



**PLAN ESTRATÉGICO DE  
TURISMO SUSTENTABLE (PETS)  
DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO**



# PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SUSTENTABLE PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO

## INFORME FINAL

Consultor: Arq. Federico A. J. Gamenara



## INDICE

	Pág.
<b>INDICE</b>	2
<b>ACTIVIDADES DESARROLLADAS</b>	5
<b>CAPITULO I</b>	<b>6</b>
❖ Objetivos de las actividades y tareas a realizar	7
❖ Descripción de las acciones realizadas	7
<b>CAPITULO II</b>	<b>8</b>
Entrevistas realizadas	9
❖ Informe general de entrevistas realizadas en la ciudad de Tolhuin	9
❖ Informe general de entrevistas realizadas en la ciudad de Río Grande	12
❖ Informe general de entrevistas realizadas en la ciudad de Ushuaia	16
❖ Objetivos Generales Propuestos	22
<b>CAPITULO III</b>	<b>24</b>
Talleres participativos:	
❖ Taller en la ciudad de Tolhuin,	25
❖ Taller en la ciudad de Río Grande,	29
❖ Taller en la ciudad de Ushuaia;	34
❖ Taller institucional, (Áreas Gubernamentales).	40
<b>CAPITULO IV</b>	<b>52</b>
Diagnóstico Estratégico de la Provincia	53
Matriz FODA	61
<b>CAPITULO V</b>	<b>66</b>
Análisis del Diagnóstico Estratégico de la Provincia de Tierra del Fuego	
Análisis de los Factores Estratégicos	67
Factibilidad del Desarrollo de la Actividad Turística	69
Análisis de la Situación General	72
<b>CAPITULO VI</b>	<b>76</b>
Definición del perfil turístico planteado para el área.	77
Análisis de las Fortalezas	77
Análisis de las Debilidades	83
Análisis de las Amenazas	85
Análisis de las Oportunidades	87
Definición de los Proyectos Turísticos Prioritarios	89
Valoración de los Recursos	90
Perfil Turístico de las Distintas Zonas Fueguinas	91
Perfil Turístico Planteado para el Área	92



	Pág.
<b>CAPITULO VII</b>	94
INDICADORES DE EVALUACIÓN	
Fundamentación Teórica sobre el Uso de Indicadores de Evaluación	95
❖ Definición de indicador	95
❖ Otra Definición	95
❖ Concepto de indicadores- Bases de medición	95
❖ Aspectos que debe contener un indicador	97
USO DE LOS INDICADORES.	99
❖ Objetivo de los indicadores	99
❖ ¿Cuál es la importancia de los indicadores?	99
❖ Cualidades de un indicador	99
❖ Clasificación de los indicadores	100
INDICADORES DE PLANES DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	101
❖ Indicadores cuantitativos	101
❖ Indicadores de proceso	102
❖ Indicadores por funcionalidad	103
❖ Tipos de indicadores desde sistemas	103
INDICADORES DE GESTIÓN	104
❖ Indicadores y Procesos	104
❖ Tipos de indicadores de Gestión	105
❖ Elaboración de los indicadores de gestión a utilizar.	105
❖ Requisitos que deben cumplir los indicadores	106
❖ Premisas para definir indicadores de gestión	107
❖ Cómo construir buenos indicadores	109
❖ Criterios o recomendaciones para definir los indicadores (Según el PFETS)	110
SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTOS	111
❖ Sistema Ambiental	112
❖ Sistema Económico	114
❖ Sistema Socio – Cultural	118
❖ Sistema Político – Institucional	120
LÍNEA DE BASE	122
❖ Utilidad de la Línea de Base	123
❖ Métodos de Obtención	123
❖ Aclaración	123
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	124



### ANEXO I

Listado de Participantes Invitados a los Talleres	.....125
Listado de Participantes invitados al Taller de Tolhuin	126
Listado de Participantes invitados al Taller de Río Grande	126
Listado de Participantes invitados al Taller de Ushuaia	127
Listado de Participantes invitados al Taller Institucional	128

### ANEXO II

Entrevistas Realizadas	129
------------------------	-----

### ANEXO III:

INDICADORES DE PROCESO	186
------------------------	-----



## INFORME FINAL

### PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SUSTENTABLE DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO

#### ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Apellido y Nombre del consultor : <b>GAMENARA, Federico Atilio José</b>	
Actividades:	Responsabilidad
4. Relevamiento de atractivos	RC
5. Análisis de la ubicación, tipo y cantidad de los mismos	RC
6. Determinación de la puesta en valor de los recursos analizados	RC
7. Infraestructura de servicios existente en el área	RC
8. Evaluación de la demanda actual y potencial	RC
9. Identificar las características esenciales de los diferentes circuitos	RC
10. Perfilar corredores y circuitos en función de las características diferenciales	RC
11. Análisis del marco jurídico institucional	RC
12. Definir el perfil turístico planteado para el área	R
13. Definir fortaleza y oportunidades para consolidar el perfil	R
14. Definir los actores de participación necesaria para la consolidación del perfil	R
15. Realización de entrevistas y talleres para concertar objetivos y estrategias consensuadas	R
18. Determinación de los indicadores de evaluación de impacto socio – económico, ambiental y cultural de la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico y definición de la línea de base actual de los mismos que permita dicha evaluación ex – post.	R

Las actividades 12; 13; 14 y 15 que son de mi responsabilidad exclusiva fueron desarrolladas en el Informe. de Avance N° 2.

La actividad 18 también de mi responsabilidad es desarrollada en el presente Informe. Final .

Las tareas 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10 y 11, en las que tengo responsabilidad compartida fueron desarrolladas en el informe que presentó oportunamente la Lic. Stella Maris Allazard.



# CAPITULO I

## TAREAS REALIZADAS

- ❖ Objetivos de las actividades y tareas a realizar
- ❖ Descripción de las acciones realizadas



## ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS

- 1). Se definieron las políticas de trabajo y de análisis de relevamientos realizados, asegurando la participación necesaria del universo de actores públicos, privados y de organizaciones relacionadas con el turismo, para la formulación de estrategias consensuadas. (componente: 3 actividad: 14 y 15).
- 2). Se elaboró el listado del universo de actores asistentes a los talleres para asegurar dichos resultados participativos.(componente: 3 actividad: 14).
- 3). En base a las entrevistas y talleres realizados se definió una metodología que aseguró y validó la confección de un Diagnóstico Estratégico objetivo de la Actividad Turística de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur consensuado. (componente: 3 actividad: 15 y 13).
- 4). Se confeccionó el Diagnóstico Estratégico de la actividad turística de la Provincia, valorizando mediante una matriz FODA, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuenta el área para la consolidación de dicho perfil. (componente: 3 actividad: 13).
- 5). En base al Diagnóstico Estratégico y el relevamiento de la totalidad de los recursos turísticos de la Provincia y determinado su nivel de puesta en valor, se definió el perfil turístico planteado para el área (componente: 3 actividad: 12).

## DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES REALIZADAS

- Se realizaron diversas reuniones de trabajo con la totalidad del equipo de consultores, la participación del coordinador del plan Lic. en Turismo Sergio Rodríguez, y, la Directora de Planificación del In.Fue.Tur., donde se definieron la formulación de políticas de trabajo con el fin de obtener resultados consensuados buscados.
- Se elaboró el listado de actores públicos, privados y de organizaciones relacionadas con el turismo, de participación necesaria para la realización de los talleres de validación de Diagnósticos de la actividad turística y para la formulación de estrategias consensuadas.(Componente: 3 actividad: 14).
- Se realizaron entrevistas con personalidades relevantes de la actividad y se concretaron los talleres participativos en las ciudades de Tolhuin, Río Grande, Ushuaia y con las áreas del gobierno provincial con injerencia en la actividad turística provincial. Se definieron los objetivos, estrategias y visión de la actividad. (componente: 3 actividad: 15).
- En base a la información obtenida en entrevistas y talleres realizados, el Diagnóstico Estratégico sintético de la actividad Turística de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, que se adjunta como ANEXO I, al presente informe. (Componente: 3 actividad: 13).
- Confeccionado el Diagnóstico Estratégico de toda la Provincia, realizado el relevamiento de la totalidad de los recursos turísticos de la Provincia y determinado su nivel de puesta en valor y su clasificación relativa, consensuado en los talleres participativos, se definió el perfil turístico planteado para el área volcando las conclusiones en planillas (Ver Definición del perfil turístico planteado para el área y los atractivos turísticos y Valoración de los Recursos) (Componente: 3 actividad: 12).



## CAPITULO II

### ENTREVISTAS REALIZADAS

- ❖ **Entrevistas actores de Tolhuin**
  - ❖ Informe general de entrevistas realizadas en la ciudad de Tolhuin
- ❖ **Entrevistas actores de Río Grande:**
  - ❖ Informe general de entrevistas realizadas en la ciudad de Río Grande
- ❖ **Entrevistas actores de Ushuaia:**
  - ❖ Informe general de entrevistas realizadas en la ciudad de Ushuaia
- ❖ **Objetivos Generales Propuestos**



## **INFORME GENERAL DE ENTREVISTAS REALIZADAS**

Con vistas a definir un diagnóstico de la problemática turística de la Provincia, antes de la realización de cada taller participativo de actores de cada ciudad, se realizaron entrevistas a distintos referentes de la comunidad. Todos ellos con mucha experiencia en la actividad turística, participación efectiva en la vida comunitaria social, y en algunos casos, también política de su respectiva ciudad. La mayoría tienen entre más de veinte y veinticinco años de residencia en el lugar, siendo muchos verdaderos pioneros y baquianos del medio. En general todos profesan un verdadero amor por el lugar y han realizado auténticos esfuerzos de voluntarismo para la concreción de las actividades económicas y turísticas que llevan adelante actualmente.

De las mismas he extractado las coincidencias y visiones comunes de los distintos entrevistados sobre:

1. Visión general del sector turístico en la Provincia,
2. Definición de los proyectos más emblemáticos que se deberían impulsar para mejorar la actividad,
3. Cuales son los conflictos o escollos al buen desarrollo de la actividad
4. Vacíos legales que existen

## **ENTREVISTAS REALIZADAS PREVIO A LA CONCRECIÓN DEL TALLER DE TOLHUIN:**

En el marco de los estudios realizados para elaborar el Desarrollo del Plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS) de la Provincia de Tierra del Fuego, la Lic. Stella Maris Alazard y el Arq. Federico Gamenara realizaron diversas entrevistas a referentes y actores de la ciudad de Tolhuin:

- a.) Comunidad Aborigen Rafaela Ishton
- b.) Sr Roberto Berbel propietario del Camping Kami en el lago Fagnano y actual subsecretario de Turismo de la Comuna de Tolhuin.
- c.) Sr, Emilio Francisco Sáez comerciante destacado de la ciudad de Tolhuin
- d.) Sr. Jorge Bruzzo, empresario turístico (cabalgatas)
- e.) Sr. Fregozzini, empresario turístico y maderero
- f.) Sr. Sandoval, empresario y único guía turístico habilitado de Tolhuin.
- g.) Gustavo Barbera gerente de Hostería Kaiken

El informe y contenido particular de parte de las entrevistas se adjuntan en el **ANEXO II: Entrevistas**



## VISIÓN GENERAL DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA PROVINCIA

Según actores entrevistados en Tolhuin

1. El sector turístico de la Provincia parece desorganizado y/o desequilibrado. Está todo volcado en el departamento de Ushuaia y desaprovechando los recursos y atractivos del resto de la Provincia, los que son muy importantes; tanto en el corazón de la Isla, por sus bellezas y atractivos naturales, como en la zona de Río Grande donde podría desarrollarse un turismo rural.
2. Se debería incentivar la prolongación de la estadía habitual de 3 días en Tierra del Fuego, promocionando estadías en el Corazón de la Isla, zona de las estancias y en la ciudad de Río Grande.
3. El turismo que se puede realizar en el Corazón de la Isla es particularmente de participación activa de contacto con la naturaleza y de atención muy personalizada.
4. El relativamente escaso turismo que se da actualmente en el Lago Fagnano (Corazón de la Isla) es de estacionalidad muy reducida, no más de 4 meses, lo que motiva una actividad de subsistencia económica. Para mantener la misma hay que realizar grandes esfuerzos voluntaristas y la actividad subsiste con el aporte de la demanda de turismo recreativo o local.
5. Existen numerosos atractivos desvalorizados y no puestos en valor en la zona norte de la Isla. El desaprovechamiento de estos atractivos y recursos turísticos es por falta políticas provinciales que lo incentiven.
6. El gobierno provincial por desidia y/o negligencia ha abandonado y dejado deteriorar la infraestructura turística provincial de la zona norte: las Hosterías Petrel de Laguna Escondida, Cabo San Pablo y la del lago Yehuin.
7. La dirigencia política se ocupa de las grandes obras con supuesto rédito político y no se ocupa de la coyuntura, lo cotidiano y los problemas básicos.
8. Existen vacíos legales en la actividad:
  - a.) Los baquianos no tienen un marco propio.
  - b.) La aplicación de las reglamentaciones actuales a los emprendimientos turísticos existentes debería ser en forma paulatina y progresiva en un plazo razonable, a fin de poder regularizar los mismos sin disminuir las prestaciones del servicio ofrecido.



## PROYECTOS EMBLEMÁTICOS QUE SE DEBERÍAN IMPULSAR PARA MEJORAR LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

- ❖ Circuitos de trekking
- ❖ Circuitos de cabalgatas
- ❖ Circuitos de ciclismo
- ❖ Cotos de pesca
- ❖ Paso Thomas Bridges
- ❖ Muelles y Circuitos lacustres en los varios lagos
- ❖ Margen Sur del Lago Fagnano (Antigua ruta nacional N°3)
- ❖ Reconstrucción de las Hosterías Yehuin y San Pablo
- ❖ Puesta en valor Hostería Petrel
- ❖ Puesta en valor de las Aguas Termales
- ❖ Puesta en Valor Pueblo de Tolhuin
- ❖ Incentivo a emprendimientos en la costa del Lago Fagnano:
  - Bahía Torito,
  - Bahía Los Renos
  - Otros
- ❖ Puesta en valor del circuito de las Estancias
- ❖ Integración turística con Chile

## PRINCIPALES CONFLICTOS O ESCOLLOS AL BUEN DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

- ❖ Falta de planeamiento estratégico de turismo de la Provincia
- ❖ Desinterés de las autoridades políticas en desarrollar el turismo en la zona norte.
- ❖ Falta de infraestructura turística básica.
- ❖ Mal estado de las rutas complementarias.
- ❖ Falta de normativas estables y de aplicación graduable para la consolidación de las actividades y emprendimientos existentes.
- ❖ Falta de programas de capacitación, asistencia técnica y financiera a proyectos de inversión turística.
- ❖ Falta de planificación y ordenamiento urbano y edilicio en la ciudad de Tolhuin.
- ❖ Bajo presupuesto municipal.
- ❖ Espacios naturales deteriorados, con alta acumulación de residuos.
- ❖ Falta de conciencia y educación ambiental en la población local.
- ❖ Falta de fiscalización ambiental que evite la tala indiscriminada y el deterioro de los espacios naturales.
- ❖ Ausencia de promoción turística adecuada. Información turística y folletos desactualizados.
- ❖ Falta de cartelería e información en circuitos y espacios naturales.



## **ENTREVISTAS PREVIAS AL TALLER PARTICIPATIVO DE RÍO GRANDE:**

Al igual que con la ciudad de Tolhuin, se realizaron diversas entrevistas a referentes y actores de la ciudad de Río Grande:

La Lic. Stella Maris Alazard entrevistó a:

- a) Sr. José Heredia - Ex Subsecretario de Turismo y Medio Ambiente de la Provincia
- b) Sr. Tabare Barreto - Guía de turismo
- c) Sr. Carlos Baldasarre - Director del Museo de la ciudad de Río Grande
- d) Sr. Gustavo Melella -
- e) Sr. Peter Pereyra Mullins
- f) Transportista Sr. Juan Manuel Grini

El informe y contenido particular de cada entrevista se adjunta en el **ANEXO I: ENTREVISTAS**

### VISIÓN GENERAL DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA PROVINCIA

Según los actores entrevistados en Río Grande

9. A pesar de la existencia de numerosos atractivos en la zona norte de la Isla, no hay actualmente productos desarrollados y/o puestos en valor.
10. El sector turístico de la Provincia está des-balanceado. Toda la actividad se realiza en el departamento de Ushuaia, desaprovechando los recursos y atractivos de la zona norte, impidiendo su desarrollo.
11. La Zona Norte tiene mucho potencial pero es un producto difícil de vender. Requiere más inversión del Estado, más apoyo.
12. No existen políticas provinciales para el aprovechamiento de estos recursos turísticos.
13. Hay ausencia de interacción entre los distintos actores turísticos. Existe la necesidad de que los prestadores de servicios se conecten con las agencias comercializadoras, y a su vez éstos con los inversores, que son los que generan planes de negocios.
14. Es fundamental conformar alianzas regionales, estratégicas, generar sinergias, para tener más desarrollo, capacidad de venta y brindar mejores servicios.
15. La creación de una Cámara de Turismo en Río Grande, es la signatura pendiente para los que interactúan en la materia.
16. Falta también trabajar mucho sobre la oferta para prolongar las estadías y particularmente con los canales de comercialización, ya que los turistas vienen con muy poco tiempo, ya programado así en origen.
17. Urgente necesidad de realizar un plan estratégico turístico sustentable, integral para toda la Provincia, que contemple el desarrollo de destinos y zonas emergentes y oriente los proyectos de inversión para lograr un desarrollo equilibrado.





18. Tierra del Fuego tiene un entorno paisajístico de excepción, pero si no se generan las condiciones, sino hay accesibilidad a los atractivos, éstos no se ponen en valor y no se generan productos para traer al turista, mal se puede promocionar como el mejor destino turístico.
19. Tierra del Fuego es un destino de confinamiento e insularidad, no obstante la accesibilidad terrestre es un complemento muy importante, en especial para la zona norte. Es necesario contar con buenas rutas, y particularmente con seguridad vial. Existe un alto índice de riesgo en el transporte terrestre y el turista eso lo advierte.
20. La Provincia requiere inversión en infraestructura para su desarrollo. El Gobierno tiene básicamente que generar rutas y redes de servicios que faciliten las condiciones para que se genere el mismo.
21. El transporte aéreo es el principal motor para el desarrollo, la provincia debería generar una política de estado aerocomercial propia, que no la tiene el Estado Nacional. Debería tener un organismo propio que garantice una continuidad de trabajo y la prestación del servicio, más allá de la gestión política de turno.
22. El In.Fue.Tur no cumple la función de redistribuir con un sentido equitativo los fondos de asignación específica para el turismo que tiene el Gobierno Provincial.
23. El In.Fue.Tur se tiene que reinventar, hay que modificar la Ley 65, está desatendiendo todo lo que representa el potencial de la Isla en su conjunto, se dedica solo a lograr el equilibrio y el flujo estadístico de pasajeros para Ushuaia.
24. La crisis económica es una oportunidad. Va a decantar a los que se volcaron a la actividad solo para obtener un rédito a corto plazo y va a dejar a la vista los grandes errores de la planificación de los organismos públicos.
25. En la zona norte la peor crisis en turismo, es la falta misma de desarrollo del sector, la que si no se revierte con acciones específicas, aún subsistirá cuando la crisis económica mundial desaparezca.
26. Existen vacíos legales en la actividad:
  - c.) Los prestadores de servicio no convencionales no tienen un marco propio.
  - d.) La ley de categorización en materia de alojamiento turístico exige una readecuación.



## PROYECTOS EMBLEMÁTICOS Y ACCIONES QUE SE DEBERÍAN IMPULSAR PARA MEJORAR LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LA ZONA NORTE

- ❖ Puesta en valor del Hito 1
- ❖ Puesta en valor de los bloques erráticos de Punta SINAI
- ❖ Puesta en valor de circuitos: a Radman, estancias, etc.
- ❖ Puesta en valor de la Reserva Costa Atlántica.
- ❖ Integración turística con Chile
- ❖ Puesta en valor de Bahía San Sebastián
- ❖ Construcción de centros de Interpretación: Hito 1, S.S. y Costa Atlántica
- ❖ Refuncionalización de puestos fronterizos. Fronteras unificadas con un solo control.
- ❖ Puesta en valor del ex frigorífico de CAP y casas históricas aledañas.
- ❖ Puesta en valor de Cabo San Pablo.
- ❖ Desarrollo y puesta en valor del Corazón de la Isla
- ❖ Reconstrucción de las Hosterías Yehuin y San Pablo
- ❖ Generar un producto lacustre en el Yehuin
- ❖ Puesta en valor de ruta a Policarpo
- ❖ Puesta en valor de los cotos de pesca en los lagos del Corazón de la Isla.
- ❖ Muelles y Circuitos lacustres en los mismos lagos
- ❖ Generación de circuitos lacustres combinados con pesca
- ❖ Desarrollo de productos turísticos y pesca en la costa sur del Lago Fagnano.
- ❖ Fortalecimiento institucional In.Fue.Tur Río Grande
- ❖ Puesta en valor del Patrimonio Cultural e histórico de Río Grande
- ❖ Difusión de festejos y eventos culturales
- ❖ Reciclar la antigua Torre de Agua, en el Centro de Río Grande para hacer un lugar de gestión y centro de interpretación turística.
- ❖ Planificación y renovación urbana de la margen sur del Río Grande, hoy usurpada.



## PRINCIPALES CONFLICTOS O ESCOLLOS AL BUEN DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

- ❖ Falta de planeamiento estratégico de turismo de la Provincia
- ❖ Desinterés de las autoridades políticas de la Provincia en desarrollar el turismo en la zona norte.
- ❖ Falta de presencia institucional de Gobierno Provincial y del In.Fue.Tur en la zona norte de la Provincia.
- ❖ Largas tramitaciones, maltrato y deficientes servicios turísticos en pasos fronterizos.
- ❖ No existe convenio entre el Municipio local y el In.Fue.Tur para inspeccionar y ejercer el poder de policía.
- ❖ Falta de interés municipal en el desarrollo turístico de zona norte.
- ❖ Falta de infraestructura turística básica.
- ❖ Mal estado de las rutas complementarias.
- ❖ Escasez de hospedajes turísticos categorizados.
- ❖ Falta de normativas estables y de aplicación graduable para la consolidación de las actividades y emprendimientos existentes.
- ❖ Falta de programas de capacitación, asistencia técnica y financiera a proyectos de inversión turística.
- ❖ Falta de cartelería informativa y turística
- ❖ Poblador local, inmigrante y desarraigado, que considera que el lugar es feo y no hay nada que mostrar.
- ❖ Falta de concientización turística y ambiental en la población local
- ❖ Alta contaminación costera y áreas naturales con alta acumulación de residuos.
- ❖ Usurpación multitudinaria en la margen sur del Río Grande
- ❖ Perros cimarrones en la ciudad y el campo



**ENTREVISTAS EFECTUADAS A ACTORES LOCALES, PREVIAS A LA  
CONCRECIÓN DEL TALLER DE USHUAIA:**

Realizadas por las Lic. Stella Maris Alazard:

- g) Sr. Di Giorgio
- h) Sr. Daniel Ramos
- i) Sr. Capelloni

Realizadas por la Lic. Silvia Loustó:

- j) Lic. Stefani
- k) Sr. Claudio De Souza
- l) Ing. Hlopec
- m) Sr. Juan Munafo Presidente del Ushuaia Bureau
- n) Sr. Capelloni
- o) Sra. Maria Laura Borla
- p) Sr. Sr. Ruben Diaz
- q) Sr. Daniel Leguizamon
- r) Sr. J. Velazquez
- s) Sr. Dario Urruty
- t) Sr. Luis Turi

Realizadas por Arq. Federico Gamenara

- a) Sr Salvador De Gaetano. ( Dirección Provincial De Puertos)
- b) Arqta. Teresa Martinez (propietaria de las cabañas "Aldea Nevada" y vocal del Colegio de arquitectos)
- c) Srta. Teresa Rosas (propietaria B&B "La casa de Tere" y secretaria de la Cámara de hoteleros y Gastronómicos)
- d) Sr. Alejandro Galeazzi y Francis Basely prop. de B&B y cabañas
- e) Sr. Ezequiel Rodriguez (Restaurant "Gustino" y autor del festival gastronómico "Ushuaia a Fuego Lento).

El informe y contenido particular de las entrevista se adjunta en el **ANEXO II: ENTREVISTAS**



## VISIÓN GENERAL DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA PROVINCIA

Según actores entrevistados en Ushuaia

1. La actividad turística en Ushuaia mantuvo un sostenido crecimiento que fue acompañado por la ciudad de alguna forma correctamente, pero no en lo que respecta en calidad hotelera.
2. El crecimiento esta atado a la cantidad de turistas que pueden arribar por vía aérea.
3. El aumento de la estadía en un día en la ciudad significaría una mejora del 50% en la ocupación hotelera.
4. La oferta de los tres circuitos básicos sigue siendo la misma a través de los años.
5. Es necesario generar nuevos recursos y productos turísticos en el interior de la Isla para ampliar el espectro del mercado, consolidando nuevos productos para ofrecer a los cruceros en la zona norte.
6. Ya es indiscutida la necesidad de crear nuevos circuitos en el Corazón y la zona norte de la Isla y la apertura de la ruta Nº 30 (Ushuaia - Almanza) para desconcentrar algunos atractivos ofreciendo alternativas que generen una oferta de igual calidad que la que propone el Parque Nacional de Tierra del Fuego.
7. El uso de otras áreas puede ayudar a mejorar la calidad de la visita y prolongar la estadía. Es importante cuidar la experiencia para que las visitas no se vuelvan en contra de la calidad del destino.
8. El Canal Beagle aún no está explotado suficientemente.
9. Los valles podrían ofrecer un producto turístico todo el año dado el potencial que poseen.
10. Es posible desarrollar Tolhuin turísticamente con una planificación ordenada marcando la importancia de encontrarse en la cabecera del Lago Fagnano y Centro de Servicios del Corazón de la Isla.
11. Para evitar saturar el Parque Nacional es también necesario programar las visitas de cruceros de manera ordenada, existen espacios en la semana de días vacíos y luego la concentración de dos grandes buques el mismo día.
12. El turismo de cruceros es un negocio para pocos, pero igual tiene efectos positivos. El más importante es la posterior publicidad gratis en origen, de cada pasajero que baja en este destino. La gente se va con una buena imagen de la ciudad.
13. La procedencia de los turistas en invierno es marcadamente de Brasil (con un marcado crecimiento en los últimos inviernos, tres veces mayor cantidad de pax) y luego los nacionales. En verano el orden es: Europeos (españoles, italianos, franceses, alemanes y otros en ese orden) luego Canada y USA .
14. Ha crecido el turista individual y existe también un crecimiento en el corredor Punta Arenas-Ushuaia.



15. Los canales comerciales que manejan el mercado hotelero son los Tour operadores, Internet (cada vez con mayor crecimiento) y una marcada fidelización con el cliente.
16. Los productos al ingresar a la cadena de comercialización sufren un importante encarecimiento por la intermediación que perjudica al operador local.
17. El tren turístico con locomotoras a vapor, son un magnífico atractivo y contaminan mucho menos que las locomotoras diesel y menos aún que los vehículos de transporte automotores.
18. El turismo aventura en Tierra del Fuego tiene una amplia gama de productos, con una duración de 14 días promedio, pero no se ofrece en las ferias turísticas a las que concurre el In.Fue.Tur., las que están orientadas al turismo convencional. Tierra del Fuego no existe aún en este aspecto, como destino turístico a nivel internacional.
19. No se está de acuerdo como promociona el In.Fue.Tur. el turismo de la Provincia. Debería dejar su nombre de lado y promocionar el destino “Tierra del Fuego”.

## PROYECTOS EMBLEMÁTICOS Y ACCIONES QUE SE DEBERÍAN IMPULSAR PARA MEJORAR LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN TODA LA PROVINCIA

- El Valle Carvajal, como área protegida, y realizar un plan de uso.
- Revalorizar las áreas protegidas con construcción de infraestructura necesaria: El Martial, Valle de Tierra Mayor.
- Desarrollar el camino a Moat, el que se podría completar con un circuito marítimo.
- Cabo San Pablo, dónde es necesaria una infraestructura adecuada, un pequeño parador, restaurante o confitería, señalización, y asegurar su mantenimiento.
- Recuperación del Lago Yehuin como Reserva Recreativa organizada a fin de que trabaje como zona de amortiguación del Parque Provincial. Debería contar con un área para la recreación, con fogones y un área de camping diferenciada. Asimismo sería de utilidad la apertura de una o varias pequeñas sendas de interpretación señalizadas al borde del lago.
- El ecotono que posee un potencial único y es un paisaje sin competencia.
- Desarrollar la zona del Estrecho de Magallanes con infraestructura, caminos, señalización y paradores.



Poner en valor los siguientes atractivos:

- El cañadón de la Oveja dentro del PNTDF
- La costa del Canal del Beagle hasta Moat
- Las sierras Valdivieso,
- El Pasaje Beban,
- Laguna Esmeralda, y la cascada de Harowen
- La senda Laguna del caminante
- El Parque Provincial “Corazón de la Isla”, como producto turístico no masivo.
- Puesta en valor de las Aguas Termales del Río Valdez.

Es necesario realizar las siguientes acciones:

- ❖ Equipar todos los circuitos, puntos panorámicos y paradores instalando baños suficientes, cartelera, toda la infraestructura necesaria y gerenciar su mantenimiento, para asegurar la calidad de la visita.
- ❖ Crear una red de senderos provinciales que permitan recorrer toda la isla, a caballo, caminando, en ski o bicicleta.
- ❖ Embellecer las ciudades.
- ❖ Regularizar la tierra, otorgando títulos.
- ❖ Urbanizar los barrios de las tres ciudades adecuadamente.
- ❖ Desarrollar el puerto separando la actividad turística de la de carga.
- ❖ Desarrollar el turismo de invierno, para vencer la marcada estacionalidad.
- ❖ Desarrollar el turismo de Fiestas Populares, Eventos y Convenciones.
- ❖ Desarrollar avistaje de aves y de cóndores en particular.
- ❖ Lograr la mejora continua en la calidad del servicio como forma de sostener el recurso.
- ❖ Fortalecer al In.Fue.Tur. para que tenga gran capacidad de gerenciamiento, y no solo desarrolle la infraestructura necesaria, sino que pueda llevar adelante las acciones para que todo funcione correctamente.



## PRINCIPALES CONFLICTOS O ESCOLLOS AL BUEN DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

- ❖ No existe planificación provincial en la zona norte de la isla y tampoco en Península Mitre. La zona norte es particularmente propiedad privada y no se han fijado allí los criterios de uso del suelo.
- ❖ El Concejo Provincial de Turismo no funciona.
- ❖ Se debe y puede mejorar el servicio turístico, pero existen serios problemas para conseguir personal.
- ❖ Los salarios en el sector son bajos. El estado es el primer competidor en obtención de mano de obra, con sus altos salarios y pocas horas de trabajo.
- ❖ Es muy necesario ofrecer una capacitación en recursos humanos de hotelería seria. Existen establecimientos que buscan personal en el norte, sin embargo el 98% de este personal se va.
- ❖ Las escuelas que ofrecen una orientación en hotelería tampoco están dando resultados dado la falta de compromiso de los estudiantes, que solo quieren permanecer las dos horas que le exige la materia sin ningún compromiso ni deseos de aprender.
- ❖ La incorporación de nuevos actores al sector con desconocimiento perjudica la actividad. Claramente existe una incorporación de servicios que están reglamentados pero no cumplen con la normativa.
- ❖ La actividad no declarada es preocupante, cualquier crisis en otro sector hace que esas personas consideren el turismo como una salida laboral a la que tienen derecho, pero sin cumplir las normas existentes.
- ❖ Uno de los problemas más serios que perjudican a la actividad turística es la llegada desmedida de gente sin ocupación y capacitación, a la que la ciudad no puede responder, generando inseguridad e incremento del delito por carencia de trabajo.
- ❖ El crecimiento espontáneo, no planificado, ha generado una ocupación desordenada en los cerros circundantes, sin infraestructura básica y sin siquiera tener accesos ordenados.
- ❖ Alta contaminación costera y áreas naturales con alta acumulación de residuos.
- ❖ Descuido ambiental, por falta de concientización de la población local.
- ❖ Carencia de una urbanización adecuada en la ciudad de Ushuaia, necesidad de mejoramiento estético y mayor limpieza.
- ❖ No existe planificación para el crecimiento.
- ❖ La falta de fiscalización del estado es determinante en la calidad del servicio.



- ❖ Estado ausente. Todo el estado es deficiente, nacional, provincial y municipal.
- ❖ El estado debería desarrollar infraestructura básica vinculada al turismo, ej. Ampliación del puerto, nuevas rutas, política de cielos abiertos, aeropuertos alternativos.
- ❖ El parque provincial Corazón de la Isla, es un parque que hace muchos años que tiene plan de manejo, pero aún no se han abierto los caminos y construido la infraestructura necesaria.
- ❖ La actividad empresarial privada no encuentra la correspondiente contrapartida por parte del estado. El estado es lento y detiene los trámites aún por cosas mínimas como las vacaciones de los funcionarios.
- ❖ Existen muchas trabas burocráticas para la radicación de emprendimientos turísticos y hoteleros, inclusive los de buena calidad.
- ❖ Parque Nacional saturado en determinados momentos del año. Los mayores problemas es que se saturan las playas de estacionamiento, se bloquean los caminos, se abarrotan los miradores, se incrementa el ruido ambiente y no permite escuchar los sonidos de la naturaleza, en definitiva se pierde la calidad de la observación.
- ❖ Es necesario que la construcción de la ruta 30, de hacerse, no quede como una cicatriz en el paisaje. como sucede con la apertura existente, esto es un impacto visual muy importante para quien navega el Canal.
- ❖ Hace tiempo que el visitante es maltratado por Aerolíneas con sus cambios de horarios, huelgas, reprogramaciones, etc. Esto viene perjudicando seriamente la imagen del destino.
- ❖ Encarecimiento de los precios del destino a nivel internacional. Índice Big MC que se mide en 60 países del mundo, en el 2001 la Argentina estaba 30% más barato que ese promedio. En la actualidad estamos un 4% más caro.



## **OBJETIVOS GENERALES PROPUESTOS**

De la totalidad de las propuestas hechas por los actores en las entrevistas realizadas, tanto de sus opiniones en común, como de algunas realizadas en forma individual, he extractado las siguientes observaciones y objetivos generales.

He incluido también algunos objetivos de elaboración propia y/o extraídos de otros trabajos de investigación que he realizado, los que considero tienen que ver también, con los conceptos conversados con los actores y deben ser tenidos en cuenta.

A los efectos de una mejor clasificación los he agrupado de acuerdo a su temática, según la clasificación del siguiente cuadro:

<b>1. Infraestructura e instalaciones</b>
Generar las condiciones de accesibilidad necesarias para consolidar, ampliar y adecuar la oferta turística de Tierra del Fuego, que permitan el desarrollo económico, social e integral de la Provincia.
Realizar de las obras de infraestructura: redes y plantas de depuración de líquidos cloacales, apertura de circuitos, mejoramiento de rutas, construcción de muelles, y señalización necesarias.
Promover que todas las instalaciones, particularmente las eléctricas y comunicaciones, sean bajo tierra a los efectos de evitar la contaminación visual y preservar la prístinidad de los paisajes.
<b>2. Atractivos Circuitos y Merchandising</b>
Promover que el Gobierno Provincial realice la puesta en valor y reconstruya sendas hosterías y/o paradores en Cabo San Pablo y Lago Yehuin.
Zonificación de la zona del Cabo San Pablo a fin de crear áreas de uso turístico - productivo y recreativas, que hagan especialmente hincapié en la conservación y protección de la flora y fauna local.
Ordenamiento de la costa del Lago Fagnano. Realizar un Planeamiento regional de sus costas y definir una zonificación y cuerpo normativo que regularice la misma.
Análisis de la normativa existente y colaboración con la Comuna de Tolhuin para definir y renormalizar un crecimiento ordenado y sustentable a fin de convertir a la zona en "reducto ecológico y turístico" de la Isla.
Colaborar con los Municipios en la planificación y organización de áreas y actividades lúdico-recreativas para la comunidad. Circuitos de trekking, de cabalgatas, canotaje, de ciclismo, etc
Que los circuitos para caminatas temáticas que se construyan reflejen la historia natural de la zona.
Confeccionar una normativa edilicia de exigencia para todas las zonas turísticas que fomente una construcción acorde al entorno natural que se ha de impactar.
<b>3. Equipamiento (Alojamiento, Gastronomía y Agencias de Viaje)</b>
Realizar una mayor fiscalización del equipamiento turístico para propender a un mejoramiento de la calidad de la oferta.
Promover la normalización de los emprendimientos turísticos existentes con la aplicación de las reglamentaciones actuales, en forma paulatina y progresiva, con habilitaciones provisorias y plazos adecuados, a fin de poder financiar los trabajos de remodelación que se deban realizar, sin disminuir las prestaciones del servicio ofrecido.
<b>4. Información en destino</b>
Confeccionar una folletería con mayor información y de mejor calidad ilustrativa sobre la totalidad de los atractivos y productos turísticos de la Isla, a fin de diversificar la oferta, incrementar la demanda y la estadia en la Provincia, y obtener un mayor desarrollo de los emprendimientos emergentes.
Desarrollar una señalética propia y característica de Tierra del Fuego e instalarla adecuadamente en los atractivos, para lograr una mejor ubicación y difusión de los mismos.





### 5. Marketing, Estudios de Mercado y Canales de Venta

Lograr acuerdos con los centros de estudios e investigación instalados en la Provincia para la elaboración de un plan de desarrollo del Corazón de la Isla en colaboración con la Comuna.

Lograr canales de venta más directos, eliminando la intermediación, que encarece el precio final de los productos.

