



DINÁMICA DE LOS ACTORES PRIVADOS TURÍSTICOS EN LA VILLA EL CHOCÓN (Pcia del Neuquén)

Mirian Noemí Cardone¹

Resumen

Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación, que se está realizando en el Departamento de Geografía. En relación al Turismo, el propósito es comprender la reorganización productiva turística y su dinámica territorial en la Villa El Chocón para implementar acciones de desarrollo.

En este caso en particular interesa presentar parte de esta investigación referida a los actores privados y la dinámica que ejercen en el proceso productivo turístico que está reorganizando la villa, así como también conocer las potencialidades y conflictos que enfrentan.

En la temática de la reorganización productiva se partió de considerar que el *turismo* es transformador del *territorio*. El territorio juega un rol diferente en este contexto de la economía abierta y global. En él se conjugan la cantidad, calidad y disponibilidad de recursos, posibles de ser combinados, valorados y transformados por los distintos *actores* según su cultura y capacidad, aptitud, tecnología y poder de gestión. Ello acontece en este ámbito de estudio.

Palabras clave: turismo, territorio, actores privados.

¹ Departamento de Geografía de la Facultad de Humanidades, Universidad Nacional del Comahue. E-mail mcardone@speedy.com.ar

Introducción

Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación, llevado a cabo en el Departamento de Geografía, cuyo objetivo general es comprender la reorganización productiva actual de la actividad turística y forestal y su dinámica territorial en la Provincia del Neuquén, abordando estudios de caso.

En relación al Turismo, el propósito es analizar la reorganización productiva turística y su dinámica territorial en la Villa El Chocón y sugerir pautas de desarrollo territorial.

En este caso en particular interesa presentar una parte de esta investigación referida al rol y dinámica de los actores privados en el proceso productivo turístico que está reorganizando la villa, así como también dar a conocer las potencialidades y conflictos que enfrentan.

En la temática de la reorganización productiva se partió de considerar que el *turismo* es transformador del *territorio*. El territorio juega un rol diferente en este contexto de la economía abierta y global. En él se conjugan la cantidad, calidad y disponibilidad de recursos, posibles de ser combinados, valorados y transformados por los distintos *actores* según su cultura y capacidad, aptitud, tecnología y poder de gestión. Ello acontece en este ámbito de estudio donde los actores privados prestan servicios, se erigen en comerciantes, operadores o agentes inmobiliarios, etc. configurando un uso específico del territorio orientado al Turismo. Su intervención es importante por cuanto definen la especialización del lugar.

El surgimiento de la villa El Chocón y su orientación en torno al Turismo

En la década de los años '60 se inicia un período de “modernización” en el territorio argentino estableciéndose nuevas formas técnicas y de organización producto de las firmas transnacionales, a la vez que se facilitan los flujos e intercambios financieros, así como una fuerte movilidad laboral., en las regiones que se erigen atractivas del proceso como la Provincia del Neuquén. En esta década se consolida la tendencia de incorporación del territorio al proceso de Globalización, y las acciones que traerá aparejada esta estrategia impulsarán la creación y el crecimiento de la Villa El Chocón.

Comienza una fuerte inversión en infraestructura social básica, en obras de comunicación y también energéticas para dotar principalmente de energía a la Región Pampeana, principalmente al Gran Buenos Aires. Se amplían así las centrales térmicas instaladas en estos espacios geográficos a la vez que se construyen nuevas centrales hidroeléctricas y termonucleares, entre las que se encuentra la de El Chocón

En el año 1966 se sanciona la Ley Nacional 16.882, encomendándose a la empresa estatal de “Agua y Energía” la ejecución de obras del Complejo El Chocón-Cerros Colorados, sobre los ríos Limay y Neuquén. Sus objetivos fueron, según orden de importancia: atenuación de las crecidas de los ríos Limay y Neuquén, abastecimiento de energía para la región y exportación hacia el Gran Buenos Aires y

Litoral y el tercer objetivo no cumplido el de poner bajo riego una superficie de 650.000 has. en inmediaciones de la represa.

A principios de 1968 comienzan a tomar forma dos asentamientos poblacionales ubicados a unos 80 km al sudoeste de Neuquén capital. Uno de carácter temporario, para los trabajadores de la obra, y otro permanente, dando lugar a la denominada Villa El Chocón.

Finalizada la obra en 1972, y puesta en funcionamiento la central, la mayor parte de la población emigra debido a que no se ofrecen nuevas fuentes de trabajo en la localidad. La que queda asentada, busca nuevas alternativas, impulsadas desde el poder público. Estas alternativas se encuentran en la actividad turística-recreativa. Al principio las actividades se limitaron a las visitas recreativas cortas - principalmente a las instalaciones de la central- considerada la "obra del siglo", recibiendo numerosos visitantes; a las actividades espontáneas de reconocimiento del área y a la práctica de algunos deportes náuticos y terrestres. Comienza a consolidarse la actividad con el descubrimiento de los hallazgos paleontológicos.

Cuando se privatiza la represa se producen importantes cambios. Por un lado la nueva empresa prohíbe las visitas a la obra, que hasta el momento era el mayor atractivo, ello conduce la atención a intensificar el aprovechamiento de nuevos recursos que pueden ser turísticos y de atracción para los visitantes como los paleontológicos y el uso del espejo de agua para los deportes náuticos, así como la contemplación del paisaje, atractivamente agreste.

