Aspen / Snowmass se realizan numerosas encuestas. Además de las clásicas encuestas de satisfacción, sobre el final de la temporada 2001, por ejemplo, se entregaba un cuestionario en el que se hacía partícipe al cliente en los planes de expansión de la base en Snowmass. En el mismo se les pedía su ayuda en la determinación de los componentes correctos a ampliar, de acuerdo a las necesidades y circunstancias a las que se enfrentó el cliente durante su estadía.

Otra encuesta de este centro tiene por fin analizar los resultados del programa de la escuela de ski para niños y adolescentes. Además, se ofrece contacto continuo de la escuela con los chicos que asistieron, para que éstos reciban noticias sobre ski y snowboard, y mantengan el contacto con los instructores y compañeros por medio de internet.

Conclusiones preliminares

La información que se obtiene a través de las encuestas a clientes es valiosa siempre que se actúe en consecuencia. Como ya se mencionara anteriormente, por ejemplo, la principal preocupación del turista antes de viajar a Chapelco es la falta de nieve y, mientras en los otros centros se cuenta con las instalaciones necesarias para la fabricación de nieve artificial, en Chapelco no se han tomado aún las medidas al respecto.

Los resultados de esta misma encuesta, presentados en este último apartado, pueden tomarse como un indicativo de la medida en que el cliente se encuentra satisfecho (y sobre esa base decide o no volver a esquiar en el mismo centro), aunque es necesario entender que en esta industria del turismo, uno de los motivos presentes en todo viaje es el de conocer otros lugares, con lo cual un cliente que considera visitar otro centro de ski, no necesariamente ha quedado insatisfecho con el servicio recibido. Tal vez una pregunta más representativa sería si la persona encuestada recomendaría el lugar a familiares, amigos y conocidos, por qué razones lo recomendaría y por cuáles no lo haría.

En Aspen / Snowmass se le da protagonismo al cliente, aún en la toma de decisiones, generando de esta manera un impacto positivo en ellos, ya que por medio de las encuestas que se le realizan no sólo se busca evaluar el resultado del servicio brindado, sino que en ocasiones se le consulta acerca del modo en que mejor impactarían en él los futuros cambios que prevé la empresa. Y el resultado es una buena base de clientes fieles.

Asimismo, Aspen busca mantenerse en contacto con los clientes luego que dejan el lugar, mientras que en los centros argentinos no se buscan los modos de mantenerse en contacto con ellos. Solamente las agencias de viajes realizan mailings a sus clientes, pero las agencias operan con diferentes destinos: los centros deberían actuar por sí mismos para mantener sus clientelas.

El cliente interno

El servicio prestado al cliente interno es de vital importancia para lograr el éxito de la empresa, por la directa relación que los empleados tienen en la actitud que presenten los turistas, es decir, en su grado de satisfacción o insatisfacción.

En el valle, Las Leñas emplea entre unas 35 y 350 personas, de acuerdo a la temporada.

Los empleados cuentan con una capacitación específica de acuerdo al puesto que ocupan. En sectores como la escuela de ski se requiere una capacitación básica al momento del ingreso, y luego se realizan cursos de perfeccionamiento. Estos cursos pueden ser los cursos de instructor de la federación correspondiente, por decisión de la misma persona y a su cargo, o cursos internos que ofrece la escuela de Las Leñas previo al comienzo de la temporada, requeridos de acuerdo al nivel de ski o snowboard, y a la experiencia del futuro empleado. Además, se realizan algunas clínicas durante la temporada, con el objetivo de unificar criterios en la enseñanza, además de mejorar la técnica individual.

Al momento del ingreso se entrega al nuevo empleado una copia del reglamento interno de la empresa. Se le brinda alojamiento en el edificio Residencias en el mismo valle, y según el puesto que ocupa, se le entregan tickets de comida gratis o con descuentos, además del pase para los medios de elevación sin costo.

En Aspen Skiing Company, son 1.100 empleados integrando solamente la escuela de ski y snowboard, entre las cuatro montañas en que brinda sus servicios.

Todo empleado recibe capacitación específica antes de su ingreso, independientemente de su experiencia. Al volver a ocupar el puesto la temporada siguiente, recibe nueva capacitación. Además de la capacitación específica de su puesto, se actualiza al empleado sobre la situación y objetivos de la empresa, formas de proceder, etc. En el caso particular de la escuela de ski, además de la realización de cursos y exámenes del PSIA (Professional Ski Instructors of America), a elección y cargo del instructor, se realizan cursos de la misma escuela durante toda la temporada, para los diferentes niveles y apuntando a distintos objetivos: mejorar la enseñanza, mejorar la técnica individual, aprender y/o mejorar en saltos, bumps, nieve honda, fuera de pista, cursos de primeros auxilios, de seguridad relacionada con las avalanchas, etc. Algunos de estos cursos son obligatorios, y otros a elección. En este último caso, el instructor es recompensado con puntaje por elegir capacitarse (este puntaje representa más trabajo y más ingresos, dado que el instructor de ski, tanto en ésta como en la mayoría de las escuelas, cobra por hora trabajada).