### 6. Gestión turística (RRHH, gestión pública o privada, financiamiento, capacitación)

Romper la competitiva polaridad histórica que tienen Río Grande y Ushuaia, de forma tal que ambas ciudades se conviertan en destinos con atractivos y productos turísticos complementarios, generando una sinergia beneficiosa para la región

Crear oportunidades de negocios para el sector privado que incentiven la inversión, la generación de empleo genuino y propicien la transferencia laboral entre el sector estatal y el sector privado en toda la Provincia.

Crear una línea de crédito de fomento para financiar pequeños emprendimientos turísticos en las zonas a desarrollar.

Proyectar e implementar planes de capacitación para el sector a través de la generación de vínculos estables con las universidades y centros de investigación instalados en la Provincia, que generen el intercambio técnico necesario para el desarrollo de proyectos que faciliten la inclusión de la población local en actividades turístico recreativas.

Generar un ámbito de discusión entre el sector estatal y privado tendiente a definir pautas que faciliten el desarrollo turístico sustentable del Corazón de la Isla y la zona de San Pablo.

Fortalecimiento institucional rediseñando y optimizando la estructura interna del INFUETUR, para maximizar los buenos resultados operativos de la institución, acorde a las nuevas necesidades.

Concientización de los actores políticos, particularmente legisladores, de la necesidad e importancia del desarrollo turístico de la zona norte; a fin de que elaboren leyes necesarias para su fomento y promoción, que contemplen una alta preservación de la flora, fauna autóctona y de los espacios naturales de interés turístico, contemplando fuertes penalidades para los transgresores.

Jerarquizar el cuerpo de guardas ambientales de la Provincia.

Propiciar la concientización de la población respecto del medio ambiente y la conservación.

Gestionar recursos al Gobierno Provincial, Nacional y/o a organismos internacionales para la realización de estudios y de obras de infraestructura, apertura de circuitos, mejoramiento de rutas, construcción de muelles, señalización y capacitación de los recursos humanos locales.

Auspiciar eventos que tiendan al quiebre de la estacionalidad, apoyando los ya existentes y creando un ámbito propicio para la generación de nuevas propuestas en el Corazón de la Isla.

Plan de Concientización Ambiental Provincial. Accionar conjuntamente con el Ministerio de Educación Provincial, municipalidades, comunas, centros de investigación y universidades.

Facilitar y tender a la integración con la XII Región de Chile a fin de implementar un corredor que permita el tránsito ágil de los flujos turísticos.

### 7. Demanda

Realizar los estudios necesarios, tendientes a localizar los mercados potenciales sobre los que realizar la oferta e incentivar la demanda del producto Turístico de la Provincia.

Lograr incrementar la demanda actual mediante la diversificación de la oferta, el incremento de la calidad del destino y una mayor y mejor promoción del mismo en origen, en los mercados potenciales detectados.



## CAPITULO III

### TALLERES PARTICIPATIVOS:

- TALLER EN LA CIUDAD DE TOLHUIN
- TALLER EN LA CIUDAD DE RÍO GRANDE
- TALLER EN LA CIUDAD DE USHUAIA
- TALLER INSTITUCIONAL,
  - (Áreas Gubernamentales).



## **BREVE RESUMEN DEL TALLER DE FORMULACIÓN PARTICIPATIVA CON ACTORES DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DE TOLHUIN**

El Taller fue realizado en el salón de usos múltiples de Cultura Municipal de la Comuna de Tolhuin, el jueves 26 de febrero de 2009.

Se llevó a cabo con la participación de actores que prestan servicios relacionados con la actividad turística en la zona.

Si bien el número de concurrentes no fue grande, la convocatoria estuvo dentro de la media para este tipo de actividad en la Comuna de Tolhuin. Las actividades se llevaron a cabo en forma satisfactoria y los asistentes pudieron expresar sus puntos de vista en un ambiente de distensión y familiaridad.

Se trabajó en dos etapas. En la primera, de 10:00 a 12:30 hs, se realizó la apertura y bienvenida al Taller, la presentación de los participantes, la presentación de los objetivos del Taller y agenda de trabajo, la consulta sobre las expectativas generadas sobre la participación en el taller y se puso a consideración de los presentes el diagnóstico de la actividad turística de Tolhuin, realizado por un consultor del PROFODE en colaboración con el INFUETUR, en el año 2007.

Se debatió al respecto convalidando totalmente el diagnóstico realizado.

En la segunda etapa de 13:00 a 16:00 hs., la tarea se resolvió en forma grupal conformando dos grupos de trabajo, utilizando una serie de interrogantes que motivaron la reflexión y el análisis grupal acerca del turismo y las preguntas formuladas, permitió arribar a una definición del futuro deseado de la actividad:

- ❖ ¿Cuál es el carácter distintivo de Tolhuin?
- ❖ ¿Qué tipo de turismo quiere Tolhuin?
- ❖ ¿Qué lugar ocupa el turismo interno?
- ❖ ¿Cómo el turismo puede ayudar al desarrollo de la Comuna?
- ❖ ¿Cuáles son los productos turísticos que posee actualmente?

Finalmente se realizó un plenario arribando a las siguientes conclusiones.

### **CONCLUSIONES:**

1. **El diagnóstico del PROFODE** – realizado dos años antes – detectó una serie de inconvenientes que en gran medida no se han resuelto aún. **Este diagnóstico fue validado** por todos los asistentes. Sólo se han producido cambios mínimos en la situación de la actividad turística desde la fecha de presentación del informe.
2. **Carácter distintivo de Tolhuin:** En líneas generales se acordó que el Lago Fagnano y su belleza paisajística era el elemento que le otorgaba un carácter distintivo a Tolhuin. El entorno natural y la atmósfera de virginidad le conferían también una particularidad a la zona.
3. **Tipo de turismo deseado para Tolhuin:** La actividad turística local debería desarrollarse respetando el entorno natural, preservando los recursos y poniendo en práctica actividades que no causen impacto ambiental o degraden sus características distintivas. Actualmente Tolhuin se nutre principalmente de residentes locales que pasan los fines de semana allí. Los presentes expresaron su deseo de captar a todo tipo de turistas (locales, nacionales y extranjeros) reconociendo que la calidad de las prestaciones de Tolhuin aún no está al nivel de las expectativas de la demanda de los turistas extranjeros y que si bien la llegada de éstos podría ser una fuente de ingreso importante, actualmente el éxito de la temporada se mide



por el arribo de turistas argentinos. También se dejó en claro que existe un déficit importante en cuanto a los recursos humanos con los que cuentan los prestadores. No hay personas capacitadas en tareas específicas relacionadas a los servicios turísticos (por ejemplo, mucamas, camareros, guías).

**4. Lugar que ocupa el turismo interno:** Entre los datos aportados por los asistentes, se destacó el que proporcionó el propietario de la estación de servicio, quien informó que en verano los días domingos ha llegado a atender hasta a 700 vehículos que transitan por la Ruta Nac. N° 3, muchos de los cuales ingresan a Tolhuin. Expresaron que los turistas que visitan Tolhuin durante los fines de semana (mayormente de Ushuaia y Río Grande) realizan compras de víveres en los comercios de la Comuna, ya que su mayoría se alojan en cabañas y elaboran sus propios alimentos. Estos datos, pueden tomarse como un parámetro del nivel de la actividad recreativa local que se desarrolla en Tolhuin los fines de semana. Acordaron que la actividad se sostiene gracias a los visitantes de Ushuaia y Río Grande, y en menor medida de Río Gallegos y el sur de Chile. Consideraron a este tipo de turismo, menos estacional y con muchas posibilidades de crecimiento, siempre que se puedan afianzar y mejorar la oferta de servicios e infraestructura actual, y que se vayan sumando nuevas actividades para realizar.

**5. El turismo puede contribuir a mejorar la ciudad.** Los presentes acordaron que la localidad mejorará de la mano del crecimiento del turismo, ya que la actividad conllevará un aumento de la renta de quienes participan en la misma con una consecuente reinversión en la comunidad, propiciando el crecimiento del empleo y el desarrollo; aunque remarcaron la falta de políticas claras de parte del Municipio y de acciones de concientización de la población, para que perciban como positivo el hecho de que crezca el número de visitantes. Se deberían implementar programas de formación específica en la escuela y que posiblemente podría contribuir a que se afianzara una identidad local ligada a la producción de madera, de turba y a la pesca deportiva.

**6. Productos turísticos que posee actualmente:**

- ❖ Turismo religioso (gnósticos, testigos de Jehová, evangélicos)
- ❖ Pesca deportiva
- ❖ Turismo aventura: cabalgatas, kayak, mountain bike, cuatriciclos, trekking o senderismo, observación de cóndores
- ❖ Turismo contemplativo: navegación en catamarán por el Fagnano.
- ❖ Actividades en Bahía Torito
- ❖ Trekking en estancias,
- ❖ Producción de grosellas,
- ❖ Explotación de turberas; y
- ❖ Explotaciones forestales.

**7. En otros ordenes:**





- ❖ Expresaron su preocupación por la falta de señalización tanto en la Ruta como dentro de la localidad y la falta de normativas que sancionen a quien arroja residuos.
  - ❖ También se mencionó que podrían sumarse otros productos relacionados con las actividades locales y que mejorando las rutas H y F podrían captarse más turistas que pernocten en la localidad. Uno de los prestadores - que ofrece cabalgatas - aportó un dato interesante: originalmente ofrecía cabalgatas largas y en la actualidad hace más excursiones cortas y paseos de uno o dos horas.
  - ❖ Es destacable que no hubo referencias a la relación que puede haber entre la zona de Tolhuin y la Reserva Corazón de la Isla.
- 8. Conclusión final:** A modo de conclusión final, los prestadores expresaron su voluntad de trabajar en conjunto para revertir la situación actual, mejorando la calidad de los servicios y la necesidad de planificar a corto plazo. Por otro lado se mostraron escépticos en cuanto a lo que podría aportar este trabajo, sin el compromiso necesario de las autoridades provinciales.



## LISTADO DE ASISTENTES AL TALLER DE TOLHUIN

Nº	Nombre y apellido	Empresa
1	Vivina de Larminat	Ea. Despedida
2	Roberto Berbel	Camping Hain / Comuna
3	Jorge Bruzzo	Sendero Indio
4	Eduardo Sandri	Estación YPF
5	Clotilde Vázquez	Posada Las flores
6	Sandoval	Guía y prestador

### CONCLUSIONES COMPARATIVAS ENTRE LO RELEVADO EN EL PRESENTE TRABAJO Y EL INFORME FINAL DE LA COMUNA DE TOLHUIN REALIZADO POR EL PROFODE EN MARZO DEL 2007

A dos años de diferencia, se constata la coincidencia de lo relevado y las conclusiones a las que se ha arribado en ambos casos. Esta coincidencia refuerza y convalida ambos trabajos.

Como segunda conclusión se infiere que las acciones realizadas en estos dos últimos años, a pesar de tener un diagnóstico acabado de la problemática, no han sido suficientes como para modificar sustancialmente la situación existente y propender a encarar el desarrollo turístico pretendido para la localidad.

**Se concluye finalmente que, contar con el diagnóstico concreto y real de un problema, no es acción suficiente para resolver el mismo, si no se dispone de voluntad política para encarar y realizar un consecuente plan de obras públicas y trabajos concretos, a fin de solucionar y modificar la situación diagnosticada.**



## **BREVE RESUMEN DEL TALLER DE FORMULACIÓN PARTICIPATIVA CON ACTORES DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DE RÍO GRANDE**

Realizado en el salón de usos múltiples de la Cámara de Comercio e Industria de Río Grande, el día martes 17 de marzo de 2009, con la participación de actores que prestan servicios relacionados con la actividad turística en la zona norte de la Provincia. Asistieron representantes de empresas de servicios, funcionarios del área de turismo del municipio de Río Grande, propietarios de emprendimientos hoteleros, prestadores, operadores turísticos y guías de turismo.

La convocatoria realizada superó la expectativa de asistencia y permitió desarrollar satisfactoriamente todas las actividades planteadas.

La jornada de trabajo se realizó en cuatro etapas:

1. En la primera, por la mañana, se realizó la apertura y bienvenida al taller por parte de la Presidenta de Infuetur, Lic. María Silvia Boutelier, la Lic. Patricia Mosti y el Lic. Sergio Rodríguez coordinador del PETS, a continuación se realizó la presentación de participantes, y se distribuyó entre los presentes un cuestionario elaborado por el Dr. Enrique Silva (Consultor del PETS) para obtener datos cuantitativos referidos a aspectos relacionados con la economía de la actividad turística en la zona de Río Grande.
2. En la segunda etapa, también por la mañana, se puso a consideración de los asistentes el análisis de la actividad turística en la ciudad y su área de influencia, elaborado por la Lic. Stella Alazard en el marco de la elaboración del PETS.
3. Posteriormente, en la tercera etapa, luego de un breve receso, se efectuó la presentación de los objetivos del Taller y la agenda de trabajo. Posteriormente la tarea se realizó en forma grupal utilizando una serie de interrogantes que motivaron la reflexión y el análisis acerca de la actividad turística en la zona norte de la Provincia:
  - ❖ ¿Cuál es el carácter distintivo de Río Grande?
  - ❖ ¿Qué tipo de turismo quiere Río Grande?
  - ❖ ¿Qué lugar ocupa el turismo interno? ¿Y el turismo en tránsito?
  - ❖ ¿Cómo el turismo puede ayudar al desarrollo de la Ciudad?
  - ❖ ¿Cuáles son los productos turísticos que posee actualmente la ciudad de Río Grande?
4. Cierre de tareas y elaboración de las conclusiones.



## **CONCLUSIONES:**

- 1. Leído el Diagnóstico de la Actividad Turística en la Zona Norte de la Provincia de Tierra del Fuego** elaborado por la Lic. Stella Alazard, realizado con información recolectada en el marco del PETS, fue puesto a consideración de los asistentes, **quienes validaron la presentación realizada de forma unánime.**
- 2. El carácter distintivo de Río Grande:** Casi por unanimidad los presentes destacaron a **la pesca deportiva** como el carácter distintivo de Río Grande. El segundo lugar lo ocupó el **patrimonio histórico y cultural**, representado por el legado de los salesianos, la actividad agropecuaria y ganadera, los edificios históricos (como el ex frigorífico CAP y la Misión Salesiana). En cuanto a las características del paisaje se mencionaron el carácter agreste, la sensación de naturaleza intacta, las grandes extensiones, y la posibilidad de acceder a diferentes tipos de vistas en un área de no más de 100 kilómetros (costa marina, estepa, ecotono, lagos, ríos y montañas). En otro orden se mencionaron a, a la observación de aves. Durante el plenario se destacó el potencial que tiene la zona por su posición geográfica – es la **puerta de acceso por vía terrestre a la Provincia** – y como complementaria en el circuito terrestre regional. Con respecto a la pesca deportiva habría que destacar el aporte del representante de una organización civil dedicada a la actividad, quien sostuvo que menos de la quinta parte de los permisos de pesca otorgados por la Provincia son adquiridos por turistas.
- 3. El tipo de turismo deseado para Río Grande:** Las personas que asistieron al taller acordaron, por unanimidad, que todo tipo de turismo es deseable, pero en especial aquél que se pueda relacionar o interactuar con la característica de la zona “que busque ambientes naturales y que no requiera de infraestructura que lo altere”. Sostuvieron que uno de los objetivos debería ser lograr estadías más prolongadas - de tres o más días en la zona – desarrollando productos específicos para los viajeros en tránsito.
- 4. Propuestas complementarias:** Los diferentes grupos de trabajo también elaboraron propuestas complementarias del interrogante planteado. Dichas propuestas tenían que ver principalmente con desarrollar productos que ampliaran la oferta existente (de turismo rural o pesca deportiva) ya sea complementándola o creando una demanda específica (como productos de turismo arqueológico o científico). Se propuso desarrollar productos locales que fortalezcan la identidad de la zona, dichos productos fueron divididos en los siguientes ejes:



- ❖ **Gastronómico:** desarrollar una identidad gastronómica teniendo como base los productos de la zona, como el cordero fueguino y la trucha.
  - ❖ **Cultural / deportivo:** desarrollar y poner en valor las fiestas populares y los eventos deportivos que se llevan a cabo como la Fiesta del Ovejero, del Caballo, del Róbal, la Vuelta a Tierra del Fuego (motociclismo) o el Gran Premio de la Hermandad (automovilismo).
  - ❖ **Histórico:** ofrecer espectáculos que recreen las tradiciones y la historia de los habitantes originarios o de los colonizadores. Se pusieron como ejemplos para representar la ceremonia del Hain o las tareas de los buscadores de oro. Revalorizar la importancia de la Misión Salesiana
  - ❖ **Natural:** desarrollar como producto la **observación de aves migratorias**.
  - ❖ **Turismo de estancias:** La titular de un emprendimiento informó que pocos argentinos consumen el tipo de turismo rural que ofrecen las estancias fueguinas; esto se debe en gran parte a las dificultades que presentan los accesos a los establecimientos ganaderos, y al alto costo de los contratar servicios que en su mayoría tienen incluidas todas las comidas durante la estadía. Otra de las razones es debido a que los operadores e intermediarios encarecen aún más el producto. Otra de las limitantes estaría dada también por las restricciones que imponen las empresas de alquiler de vehículos para los cruces de frontera. También comentó que en la Ruta A (donde está su estancia) es cada vez más común ver ciclistas y camiones dormitorio.
5. **El turismo interno y el turismo en tránsito o de localidades cercanas** (tanto de Chile como de Argentina) **es un generador de beneficios genuino que motorizaba el mayor volumen de actividad en la zona.** Pero expresaron su deseo de convertir a la ciudad en un destino dentro de los itinerarios que ofrecen las agencias para, paulatinamente, dejar de ser una ciudad de paso para la mayoría de los turistas y convertirse en un centro de recepción de visitantes.
6. **El turismo puede ayudar al desarrollo de la Ciudad** fortaleciendo la economía a través de sus actores directos e indirectos con la generación de recursos y servicios, la creación de nuevos puestos de trabajos y la puesta en valor de nuevos espacios (recursos naturales, edificios históricos, eventos culturales y deportivos). También resaltaron la importancia que podría tener la afluencia de turistas en el fortalecimiento de la cultura local, ya sea a través de una definición más marcada de la identidad de la ciudad, como de la creación de una conciencia abierta al turista. En una de las exposiciones se destacó la posibilidad que brinda la actividad de ofrecer un agregado cultural que puede ser parte de la experiencia que vive y se lleva el turista.



7. **En otros ordenes** se remarcó que el desarrollo de la actividad tendrá que ser acompañado de políticas serias que incentiven la llegada de turistas y que no dejen de lado la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad, ya sea a través del derrame de los ingresos generados por la actividad, ofreciendo una ciudad limpia y ordenada, implementando cursos de capacitación acorde a las exigencias, educando desde la escuela -poniendo énfasis en el conocimiento del lugar - y a través de campañas en los medios masivos.

#### 8. **Productos turísticos que posee actualmente la ciudad de Río Grande**

- ❖ El turismo rural (estancias)
- ❖ Pesca deportiva
- ❖ Museos:
  - De la ciudad,
  - Monseñor Fagnano,
  - Rafaela Ishton,
  - Centro de Combatientes.
- ❖ Misión Salesiana
- ❖ CAP (frigorífico)

#### 9. **Cierre y conclusiones finales del taller:**

A continuación se transcriben las opiniones de quienes participaron en el taller.

“Nos resultó muy interesante porque pudimos interrelacionarnos con distintos actores de la ciudad. Obviamente comprometidos con un fin en común.”

“Pone de manifiesto el interés general por mejorar la ciudad, aporta nuevos elementos al debate que abren la discusión de una ciudad mejor.”

“Para el caso de Río Grande queda claro que todos los requerimientos se deben realizar como cámara o asociación. Es imposible realizar reclamos en forma individual o dispersa.”

“La actividad es altamente positiva, dado que se conformaron y compartieron distintas posturas siempre en el disenso.”

“El principal aporte es conocer a las personas que están en actividades similares, con los mismos problemas de subsistencia, crecimiento, etc. Como dice el dicho la unión hace la fuerza y es a través de la unión en una cámara que se pueden articular políticas para el sector. La actividad es altamente positiva.”

“Muy productiva, esperamos pronto resultados y próximos talleres para seguir contribuyendo con el turismo.”



## LISTADO DE ASISTENTES AL TALLER DE RÍO GRANDE

Nº	Nombre y apellido	Empresa
1	Nicolás Carrero	Aerolíneas Argentinas
2	Silvio Gómez	Estancias Fueguinas
3	Darío Romero	Selknam Viajes
4	Mónica Cornejo	Atlántida Hotel
5	Karina Vargas	Atlántida Hotel
6	Susana Giovanini	Posada El gran hogar
7	Roberto Sosa	FYDHE
8	Raúl Jaime	Cedma S.R.L.
9	Daniel Ombroni	Cedma S.R.L.
10	Juan Manuel Grini	AFG transportes
11	Ana González	Ea. Rolito
12	Jorge Galzerano	Unimog Turísticos
13	Agustín Vidal	In.Fue.Tur (Río Grande)
14	Sebastián Novelli	In.Fue.Tur (Río Grande)
15	Marcelo Baker	Asoc. Pesca con Mosca
16	Analía Bello	Residente R. G.
17	Carola Allen	Ea. Las Hijas
18	Esteban Daniels	Ea. Las Hijas
19	Vivina de Larminat	Ea. Despedida
20	Mónica Herrero	Museo Municipal
21	Gabriel Echeverría	Bahía El Torito
22	Gustavo Barbera	Hostería Kaikén
23	Sebastián Lonne	Hotel Atlántida
24	Mónica Cobian Bares	



## **BREVE RESUMEN DEL TALLER DE FORMULACIÓN PARTICIPATIVA CON ACTORES DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DE USHUAIA**

En el marco del trabajo de elaboración del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Tierra del Fuego se desarrolló un taller de formulación participativa, en el salón Bernardo Houssay del Centro Austral de Investigaciones Científicas, en la ciudad de Ushuaia, con la participación de actores que prestan servicios relacionados con la actividad turística de la misma ciudad: asistieron representantes de empresas de servicios, funcionarios del área de turismo de la Municipalidad de Ushuaia, funcionarios de la Dirección de Puertos de la Provincia, propietarios de emprendimientos hoteleros, prestadores, operadores turísticos, guías de turismo y representantes de la Cámaras de Turismo, de Comercio y del Ushuaia Bureau.

Si bien la convocatoria no fue significativa en relación a la cantidad de actores de la industria que operan en Ushuaia, si fue importante porque estuvieron presentes informantes clave - que aportaron datos de relevancia para la formulación del PETS - y se desarrollaron satisfactoriamente todas las actividades planteadas.

La jornada de trabajo en el taller se planificó en dos etapas. En la primera se realizó la apertura y bienvenida del taller por parte de la Presidenta de Infuetur Lic. María Silvia Boutelier, del coordinador del PETS Lic. Sergio Rodríguez. Y la presentación del moderador el Lic. Heriberto Sayago, quien realizó una consulta sobre las expectativas generadas sobre la participación en el taller. Y aclaró el motivo de la convocatoria y los alcances del trabajo a desarrollar.

Luego se realizó la presentación de participantes. Posteriormente se distribuyó entre los presentes un cuestionario elaborado por el Dr. Enrique Silva (Consultor del PETS) para obtener datos cuantitativos referidos a aspectos relacionados con la economía de la actividad turística en la zona de Ushuaia. En la segunda etapa, el Dr. Silva realizó una breve descripción de las posibles consecuencias de la crisis económica mundial y su repercusión en el mercado turístico.

Posteriormente se trabajaron en forma grupal las consignas propuestas referidas a:

**a). Crisis económica mundial y amenazas / oportunidades del entorno.**

La crisis económica internacional posiblemente potenciará y traerá nuevas amenazas del entorno que podrán afectar a la actividad turística. Analice y enumere las amenazas del entorno que la crisis puede potenciar o generar.

**b). Desarrollo de la actividad turística**

¿De qué manera el potencial turístico de la Provincia de T. Del Fuego puede contribuir al desarrollo de la actividad turística en Ushuaia?

**c). Ahora vamos a invertir la interrogante anterior.**

¿De qué manera el potencial turístico de Ushuaia puede contribuir al desarrollo de la actividad turística del resto de la Provincia de T. del Fuego?



Analice las causas por las cuales no se han desarrollado nuevos productos y circuitos en el territorio provincial en los últimos años.

**d). Futuro turístico de la Provincia de T. del Fuego.**

¿Cómo desea Usted al futuro turístico de la Provincia de T. Del Fuego en un plazo de 10 años? Respóndase: ¿Qué es lo que queremos realmente?

**e). Conclusiones y cierre del taller**

¿Qué aportes se lleva del Taller? ¿Cómo evalúa la actividad realizada?

**CONCLUSIONES:**

- 1. Efectos negativos:** En las exposiciones, principalmente, se enumeraron los efectos negativos que podría tener la crisis, como el aumento del desempleo producto de despidos y las disminuciones de la demanda, de la rentabilidad y de la capacidad de brindar empleo. Los asistentes sostuvieron que la situación económica frenará la inversión, la re-inversión, la capacitación y el desarrollo de nuevos productos u oferta.

La crisis también podría hacer que aumente la migración interna, la inseguridad y los conflictos sociales.

Casi por unanimidad coincidieron en que la caída de la demanda generará una lucha de precios entre competidores con los riesgos que implica. Esa lucha se podría llevar a cabo sin que ocurra ningún tipo de baja en los costos que manejan las empresas.

Otra consecuencia podría ser la desaparición y cierre de empresas que no poseen la capacidad para afrontar una recesión. A este aspecto algunos lo vieron como positivo, ya que “depuraría” el mercado.

La situación geográfica de Ushuaia fue uno de los aspectos que destacaron como amenaza. Este punto sería más una debilidad pero los asistentes lo relacionaron con la toma de decisiones de los potenciales visitantes extranjeros. Consideraron que la crisis externa va a afectar a los turistas, quienes tal vez elijan otros destinos más cercanos a sus lugares de residencia.

También señalaron que posiblemente se produzcan cambios en los hábitos de consumo de los visitantes, los que podrían exigir menores precios o que podrían consumir menos servicios.



Uno de los grupos dividió las amenazas en dos entornos, el local y el nacional.

- ❖ Entorno local: suba de tasas municipales, aumentos salariales, aumento de los alquileres, aumento de tasas portuarias, aéreas y entradas al PN, costo de servicios, gastos bancarios de transferencias. Falta de inversiones del estado para el desarrollo. Conflictos sindicales.
- ❖ Entorno nacional: falta de seguridad jurídica para el capital. Política monetaria recesiva, política salarial inviable, falta de créditos blandos para el desarrollo. Falta de política de desarrollo a largo plazo.

Todo influiría en la baja de la competitividad.

También remarcaron que las empresas podrían verse forzadas a despedir o no contratar nuevos empleados ante una eventual caída de la demanda. Esa disminución también podría acarrear un éxodo de mano de obra calificada profundizando la problemática de la búsqueda de recursos humanos capacitados, haciendo que sea difícil mantener la calidad del servicio. Quienes trabajan en áreas en las que son fundamentales las certificaciones de calidad, observaron que la imposibilidad de acceder a créditos - que permitan hacer obras y mejorar los servicios - generará inconvenientes para lograr certificaciones internacionales.

**2. Efectos positivos:** Los participantes del taller plantearon escenarios posibles que abrirían un abanico de oportunidades y coincidieron en afirmar que la crisis, hará que se agudice el ingenio y que, posiblemente, la actividad saldrá fortalecida de la recesión.

- ❖ Escenario posible: Mantenimiento o leve disminución del gasto promedio diario del turista extranjero. Mantenimiento o leve alza del gasto promedio diario del turista nacional. Posible aumento de llegadas de turistas nacionales y regionales (Brasil, Chile, Venezuela, México). Los turistas de poder adquisitivo medio y alto de Argentina optarán por vacacionar en el país. Algo similar ocurriría con los turistas sudamericanos, quienes posiblemente prefieran no salir de la región. Se desarrollarán o potenciarán los canales de comercialización directa – que permiten mayor rentabilidad y menores costos.

Señalaron que se potenciará la creatividad, se fortalecerán y afianzarán las relaciones entre las empresas para buscar soluciones comunes – posiblemente a través de alianzas estratégicas – y se creará oferta relacionada a quebrar la estacionalidad.

Pero sostuvieron que el Estado deberá participar más activamente, marcando políticas claras de protección a los servicios y a los prestadores para generar consumo. Indicaron que es muy probable que se apliquen políticas proteccionistas que incrementen el turismo interno, ofreciendo precios más competitivos y accesibles. Remarcaron que es sabido que el turismo internacional gasta menos que el nacional y que si se pone el foco en los turistas argentinos o regionales se podría producir un cambio sustancial en la concepción de la actividad que se tiene actualmente.



Afirmaron que la crisis beneficiará directamente a los turistas, ya que los prestadores y comercios deberán bajar los precios, manteniendo o mejorando la calidad del servicio y el nivel de satisfacción de los visitantes.

En lo que se refiere a los recursos humanos, expresaron que habrá menor volatilidad de los empleados – es decir menor rotación o cambios de trabajo producto de la incertidumbre – y existirá mayor mano de obra disponible para seleccionar y mejorar la calidad del servicio.

Entre los desafíos que afrontará el sector se mencionaron reordenar, sostener y mejorar la oferta, bajar los costos sin afectar la calidad, abrir nuevos mercados y fidelizar aquellos con los que se trabaja actualmente.

La depreciación del peso respecto al dólar ayudará a que los turistas perciban como más económico al destino. Esta situación también la relacionaron con un posible freno de la inflación y a los reclamos sindicales constantes.

Indicaron que aquellos que quieran sortear el periodo de crisis de la mejor manera posible deberán capacitarse más en relación a la competitividad, diferenciación y calidad, señalando que la recesión producirá una depuración en la cantidad de prestadores de servicios en pos de la calidad.

- 3. El potencial turístico de la Provincia de T. Del Fuego puede contribuir al desarrollo de la actividad turística en Ushuaia:** Según los asistentes al taller, el Estado debería poner en práctica políticas que articulen la promoción de Ushuaia y el resto de la Provincia, posicionando mejor al destino ante el mercado internacional (mejorando la conectividad interna, caminos e infraestructura general).

Otra posibilidad estaría dada por el fomento del turismo interno, poniendo en valor los eventos deportivos y el intercambio entre las tres localidades. Consideraron que la actividad turística podría desarrollarse si existiera mayor infraestructura en el centro de la Provincia (en Yehuin, San Pablo, Petrel o las Termas), se aumentara la oferta relacionada (pesca, estancias) y se recuperaran antiguos circuitos (Moat y Yehuin).

También indicaron que si se crearan nuevos programas o circuitos en el resto del territorio provincial se podría aumentar la estadía promedio de los visitantes, ya que se potenciaría la oferta, brindando una mayor cantidad de posibilidades y actividades.



4. **El potencial turístico de Ushuaia puede contribuir al desarrollo de la actividad turística en la Provincia de T. Del Fuego:** En este punto los aportes tuvieron como eje las posibilidades que brinda Ushuaia. Los asistentes consideraron que:

- ❖ La actividad en el resto de la Provincia podría potenciarse poniendo a disposición la infraestructura con la que cuenta la ciudad - puerto, aeropuerto, hoteles, servicios gastronómicos, comercios, diferentes atractivos y servicios – y utilizándola siempre como punto de partida.
- ❖ Podría utilizarse el posicionamiento del destino - en el mercado nacional e internacional - para introducir los productos del resto de la Provincia.
- ❖ Podría mejorarse la conectividad.
- ❖ Debería promocionarse en Ushuaia el turismo local o de fin de semana.
- ❖ Podrían aportar experiencia para no repetir los errores que ocurrieron en Ushuaia.

5. **No se han desarrollado nuevos productos y circuitos en el territorio provincial en los últimos años** por las siguientes causas:

- ❖ Una relación costo / beneficio poco atractiva para los empresarios locales.
- ❖ La falta de oportunidades de inversión.
- ❖ El grado de madurez del mercado y la falta de capacitación.
- ❖ La corta duración de la estadía promedio de los turistas en Ushuaia.
- ❖ La falta de actividades de promoción.
- ❖ La ausencia de planificación, de inversión, de voluntad y decisión.

6. **Futuro turístico de la Provincia de T. Del Fuego deseado en los próximos 10 años**

“Ver a T. del Fuego como un lugar reconocido turísticamente en el mundo, donde el hombre se reencuentre con la naturaleza en una relación dinámica y sostenible, en armonía con valores sociales y culturales interactuando con sus vecinos (provincia, región, país)”.

“Ser un destino turístico respetuoso de su entorno natural y cultural con recursos humanos e infraestructura acorde a un destino de calidad que supere las expectativas de quienes la visitan, convirtiendo al turismo en una actividad que contribuya al desarrollo local en forma sostenida y sustentable.”

7. **Conclusiones y cierre del Taller:** La falta de tiempo no permitió desarrollar esta consigna.



## LISTADO DE ASISTENTES AL TALLER USHUAIA

Nº	Nombre y apellido	Empresa
1	Luis Turi	Compañía de Guías
2	Ángel Brisigheli	Rumbo Sur
3	Pablo Tibaudín	Rosa de los vientos
4	Stella Domínguez	Enlace Ushuaia
5	Débora Hirsch	Municipalidad de Ushuaia
6	Natalia González	Haruwen
7	María Paz Muriel	Tierra del Leyendas
8	Sabrina Kizman	Asoc. De guías de T. del Fuego
9	Marcelo de Cruz	Maguellanic
10	Javier Piatti	
11	Hugo Podbersich	
12	Renato Casanueva	
13	Julia Otamendi	Museo del Fin del Mundo
14	Romina Ballesteros	
15	Jorge Luna	Tolkeyén Patagonia Turismo
16	Marcelo Lietti	Cámara de Turismo de Ushuaia
17	Luis Di Giorgio	Cámara de Turismo de Ushuaia
18	Carina Bello	Cámara de Comercio de Ushuaia
19	Ariel Loreto	Dirección Provincial de Puertos
20	Jorge Rodríguez	Dirección Provincial de Puertos



## **TALLERES DE FORMULACIÓN PARTICIPATIVA CON REPRESENTANTES DE ORGANISMOS DE GOBIERNO**

En el marco del trabajo de elaboración del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Tierra del Fuego se desarrollaron sendos talleres de formulación participativa con representantes de diversas áreas y organismos del Gobierno Provincial y Municipal (de Ushuaia, Tolhuin y R. Grande).

Originalmente se planificó realizar la tarea en una sólo jornada, pero la complejidad y la extensión de la misma y el compromiso de los asistentes, hicieron que se decida reprogramar un segundo encuentro.

Los mismos se llevaron a cabo en Ushuaia, en el salón de usos múltiples de la Estación de Piscicultura de la Provincia, los días miércoles 25 de febrero de 2009 de 9:30 a 16:00 hs. y el viernes 20 de marzo de 2009 de 9:30 a 14:00 hs.

Durante la primera jornada (miércoles 25 de febrero) se trabajaron las consignas 1 y 2, en tanto que la restantes consignas 3 y 4, fueron abordadas en la segunda jornada (viernes 20 de marzo).

La apertura y bienvenida del taller de áreas de Gobierno la realizó la Lic. Patricia Mosti quién hizo la presentación, en representación del área de Planificación del IN.FUE.TUR. explicando como había surgido la propuesta de realización de un plan estratégico para la provincia de Tierra del Fuego, luego le paso la palabra al Lic. Sergio Rodriguez que hizo la presentación formal del Plan.

El Lic. Heriberto Sayago, realizó la tarea de moderador del taller, y explicó la metodología del mismo, y solicitó la presentación personal de todos los integrantes especificando el cargo y área a la que pertenecen. Posteriormente expuso los objetivos del taller:

### **Objetivos**

- Validar el trabajo de zonificación elaborado por los Consultores del PETS
- Presentar atractivos susceptibles de ser incorporados al mercado turístico.
- Analizar las posibilidades que tienen para ser formalizados según la planificación prevista por cada uno de los organismos públicos participantes.