Por otro lado, el gobierno nacional le restituye a la provincia los bienes de Hidronor ubicados en el perillago y las tierras que le habían sido expropiadas; luego éste se las transfiere al municipio ampliándose las posibilidades de acrecentar la actividad turística, siempre respaldado por el gobierno y los organismos públicos dedicados a la planificación y a la gestión turística. A ellos se suman los actores privados dispuestos a invertir en estos espacios. Como se explicara, su rol y dinámica actual es el motivo de esta ponencia.

Los actores en el proceso de reorganización turística

La reorganización de un lugar, en este caso orientada hacia el Turismo, presupone cambios sobre la vida misma de la comunidad y la especialización funcional de sus actividades para cumplir sus objetivos, muchas veces propuestos por nuevos actores.

Puede ser que un espacio se funcionalice turísticamente bajo la presión de la demanda o que exista voluntad para su organización o reorganización.

En este proceso intervienen actores privados, incluidos los agentes inmobiliarios que junto a los del poder público, con especial referencia al poder local, configuran el proceso productivo turístico. Puede ser que hayan formado parte del inicio de la transformación del espacio en turístico o que actúen una vez organizada su transformación.

Prestan servicios, se erigen en comerciantes, operadores o agentes inmobiliarios, etc. configurando un uso específico del territorio orientado al

Turismo, de cualquier forma su intervención es importante por cuanto definen la especialización del lugar.

Una vez que se descubre un lugar y se configura como área turística la oferta del mismo puede situarse en áreas supra-regionales, también la penetración del capital muchas veces proviene desde el exterior del área y actores extralocales controlan, en estos casos el excedente generado por el nuevo sistema productivo.

En el caso de la villa El Chocón, el rol protagónico, en los inicios de su reorganización en espacio turístico, le cabe al poder público provincial que en conjunto con el poder de gobierno local se erigen en los primeros promotores y gestores de este nuevo perfil enunciado en el Plan de Desarrollo Integral que se realizara con estos fines. Paulatinamente se van sumando los actores privados y más recientemente los extralocales, como el inmobiliario comandado desde Neuquén capital.

Interesa destacar que el “negocio” del turismo” supera la acción individual, por el contrario integra a otros sectores productivos multiplicándose los actores privados que intervienen. Otra consideración que debe tenerse en cuenta es que en este sector se produce un fuerte control desde la demanda a la vez que la estacionalidad condiciona su dinámica. Ello hace que los pequeños y a veces también los medianos operadores actúen bajo el objetivo económico de la reproducción de la fuerza de trabajo familiar, más o menos ampliada y no bajo la lógica de la tasa de beneficio. Este es el caso de la villa El Chocón por tratarse de un espacio aún incipiente en la organización turística.

Estos actores privados cumplen su rol organizados en torno a la empresa turística, veamos a continuación las características que ésta reviste.

La Empresa en la Actividad Turística

Se parte de los conceptos empresariales básicos y generales² para luego abordar las particularidades de la empresa turística de la Villa El Chocón. Se puede definir a la empresa como “una unidad económica y social que está conformada por un conjunto de factores y elementos humanos, técnicos y financieros, con cierta estructura organizativa cuya función es abastecer a la sociedad de productos y de servicios y que persigue distintos objetivos dependiendo de cada empresa”.³

Entre los elementos que la componen se destacan: *el componente humano, los bienes económicos y técnicos, la estructura organizativa, el dinero y el capital, los fines y objetivos y los elementos intangibles*.⁴

² Para definir estos conceptos nos basamos principalmente en los aportes de autores como García del Junco Julio, Casanueva Rocha Cristóbal y Caro González Francisco (2005). Organización y Gestión de empresas turísticas, Ediciones Pirámide, Madrid.

³ Idem, pag.21

⁴ a) *El componente humano*: es el grupo de personas con determinada relación: propietarios, socios, accionistas que son la personas que aportan el capital para que la empresa se constituya; los directivos que se encargan de tomar las decisiones y de dirigir a los *operarios y trabajadores* (médicos en un hospital, agricultores en una explotación agropecuaria, profesores en la universidad, etc.) quienes realizan las

Entre las funciones que cumple la empresa se destacan:

- a) *Función de compra*
- b) *Función de operaciones*
- c) *Función comercial*

tareas propias de la actividad de la empresa; se suma el empresario como figura intermedia entre los propietarios y los directivos.

El *empresario* "Persona física o jurídica que profesionalmente y en nombre propio, organiza los distintos elementos y factores necesarios para la producción de bienes y servicios para el mercado"⁴. Es un sujeto destacado y destacable dentro de la empresa, tiene la idea de la empresa y la pone en práctica. Asimismo tiene la responsabilidad y el control de la empresa, por lo tanto el gobierno de la misma. No existiría el sector sino hubiera personas que se arriesgaran en un área tan fluctuante y volátil; el riesgo es un factor ligado estrechamente a la actividad empresarial. El papel que cumple en la sociedad es importante porque crean riqueza y empleo para una región o para un país. Debe tenerse en cuenta que en las pequeñas empresas, el empresario funde en uno el rol de los propietarios y los directivos.