Tanto al momento de ingreso, como al de reincorporación al comienzo de cada temporada, se entrega a todos los empleados un manual que es una "guía de recursos para el empleado", y contiene desde una bienvenida, historia del pueblo y de la compañía, novedades, estadísticas, presentaciones, hasta los beneficios de los empleados, lo que se espera de ellos, las reglas disciplinarias y políticas de seguridad, entre otros.

Los empleados no reciben alojamiento gratis, sí algunas facilidades cuando es el primer año que trabaja en la compañía, y aquí reside la quizás única crítica que los empleados en general le realizan a la empresa: la escasez de oportunidades de encontrar alojamiento accesible.

En cuanto a beneficios, además de contar con el pase para los medios de elevación, también se les entrega cierta cantidad de pases gratis y con descuento para regalar a sus visitas, descuentos en restaurantes y tiendas, en transporte.

Además se realizan para ellos numerosos eventos sociales a lo largo de la temporada, incluyendo fiestas donde se realizan sorteos con importantes premios, como autos, viajes, motos de nieve, por ejemplo.

Conclusiones preliminares

Partiendo de las diferencias en dimensión, uno podría inferir que en un centro con menos empleados, la relación más personal que puede existir desembocará en una mayor satisfacción del empleado y mayor trabajo en equipo. La realidad vivida demuestra que, más allá de la calidad humana, que puede ser excelente en ambos casos, Aspen Skiing Company trabaja activamente para el cliente interno, siendo una empresa que busca satisfacer a los empleados y visitantes por igual. Estos dos grupos de personas son ubicados en lo más alto del organigrama de la empresa. En cambio, en Las Leñas no existen hechos concretos que demuestren un trabajo en pos de su satisfacción.

Además, en Aspen Skiing Company los empleados son informados constantemente de diferentes sucesos de la empresa, principalmente de los objetivos planteados para la temporada. El empleado adquiere un protagonismo y se le reconoce una importancia de un modo que no se presenta por estas latitudes. Hasta cierto punto puede tratarse de diferencias culturales.

Pero no se trata solamente de una cuestión subjetiva de actitud y relación. Hay otros hechos más concretos o "tangibles" que son evidencia de lo que se logra mediante uno y otro método de trabajo. A modo de ejemplo, gracias a la variedad e importancia otorgada a los cursos ofrecidos a los instructores, la escuela de ski y snowboard de Aspen es bien reconocida a nivel mundial. Y esta afirmación tiene su origen en encuestas y en la opinión de especialistas, no en los folletos institucionales, como sucede en el caso de los centros argentinos.

Conclusiones finales

Se han discutido en el trabajo aspectos relacionados a la comercialización del turismo en general en la Argentina, dado que en ese marco se presentan las posibilidades en comercialización de un sector específico, como el de los centros de ski, más allá de las variables de marketing que cada empresa puede controlar individualmente.

A nivel país, ha quedado manifestado que existía una falta de estrategias para atraer turistas, y que no se contaban con sistemas confiables y precisos de mediciones. Esto se reflejaba en circunstancias tales como la mayor concentración del turismo en una sola ciudad (Buenos Aires), el desconocimiento de ciudadanos extranjeros de las opciones turísticas que ofrece nuestro país, o la disonancia entre las estadísticas proporcionadas por las diferentes fuentes - o por la misma fuente en diferentes momentos. Esta era la realidad al elaborar - hacia fines del año 1999 - el proyecto de la presente tesina.

A partir del año 2000, la Secretaría de Turismo de la Nación ha comenzado a actuar más activamente, y con el Plan Nacional de Desarrollo Turístico, se aportan herramientas de marketing para superar estos inconvenientes - a través de la acción conjunta del sector público y privado - mediante, por ejemplo, la diversificación de destinos, o la segmentación por productos turísticos con el objeto de promover el turismo en nuestro país tanto a nivel nacional como internacional. Con la adopción de la cuenta satélite de turismo, se espera obtener mediciones confiables.