A continuación la Lic. Stella Maris Alazard hizo una breve presentación de una propuesta de zonificación turística elaborada por los consultores del PETS, fundamentando la misma a partir de la necesidad de armar circuitos y corredores turísticos y valorizar atractivos actuales y potenciales, para ello detalló el listado de zonas y subzonas propuestas y expuso el mapa de localización de las mismas:



## ZONAS Y SUBZONAS PROPUESTAS

### 1) ZONA: **Estepa**

#### SUBZONAS:

- Estrecho de Magallanes
- Bahía San Sebastián
- Estancias Río Grande
- Ciudad de Río Grande

### 2) ZONA: **Transición**

#### SUBZONAS:

- Circuito de las Estancias
- San Pablo / Los Hacheros
- Corazón de la Isla
- Comuna de Tolhuin

### 3) ZONA: **Cordillera**

#### SUBZONAS:

- Garibaldi – Tolhuin
- Costa Sur del Fagnano
- Paso de Lucas
- Ruta 30 – Ruta J
- Almanza – Moat
- Valle de Tierra Mayor
- Valle de Andorra
- Ciudad de Ushuaia
- Parque Nacional Tierra del Fuego

### 4) ZONA: **Turbales**

#### SUBZONAS:

- Península Mitre

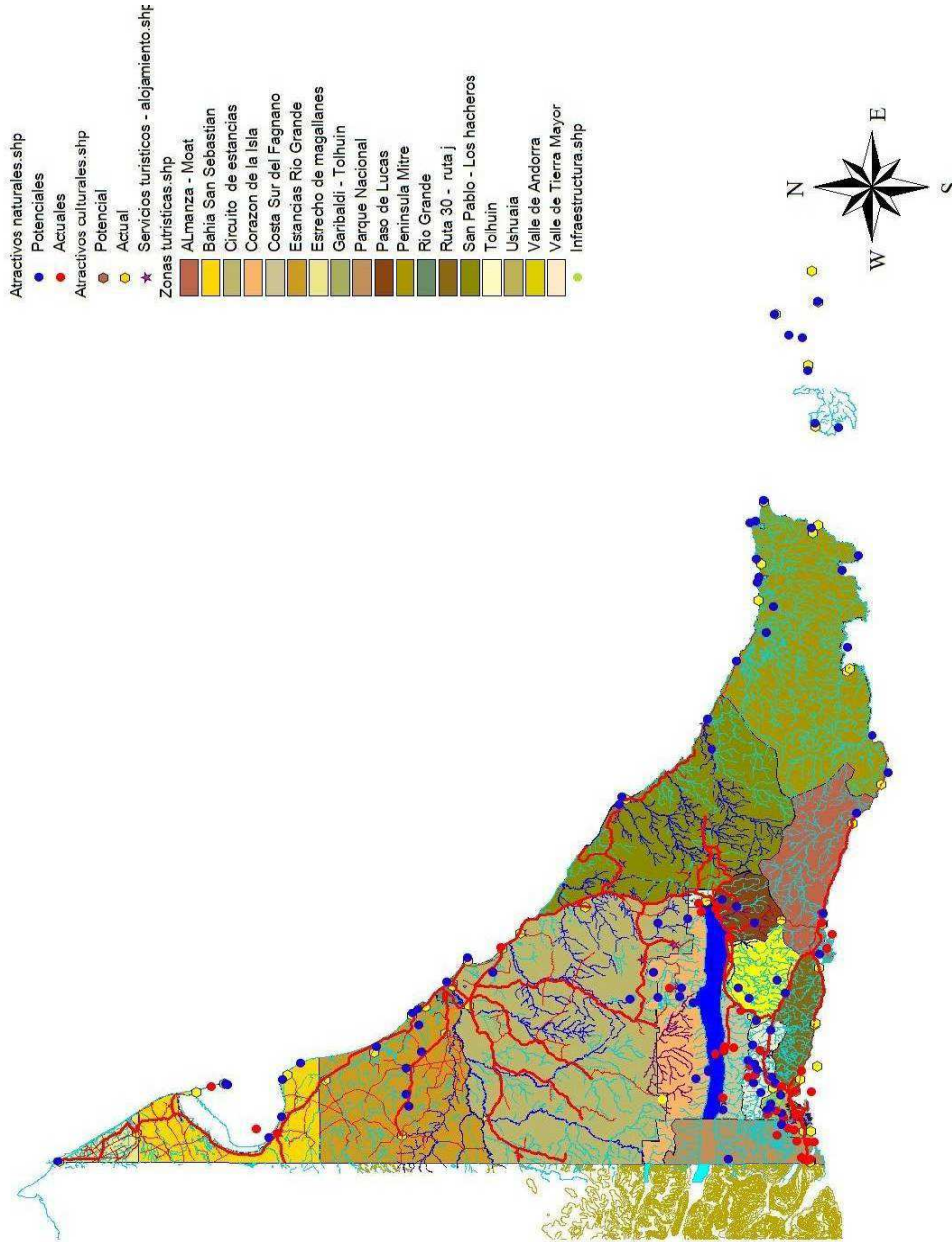
### 5) ZONA: **Isla De Los Estados**

### 6) ZONA: **Antártida**

### 7) ZONA: **Islas Del Atlántico Sur**



## MAPA DE ZONAS Y SUBZONAS PROPUESTAS



Luego el Lic. Sayago expuso las consignas de trabajo y solicitó la división de los participantes en cuatro grupos de trabajo para llevarlas a cabo.

## CONSIGNAS:

### Consigna 1

- Analice la propuesta de zonificación de atractivos / recursos elaborada por los Consultores del PETS y, de ser necesario, haga las observaciones que considere (cambios, inclusiones, exclusiones, etc.). Fundamente.

### Consigna 2

- Luego de realizada la zonificación, se elaboró un listado de valoración de atractivos de acuerdo a sus características. En caso de conocer algún atractivo que no se encuentre en el listado agréguelo.\*

\*Los atractivos del Parque Nacional Tierra del Fuego no se encuentran en el listado porque la zona es conocida en profundidad únicamente por el personal de la Administración de Parques Nacionales.

### Consigna 3

- Se confeccionó una propuesta de factibilidad de uso de cada zona. En caso de considerarlo necesario proponga cambios en esa escala de uso. Fundamente.

A continuación encontrará definiciones de turismo tradicional y alternativo elaboradas por la Secretaría de Turismo de la Nación, que le ayudarán a proponer la escala de uso.

**Turismo tradicional / convencional:** grupos grandes, espectador pasivo, motivación hedonística (descanso y recreación), conocimiento elemental del lugar visitado, atención no personalizada, servicio estandarizado.

**Turismo alternativo / no convencional:** grupos pequeños, participación activa, contacto con la naturaleza y/o la población local, gran conocimiento previo del lugar visitado, atención personalizada, elevado grado de especialización en la prestación de los servicios.

### Consigna 4

- 4.1 ¿Qué infraestructura considera necesaria instalar en cada zona para que sea posible el desarrollo de la actividad turística?
- 4.2 Si hubiera proyectos previstos en las mismas ¿Cuáles son?  
Deberá determinar cuáles son realizables en un horizonte temporal a corto (máximo 2 años), mediano (máximo 10) y largo plazo (más de 10 años).
- 4.3 ¿Qué problemas o limitantes, podrían influir en el desarrollo de cada zona?



## Conclusiones y cierre del Taller

¿Qué aportes se lleva del Taller? ¿Cómo evalúa la actividad realizada?

La propuesta de zonificación de atractivos / recursos elaborada por los Consultores del PETS generó un debate en los diferentes grupos, los cuales debían analizar como primera consigna de trabajo esta zonificación, realizando las observaciones que creyeran necesarias y fundamentando dichas acciones.

Algunas de las propuestas fueron las siguientes:

Realizar un relevamiento interdisciplinario (legislación, tierras fiscales, recursos naturales, áreas protegidas, infraestructura, facilidades, etc.) para poder jerarquizar los atractivos y acotar la zonificación, ya que no todos los atractivos tendrán potencialidad como recurso turístico. Una vez identificados los principales, acotar la zonificación para elaborar circuitos correspondientes sobre bases factibles de desarrollo.

Se planteo también la necesidad de superponer los mapas de uso actual de recursos económicos con la legislación vigente, por ejemplo las Condiciones y Restricciones del Uso del Suelo (Ley 597), identificación de atractivos de potencialidad como recurso turístico, teniendo en cuenta los intereses de los pobladores de la zona y actores en general: gobierno, municipalidad, instituciones empresarios y sobre la base prioritaria de uso sustentable y compatible.

Se propuso unificar algunas zonas:

- ❖ Estrecho de Magallanes y Bahía San Sebastián.
- ❖ Valle de Andorra incluirlo a Ushuaia.
- ❖ Garibaldi – Tolhuin con Costa Sur del Fagnano y Paso de Lucas.
- ❖ Ruta 30 con Almanza, Ruta J y Moat.
- ❖ Por otra parte se propone separar al Canal Beagle como una zona en si misma, por la fuerza que posee el recurso, como así también el lago Fagnano.

La consigna N° 2 apuntó a analizar un listado de atractivos actuales y potenciales, divididos en las 21 subzonas propuestas, para lo cual se les pedía que en el caso de conocer algún atractivo que no se encontrara en el listado lo incorporaran.

La consigna N° 3 apunto a que analizaran una planilla donde figuraban las distintas subzonas propuestas con un listado de productos turísticos factibles de desarrollar en las mismas.

Se realizó una crítica constructiva a los consultores acerca de la necesidad de haber contado con una definición acerca de que incumbía cada producto turístico, debido a que gran parte de los presentes no venían de una extracción turística. Surgieron dudas especialmente en que actividades involucraba por ejemplo turismo aventura, teniendo en cuenta que se propone como producto en zonas donde hay áreas protegidas o turismo rural. Ante esto, debemos contar con un Glosario de Terminología Turística, para la realización el próximo taller.



Dentro del debate surgieron cuestiones como la necesidad de aprobación de la Ley de Turismo activo, como herramienta indispensable para ampliar la oferta turística en el territorio, y la necesidad de generar circuitos de integración con Chile o binacionales.

También el taller contaba con una consigna N° 4 que hacía hincapié en la infraestructura necesaria para instalar en cada zona para facilitar el desarrollo de la actividad turística, como así también si hubiera proyectos previstos en las mismas que los nombraran y determinaran si serían a corto, mediano o largo plazo. Así mismo que problemas o limitantes podían considerar en el desarrollo de cada área, y las escalas de uso para las diferentes zonas a partir de la definición de turismo convencional o no convencional propuesta por la SECTUR. Por falta de tiempo nos fue imposible trabajar esta última consigna, lo que generó la propuesta de realización de un nuevo taller a realizarse aproximadamente en dos semanas más.

## Segunda jornada

### Consigna 3

- Se confeccionó una propuesta de factibilidad de uso de cada zona. En caso de considerarlo necesario proponga cambios en esa escala de uso. Fundamente.

A continuación encontrará definiciones de turismo tradicional y alternativo elaboradas por la Secretaría de Turismo de la Nación, que le ayudarán a proponer la escala de uso.

**Turismo tradicional / convencional:** grupos grandes, espectador pasivo, motivación hedonística (descanso y recreación), conocimiento elemental del lugar visitado, atención no personalizada, servicio estandarizado.

**Turismo alternativo / no convencional:** grupos pequeños, participación activa, contacto con la naturaleza y/o la población local, gran conocimiento previo del lugar visitado, atención personalizada, elevado grado de especialización en la prestación de los servicios.

Esta consigna se trabajó parcialmente en la primera jornada y se terminó en la segunda cuando los asistentes contaban con el glosario del PFETS y con la definición de turismo contemplativo.

En líneas generales se acordó que casi todas las zonas tenían potencial y espacios que podrían utilizarse para el turismo contemplativo. Las excepciones surgieron de analizar aquellas que por su condición actual – difícil acceso, estado de conservación, fragilidad del ecosistema – deberían ser utilizadas en escalas mucho menores.



### Las zonas que se excluyeron del uso del turismo contemplativo son:

- **Paso Lucas.** Reservada para Turismo Activo.
- **ruta 30.** No se considera adecuada su finalización (podría ser una amenaza al desarrollo del centro y norte) – afectaría el desarrollo acuícola y podría convertirse en una vía de penetración sin la adecuada gestión de zonas adyacentes, asociado a la necesidad de expansión de Ushuaia.
- **Península Mitre.** Reservada para Turismo Activo.
- **Isla de los Estados.** Limitantes de fiscalización.
- **Valle de Andorra.** Reservada para Turismo Activo.

### Consigna 4

Se elaboraron las siguientes propuestas:

#### Estrecho de Magallanes

- ❖ Mejorar el acceso al hito 1, el tramo final podría ser una alternativa para vehículos más pequeños.
- ❖ Instalar un área de servicios.
- ❖ Instalar un centro de interpretación de naufragios, miradores y refugio con sanitarios.
- ❖ Utilizar como área de servicios a San Sebastián.
- ❖ Recrear o poner en valor la historia de Popper.

Limitantes:

- El estado de los caminos,
- La propiedad de la tierra; y
- Los conflictos con las petroleras que operan en la zona.

#### Estancias de Río Grande

- ❖ Implementar un centro de interpretación en la Reserva Costa Atlántica, analizar la posibilidad de reflotar el proyecto de “Casa San Sebastián”.

Limitantes:

- En general no hay buena predisposición para realizar actividad turística,
- Falta una normativa sobre turismo rural,
- Escasez de personal calificado,
- El Río Chico tiene uso exclusivo de riego.



## Río Grande

- ❖ Poner en valor el frigorífico CAP.
- ❖ Integrar el circuito histórico Malvinas (monumentos sobre la costa) y los bunkers de la Base Naval.
- ❖ Incluir a las estancias más pequeñas dentro de la oferta de turismo rural.
- ❖ Reglamentar la actividad de los cotos de pesca.
- ❖ Mantener los caminos internos.
- ❖ Respetar la línea de ribera – Tolhuin.
- ❖ Ajustar los accesos a los cursos de agua según el plan hídrico provincial, que fija usos otorgados y prioritarios.
- ❖ Instalar un centro de interpretación en la reserva Costa Atlántica.
- ❖ Construir un centro de convenciones
- ❖ Rescatar los sitios históricos.
- ❖ Mejorar los servicios del Camping ofreciendo el desagüe de efluentes a los “motorhome”.
- ❖ Recuperar antigua Ruta Nac. N° 3 y el puente viejo.

### Limitantes:

- Legislación insuficiente,
- Personal no capacitado,
- Baja calidad de servicios,
- Poca disponibilidad de plazas aéreas y hoteleras,
- Establecimientos no habilitados,
- Ausencia de normativa de hoteles.
- Falta de señalética turística.

### Circuitos de estancias

- ❖ Mejorar el equipamiento turístico de las estancias y del área de servicios en Río Grande.
- ❖ Mejorar los accesos al Circuito de estancias (caminos y estacionamientos).
- ❖ Implementar nuevamente las áreas de acampe y picnic para los residentes locales.
- ❖ Instalar refugios, cartelería y centros de interpretación.
- ❖ En la zona de Radman desarrollar un circuito turístico integrado al río Azopardo, ya sea desde Río Grande o tomando un proyecto de ruta por San Justo que llegaría a Tolhuin.
- ❖ Acondicionar ruta A.



## San Pablo

- ❖ Completar la ruta 23.
- ❖ Evaluar oferta adicional para que sea rentable.
- ❖ Instalar un área recreativa destinada al turismo interno.
- ❖ Reciclar la Hostería San Pablo y sumar oferta gastronómica para que la zona sea complemento de Tolhuin.

## Corazón de la Isla

- ❖ Instalar un Centro de Interpretación.
- ❖ Resolver la situación de Yehuin como hostería y como área de servicios “Corazón de la Isla”.
- ❖ Articular con el organismo de cuenca del Fagnano.
- ❖ Construir un mirador en el Cerro Cabras, utilizando como acceso el actual sendero de cuadríciclos.
- ❖ Instalar un camping.

Limitantes:

- Falta de recursos; y
- Falta de personal en el área protegida.

## Tolhuin

- ❖ Desarrollar infraestructura básica.
- ❖ Contar con alojamientos habilitados.
- ❖ Habilitar una terminal de buses.

## Garibaldi Tolhuin

- ❖ Mejorar el Mirador del Paso Garibaldi.
- ❖ Resolver accesos a lagunas: Santa Laura, San Ricardo, Kosovo, etc.

## Costa sur del Lago Fagnano

- ❖ Incrementar la oferta de navegación en el lago.
- ❖ Mejorar accesos, servicio gastronómico, campings y sanitarios.
- ❖ No permitir que el camino avance más allá de Río Palacios.
- ❖ Acceso lacustre a las bahías Torito y de los Renos.
- ❖ Mejorar ruta J.



## Almanza

- ❖ Desarrollar un uso turístico compatible con la producción (miticultura).

## Valle de tierra mayor

- ❖ Resolver problemas dominiales de los centros invernales, para dar solución a problemas de servicios de agua y energía eléctrica.
- ❖ Realizar controles bromatológicos e implementar planes para el manejo de residuos.
- ❖ Mejorar, habilitar la red de senderos de Tierra Mayor y Andorra, con su respectiva señalización.

## Ruta 30 Ruta J

- ❖ Regularizar la situación de las ocupaciones ilegales (es una decisión política).
- ❖ No realizar la obra de finalización de la Ruta 30.
- ❖ Gestionar un buen uso del tramo actual de la Ruta 30 y de la Ruta J.

## Ushuaia

- ❖ Articular con el Plan Estratégico de Ushuaia.

## Parque Nacional

- ❖ Asfaltar la Ruta Nac. N° 3.
- ❖ Mejorar los servicios en Ensenada Zaratiegui.

Durante la jornada de trabajo también se elaboraron una serie de propuestas que deberían ser tenidas en cuenta al momento de planificar y remarcaron que es fundamental analizar la rentabilidad de cada una de ellas para que sea posible concretarla. A continuación se detallan las sugerencias realizadas.

- ❖ Mejorar la infraestructura de caminos, estacionamientos, señalización vial y turística.
- ❖ Reforzar la presencia del control del Estado para fiscalizar en los sitios abiertos al público.
- ❖ Crear un cuerpo de guardias de espacios públicos.



- ❖ Agilizar los pasos fronterizos, para potenciar el turismo regional (infraestructura, capacitación, trámites burocráticos).
- ❖ Modificar las barreras aduaneras para que sean funcionales a la actividad turística ya que normalmente se producen demoras.
- ❖ Solucionar la situación de las Termas.
- ❖ Habilitar las Hosterías y complementar la oferta de alojamiento con productos turísticos y actividades.
- ❖ Regular y gestionar la actividad turística, sus frecuencias y modalidades.

En líneas generales los asistentes acordaron que las limitantes de la actividad turística estarían dadas por:

- La disponibilidad de fondos para hacer obras de infraestructura,
- La falta de continuidad en las políticas de Estado,
- La capacidad de gestión del Estado provincial para controlar las áreas; y
- El tipo de cultura de los empresarios del sector.



## LISTADO DE ASISTENTES A LOS TALLERES INSTITUCIONALES

Nº	Organismo	Nombre y apellido
1	Dir. Prov. De Estadística	Daniel D'eramo
2	Dir. Prov. De Estadística	Juan Puttini
3	Dir. Prov. Transporte	Teodora Serrano López
4	Dirección de Bosques	Leonardo Collado
5	Dirección Prov. Puertos	Ariel Loreto
6	Dirección Prov. Puertos	Jorge Rodríguez
7	Min. Obras Públicas	Lorena Barboni
8	Min. Obras Públicas	Micaela Araujo
9	Policía de la Provincia	Ana Durán
10	Policía de la Provincia	Armando Vega
11	Dir. Planificación Estratégica	Ricardo Hlopec
12	Dir. General Planeamiento	José L. Artaza
13	Dir. Ordenamiento Territorial	María José Pérez Torre
14	Dir. Ordenamiento Territorial	María Di Virgilio
15	Dir. Gral. Recursos Hídricos	Mabel Vázquez
16	Secretaría de Turismo Ushuaia	Débora Hirsch
17	Delegación Técnica APN	Laura Malmierca
18	Intendencia PN	Daniel Ramos
19	Dir. Áreas Protegidas	Silvia Gigli
20	Dir. Prov. Energía	Jorge Cano
21	Dir. Turismo Tolhuin	Roberto Berbel
22	Dir. Turismo R. Grande	Sonia Castiglione
23	U.N.P.S.J.B.	Ana L. González
24	U.N.P.S.J.B.	Francisco Huertas
25	U.N.P.S.J.B.	Marie Jensen
26	U.N.P.S.J.B.	Nora Elizondo
27	Dir. Gral. Planeamiento	Graciela Sorhanet
28	In.Fue.Tur.	Mónica Giraudo
29	Policía de la Provincia	Diego Jeréz
30	Dir. Bosques	Néstor Urquía
31	Pesca Deportiva	Santiago Lesta
32	Pesca Deportiva	Fernando Castro



## CAPITULO IV

# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA e ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR

- MATRIZ FODA -



## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO MATRIZ FODA

### ETAPA 1.-ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Para hacer el Diagnóstico Estratégico de la Situación de la Actividad Turística en la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, procederé a realizar una matriz FODA que tenga en cuenta tanto la situación externa, oportunidades y amenazas, así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de toda la actividad, tanto dentro del contexto regional como del internacional.

Es importante comenzar por un estudio del grado de competitividad de la actividad que nos involucra. El análisis del escenario total resulta vital para nuestra propuesta, para lo cual hemos analizado los diferentes tipos de actores, la situación en la que se insertan y la demanda que pretenden satisfacer. Aquí hemos tenido en cuenta aspectos como:

Situación de la actividad tanto en nuestro contexto o área de influencia local, y regional como internacional, analizando:

- Productos ofrecidos o factibles de ofrecer
- Actores involucrados
- Demanda de la actividad
- Características de la misma
- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas
- Estrategias
- Acciones alternativas
- Situación y evolución de los distintos segmentos de la actividad.

Estos aspectos fueron analizados bajo criterios dinámicos y temporales, es decir, como han evolucionado en los últimos años y cuál será su comportamiento en el futuro.

El análisis de la situación externa nos permitió descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y del mercado turístico, y el análisis interno nos permitió descubrir las debilidades y fortalezas de nuestra situación relativa.

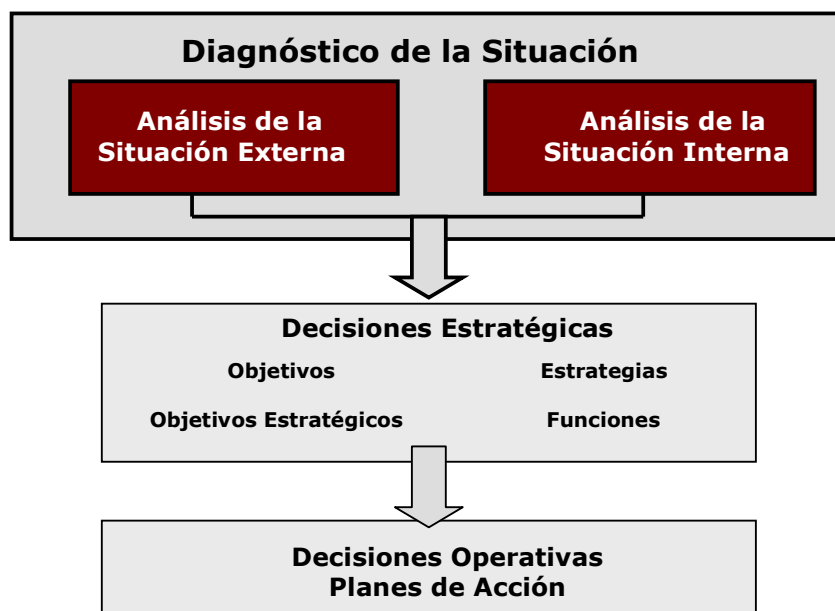
Este tipo de análisis se realizó mediante herramientas de diagnóstico estratégico, (Recabado de información de fuente primaria, tales como: las entrevistas realizadas y los talleres de trabajo con los actores relevantes de la actividad, y del relevamiento y análisis de fuentes secundarias existentes, como ser documentos, planes, estadísticas, de organismos oficiales), las que nos ayudaron a evaluar si hemos tomado las decisiones estratégicas adecuadas, y también en una próxima etapa nos servirá para evaluar si habremos de aplicar correctamente los planes de acción.



Este análisis concretamente, nos permitirá responder cuestiones como:

- ¿Qué objetivos de desarrollo turístico nos hemos marcado?
- ¿Son estos objetivos realistas, o debíamos haber fijado otros más cercanos a nuestras perspectivas?
- ¿Hemos definido correctamente nuestra estrategia de desarrollo turístico?
- ¿Es coherente nuestra estrategia con la calidad de servicio factible de ofrecer?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos de calidad turística?
- ¿A qué mercados nos dirigimos?
- ¿Es correcta nuestra estrategia de posicionamiento en el mercado turístico nacional e internacional?
- ¿Son adecuados nuestros recursos humanos y los materiales o recursos con los que contamos para alcanzar los objetivos marcados?
- ¿Es correcta nuestra estrategia para satisfacer al mercado en las condiciones esperadas?
- ¿Estamos utilizando los medios de publicidad y promoción adecuados?
- ¿Tenemos una estrategia de promoción clara y definida?
- ¿Tenemos en cuenta las necesidades de formación y capacitación del personal, así como la motivación y la satisfacción de sus necesidades?

### Proceso de Elaboración del Plan Estratégico



## ETAPA 2.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Es la conclusión del análisis anterior, y supuso el Análisis de nuestra situación relativa dentro del contexto turístico mundial y regional, teniendo en cuenta tanto la Situación Externa con la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, como también el Análisis particularizado de la Situación Interna, con la individualización de nuestros puntos fuertes y/o débiles,

Es así como el DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO de la actividad y desarrollo turístico del destino de Tierra del Fuego, Antártida e Islas Atlántico Sur elaborado resume las conclusiones más importantes de la valoración de la situación turística existente de la Provincia.

Este es un Diagnóstico:

- ❖ GENERAL: porque incluye la totalidad de los aspectos comprendidos directa e indirectamente en la actividad y desarrollo turístico del destino de toda la Provincia.
- ❖ RESUMIDO: porque es conciso y sintético, es decir, presenta sólo las conclusiones más trascendentales y sobresalientes desde el punto de vista estratégico.
- ❖ ESTRATÉGICO: porque se refiere únicamente a las conclusiones más valiosas y primordiales que son las que facilitarán posteriormente la toma de decisiones y acciones a concretar.

El DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO elaborado nos permitió identificar cuáles son los ámbitos y las áreas críticas y claves en las que debemos actuar, a corto y medio plazo, para lograr el desarrollo turístico futuro deseado, a fin de elaborar la “Estrategia de Desarrollo Turístico para la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur” en los próximos años.

El Diagnóstico Estratégico se presenta organizado y estructurado en formato FODA.

El análisis FODA (término que hace referencia a las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite precisamente resaltar las fortalezas y las debilidades internas del destino o cluster en una relación relativa y comparativa, objetiva y realista, con las oportunidades y amenazas claves del contexto en el cual se desarrolla dicho cluster. Esta herramienta estratégica ha sido muy útil como primer filtro de la información, ya que permite detectar algunos elementos sobre los que se va a fijar la atención en el desarrollo posterior de la planificación.



## ANÁLISIS FODA

Así, la matriz FODA tradicional es una matriz, como muestra el siguiente gráfico, con dos dimensiones (bueno/malo, dentro/fuera) en la que la intersección de:

- ❖ “Positivo” e “Interior” es una Fortaleza,
- ❖ “Positivo” y “Exterior” es una Oportunidad,
- ❖ “Negativos” procedentes del “Interior” son Debilidades,
- ❖ “Negativas” procedentes del entorno o “Exterior” son Amenazas.

	POSITIVO	NEGATIVO
Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<p>Capacidades distintas</p> <p>Ventajas naturales</p> <p>Recursos superiores</p>	<p>Recursos y capacidades escasas</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Problemas de motivación del personal</p>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<p>Nuevas tecnologías</p> <p>Debilitamiento de competidores</p> <p>Posicionamiento estratégico</p>	<p>Altos riesgos</p> <p>Cambios en el entorno</p> <p>Crisis Económica</p>

## CONTENIDO DEL ANÁLISIS FODA

El Diagnóstico Estratégico, estructurado en formato FODA, compila las principales conclusiones de la valoración de la situación turística actual y del análisis comparado de competitividad interna y externa de la Provincia como destino turístico.

Las amenazas y oportunidades se derivan del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos.

Por otro lado, las fortalezas y debilidades son un reflejo del análisis interno y ponen de manifiesto aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a nuestros competidores o posibilidades de acción dentro de nuestro contexto.

El objetivo de este tipo de análisis es utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, y realizar acciones para reducir o eliminar las amenazas y suprimir o al menos corregir nuestros puntos débiles. Es mediante este tipo de actuaciones que surgen las principales decisiones estratégicas que debemos abordar en las etapas siguientes.



## UTILIDAD DEL ANÁLISIS FODA

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de la situación y del problema a resolver. El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para *decidir* sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberemos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a prepararnos contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

## OBJETIVO DE UN ANÁLISIS FODA

El principal objetivo de un análisis FODA es, en un particular contexto, encontrar los factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales que debemos hacer; de manera de modificar la situación en que nos encontramos, dentro de nuestras posibilidades reales, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de la actividad turística de la Provincia, su situación, sus factores positivos a consolidar y sus factores negativos o sus problemas a resolver.

## ANÁLISIS INTERNO

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades la misma actividad turística en la Provincia, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control y, por lo tanto, sobre los que resulta posible actuar directamente.

### **Fortalezas:**

Describe las destrezas que ha adquirido la actividad turística en la Provincia, y los recursos que existen en su contexto particular.

### **Debilidades:**

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la situación o problemas a resolver. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.



## ANÁLISIS EXTERNO

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado, y las amenazas que debe enfrentar el cluster en el mercado seleccionado, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo, de manera que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

### **Oportunidades:**

Describen las situaciones favorables, las posibles ventajas, mercados, nichos de desarrollo, que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

### **Amenazas:**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la actividad, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis externo se han considerado: el análisis del entorno, el interés de los grupos de actores involucrados en la actividad turística, los aspectos legislativos, demográficos y políticos.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la actividad.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la actividad a desarrollar y que se pretende fortalecer deberá asumir hacia el futuro deseable.

## Diagnósticos Estratégicos Parciales

Previo a la realización de la Matriz FODA general de la Provincia con la información y conclusiones de cada taller realizado, incluyendo lo extractado en las entrevistas previas y los documentos e información pertinente recabada durante la investigación, realicé sendas matrices FODA, obteniendo de esta manera Diagnósticos Estratégicos Parciales sobre los que trabajar para definir el Diagnóstico Estratégico de toda la Provincia.

Véase ANEXO II DIAGNÓSTICOS ESTRATÉGICOS PARCIALES DEL INFORME DE AVANCE Nº2



## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA e ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR

### - MATRIZ FODA -

Una vez analizados los diagnósticos extractados de los enunciados, propuestas y conclusiones de los talleres de formulación participativa, con las visiones consensuadas de los distintos actores de todas las áreas involucradas en el quehacer turístico de la Provincia y analizada toda la información primaria y secundaria recabada, incluyendo el **Diagnóstico del PROFODE** para la población de Tolhuin, y el **Diagnóstico del PETS de la ciudad de Ushuaia**, recientemente realizados, procedí a confeccionar el borrador del Diagnóstico Estratégico total de la Provincia de Tierra del Fuego en formato FODA.

Profundizado el mismo, con la opinión los restantes consultores del equipo intervinientes en esta etapa del trabajo, se realizaron las correcciones y ajustes pertinentes para darle su más adecuada, real y sintética definición.

A los efectos de incrementar y facilitar su utilidad como herramienta de trabajo, esta matriz FODA, al igual que la realizada para el taller Institucional, fue ordenada por zonas, pero además, por propuesta de la Lic. Patricia Mosti, se calificó cada componente según su característica y su grado de impacto en cada una de las zonas, obteniendo de esta forma un novedoso instrumento, mucho más eficaz para sacar y ordenar conclusiones, objetivos y estrategias para cada una de las áreas a desarrollar.

Este Diagnóstico Estratégico, como herramienta básica de Planeamiento, nos permitirá encontrar los factores estratégicos críticos, para que una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales necesarios. Fortaleciendo, a su vez, al In.fue.tur en su gestión para el diseño de una política turística que le permita modificar la situación, *dentro de las posibilidades reales*; y lograr el Plan de acciones, obras, objetivos y metas estratégicas que promuevan el desarrollo sustentable deseado para la actividad turística en la Provincia; consolidando, de esta manera, las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas externas.



# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR

## MATRIZ FODA

Para la realización de esta matriz FODA se han tenido en cuenta:

- 1). El Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016
- 2). La Ley Nacional de Turismo - Ley 25.997
- 3). El PFETS - Argentina 2016 -
- 4). El PETS de la Ciudad de Ushuaia
- 5). El informe Final del PROFODE Comuna de Tolhuin Área y Corazón de la Isla de la Provincia de Tierra del Fuego´.
- 6). Fuentes secundarias: como documentos, planes, datos y estadísticas, etc. pre-existentes.
- 7). Conclusiones y propuestas y diagnósticos validados en los distintos talleres realizados.
- 8). Conclusiones y propuestas extractadas de entrevistas realizadas a actores destacados en la actividad turística de Tierra del Fuego.
- 9). Conocimiento y experiencia del equipo consultor sobre la materia.
- 10). Opiniones del equipo consultor, sobre visitas de campo realizadas.
- 11). Propuestas e indicaciones realizadas por funcionarios técnicos y políticos del INFUETUR.



Agregar aquí la matriz realizada en excell



## CAPITULO V

# ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA e ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR



## ANÁLISIS DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS

Al efectuar un primer análisis matemático comparativo de los factores estratégicos detectados, lo primero que salta a la vista son las cantidades totales relativas de cada una de ellas y su relación porcentual.

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE FACTORES ESTRATÉGICOS.								
	POSITIVAS				NEGATIVAS			
	CANTIDAD		% Relativo Total		CANTIDAD		% Relativo Total	
	138		56%		108		44%	
	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES		DEBILIDADES		AMENAZAS	
	CANTIDAD	% Relativo s/Total	CANTIDAD	% Relativo s/Total	CANTIDAD	% Relativo s/Total	CANTIDAD	% Relativo s/Total
	73	30%	65	26%	74	30%	34	14%
	Cantidades Parciales	% Relat. Fortalezas	Cantidades Parciales	% Relat. Fortalezas	Cantidades Parciales	% Relat. Fortalezas	Cantidades Parciales	% Relat. Fortalezas
1. Infraestructura e Instalaciones	10	13,7%	15	23%	16	21,6%	4	11,8%
2. Atractivos, Circuitos y Merchandising	29	39,7%	4	6,2%	13	17,6%	10	29,4%
3. Equipamiento (Alojamiento, Gastronomía y Agencias de Viaje)	11	15%	14	21,5%	13	17,6%	3	8,8%
4. Información en destino	2	2,8%	0	0%	2	2,7%	0	0%
5. Marketing, Estudios de Mercado y Canales de Venta	14	19,2%	2	3,1%	5	6,7%	4	11,8%
6. Gestión turística (RRHH, gestión pública o privada, financiamiento, capacitación)	5	6,8%	29	44,7%	21	28,4%	9	26,5%
7. Demanda	2	2,8%	1	1,5%	4	5,4%	4	11,8%

Si bien en el Diagnóstico Estratégico General de la Provincia se ha establecido una ponderación relativa entre los factores según su grado de impacto en cada zona, el primer análisis interpretativo que haremos sobre éste, es uno meramente cuantitativo. Suponiendo inicialmente una valor ponderativo igual para todos los factores, analizamos la comparación numérica y porcentual de los factores estratégicos positivos y factores estratégicos negativos internos, donde vemos que las fortalezas y las debilidades prácticamente se equiparan (30% y 30%). Esto nos estaría indicando que el sistema se encuentra en un estado casi de equilibrio, muy sensible a los vaivenes de la coyuntura del momento, hacia un lado o hacia el otro, sensibilidad que se constata fácticamente en la realidad en la actividad turística de la provincia. Como actividad económica significativa, el turismo en Tierra del Fuego, es incipiente, lo que incrementa esa inestabilidad.

Si se toman en cuenta los factores externos, las oportunidades a aprovechar casi duplican a las amenazas a mitigar. Las oportunidades son numéricamente cuantiosas respecto de las amenazas (26% a 14%) y también son significativas si se la compara con los factores internos. Ello implica que, las posibilidades de desarrollo son de marcada potencialidad.

Si se pretende dar un vuelco favorable y tener una actividad fuerte y sustentable en el tiempo, se deberá tener conciencia que habrá que realizar una importante inversión económica y un ardua tarea voluntarista para contrarrestar y minimizar las aspectos adversos internos, revirtiendo en particular las debilidades, que no son pocas, y minimizando o anulando las amenazas y aprovechando las oportunidades, que son prometedoras.

El hecho de realizar este análisis en un contexto de crisis económica mundial adverso, con una visión pesimista de parte muchos de los actores consultados, donde se perciben con más facilidad las debilidades que las fortalezas, nos permitió realizar un diagnóstico más conservador y preventivo de lo que hubiese sido en la bonanza de la actividad.



A pesar de ello, el haber obtenido una sensible diferencia porcentual positiva, con más los significativos adelantos acontecidos y verificados en la actividad en los últimos años, nos da un aliento y una justificación para realizar un esfuerzo en el intento de propulsar el desarrollo turístico de la Provincia.

En el cuadro anterior se lee claramente que las mayores fortalezas se concentran en los Atractivos Naturales y en los circuitos desarrollados y factibles de desarrollar, le sigue luego el Marketing, los estudios de mercado y los canales de venta, los que por los relevamientos realizados se podría decir que acompañan aceptablemente bien el desarrollo actual del negocio turístico.

En el análisis de las debilidades queda claro que los esfuerzos máximos de inversión y cambios a realizar, deberán ser en Gestión Turística, en la construcción de infraestructura e instalaciones y en el incremento de la calidad de los equipamientos y en la consolidación atractivos mismos.

Las amenazas por su parte inciden notablemente en los Atractivos Naturales y también en la Gestión turística. Los temores mayores se refieren a posible degradación ambiental y mal uso de las áreas naturales y turísticas, especialmente por falta de concientización de la población local en la preservación ambiental y por la indiferencia de las autoridades políticas. Del análisis de los factores negativos (Debilidades y Amenazas) se infiere una necesidad imprescindible de hacer hincapié en una mayor fiscalización y trabajo de promoción por parte de los organismos pertinentes.

Las oportunidades detectadas, afortunadamente inciden en los mismos factores en los que el sistema tiene más debilidades y amenazas (Gestión Turística, Infraestructura y equipamiento, en ese orden). Esto significa que la solución de los problemas es factible y que la coyuntura actual es la ocasión ideal, la que no se puede desaprovechar para desarrollar todos los aspectos y proyectos potenciales enunciados y comenzar a revertir los factores negativos. Es importante remarcar este aspecto.

Ello, por supuesto, dependerá de las disponibilidades presupuestarias con las que cuente la Provincia, y principalmente del interés de la gestión política para crear el marco favorable para la captación de inversores privados.

En análisis posteriores veremos que en la zona Sur, en la ciudad de Ushuaia y alrededores, la ponderación de los factores positivos superan significativamente a los negativos, denotando la fortaleza actual de este área en el sustento real actual de la actividad turística de la Provincia. Pero cabe destacar que muchos de sus principales atractivos están llegando a la saturación (Parque Nacional, Isla de los lobos, etc). Es momento de buscar y diversificar la oferta, desarrollando los atractivos que se encuentran desaprovechados en el Corazón de la Isla y en la zona Norte.



## ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS - FACTIBILIDAD DE DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA -

En un pormenorizado análisis del Diagnóstico Estratégico, referido a la ponderación de la incidencia de los distintos factores estratégicos sobre las distintas zonas turísticas, se puede realizar ciertas reflexiones, inferencias e inclusive establecer situaciones relativas entre las zonas, que son de mucha importancia para definir las políticas estratégicas para el planeamiento y desarrollo de la actividad.

En los siguientes cuadros resumidos (Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades) se han volcado la sumatoria de las ponderaciones de incidencia obtenidas en la matriz FODA General de la Provincia enunciadas por zona, y sus porcentajes de incidencia relativos. Esto nos da una comparación relativa de las posibilidades de desarrollo actuales entre las distintas zonas.

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

Impacto de la acción sobre el problema es: 0: Nulo - Hasta 1: Bajo - Hasta 2: Medio – Hasta 3: Alto

FORTALEZAS Factores Internos positivos excepto aspectos potenciales	ZONA NORTE				ZONA CENTRO					ZONA SUR					ZONA MARÍTIMA			IMPACTO PROMEDIO	
	Bahía San Sebastián	Estancias Río Grande	Río Grande	Circuito de estancias	Corazon de la Isla	Tolhuin	San Pablo - Los Hacheros	Costa Sur del lago Fagnano	Garibaldi-Tolhuin	Ushuaia	Parque Nacional	Península Mitre	Ruta 30 - J	Valle de Tierra Mayor	Almanza Moat	Isla de los Estados	Antártida		Islas Atlántico Sur
1. Infraestructura e Instalaciones	6,5	0,9	2,2	1,1	0,7	2,2	0,6	0,6	1,5	2,7	1,2	0,3	0,5	1,8	0,5	0,3	0,4	0,3	1,1
2. Atractivos, Circuitos y Merchandising	1,1	1,5	1,8	1,1	1,3	1,3	1,3	1,1	1,0	1,5	1,0	0,9	0,8	1,0	0,9	0,9	1,1	0,8	1,2
3. Equipamiento (Alojamiento, Gastronomía y Agencias de Viaje)	0,2	0,4	1,6	0,3	0,2	0,8	0	0,1	0,5	2,8	0,7	0	0,1	0,9	0,3	0,3	0	1,0	0,6
4. Información en destino	2,5	0	3,0	0	0	2,0	0	0	0	3,0	3,0	0	0	1,5	0	0	3,0	0	1,1
5. Marketing, Estudios de Mercado y Canales de Venta	0,9	0,6	1,2	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	2,7	1,5	0,9	0,5	0,9	0,6	1,1	1,4	0,8	1,0
6. Gestión turística (RRHH, gestión pública o privada, financiamiento, capacitación)	0,6	0,2	1,4	0,2	0,2	0,8	0,4	0,4	1,0	3,0	1,2	0,6	0,4	0,8	0,4	1,0	1,4	1,0	0,9
7. Demanda	0,5	1,5	2,0	1,5	1,5	1,5	0,5	1,5	1,0	1,5	1,5	0	0	1,0	0	0	1,0	0	1,1
CALIFICACIÓN IMPACTO PROMEDIO	0,8	1,0	1,7	0,8	0,8	1,2	0,7	0,7	0,9	2,2	1,2	0,6	0,6	1,1	0,7	0,7	1,0	0,6	
% DE INCIDENCIA RELATIVA DE LAS FORTALEZAS	5,2	5,8	9,7	4,3	4,7	5,8	4,3	3,9	4,3	13,7	7,0	3,9	3,2	5,8	3,9	4,6	6,2	3,7	

Nótese que la mayor concentración porcentual de fortalezas se da en las ciudades y el PNTDF, donde se concentran los servicios, las actividades humanas y evidentemente las mayores aspiraciones turísticas.

Las máximas fortalezas enunciadas se dan en Ushuaia y alrededores inmediatos (Parque Nacional y Valle de Tierra Mayor) con el 26,5%; luego, no muy lejos, Río Grande, Bahía de S. Sebastián Estancias y Circuitos de estancias con el 25%, con el 14,8%, el Corazón de la Isla, Tolhuin y San Pablo; 14,5% para Antártida, Isla de los Estados e Islas del Atlántico Sur, (tomándola como una unidad marítima); el 11% para Ruta J, Almanza y Península Mitre, y un 8,2%; Costa Sur del Lago Fagnano hasta paso Garibaldi, en las condiciones actuales de poco desarrollo.



En cuanto a las características de las fortalezas se observa un impacto general medio bajo, con una referencia muy fuerte en lo que se refiere a atractivos naturales y contemplativos, pero cuyo promedio decae por falta de productos turísticos debidamente desarrollados. Se destaca muy poca infraestructura y equipamiento, menos que insuficiente fuera de las áreas urbanas. Información en el destino, solo de unos pocos puntos focales. Marketing y Gestión turística solo intensiva para el área de Ushuaia, un mínimo para la ciudad de Río Grande y algo para Antártida; se observa una demanda estructuralmente pareja para toda la Isla (pero téngase en cuenta que en este análisis, en el la zona norte, influyen fuertemente los datos de la demanda de la pesca deportiva).

Se podría decir que agrupadas las zonas como unidades, en la forma enunciada, cuentan todas con fortalezas suficientes para un desarrollo equilibrado. No obstante del análisis de las Debilidades podremos observar cuales de ellas demandarán un mayor esfuerzo para obtener el fin buscado.

Impacto de la acción sobre el problema es: 0: Nulo - Hasta 1: Bajo - Hasta 2: Medio – Hasta 3: Alto

DEBILIDADES Factores Internos negativos	ZONA NORTE				ZONA CENTRO				ZONA SUR					ZONA MARÍTIMA			IMPACTO PROMEDIO		
	Bahía San Sebastián	Estancias Río Grande	Río Grande	Círculo de estancias	Corazón de la Isla	Tolhuin	San Pablo - Los Haecheros	Costa Sur del lago Fagnano	Garibaldi-Tolhuin	Ushuaia	Parque Nacional	Península Mitre	Ruta 30 - J	Valle de Tierra Mayor	Almanza Moat	Isla de los Estados		Antártida	Islas Atlántico Sur
1. Infraestructura e Instalaciones	1,1	0,9	1,8	1,1	1,3	2,6	1,3	1,2	1,3	2,1	0,6	0,3	1,1	1,8	1,3	0,2	0,3	0	1,2
2. Atractivos, Circuitos y Merchandising	1,0	1,2	2,3	1,3	1,7	2,2	2,2	1,6	1,7	2,2	1,2	1,0	1,8	1,9	1,8	1,8	0	0	1,6
3. Equipamiento (Alojamiento, Gastronomía y Agencias de Viaje)	0,7	0,8	2,5	1,2	2,4	2,7	2,4	1,3	1,3	2,0	0	0	1,1	2,0	1,3	0	0	0	1,3
4. Información en destino	2,5	2,0	1,5	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	1,0	0	0	1,0	2,0	1,5	0	0	0	1,4
5. Marketing, Estudios de Mercado y Canales de Venta	1,6	2,0	2,8	2,2	2,4	2,8	2,4	1,8	1,8	3,0	1,0	1,4	1,6	3,0	1,6	1,4	1,0	0	2,0
6. Gestión turística (RRHH, gestión pública o privada, financiamiento, capacitación)	1,9	1,9	2,8	2,2	2,0	2,6	2,4	1,5	1,6	2,1	1,2	1,0	1,6	2,0	1,7	1,0	0,7	0	1,8
7. Demanda	1,5	1,3	2,0	1,3	2,3	2,0	2,3	2,0	2,0	3,0	2,0	1,5	1,3	2,5	1,3	0,8	0	0	1,7
<b>IMPACTO PROMEDIO</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	<b>2,3</b>	<b>1,5</b>	<b>2,0</b>	<b>2,4</b>	<b>2,1</b>	<b>1,5</b>	<b>1,6</b>	<b>2,2</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>	<b>1,4</b>	<b>2,0</b>	<b>1,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0</b>	
<b>% DE INCIDENCIA RELATIVA DE LAS FORTALEZAS</b>	<b>5,1</b>	<b>5,5</b>	<b>9,1</b>	<b>5,9</b>	<b>7,8</b>	<b>9,4</b>	<b>8,2</b>	<b>5,9</b>	<b>6,3</b>	<b>8,6</b>	<b>3,5</b>	<b>2,7</b>	<b>5,5</b>	<b>7,8</b>	<b>5,9</b>	<b>1,6</b>	<b>1,2</b>	<b>0</b>	

En el gráfico resumido de Debilidades, a simple vista, podemos observar que el grueso de las mismas se concentra en la zona norte y centro de la Isla, y también en la ciudad de Ushuaia. No así en el resto de la zona Sur. Pero, si comparamos fortalezas con debilidades podemos decir que en Ushuaia, las primeras superan en 1,6 veces a las debilidades, En la zona de S. Sebastián Río Grande y Estancias las debilidades superan muy levemente a las fortalezas, mientras que en la ciudad de Tolhuin las debilidades superan en 1,6 a las fortalezas; incrementándose la relación negativa un par de centésimos más si relacionamos las debilidades con las fortalezas de toda el área Corazón de la Isla a Paso Garibaldi.



Las mayores debilidades son: falta de Marketing, de Gestión turística, Infraestructura y Equipamiento en la zona norte y centro; y particularmente se refieren a falta de fiscalización de servicios, de protección ambiental de los atractivos naturales, y concientización turística en los pobladores locales y la dirigencia política.

Podemos afirmar que todo ello demandará fuertes inversiones y grandes esfuerzos de gestión y fiscalización, particularmente en la zona centro y norte de la Provincia.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Impacto de la acción sobre el problema es: 0: Nulo - Hasta 1: Bajo - Hasta 2: Medio – Hasta 3: Alto

OPORTUNIDADES Factores Externos + Todos los aspectos Potenciales	ZONA NORTE				ZONA CENTRO						ZONA SUR					ZONA MARÍTIMA			IMPACTO PROMEDIO
	Bahía San Sebastián	Estancias Río Grande	Río Grande	Círculo de estancias	Corazon de la Isla	Tolhuin	San Pablo - Los Hacheros	Costa Sur del lago Fagnano	Garibaldi-Tolhuin	Ushuaia	Parque Nacional	Península Mitre	Ruta 30 - J	Valle de Tierra Mayor	Almanza Moat	Isla de los Estados	Antártida	Islas Atlántico Sur	
1. Infraestructura e Instalaciones	1,9	0,3	1,1	1,3	1,9	1,4	1,6	1,0	1,2	0,7	0,7	0,1	0,9	0,8	1,0	0	0	0	1,0
2. Atractivos, Circuitos y Merchandising	1,5	0,8	2,8	1,3	1,5	2,0	1,3	0,5	0,5	2,0	0	0	0,3	0,8	0,8	0	0	0	1,0
3. Equipamiento (Alojamiento, Gastronomía y Agencias de Viaje)	0,6	0,1	1,1	0,9	1,8	1,6	1,3	0,9	0,9	1,4	0,3	0,2	0,4	0,6	0,4	0	0	0	0,8
4. Información en destino	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Marketing, Estudios de Mercado y Canales de Venta	2,0	3,0	2,0	3,0	2,5	1,5	1,5	1,0	1,0	0	0	0	0	0	1,5	0	0	0	1,3
6. Gestión turística (RRHH, gestión pública o privada, financiamiento, capacitación)	0,6	0,6	1,2	1,1	1,1	1,3	1,0	1,2	1,2	1,7	0,3	0,4	0,8	1,0	0,8	0,5	0,4	0	1,0
7. Demanda	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	3,0	1,0	0	1,0	2,0	1,0	0	0	0	1,6
<b>CALIFICACIÓN IMPACTO PROMEDIO</b>	1,0	0,6	1,5	1,2	1,5	1,5	1,2	1,0	1,1	1,5	0,4	0,2	0,7	1,0	0,8	0,2	0,2	0	
<b>% DE INCIDENCIA RELATIVA DE LAS OPORTUNIDADES</b>	6,4	3,8	9,6	7,7	9,6	9,6	7,7	6,4	7,1	9,6	2,6	1,3	4,5	6,4	5,1	1,3	1,3	0	

Las oportunidades y aspectos potenciales inciden más en la zona norte, hacia adonde está centrado el interés de la actual gestión del INFUETUR por impulsar e incentivar la incorporación a la oferta turística de la zona norte y centro de Tierra del Fuego. Muchos de los aspectos potenciales analizados son producto de propuestas obtenidas en el Taller de Áreas Gubernamentales.

Llama la atención que no se hayan propuesto oportunidades en “Marketing, Estudios de mercado y Canales de Venta” de Ushuaia y alrededores; seguramente se debe a que este aspecto, en Ushuaia, se lo considere como una fortaleza y a que estén estas necesidades satisfechas.

Es lógico que no haya oportunidades en “Información en Destino”, ya que este aspecto se refiere solamente a factores internos.



Las oportunidades enunciadas se refieren básicamente a posibilidades potenciales de desarrollo y construcción de más infraestructura y equipamiento faltantes; y la creación de nuevos circuitos y productos turísticos, que fortalezcan la desaprovechada zona norte y central de la Isla.

Impacto de la acción sobre el problema es: 0: Nulo - Hasta 1: Bajo - Hasta 2: Medio – Hasta 3: Alto

AMENAZAS Factores Externos negativos	ZONA NORTE				ZONA CENTRO				ZONA SUR				ZONA MARÍTIMA		IMPACTO PROMEDIO				
	Bahía San Sebastián	Estancias Río Grande	Río Grande	Circuito de estancias	Corazon de la Isla	Tolhuin	San Pablo - Los Hacheros	Costa Sur del lago Fagnano	Garibaldi-Tolhuin	Ushuaia	Parque Nacional	Península Mitre	Ruta 30 - J	Valle de Tierra Mayor		Almanza Moat	Isla de los Estados	Antártida	Islas Atlántico Sur
1. Infraestructura e Instalaciones	1,5	1,3	2,0	1,5	2,0	2,0	2,0	1,8	1,8	2,3	1,5	1,3	1,5	2,0	2,0	0,5	0,8	0,8	1,6
2. Atractivos, Circuitos y Merchandising	0,7	0,7	1,4	0,6	1,5	1,7	1,5	1,0	0,9	1,7	0,8	0,6	1,2	1,3	1,3	0,4	0,4	0,4	1,0
3. Equipamiento (Alojamiento, Gastronomía y Agencias de Viaje)	0,7	0,3	2,0	1,0	1,3	2,0	1,3	1,0	1,0	2,3	0,3	0,3	0,3	2,0	0,3	0	0	0	0,9
4. Información en destino	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Marketing, Estudios de Mercado y Canales de Venta	1,5	2,0	3,0	2,0	2,8	3,0	2,5	2,0	1,8	2,5	2,3	0,3	0,3	1,5	0,8	1,0	1,0	0,3	1,7
6. Gestión turística (RRHH, gestión pública o privada, financiamiento, capacitación)	0,7	1,0	1,7	1,0	1,3	1,6	1,3	1,1	1,0	2,9	1,0	0,9	1,7	1,7	2,0	0,8	0,7	0,4	1,3
7. Demanda	1,0	1,3	1,8	1,3	1,5	1,8	1,5	1,8	1,8	2,8	1,5	0,8	1,5	2,5	1,5	1,0	1,0	0,3	1,5
<b>CALIFICACIÓN IMPACTO PROMEDIO</b>	<b>0,9</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>	<b>1,1</b>	<b>1,6</b>	<b>1,9</b>	<b>1,6</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>	<b>2,4</b>	<b>1,1</b>	<b>0,7</b>	<b>1,2</b>	<b>1,7</b>	<b>1,4</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,3</b>	
<b>% DE INCIDENCIA RELATIVA DE LAS AMENAZAS</b>	<b>4,0</b>	<b>4,4</b>	<b>8,4</b>	<b>4,9</b>	<b>7,1</b>	<b>8,4</b>	<b>7,1</b>	<b>5,8</b>	<b>5,3</b>	<b>10,6</b>	<b>4,8</b>	<b>3,1</b>	<b>5,3</b>	<b>7,5</b>	<b>6,2</b>	<b>2,7</b>	<b>3,1</b>	<b>1,3</b>	

Las amenazas (factores externos negativos) coincidiendo con las debilidades (internos negativos) inciden impactando más a las tres ciudades en particular y las mismas zonas centro y norte de la Provincia en general. Se refieren particularmente a la crisis económica mundial, la posible falta de presupuestos para realizar la infraestructura y equipamiento necesarios, el incremento poblacional, por corrientes inmigratorias carentes de afecto por el lugar, desinterés del gobierno nacional e incompatibilidad con la explotación foránea de los recursos naturales.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN GENERAL

El esfuerzo necesario para el logro del desarrollo equilibrado buscado, utilizando las fortalezas, revertiendo las debilidades, aprovechando las oportunidades y minimizando o anulando las amenazas, se puede inferir que será directamente proporcional al análisis interactivo de las situaciones analizadas.

Analizados estos más finamente se establecen las siguientes particularidades destacables:





- **Tolhuin junto con sus zonas de influencia, Corazón de la Isla y San Pablo**, suman el **14,80% de las fortalezas**, y el **25,4% de las debilidades**; el **26,9% de oportunidades** y el **22,6% de amenazas** de toda la Provincia. En un análisis consigo mismo de la situación interna, las debilidades superan ampliamente (1,7 veces) a las fortalezas existentes. Si bien, en la situación externa, las oportunidades y expectativas superan las amenazas, indicando que la zona tiene potencial, del análisis se desprende que si se pretende desarrollar esta zona, es en ella donde habrá que realizar el mayor esfuerzo de inversión para revertir la situación, dado que los factores negativos a revertir superan ampliamente a los positivos propios.
- **Río Grande y alrededores**, por su parte, suman el **25% de las fortalezas**, el **25,6% de debilidades**; el **27,5% de las oportunidades**, y el **21,7% de amenazas** de toda la Provincia. Con una relación aspectos positivos-negativos, muy pareja en los factores internos, nos muestra que revertir los aspectos negativos en esta zona, implicará un menor esfuerzo a realizar que en Tolhuin y el Corazón de la Isla. La diferencia positiva en el aspecto externo muestra la potencialidad del posible desarrollo a realizar.
- Los factores positivos superan a los negativos **en Ushuaia y su entorno** constatando la relativa fortaleza de esta zona, que es la que justifica y sustenta la actividad turística, como actividad económica de la Provincia. En forma conjunta Ushuaia, Parque Nacional y Valle de Tierra Mayor suman el **26,5 % de fortalezas** y el **19,9% de debilidades**; el **18,6% de oportunidades**, y el **22,9% de las amenazas** de toda la Provincia. La mayor parte de estas amenazas son referidas a posibles deterioros y afectaciones del ambiente y de los atributos paisajísticos y la disminución en la calidad de la prestación de los servicios. Los esfuerzos por lo tanto en esta zona se deberán destinar a minimizar estas posibilidades negativas y particularmente a incrementar los niveles de calidad y excelencia buscada en la prestación de servicios, a fin de consolidar y hacer sustentable la actividad turística actual. Las fortalezas de Ushuaia relativamente duplican las de Tolhuin y superan en 1,5 a Río Grande respectivamente.
- **Costa Sur del lago Fagnano y Garibaldi-Tolhuin** suman el **8,2% de las fortalezas** en contra del **12,2% de debilidades** y el **13,5% de las oportunidades**, contra el **11,10 % de amenazas** de toda la Provincia. Al igual que el resto de la zona norte, el balance relativo de sus factores favorables y negativos en la situación interna da negativo, mientras que en la situación externa da levemente positivo, lo que indica que dentro de la zona norte es una zona de posible desarrollo. Las debilidades en esta zona son comparativamente menores al resto de la Provincia y las amenazas se refieren casi en su totalidad a posibles deterioros del medio natural. Con un relativamente alto potencial en paisajes prístinos aún no explotados, infraestructura pasante (gasoducto y Ruta N° 3) alto índice de factores externos positivos (oportunidades) y porcentual negativo menor (amenazas), de aplicar normas de alta preservación de la naturaleza para contrarrestar los aspectos negativos, será la que demandará menores inversiones y esfuerzos públicos en un desarrollo en el corto tiempo.
- **Ruta J – Almanza – Península Mitre**, por su parte, suman el **11% de las fortalezas** en contra del **14,1% de debilidades** y el **13,5% de las oportunidades**, contra el **14,6 % de amenazas** de toda la Provincia. Las consideraciones son similares a la zona Costa Sur del Fagnano y Garibaldi Tolhuin, pero el balance negativo de la comparación de factores, indican un mayor costo de desarrollo lo que implicará un mayor esfuerzo. La apertura de un medio de comunicación turístico sobre la costa del canal de Beagle (que no afecte ni deteriore el recurso) puede revertir notablemente la situación actual y modificar sensiblemente los factores tenidos en cuenta en este estudio. *El medio debe ser regular y puede ser marítimo o un tren turístico.*



- **Isla de los Estados, Antártida e Islas del Atlántico Sur**, con el **14,5% de las fortalezas** en contra del **2,8% de debilidades**, y el **2,6% de las oportunidades**, contra el **7,1 % de amenazas**, es la zona con menos debilidades para revertir. La fortaleza del recurso es indiscutible, pero su explotación depende mucho de los factores externos tanto económicos como diplomáticos. Las amenazas están basadas en posibles deterioros ambientales por sobre utilización y fragilidad de su ecosistema, la crisis económica mundial y la posible pérdida de mercado por competencia de puertos cercanos a Ushuaia. Esto solo se puede mitigar, mejorando la calidad de las prestaciones de servicios en el puerto local.

	ZONA NORTE				ZONA CENTRO					ZONA SUR					ZONA ATLÁNTICA			
	Bahía San Sebastián	Estancias Río Grande	Río Grande	Circuito de estancias	Corazón de la Isla	Tolhuin	San Pablo - Los Hecheros	Costa Sur del lago Fagnano	Garibaldi-Tolhuin	Ushuaia	Valle de Tierra Mayor	Parque Nacional	Península Mitre	Ruta 30 - J	Almanza Moat	Isla de los Estados	Antártida	Islas Atlántico Sur
<b>FORTALEZAS IMPACTO PROMEDIO</b>	0,80	1	1,70	0,80	0,80	1,20	0,70	0,70	0,90	2,20	1,10	1,20	0,60	0,60	0,70	0,70	1	0,60
<b>OPORTUNIDADES IMPACTO PROMEDIO</b>	1	0,60	1,50	1,20	1,50	1,50	1,20	1	1,10	1,50	1	0,40	0,20	0,70	0,80	0,20	0,20	0
<b>PROMEDIO FACTORES POSITIVOS</b>	0,90	0,80	1,60	1,00	1,15	1,35	0,95	0,85	1,00	1,85	1,05	0,80	0,40	0,65	0,75	0,45	0,60	0,30
<b>PROMEDIO POR ZONA</b>	1,08				1,15			0,93		1,23			0,60			0,45		
<b>DEBILIDADES IMPACTO PROMEDIO</b>	1,3	1,4	2,3	1,5	2	2,4	2,1	1,5	1,6	2,2	2	0,9	0,7	1,4	1,5	0,4	0,3	0
<b>AMENAZAS IMPACTO PROMEDIO</b>	0,9	1	1,9	1,1	1,6	1,9	1,6	1,3	1,2	2,4	1,7	1,1	0,7	1,2	1,4	0,6	0,7	0,3
<b>PROMEDIO FACTORES NEGATIVOS</b>	1,10	1,20	2,10	1,30	1,80	2,15	1,85	1,40	1,40	2,30	1,85	1,00	0,70	1,30	1,45	0,50	0,50	0,15
<b>PROMEDIO POR ZONA</b>	1,43				1,93			1,40		1,72			1,15			0,38		

De acuerdo al análisis de los factores positivos, las zonas con más potencialidad y factibilidad de desarrollo son:

1. Ushuaia y alrededores ; seguidas luego por
2. Tolhuin-Corazón de la Isla-San Pablo;
3. Río Grande Estrecho de Magallanes- -Estancias y circuitos de estancias;
4. Garibaldi - Tolhuin Costa Sur del lago Fagnano;
5. Ruta J – Almanza, Península Mitre; y
6. Antártida e Islas del Atlántico Sur



No obstante, del análisis de los factores negativos, surge que las zonas con más conflictos a resolver son, en orden a sus dificultades, las siguientes:

1. Tolhuin-Corazón de la Isla-San Pablo;
2. Ushuaia y alrededores; seguidas luego por
3. Río Grande Estrecho de Magallanes- -Estancias y circuitos de estancias;
4. Garibaldi - Tolhuin Costa Sur del lago Fagnano;
5. Ruta J – Almanza, Península Mitre; y finalmente
6. Antártida e Islas del Atlántico Sur

Indudablemente de la lectura del Diagnóstico se destaca, en primer lugar, la zona de Ushuaia, Parque Nacional y Valle de Tierra Mayor, con la incorporación del centro de deportes invernales “Cerro Castor”, dado que la misma se encuentra ya muy desarrollada y es el basamento de todo el turismo que se desarrolla hoy en la Provincia. De todos modos la mayoría de sus factores negativos son por la falta de calidad en el servicio ofertado y particularmente por la sobre-utilización de muchos de sus atractivos.

Para solucionar estos problemas se requiere la diversificación de la actividad en otras zonas postergadas de la Provincia y el incremento en la fiscalización de equipamiento y servicios.

Los aspectos y los conflictos a resolver tanto en Tolhuin-Corazón de la Isla-San Pablo y zona de Río Grande – S. Sebastián y Estancias, se deben más que nada a deterioros ambientales causados por mal uso de la población local, a la falta de infraestructura o mantenimiento de éstas, la falta de equipamiento o el gran deterioro del existente y particularmente a atractivos aún no puestos en valor. Se requerirán múltiples acciones a realizar, de carácter administrativo legal, y un enorme esfuerzo económico en infraestructura y equipamiento para revertir esta situación.

En el resto de las zonas, las causas son similares a las de Tolhuin y Río Grande, pero en menor medida, por ende factibles de resolver con una menor intervención y un menor costo.

Es por ello que dada su cercanía a Ushuaia, y la menor cantidad de factores negativos a revertir, si se desea, en el plazo inmediato, diversificar la oferta de atractivos actualmente saturados, (en particular las excursiones de tiempo limitado de los cruceristas) se considera conveniente planificar y desarrollar mediante la generación de nuevos productos y promoviendo la inversión privada, la zona Garibaldi - Tolhuin y Costa Sur del lago Fagnano, y eventualmente Almanza-Moat; y paralelamente ir ya planificando y desarrollando, para el plazo mediano, las zonas Tolhuin – Corazón de la Isla – S. Pablo y Río Grande – S. Sebastián – Estancias, las que demandarán mayor tiempo y esfuerzo económico en su consolidación.

**En todos los casos será imprescindible elaborar nuevas normativas y medidas de fiscalización que exijan y aseguren una alta preservación del medio.**



## CAPITULO VI

### DEFINICIÓN DEL PERFIL TURÍSTICO PLANTEADO PARA EL ÁREA



## DEFINICIÓN DEL PERFIL TURÍSTICO PLANTEADO PARA EL ÁREA ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Impacto de la Fortalezas sobre el Tema es: 0: Nulo - Hasta 1: Bajo - Hasta 2: Medio - Hasta 3: Alto

FORTALEZAS		ZONA NORTE				ZONA CENTRO				ZONA SUR					ZONA ATLÁNTICA				
		Estrecho de Magallanes	Río grande	Estancias de río grande	Circuitos de las estancias	San Pablo	Corazón de la Isla	Tolhuin	Garibaldi Tolhuin	Costa sur del L. Fagnano	Valle de Tierra Mayor	Ushuaia	Parque Nacional	Ruta J	Almanza	Península Mitre	Antártida	Isla de los Estados	I. del Atlántico Sur
<b>VENTAJAS</b>																			
SOCIOECONÓMICAS	Desarrollo Económico	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2		1	1				
	Recursos Humanos		2								1	2	1				1		
GEOGRÁFICAS	Interés geográfico	2					1		1		2	1	1	1	2	2	2	2	
	Unicidad del recurso	2									2	1			2	3	2	2	
	Tránsito a los atractivos	1	2	1	1			1	1		1	1		1	1				
	Accesibilidad	1	2	1	1			2	2		2	2	2	1					
	Clima									3	1	1			1	2	2	2	
ORGANIZATIVAS Y OPERACIONALES	Normativas	2					1	1			1	1				2			
	Marketing Turístico Publicidad		1					1			2					2	1		
	Seguridad		2					1			2	1				1			
	Servicios para el turista	1	2					1			2	1				1			
	Señalización		1					1	1		1	1							
INFRAESTRUCTURA.	Vial		2		1			1	1		1	2	1						
	Portuaria		1								3					1	1		
	Aeroportuaria		2								3								
	Servicios		2								2	1							
TURISMO CONTEMPLATIVO:	Potencial Paisajístico	2	1	1	1	2	3	2	2	3	1	3	3	1	2	2	3	2	2
	Contemplación avi-fauna	2	2	2	1		1		1		1	1	2			2	2	2	2
	Estado de conservación	1		1	1			1	1			1	2			3	3	3	2
TURISMO ACTIVO	Turismo de Aventura					2	2	2	1	2	2	2	2		1				
	Ecoturismo	1					2	1			2	2	2			2			
	Turismo Rural		1	2			1	1											
TURISMO CULTURAL	Turismo Urbano y Eventos		2					1				2							
	Turismo Religioso		1					1				1							
	Turismo Étnico	1	1					1				1							
	Interés Histórico	1	2	1		1					2			1			2		
	Interés urbaníst. o Arquitectónico		2								2			1					
	Producto Fiestas Pop./Artesanías		2					2			2								
	Circuitos Productiv./Gastronomía		2					1			2			1					
TURISMO CIENTÍFICO	Turismo Paleontológico		1													1	1		
	Turismo Arqueológico		1													1	1		
	Turismo Minero	2	1													1	1		
	Turismo Geológico	1	1					1		1						1	1		
TURISMO DE SALUD	Turismo Termal								2							1			
TUR. DEPORTIVO	Pesca		3	2	1	1	1	1	1	1		1							
	Ski										3								
	Golf											1							
TUR. DE INT. ESPECIAL	Congresos y Convenciones											1							
	Cruceros							1				3				1	1	1	
	Compras		1									1							
	Trenes Turísticos											2							
	Parques Temáticos						1						2						
RECREATIVO LOCAL					1	1	1	1	1	1									

La clasificación turística es la determinada en el "Glosario de Productos" definido en el PFETS Argentina 2016.



A los efectos de definir el perfil turístico planteado para el área, realicé previamente un análisis pormenorizado de las factores positivos y negativos del Diagnóstico Estratégico del anterior cuadro analítico, clasificando las fortalezas de acuerdo al tipo de ventaja, características y la modalidad de turismo al que se refieren las mismas.

De la observación de éste, se detecta sin dudas que las fortalezas más destacadas son las referidas a la “Potencialidad paisajística” y la “Unicidad del recurso”. Éstas definen indudablemente al turismo contemplativo como la actividad turística más destacada y a su vez hacen referencia a la calidad paisajística del carácter único que tiene la provincia internacionalmente. En un segundo término éstas están respaldadas por el interés geográfico e histórico que le dan a la Provincia la denominación internacional de “El Último Confín del Mundo”. Estas características juntas importan a su vez, el concepto de “destino exclusivo” y por lo tanto, necesariamente, definen la demanda de alta calidad en la prestación de servicios a prestar.

Como fortalezas siguientes en importancia, se destacan las actividades de pesca deportiva en la zona norte y desde no hace muchos años, de ski nórdico en el sur. Ambos son éxitos logrados a partir de esfuerzos voluntaristas combinados entre el gobierno provincial e inversores privados, con el propósito de prolongar la estadía y romper la estacionalidad,

Las fortalezas, como ya fuera observado en el análisis cuantitativo, se aglutinan en torno a los ejidos urbanos, marcando tres grandes zonas donde cada uno de las ciudades actúa como centro de servicios del entorno inmediato.

#### Las fortalezas de cada zona son:

**Estrecho de Magallanes:** El denominado Hito 1, atractivo geográfico e histórico de renombre mundial, configura un excepcional mirador con altos acantilados de gran dramatismo escénico sobre el Estrecho de Magallanes. La zona ofrece además múltiples atractivos de caracteres geológicos, biológicos, escenográficos e históricos. Es una de las áreas más importantes para aves costeras en Argentina identificado como un Area de Aves Endémicas por el ICBP (Birdlife International). El sitio Ramsar más austral del mundo.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo\*
- 2) Contemplación avi-fauna\*
- 3) Turismo Étnico\*
- 4) Turismo Histórico\*
- 5) Turismo Minero\*
- 6) Turismo Geológico\*
- 7) Turismo Biológico\*

\*Todas las actividades están supeditadas a lo establecido en los Planes de manejo que impulsa la autoridad de aplicación.

**Río grande:** El carácter distintivo de la actividad turística de Río Grande es a la pesca deportiva, en las modalidades Fly Cast y Spinning; siendo en segundo lugar, el patrimonio histórico y cultural, representado por el legado de los salesianos y la actividad agropecuaria y ganadera y en otro orden, la observación de aves. Existen como atractivos propios, los sitios y edificios históricos (como el ex frigorífico CAP y la Misión Salesiana). Río Grande es el camino obligado, si el ingreso se hace vía terrestre, hacia la zona sur de la isla grande de Tierra del Fuego.



Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo\*
- 2) Contemplación avi-fauna\*
- 3) Turismo Rural
- 4) Turismo Religioso
- 5) Turismo Étnico
- 6) Turismo Histórico
- 7) Interés Arquitectónico
- 8) Fiestas Populares
- 9) Productiv./Gastronomía
- 10) Turismo Minero
- 11) Turismo Geológico\*
- 12) Pesca. Deportiva\*

\*En el Parque de la Costa Atlántica todas las actividades están supeditadas a lo establecido en los Planes de manejo que impulsa la autoridad de aplicación.

**Estancias de río grande:** En cuanto a paisajismo su particularidad es el carácter agreste, la sensación de naturaleza intacta, las grandes extensiones. Las ofertas de servicios pueden ser: avistaje de aves, demostración de esquila, travesías a pie, a caballo, en canoa y particularmente la pesca. Comercialmente se lleva adelante bajo la modalidad de Cotos de Pesca, los que se encuentran regulados por legislación provincial.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo,
- 2) Contemplación avi-fauna
- 3) Turismo de Aventura
- 4) Ecoturismo
- 5) Turismo Rural

**Circuitos de las estancias:** En los ríos del norte fueguino pueden sacarse grandes piezas, en tanto que en los lagos y ríos centrales es posible capturar un gran número de truchas, de menor porte, en una misma jornada. En la Ruta de las estancias es cada vez más común ver turistas de paso.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo,
- 2) Contemplación avi-fauna
- 3) Turismo de Aventura
- 4) Ecoturismo
- 5) Turismo Rural

**San Pablo:** El Cabo San Pablo con el barco “Desdémona” naufragado y encallado, posee un gran dramatismo paisajístico y escénico, que lo convierte en un atractivo válido para consolidar como puerta de entrada al “Circuito de Grandes Naufragios”. El Río Yrigoyen es un excepcional pesquero.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo,
- 2) Turismo de Aventura
- 3) Turismo Histórico
- 4) Pesca. Deportiva
- 5) Recreativo local



**Corazón de la Isla:** Reserva Natural normada como área protegida, es una enorme área de atractivos naturales de excepción. Comprende la margen norte del gran lago Fagnano (espejo de agua que es considerado por su tamaño, el segundo lago en Argentina y el quinto en Sudamérica) la parte del lago Deseado, ubicada dentro de la República Argentina, la totalidad de los espejos y cursos de agua, islas e islotes de los lagos Chepelmüt, Yehuin, Yakush, y Sejour y otras lagunas menores. Todas de incomparable belleza, presentan un paisaje casi virgen que incita la llegada de aventureros y mochileros ávidos de recorrerlos. Éste es un lugar ideal para realizar trekking y cabalgatas. Cuenta con un significativo crecimiento del turismo recreativo interno en la zona.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo\*
- 2) Contemplación avi-fauna\*
- 3) Turismo de Aventura\*
- 4) Ecoturismo\*
- 5) Pesca. Deportiva\*
- 6) Recreativo local\*

\*Todas las actividades están supeditadas a lo establecido en los Planes de manejo que impulsa la autoridad de aplicación.

**Tolhuin:** Ubicación estratégica a mitad de camino entre Ushuaia y Río Grande. Indiscutible centro de servicios de ruta, aprovisionamiento de la región y de recreación de ambas ciudades. Importantes atractivos y áreas naturales protegidas cercanos: La Reserva Río Valdez, la Laguna de Aguas Blancas, el Lago Fagnano, la Reserva Provincial Laguna Negra, la Reserva Corazón de la Isla, Cabo San Pablo, las Termas de Valdez. Recursos Humanos locales: Referentes, actores locales y baqueanos de la región, emprendedores con alto grado de voluntarismo y amor por el lugar. Población joven ociosa, capacitable para la actividad turística en sus diversos niveles.