El *propietario*, a su vez es la persona o entidad que aporta el capital para la formación y el funcionamiento de la empresa, su vinculación estrecha es la financiera, aporta fondos que reciben como retribución los beneficios o los dividendos. Puede ser una sola persona, un socio de una sociedad mercantil o un accionista en una sociedad.

El *directivo* es un empleado de la organización que realiza las tareas de planificación, dirección, organización y control de las actividades de la empresa. También realiza tareas operativas como vender, comprar, fabricar, etc. Si bien su relación con la empresa es laboral debido a la dispersión del accionario, en estos casos tiene una autoridad casi absoluta.

b) *Los bienes económicos y técnicos*: elementos materiales necesarios para desarrollar la actividad de la empresa como la maquinaria, instalaciones, edificios, herramientas, equipos, materias primas y componentes. Se distinguen entre bienes duraderos, si sirven para llevar a cabo el proceso productivo y se emplean en múltiples ocasiones, y bienes no duraderos que se emplean en un único proceso productivo como por ejemplo materias primas.

c) *La estructura organizativa*: el almacén o estructura es la base de la empresa donde se establecen las relaciones entre sus miembros. Se divide el trabajo entre ellos, se asignan funciones y responsabilidades, se coordina el trabajo de todos y se establecen canales de comunicación y de información entre los miembros de la empresa y el exterior.

d) *El dinero y el capital*: los recursos financieros provienen tanto de los propietarios de la empresa como de otras fuentes financieras (préstamos).

e) *Los fines y objetivos*: las empresas persiguen ciertas metas, finalidades, Los objetivos son necesarios para guiar la dirección y la gestión de la empresa. Como objetivo central se plantea el de maximizar los beneficios, entendiéndose por beneficio la diferencia entre todos los ingresos y todos los gastos en que incurre; rentabilidad, productividad, reducción de costes, solvencia, liquidez, minimizar el endeudamiento, supervivencia, son los factores que orientan los objetivos económicos. Otros objetivos se relacionan al crecimiento: aumento de ventas, participación en otros negocios, absorción de otras empresas. Minimizar las variaciones del mercado y las influencias del entorno, y la innovación que va a permitir a la empresa adaptarse a las nuevas necesidades y gustos con nuevos productos y servicios, posibilitan el crecimiento. Pero también se plantea el respeto a los principios éticos de la sociedad en la que desarrolla su actividad. Entre los objetivos sociales se destacan la creación de puestos de trabajo y la disminución del desempleo, el desarrollo de la localidad, región o país, el incremento de la renta de sus habitantes, la exportación de productos y servicios, la garantía del autoabastecimiento nacional, el fomento de la educación y formación, respeto y conservación del medio ambiente, etc.

f) *Los elementos intangibles*: elementos que no podemos ver, ni tocar ni reflejar en un balance como son la información, el conocimiento, la innovación tecnológica, la reputación, la imagen ante la comunidad, el prestigio de la marca, etc. Elementos claves para conseguir resultados positivos y excelencia empresarial. Juega un rol importante el espíritu empresarial.

d) *Función de I+D (investigación y desarrollo)*. Es la encargada del desarrollo técnico y tecnológico de los productos y servicios de la empresa, de la forma de producirlos y prestarlos y la mejora en la calidad de los mismos.

e) *Función financiera*

f) *Función de contabilidad y registro*

g) *Función de personal*. Reúne el conjunto de actividades relacionadas con el reclutamiento, la selección, la integración, la remuneración, la contratación, la motivación, etc. de las personas que trabajan en la empresa.

La actividad turística presenta una gran multiplicidad y heterogeneidad en sus actividades y en los procesos de producción de bienes y servicios que la conforman, por lo tanto no pertenece a un sector económico en concreto. La empresa turística presta, ante todo un servicio, aunque conlleva también la producción y venta de productos materiales.

Además de los objetivos ya nombrados, persiguen otros de carácter particular:

Satisfacción del cliente: la atención al cliente y la calidad son los dos elementos claves en la empresa turística.

Corrección de la estacionalidad: los movimientos turísticos se dan en fechas determinadas ya que por lo general coinciden los períodos libres de los clientes. Inciden, además, la moda y los cambios en los gustos orientando los lugares elegidos. Siendo muy marcada la estacionalidad, la empresa debe buscar estrategias para ofrecer de manera constante sus servicios.

Dimensión óptima y flexibilidad: La estacionalidad dificulta a la empresa encontrar la dimensión adecuada. Por lo tanto debe ser flexible y adaptarse a los cambios, por ejemplo los excesos de demanda pueden cubrirse alquilando instalaciones o cooperando con otras empresas turísticas para que ofrezcan ellas el servicio.

Buscar una imagen propia del servicio prestado: La clave se encuentra cada vez más en el prestigio y en la imagen y menos en los bajos costes. El objetivo esencial (ideal) es el reconocimiento de la empresa como única en el mercado, ya sea por los productos y servicios que ofrece o por la forma en que presta esos servicios.

Profesionalización y formación: el alto grado de profesionalidad de sus empleados y directivos es un reto para las empresas. Ello se logrará con una formación continua del equipo de trabajo dentro y fuera de la empresa.