Junto con el objetivo de fortalecer la *Marca Argentina* para los argentinos, se ha comenzado a trabajar sobre este mismo concepto para atraer a los turistas extranjeros. Atendiendo a que los turistas americanos, europeos y brasileros son quienes realizan más gastos en turismo en nuestro país, acertadamente se ha comenzado a promocionar más agresivamente a la Argentina en estos destinos, tanto a nivel país como con algunos productos en particular - que pueden interesar en especial a los residentes en el lugar de promoción - como el ejemplo de la semana argentina en Aspen.

En el caso de los centros de ski, se han desarrollado acciones promocionales en Brasil y en Estados Unidos. La elección de los lugares de promoción ha sido a mi parecer por demás acertada - más allá de la crítica hecha oportunamente sobre la forma de aprovechar el evento en Estados Unidos. En el caso de Brasil, San Pablo es una ciudad con habitantes de alto poder adquisitivo. En el caso de Aspen/Snowmass, además del nivel socioeconómico de los turistas, es de remarcar la presencia de turistas internacionales - de esta manera, potencialmente se abarcaba un porcentaje de turistas australianos, británicos, brasileros, canadienses, mexicanos, alemanes, entre otros, durante la promoción. Quedaría tal vez pendiente la promoción en Europa.

Estas realizaciones conjuntas de los centros de ski con la Secretaría de Turismo deberían completarse con un trabajo individual de los centros de ski, que comiencen con, cuando menos, el nombramiento de un encargado de marketing internacional. En Aspen existe un departamento de marketing internacional, con gerentes para las diferentes regiones geográficas, sin desatender ninguna zona. Salvando las diferencias estructurales y económicas, sí podría enfatizarse la actividad internacional, incluso mediante la popularización de las alianzas entre ciudades de montaña - aprovechando la hermandad para la realización de actividades promocionales.

Retomando entonces el tema de alianzas, la unión de los centros argentinos por iniciativa de la Secretaría de Turismo les ha dado un nuevo impulso en su difusión a nivel nacional e internacional, pero también ha permitido que se logren ciertos beneficios, como la eliminación de impuestos en la importación de máquinas pisanieve.

Lo manifestado para las mediciones a nivel país se aplica también a los centros de ski. Pero a diferencia de otros destinos turísticos, los centros de ski cuentan con los pases de ski, un elemento con el potencial de brindar cantidad y calidad de información, desde la cantidad de esquiadores - incluyendo snowboarders - y días que esquiaron, hasta sus características demográficas, psicográficas y socioeconómicas, de gran utilidad para una promoción segmentada. Es verdad, y se ha comentado, que no todos los turistas que llegan a estos destinos esquián, pero representan un porcentaje ínfimo.

Este tipo de información sí es manejada en Aspen y otros centros americanos, y les permite comparar la evolución de turistas a través de las temporadas, y entre los centros de ski. De los pases de ski también obtienen datos sobre la edad de sus clientes, por ejemplo, o cuál de los deportes de nieve practican.

Debido a la falta de esta información numérica, si bien se puede actuar de acuerdo a tendencias observadas, no se pueden medir ciertamente resultados para evaluar, por ejemplo, las campañas de publicidad y promoción. Los centros de ski siguen contando con sponsors que destinan parte de sus presupuestos para comunicar en estos lugares, atraídos especialmente por el target que congregan. Pero resultará más dificultoso, dada la escasez o falta de precisión en las mediciones, encontrar inversores extranjeros - haciendo

referencia al deseo, o necesidad, de dinero extranjero para poder encarar el desarrollo tecnológico aún necesario.

Continuando ahora con la tecnología, es válido lo que los centros de ski se encuentran realizando dentro de la medida de las posibilidades, con el equipamiento para producción de nieve artificial, la renovación de medios de elevación, los sistemas de prevención de avalanchas, de máquinas para el mantenimiento de las pistas, entre otros. Sin embargo, en ocasiones parecería ser más lo que se anuncia que lo que se concreta, ya que Chapelco hace años tiene en sus planes la fabricación de nieve artificial, no concretada aún. Y a excepción de la silla séxtuple de Catedral, en general los medios de elevación se encuentran algo obsoletos. En cambio, el desarrollo tecnológico en Estados Unidos es tal, que ya ni se compite en estos términos.