Llegada de potentes operadores turísticos en el orden nacional, que ya invirtieron en el lugar y han de generar nuevos servicios colaterales:

- Fernández Campbell,
- Lazaro Báez.
- 

Desarrollo de actividades relacionadas con la línea de productos de naturaleza: ecoturismo (cabalgatas, caminatas), turismo aventura (trekking, 4x4, actividades náuticas), turismo rural y pesca deportiva.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo,
- 2) Turismo de Aventura
- 3) Ecoturismo
- 5) Turismo Rural
- 5) Turismo Religioso
- 6) Turismo Étnico
- 7) Turismo Geológico
- 8) Cruceros lacustres
- 9) Recreativo local

**Costa sur del Lago Fagnano:** Área costa del Lago Fagnano (atractivo geológico) y lagunas aledañas de alto atractivo escénico y zona pesquera de excelencia:

- ❖ Bahía Torito, lugar paradisíaco en medio de las montañas



- ❖ Laguna Margarita
- ❖ Laguna Palacios
- ❖ Laguna Kosovo
- ❖ Viejo trazado de la ruta nacional N° 3, bordeando la margen sur del lago.
- ❖ Bahía Grande con su gran cascada que se abre como abanico derramándose sobre las piedras.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo,
- 2) Turismo de Aventura
- 3) Ecoturismo
- 4) Turismo Geológico
- 5) Pesca. Deportiva
- 6) Recreativo local

**Garibaldi Tolhuin:** El Lago Fagnano, con sus afluentes, los ríos Milna, Tuerto, Valdés, además del lago Escondido y otras lagunas, conforman un gran pesquero donde es posible sacar con facilidad varias truchas diarias de 3 ó 4 kilos:

- ❖ Laguna Escondida
- ❖ Laguna San Ricardo
- ❖ Laguna Santa Laura
- ❖ Laguna Verde

El mirador de Paso Garibaldi es un atractivo de alta belleza paisajística.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo,
- 2) Turismo Termal
- 3) Pesca. Deportiva
- 4) Recreativo local

**Almanza:** Ruta al Atlántico Ushuaia- Moat de alto dramatismo escénico de toda la costa del Canal de Beagle. Producción micícola y criadero de truchas. La estancia Harberton, es la más antigua de la Patagonia, el casco de la misma, es la primera casa industrializada del país, traída directamente desde Inglaterra.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo,
- 2) Turismo Histórico
- 3) Interés Arquitectónico
- 4) Circuitos Productivos

**Valle de Tierramayor:** Único destino en la Argentina que tiene amplias extensiones llanas cubiertas por nieve en invierno muy apropiadas para una tipología de productos invernales diferentes a los habituales (trineos, esquí de fondo, motos de nieve, raquetas, etc.). Cerro Castor, centro turístico invernal más austral del mundo y equipado al mejor nivel internacional, a tan solo 26 Km de la ciudad.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo,
- 2) Turismo Deportivo. Deportes invernales. Ski
- 3) Turismo de Aventura
- 4) Ecoturismo



**Ushuaia:** Una de las ciudades más atractivas del país. Cuarto destino turístico más importante de Argentina. Posicionamiento de la marca Ushuaia en el mercado internacional e internacional como Fin del Mundo y Puerta de entrada a la Antártida..Belleza escénica de montañas y bosques junto al mar, único en Argentina..Bosques, lagos y glaciares completan un entorno único. Es la ciudad más austral del mundo (hito geográfico) y la más próxima al Continente Helado (1000 km de distancia): Puerta natural de la Antártida. Punto de partida o escala en los cruceros a la Antártida.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo,
- 2) Contemplación avi-fauna
- 3) Turismo de Aventura
- 4) Ecoturismo
- 5) Turismo Urbano y Eventos
- 6) Turismo Religioso
- 7) Turismo Étnico
- 8) Turismo Histórico
- 9) Interés Arquitectónico
- 10) Fiestas Populares
- 11) Productiv./Gastronomía
- 12) Pesca. Deportiva
- 13) Turismo Deportivo. Ski
- 14) Turismo Deportivo. Golf
- 15) Congresos y Convenciones
- 16) Cruceros
- 17) Trenes Turísticos

**Parque Nacional:** Único Parque Nacional que une las montañas con el mar de la Argentina. Compendio de bellezas naturales de la región (lagos, lagunas, bahía profunda, mar y montañas) en una relativa pequeña extensión, muy cercano a la ciudad de Ushuaia y fácil de ser visitado.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo\*,
- 2) Contemplación avi-fauna\*
- 3) Turismo deportivo y aventura\*
- 4) Ecoturismo\*

\*Todas las actividades están supeditadas a lo establecido en los Planes de manejo que impulsa la autoridad de aplicación.

**Antártida, Isla de los Estados e Islas del Atlántico Sur:** Áreas correspondientes a un destino turístico con personalidad propia, singular y único en el mundo, con bajo uso turístico actual y grandes potencialidades para crecer.

Tipo de turismo propuesto:

- 1) Turismo Contemplativo\*,
- 2) Contemplación avi-fauna\*
- 3) Turismo Paleontológico\*
- 4) Turismo Arqueológico\*
- 5) Turismo Minero\*
- 6) Turismo Geológico\*

\*Todas las actividades están supeditadas a lo establecido en los Planes de manejo que impulsa la autoridad de aplicación.

## ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



Impacto de la Debilidad sobre la deficiencia es: 0: Nulo - 1: Bajo - 2: Medio -3: Alto -4: Muy alto

DEBILIDADES		DEFICIENCIAS	GENERALES	ZONA NORTE				ZONA CENTRO				ZONA SUR				ZONA ATLÁNTICA			
				Estrecho de Magallanes	Río grande	Estancias de río grande	Circuitos de las estancias	San Pablo	Corazón de la Isla	Tolhuin	Garibaldi Tolhuin	Costa sur del L. Fagnano	Valle de Tierra Mayor	Ushuaia	Parque Nacional	Ruta J	Almanza	Península Mitre	Isla de los Estados
ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD	Vial	2	2		1	1	1	2		1			1	1	2	3	3	3	4
	Marítima o Lacustre								1	2			1			2	1	1	2
	Aérea	3		1				2									3	2	3
PLANEAMIENTO ECONÓMICO	Economico	3		1		2	2	2	2	2	1	1			2	2			
	Competitividad	1		1					2				1						
	Análisis de Mercado	1		1	1	2	1	2	2	1	1	1		1			1	1	
PLANEAMIENTO TURÍSTICO	Estacionalidad	3		1		2	2	2	2			3	1						
	Saturación de uso	3											3	4					
	Diversificación	3											2	4					
	Normativas	4		2	2			1	1	1		2	2		1				
PLANEAMIENTO FÍSICO	Regional	3				2		1		1	1	1		2	2	3			
	Urbano	1		1				4					4						
	Transporte	1	1	1	1	2	1	1		1				2	2				
PROTECCIÓN	Ambiental	3	1	3		2		3	1	1	2	4		2	1	1			
	Edilicia			2		2	2			1		3							
	Normativas			2	1					1	1	2							
INFRAESTRUCTURA	Vial	2	2	1	1	1	2	2	1		1	2			3				
	Señalética	2		1	1	1	1	2	2		1	1	2		1	1			
	Portuaria	1		2						2		2							
	Aérea			1				2											
	Servicios	2	1	1			1	2	3	2	2		2	1		2			
EQUIPAMIENTO TURÍSTICO	Hotelería	3		3		2	2	3		1									
	Gastronomía	2		1		2	2	2	3		1	1							
	Recreativa	4		3			1	2	3		1	2	3		1				
	Cultural	3		3					2			2							
	Centro de interpretación	2	2	1		1	1	2	1										
	Logística y Servicios	4		1				2	3				2						
SERVICIOS TURÍSTICOS	Atención al Turista	1			1		1	1	2			1	1						
	Promoción	2			1		1	2	3		1	1					1		
	Comunicación e informática	4		2		1		1	2			1	2						
RRHH	Ausencia	1		1	1			2	1										
	Conciencia pred.turística	2		2	1	1	2	2	3			2							
	Capacitación	2		2					4			1							
TRATADOS INTERNACIONALES	Restricción de uso											2				1	2	4	

Las Debilidades se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que el destino ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la actividad. Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados, *desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.*



### Debilidades generales de la Provincia:

Lo primero que se observa es que las debilidades enunciadas en el Diagnóstico Estratégico, se aglutinan, al igual que las concentraciones humanas, particularmente en las tres ciudades de la Provincia, lo que es lógico.

Las debilidades generales en otro aspecto, se reparten prácticamente casi en forma pareja, en todas las clasificaciones de las deficiencias analizadas; destacándose levemente las referidas a planeamiento turístico, la estacionalidad, la saturación de los espacios en uso, la falta de diversificación, y de normativas específicas, falta de infraestructura de todo tipo, particularmente en infraestructura recreativa y en logística y servicios y el escaso uso de la informática en todos los servicios de turismo (reservas, información, etc.)

En cuanto **accesibilidad vial y conectividad** existen deficiencias en todas las zonas naturales, salvo el Valle de Tierra Mayor y el Parque Nacional; razón que naturalmente motiva el mayor uso de estas dos en la oferta turística. Para revertir esta situación, y lograr una diversificación de atractivos, indefectiblemente se deberá mejorar la accesibilidad a todos los atractivos que se pretendan desarrollar.

**Planeamiento:** Falta un planeamiento integral de la Provincia y especialmente faltan estudios de mercado, sobre demanda turística potencial y normativas que regulen la actividad, protejan el ambiente natural.

**Infraestructura:** La deficiencia de infraestructura básica vial, señalética y carencia de servicios es generalizada en todo el territorio de la Isla Grande.

**Equipamiento Turístico:** Otro tanto sucede con el equipamiento turístico, particularmente en la zona Norte. Particularmente se detecta insuficiencia de equipamiento recreativo en Río Grande, Ushuaia y Corazón de la Isla; la ausencia de equipamiento cultural de significación en las tres ciudades; y de centros de interpretación en la mayoría de los atractivos.

**Servicios turísticos:** Falta promoción e información de toda la zona norte y es muy escasa la utilización de los adelantos informáticos en la prestación de los servicios turísticos.

**RRHH:** La capacitación de los recursos humanos en la actividad es insuficiente y muy deficiente la conciencia y/o predisposición turística de la población. Es indispensable la concreción de planes y cursos de capacitación, educación y concientización turística.

**Tratados internacionales:** Existen grandes restricciones de uso para el desarrollo turístico convencional en la Antártida. Parte de las Islas del Atlántico Sur se encuentran bajo dominio Británico con grandes restricciones para el acceso desde Argentina desde 1982. Estos aspectos debilitan las pretensiones emisivas de Ushuaia como "Puerta de Acceso a la Antártida y a las Islas del Atlántico Sur".



## ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Impacto de la Amenaza sobre las razones es: 0: Nulo - 1: Bajo - 2: Medio -3: Alto -4: Muy alto

AMENAZAS		GENERALES	ZONA NORTE				ZONA CENTRO				ZONA SUR				ZONA MARÍTIMA				
			Estrecho de Magallanes	Río grande	Estancias de río grande	Circuitos de las estancias	San Pablo	Corazón de la Isla	Tolhuin	Garibaldi Tolhuin	Costa sur del L. Fagnano	Valle de Tierra Mayor	Ushuaia	Parque Nacional	Ruta J	Almanza	Península Mitre	Isla de los Estados	Antártida
RAZONES																			
ECONÓMICAS	Internacionales	2		2	1	1			1			2	3				1	2	
	Nacionales	1	1	2	1				1			2	2						
	Provinciales	2	2	1	1	1	2	3	2	1									
SOCIALES	Culturales	3		2			1	1	1	2			2		1	1			
	Laborales	1		2	1				2			1	2						
AMBIENTALES	Uso Turístico	2		1								1	1	1		1			
	Otros usos	1	2		1	1	1	1	2	1			1		1	2			
POLÍTICAS	Internacionales	1		2								2			1			1	4
	Nacionales	1																1	3
	Provinciales	1	1	1	1	1	1	1	2	1			2	1	1				
TURÍSTICAS	Internacionales	3	2	3	2	2		1	1			3			2			1	4
	Nacionales	2																	
	Provinciales	3																	

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al proyecto de desarrollo de la actividad turística de Tierra del Fuego A. e I.A.S., que pueden atentar contra éste, por lo que será necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Analizando las **amenazas generales** a nuestro proyecto de desarrollo de la actividad turística, que fueran detectadas en el Diagnóstico Estratégico elaborado, podemos inferir que no muchas son de carácter nacional, y que las mismas están acotadas a la crisis económica internacional, a las limitaciones del Tratado Antártico, conflictos de carácter diplomático con el Reino Unido por la posesión de las Islas del Mar Austral y a cuestiones competitivas con nuestro vecino país limítrofe, Chile. Las primeras están fuera de la ingerencia provincial, pero las últimas, de competitividad turística con Chile, al igual que el resto de los obstáculos planteados (sociales, ambientales políticas y turísticas) son factibles de contrarrestar o revertir localmente, si el presupuesto lo permitiera, con la aplicación de las acciones estratégicas adecuadas e incrementando la calidad de los servicios a prestar.

Del análisis de **las amenazas específicas** de cada zona se pueden discurrir posibles respuestas para cada una de ellas:



**Estrecho de Magallanes:** En esta zona está todo por hacer, dependerá del interés de la dirigencia política nacional y local y de las posibilidades presupuestarias, el contrarrestar las posibles amenazas y desarrollar plenamente el atractivo.

**Río grande:** La necesidad de gestar el desarrollo turístico de Río Grande, se hace indispensable si se pretende contrarrestar o mejor aún complementar, la creciente capacidad de Porvenir, Chile, en captar el turismo pasante hacia el Sur, cerrando un circuito binacional, requiriendo para ello, la promoción, el interés de la gestión política y de la Cancillería Nacional.

**Estancias de Río Grande y Circuitos de las estancias:** Ídem Río Grande.

**San Pablo, Corazón de la Isla y Tolhuin:** Para su imprescindible desarrollo, (si se pretende aprovechar el potencial de la zona para diversificar la oferta turística actual), será necesario: 1º) principalmente interesar a las autoridades políticas para que se interesen y generen normativas que le den a Tolhuin un carácter turístico más definido, y 2º) obtener fondos para reconstruir las hosterías y demás inversiones que requiera el atractivo para su desarrollo.

La zona a su vez por ser centro del uso recreativo local, se deberá planificar, y dotar de la infraestructura necesaria para su uso (Recreativo-social) y habrá que contrarrestar el mal uso los espacios naturales que han hecho pobladores locales, a través de planes educativos, de concientización y de normativas con penalidades contundentes.

**Garibaldi Tolhuin y Costa sur del Lago Fagnano:** La zona tiene suficientes atractivos naturales como para colaborar con la diversificación de la oferta; cuenta con menos debilidades, amenazas e impactos ambientales que la zona anterior. Demandará un presupuesto menor para acondicionarla, de acuerdo a su escala y es adecuada para que se efectúe un mayor aporte de inversión privada, se deberán planificar sus posibles usos para evitar especulación y deterioro ambiental.

**Almanza:** Se deberán tomar todas las preocupaciones para infligir el menor daño ambiental, y proteger la zona, en caso de completar la apertura de la "Ruta del Atlántico", ruta costera a lo largo de la costa del Canal de Beagle (Ruta Nº 30) que unirá todos los atractivos costeros del Canal, hasta la estancia Moat y el "Hito del Fin Del Mundo", en un total acuerdo con la Ley Provincial Nº 597. Todas las intervenciones deberán ser compatibles con la producción de miticultura que se realiza en Almanza. Se propone estudiar la posibilidad de desarrollar un medio de transporte que impacte poco, sea controlado, no contaminante y configure a su vez un atractivo en sí mismo, como ser un tren turístico costero que recorra la margen norte del Canal de Beagle.

**Ushuaia y Valle de Tierra Mayor:** Las amenazas de la ciudad de Ushuaia tienen que ver con la competencia por el uso turístico del Canal de Beagle por parte de Chile y con un posible incremento de inversiones turísticas que pueden implicar mal uso y posible deterioro de los espacios naturales. Las primeras se resuelven con las puesta en marcha de acciones estratégicas que mejoren la calidad de las prestaciones de servicios en Ushuaia, por sobre las del país vecino; y/o avanzar con espíritu y visión superadora, revirtiendo la amenaza y convirtiéndola en una oportunidad, estableciendo convenios de reciprocidad y complementaridad turística con el país hermano. Las amenazas ambientales se contrarrestan con normativas más exigentes respecto a la preservación natural y mayor fiscalización en su cumplimiento, estableciendo fuertes penalidades para los transgresores.



**Parque Nacional:** Las amenazas se refieren a posible incremento de la saturación de uso que viene sufriendo. Diversificar la oferta fuera del área protegida o bien poner en valor sitios de interés fuera del área, mitigará las amenazas enunciadas.

**Antártida I. del Atlántico Sur:** Los obstáculos y limitaciones a la actividad turística en la Antártida y las Islas del Atlántico Sur, (a excepción de Isla de los Estados), dependen de tratados Internacionales y diplomáticos ajenos a la gestión local; pudiendo llegar a impedir totalmente la actividad y perjudicando particularmente a Ushuaia como pretendida “Puerta de Entrada a la Antártida”.

## ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Impacto de las Oportunidades sobre el desarrollo de las distintas zonas es: 0: Nulo - 1: Bajo - 2: Medio -3: Alto -4: Muy alto

OPORTUNIDADES Factores Externos + Todos los aspectos Potenciales	General de Tierra del Fuego	ZONA NORTE				ZONA CENTRO				ZONA SUR				ZONA ATLÁNTICA			CALIFICACIÓN PROMEDIO			
		Estrecho de Magallanes	Estancias Rio Grande	Rio Grande	Circuito de estancias	Corazon de la Isla	Tolhuin	San Pablo - Los Hacheros	Costa Sur del lago Fagnano	Garibaldi-Tolhuin	Ushuaia	Valle de Tierra Mayor	Parque Nacional	Ruta 30 - J	Almanza Moat	Peninsula Mitre		Isla de los Estados	Antártida	Islas del Atlántico Sur
1. Infraestructura e Instalaciones	3	3	1	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	2	3	1	0	0		2
2. Atractivos, Circuitos y Merchandising	3	2	1	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	1	2	0	1	0		2
3. Equipamiento (Alojamiento, Gastronomía y Agencias de Viaje)	2	1	0	2	1	2	2	2	1	2	2	2	0	1	0	0	0	0		1
4. Información en destino	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
5. Marketing, Estudios de Mercado y Canales de Venta	3	2	3	2	3	3	2	2	2	1	3		0	0	2	1	1	2		2
6. Gestión turística (RRHH, gestión pública o privada, financiamiento, capacitación)	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	0	1	1	0	0	0		1
7. Demanda	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	0	0	0		2

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

En el cuadro resumen de las oportunidades pueden leerse que las más propicias a aprovechar, son las referidas a:

1. La puesta en valor de los atractivos, mediante la construcción de más infraestructura e instalaciones; y
2. La gestión conjunta, público-privada, en realización de estudios de mercado y de mejora del marketing y los canales de venta; como incentivo para que la actividad privada efectue las inversiones necesarias para
3. Construir el equipamiento necesario para generar productos que provoquen la demanda y el buscado desarrollo de la zona norte.



Si bien, debido a la crisis económica general se espera un retraimiento en el mercado turístico, el mismo permitirá decantar las propuestas más oportunistas de ganancia rápida, que suelen deteriorar el recurso; provocando y facilitando un análisis y revisión más tranquila y estratégica de la situación real, y permitiendo perfeccionar el planeamiento de las acciones e inversiones a realizar, para que la actividad sea más eficiente sustentable en el tiempo.

La crisis así mismo es muy factible que provoque, ante la opción, una mayor demanda por los destinos turísticos de Latinoamérica, que son más económicos comparativamente con otros a nivel internacional.

Es de esperar, por las mismas razones un incremento en el turismo por parte de los países limítrofes, particularmente de Chile, Uruguay y Brasil, con demanda de modalidades más prolongadas, que demandarán una mayor diversidad de productos y atractivos locales.

La crisis mundial también ha generado, así mismo, una baja en los precios del petróleo y consecuentemente de los medios de transporte aéreo, razón esta que puede favorecer un destino tan apartado geográficamente y aéreo dependiente como es Tierra del Fuego, que a la sazón, también se encuentra distante de los centros mundiales de conflicto, ofreciendo una mayor seguridad.

Si bien los commodities han sufrido una merma en sus valores, se supone que no decaerá la demanda de productos alimenticios provenientes de la actividad agroeconómica, propios de nuestro país, es de esperar que la crisis no afecte tanto a nuestra economía. Nuestra crisis básicamente es una crisis de confianza, la que por su parte está provocando una posible pérdida de valor de la moneda, una revalorización de diversificar las actividades productivas y la prestación de servicios, y el incentivo para los inversores y desarrollistas privados, de invertir en inmuebles, productos y equipamiento turístico; quienes encuentran en Tierra del Fuego un ámbito favorable debido a las exenciones impositivas.

La incorporación de nuevas tecnologías informáticas permitirá mejorar la promoción de los productos y atractivos y agilizar la prestación de los servicios.

La puesta en valor de los atractivos naturales del interior de la Isla, el desarrollo de nuevos productos, los cambios en la normatividad legal referidos a protección ambiental y el resguardo del patrimonio turístico provincial, propuestos por el presente plan; más el incremento de interés por parte de la gestión política local, provocarán un incremento en la calidad del recurso, que incidirá positivamente sobre la demanda, generando un importante ingreso sustentable para la Provincia.

Todo ello conllevará a cambios positivos en los patrones sociales y estilos de vida de la población local, la que se verá altamente resarcida con el incremento de la economía que generará la actividad turística.



## DEFINICIÓN DE LOS PROYECTOS TURÍSTICOS PRIORITARIOS PARA LA PROVINCIA

Relevados e identificados los atractivos con potencialidad como recursos turísticos, teniendo en cuenta los proyectos propuestos en los talleres participativos y tomando como base el Diagnóstico Estratégico General de la Provincia elaborado, con la opinión participativa de todos los consultores involucrados en esta etapa del trabajo, y el especial protagonismo de las Licenciadas Stella Maris Alazard y Silvia Loustó, y con vistas a definir el perfil turístico planteado para el área, procedimos a precisar algunos de los proyectos prioritarios identificados para la Provincia, los que se profundizaran en otras instancias de la tarea. Estos inicialmente son:

### LISTADO DE PROYECTOS:

- ❖ HITO FIN DEL MUNDO
- ❖ CASA SAN SEBASTIAN
- ❖ CENTRO ANTARTICO
- ❖ COMUNIDAD ABORIGEN EN TOLHUIN
- ❖ LAS TERMAS
- ❖ PASO TRISTEN
- ❖ MEJORAMIENTO RUTAS SUR DEL FAGNANO
- ❖ ANDORRA
- ❖ RUTA 30
- ❖ SAN PABLO
- ❖ FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
- ❖ DESARROLLO DEL GLACIAR MARTIAL (¿)
- ❖ COSTA SUR DEL FAGNANO AREA DE SERVICIOS.
- ❖ ESTUDIOS DE DEMANDA
- ❖ OFICINA DEL INFUETUR EN TOLHUIN
- ❖ CABECERA DEL FAGNANO PASEO DEL LAGO
- ❖ RED PROVINCIAL DE SENDEROS
- ❖ CERTIFICACIONES DE CALIDAD
- ❖ OBSERVATORIO TURISTICO
- ❖ ZONA ADUANERA ESPECIAL EN RIO GRANDE
- ❖ RUTA GEOLOGICA SAN SEBASTIAN –FAGNANO
- ❖ RECORRIDO ARQUEOLOGICO
- ❖ PARQUES TEMATICOS
- ❖ CEREMONIAS SELKNAM
- ❖ BAHIA GRANDE- LAGO FAGNANO
- ❖ PLAN DE MANEJO LAGUNA ESMERALDA
- ❖ CASCADAS DE HAROWEN
- ❖ CAMINO DE MOAT
- ❖ ZONA DEL ESTRECHO DE MAGALLANES
- ❖ CORREDOR RIO GRANDE –PUNTA ARENAS
- ❖ ISLA DE LOS ESTADOS
- ❖ PENINSULA MITRE
- ❖ CANAL BEAGLE
- ❖ PUERTO TURISTICO
- ❖ AVISTAJE DE CONDORES
- ❖ CORAZON DE LA ISLA
- ❖ SENDERO DEL INDIOS
- ❖ CAMINO BRIDGES
- ❖ DESARROLLO DEL CORREDOR CON CHILE Y PATAGONIA CONTINENTAL



Definidos estos proyectos e incluidos dentro de la zonificación del área propuesta por los participantes del Taller Institucional, realizamos un primer esbozo de valoración de los distintos recursos de acuerdo al siguiente cuadro:

VALORACIÓN DE LOS RECURSOS

ATRACTIVOS	CRITERIOS	Unicidad del recurso (I)		Valor intrínseco en su categoría (II)		Carácter local (III)		Estado de conservación (IV)		Accesibilidad al recurso (V)		Servicios para el turista (VI)		Señalización (VII)		Demanda existente (VIII)		Usos (aptitud) (XIX)		VALOR TOTAL DEL ATRACTIVO									
		Ponderación	Total	Ponderación	Total	Ponderación	Total	Ponderación	Total	Ponderación	Total	Ponderación	Total	Ponderación	Total	Ponderación	Total												
Est.de Magallanes/Bahía S.S.		5	0,20	1	5	0,10	0,5	5	0,05	0,3	4	0,10	0,4	3	0,15	0,5	5	0,10	0,5	4	0,15	0,6	4,45						
Estancias Río Grande		2	0,20	0,4	4	0,10	0,4	4	0,05	0,2	5	0,10	0,5	3	0,15	0,5	2	0,05	0,1	4	0,10	0,4	5	0,15	0,8	3,40			
Río Grande		1	0,20	0,2	2	0,10	0,2	2	0,05	0,1	4	0,10	0,4	5	0,15	0,8	3	0,10	0,3	2	0,05	0,1	3	0,10	0,3	4	0,15	0,6	2,95
Circuito de las Estancias		3	0,20	0,6	5	0,10	0,5	3	0,05	0,2	4	0,10	0,4	3	0,15	0,5	2	0,10	0,2	2	0,05	0,1	4	0,10	0,4	4	0,15	0,6	3,40
San Pablo - Los Hacheros		3	0,20	0,6	3	0,10	0,3	3	0,05	0,2	1	0,10	0,1	3	0,15	0,5	2	0,10	0,2	2	0,05	0,1	5	0,10	0,5	4	0,15	0,6	3,00
Corazón de la Isla		3	0,20	0,6	3	0,10	0,3	4	0,05	0,2	4	0,10	0,4	2	0,15	0,3	5	0,10	0,5	2	0,05	0,1	5	0,10	0,5	4	0,15	0,6	3,50
Tolhuin		2	0,20	0,4	3	0,10	0,3	4	0,05	0,2	2	0,10	0,2	5	0,15	0,8	2	0,10	0,2	2	0,05	0,1	5	0,10	0,5	5	0,15	0,8	3,40
Costa Sur del Fagnano		3	0,20	0,6	4	0,10	0,4	5	0,05	0,3	4	0,10	0,4	5	0,15	0,8	2	0,10	0,2	3	0,05	0,2	5	0,10	0,5	4	0,15	0,6	3,85
Costa del Beagle - Ruta J		3	0,20	0,6	4	0,10	0,4	5	0,05	0,3	4	0,10	0,4	3	0,15	0,5	5	0,10	0,5	5	0,05	0,3	4	0,10	0,4	4	0,15	0,6	3,85
Almanza - Moat		3	0,20	0,6	4	0,10	0,4	5	0,05	0,3	3	0,10	0,3	3	0,15	0,5	2	0,10	0,2	2	0,05	0,1	4	0,10	0,4	4	0,15	0,6	3,30
Valle Tierra Mayor		3	0,20	0,6	4	0,10	0,4	4	0,05	0,2	3	0,10	0,3	5	0,15	0,8	3	0,10	0,3	3	0,05	0,2	4	0,10	0,4	4	0,15	0,6	3,70
Ushuaia		5	0,20	1	5	0,10	0,5	5	0,05	0,3	1	0,10	0,1	5	0,15	0,8	3	0,10	0,3	3	0,05	0,2	4	0,10	0,4	5	0,15	0,8	4,20
Parque Nacional TDF		3	0,20	0,6	5	0,10	0,5	4	0,05	0,2	5	0,10	0,5	3	0,15	0,5	3	0,10	0,3	3	0,05	0,2	4	0,10	0,4	5	0,15	0,8	3,85
Península Mitre		5	0,20	1	5	0,10	0,5	2	0,05	0,1	4	0,10	0,4	0	0,15	0	5	0,10	0,5	5	0,05	0,3	5	0,10	0,5	3	0,15	0,5	3,70
Antártida		5	0,20	1	5	0,10	0,5	5	0,05	0,3	5	0,10	0,5	2	0,15	0,3	5	0,10	0,5	5	0,05	0,3	4	0,10	0,4	4	0,15	0,6	4,30
Isla de los Estados		5	0,20	1	5	0,10	0,5	5	0,05	0,3	4	0,10	0,4	2	0,15	0,3	5	0,10	0,5	5	0,05	0,3	4	0,10	0,4	4	0,15	0,6	4,20
Islas del Atlántico Sur		5	0,20	1	4	0,10	0,4	3	0,05	0,2	4	0,10	0,4	5	0,15	0,8	5	0,10	0,5	5	0,05	0,3	4	0,10	0,4	0,15	0	3,85	

Para la realización de este cuadro de valoración de los recursos se establecieron coeficientes de ponderación relativa para los distintos Criterios a fin de obtener un resultado objetivo de la valoración buscada.

Estos coeficientes siguen una escala fija del 1 al 5 según la siguiente clasificación de calidad:

- 5. Excelente
- 4. Muy Buena
- 3. Buena
- 2. Regular
- 1. Mala
- 0. Nula o Inexistente

A su vez los distintos criterios fueron ponderados de acuerdo a su importancia relativa, consensuada estratégicamente por el equipo de consultores, con una escala porcentual, de forma tal que su sumatoria de el valor = 1,



CRITERIOS	COEFIC.
Unicidad del recurso (I)	0,15
Valor intrínseco en su categoría (II)	0,10
Carácter local (III)	0,05
Estado de conservación (IV)	0,10
Accesibilidad al recurso (V)	0,10
Servicios para el turista (VI)	0,10
Señalización (VII)	0,05
Demanda existente (VIII)	0,10
Usos (aptitud) (IX)	0,15
Factibilidad (X)	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>

El equipo de consultores luego de la primera elaboración de los primeros nueve coeficientes por consenso general detectó la necesidad de incorporar un décimo criterio, "Criterio de Factibilidad," que contemple las posibilidades coyunturales políticas, diplomáticas y de gestión, a fin de evaluar con mayor realidad la viabilidad de estos recursos dentro del contexto nacional e internacional en que se encuentran inmersos.

## PERFIL TURISTICO DE LAS DISTINTAS ZONAS FUEGUINAS

Por su parte la lic. Silvia Loustó, elaboró con todo lo analizado, un primer esbozo de los perfiles turísticos para el área, dividiéndola en cinco zonas principales, de acuerdo a un criterio unánime elaborado por el equipo de consultores del Plan:

**ESTEPA:** sostenida en un paisaje típicamente patagónico la estepa fueguina permite un matiz variado de turismo activo. Sus ríos desarrollaron la mejor pesca deportiva provincial convirtiéndose en uno de los mejores santuarios de truchas del mundo. La fuerza del Estrecho de Magallanes prologa la riqueza de su ambiente, convirtiéndolo en un marco privilegiado para la observación de aves o para la lectura geológica de otros tiempos. La historia derrama allí vestigios de indios y aventureros. El hombre de hoy ofrece sus actividades productivas, rurales y mineras invitando a un visitante curioso a recorrer caminos poco transitados.

**TRANSICION:** esta zona que se debate entre la estepa y el bosque andino-patagónico concentra las actividades náuticas más variadas, en una diversidad de lagos y lagunas con un marco paisajístico singular. Tributa al patrimonio fueguino mas truchas para la pesca deportiva en sus ríos y se expande hasta el borde mismo de los Andes ofreciéndolos al esquiador avezado.

Cuenta entre sus privilegios con la reserva de antiguas etnias y ofrece el corazón de la isla en un Parque Provincial de singular particularidad.

Los aserraderos determinan el circuito productivo por excelencia

La falla de Magallanes con sus aguas termales agrega otro componente más a todas las variedades de turismo de salud y belleza.



**CORDILLERA:** El escenario aporta a la fuerza del Fin del Mundo un espacio tan variado para la aventura como para el turismo convencional. La naturaleza desbordante de singularidad se concentra en un Parque Nacional único en Argentina con costa marítima.

El hombre antiguo dejó rastros tan visibles en sus costas que despiertan el interés de los turistas arqueológicos. Otros intentarían reconstruir la identidad fueguina a través del tren, el presidio o el circuito gastronómico del cordero o la centolla.

El puerto de Ushuaia ofrece garantías a los más grandes cruceros o los más avezados veleros.

Una infraestructura variada permite el desarrollo del turismo de congresos, convenciones o incentivos.

Los largos días invierno acercan todas las variedades de deportes invernales en las pistas más australes de América.

**TURBALES:** La península Mitre es tierra apropiada para los más aventureros, sus costas de difícil acceso se abren al sur en generosas bahías que permite el atracado de cruceros y veleros. La turba diferencia la mayor parte del paisaje y ofrece un espacio especial para el eco-turismo. Cargada de historia de buscadores de oro y etnias casi desconocidas alberga en su suelo riquezas arqueológicas.

Al norte un paisaje menos hostil acerca espacios especiales para la pesca deportiva.

Caminos inexistentes, árboles achaparrados, vientos incansables determinan un paisaje solo para elegidos.

**ANTARTIDA E ISLAS:** en un recorrido único los mares del sur acercan a visitantes bien diferenciados un escenario desprendido de Patagonia, las Islas Malvinas contienen en su clima y su terreno restos naturales e históricos de esa parte del continente. Cruceristas o navegantes solitarios se acercan a sus costas y pueden recorrer una historia repleta de conflictos.

Más al sur la Isla de los Estados se ofrece solo a los más animosos que se acerquen a su clima inhóspito y a su escenario disímil de lo más cercano.

Descendiendo en latitud las islas del sur cuentan antiguas historias de factorías balleneras y para compensar de tanto frío algunas aguas termales fluyen en medio del Atlántico Sur acariciando al visitante.

El destino nos acerca Antártida cuya naturaleza requiere de pocas explicaciones solo miradas y silencio son los aliados necesarios para acercarnos. Destinada a los amantes del mar ofrece un escenario indiscutido para los amantes de la naturaleza. Los más intrépidos podrán gozar de una experiencia única paso a paso dónde la fauna se conforma como protagonista indiscutida.

## PERFIL TURÍSTICO PLANTEADO PARA EL ÁREA

Con la definición de estos fantásticos retratos que describen el perfil de cada zona de manera concreta y poética a la vez, con las conclusiones elaboradas en los distintos Talleres de formulación participativa, en particular con el desarrollado con los representantes de organismos de gobierno y teniendo en cuenta el Diagnóstico Estratégico elaborado para la Provincia y la clasificación de productos precisada en el PFETS Argentina 2016, procedimos a definir el Perfil Turístico Planteado para el Área y sus atractivos turísticos, volcándolo en siguiente cuadro:



## DEFINICIÓN DEL PERFIL TURÍSTICO PLANTEADO PARA EL ÁREA Y LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS

	Turismo de intereses especiales													Turismo de deportes	Turismo de salud	Turismo científico				Turismo cultural				Turismo activo		Sol y playa														
	Turismo o Convencional	Otros	Parques temáticos	Sitios de Patrimonio	Turismo de incentivos	Trenes turísticos	Compras	Cruceros	Congresos y convenciones	Náutico/velismo	Esquí/nieve	Polo	Golf	Caza mayor y pesca	Pesca deportiva	Otros	Medicina, salud y belleza	Turismo termal	Otros	Turismo o geológico	Turismo o minero	Turismo o arqueológico	Turismo o paleontológico	Otros	Turismo o idiomático y educativo	Gastronomía	Fiestas populares - artesanías	Turismo o étnico	Turismo o religioso	Turismo o urbano	Otros	Turismo o rural	Ecoturismo o	Turismo o aventura	Otros	Sol y playa				
Est. Magallanes - Bahía S.S	*																																							
Estancias Rio Grande					*										*					*	*	*	*	*	*	*	*													
Rio Grande	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Circuito de estancias	*														*					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
San Pablo - Los hacheros	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Corazón de la isla	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Tolhuin	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Costa Sur del Lago Fagnano	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Costa del Beagle - Ruta J	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Almanza - Moat	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Valle de Tierra mayor	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Ushuaia	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Parque Nacional	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Península Mitre	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Antártida	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Isla de los Estados	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Islas del Atlántico Sur	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*



## CAPITULO VII

### INDICADORES DE EVALUACIÓN



## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL USO DE INDICADORES DE EVALUACIÓN

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente los mismos, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

Los Indicadores son los instrumentos metodológicos que se utilizan para posibilitar la medición del cumplimiento de los objetivos.

Pueden ser operativos y/o estratégicos:

- **Operativos:** Miden el desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos: Cantidad, calidad, eficiencia o desempeño.
- **Estratégicos:** Están asociados con los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos, a través de las acciones del plan estratégico, o decisiones estratégicas.

### DEFINICIÓN DE INDICADOR

Es una variable asociada con los objetivos, que se utiliza para medir el logro y para expresar las metas.

### OTRA DEFINICION

Relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos.

### CONCEPTO DE INDICADORES. BASES DE MEDICIÓN (Ver CAPITULO VII):

Indicador es un dato que pretende reflejar el estado de una situación, o de algún aspecto particular, en un momento y un espacio determinados. Habitualmente se trata de un dato estadístico (porcentajes, tasas, razones...) que pretende sintetizar la información que proporcionan los diversos parámetros o variables que afectan a la situación que se quiere analizar.

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores suelen contener todos los elementos de una función matemática. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Un indicador se toma o mide dentro de un período de tiempo determinado, para poder comparar los distintos períodos. La comparación de mediciones permite ver la evolución en el tiempo y estudiar tendencias acerca de la situación que miden, adquiriendo así un gran valor como herramienta en los procesos de evaluación y de toma de decisiones. El análisis de la evolución de estos indicadores y las tendencias a corto y medio plazo podría permitir detectar nuevos riesgos o riesgos emergentes, evaluar



los resultados obtenidos por las políticas de actuación y obtener conclusiones que sirvan para orientar la adopción de medidas y políticas adecuadas, y realizar los ajustes necesarios tendientes a mejorar las acciones ya planificadas.

En general, para la evaluación de un sistema son necesarios varios indicadores, y en esta evaluación hay que tener en cuenta también que los indicadores no son exclusivos para una acción específica, ya que el mismo indicador puede servir para medir el impacto de dos o más elementos.