Se pueden clasificar las empresas turísticas basándose en múltiples criterios, a saber:

Según su tamaño

Para medir el tamaño se utilizan varios criterios que son complementarios, siendo los más comunes el número de trabajadores, volumen de venta de la empresa

y los activos que ésta posee. Uno de ellos es el marcado por la Unión Europea⁵, utilizado en el presente trabajo.

Grandes empresas: 250 empleados.

Medianas empresas: entre 50 y 250 empleados.

Pequeñas empresas: menos de 50 trabajadores.

Microempresas: menos de 10 trabajadores.

Según su actividad

Siendo el turismo amplio y complejo no podemos agrupar a todas las empresas turísticas en un mismo sector. Teniendo en cuenta los sectores tradicionales se observa que:

El *sector primario* comprende las actividades cuyos elementos básicos se encuentran directamente en la naturaleza. Ejemplos: agricultura, ganadería, pesca, caza, minería, extracción de petróleo y gas, energía hidráulica, etc.

El *sector secundario* agrupa a todas las actividades industriales, es decir, aquellas que son un proceso de transformación de materias primas y componentes en productos terminados. Se destacan la construcción, metalurgia, química, construcción de maquinaria, naval y de automóviles, textil, cuero, madera y la elaboración de alimentos y bebidas.

En el *sector terciario* se insertan todas las actividades que tienen como elemento principal el componente humano que presta servicios, muchas veces intangibles y no almacenables. Sector que genera la mayor parte del empleo y la renta.

La mayoría de las empresas turísticas (entendido el turismo en forma restringida) pertenecen al terciario: comercio mayorista y minorista (comúnmente denominadas agencias), restaurantes y cafeterías, los hoteles, el transporte, las comunicaciones, la banca, los seguros, los servicios profesionales, los servicios recreativos y culturales, la enseñanza, etc. Sin embargo y entendiendo el turismo en un sentido amplio, como actividad económica cuyo centro principal es el turista, que consume una serie de bienes y servicios, y teniendo en cuenta la expansión y múltiples formas del sector, podemos considerar que existen empresas turísticas en todos los sectores. Así por ej. una editorial que edite guías de viaje, una empresa que fabrique recuerdos y souvenirs, una bodega que reciba visitas organizadas y que ofrezca para la venta allí sus vinos, estarían todos en el sector secundario. También se desprenden actividades turísticas en el primario, representadas por granjas-escuelas o determinadas modalidades de pesca y caza, como los safaris.

Según su ámbito geográfico

Conocer el ámbito geográfico de organización y funcionamiento de la empresa es uno de los criterios de compra de muchos turistas. Buscan referencia por ejemplo, de la ubicación de los hoteles, de las agencias de viajes, de las compañías aéreas, de

⁵ También se tiene en cuenta el activo neto. En este caso en particular sólo se consideró el tamaño de empleados.

las empresas de alquiler de vehículos y el radio donde operan o la red en la cual están insertos.

El ámbito geográfico puede ser:

Local: se circunscriben a desarrollar las actividades en una ciudad o pueblo.

Regional: el ámbito de actuación se amplía a otros lugares, por lo general aledaños y que conforman para estos fines, una región, por ejemplo el ámbito regional Nordpatagónico comprendido por las provincias de Neuquén y Río Negro o aún más amplio, el Patagónico.

Nacional: empresas que operan en el ámbito de un país, en distintos lugares del mismo.

Internacionales: empresas que operan en más de un país. Varía su grado de internacionalización, desde la empresa exportadora que vende en el extranjero hasta las empresas transnacionales que tienen negocios en distintos países, operando en un mercado global.

Atendiendo a su forma jurídica, pueden clasificarse en: *Empresario individual, Sociedad anónima, Sociedad limitada, Cooperativa, o adoptar otras formas societarias.*⁶

Otras particularidades de la empresa turística se refieren al subsector productivo en que desarrollan su actividad:

Transportes y auxiliares: incluye el transporte aéreo, marítimo, ferroviario, transporte colectivo por carretera mediante autobuses y microbuses, el sector de taxi que realiza visitas guiadas, los vehículos de tracción animal, etc.

Alojamiento: incluye todo el sector de hoteles, hostales, apartamentos, pensiones, casa, campings, cabañas, habitaciones en casa particulares etc.

Restauración: comprende restaurantes, bares, confiterías, empresas de catering, etc.

Intermediación: destacando los tours operadores y agencias de viajes

Financieras: como compañías de seguros y entidades crediticias

Alquileres: de vehículos, material audiovisual, equipos deportivos, etc.

Servicios profesionales: por ejemplos los que ofrecen los guías de turismo o asesores en la materia.

Actividades culturales y de ocio: teatros, espectáculos, cines, discotecas, parques zoológicos y de atracciones, museos de arte, de ciencia, etc.

⁶ *Empresario individual:* Son personas físicas que se dedican de forma habitual y en nombre propio a la actividad comercial.

Sociedad anónima: Sociedad cuyo capital está dividido en acciones e integrado por las aportaciones de los socios que no responden personalmente por las deudas sociales.

Sociedad limitada: Posee capital dividido en participaciones que no pueden transformarse en títulos negociables, limitando la responsabilidad de los socios a sus aportaciones.