Geográficamente, la desventaja de los centros de ski radica en encontrarse alejados de los grandes centros urbanos del país, "alineados" al oeste del país. Esto escapa al radio de acción de empresarios y demás personas interesadas. Sí depende de los sectores involucrados, en cambio, la facilitación del acceso a los centros mediante la adecuación de las opciones de transporte, para superar la distancia económica que representa para los habitantes de ciudades más alejadas, y a los turistas internacionales en general. Efectivamente, el tiempo y costos implicados en el viaje tienen una relación inversamente proporcional con la demanda, por lo cual es necesario trabajar en ello si se pretende aumentar la base de turistas. Los vuelos directos desde San Pablo hacia Bariloche y Malargüe son favorables. Probablemente en un futuro puedan lograrse vuelos directos desde otros países. Y para el turista interno, es positivo que se hayan aumentado frecuencias aéreas. En el tema transporte ha quedado *aprobada* la incorporación de soluciones, pero las mismas pueden considerarse parciales: también ha quedado demostrado que se pueden realizar mayores esfuerzos para mejorar mediante, por ejemplo, la adecuación de las tarifas para los mismos argentinos.

En cuanto a actividades alternativas, tanto dentro como fuera de la temporada invernal, los centros de ski se encuentran sumando opciones de entretenimiento. En general se relacionan al turismo aventura. Quedan aún mercados de especialidad a aprovechar – aunque esporádicamente se organiza algún evento destinado a estos segmentos - como el ecoturismo, el turismo cultural, educativo, incluso el segmento de gente en busca de una vida más sana, entre otros. Además, es el momento de aprovechar el fomento de Argentina como destino de golf. Son pocas las instalaciones de golf existentes en los centros argentinos, aunque estos lugares suelen ser favorables para el emplazamiento de canchas para la práctica de este deporte, como queda demostrado en el caso de los centros de Estados Unidos, donde el golf es práctica habitual desde la primavera hasta el otoño.

Todos los centros de ski se encuentran orientados al cliente. La diferencia está en la medida en que se practican sistemas de seguimiento, desde encuestas y entrevistas – que permitan conocer los cambios que se producen en sus deseos y necesidades, así como el grado en que los diferentes servicios que integran el producto turístico total los satisfizo – hasta una relación directa y continua con ellos - para ofrecerles alternativas ajustadas a su perfil y asegurar, en alguna medida, su regreso.

Con respecto al cliente interno, su satisfacción también es vital para que se traduzca en una satisfacción del cliente *externo*. Se ha ejemplificado lo realizado en un centro americano y otro argentino, donde las diferencias han quedado explícitas.

Parecería existir una evidente disonancia, no en la elección del target, sino entre los objetivos anunciados y las acciones realizadas. Creo que un centro de ski de por sí segmenta socioeconómicamente, ya que implica altos costos relativos en comparación a otros destinos turísticos. Pero se ha demostrado que apuntar a la clase más alta exclusivamente no es redituable. Es por ello que Aspen se encuentra reposicionándose con el intento de captar un público más variado y principalmente, más joven. En cambio Vail ha logrado una mayor participación de mercado a través de estos años, al apuntar a *todos*, careciendo de esa imagen elitista. Los centros argentinos también dicen que buscan masificarse, a pesar que en ocasiones, el tono de publicidad y los eventos que organizan, sumado al nivel de precios, no demuestran una acción destinada a este fin. Sí resulta más evidente su interés en los grupos de familias y de estudiantes, realizando aisladamente promociones que los benefician.

En cuanto al posicionamiento de los diferentes centros, creo que es bastante clara y compartida la idea con la que en general se asocia a cada centro en Argentina. Lo importante es que no se *empañe* esa claridad, por ejemplo, a través de la repetida inclusión de la palabra *premium* en publicidades de Chapelco.

Las estrategias de precios son en principio como en el resto de la industria a nivel mundial, en cuanto al uso de la estacionalización de la demanda. Pero es necesario adaptar el nivel de precios - principalmente para atraer a turistas extranjeros - al nivel de servicios que se ofrecen. De lo contrario, un turista como el proveniente de Brasil, al analizar la relación calidad/precio, probablemente elija Chile por menores costos, o Estados Unidos por mayor calidad y tecnología, dejando a los destinos argentinos en un peligroso nivel medio, con una estrategia que no se enfoca ni en costos, ni en diferenciación.

Los centros de ski argentinos, y especialmente durante las últimas dos temporadas, tienen una activa presencia en la mayoría de los medios de comunicación a nivel nacional, y se benefician también de accio-

nes de prensa y publicidad del rumor – esto último se da también gracias a las favorables condiciones de la nieve para estas mismas temporadas. Sin embargo, sería beneficiosa una mayor actividad promocional en el exterior - principalmente individualizando a los centros de ski - como ya se ha manifestado. Y también quedan por aprovechar los medios más personalizados de comunicación del marketing directo.