Los indicadores deben simplificar al máximo la información sacada de un conjunto de datos complejos y paralelamente, deben satisfacer criterios de claridad, de representatividad y de fiabilidad. Deben ser actualizados cuando lo hagan sus fuentes, y analizados desde el punto de vista temporal, pero también desde las variables demográficas-socioeconómicas que sean más interesantes en cada caso (ejemplo: sexo, edad, rama de actividad, tamaño de empresa, etc.).

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Las fuentes de las que procedan los indicadores deben ser fiables y periódicas, para permitir una continuidad en los análisis de la evolución temporal de los indicadores. Por esta razón se dará prioridad a la información procedente de organismos de la administración pública.

En cada ficha de indicador se incluirán los datos básicos que caracterizan al indicador: definición, método de cálculo, frecuencia de actualización, área temática del indicador, fuentes de información utilizadas y análisis de los resultados obtenidos. Se escogerán para cada indicador los ejes de análisis más relevantes.

Los indicadores son, en definitiva, conceptos que se van a “medir”. Una vez se han definido los indicadores de un Sistema de Calidad particular, se deben definir valores-objetivo para los mismos en un determinado periodo. Esto permitirá establecer unos umbrales de Calidad que se deben alcanzar y, en segundo lugar, comprobar hasta qué punto se alcanzan esos niveles.

Para cada uno de los indicadores se deberá establecer la métrica o sistema de medida que se va a utilizar. Por ejemplo, si se trata de medir el incremento del número de turistas que se benefician de nuestros servicios, deberemos, en primer lugar, establecer una referencia, un punto de partida (los beneficiados del periodo anterior, si se supiera, o cero, en caso contrario).

A continuación, un sistema de identificación que nos permita evitar contar más de una vez a cada beneficiario. Una vez conseguido esto necesitaremos un sistema de almacenamiento de la información para, por último, consolidar la misma y obtener conclusiones en el sentido que esperábamos, por periodos de tiempo, por zonas, por edad, etc.

También, se debe determinar **cada cuánto tiempo** se va a analizar el resultado de los mismos. Por último, se deben establecer mecanismos que permitan determinar **qué ha impedido - o favorecido - que se alcanzaran los valores previstos.**



## ASPECTOS QUE DEBE CONTENER UN INDICADOR

Un indicador debe ser llevado en una Hoja de Vida en la que se volcarán sus Rangos de Evaluación de la medición o estimación en base de la Línea de Base y Línea de Meta, o arribo, por indicador asociado al proceso para un periodo determinado indicando:

### 1. Línea de Base:

- Medición, comportamiento o estimación del indicador al inicio de la gestión.

### 2. Línea de Meta:

- Objetivo propuesto para el indicador, para indicadores estratégicos debe involucrar meta anual según Plan Indicativo.

### 3. Rangos de evaluación:

- Términos en los cuales debe ser evaluado el resultado obtenido en la medición del indicador al finalizar el periodo establecido: (Bueno, regular, malo).

### 4. Fecha de la medición

- Fecha exacta en la cual se realiza la medición del indicador de acuerdo con la periodicidad establecida

### 5. Meta

- Valor de la meta establecida en la hoja de vida del indicador

### 6. Logro

- Valor obtenido en la medición del indicador en la fecha.

### 7. % de logro

- División entre el logro y la meta

### 8. Observaciones del resultado

- Según lo establecido en los rangos de evaluación y lo obtenido en el % de logro.

### 9. Objetivo del indicador:

- Qué se espera obtener del indicador?
- Cuál es su finalidad?
- Qué busca medir?
- Qué uso se espera dar?

### 10. Pertinencia del indicador:

- Por qué es importante su construcción y análisis?
- Por qué el indicador es adecuado para cumplir el objetivo que se espera de él?

### 11. Unidad de medida

- Cómo se mide el indicador?
- Cómo se expresa el indicador?
- Esta puede ser: porcentaje, razón, etc.



## 12. Definición de variables de la fórmula

- Cuáles son las variables que componen el indicador?
- Cuál es el concepto de estas variables?

## 13. Fórmula para su cálculo

- Fórmula de construcción del indicador

## 14. Aspectos Metodológicos:

- Cuál es la metodología de recolección y procesamiento de las variables y del indicador calculado?
- Los datos cómo están presentados?,Cuál es su desagregación?
- Qué aspectos deben ser tenidos en cuenta para su análisis?
- Contra qué información puede ser comparado los resultados del indicador?

## 15. Fuente de los datos

- Formato o sistema de información que entrega la información de las variables para el cálculo del indicador.

## 16. Periodicidad

- Cada cuánto tiempo debe ser calculado el indicador?
- Con qué frecuencia?.(censal, anual, trimestral, mensual, diaria)

## 17. Responsable de generar el indicador

- Cargo o persona responsable de generar la medición del indicador con la periodicidad establecida

## 18. Responsable de seguimiento al indicador

- Cargo o persona responsable de llevar un control sobre las mediciones al indicador y tomar las acciones necesarias cuando los resultados no sean satisfactorios.

## 19. Acciones de mejoramiento requeridas

- Acciones a desarrollar para mejorar el resultado del indicador, si se trata de indicadores estratégicos, estos deben estar alineados a los planes de acción por área.

## 20. Responsable

- Cargo o persona responsable de ejecutar las acciones de mejoramiento requeridas.

## 21. Fecha límite

- Fecha máxima para la ejecución de las acciones.

## 22. Estado de las acciones

- Cumplido, No cumplido, En desarrollo, Sin iniciar.



## USO DE LOS INDICADORES

Los indicadores sirven para dirigir políticas, establecer normas concretas, metas, rendir cuentas y evaluar una institución determinada. Constituyen herramientas para mejorar la gestión global del Sistema y para soportar la toma de decisiones estratégicas.

**Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.**

Los indicadores pueden ser usados para la autorregulación de las instituciones, el mejoramiento continuo, hacer comparaciones teniendo en cuenta la complejidad de las instituciones, el establecimiento de puntos de referencia para la toma de decisiones, la comparación con las mejores prácticas nacionales e internacionales, la comparación entre partes de la entidad que desarrollan las mismas funciones y dar cuentas del uso de los recursos a la sociedad y al Estado.

En este sentido, se pueden definir dos usos generales de los indicadores: informativo y de regulación. El uso informativo está relacionado con la toma de decisiones por parte de los diferentes agentes y las instancias de vigilancia y control del Estado. El uso de indicadores como acción de regulación directa, conduce al logro de objetivos de políticas institucionales.

### OBJETIVO DE LOS INDICADORES

- Garantizar la calidad
- Autocontrolar
- Controlar

### ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES?

1. Permite medir cambios de la condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

a. Para poder interpretar lo que esta ocurriendo

b. Para tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos

c. Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

### CUALIDADES DE UN INDICADOR

#### Medible

Donde se pueden obtener los datos para su cálculo, con información oportuna y confiable.

#### Claro

Es de fácil entendimiento por todos los involucrados en su medición y manejo. Así como sus resultados son de fácil interpretación.

#### Informativo

Permite la toma de decisiones acertadas de acuerdo con los resultados obtenidos.



## CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

### CLASIFICACIÓN SEGÚN SU TANGIBILIDAD

- **Cifras tangibles**

- número de clientes atendidos en determinada unidad de tiempo
- situaciones a superar
  - eliminar las demoras del proceso

- **Cifras intangibles**

- escala de valores
  - tipo de satisfacción del destinatario de las acciones.

### CLASIFICACIÓN SEGÚN SU FORMA DE MEDICIÓN

- **Cuantitativos simples:** Escala de medición numérica tiene cero absoluto (cantidad) o cero relativo (Temperatura)
- **Cuantitativos Compuestos (formulas)** se relacionan a través de formulas. Gasto total, utilidad bruta
- **Cualitativos ordinales:** No son numéricos pero pueden ser ordenados de menor a mayor. Calidad del servicio
- **Cualitativos nominales:** Se miden por categorías que no pueden ser ordenados de menor a mayor. Sexo, nacionalidad, raza.

### CLASIFICACIÓN SEGÚN SU FORMA DE GRADO DE IMPACTO:

- **Indicadores motores: (Drivers o inductores)**

Son los que provienen de los factores que más influyen directamente sobre los objetivos estratégicos de crecimiento y rentabilidad.

Indicadores de las perspectivas de Aprendizaje e innovación y procesos o interno.

- **Indicadores de resultado.**

Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos

### CLASIFICACIÓN POR TIPO DE INDICADOR POR EL VALOR DEL DATO:

- **Los indicadores cuantitativos:** es decir, los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones. Son un instrumento básico en los programas de gestión.
- **Los indicadores cualitativos:** este otro instrumento permite tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno, permite además evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización

### TIPO DE INDICADOR POR FACTOR A EVALUAR:

- **Indicadores de Gestión:** Evalúa y hace seguimiento a factores y planes estratégicos para el logro de los objetivos estratégicos (Eficacia)
- **Indicadores de Proceso o Desempeño:** Evalúa el desempeño de un recurso (eficiencia)

(Ver Anexo I - Indicadores de Proceso)



## INDICADORES DE PLANES DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Conceptualmente los indicadores de planes de Acción Institucional se clasifican en:

### 1. INDICADORES CUANTITATIVOS

Corresponden a aquellos indicadores cuyo producto se puede cuantificar directamente. Esta medición es de carácter absoluto cuando el producto se puede medir en términos de cantidad y de carácter relativo cuando el indicador se mide en términos de cobertura o reducción porcentual.

**El indicador cuantitativo a su vez se clasifica de la siguiente forma:**

- a) Absoluto
- b) Cobertura Incremental
- c) Cobertura Constante
- d) Cobertura a Demanda
- e) Reducción%

**a) Absoluto:** Se especifica el total de unidades del producto que se van obtener en el año.

Ejemplo:

Clase de Indicador: Cuantitativo  
Tipo de Indicador: Absoluto  
Meta Anual: 15  
Productos Parciales  
Trimestre 1: 7  
Trimestre 2: 7  
Trimestre 3: 1

**b) Cobertura Incremental:**

Se fija la meta en términos de aumentar progresivamente los índices de cobertura que se tengan en un determinado parámetro.

Ejemplo:

Clase de Indicador: Cuantitativo  
Tipo de Indicador: Cobertura % - Meta: 100%  
Productos Parciales:  
Trimestre 2: 20%  
Trimestre 3: 30%  
Trimestre 4: 50%

**c) Cobertura Constante:** cuando se pretende mantener un nivel fijo de cobertura sobre la población objetivo.

Ejemplo:

Clase de Indicador: Cuantitativo  
Tipo de Indicador: Cobertura % - Meta: 100%  
Productos Parciales:  
Trimestre 1: 100%  
Trimestre 2: 100%  
Trimestre 3: 100%



**d) Cobertura a Demanda:** cuando no se conoce con anterioridad la población o el número total de casos que se debe atender.

Ejemplo:

Clase de Indicador: Cuantitativo  
Tipo de Indicador: Cobertura % - Meta: 70%  
Productos Parciales:  
Trimestre 1: 70 %  
Trimestre 2: 70%  
Trimestre 3: 70%  
Trimestre 4: 70%

**e) Reducción %:** cuando la meta pretende una mejora por disminución en el nivel del indicador.

Ejemplo:

Clase de Indicador: Cuantitativo  
Tipo de Indicador: Reducción % - Meta: 5 puntos porcentuales  
Productos Parciales:  
Trimestre 1: 1 punto porcentual  
Trimestre 2: 1 punto porcentual  
Trimestre 3: 1 punto porcentual  
Trimestre 4: 2 puntos porcentuales

## 2. INDICADORES DE PROCESO

Corresponde a aquellos indicadores de tipo cualitativo, cuya medición no se puede realizar en forma directa sino a través de la realización de los procesos que conforman el indicador. Dependiendo de la complejidad y la forma de realización de dichos procesos, estos pueden ser clasificados a su vez en :

- a) Secuencial simple
- b) Componente simple
- c) Proceso múltiple

**a) Secuencial Simple:** si el producto del periodo subsiguiente requiere para su ejecución que el producto del periodo anterior esté realizado, se tiene un proceso de tipo secuencial.

Ejemplo:

Actividad: Ejecución de acciones por producto, etapa o logro  
Indicador de la Actividad: cumplimiento de cada etapa, producto o logro  
Clase de Indicador: Procesos  
Tipo de Indicador: Secuencial Simple  
Meta Anual: cumplimiento de 3, 4, 5, x etapas, dependiendo de la cantidad de productos parciales que se programe para el indicador.  
Productos Parciales:  
Trimestre 1: Etapa o producto 1  
Trimestre 2: Etapa o producto 2  
Trimestre 3: Etapa o producto x  
Trimestre 4: Etapa o producto final



- b) **Componente Simple:** si los productos de cada periodo pueden ser realizados independientemente, se tiene que el indicador corresponde a un proceso de componente simple.

Ejemplo:

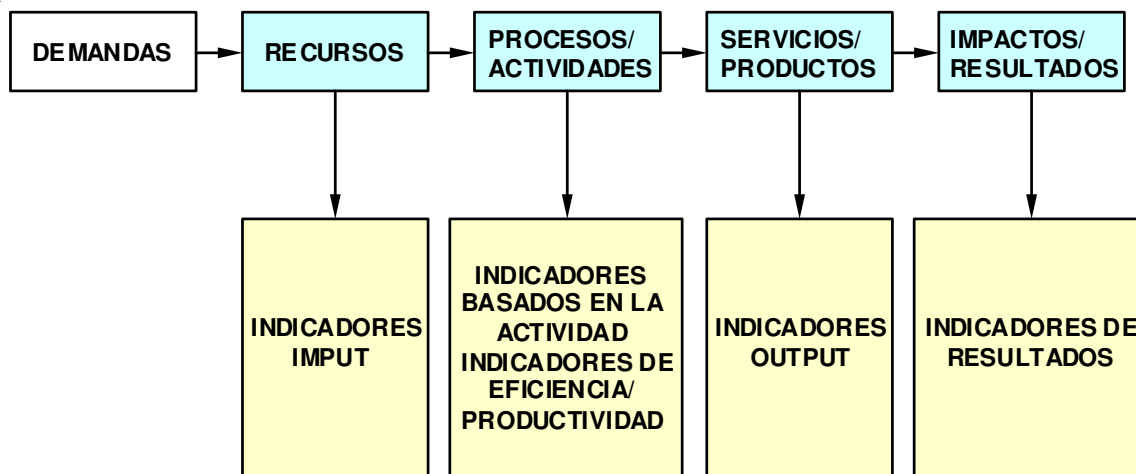
Clase de Indicador: Procesos  
 Tipo de Indicador: Componente Simple  
 Meta Anual: 4  
 Productos Parciales:  
 Trimestre 1: Meta Parcial 1  
 Trimestre 2: Meta Parcial 2  
 Trimestre 3: Meta Parcial 3  
 Trimestre 4: Meta 4 o Meta Final

### 3.INDICADORES POR FUNCIONALIDAD

- a). **Eficiencia:** Corresponden a los diferentes ciclos de los procesos internos de la Institución.  
 b). **Eficacia:** Se relacionan con procesos interconectados con el medio ambiente.  
 c). **Efectividad:** Son los que miden la relación de la Eficacia con la Eficiencia

(Ver Anexo II - Indicadores de Proceso)

### 4.TIPOS DE INDICADORES DESDE SISTEMAS



## INDICADORES DE GESTIÓN

Los Indicadores de Gestión son cocientes que comparan características determinadas de un proceso.

Son útiles para analizar rendimientos y pueden expresar relaciones de causa y efecto entre los insumos que intervienen en el proceso, su actividad y los resultados del mismo.

- Los indicadores de gestión deben considerar las políticas nacionales pero también deben consultar la autonomía de la entidad, lo que en la práctica significa contar con su Plan de Desarrollo.
- Los indicadores de gestión tienen que aproximarse a medidas de calidad para sus resultados, y éstas pueden construirse sobre la base de indicadores de impacto bajo restricciones o ventajas de entorno. Los indicadores de gestión deben avanzar para hacer posible la comparación interinstitucional, en un contexto de autoevaluación, para permitir analizar su eficiencia interna.

En resumen, los indicadores de gestión deben tener en cuenta:

- El Plan de Desarrollo de la entidad, el cual no debería estar en contravía con las políticas y planes locales, regionales y nacionales.
- El origen de sus recursos y el uso de ellos según las funciones de la entidad.
- El entorno bajo el cual se desenvuelve la labor de la entidad (marco institucional).
- El impacto que sus funciones tienen sobre la sociedad en la cual actúa la entidad.
- El Plan de Desarrollo como columna vertebral define la dirección de la entidad, al concretar la misión en políticas, programas, proyectos, objetivos y metas; por tanto, es el seguimiento y evaluación de dicho Plan, lo que permitirá identificar el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a la entidad (como un todo), bajo criterios de calidad y eficiencia.
- La misión es materializada en políticas, programas y proyectos a los que se asocian unos indicadores que permiten su seguimiento y evaluación.

## INDICADORES Y PROCESOS

- Los indicadores de procesos, muestran el desarrollo y desempeño de los procesos al interior de la entidad.
- Permiten tomar las acciones necesarias para obtener los resultados esperados.



## TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Existen tres tipos fundamentales de Indicadores:

1. **Los indicadores de PRODUCTO:** son los asociados a los bienes y servicios generados en la entidad como resultado de la ejecución de los procesos. Se definen como el conjunto de datos referidos al producto en sí, cuyo análisis indica hasta qué punto se ha conseguido el producto que se deseaba.
2. **Los indicadores de RESULTADO:** son los que reflejan los logros que espera alcanzar la entidad y que se relacionan con los objetivos de la prestación del servicio. Se definen como el conjunto de datos referidos al servicio cuyo análisis indica el grado de cumplimiento de los niveles de servicio previamente establecidos.
3. **Los indicadores de PROCESO:** son los relacionados con la forma en que se ejecuta o realiza el conjunto de actividades involucradas dentro de los procesos de la entidad. Se definen como el conjunto de datos obtenidos durante la ejecución del proceso, y referidos a ésta, que permiten conocer el comportamiento del mismo y, por tanto, predecir su comportamiento futuro en circunstancias similares.
  - Indicadores de **EFICIENCIA.** Relación de metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar.
  - Indicadores de **EFICACIA.** Medición del logro de las metas, objetivos, planes y programas planteados
  - Indicadores de **EFFECTIVIDAD.** Son los que miden la Eficacia y su relación con la Eficiencia.

(Ver Anexo I - Indicadores de Proceso)

## ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN A UTILIZAR

**Los indicadores deben ser:**

**Explícitos:** Deben ser claros, directos y precisos para evitar interpretaciones ambiguas o inequitativas.

**Excluyentes:** Cada uno evalúa un aspecto específico y único de cada proceso, una dimensión particular de la acción. No deben ser redundantes (2 ó más que se refieran a la misma cualidad del objeto controlado). Teniendo cuidado que un indicador no sustituye a otro, simplemente lo complementa.

**Jerarquizados:** Basados en el grado de generalidad. Pueden ser:

- **Globales:** Se refieren a la organización como un todo.
- **Específicos:** Relativos a una dependencia, a un proceso, o parte de éste.
- **Relevantes:** Criterio selectivo en su formulación, en función del valor y la utilidad de la información que arrojen. El mínimo óptimo para monitorear o evaluar de manera adecuada el desempeño de la organización o acción.



### REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS INDICADORES:

- Deben ayudar a observar las variables fundamentales sobre las que se requiere influir en su comportamiento.
- La selección es más efectiva después de un proceso de aprendizaje mientras se entiende la naturaleza de las interacciones del sistema.
- Deben medir lo que se está haciendo y lo que puede hacerse.
- Su medición debe poderse hacer todo el tiempo y las excepciones deben reportarse tan pronto suceden.
- La detección debe conducir a la acción apropiada o a ajustar un plan correspondiente
- Existe riesgo de tener indicadores inefectivos por inadecuada definición.
- Para definirlos lo importante es seleccionar los que son importantes y den una buena relación costo/beneficio.
- Deben ser adaptados a las necesidades de cada empresa.
- Deben ser sencillos.
- Debe referirse a aspectos generales y orientados a la visión de Conjunto.
- Deben ser OPORTUNOS, es decir estar disponibles a tiempo para tomar los correctivos derivados del proceso de Control de Gestión.
- Deben ser rentables : “ Deben elegirse de forma que el costo de obtener los datos, sea inferior al costo evitado por la acción correctiva que facilite el control
- Deben ser relevantes: “Deben referirse a los aspectos fundamentales y más importantes del negocio”.
- Deben ser claros, directos y precisos para evitar interpretaciones ambiguas o inequitativas.
- Cada uno evalúa un aspecto específico y único de cada proceso, una dimensión particular de la acción. No deben ser redundantes (2 ó más que se refieran a la misma cualidad del objeto controlado). Teniendo cuidado que un indicador no sustituye a otro, simplemente lo complementa.

### CONSIDERACIONES:

Se deben tener en cuenta:

- La Misión - Visión
- Los Objetivos en términos operacionales
- Los planes específicos
- Los Factores Claves de Éxito
- Los Procesos claves para el logro de los objetivos
- Las variables expresadas en términos de cantidad, calidad, tiempo, recursos y resultado esperado.
- Participación de los interesados o: necesitados del control de gestión
- Benchmarking
- La participación y compromiso de las directivas
- Expertos o consultores



## PREMISAS PARA DEFINIR INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio con base en los valores de costos acordados y su relación con los beneficios a obtener de la Gestión. Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio.

Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones.

Sirven como parámetro para mejorar las expectativas de los beneficiarios directos e indirectos de la actividad a realizar (generan valor agregado)

Así mismo, existen ciertos elementos determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales deben estar expresamente incorporados al acuerdo de servicios y mantenerse vigentes durante su ejecución:

- **Denominación del indicador:** Se debe poner un nombre lo más claro, conciso y amistoso al usuario, tratando que defina exactamente lo que muestra el indicador. Éste debe contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere controlar, y se expresará en cantidad, tasa, proporción, porcentaje u otros.
- **Tipo de Indicador:** Se debe expresar a qué tipo o tipos responde, de acuerdo a la siguiente clasificación: estado, dinámica o cambio, vulnerabilidad ambiental, presión antrópica, respuesta institucional.
- **Asignación Espacial:** Resulta de las características de las unidades de análisis y puede ser: areal, puntual o lineal. En este caso es siempre areal (departamentos, provincias, regiones, Nación) y puntual (localidades, gobiernos locales)
- **Descripción Breve del Indicador:** Es necesario describir al indicador con un lenguaje claro y simple, evitando las expresiones técnicas.
- **Fórmula:** Debe especificar las operaciones matemáticas necesarias para obtener el valor del indicador para cada unidad espacial, dejando en claro la unidad de medida utilizada.
- **Definición de las Variables que componen el Indicador:** Cada una de las variables que componen el indicador debe ser definida con detalle, de forma que no quede lugar para *interpretaciones* subjetivas. Se puede adoptar la definición de la institución que produce los datos, remitiendo a la fuente respectiva.
- **Factibilidad y Fuentes de los Datos:** La factibilidad se refiere a la posibilidad real de obtener la información necesaria, así como al grado de dificultad para acceder a la misma. Se debe explicitar la institución que produce o concentra la información, haciendo mención a oficinas, direcciones o programas, así como a publicaciones.
- **Periodicidad de los Datos:** Se convienen cuántas evaluaciones se harán dentro del período de prestación del servicio y en que momento. Por ejemplo, al ser entregado o durante la ejecución del acuerdo. Expresa el período que transcurre entre un dato y el inmediatamente posterior en la escala temporal. Se debe especificar para cada una de las variables que componen el indicador.
- **Período Disponible:** Especifica el período de tiempo que comprende la serie actualmente disponible.
- **Datos Requeridos:** para poder efectuar el cálculo, es necesario definir la fuente de información, quién genera y quién procesa la información (efectúa los cálculos requeridos).



- **Credibilidad de los Datos:** Refiere a la objetividad y consistencia metodológica en la producción de los datos. Implica una evaluación de la fuente de información, considerando si será fiable o creíble para los usuarios.
- **Patrón de Comparación:** previamente al pacto se establecen los criterios de análisis y de medida junto con los patrones contra los cuales se comparará la medición.
- **Comparabilidad Espacio-Temporal para distintas Escalas:** Se debe expresar si el indicador permite la comparación entre distintos niveles espaciales de análisis: Nación, regiones, provincias, corredores, departamentos, municipios, localidades, y si permite reflejar adecuadamente las variaciones a través del tiempo.
- **Interpretación:** consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establecer de que manera podría ser graficado para su seguimiento.

**Definición Operacional:** Se debe dejar explícito el algoritmo o el procedimiento requerido para llegar a la expresión matemática con la cual se presentará el indicador.

- **Pertinencia para el Desarrollo Turístico Sostenible:** Se debe especificar la importancia que tiene el indicador para reflejar una problemática determinada, y en general para el diagnóstico y la evaluación del estado de desarrollo.
- **Alcance:** Refiere a lo que permite visualizar el indicador, a las problemáticas que captura o muestra, con sus atributos, cualidades, características específicas, etc.
- **Limitaciones:** Se refiere a lo que no debe esperarse del indicador; implica tomar una actitud crítica para reflexionar sobre aquello que sería bueno que mostrara o reflejara, pero que en realidad no puede hacerlo.
- **Relación con Objetivos de las Políticas de Desarrollo:** Es menester asociar al indicador con metas y objetivos de las políticas nacionales y provinciales en materia de desarrollo sustentable y participación ciudadana.
- **Relevancia para la Toma de Decisiones:** Se debe explicitar de qué manera el indicador puede contribuir a la toma de decisiones políticas, considerando para ello eventuales líneas de base o valores particularmente significativos.
- **Cobertura o Escala Geográfica de Aplicación:** La cobertura del indicador puede comprender distintas escalas de análisis; en este caso abarcan, en general, desde el nivel nacional hasta el comunal.
- **Coordinación Inter-Institucional:** Se deben señalar los requisitos institucionales imprescindibles para que los datos se pongan a disposición del equipo de trabajo, por ejemplo necesidad de coordinación, realización de convenios, etc.
- **Representación Gráfica con Trayectoria Temporal:** Es necesario elaborar una representación gráfica del comportamiento que habría que esperar del indicador a través del tiempo. Para ello se deben tener en cuenta las metas políticas y las teorías científicas y de la planificación.



• **Descripción de la Trayectoria Temporal:** Se debe explicar el comportamiento teórico esperado del indicador a través del tiempo, considerando distintas fases de desarrollo. En un SISTuDeR es deseable que todos los comportamientos remitan a las mismas fases.

• **Escala de interpretación estandarizada (5 niveles):** Con cuatro límites se definen cinco clases areales, cuyos valores se interpretan de la siguiente manera: muy altos, altos, medios, bajos y muy bajos. En cambio, un número par de clases areales dificulta la presencia de una clase con valores medios.

### CÓMO CONSTRUIR BUENOS INDICADORES:

- Para cada indicador, se deberán fijar metas (también llamada objetivos).
- Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos
- Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener responsable. Una persona o cargo que controla su cumplimiento.

#### Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

- **Mensurabilidad:** Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- **Análisis:** Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
- **Relevancia:** Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

**Indicadores Cuantitativos:** Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

**Indicadores Cualitativos:** Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

**Indicadores Directos:** Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

**Indicadores Indirectos:** Cuando no se puede medir de manera directa la condición que se desea mensurar, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

**Indicadores Positivos:** Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

**Indicadores Negativos:** Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico - organizativo de desarrollo de la Institución que fiscaliza la actividad, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad con una alta calidad y la eficiencia de su empleo. De la correcta aplicación de estos indicadores depende el monitoreo del plan de desarrollo a aplicar y el éxito de su sustentabilidad estratégica.



### OBSTACULOS A LA MEDICION

- Pasividad en los Altos Directivos
- Pensamiento de que todo anda bien
- Concepción que la Entidad es la mejor y no tiene punto de Comparación
- Seccionalismo
- Oídos sordos a opiniones de otros
- Visiones cortas

### CRITERIOS O RECOMENDACIONES PARA DEFINIR LOS INDICADORES

El Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) expresa que “no existe una cantidad ideal de indicadores, pero debe contarse con un número adecuado que involucre aspectos ambientales, económicos, sociales y político institucionales”. Luego agrega que la lista de indicadores debe ser concisa y justa, ya que si fuera demasiado extensa resultaría poco práctica e inclusive contraproducente, porque implicaría un gran esfuerzo de recursos y a la vez podría abrumar a los usuarios con tantos indicadores, haciendo que los más relevantes pasen desapercibidos.

La mayoría de los expertos coinciden en que el número ideal debería oscilar entre 12 y 24 indicadores, pero la dificultad es lograr un consenso respecto a cuáles son los que deben formar parte de esta lista tan exclusiva.

El PFETS sugiere la necesidad de incorporar nuevos indicadores hasta llegar a un total de veinte: cinco por cada uno de los subsistemas considerados.

1. AMBIENTALES	2. ECONÓMICOS	3. SOCIALES	4. POLÍTICO INSTITUCIONALES
1.1. Calidad del paisaje natural	2.1. Ingresos Públicos	3.1. Demografía	4.1. Participación ciudadana
1.2. Áreas protegidas	2.2. Empleo	3.2. Educación	4.2. Política social
1.3. Usos del suelo	2.3. Oferta turística	3.3. Seguridad	4.3. Política cultural
1.4. Agua para consumo	2.4. Equipamiento	3.4. Vivienda	4.4. Política de salud
1.5. Saneamiento	2.5. Infraestructura	3.5. Pobreza	4.5. Política de seguridad



### SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTOS

La Propuesta Metodológica del “Sistema Básico de Indicadores de Sustentabilidad Turística de la República Argentina”, confeccionado por el CONICET para el PFETS de la Secretaría de Turismo de la Nación, plantea el uso del siguiente sistema de indicadores de evaluación:

1. AMBIENTALES	2. ECONÓMICOS	3. SOCIALES	4. POLÍTICO INSTITUCIONALES
1.1. Superficie Bosque Nativo y Otras Tierras Forestales (%)	2.1. Transferencias Fondos Ingresadas (\$/hab)	3.1. Tasa de Crecimiento Demog. Medio Anual	4.1. Organizaciones No Gubern. (c/1000 hab)
1.2. Distancia al ANP más Próxima (km)	2.2. Personal Ocupado en Locales (c/100 hab)	3.2. Asist. Nivel Educativo Superior (c/1000 hab)	4.2. Planes Sociales (c/1000 hab)
1.3. Superficie de Lagos y Lagunas (%)	2.3. Plazas Hoteleras y Para-hoteleras (c/1000 hab)	3.3. Delitos (c/1000 hab)	4.3. Subsidios Actividades Culturales (\$/hab)
1.4. Población con Agua Potable de Red (%)	2.4. Líneas Telefónicas (c/1000 hab)	3.4. Hogares en Viviendas Óptimas (%)	4.4. Camas en Hospitales Públicos (c/1000 hab)
1.5. Hogares Servicio Sanitario Antihigiénico (%)	2.5. Densidad de Caminos Paviment. (km/1000 km <sup>2</sup> )	3.5. Población con NBI (%)	4.5. Efectivos Policiales (c/1000 hab)



## 1. SUBSISTEMA AMBIENTAL

Los indicadores seleccionados responden a los temas siguientes:

- Calidad del paisaje natural (1.1.)
- Áreas protegidas (1.2.)
- Usos del suelo (1.3)
- Agua para consumo (1.4.)
- Saneamiento (1.5.)

Con ellos se intentó dar un peso importante al ambiente natural, y en particular a la calidad y la potencialidad turística de cada uno de los territorios considerados, apuntando a una descripción integral de los mismos y no al análisis exclusivo de cuestiones típicamente urbanas.

Los indicadores del Subsistema Ambiental a considerar son los siguientes:

### Agua para consumo:

- Consumo de agua potable / población
- Población con acceso a red de agua potable (%)
- Consumo de agua / disponibilidad total (%)
- Volumen de agua en el acuífero
- Potabilidad del agua en el acuífero
- Profundidad de la napa freática (situación más desfavorable)

### Saneamiento:

- Población con conexión a la red cloacal (%)
- Capacidad de las plantas de tratamiento / demanda total (%)
- Capacidad de las plantas de tratamiento / población conectada
- Volumen de agua tratada / población total
- Tipo de tratamiento de las aguas servidas
- Calidad del efluente de las plantas de tratamiento

### Residuos sólidos urbanos:

- Tipo de tratamiento de los residuos sólidos
- Tipo de disposición final de los residuos sólidos
- Tratamiento de residuos sólidos / capacidad instalada (%)
- Disposición de residuos sólidos / capacidad instalada (%)
- Volumen de residuos sólidos tratados / volumen recogido (%)
- Toneladas de residuos sólidos recogidas

### Contaminación:

- Medición de la contaminación del aire por gases
- Medición del ruido en decibelios en el área céntrica
- Denuncias por ruidos molestos por unidad de tiempo
- Número de carteles y marquesinas cada 100 metros
- Número de edificios de más de 3 pisos



### Energía:

- Consumo de energía / capacidad instalada (%)
- Consumo medio mensual de energía / consumo del mes más bajo
- Fuentes de energía alternativas

### Usos del suelo:

- Existencia de planes de ordenamiento territorial
- Capacidad de carga de los atractivos turísticos
- Superficie de espacio organizado en el atractivo, por turista
- Superficie del atractivo / superficie de los sistemas de soporte
- Superficie del destino ocupada por el atractivo (%)
- Superficie con potencialidad turística (%)
- Superficie de espacios públicos en sectores turísticos (%)
- Superficie cubierta con construcciones o pavimento (%)
- Características del entorno: Area Urbana, Sub-urbana, Sub-rural, Rural
- Accesibilidad: Pavimento, Ripio, Sin acceso.
- Patrimonio cultural Probabilidad de riesgo de afectarlo.

### Vulnerabilidad:

- Probabilidad de riesgos naturales (geológico, geomorfológico, inundaciones)

### Densidad de carga:

- personas por unidad de superficie en temporada alta
- población residente por unidad de superficie

### Calidad del paisaje natural:

- Pendiente media del terreno
- Tasa de erosión
- Cobertura de paisaje nativo (%)
- Superficie de bosque nativo. Cobertura vegetal arbórea del predio (%)

### Áreas protegidas:

- Categoría de Protección según la IUCN
- Superficie de áreas protegidas / superficie de la jurisdicción
- Superficie de áreas protegidas / superficie potencial de áreas protegidas
- Estado de conservación de las áreas protegidas
- Existencia de control de ingreso a las áreas protegidas
- Vehículos ingresados a las áreas protegidas por unidad de tiempo
- Personas ingresadas a las áreas protegidas por unidad de tiempo

### Indicadores específicos para destinos, de río y de laguna:

- Calidad del agua para usos recreativos y baño según estándares OMS
- Percepción de la calidad del agua por los turistas
- Modo de ocupación del frente costero
- Grado de erosión y degradación de la costa



## 2. SUBSISTEMA ECONÓMICO

Los indicadores seleccionados responden a los temas siguientes:

- Ingresos Públicos (2.1.)
- Empleo (2.2.)
- Oferta turística (2.3.)
- Equipamiento (2.4.)
- Infraestructura (2.5.)

El subsistema económico incluye muchas cuestiones que no son estrictamente turísticas pero se relacionan con la actividad; es el caso de los ingresos públicos, la infraestructura de transportes y el equipamiento en comunicaciones. En síntesis, se incluyó el mejor indicador turístico de entre los posibles y se intentó dar un peso importante a otros temas económicos indispensables para el desarrollo del turismo.