Cooperativa: Su estructura es democrática. Varias personas ponen en común recursos y esfuerzo personal satisfaciendo una serie de necesidades e intereses comunes a ellas y al servicio de la comunidad

Otras formas societarias: Se incluyen la sociedad civil, la comunidad de bienes, la sociedad comanditaria, la sociedad anónima laboral, la sociedad colectiva, entre otras.

Comerciales: dedicados a la venta de productos para los turistas: recuerdos, souvenirs, ropa y productos típicos de la zona.

Educativos: como las empresas que ofrecen aprendizaje de idiomas en el extranjero.

Pertenecientes a los sectores primario y secundario: Editoriales que publican las guías turísticas y los productores de recuerdos y de una gran variedad de artesanías y especialidades gastronómicas típicas.

Según la salida de sus procesos de transformación

Productoras de bienes: elaboran productos físicos para los turistas y muchas veces los venden directamente. Ya se ha mencionado la publicación de guías de viaje o de recuerdos, pero entran dentro de esta categoría también el servicio de catering que vende sólo el producto y no el servicio que lo acompañaría en un restaurante.

Productores de servicios: Son la gran mayoría de las empresas turísticas. La base de su actividad está en la prestación de servicios, con su componente de inmaterialidad por parte de personas.

Según su relación con el cliente, pueden ser *Directas:* aquellas cuyos bienes o servicios son adquiridos o contratados directamente por el turista como hoteles, agencias de viajes o restaurantes.

Indirectas: aquellas que producen para otras empresas que después trasladan sus servicios y/o productos a los turistas.

Según su grado de integración

Individuales: Formadas por una sola persona física o jurídica. Las más habituales son los empresarios individuales que regentan pequeños negocios con un carácter familiar.

Cadenas: son agrupaciones de empresas, normalmente en el sector de los hoteles y de los restaurantes que están ligadas entre sí por los contratos de arrendamiento, de management o de franquicia.

Grupos empresariales: Están constituidos por varias empresas con personería jurídica distinta, pero que tienen una dependencia en la propiedad unas de otras. Ej grandes grupos turísticos españoles: Barceló, Sol Meliá o Air Europa.

Asociadas: Se trata de agrupaciones de empresas independientes para conseguir unos objetivos concretos como las organizadas para hacer campañas publicitarias y de marketing, para formar a los empleados, etc.

Otras particularidades a tener en cuenta son la estacionalidad, la localización próxima a los recursos turísticos, grado de importancia de los recursos humanos, cambios en los gustos y expectativas de los clientes

Estacionalidad: Gran dependencia de los comportamientos estacionales de la demanda, ésta se concentra en los momentos de ocio de los turistas (fines de semana, feriados, períodos de vacaciones) obligando a las empresas turísticas a

adaptar sus sistemas de producción, comercialización y distribución a importantes cambios en la demanda. Ventaja: es previsible.

Imposibilidad de almacenamiento. Son servicios prestados por personas que le dan un carácter inmaterial e intangible y que hace que no se pueda almacenar. Solo las empresas turísticas que fabrican productos físicos no perecederos, lo pueden hacer.

Elevada inversión necesaria e inflexibilidad. Para muchas empresas turísticas sus inmovilizaciones de capital son muy importantes (hoteles, cías de transporte aéreo o marítimo). Si se ha hecho mucha inversión es importante mucha demanda y mucha producción para amortizarla. Otros factores de inflexibilidad son la dificultad de cambiar de objeto de producción, ya que las instalaciones están especializadas para un proceso productivo, la temporalidad del producto generado, ya que no podemos controlar su producción para hacer frente a la demanda, la inmovilidad del servicio ofertado ya que solo se puede prestar en el lugar en que están las instalaciones y la dificultad de cambiar de dimensión a bajo coste, ya que las instalaciones son muy específicas, hechas a medida y solo caben grandes cambios en el inmovilizado.

Localización próxima a los recursos turísticos. Los recursos que hacen posible su actividad: playas, infraestructuras, parques naturales, parajes y ciudades de interés, etc. condicionan a la empresa turística por doble vía: a) localización, necesariamente deben estar cerca y b) el turista se desplaza normalmente por los recursos existentes. De ahí que el atractivo de una zona es determinante para la demanda de los servicios de una empresa turística particular.

Importancia de los recursos humanos: Los servicios turísticos son prestados por personas. El factor humano es fundamental por su grado de profesionalidad y atención al cliente.

Cambios en los gustos y expectativas de los clientes: Las preferencias del cliente y sus cambios marcan las pautas, tanto de los servicios que se van a prestar como la forma en que deben prestarse. Influencias externas: lugares que se ponen de moda, aparición de problemas de inseguridad ciudadana o política, problemas de salud, aparición de nuevas formas de turismo, etc. Se deben resaltar las expectativas del cliente referidas a la calidad del servicio en el sector, constituyéndose en uno de los factores más importantes para la gestión y organización de todas las empresas turísticas.

Importancia de los procesos de intermediación: Las empresas turísticas giran en torno a la distribución de bienes y servicios. Para los intermediarios: operadores turísticos y agencias de viajes, son su negocio, pero son el punto clave para las demás empresas turísticas, ya que son el punto de encuentro entre una oferta y una demanda muy atomizada ya que se encuentra en lugares y contextos socioespaciales muy distantes. La mayor parte de las oportunidades de negocio para las empresas y los empresarios turísticos derivan directa o indirectamente de la actividad de los intermediarios.