El objetivo del presente trabajo – *proponer alternativas para la mejora del marketing en centros de ski argentinos* – fue planteado a fines del año 1999, dado que de lo observado hasta esa última temporada invernal, y en comparación a la realidad en otro país (Estados Unidos), se evidenciaba la necesidad de cambiar, incluyendo evolucionar en la aplicación de los elementos de análisis y de las estrategias del marketing.

Desde ese momento se ha observado una serie de mejoras, acompañando lo sucedido en turismo a nivel país. En una nueva comparación con centros del primer mundo, es acertado lo realizado por centros de ski argentinos en cuanto a actividad y promoción conjunta, y en la elección de mercados objetivos en el exterior.

No quedan acabadas, con lo realizado hasta el momento, las alternativas en: desarrollo tecnológico, transporte, promoción internacional, incorporación de actividades alternativas en los centros, orientación al cliente, definición y mantenimiento de una línea que integre las estrategias de servicio, precios y comunicación. Esto último, con la indispensable unificación de propósito y criterios por parte de los empresarios de cada centro de ski en particular.

Finalmente, aún queda prácticamente todo por hacer en: marketing internacional (individual de cada centro), sistemas de recolección y medición de datos cualitativos y cuantitativos, sistemas de seguimiento de clientes, uso de medios de promoción más personalizados, servicio al cliente interno. En estos aspectos las diferencias entre los centros argentinos y Aspen/Snowmass continúan siendo notables.

Bibliografía

- ALBRECHT, Karl. Servicio al cliente interno. Paidós: Buenos Aires, 1992.
- CARDENAS TABARES, Fabio. Mercadotecnia y productividad turística. Trillas: México D.F., 1991.
- FERNANDEZ FUSTER, Luis. Geografía general del turismo de masas. Alianza: Madrid, 1991.
- HONEY, Martha. Ecotourism and sustainable development. Island Press: Washington DC, 1999.
- KOTLER, Philip. Mercadotecnia. Prentice Hall: México DF, 1991 (3° edición).
- KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan. Strategic marketing for nonprofit organizations. Prentice Hall: New Jersey, 1987.
- LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing Estratégico. Mc Graw Hill: Colombia, 1997.
- MC INTOSH; GOELDNER; RITCHIE. Tourism – Principles, practices, philosophies. John Wiley & Sons, Inc: New York, 1995 (7° edition).
- RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamiento. Mc. Graw Hill: Madrid, 1989.
- SAPOROSI, Gerardo. Clínica Empresaria.
- SORENSEN, Helle. International Travel and Tourism. Delmar Publishers: New York, 1997.
- WITHERS, Jean; VIPPERMAN, Carol. Marketing de Servicios, guía de planificación para pequeñas empresas. Granica: Barcelona, 1998.

Enciclopedias:

- Barsa, volumen 6. Encyclopaedia Britannica, Inc.: Chicago, 1.965.
- New Encyclopaedia Britannica, volumen 10. Encyclopaedia Britannica, Inc: Chicago, 1.990.
- Compton's Reference Collection. Compton's Learning Company: USA, 1995.
- Ski Magazine's Encyclopedia of Skiing. Harper & Row Publishers: New York, 1979.

Diarios:

La Nación, Clarín, The Aspen Times, Aspen Daily News, Mañana Ski.

Revistas:

Mercado, Target, Lugares, Marcopolo, Badino News, Patagonia, Todo Esquí, Lodging Hospitality, Gerencia Ambiental, SKI USA, Centros de Ski Argentina.

Publicaciones de la Secretaría de Turismo de la Nación.

Folleto de los centros de ski.

Internet:

Secretaría de Turismo, South America Ski Guide, FIS, NSAA, SIA, FASA, centros de ski.

Entrevistas:

Martina Diez – Gerente de Marketing Internacional para América Latina, Aspen Skiing Company

Carlos Vanni – Ejecutivo de Ventas, Chapelco

Andrea Christello – Marketing, Las Leñas

Conferencias:

Esquí, Nieve, Montaña – en Expoaventura 2000

Anexos

5. CUENTAS SATÉLITES DEL TURISMO
6. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO – OMT
7. PLAN DE ACCIONES PROMOCIONALES DE LA SECRETARIA DE TURISMO DE LA NACION
8. LLEGADAS DE TURISTAS EXTRANJEROS A LA ARGENTINA
INGRESOS DEL TURISMO – PERÍODO 1990 - 2000
9. MAPAS
Distribución de centros de ski en Argentina y Chile.
Estados que albergan centros de ski en Estados Unidos.
Centros argentinos y conexiones aéreas.
Aspen y conexiones aéreas.
10. ESTADÍSTICAS DE SKI EN ESTADOS UNIDOS

Anexo 1 - Cuentas satélites del turismo¹

La Cuenta Satélite de Turismo es una herramienta estadística que mide el impacto total del turismo en la economía y generación de empleo, permitiendo a los investigadores la comparación directa entre el impacto del turismo y el de otras industrias, y entre países.