Los indicadores del Subsistema Económico a considerar son los siguientes:

### Valor de la producción turística:

- Valor de la producción de alojamientos / valor total de la producción (%)
- Valor de la producción de alojamientos, agencias de viajes y transporte (%)
- Valor de la producción de hoteles y agencias de viajes (%)
- Valor de la producción del sector turismo / valor total de la producción (%)

### Empleo turístico:

- Empleados en alojamientos / total de empleos (%)
- Empleados en actividades turísticas / total de empleos (%)
- Empleados en hoteles / total de empleos (%)
- Trabajadores informales entre los trabajadores del sector turismo (%)
- Empleados con títulos técnicos secundarios y terciarios en turismo (%)
- Empleados del sector turístico que reciben capacitación (%)

### Inversión:

- Monto total de inversiones privadas por unidad de tiempo
- Número de nuevas plazas por unidad de tiempo
- Inversión pública ejecutada anual por habitante
- Inversiones hoteleras y parahoteleras / total de inversiones (%)
- Inversiones en cabañas / total de inversiones (%)
- Número de nuevas inversiones en infraestructura por unidad de tiempo
- Número de nuevas inversiones hoteleras
- Número de nuevas inversiones en empresas turísticas por unidad de tiempo
- Inversiones de empresas no locales (%)

### Innovación en el sector turismo:

- Empresas turísticas innovadoras / total de empresas turísticas (%)
- Número de empresas hoteleras innovadoras
- Empresas hoteleras innovadoras / total de empresas hoteleras (%)
- Empresas hoteleras con innovaciones tecnológicas / total de hoteles (%)
- Empresas hoteleras con innovaciones no tecnológicas / total de hoteles (%)
- Innovaciones en el sector turismo / innovaciones en el sector público (%)



### Demanda turística:

- Turistas arribados / población residente (%)
- Duración de la estadía promedio de los turistas
- Duración de la estadía promedio en establecimientos hoteleros
- Turistas extranjeros / total de turistas (%)
- Arribos de no residentes / arribos totales (%)
- Vuelos internacionales por unidad de tiempo
- Arribos en vuelos internacionales por unidad de tiempo
- Arribos en transportes públicos terrestres por unidad de tiempo
- Arribos en vehículos particulares por unidad de tiempo
- Duración de la estadía promedio en establecimientos para-hoteleros
- Duración de la estadía promedio en alojamientos extrahoteleros
- Número de turistas arribados por unidad de tiempo
- Ingresos económicos generados por tasa de embarque en los aeropuertos de Ushuaia y de Río Grande
- Ingresos económicos generados por tasa de de buques de turismo
- Ingresos económicos generados en entradas a museos, Parque Nacional TDF y algunas otras excursiones claves
- Cantidad de visitantes según atractivo ó actividad (Parque Nacional, Tren del Fin del Mundo, Museos, Glaciar Le Martial, Cerro Castor, trekking, cabalgata, etc.)
- Nivel de satisfacción de la experiencia vivida en el destino (discriminado por rubros: alojamiento, gastronomía, excursiones, guías, aspectos urbanos, seguridad, calidad de la información, etc.)
- Recomendación del destino a otras personas (si lo recomendaría o no, y razón por cual lo haría)
- Ingreso de turistas a la Provincia, discriminados por:
  - temporada: Invierno/Verano
  - modo de arribo (Paso San Sebastián, Aeropuerto, Puerto)
  - tipo y categoría de alojamiento turístico utilizado
  - mercado o procedencia: nacional (ciudad de origen) / extranjero (país y ciudad de origen)
  - forma de organización del viaje: individual, por agencia de viajes, por su empresa
  - forma de compra: por internet, por agencia
  - motivación (qué es lo más importante que lo motivó a visitar TDF)
  - edad y sexo
  - ocupación laboral, profesión
  - cómo viaja (solo, con amigos, con familia, con pareja, en grupo)
  - estadía en la provincia (cuántos días se queda)
  - elección del destino: por recomendación, por promoción o publicidad, etc.
  - otros



### Oferta turística:

- Alojamiento (cantidad de establecimientos, cantidad de plazas) discriminado por tipo y categoría
- Plazas de alojamiento / población residente (%)
- Plazas de alojamiento hotelero y parahotelero / población residente
- Tasa de crecimiento anual de las plazas hoteleras en la Provincia
- Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas / total de hoteles (%)
- Cabañas / total de plazas hoteleras y parahoteleras (%)
- Número de establecimientos hoteleros
- Número de establecimientos para-hoteleros
- Número de alojamientos extrahoteleros
- Número de habitaciones o unidades hoteleras disponibles
- Número de plazas hoteleras disponibles
- Número de habitaciones o unidades para-hoteleras disponibles
- Número de plazas para-hoteleras disponibles
- Alimentación (cantidad de restaurantes y lugares gastronómicos)
- Agencias de viaje (cantidad de agencias), discriminadas por emisivas y receptoras
- Transporte (terrestre, aéreo y marítimo) medidos por plazas/día
- Rent a car (cantidad de establecimientos y cantidad de unidades)
- Centros de esquí (cantidad de centros)
- Museos
- Comercios relacionados (calles céntricas)
- Otros

### Ocupación de plazas y unidades hoteleras, para-hoteleras y extra-hoteleras:

- Ocupación de las plazas de alojamiento (%)
- Ocupación de las plazas hoteleras (%)
- Ocupación de las habitaciones o unidades hoteleras (%)
- Ocupación de las habitaciones o unidades para-hoteleras (%)
- Ocupación de las plazas para-hoteleras (%)
- Ocupación en alojamientos extra-hoteleros (%)
- Número o tasa de habitaciones o unidades hoteleras ocupadas en la Provincia
- Número o tasa de plazas hoteleras ocupadas en la Provincia
- Número o tasa de habitaciones de unidades para-hoteleras ocupadas en la Provincia
- Número o tasa de plazas para-hoteleras ocupadas en la Provincia
- Número de plazas ocupadas

### Estacionalidad del turismo:

- Número de meses de la temporada alta
- Número de eventos en temporada baja
- Número de participantes en eventos en temporada baja
- Arribos de turistas en temporada alta
- Arribos de turistas en temporada baja
- Estadía promedio de visita según tipo y categoría de alojamiento y según época del año y mercado



### Competitividad del turismo:

- Turistas que vuelven a visitar el destino / total de turistas (%)
- Índice de salarios en el sector turístico
- Índice de precios en el sector turístico
- Índice de precios de alojamientos turísticos (discriminado por tipología y categoría)
- Índice de precios promedios para tarifas hoteleras y para hoteleras
- Índice de precios de consumo de turistas en TDF
- Estimación de la balanza de pagos por rubros (alojamiento, alimentación, transporte, esparcimiento, etc.)
- Participación de los ingresos de turistas de TDF sobre el total nacional
- Participación de los ingresos en pesos generados por el turismo de TDF sobre el total nacional

### Gasto turístico:

- Gasto promedio diario per cápita de turistas según temporadas y mercados), discriminado por rubros:
  - alojamiento,
  - transporte,
  - alimentación,
  - excursiones,
  - compra de suvenires,
  - tasas,
  - vías de arribo
  - otros

### Equipamiento:

- Población con gas de red en la vivienda (%)
- Población con línea telefónica en la vivienda (%)
- Población conectada a toda la infraestructura linear (%)



### 3. SUBSISTEMA SOCIO-CULTURAL

Los indicadores seleccionados responden a los temas siguientes:

- Demografía (3.1.)
- Educación (3.2.)
- Seguridad (3.3.)
- Vivienda (3.4.)
- Pobreza (3.5)

Con ellos se intentó poner el foco en la problemática social, dado que la cultural es de muy difícil cuantificación en el nivel local y a la vez fue considerada a través de la perspectiva político-institucional.

Las dificultades con este subsistema, se deben a que los factores socioculturales son más subjetivos, por depender en muchos casos de percepciones individuales.

Los indicadores del Subsistema Socio-Cultural a considerar son los siguientes:

#### **Pobreza:**

- Población en hogares bajo la línea de pobreza (%)
- Población en hogares bajo la línea de Indigencia (%)
- Población con necesidades básicas insatisfechas (NBI) (%)

3

#### **Desocupación:**

- Desocupados / población económicamente activa (%)
- Varones desocupados / población económicamente activa masculina (%)
- Mujeres desocupadas / población económicamente activa femenina (%)
- Tasa de desocupación en temporada alta
- Tasa de desocupación en temporada baja

#### **Empleo:**

- Personas empleadas en el sector turístico de TDF (en forma directa e indirecta)
- Contribución del sector a la generación del empleo en la Provincia (relación del empleo turístico con el total de empleo)
- Ocupación laboral en el sector turístico en temporada alta, por rubros
  - guías,
  - alojamiento,
  - gastronomía,
  - comercios,
  - centros invernales,
  - agencias de viaje,
  - transporte,
  - organismos oficiales,
  - otros
- Idem en temporada baja
- Número de ofertas de trabajo anunciadas en los medios locales
- Estabilidad laboral de los recursos humanos afectados a la actividad turística



### Educación:

- Población con 20 años o más con secundario completo (%)

### Vivienda:

- Propietarios de la vivienda que habitan / total de jefes de hogar (%)
- Viviendas óptimas (calidad de materiales) / total de viviendas ocupadas (%)
- Hogares residentes en viviendas deficitarias / viviendas ocupadas (%)
- Hogares residentes en viviendas con condición de tenencia irregular (%)
- Número de segundas residencias (%)
- Formación de las personas empleadas en el sector turístico
- 

### Salud:

- Ocupados con cobertura en salud / total de ocupados (%)
- Tasa de mortalidad infantil (‰)
- Número de notificaciones de intoxicación alimentaria por unidad de tiempo
- Número de visitas de turistas a médicos y hospitales por unidad de tiempo
- Número de casos de enfermedad de turistas por unidad de tiempo
- Número de casos de fallecimiento de turistas por unidad de tiempo
- Manipuladores de alimentos con formación en higiene alimentaria (%)
- Establecimientos con programas de salud y seguridad laboral (%)
- Población con enfermedades gastrointestinales (%)

### Seguridad:

- Tasa de delincuencia: delitos / población residente (‰)
- Número de accidentes en el destino y sus accesos por unidad de tiempo
- Delitos contra turistas / total de delitos (%)
- Número de delitos contra turistas por unidad de tiempo
- Hechos de violencia social, terrorismo y desastres por unidad de tiempo
- Número de accidentes con participación de turistas por unidad de tiempo
- Número de hechos delictivos denunciados por unidad de tiempo

### Demografía:

- Tasa de crecimiento medio anual de la población (‰)
- Inmigración recibida en la Provincia
- Relación número de residentes / número de turistas en temporada alta

### Cultura:

- Identidad comunitaria.
- Inclusión social en la actividad turística.
- Índice de valoración del residente respecto al turismo
- Número de sitios y áreas con valor patrimonial, histórico y cultural
- Índice de satisfacción de los turistas



#### 4. SUBSISTEMA POLÍTICO-INSTITUCIONAL

Los indicadores seleccionados responden a los temas siguientes:

- Participación ciudadana y compromiso local (4.1.)
- Política social (4.2.)
- Política cultural (4.3.)
- Política de salud (4.4.)
- Política de seguridad (4.5.)

Con ellos se intentó poner el peso en las políticas sociales y culturales, y en particular en temas estrechamente vinculados con la actividad turística.

Los indicadores del Subsistema Político Institucional a considerar son los siguientes:

##### **Ordenamiento territorial y urbano:**

- Existencia de plan de ordenamiento urbano y/o territorial
- Existencia de plan estratégico
- Existencia de normativa para el control del crecimiento urbano
- Número de programas en la televisión y radio local sobre planificación
- Número de artículos en medios locales sobre asuntos de la planificación

##### **Política ambiental:**

- Existencia de normativa sobre señalética
- Superficie de áreas recreativas públicas / población residente
- Existencia de normativa sobre estudios de impacto ambiental
- Existencia de normativa para la preservación del paisaje natural y cultural
- Presupuesto para programas ambientales / presupuesto total ejecutado (%)
- Empresas con certificación ambiental / total de empresas (%)
- Espacio televisivo y radial destinado a la problemática ambiental (%)
- Censo de árboles podados fuera de época
- Cantidad de basura en la vía pública
- Número de eventos de educación ambiental por unidad de tiempo
- Existencia de normativa y/o incentivos para el cuidado del ambiente

##### **Política económica y turística:**

- Existencia de plan estratégico de turismo sustentable
- Existencia de presupuesto participativo
- Presupuesto turístico / presupuesto total ejecutado (%)
- Índice de valoración del residente respecto al turismo
- Número de empresas con certificación
- Número de subvenciones para *buenas prácticas* (OMT 2000c)
- Nivel de satisfacción de los turistas
- Existencia de normativa y/o incentivos para la promoción de la calidad



**Política social:**

- Gasto público social / presupuesto total ejecutado (%)
- Índice de capital social

**Política de salud:**

- Número de programas sobre enfermedades infecciosas
- Número de programas sobre abuso de drogas y alcohol
- Número de camas en hospitales
- Número de centros de atención primaria de la salud
- Número de hospitales de alta complejidad

**Política de seguridad:**

- Número de agentes del orden público por habitante
- Tiempo promedio de llegada al lugar del accidente (ambulancia, policía)
- Semáforos peatonales / total de semáforos (%)

**Política cultural:**

- Existencia de políticas antidiscriminatorias hacia las minorías
- Presupuesto para gestión del patrimonio / presupuesto total ejecutado (%)

**Participación ciudadana y compromiso local:**

- Ciudadanos que participan en ONG / total de ciudadanos (%)
- Tipo de participación de la comunidad en la planificación
- Grado de participación ciudadana en la planificación del desarrollo turístico
- Participación ciudadana en foros públicos sobre el plan estratégico (%)
- Participación con opiniones sobre el plan estratégico en Internet (%)

**Accesibilidad:**

- Número de instalaciones aptas para personas con necesidades especiales
- Existencia de normativa sobre turismo accesible

**Nota:**

La metodología para clasificación y el vuelco cartográfico de los indicadores seleccionados será la especificada en el capítulo 2.6, de la Propuesta Metodológica del Sistema Básico de Indicadores de Sustentabilidad Turística de la República Argentina.

La línea de base para cada indicador difiere; existen indicadores con antecedentes ya censados y utilizados por diversas instituciones gubernamentales y municipales y otros que aún no cuentan con antecedentes



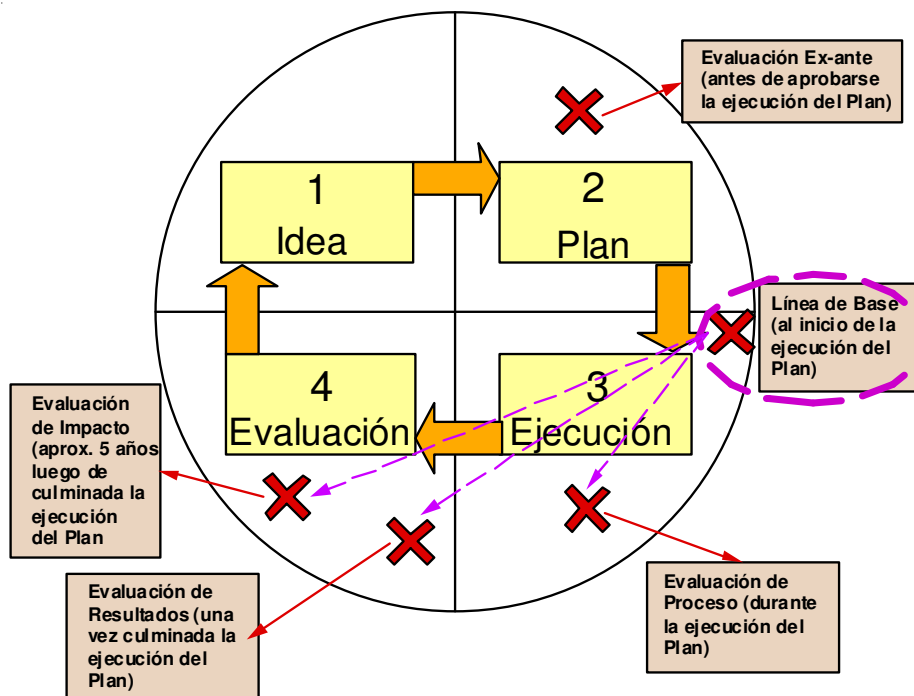
## LÍNEA DE BASE

La línea de base, línea basal o estudio de base viene a ser la primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto o plan de desarrollo, por ende permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el 'punto de partida' del proyecto o intervención.<sup>1</sup>

La línea de base suele tener un carácter cuantitativo y puede recurrir tanto a fuentes primarias (producidas ad-hoc) como a secundarias (por ejemplo: censos, estudios previos), empero se prefiere las fuentes primarias dado que muchas veces los proyectos de desarrollo conciernen a un escenario específico no contemplado por otros investigadores.

Dentro del ciclo del proyecto, la línea de base debe realizarse cuando éste se inicia; de lo contrario, no se contará con datos que permitan establecer comparaciones posteriores e indagar por los cambios ocurridos conforme el proyecto se vaya implementando.<sup>2</sup> Asimismo, de no realizarse se hacen menos confiables las posteriores evaluaciones de resultados y/o de impacto de un proyecto de desarrollo.

El resultado de la línea base se expresa en un informe que describe la situación del problema identificado antes de la intervención del proyecto y la información elaborada se conoce como **año base**, **punto de referencia** o **año cero**



## UTILIDAD DE LA LÍNEA DE BASE

La línea de base permite:

1. Establecer la situación inicial del escenario en que se va a implementar un proyecto.
2. Servir como un punto de comparación para que en futuras evaluaciones se pueda determinar qué tanto se ha logrado alcanzar los objetivos.
3. Corroborar los datos obtenidos en el diagnóstico y los estudios de factibilidad previos que dieron origen a la formulación del proyecto.
4. Caracterizar en forma más precisa a la población objetivo del proyecto o intervención, y con ello incluso se podría reformular los objetivos con miras a ganar mayor pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad potencial.
5. Realizar una planificación bien concebida para la ejecución del proyecto

## MÉTODOS DE OBTENCIÓN:

Aunque la línea de base tiene un carácter eminentemente cuantitativo, en su realización se recurre a métodos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de optimizar la calidad de los hallazgos. Pero también cabe precisar que en ocasiones no es necesario realizar un estudio de campo debido a que la información necesaria para establecer el año cero puede ser obtenida de fuentes secundarias.

Entre los métodos más empleados tenemos a la **encuesta** y la **entrevista**, asimismo los **grupos focales** y la **revisión de documentos** (este último en caso de fuentes secundarias).

La **encuesta** es quizás el método más utilizado porque es económico y permite identificar objetiva y rápidamente el valor de los indicadores. Para su empleo es necesario recurrir a una muestra que garantice la representatividad de la población objetivo del proyecto[6] .

Las **entrevistas** permiten una aproximación más amplia al tema evaluado desde el punto de vista de los individuos , pudiendo proporcionar tanto información cuantitativa como cualitativa, pero su costo en tiempo y dinero hacen que se suela emplear este método en pocos casos, usualmente cuando el informante puede proporcionar información muy valiosa.

Los **grupos focales**, o talleres participativos, permiten conocer la opinión y valores colectivos por lo que resultan un complemento ideal frente a cualquier otro método empleado.

Otros métodos cualitativos relevantes para una línea de base son la etnografía y la observación participante, los cuales proporcionan una mirada profunda sobre el modo de vida de los beneficiarios de un proyecto.

## ACLARACIÓN:

La línea de base para cada indicador difiere de uno a otro. Existen indicadores utilizados en este plan con antecedentes ya censados y utilizados por diversas instituciones gubernamentales y municipales y otros que aún no cuentan con antecedentes. Las líneas de base de los que fueron utilizados en el presente trabajo están expresadas en los distintos informes de los consultores que hicieron uso de los mismos en sus investigaciones. El Infuetur los adecuará oportunamente al realizar las Evaluaciones de Proceso, de Resultado y de Impacto.



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Aramburú, Carlos Eduardo (2001). «Métodos y técnicas de investigación social», Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima-Perú: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (1997). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. New York, USA: BID.
- Bobadilla Díaz, P., Del Águila Rodríguez, L. y Morgan, M. de la L. (1998). Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo. Lima-Perú: Pact-USAID.
- Vásquez, E.; Aramburú, C. E.; Figueroa, C. y Parodi, C. (2001). Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima-Perú: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.
- Francisco Fernando Ortega Hurtado "Indicadores de gestion" Concepto de indicadores y estándares. . Universidad del Rosario. Bogotá Colombia
- Rincón Bermúdez, Rafael David. "Los indicadores de Gestión Organizacional".Artículo, Una Guía para su definición.
- Pérez Jaramillo, Carlos Mario. "Curso Índices de Gestión".
- Carlos Mario Pérez Jaramillo "los indicadores de gestión"
- "Sistema Básico de Indicadores de Sustentabilidad Turística de la República Argentina" Propuesta Metodológica – Conicet
- BOULLÓN Roberto C. 1997. Planificación del espacio turístico. México D. F., Trillas.
- BOULLÓN Roberto C. 1993. Calidad turística en la pequeña y mediana empresa. Buenos Aires, Ediciones Turísticas, Colección Temas de Turismo.
- Mariana Pfenniger "Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso conceptual".
- María Sol Di Filippo - Daniela Mathey "Los indicadores sociales en la formulación de proyectos de desarrollo con enfoque territorial"
- Francisco Villota Villota "Concepto de desarrollo e indicadores de la calidad de la vida"
- Bobadilla Díaz, P., Del Águila Rodríguez, L. y Morgan, M. de la L. (1998). Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo. Lima-Perú: Pact-USAID.
- Medianero Burga, D. (1998). Sistema de diseño de proyectos de cooperación técnica internacional. Lima,Perú: CEMPRO.
- Vásquez, Enrique (2001). «Monitoreo y evaluación de impacto de programas sociales: el caso de algunas instituciones públicas, privadas y fuentes cooperantes», Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.
- M.Sc. Gerardo Barrantes M. "identificación y uso de variables e indicadores":



## **ANEXO II**

### **ENTREVISTAS REALIZADAS**

# **ANEXO I**

## **ENTREVISTAS REALIZADAS**

### **ENTREVISTAS A ACTORES DE TOLHUIN:**

#### **1. ENTREVISTA A LA COMUNIDAD ABORIGEN “RAFAELA ISHTON”:**

Se entrevistó a Salamanca Mirta Ester, Pantija Sonia del Carmen, y María Cristina Maldonado, descendientes de aborígenes locales.

La comunidad indígena se formó hace casi 20 años con descendientes, y lleva el nombre Rafaela Ishton su primera luchadora. Rafaela Ishton acompañada por Rubén Darío Maldonado, Amalia Gudiño, Ema Gallardo y Viviana Salamanca, hizo reclamos en Buenos Aires por el sector de lo que era la estancia La Pampa, en Tolhuin, y que hoy es la reserva aborigen de Tierra del Fuego.

En julio de 1998 se dictó una ley provincial que permitía la devolución de 800 hectáreas de las 36.000 hectáreas de tierras y bosques de lengas en las cercanías de la localidad de Tolhuin prometidas al pueblo selk'nam, por un acuerdo que tiene base en un pacto firmado en 1925 por el entonces presidente Marcelo Torcuato de Alvear.

La reserva está ubicada donde tenían sus asentamientos sus antepasados, eran nómades pero ese era uno de los principales lugares donde estaban. La idea es rearmar un campamento Selknam recreando la vida aborigen, y generar un atractivo nuevo para la zona y un ingreso económico para las familias que viven ahí.

#### ***Conclusiones:***

El turismo es una de las modalidades del acrecentamiento intercultural, que se articula con otras. La lucha por la tierra es un derecho de los pueblos originarios que les corresponde, y así lo van asegurando las distintas leyes dictadas, tanto nacionales como provinciales.

#### **2. ENTREVISTA CON ROBERTO BERBEL.**

( propietario del “camping hain” en el lago fagnano”)

Roberto Berbel es el actual Director de Turismo de la Municipalidad de Tolhuin.

Es propietario del Camping Hain en la orilla del Lago Kami o Fagnano desde el año 1991, con ya 17 años de actuación y experiencia en el lugar.

El turismo en el Lago es muy estacional, solo los cuatro meses que van de mediados de noviembre a mediados de marzo. Los otros ocho meses restantes son muy complicados de mantener cualquier emprendimiento.

Los costos para iniciar una actividad, en una situación donde la actividad turística es tan estacional, y todo dentro de las reglas y normas que se exigen, hacen que la inversión inicial necesaria, no sea amortizable dentro de los plazos lógicos de una actividad comercial normal. Tampoco es fácil en estas circunstancias tan particulares, contar con el personal necesario para mantener el servicio en forma adecuada.

Requiere un alto voluntarismo y existen pocas facilidades financieras, crediticias e incluso administrativas.

La actividad turística es incipiente.

Refiriéndose a los conflictos y escollos al buen desarrollo de la actividad, comenta que el continuo recambio de autoridades provoca entre otras cosas, la ausencia de comunicación con el INFUETUR, que provoca una falta de información actualizada y una ineficiencia en el funcionamiento del mismo, como promotor de la actividad turística en la zona.

Explica que hay una falta total de planificación, ausencia de ordenamiento urbano y una consecuente carencia de normativas de usos y regulación edilicia. Respecto a lo específico en turismo, dice que lo que más se destaca es la falta de cartelera informativa.

Hace referencia a la falta de baños públicos, para asistir a las excursiones turísticas y a la gran afluencia recreativa local que se produce particularmente los fines de semana, tanto a lo largo de toda la ruta nacional como en el mismo pueblo de Tolhuin.

Luego comenta sobre eventos que tiene pensado realizar, para incentivar el turismo local, procedente de Ushuaia y Río Grande, entre las cuales nombra. Considera que particularmente Tolhuin necesita más marketing, y denuncia “Hay mucho para hacer”.

#### **Hoy Tolhuin ofrece como atractivos:**

1. Zonas costeras en la cabecera del Lago Fagnano
2. El circuito turístico de interpretación “Laguna Negra”
3. El mirador del Cerro Jeujepen
4. El recorrido al Lago Yehuín y la Reserva “Corazón de la Isla”
5. Circuitos de cabalgatas
6. Circuitos de trekking; y ahora
7. Circuitos lacustres de catamarán.

#### **Espacios de la Provincia que se deben desarrollar:**

- ❖ Las Termas
- ❖ Hostería Petrel
- ❖ Hostería Yehuín
- ❖ Hostería San Pablo
- ❖ Costas del lago Fagnano

#### **Evaluación del 1 AL 5 ( 1 muy malo – 5 muy bueno)**

- |  |           |
|--|-----------|
| • La atención del visitante en el destino      | 3         |
| • El equipamiento hotelero                     | 4         |
| • La oferta gastronómica                       | 4         |
| • El servicio de guías                         | No existe |
| • La capacitación de RH en destino             | No existe |
| • El estado de conservación de los recursos    | 3         |
| • El estado de conservación de rutas y caminos | 2         |
| • La calidad del destino en términos generales | 4/5       |

#### **3. ENTREVISTA CON EMILIO FRANCISCO SAEZ ( Propietario de la panadería de tolhuin)**

Se radicó en Tolhuin, hace 25 años cuando el pueblo era incipiente. Abrió una panadería a la que anexó diversos servicios, convirtiéndola en el centro de reunión social y paso obligado de cuanta persona pasa por el pueblo. Estima recibir cerca de 1 millón de visitas anuales estimando un promedio de 2 personas por ticket de venta.

Cree que Tierra del Fuego aún no está explotada turísticamente como corresponde. Considera que existen muchos lugares que aún no se ha aprovechado turísticamente y que si, ya los estamos destruyendo.

Observa que se están desaprovechando las bellezas naturales y a muchos lugares casi vírgenes se los está destruyendo. Hay lugares muy apartados y paradisíacos llenos de residuos y donde

también se cortan los árboles indiscriminadamente. Se rompe la magia del "Fin del Mundo", de la naturaleza virgen, de los paisajes prístinos y no contaminados.

Concluye que es lamentable que no tengamos conciencia de que esto hay que cuidarlo. Afirma que los municipios (refiriéndose a las distintas gestiones municipales de Tolhuin) han hecho poco y nada y que con la actual situación económica (de crisis) lo harán menos aún. Luego expresa que la comunidad no toma conciencia que lo que se destruye de la naturaleza, no tiene vuelta atrás.

Ensuciar por ensuciar y dañar la naturaleza tontamente. Considera que es un problema de educación, que se debe impartir en las escuelas y los colegios el amor por el lugar.

Estima que en Tolhuin debería haber habido desde hace años una normativa en planeamiento y edificación para hacer del pueblo una villa turística..

Que las acciones a realizar son elementales: limpiar y embellecer, organizar a los vecinos para que pinten y terminen las fachadas de sus casas, que parquicen con especies florales.

**Considera que las acciones importantes a realizar son:**

- ❖ Educar
- ❖ Limpiar
- ❖ Resolver el problema de los residuos
- ❖ Resolver el problema de las cloacas
- ❖ Remodelación urbana y edilicia de Tolhuin
- ❖ Reconstruir y/o remodelar las Hosterías de Yehuin y San Pablo
- ❖ Poner en valor las aguas termales

**Evaluación del 1 AL 5 ( 1 muy malo – 5 muy bueno)**

❖ La atención del visitante en el destino	2/3
❖ El equipamiento hotelero	3
❖ La oferta gastronómica	3
❖ El servicio de guías	No existe
❖ La capacitación de RH en destino	No existe
❖ El estado de conservación de los recursos	1
❖ El estado de conservación de rutas y caminos	3
❖ La calidad del destino en términos generales	4

## RÍO GRANDE

4. EL SR. JOSE HEREDIA, Ex Subsecretario de Turismo y Medio Ambiente de la Provincia.

Idóneo en turismo José Heredia, ex Subsecretario de Turismo y Medio Ambiente de la Provincia y actual agente de viajes, desempeñándose en la empresa Tecni Austral de la ciudad de Río Grande, una de las empresas más antiguas de la actividad, el segundo legajo más antiguo después de Rumbo Sur.

La agencia tiene dos ejes muy diferenciados en materia de comercialización, es una empresa de Viajes y Turismo y además una empresa de transporte. Básicamente por una cuestión inductiva propia del mercado local, guiados por la demanda, es en un 70% una agencia emisiva, y un 30% receptiva.

Tecni Austral actualmente tiene un programa de servicios de transporte en condición regular, con todas las habilitaciones que corresponden a la autoridad de aplicación, la CNRT, trabaja con servicios internacionales básicamente. Tiene un eje que incluye Ushuaia / Tolhuin / Río Grande / Punta Arenas que toma y recepta el turismo que baja del Pacífico, por ende es muy importante; y el otro eje es para los flujos de la Costa Atlántica que es el que arranca en Ushuaia / Tolhuin / Río Grande / Río Gallegos y Comodoro Rivadavia como servicios propios, entendiéndose que hay una demanda que nos excede a la capacidad estructural que tiene la firma, ha apuntado a una estrategia de tercerización de servicios desde ese destino hacia el norte, en la modalidad de joint venture, a través de la sinergia con grupos de autotransporte como es la empresa Andesmar.

Hemos detectado los flujos de turistas que utilizan estas rutas, especialmente la de Punta Arenas. Es un turismo de naturaleza diversa, gente muy instruida, generalmente profesionales que vienen haciendo su propio itinerario de viaje con antecedentes generalmente tomados de Internet.

En el servicio internacional tenemos registrado los componentes de origen de este tipo de turismo, particularmente europeos, muchos israelitas, mucha gente joven, que vienen en grupos de tres o cuatro, máximos de seis personas. En muchos casos porque son allegados laboralmente o porque son grupos de amigos, cada uno con su autonomía. Los centros que polarizan este tipo de demanda son Gallegos, Punta Arenas y Ushuaia.

La Zona Norte no tiene actualmente productos desarrollados y puestos en valor

El gran desafío que tiene la matriz de un plan estratégico es la posibilidad de desarrollar destinos y zonas emergentes. Tratar de trabajar en esta polaridad histórica que tienen la ciudad de Río Grande y Ushuaia, no como destinos en sí mismos, sino por los sectores corporativos que las componen. Cualquier negocio en el que se analicen perspectivas de desarrollo socioeconómico, el sector corporativo prevalece, y ese sector corporativo por peso económico está residiendo en Ushuaia. No obstante se empezaron a detectar inversiones importantes en la zona norte, hay inversores en el corazón de la isla y la zona de la cabecera del Fagnano y su cuenca hídrica lacustre, el Yacush, el Chepelmut y a la que se integra el área termal y lago Escondido hasta el Garibaldi, en ese predio hay inversiones tangibles, en seis hechos concretos que tiene proyectadas obras en orden a los 3 o 4 millones de pesos y con proyectos en carpeta que superan los 10 o 12 millones de pesos.

Las termas se ha re concesionado, y también el área de Petrel, es una empresa de Santa Cruz, la misma para los dos, que es un grupo económico, que están generando inversiones a través de terceros pero que responden a un mismo patrón de inversión.

La isla debe superar la rivalidad de la zona norte y la zona sur, más allá de que el desarrollo de zona norte apunta a la explotación hidrocarburífera, y la zona sur por supuesto por paisaje tiene todas las bondades para seguir creciendo en materia turística,

pero fundamentalmente hay que apuntar a la diversidad de productos y cuantificar ciertos productos para determinadas épocas del año.

Hay lugares que requieren inversión, la isla tiene que generar caminos. Se puede equilibrar la balanza, creando condiciones de accesibilidad: aeropuertos, puertos y rutas. Son tres los ejes fundamentales. La Isla no tiene rutas alternativas que permitan cerrar circuitos, salvo la F y la H. Estas son las cuestiones que hay que analizar en el desarrollo equilibrado, de hecho se necesita el puerto en Río Grande. no se puede tener un único puerto en la zona sur.

El INFUETUR, esta desatendiendo todo lo que representa el potencial de la Isla en su conjunto, está muy preocupado en lograr el equilibrio y el flujo estadístico de pasajeros para Ushuaia, ya que el sector corporativo que pesa y que le demanda seguramente esto.

Cuando se analizó como distribuir un fondo de asignación específica para el turismo ese sector corporativo sugería e imponía el 80% de ese fondo debía ir para Ushuaia porque era quien generaba impositivamente ese recurso, la autoridad turística debería distribuir ese recurso con un sentido equitativo, hoy el INFUETUR no cumple esa función, hay que repensar la ley que le da esta atribución al organismo en este momento. El INFUETUR no ha permitido la integración de todas las zonas que tiene la isla, no ha sido contributivo en este sentido, el INFUETUR tiene que ser objeto de una refuncionalización.

Que expectativas tenés frente a esta crisis económica? Desde que tengo uso de razón estamos en crisis, saliendo o entrando en una, yo creo que el sector de viajes y turismo podrá tener un coletazo de esta situación especialmente aquellos que trabajan el receptivo internacional, quizás a una temporada subsiguiente, producto de que el europeo contrata con un año de anticipación, el turismo nacional es mucho más espasmódico, hoy más allá de eso se enmarca en una crisis globalizada, al menos los índices estadísticos no nos han permitido por ahora preocuparnos en este sentido.

Vacíos Legales? Hay leyes que no se cumplen, hay otras que no están debidamente reglamentadas, hay que hacer un vademécum jurídico y quizás adecuar alguna de ellas, pero fundamentalmente pensando en el rol de la autoridad de aplicación como contralor de esa ley y con mecanismos de marco jurídico que permitan generar disparadores de inversión, es decir algún régimen fiscal que aliente a las inversiones de la actividad.

En lo que hace a la actividad en sí, los prestadores de servicio no convencionales no tienen un marco propio; la ley de turismo rural, el baqueano, son actividades que no están todavía desarrolladas comercialmente, es por eso que no se advierten quizás estas necesidades, pero en la medida que se recorre la isla y accede a lugares que no están puestos en los circuitos masivos, se advierte que prácticamente ese lugar o servicio es de libre albedrío.

El INFUETUR debería acompañar más al inversor, y no llegar a una inspección con el ánimo de ver cuantos defectos le encuentra, que es muy típico de los agentes del organismo hoy.

La problemática aérea está aún por resolverse. La provincia debe desarrollarse desde los ejes principales: hidrocarburos y turismo.

Las regalías hidrocarburíferas superan los 250 millones anuales y el turismo ronda más o menos la misma cifra.

A este sector hidrocarburífero, por lo que representa el negocio de un comoditie, y con altísimas tasas de retorno, debería ser condicionado a que desarrolle infraestructura aeroportuaria o de accesibilidad, porque esa empresa cuando se termine ese recurso, va a emigrar del lugar.

La Isla ha tenido antecedentes en Río Grande, con la Tenesse por ejemplo, tiempo atrás, en los años 60-70, esta empresa dejó infraestructura en el campamento YPF, un natatorio, un puerto en su momento, esto es lo que se debería condicionar en la re concesión futura de áreas petroleras.

Y en lo que respecta al sector turístico, se necesitan buenas rutas, seguridad vial, hay un alto índice de riesgo en el transporte terrestre y el turista eso lo advierte.

El transporte aéreo es el principal motor para un desarrollo, la provincia debería generar una política aerocomercial propia, que no la tiene el Estado Nacional, debería tener un organismo propio que garantice una continuidad de trabajo más allá gobierno de turno, Tierra del Fuego cuenta con tres aeropuertos, dos habilitados y uno sin habilitar (el aeropuerto de Tolhuin, la pista es importante) y hoy sirve como terreno de picadas de autos, no tiene siquiera ni un alambrado perimetral.

Los otros dos aeropuertos uno concesionado a London Supply y otro a Aeropuertos Argentina 2000, la provincia debería sentar en una mesa de gestión a los concesionarios de los aeropuertos, a las empresas aéreas interesadas y definir un marco de desarrollo.

Hay destinos turísticos que se han desarrollado por medio de un consenso generado localmente, hay islas en la costa de Brasil que han empezado a operar cuando no tenían servicios aéreos en modalidad chárter.

Este es un poco el patrón que se advierte en una suerte de asociación mixta en lo que está haciendo la gente de Ushuaia con el Bureau, pero hay que ir más allá. El transporte aéreo es soberanía, es marcar límites en todo el sentido de la palabra, es apostar a un desarrollo como principal vía de acceso a la Isla, ni hablar si el día de mañana una dirección de aeronáutica puede llegar a desarrollar un emprendimiento regional quizás de conexión mixta, hay provincias que lo han hecho, Salta, Santa Fe, San Juan, la misma municipalidad de Puerto Madryn hoy está proponiendo una política de acción que permita definir esto.

Hay un proyecto que tiene dictamen de mayoría en el congreso de la nación que lamentablemente el gobierno anterior y el actual no le han prestado atención, que es la de puerto seco para Río Grande, sin dejar de pensar en el puerto de aguas profundas para la costa. A Río Grande le permitiría descomprimir la falta de vuelos, porque habilitaría una zona primaria aduanera, un reintegro como puerto patagónico con la alícuota para la carga que salga por vía aérea.

Hay un parque industrial que estaría muy interesado en esto, esos vuelos de refuerzo que necesita la isla se podrían complementar con vuelos de carga, y también ser conscientes que con una carretera hoy en buen estado con la repavimentación que ha tenido la ruta 3 entre Grande y Ushuaia hay que volver a pensar otra vez, cuando los vuelos turísticos llegaban por el aeropuerto de Río Grande y hacían un circuito turístico surface hasta Ushuaia. Obviamente el operador turístico en Ushuaia pierde una tajada, pero tendremos que aprender a distribuir equitativamente.

El sector de Hidrocarburos es un recurso que se está extrayendo sin industrialización y con grandes márgenes de retorno, este sector que se desarrolla y extrae en zona norte en algún momento tuvo que sostener la economía de la isla en la zona sur, hoy ese turismo que genera ese ingreso en la zona sur debería sostener las zonas emergentes de la Provincia.

La zona CA12 lindante al Corazón de la Isla y se extiende hasta la costa de San Pablo., con un potencial gasífero impresionante, es un área que esta próxima a concesionar, y va a ser muy peleada por grandes grupos petroleros, va a generar una explosión de desarrollo hidrocarburífero en esa zona que puede sorprender a todos, aun mas que los yacimientos de Carina y Aries que están hoy en el lecho de la plataforma continental y que no los puede aprovechar la isla porque están fuera de las 200 millas. Estas son cuestiones muy importantes pensando en la zonificación del desarrollo turístico que va a tener impactos de esta naturaleza.