Comportamiento de los actores en la empresa turística de Villa El Chocón

Veamos en este caso en particular el comportamiento de los actores sociales en la empresa turística de la Villa El Chocón.

Para el análisis de las empresas se tuvieron en cuenta los distintos subsectores productivos que las conforman:

1. Alojamiento
2. Servicio de restauración (gastronomía),
3. Comercios afines
4. Tours operadores y agencias de viajes y recreación.

En cada una de ellas se consideraron los siguientes elementos de análisis:

- a) *El grupo humano que la compone*
- b) *Estructura organizativa*
- c) *Fines y objetivos propuestos, priorizándose : satisfacción del cliente, corrección de la estacionalidad y flexibilidad, búsqueda de una imagen propia del servicio prestado, profesionalización y formación de recursos humanos*
- d) *Los bienes económicos y técnicos*
- e) *Los elementos intangibles*

Estos son los resultados que hasta el momento se obtuvieron.

Alojamiento: este subsector incluye hoteles, hostales, apartamentos, pensiones, casas, campings, cabañas, habitaciones en casas particulares.

La Villa El Chocón cuenta con los siguientes establecimientos (Tabla 4):

| Clase | Categoría | Establecimientos | Dptos. | Habitaciones | Plazas |
|-----------------|------------------|-------------------------|---------------|---------------------|---------------|
| Hostería | * * * | 1 | | 8 | 23 |
| Hostería | * | 1 | | 6 | 18 |
| Cabañas | * * | 1 | 3 | | 12 |
| Cabañas | s/c | 2 | 5 | | 20 |
| ATA | s/c | 1 | | 3 | 12 |
| TOTAL | | 6 | 8 | 17 | 85 |

Tabla4: Establecimientos en Villa El Chocón. Fuente: Subsecretaría de Turismo y trabajo de campo. Año 2007.

Según puede observarse en el cuadro, la localidad cuenta con un total de 6 (seis) establecimientos cuya categoría máxima de 3 estrellas le corresponde solo a uno de ellos y 3 (tres) aún sin calificar. Son establecimientos locales, la mayor parte de tipo familiar, atendido por sus dueños. Su estructura organizativa corresponde a la microempresa con menos de 10 empleados, fluctuando éstos entre 3 y 10. En algunos casos completan los ingresos con otro trabajo, principalmente en el sector público, empleo sobredimensionado al igual que en otras localidades de la provincia y también del país.

Abiertos a todo tipo de turismo están condicionados, al igual que el resto de los sectores dedicados al Turismo, por la estacionalidad de la actividad. Esta alcanza su pico máximo en la época estival.

La mayor parte cuenta con edificios y mobiliario propios, siendo dispar el equipamiento técnico ya que si bien todos tienen servicio de teléfono celular, no todos poseen te., fax, e Internet por encontrarse fuera del área de cobertura del único centro que presta el servicio. La prestación la realiza un comercio multirubro quien por medio de un satélite hace la distribución por cable o antenas repetidoras. El horario es reducido y su costo de emisión alto de un valor de \$12 la hora (2007) limitándose la cantidad de usuarios.

A través de este medio, el Internet, y utilizando también folletería y la página WEB de Turismo ofertan el alojamiento. En una de las instalaciones, la de mayor jerarquía, se realizan eventos, particularmente solicitados por empresas petroleras del ámbito provincial.

En general, el sector se plantea como objetivos a futuro ampliar la infraestructura de alojamiento con nuevas construcciones y en algunos casos elevar la calidad del servicio lo que implica obtener una mayor categoría para su establecimiento⁷. Un objetivo que aparece muy claro es el de incrementar el “miniturismo del Valle de fin de semana” sobre todo fuera de temporada alta, que como se puntualizara es la estival.

Coinciden en que los problemas generales de la villa se centran en la falta de servicios básicos como la provisión de agua e iluminación en el barrio Llequén, el escaso tendido de cloacas, encarecimiento de las tarifas de energía y gas y un centro comercial poco diversificado y de atención reducida. Sigue siendo fuerte la dependencia de Neuquén capital para los insumos necesarios en el funcionamiento del sector y también en el rubro de la construcción. Escasa capacitación y créditos inaccesibles, son otros problemas que se observaron. Notan poco interés en la villa de parte del gobierno provincial y también municipal aunque con el cambio de gobierno local la situación comenzó a cambiar. También es tenue el arraigo ya que mucha población se ha radicado recientemente, proveniente de otros lugares, sumándose poca inserción en el “quehacer turístico” o desconocimiento del ejercicio de la actividad.

Completan el cuadro de problemas observados, la falta de inversión de algunos actores privados locales, el poco cuidado del ambiente de parte de la población que carece en parte de una adecuada educación ambiental, situación que no es privativa de éste ámbito local. Aún son escasos los espacios verdes y la forestación en general como así también son pocas las líneas de transporte que conectan la villa a la región, agravando esta situación importantes tramos de rutas deterioradas.

⁷ Particularmente un propietario de cabañas aspira lograr la máxima categoría para captar turistas de alto poder adquisitivo. Asimismo está en la búsqueda de una marca o imagen particular que lo identifique.