El 10 de mayo de 2001 se ha realizado en Vancouver, Canadá, la conferencia: TSAs (TOURISM SATELLITE ACCOUNTS) – Cifras creíbles para Decisiones Coherentes en Negocios. Esta conferencia ha reunido a más de 200 delegados de más de 50 países con el fin de revisar el progreso del desarrollo de las TSA, y fomentar la adopción de esta nueva herramienta de las Naciones Unidas / Organización Mundial del Turismo (OMT), durante la próxima década.

Las TSA están revolucionando la imagen de la industria del turismo, aportando un nuevo reconocimiento y confianza a la industria, y mayor credibilidad a sus estadísticas.

Las empresas de turismo están interesadas en los resultados de las TSA ya que esperan que puedan influir en las decisiones de leyes laborales e impositivas a cargo de los legisladores.

La implementación de las TSA es una prioridad de la OMT, que ha distribuido la publicación final de las Naciones Unidas acerca de las metodologías recomendadas para las TSA durante la conferencia de Vancouver. Unos 40 países han comenzado ya con el proceso, pero la OMT quiere aumentar este número, para lo cual realiza seminarios en diferentes partes del mundo. En el año 2000 se llevaron a cabo, entre otros, 2 seminarios para países latinoamericanos.

Algunos de los países representados en la conferencia aportaron la siguiente información acerca de la magnitud y significancia del turismo en sus países:

- ❑ Australia genera \$AU58,2 billones provenientes del turismo doméstico e internacional combinados, representando 4,5 por ciento del PBI. El turismo emplea a 388.500 personas o el 5,4 por ciento de la fuerza laboral australiana.
- ❑ Francia genera FF605 billones provenientes del turismo doméstico e internacional combinados, representando 2,4 por ciento del PBI. El turismo emplea a 624.000 personas o el 2,7 por ciento de la fuerza laboral australiana.
- ❑ Chile genera Ps1,4 trillón provenientes del turismo doméstico e internacional combinados, representando 3,8 por ciento del PBI. El turismo emplea a 166.100 personas o el 3,2 por ciento de la fuerza laboral australiana.
- ❑ Los Estados Unidos generan US\$ 461 billones provenientes del turismo doméstico e internacional combinados, representando 2,2 por ciento del PBI. El turismo emplea a 4,5 millones de personas o el 3,5 por ciento de la fuerza laboral australiana.

Anexo 2 - Organización Mundial de Turismo

La Organización Mundial de Turismo es la organización internacional líder en la industria de viajes y turismo. Anualmente publica las últimas estadísticas de viajes y turismo local e internacional, y proyecciones a 10 años.

La integran 139 países miembro y más de 350 países afiliados que representan al gobierno local, a las asociaciones de turismo y a las compañías del sector privado, incluyendo aerolíneas, grupos hoteleros y operadores turísticos.

Con su sede central en Madrid, España, la OMT es un cuerpo inter – gubernamental con el apoyo de las Naciones Unidas para la promoción y desarrollo del turismo. A través del turismo, la OMT tiene como objetivo estimular el crecimiento económico y la creación de empleos, proveer incentivos para la protección del medio ambiente y patrimonio de los destinos, y promover la paz y el entendimiento entre todas las naciones del mundo.

El turismo es la industria de mayor crecimiento. Los ingresos por turismo internacional han aumentado en un promedio del 9 por ciento anual, llegando a 476 billones de dólares en el 2000. Durante el mismo período, las llegadas de turismo internacional aumentaron en un 4,6 por ciento, para alcanzar 698 millones en el año 2000.

La OMT pronostica 1 billón de arribos internacionales para 2010, con un pronóstico de ingresos por 1.550 billones de dólares.

¹ Información obtenida de la página de internet de la Organización Mundial de Turismo

Los principales beneficios del turismo

❑ Ingresos por exportaciones

El turismo es la principal industria generadora de ingresos por exportación, y un elemento de gran importancia en la balanza de pagos de varios países. Los ingresos por turismo internacional han aventajado a los productos petroleros, automóviles, equipos de telecomunicaciones, productos textiles y cualquier otro producto o servicio.