Las acciones que proponen están relacionadas a

- Una mayor inversión y dinámica del sector turístico
- Incrementar el cuidado del ambiente
- Constituir la Cámara de Comercio con el propósito de aunar esfuerzos y trabajar más en conjunto ya que no existen mecanismos de participación.
- Incrementar el área de servicios recreativos, fundamentalmente contar con una mayor oferta de excursiones y recreación para los turistas
- Implementar cursos de capacitación para los trabajadores del Turismo, área en la que estas empresas no han participado.
- Lograr que las autoridades gubernamentales presten una mayor atención a las necesidades de la villa.

Asimismo en la villa existen alojamientos familiares, como así también el servicio de campings, como puede observarse en el cuadro.

| Cantidad | Características Parcelas | Capacidad/plazas |
|-----------------|---------------------------------|-------------------------|
| 1 | Organizado 80 | 320 |
| 1 | Organizado 91 | 364 |
| TOTAL 2 | 171 | 684 |

Tabla 2: Campings. Fuente: Subsecretaría de Turismo y trabajo de campo. Año 2007.

Estos establecimientos son atendidos por sus propietarios con mínimo personal por lo tanto revisten también el carácter de microempresas. Aunque no evalúan las expectativas del cliente, llevan un control de los mismos y estiman satisfactoria la conformidad del cliente por su estancia en la villa. Cuentan con Internet, pero también ponderan la modalidad, al igual que otros actores de la villa, el hacer conocer el camping de “boca en boca” o por medio de folletería local.

Se plantean como objetivo adquirir una movilidad para realizar excursiones de trayectos más largos observando que el actual es escaso y oneroso. Manifiestan como problemas la falta de políticas de parte del municipio para el desarrollo turístico, mas bien éstas son un “obstáculo”.⁸ Las acciones, entonces deben estar dirigidas a este cambio de políticas y a resolver otros problemas como contar con un mejor vehículo para la recolección de la basura, un colectivo urbano y mayores fuentes de trabajo con capacitación para los jóvenes. El nivel de relación con los actores públicos y otros privados es estrictamente la “necesaria”, ya que trabajan en forma independiente.

⁸ Recuérdese que las entrevistas se realizaron en los años 2006/07 durante la gestión de gobierno anterior.

| Clase | Cantidad |
|--------------|-----------|
| Restaurante | 3 |
| Confitería | 6 |
| Pub | 1 |
| TOTAL | 10 |

Tabla 3: El servicio de Restauración comprende restaurantes, confiterías y servicio de Pub. Fuente: Subsecretaría de Turismo y trabajo de campo. Año 2007.

Como varios de los establecimientos hoteleros ya descriptos poseen restaurante o confitería, comparten las características anteriormente explicitadas. A éstas se agregan otras específicas. Siendo microempresas de tipo familiar funcionan mayormente con personal contratado en la época estival, por día o por hora según las necesidades. Aspiran mejorar y ampliar el servicio (contar con mayor comodidad y espacio) y lograr una mayor continuidad en la prestación, dificultado por el tipo de actividad estacional. Señalan como mayores problemas el abastecimiento y la falta de personal calificado no sólo en la prestación de servicios turísticos sino en general, de tal forma les interesa “capacitarse porque todo cambia” como también trabajar mas relacionados, complementándose, la “cámara de comercio, traería más respeto entre todos”. Otro problema a resolver es la falta de apoyo del Municipio, aspirando a que las políticas se orienten en ese sentido.

La ciudad de Neuquén sigue siendo un lugar clave para el abastecimiento, principalmente de insumos no perecederos. Falta contar con una oficina de turismo mejor organizada, más recreación para los jóvenes y una mayor conciencia para el cuidado del ambiente. No obstante la villa ha ido mejorando, expresan que “ahora la gente se queda” antes era sólo un lugar de “paso” y existen “proyectos que pueden aportar mejoras” que nosotros apoyamos.

Comercios: comprende no solo la venta sino también la elaboración de productos que consumen los turistas: recuerdos, souvenirs, ropa y productos típicos de la zona.

Son también microempresas familiares orientadas a todo tipo de turismo. Confeccionan artículos de madera y de piedra extrayendo la materia prima de la zona en este último caso. También se ofrecen artesanías traídas de otros lugares del país, principalmente de Buenos Aires, estando atentos a lo que solicita el cliente. Aspiran contar con mejor local ya que algunos poseen estructuras muy rústicas. Se destaca un multirubro, el único en su género que además de funcionar como tal es el que ofrece a la comunidad servicios técnicos como: te, fax e Internet, ya señalados.

Estiman que faltan implementar más servicios al turista, algunos básicos como contar con cartelería que indiquen las actividades del día, “los turistas, muchas veces se encuentran desorientados, sin saber que se ofrece en la villa”, advierten. Los comercios y restaurantes deben permanecer más tiempo abiertos y restaurar las fachadas del centro comercial, el cual carece de aspecto estético, son las opiniones vertidas de los entrevistados.

En otro orden de cosas, consideran también que debe incrementarse el transporte público de larga distancia. El servicio que ofrece la empresa desde Neuquén es insuficiente en cuanto a horarios y frecuencia., limitando la permanencia de los turistas.

Estiman finalmente, que se debe cambiar la política del municipio, falta apoyo a la actividad turística como así también fomentar la “conciencia turística” en la comunidad, trabajando mas en conjunto, no existen mecanismos de participación. La capacitación es necesaria pero que “no quede en el nivel de la implementación de cursos”, se han hecho algunos convenios con la Universidad Nacional del Comahue, de la cual se ha recibido muy buena capacitación pero falta fortificar el seguimiento y evaluación de los resultados. También estiman que hay otras actividades que deben fomentarse con mayor énfasis como la pesca y el turismo científico.

Intermediación: Agencias de viajes y empresas de excursiones.

No se registran agencias de viajes radicadas en la localidad. Se realizan excursiones de parte de operadores locales, como complemento de otras actividades. La villa cuenta actualmente con dos de estos operadores que realizan excursiones de “aventura”, de pesca y otras de índole acuática, como así también prestan el servicio de alquiler de canoas, kayak y bicicletas. Completan sus actividades con otros servicios turísticos como el alquiler de un salón de interpretación y usos múltiples, guardería para embarcaciones y el funcionamiento de quincho con sector de parrillas. Atentan contra la continuidad de los servicios la falta de rentabilidad, debido a la estacionalidad de la actividad que no se condice con los impuestos (monotributo) que deben abonarse durante todo el año. Ello ha llevado a algunos a concluir con las prestaciones.

Cuadro síntesis de las Fortalezas, Oportunidades y Conflictos

| Fortalezas | Oportunidades | Carencias/Conflictos |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Recursos naturales y culturales para el aprovechamiento turístico ● Surgimiento de emprendimientos turísticos nuevos, orientados a prestar servicios de mayor jerarquía ● Voluntad de incrementar la infraestructura y de optimizar los servicios Actividades turísticas, que pueden ser ampliadas/optimizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ● Dinámica del Turismo a nivel global y local ● Localización geográfica, lugar de paso a importantes centros turísticos ● Nuevos hallazgos paleontológicos de interés regional, nacional e internacional. | <ul style="list-style-type: none"> ● Escaso equipamiento técnico y tecnológico ● Falta capacitación ● No existen mecanismos de participación ● Falta de arraigo de población extra-local ● Escaso, casi nulo ofrecimiento de actividades culturales y de ocio: teatros, espectáculos, cines, discotecas, parques zoológicos y de atracciones, museos de arte, etc. |

Reflexiones finales

La villa cuenta con empresas turísticas cuyas particularidades se condicen con una actividad turística aún incipiente. Se trata de microempresas de tipo familiar, todas locales radicadas a partir de 1995, aunque algunos de sus propietarios viven en el lugar desde que este espacio se organizara en torno al aprovechamiento hidroeléctrico en la década de los años '60.

Abiertos a todo tipo de turismo están condicionados por la estacionalidad de la actividad, alcanzando su pico máximo en la época estival. La estacionalidad de la actividad lleva a parte de estos microemprendedores a generar ingresos provenientes de otras fuentes, como los del sector público.

Es muy dispar el equipamiento técnico de sus microempresas ya que si bien la mayor parte tiene servicio de teléfono, no todos poseen fax. e Internet, fundamental para la comunicación en la actividad turística. No generan por sus propios medios ningún tipo de capacitación orientado a fortalecer la actividad, esperando que desde el municipio o de otros sectores públicos se produzca. Si bien hay instituciones que están realizando alguna capacitación, falta el seguimiento y la evaluación de estas acciones.

Coinciden en que los problemas generales de la villa se centran en la falta de servicios básicos, de equipamiento turístico y recreación como así también desconocimiento en general del cuidado del ambiente.

Aspiran a un cambio en las políticas del municipio, que se orienten a un mayor apoyo y a trabajar más en conjunto ya que deben fortalecerse los mecanismos de participación, casi inexistentes. Encaminar las acciones hacia una mayor cualificación de los recursos humanos, mejorará la calidad de los servicios.

Referencias:

- BOSCHERINI, F. POMA, L (Compiladores) (2000) *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas*, Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, Madrid.
- CASANUEVA ROCHA, C. GARCÍA DEL JUNCO J., CARO GONZALEZ J. (2005) *Organización y Gestión de empresas turísticas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- CONSEJO DE PLANIFICACIÓN Y ACCIÓN PARA EL DESARROLLO (COPADE) (1996) *Plan de Desarrollo Villa El Chocón. Propuesta de trabajo para el desarrollo integral de Villa El Chocón*, Neuquén.
- CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (CFI) y SECRETARÍA DE ESTADO DEL CONSEJO DE PLANIFICACIÓN Y ACCIÓN PARA EL DESARROLLO (COPADE) (1996) *Potencial Productivo de la Provincia del Neuquen*, Neuquén.
- CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (2003), Ministerio de Planificación y Control de Gestión – Dirección General de Cooperación Técnica y Evaluación de Proyectos, “Reconversión y Mejoramiento de la Competitividad del Turismo y sectores Vinculados”, Neuquén., Informe final.
- DELLA CHÁ, C. y otros. (1994). Plan de desarrollo Integral Villa El Chocón. Coordinación Secretaría de Estado del COPADE y Energía. Provincia del Neuquén.
- LANDRISCINI, G. y otros. (2004) “Relevamiento de Unidades Económicas 2003. Facultad de Economía y Administración (UNC), Centro PYME Neuquén y Dirección General de Estadísticas y Censos de la Prov. del Neuquén., Informe final. Neuquén.