❑ Empleo

Los viajes y el turismo son importantes generadores de empleo, se estima que emplea unos 100 millones de personas en todo el mundo. La mayoría de los trabajos en turismo se encuentran en pequeñas y medianas empresas de familia. Las investigaciones reflejan que la creación de empleos en turismo se encuentra en crecimiento a una velocidad 1,5 veces mayor que en cualquier otra industria.

❑ Oportunidades rurales

Los empleos y negocios turísticos generalmente se crean en las regiones más subdesarrolladas de un país, ayudando a nivelar las oportunidades económicas a través de la nación y ayudando a que los residentes permanezcan en las áreas rurales en lugar de mudarse a ciudades sobre- habitadas.

❑ Inversión en infraestructura

Los viajes y el turismo estimulan grandes inversiones en nueva infraestructura, que en muchos casos mejora la calidad de vida tanto para los turistas como para los residentes. Los proyectos de desarrollo turístico incluyen aeropuertos, caminos, sistemas de alcantarillado, plantas para el tratamiento de aguas, restauración de monumentos y museos, reservas ecológicas.

❑ Ingresos impositivos

La industria del turismo provee a los gobiernos con cientos de millones de dólares en ingresos impositivos a través de los impuestos a los alojamientos y en restaurantes, tasas aeroportuarias, impuestos a las compras, entre otras medidas fiscales.

❑ Producto Bruto interno

La combinación de turismo doméstico e internacional genera hasta el 10 por ciento del PBI mundial, y una participación considerablemente mayor en varias naciones pequeñas y países en vías de desarrollo.

Tradicionalmente, el turismo mundial ha sido medido en arribos internacionales de turistas y en ingresos por turismo.

La OMT define los Ingresos Internacionales por Turismo como los "ingresos de un país, resultado de los gastos en consumo (pagos por bienes y servicios) que un turista internacional realiza para utilizar personalmente o para regalar".

	1985	1990	1995	1997	1998	1999
Llegadas (millones)	327,1	457,2	565,4	618,2	636,6	664,4
Ingresos mundiales (billones de US\$)	118,1	263,6	405,8	439,7	441,0	454,6

Este cuadro refleja un crecimiento sostenido tanto del movimiento de turistas como de los ingresos del turismo, a nivel mundial.

Anexo 3 - Plan de acciones promocionales de la Secretaría de Turismo de la Nación²

La Argentina participa activamente de diferentes encuentros de comercialización, congresos, ferias y exposiciones de turismo en general, y de ciertas modalidades de turismo en particular, tanto en el mercado regional como en los mercados América del Norte, Europa y Oceanía. Representantes de la Secretaría de Turismo y empresarios del sector concurren en algunos casos como invitados, en otras ocasiones son los organizadores del evento. Se realiza la presentación de los productos en general o en particular (en el caso de encuentros específicos de golf, ski, pesca, por ejemplo), se distribuye material promocional, en ocasiones se realizan shows de tango, y otras actividades culturales según las posibilidades que brinda cada evento en particular.

Para el 2001, la Agenda Internacional de Marketing y Promoción es más extensa que la del año 2000, dado el creciente compromiso de la Secretaría de Turismo de la Nación con la difusión de los atractivos de nuestro país en el exterior (como en el interior del país también).

Los siguientes son algunos de los eventos del 2001 en el ámbito internacional:

- ✓ THE PGA MERCHANDISE SHOW (Orlando, FL, USA)
- ✓ FITUR – Feria Internacional del Turismo (Madrid, España)
- ✓ DESTINATIONS (Londres, Gran Bretaña)
- ✓ SEMANA ARGENTINA EN ASPEN (Aspen / Snowmass, CO, USA)
- ✓ BIT – Borsa Internazionale del Turismo (Milán, Italia)
- ✓ LANZAMIENTO DEL PROGRAMA LATINO – LATINO (Estocolmo, Suecia)
- ✓ THE TRAVEL SHOW (Los Angeles, CA, USA)
- ✓ ITB – Internationale Tourism Börse (Berlín, Alemania)
- ✓ FAM TOUR PATAGONIA AUSTRAL (en Ushuaia y Calafate, Argentina, para operadores brasileños)
- ✓ ENCUENTRO DE COMERCIALIZACION Y PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO SKI – NIEVE – MONTAÑA (San Pablo y Río de Janeiro, Brasil)
- ✓ IX BUY ARGENTINA (Bs. As., Argentina, encuentro de comercialización donde los profesionales argentinos participantes presentan su oferta a unos 120 operadores de diferentes países, quienes pueden conocer uno de los destinos turísticos de nuestro país, durante el viaje de familiarización).
- ✓ ENCUENTROS DE COMERCIALIZACIÓN (París, Francia; Santiago, Chile; México D.D. y Monterrey, México; Sydney y Melbourne, Australia; estados a designar de USA; otros)
- ✓ MOUNTAIN PARK (San Roque, Brasil)
- ✓ SEMANA ARGENTINA EN MADRID
- ✓ FESTIVAL ARGENTINO DE TEATRO Y ROCK EN BARCELONA
- ✓ FLY FISHING RETAILER WORLD TRADE EXPO (Salt Lake City, UT, USA)
- ✓ FIT – Feria Internacional del Turismo * (Buenos Aires, Argentina)
- ✓ PREMIERE GOLF SHOW (Marbella, España)
- ✓ INTERNATIONAL GOLF TRAVEL MARKET (Sun City, Sudáfrica)

* La FIT, Feria Internacional de Turismo de América Latina, es la feria de turismo más importante de América Latina y la quinta en el mundo. Con el auspicio de las Secretarías de Turismo de la Nación y de la Ciudad de Buenos Aires, la feria es organizada por la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo y la Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de Buenos Aires. En su quinta edición (año 2000), la feria reunió a más de 60 países, 1.200 expositores y 18.000 profesionales del turismo. Esto representa un crecimiento del 500 por ciento respecto de su primera edición. Presenta cinco sectores: Nacional, Aventura, Brasil, Caribe e Internacional. La FIT se ha constituido en el ámbito ideal para descubrir mercados, mostrar nuevos servicios, hallar representantes y reafirmar las relaciones con los clientes.

También en el marco de la FIT, se realiza “Made in Argentina”, un evento comercial que reúne a compradores extranjeros y nacionales. Con la consigna “Para que el mundo compre Argentina y haga negocios con el mundo”, el encuentro convoca a unos 250 operadores de 50 naciones para que conozcan y compren productos y servicios turísticos de empresas de nuestro país.

En las páginas siguientes se incluyen:

1. Prints de la página de internet de la Secretaría de Turismo de la Nación con:
 - La presentación de su programa de marketing y promoción,
 - El índice temático de su agenda internacional año 2001,

² Información encontrada en la página de Internet de la Secretaría de Turismo de la Nación y en publicaciones y boletines especiales en el marco de los diferentes eventos.

- Los eventos para la promoción específica del producto *Ski – Nieve – Montaña* en el exterior.
- 2. Publicidad de la semana argentina en Aspen publicada en el diario The Aspen Times, de Aspen.
- 3. Cupón del sorteo para juntar datos de potenciales clientes en ocasión del mismo evento.

Anexo 4 – Llegada de turistas extranjeros a la Argentina Ingresos del turismo – Período 1990 / 2000

En estos gráficos también se evidencia el crecimiento del turismo, en este caso para el caso particular de Argentina, tanto por la llegada de turistas extranjeros, como por los ingresos económicos de este mismo rubro. En 1999 se ha presentado una baja, pero la tendencia vuelve a mostrar un aumento en el año 2000.

Anexo 5 – Mapas

En las páginas siguientes se presentan los siguientes mapas:

1. Distribución geográfica de centros de ski en Argentina y Chile.
2. Estados que albergan centros de ski en Estados Unidos.
3. Ubicación de los centros argentinos y sus conexiones aéreas.
4. Ubicación de Aspen Snowmass y sus conexiones aéreas.

Anexo 6 – Estadísticas del ski en Estados Unidos

La *National Ski Areas Association* es una asociación comercial para los dueños y operadores de áreas de ski en Estados Unidos. Representa a 332 centros de ski alpinos, que son los que reciben más del 90 por ciento de los esquiadores y snowboarders en ese país.

Entre otras labores, la NSAA analiza y distribuye las estadísticas de la industria del turismo. También está activamente involucrada en el marketing del ski y snowboard a nivel nacional e internacional.

El objetivo principal de la asociación es satisfacer las necesidades de los dueños y operadores de los centros de ski americanos y difundir, estimular y promover la industria.

Establecida en 1962, en el año 1989 se fusionó con la SIA (SnowSports Industries America), que publica los informes detallados de la industria del ski y snowboard en Estados Unidos.

En las próximas páginas se incluyen:

1. Una presentación de la NSAA (el resumen de su contenido se encuentra traducido en estos párrafos precedentes),
2. Parte de las estadísticas y cifras de los informes de la SIA
3. E-mail recibido de la NSAA con el objetivo de dejar asentado la existencia de información más detallada, pero a la que no se ha podido acceder.