#### EVALUACION DEL 1 AL 5 ( 1 muy malo – 5 muy bueno)

- La atención del visitante en el destino: 2
- El equipamiento hotelero: 3 (actual) con futuros proyectos en marcha: 4
- La oferta gastronómica: 2  
(No se está aprovechando la gastronomía regional).
- El servicio de guías: 1  
(No hay Guías habilitados)
- La capacitación de RH en destino: 1  
(Esta faltando capacitación, continuidad, rotación de personal grande al sector industrial y petrolero con el cual no se puede competir con los salarios).
- El estado de conservación de los recursos: 3
- El estado de conservación de rutas y caminos: 2
- La calidad del destino en términos generales: 2

#### 5. ENTREVISTA A TABARE BARRETO - Guía de turismo

Martes 18 de Marzo, guía de turismo y contratado por la Fundación Patagonia Natural part time, y eso me permitía trabajar en áreas protegidas y como guía durante tres temporadas y media, haciendo algunos trabajos para la reserva costa atlántica y como particular. Y ahora ya me contrato la provincia así que deje definitivamente mi trabajo de guía, lo que si sigo haciendo lo de avistaje de aves, pero que sale muy de vez en cuando, o sea que me dedico mas a la promoción que al servicio.

Productos ofrecidos estancias, traslados a estancias pero con mucho contenido, ya que no es lo mismo que llevar a una persona a un hotel que estas dentro de la ciudad y es solo un tramo. Teníamos un viaje mínimo en el caso de Maria Behety entre 15 y 20 minutos, en el cual tenés que ir hablando del campo, de las actividades productivas y de la historia. Después en Ma Behety hice el trabajo de guía de sitio, a través de la agencia Estancias Fuegoinas, ellos hicieron un arreglo con la estancia para que yo hiciera de guía de sitio ahí. Después había empezado a especializarme en el tema de aves junto a Esteban Daniels otro guía, salía con él a practicar, ver como él trabajaba, aprender sobre las aves y ver que es lo que le interesa al birdwatcher. También he hecho tres trabajos yo solo con birdwatchers. He tenido mucho contacto con el tema porque la agencia me apoyo en que ofreciéramos este servicio, tanto lo acepto que me banco un viaje a la feria que se hace en Inglaterra para birdwatchers la Bird Fare, que también participo el INFUETUR el año pasado en agosto. Ahí conocí fundamentalmente la gente del rubro en Argentina y las grandes empresas internacionales, fundamentalmente inglesas y norteamericanas.

Mercado que recibías: en estos servicios en los traslados a estancias muchos extranjeros, para pernoctar, Europa, Inglaterra, no hubo otro que se destaque, alemanes, canadienses, franceses, austriacos, que venían por otra agencia de Ushuaia. Trabajamos con Rumbo Sur mucho, no salieron muchos negocios, pero sí muchas consultas y diálogo con ellos. Trabajamos muy bien con Rumbo, salvo algunos problemas propios de una agencia grande que atiende a miles de clientes a la vez, y nosotros una agencia mini que atiende a un cliente a la vez. Como guía de sitio en María Behety muchos argentinos, es un lugar que le interesa mucho al argentino de la Pampa Húmeda, que tiene campo, que cría animales, que conoce la estancia por Palermo, lo buscan mucho y les encantaba. Citytour a veces lo enganchaba con estos traslados para estancias, después hice mucho para grupos de tercera edad que paran en el Ibarra o Isla del Mar, que hacen el citytour apenas llegan a la ciudad o antes de irse, eso con la empresa Pedraza, y traslados RGA/USH con Setil. En la ciudad tenía que pensar una ruta para que el colectivo pueda pasar, los llevaba al AGP para que pudieran ver desde ahí el frigorífico y entendieran un poco acerca del surgimiento de RGA, pero era muy complicado... por ahí valdría la pena tener una forma de pegar la vuelta ahí, porque no vale la pena llevarlo al otro lado porque vienen con poco tiempo. También he hecho con pequeños grupos les ha gustado ir hasta el frigorífico a pesar del mal estado del lugar, les impacta mucho el monumento de Malvinas, te preguntan mucho acerca de todo, de la vigilia, les gusta el paisaje y el mar, quieren parar y sacarse una foto... con extranjeros no he hecho citytour, siempre con argentinos, a ellos les gusta mucho todo lo que sea monumental, además del de Malvinas, la trucha, el Cristo, lo monumental impacta, es la foto, el avión también les gusta mucho pero es difícil parar en este lugar. Algo que gusta muchísimo es el museo de la ciudad, todo el mundo coincide que está bárbaro. Algunos city salían de la dirección de turismo municipal o el INFUE, que apareció suelta y me llamaron de los organismos... una vez Salí con una mujer sola, hicimos el recorrido completo hasta María Behety, la misión, todo... yo le dije le va a salir caro x ser usted sola, \$300 y ella dijo en Ush me habían dicho 500.

Canales de Comercialización: city, recorrida en María Behety y Tepi salía por mostrador de agencia o de alguna oficina de información turística. Birdwatching o pesca todo a través de agencias Ushuaia y muy pocos de Buenos Aires. En pesca salvo los productos ya contratados que tiene Estancias Fueguinas que comercializa Aurelia Lodge, y que se venden de temporada a temporada con operadores de EEUU. Empresas de Birdwatching vienen haciendo un tour por Argentina, se contactan con agencias locales del país, que le prestan el servicio a su grupo pero ya viene organizado desde Europa o Estados Unidos. Estas empresas se contactan con estos operadores nacionales, especialmente dedicados a Birdwatching: Provontur, Seriematur, Clarke Expeditions que es de Ricardo Clarke el del libro, que vivía antes en USH, si son 6 en toda la Argentina que manejan el BW es mucho. Y los lugares de recorrida se recorre fundamentalmente la ruta C hasta estancia Flamenco, es el lugar para ver el Cauquén Cabeza Colorada, y en el camino ves un montón de otras aves que vienen buscando, por ejemplo el Espartillero Austral, y otras que les gusta ver como la Mojita Chocolate, por ejemplo que ya las vieron en otro lado, pero les interesa o la Dormilona Cara Negra. Las aves playeras no les interesa demasiado, si se da por la marea, el horario, etc. para poder verlas van, pero sino no les interesa demasiado, ellos vienen a ver aves de estepa. Esta poco explotado los ambientes porque las agencias europeas arman un paquete de un mes, un mes y medio y dicen en tierra del fuego, 2 días, y ya lo traen programado así, por eso es muy complicado ofrecerle otros lugares no porque los turistas no les interese, sino porque no tienen tiempo para hacerlo. Un viaje tipo es: llegan a USH parque nacional a la mañana, a la tarde van al Martial a buscar la agachona grande, de ahí hacen noche y parten haciendo el recorrido entre USH y RGA parando en distintos lugares, si no vieron la agachona en Martial van a parar en el Paso Garibaldi. De ahí van a subir por un caminito a ver si la encuentran... por lo general no la encuentran, pero le dedican mucho tiempo porque es muy importante para ellos. Después paran en Petrel y se meten por el camino que va a la hostería buscando otras aves, en el Fagnano y llegan a la

tarde a RGA y si es temprano se van a Punta Popper o a la laguna de los Patos porque ahí se ve el chorlito pecho canela, y al otro día se dedica a recorrer la ruta hasta flamenco. Hay muchos otros lugares interesantes para recorrer, como por ejemplo Bahía San Sebastian, yo con estos grupos que estuve les iba contando todo lo que se podía ver ahí, y ellos quieren ir, preguntan si queda muy lejos, y cuando le decís que es una parte por ripio ya no les divierte tanto y fundamentalmente no les da el tiempo. Bahía San Sebastian tiene una potencialidad tremenda, Cabo Espíritu Santo es muy interesante también, ahí vas a ver aves de estepa, no aves de costa, hay unas lagunas bárbaras, hay se juntan muchas aves playeras cuando sube la marea y muchas aves de estepa que son muy difíciles de ver en otros lados. Con Esteban salimos a hacer recorridos en el invierno que es cuando el tiene más tiempo, en invierno en SS se ven aves de bosque que son muy difícil encontrarlas en verano en sus lugares, y están ahí, seguramente hay una isoterma de un grado mas y los pájaros se refugian ahí. Es impresionante, porque en invierno SS es visitable para ver aves. Yo de aves de bosque no conozco mucho, pero me imagino que visitar la zona del Yehuín debe ser muy interesante. Hace poco estuvimos en la margen sur del lago Fagnano con Luis Benegas y decíamos que estaba desierto de pájaros, no se veía nada, no sé si porque estábamos en un bosque muy cerrado, quizás por eso. Se veía mucho rastro de pájaros carpinteros que son muy buscados, pero se vio poco. La zona linda para mi es el ecotono, abunda en pájaros. Al turista vos le ofrecés diferentes lugares y ellos están muy abiertos, quieren ir a todos lados, la empresa por ejemplo Queso, cuando le vende el paquete les da unos anillados con toda la bibliografía, lugares que van a visitar, lo que van a ver en cada lugar y una libreta donde ellos van anotando cuantas aves vieron, en donde, si fue muy difícil cuanto tiempo llevo. Por eso llegar a cambiar esos programas tan cerrados implica muchos años de trabajo a nivel internacional, estando en ferias, y por otro lado apuntando al birwatcher que anda solo, porque de eso también hay mucho, o sea es como la pesca deportiva, está el que le gusta pescar con su familia, donde sea, y el fanático que es capaz de pagar 8000 dólares para pescar en el Río Grande... acá pasa lo mismo, vos podés dedicarte al de 8000 dólares y van a venir unos pocos y vas a estar pendiente de lo que el operador internacional te pauté o podés apuntar a empezar a captar a esos que vienen solitos. Con Estancias Fueguinas yo propuse armar una página web de Birdwatching para estar pendientes del que viene solo, y nos enfocamos en esto, Guías de Tierra del Fuego, porque hay gente que viene sola, no encuentra lo que busca, y se queda con las ganas y al verano siguiente quiere venir con un guía, porque imagináte semejante gasto para no poder ver el ave que vos querías no justifica.

Los grupos que vienen son muy especializados, traen mucha información, las empresas tienen muchos años de trayectoria, como actividad tiene más de 100 años, la Asociación Ornitológica de Inglaterra tiene más de un millón de socios. Los turistas saben mucho, quizás no conocen la ruta que van a hacer, pero conocen mucho..Por ejemplo saben que van a encontrar determinada ave en una estepa degradada con mucha piedra, y buscan ahí y lo encuentran. Por ejemplo a mi vos me preguntás donde encuentro tal pajarito y yo te puedo decir porque fui y lo vi, ellos traen la teoría y no se equivocan y lo encuentran.

De acuerdo a tu experiencia, Tierra del Fuego como esta posicionada con respecto al producto aves comparado con otras provincias de Argentina o lugares del mundo?. No, para ellos ARG es un todo, no diferencian entre Tierra del Fuego, Calafate, etc. Ellos te van a hablar voy a Argentina a hacer BW, o sea no nos destacamos como con la pesca, por ejemplo, somos el complemento en un circuito de país. Comparado con otros lugares de ARG por ejemplo laguna Ibera estamos muy lejos en Biodiversidad, pero en el Birdwatching lo que cuenta es el endemismo, no te vende el paisaje, ni los servicios turísticos, si vos tenís 3 o 4 especies endémicas ese es el atractivo, Ellos vienen a buscar la figurita difícil. Estos paquetes son exclusivos, de un alto costo, por ahí no es gente de muchísimo dinero, sino que es gente que le gusta mucho esto, hace un gran esfuerzo y ahorra para poder venir y todos arriba de 60 años. Es un turista que no demanda demasiadas comodidades, no viene buscando un hotel de lujo o una gastronomía de primera, quieren que la comida

sea de buena calidad pero que salga rápido, porque tienen poco tiempo. Los grupos más fanáticos se llevan su sándwich para no perder el tiempo, y los otros prefieren detenerse a almorzar bien antes de seguir. Normalmente el guía ya sabe, depende de que empresa sea es fanático o no tanto. Hay empresas que son para los especialistas y otras que son para los que les gusta disfrutar de todos.

Cambiando de tema, empezamos a hablar del producto Estancias. Se llegó a confundir a las estancias fueguinas con las estancias de Buenos Aires, ese fue el problema, y no tienen nada que ver no solo en lo arquitectónico o histórico, sino en la necesidad del dueño de abrirse al turismo. En las estancias de acá en gran parte según mi opinión lo han hecho un poco por lo económico, no lo vamos a negar pero más que nada por conocer algo nuevo, por utilizar y mostrar su casa, su lugar, y obviamente si les deja una ganancia, sino, no; y que no complique el resto, porque si me complica la ganadería, no. Primero está la ganadería y después esta el turismo, ellos ponen un límite, le van a dar un espacio a esta actividad siempre y cuando les rinda. Estar con el turista todo el día, andando a caballo, o llevándolo a recorrer otros lugares, no les rinde, en la mayoría de los casos lo que sucede es que quieren ofrecer alojamiento y alguna actividad sencilla que no les demande mucho tiempo, porque ellos quieren vivir también, no viven solo para el turista, y se juntan otros problemas como que no consiguen personal, que el hombre de la casa está en el campo y entonces para el turista esta siempre la mujer y los hijos a veces están y a veces no, o algún pariente que les ayuda y es muy limitado lo que pueden ofrecer. Hace unos años, visitando Expo Patagonia, lo que nos demandaban los operadores eran actividades, el turista quiere participar de hacer la huerta o elaborar algún dulce, participar de la yerra o aprender a enlazar por ejemplo; y ninguna estancia de las que yo conozco en Tierra del Fuego se ha preocupado por organizar algo de eso, porque es muy complicado coordinar los tiempos para poder organizar estas actividades, la llegada del turista con los trabajos que si o si hay que hacer con los animales, por ejemplo. Solo la estancia Las Hijas logro adecuar el tema de la esquila, para hacerlo como demostración al turista, pero es una estancia chica, de carácter familiar y donde se pudo organizar algo así justamente por estas características. Acá lo que las estancias ofrecen es un hotel 3 estrellas superior en el campo. Vender el producto estancias cuesta mucho, en primer lugar no es para el público argentino, los precios están pensados para un público internacional. Encima el target de turista argentino que quizás si puede acceder a ese producto, es muy pretencioso y detallista con todo y entonces los ganaderos prefieren al turista extranjero. En la mayoría de las estancias se habla inglés o algún otro idioma, así que hay que llegar a ese turista que se apunta, lo cual implica estar en las ferias internacionales con tu agencia ofreciendo el producto; o sino a través de las agencias de Ushuaia, pero que pasa, estas agencias, las más grandes, son generalistas, además de que está muy bien que ellas quieran vender a toda costa porque es su negocio, entonces a la hora de ofrecer el producto, se empieza primero por lo que se vende más fácil, el parque, la navegación, el city, los lagos, no van a ir a vender estancias que ellos no conocen demasiado y que les da más trabajo comercializarlas porque es solo para un segmento muy chico del mercado. Nosotros hemos ido con la carpetita a explicarles y bueno, la dejabas ahí, y si el vendedor se acordaba y en última instancia lo ofrecía al turista que veía titubeante y que le exigía algo más. Y si el turista decía: si, me interesa estancias, entonces ahí agarraban el teléfono y me llamaban, para que yo les explicara todo, pues generalmente no se tomaban el tiempo de leer la carpeta. Yo los comprendo, no les echo la culpa, es un círculo vicioso, ofrecen siempre lo mismo, y como venden siempre lo mismo no tienen tiempo de ver que más hay aparte de eso. Esto paso con las agencias, y algunas de ellas que empezaron a conocer más el producto y se empezaron a interesar en hacer contacto directo con la estancia, y es como que Estancias Fueguinas como agencia local empezó a estar demás y hay una ética en el turismo que seguir pero algunos se la olvidan. Pero era lo que iba a pasar, lo ideal para una agencia de Río Grande que sea intermediario con las estancias es que tenga contacto directo con agencias de Europa, especializadas en turismo rural, no agencias generalistas

como Rumbo Sur o Tolkeyen. Te digo que en estas dos agencias, los gerentes quedaron súper interesados en el producto, Tolkeyen me invito a Buenos Aires a sus oficinas, les di una charla a sus vendedores de allá, pero te repito, veo que para ellos es muy difícil salir de lo que se vende todos los días. Manejan grandes volúmenes, y el turismo de estancias es para pequeños volúmenes, y un paquete de 6 personas, por ejemplo, este tipo de agencias no le interesa. El producto puede ser interesante como complemento de otras cosas, solo por sí mismo, no. No es la pesca de truchas en el río Grande, que es un producto de excelencia y casi único. Las actividades que se demandan son sencillas, pero yo creo que para algunas estancias sería algo forzado ofrecerlas por más sencillas que sean, porque ellos no están interesados en eso. Incluso, prácticamente las estancias de acá no ofrecen cabalgatas, tienen el gran temor que vaya a haber un accidente. Yo creo que les está haciendo falta esas actividades que permitan participar al cliente, simples pero que al final de la estadía terminan siendo una gran cosa para él. Además el producto necesita más promoción en el mercado emisivo que es fundamentalmente Europa. El asociativismo además es algo de lo que tienen ganas, para poder cuidar el producto, porque dentro de lo que llamamos turismo de estancias hay cierta heterogeneidad, hay estancias que son atendidas por sus dueños, que habitan ahí desde hace muchos años y que viven de la actividad productiva, pero hay otras que ya han empezado a especializarse tanto en el turismo que han arrendado los campos, ni siquiera se ocupan de las ovejas y eso es más una hostería de campo que una estancia. Yo creo que tendrían que asociarse para cuidar el producto desde esta orbita. Después en cuanto a lazos comerciales está bien que se asocien pero con el concepto de cooperar, de que no siempre van a ganar, uno cuando se asocia es para dejar que el otro de un paso junto con vos.

Lo hacía yo al ofrecer el producto, como hay tan pocas plazas en las estancias me pedían para una estancia y no había y tenía que ir a otra y entre todas se complementaban. En ese sentido si viene bien asociarse, no sé si al punto de tener una personería jurídica, pero si acuerdos comerciales es fundamental.

El mercado para este producto es más europeo, mientras que el americano prefiere algo más activo. Sin embargo yo creo que sería muy interesante suministrar este producto a los cruceros que van a Antártida, tanto estancias, como pesca, como birdwatching, porque es gente que le gusta mucho la naturaleza y obviamente si van a la Antártida es porque van en busca de lo prístino, de lo nuevo. La información para acceder a estos mercados en el caso de birdwatching por ejemplo hay mucho, solo falta invertir. Y no digo solo ir a ferias digo de sacar una publicación de aves de Tierra del Fuego, seleccionar algunos lugares para poner cartelera, reconocer algunos lugares que a nivel internacional ya están en todas las guías como por ejemplo estancia Flamencos, en los trip report de los birdwatchers que encontrás en internet, figura estancia Flamencos, como la provincia lo va a desconocer, aunque sea debería haber un cartel indicador. Aprovechar como se hace para otros rubros al que viene solo, para birdwatching es fundamental formar alianzas para salir a promocionar el producto. Para estancias quizás no, conviene re-estudiarlas, saber que quiere ofrecer el propietario, porque nosotros los que estudiamos turismo en seguida nos copamos y decimos que linda esta estancia para hacer esto o el otro, y el estanciero lo único que quiere es darle una cama y una buena comida, nada más, entonces hay que asumir esa posición, que ellos van despacio, no quieren mucha gente de golpe, y que los intermediarios les molestan mucho. También sería interesante ofrecer la opción del día de campo, que muchos no te dan esa posibilidad. En realidad acá lo difícil o lo imposible es lograr que la mayorista extranjera le pida al agenciero local el producto, ahí está el asunto, porque hablando yo con Tolkeyen o Rumbo me dicen, para nosotros es muy difícil que el mayorista se convenza de que es un producto bueno, que la van a pasar bien, que no lo van a desperdiciar. Cuando se hizo el evento Sea Trade yo fui con la agencia, y muchos armadores se interesaron en el producto, incluso la gente de Rumbo Sur me presentaba y me ayudaba a mostrar el producto. Ellos se interesaban pero decían, todo muy lindo pero

nosotros hacemos negocios con ustedes (por Rumbo), no se animaban a hacerlo con Estancias Fueguinas por ser una pequeña agencia de Río Grande.

Le preguntamos qué espacios de la provincia le parecería interesante desarrollar, a lo que nos contestó San Pablo, la Ruta 30, la ruta hacia Policarpo, el Corazón de la Isla. Inversiones como el sendero de laguna Negra, le va a dar de comer a muchos. La Zona Norte tiene mucho potencial pero es un producto difícil de vender. Requiere más inversión del Estado, mas apoyo. Una ruta muy interesante es la del Hito 1, para una excursión de día completo, atractivos que se encuentran en zonas privadas como los bloques erráticos de Punta Sinaí. El ecotono camino a Radman también es un recorrido muy interesante. También nos comentó acerca de la problemática del déficit de lugares recreativos para el residente especialmente y por ende para el turista también.

Se tocó el tema del INFUETUR como organismo planificador y promotor de la actividad, ante esto nos dijo que desde hace unos años hasta ahora está avocado a Ushuaia y su zona de influencia, solo planifica para el sur. Hay una confusión entre crecimiento y desarrollo. El INFUETUR está ajeno al sector privado, no hablan el mismo idioma, están mirando hacia otro lado, y esto hace que el privado poderoso haga lo que quiera.

Otro de los temas que se tocó fue la Crisis Económica, él lo ve como una oportunidad, cree que va a servir para decantar los que se volcaron hacia la actividad para obtener un rédito a corto plazo, de aquellos que realmente están arraigados al lugar e identificados con el sector. Si la crisis se profundiza va a dejar a la vista los grandes errores de la planificación de los organismos públicos.

Se habló de los vacíos legales, opina que no existen, solo hace falta fortalecer los organismos para que puedan hacer cumplir la ley. Se necesitan decisiones políticas para definir situaciones que se vienen arrastrando desde hace años.

Por último se tocó el tema acerca del rol del municipio, ante esto se evidenció la situación de los funcionarios de primera línea del municipio muchas veces son personas que vinieron a la Isla ya siendo adultos, y muchos piensan que viven en un lugar feo, que hay que aguantárselo porque no queda otra, y que mucho para ofrecer no hay. Generalmente el proyecto de vida es jubilarse e irse a su lugar de origen. Ellos tienen muy agudizado el hecho de ver a la ciudad como un lugar de paso, los servicios que se ofrecen apuntan a las petroleras, a las fabricas, y a la gente de Ushuaia le viene bárbaro esta situación. La zona norte no demanda mucho tampoco, están todos los prestadores disgregados y haciendo sus negocios por separado. La Dirección de turismo trabaja muy bien, tiene más estructura que el INFUETUR de Río Grande, y el personal tiene mucho entusiasmo de generar cosas nuevas. El problema es que hace un par de años que no hay un director de turismo, el cargo quedó vacante, y solo hay una coordinación que no tiene peso político. Al intendente no le interesa desarrollar el turismo en la zona norte.

Por último le hicimos evaluar con números los siguientes ítems. Aclaremos que se refiere a la Zona Norte:

EVALUACION DEL 1 AL 5 ( 1 muy malo – 5 muy bueno)

La atención del visitante en el destino: 4

El equipamiento hotelero: 3

La oferta gastronómica: 4

El servicio de guías: 2

La capacitación de RH en destino: 1

El estado de conservación de los recursos: 1

El estado de conservación de rutas y caminos: 4

La calidad del destino en términos generales: 4

## 6. ENTREVISTA CARLOS BALDASARRE - Director del Museo de la ciudad de Río Grande

Entrevista Con el Director del Museo de la ciudad, Sr. Carlos Baldasarre. La primera pregunta apunta a saber que se encuentra el visitante cuando llega al museo de Río Grande. El museo expresa el perfil cultural de una comunidad, en la clasificación se habla de museos culturales, después ya se dejó de utilizar en estos términos, pero en síntesis el museo de la ciudad acerca al visitante una ventana al pasado y una ventana al entorno geográfico en donde está enclavada la ciudad. Un pasaje por la historia desde Magallanes al presente, las instituciones que colaboraron e hicieron soberanía real en esta parte de tierra desmadrada hasta hace poco tiempo atrás, fueron estas instituciones las que plantaron la bandera argentina. Después como fue avanzando la comunidad, los medios de comunicación, las actividades productivas: la ganadería, el petróleo y el área de Luis Benegas referido al ecosistema de aves migratorias y endémicas, que es lo que coloca en un lugar de privilegio al museo por encontrarse en el contexto de la reserva Costa Atlántica, de jerarquía internacional.

Qué tipo de mercado reciben? El target nuestro es la comunidad de Río Grande, este es un museo dedicado al local, con cierta especialización en la comunidad educativa en sus diferentes lugares, por eso tenemos docentes que hacen la transferencia educativa a los diferentes niveles y el habitante de Río Grande. Esto nos lleva a estar cambiando periódicamente las propuestas, para hacerlo interesante de visitarlo más de una vez. Además el museo ofrece diferentes espacios a la comunidad como el salón de usos múltiples, que provee una infinidad de actividades y visitantes que justifica la tarea del museo. Recibimos aproximadamente 35000 visitas por año, es un número interesante que queremos sostener e incrementar; y en temporada de turismo evidenciamos un incremento especialmente en la época de verano. Antes en el verano no venía nadie, y en los últimos años hay una curva ascendente con hasta un registro de más de 5000 visitas de noviembre a marzo. Las visitas son un 60% nacional y un 40% extranjeros, Europa, Estados Unidos y Sudeste Asiático. La entrada al museo no es arancelada por ser un museo municipal, siendo el objetivo del mismo la comunidad de Río Grande no nos parece propio arancelarlo.

Para este año tenemos planificado hacer una recreación de una familia Selk'nam en una choza, en el espacio que tenemos atrás donde estaba la cocina de campo. Para la temporada invernal el museo amplía su horario especialmente en vacaciones, ya que recibe muchas visitas de los familiares que vienen a visitar parientes a Río Grande y los traen a conocer el museo.

La promoción se hace vía Internet, estamos dentro de la página de la municipalidad, no tenemos página propia. Folletería en un tiempo teníamos pero la experiencia nos mostró que es muy caro y generalmente no justifica hacerlo, para el museo son costos elevados, o preferimos utilizar este dinero en mejorar las salas, u otra cosa. El horario de atención es de lunes a viernes de 9 a 17 Hs. Los sábados de 15 a 19 Hs. y en temporada alta se prolonga el horario de 9 a 19 Hs.

Hablamos de las publicaciones realizadas. Después del trabajo realizado con la universidad católica de Santiago de Chile con la Lic. Alvarado en el campo de la antropología visual, en ese trabajo magnífica que ellos hicieron con imágenes fueguinas, con fotografías del siglo XIX y XX, allí se abrió todo un camino y una línea de investigación interesante, muy trabajada, y fue uno de los espacios para expresar cosas nuevas que aporten a la revalorización de las culturas amerindias y en este caso de Tierra del fuego, que llega con una imagen y un contenido donde imagen y estudio bibliográfico nos permita salir de ese estereotipo que se hizo del aborigen. En la cultura popular el aborigen esta estereotipado y se pierde la riqueza que cada grupo ha tenido en este mapa social, histórico de la Argentina, en un país que se preocupó muy poco por esto, ya que siempre apuntamos a "vendernos" como un país blanco, sin aborígenes. Yo estoy trabajando mucho en esa línea, y a raíz de los actos que se hacen por el día de la mujer, voy a hacer una semblanza de

Ángela Loij, que ha sido una adaptación de un trabajo publicado en un congreso nacional. Trata de la aculturación de Ángela a partir de las imágenes fotográficas, en síntesis pretende mostrar una Ángela a principios del siglo XX con toda la belleza y la mirada altiva y después como se va deshaciendo esa imagen, su paso por la misión salesiana, sus vivencias en el campo, su integración a la economía europeo-criolla, para terminar en 1974 con la mirada perdida, con un pañuelo en la cabeza y una mujer que transita por dos mundos: el del cazador recolector Selk'nam y el del europeo criollo, y como en síntesis cuando uno ve el final de este camino, el resultado es lo que impone la sociedad dominante que es que el indio deje de ser indio.

Luego nos volcamos a hablar de la conformación de una imagen de la zona norte que podría fortalecer la región a la hora de pensar un desarrollo turístico y una identidad propia. Baldassarre nos comenta que oyendo a la Dra. Mónica Saleme, quien ha trabajado mucho en la región, desde San Sebastián hasta Cabo Peñas, hay 5000 años de presencia aborigen, hay ocupación permanente de esta franja, esto habla a las claras que estamos en un contexto de una riqueza arqueológica maravillosa, desde la barda (Formación La Sara) hasta la franja costera hay muchas posibilidades de encontrarse con algo si uno investiga. Esto quiere decir que habría que poner en valor todo esto sumado a la Reserva Costa Atlántica podemos decir sin temor a equivocarnos que el enclave de la ciudad de Río Grande y sus alrededores están puestos en un contexto de una riqueza muy grande y muy aprovechable como es el humedal costero de jerarquía internacional declarado por la convención RAMSAR, y con un lugar en donde la riqueza arqueológica está declarada por los hallazgos y sondeos que se han hecho hasta el momento.

## 7. ENTREVISTA CON GUSTAVO MELELLA, Secretario de la Producción, Municipalidad de Río Grande

Entrevista con el Secretario de la Producción de la Municipalidad de Río Grande, Sr. Gustavo Melella. Las áreas a su cargo son: Área de Desarrollo Local, todo lo referido a fortalecimiento y asistencia técnica financiera y promoción del empleo e intermediación laboral, y la Dirección de Turismo.

***¿Hay algún tipo de articulación entre el municipio y la provincia con respecto a las habilitaciones turísticas?*** No hay tal articulación. Nosotros lo hemos estado charlando con la presidenta del INFUETUR Ma. Silvia Boutellier, si hay articulación con algún personal del INFUETUR pero no institucionalmente. Y acá se da un problema bastante grave que es ponerse de acuerdo en los criterios, más allá de la ley y las ordenanzas que están, en la gestión concreta de todos los días. Hoy en Río Grande lamentamos no tener inspectores o personal que pueda hacer la inspección por parte del INFUETUR, y hay que esperar que vengan de Ushuaia, lo cual es todo un contratiempo, lo cual para nosotros es muy complicado. Por otro lado el INFUETUR hace la inspección, le deja a la gente determinada recomendación o nos avisa telefónicamente que tal lugar no está habilitado y hay que clausurarlo y para las condiciones que pide el municipio no hay que clausurarlo porque cumple. Entonces lo que yo le he planteado a la Dra. Albana Príncipe del INFUETUR y a la Presidenta, es ponernos de acuerdo y hacer algún convenio concreto para que el municipio tenga las herramientas necesarias de poder controlar y si el organismo provincial no tiene el recurso humano necesario o hacerlo en forma conjunta, y verificar todo lo que es la infraestructura, todo lo que tiene que cumplir con la ley, pero también todo el servicio de parte nuestra, que nosotros tampoco tenemos ese poder de policía como Secretaria de la Producción o Dirección de Turismo. Esto ya fue planteado reiteradas veces porque tenemos puntos concretos donde se da este conflicto. Habría que incluir a rentas municipales, obras particulares, inspecciones, comercio, cada uno con su visión. Tampoco INFUETUR pide en forma escrita la clausura de un lugar, siempre es de forma telefónica o verbal, y el municipio necesita una herramienta que diga que tal lugar no cumple.

Por otro lado siempre se vino hablando de la carencia de hospedaje en nuestra ciudad que era una novedad y entonces se fueron haciendo excepciones y permitiendo, hay inversiones hoy que leebantan el nivel y la calidad del servicio de alojamiento en nuestra ciudad, pero también tenemos que darle todas las herramientas desde lo técnico y hasta financieras a los otros lugares que siempre estuvieron trabajando para que levanten el nivel. Parece que en esto hay que articular de una manera orgánica con algún convenio, porque si no se da esto hay un vacío en el medio, que el emprendedor queda dando vuelta, reclamando al municipio la habilitación, el municipio le reclama al INFUETUR, el INFUETUR no tiene gente que le haga la inspección y esto va en perjuicio del sector y la ciudad.

**Con respecto a la estructura de la Dirección de Turismo, ustedes tienen pensado darle un Director concreto de turismo o más empleados, o ampliar los horarios de atención los fines de semana?** La Dirección nuestra de Turismo siempre sufrió los vaivenes de la historia, cuando fue la época de crisis 2001/2002 había que salir a vender Río grande porque el sector privado lo pedía se fortaleció la Dirección de Turismo. Después cuando empezó a andar bien la ciudad económicamente el probado no requirió del municipio o la dirección, entonces ahí se perdió el rumbo de la misma. Hoy la Dirección de Turismo esta fortalecida desde el personal, tenemos dos personas nuevas, plantas permanentes del municipio, donde se han creado dos áreas muy concretas. Por un lado todo lo que es atención al público e información turística, lo cual para el verano se plantea ampliar el horario, pero también creemos que no es solo eso, creemos que le falta un fuerte perfil de gestión turística, creando distintas alternativas de turismo dentro de la ciudad. Se ha planteado desde dentro un trabajo para estos años que nos parece interesante, ya que apunta por un lado al tema de los vecinos como primer turista, pero también aquellos que llegan por cuestiones económicas y se quedan una semana, entre otros. Ya hemos empezado un contacto con la provincia, el área de educación, para hacer un trabajo en las escuelas con los docentes, fuertemente todo lo que tenga que ver con el patrimonio histórico y cultural que para nosotros es muy importante y donde intervienen diferentes sectores, todo el tema de la reserva costera , se presentaron proyectos por Ciencia y tecnología que fueron aprobados, de cartelería y distintos trabajos que se van a hacer, por ejemplo es urgente trabajar en la ordenanza para declarar todo lo que sea reservas naturales urbanas: Cabo Domingo, el cementerio de la Misión, la laguna de los patos y el puente viejo. En estos días se va a tratar la escritura de la laguna de los patos, se presento un proyecto a Ciencia y tecnología para el financiamiento, y después las distintas actividades como es la Fiesta del Róballo, la Fiesta de la Ciudad de Río Grande, mas administrar las distintas líneas de financiamiento que tiene Nación para el sector. Con respecto entonces a la pregunta si, se fortaleció la Dirección, hay una Coordinación, y se acordó con ellos esperar un tiempo para la designación de un director. Primero gestión y trabajo y después vendrá la estructura. La idea es dividir la oficina, la parte de informes que pudiera estar en la entrada a la ciudad, con un cartel de bienvenida, ese es un proyecto con Obras Publicas que se está desarrollando. Hoy están todos en la pérgola, la idea es que la parte administrativa y de gestión vaya a otro lugar, para lo cual estamos tratando de recuperar la antigua torre de agua, para hacer el lugar de gestión y un centro de interpretación.

**¿Y en la terminal de ómnibus se piensa instalar algo?** Es un tema complicado, hay problemas entre el propietario Sr. García y el municipio por la concesión. El Municipio tiene la obligación de decirle a las empresas que vayan, pero por otro lado las empresas reclaman cosas razonables: tener un contrato por el local, tener locales adecuados, y que la confitería que está, estén abiertos desde que llega el primer micro a las 5 de la mañana. Se le cobra a la empresa, y no hay servicio de cafetería o está cerrado; se está tratando de normalizar esta situación. La mayoría de las empresas hoy en día tienen igual presencia ahí. No están las que hacen el puerta a puerta, pero el resto sí. La confitería esta concesionada por el titular de la terminal a un tercero.

**¿Que nos puede decir respecto a la falta de cartelería en la ciudad?** Bueno, ahora se colocó, en la rotonda del avión y de ahí para adelante. Lo que retraso fue la discusión acerca del tipo de cartelería con el INFUETUR, si optar por el de la SECTUR, el modelo MARCA PAIS, o un modelo local.

**Otro de los temas que preocupa mucho a la población es la contaminación costera, especialmente del río Grande.** Toca a nuestra área porque desde turismo y producción defendemos el medio ambiente. A pesar de que tiene mucha más injerencia y poder de policía el área Ecología y Medio Ambiente. Ahora estamos tratando desde el ejecutivo, de dar poder de policía a la Secretaría de la Producción también en este sentido, ya que nosotros queremos hacer algún control. También creo que es fundamental el tema de concientización de la gente, de los vecinos. Hoy a uno le basta con ir al campo, en cada ruta complementaria, después del fin de semana, hay un basural nuevo. Hay que trabajar muy fuerte con la gente, después ya lo hablé con el Infuetur y con la gente de Patagonia Natural en los talleres de la Reserva Costa Atlántica que es urgente arbitrar los diferentes medios desde el Consejo Deliberante, la provincia y todos los sectores para tratar de cortar la instalación de cierto tipo de producción a lo largo de la costa, que la perjudica. Nosotros podemos seguir haciendo talleres pero todo el tiempo se asienta alguien nuevo, y acá nos lavamos las manos todos: las canteras, la curtiembre, etc. Creo que el tema de los residuos tanto en Río Grande como a lo largo de la costa, es preocupante. Hay gente que intruso en esos lugares y son focos contaminantes, y no se los multa, entonces es muy complicado. El municipio hace muchas campañas pero creemos que hace falta arbitrar otro tipo de medios para tener más presencia. Uno ve hermosas casas en Río Grande, coches carísimos y las veredas rotas o no hay vereda, entonces tiene que ver con una cuestión cultural, que uno no se siente arraigado al lugar o le da importancia a otras cosas. Cuando se hizo el muro y la defensa costera la idea era que la gente se vuelque mas al río, y hay gente que tiene esa cultura y va y la protege, pero hay gente que no. Se están preparando desde la Dirección de Turismo limpiezas ambientales escolares, para crear esta conciencia en los chicos. Además desde Ecología y Medio Ambiente habría que arbitrar sanciones más fuertes para aquellos que no cuidan sus patios o tiran la basura en cualquier lugar, porque las multas de ahora son muy insignificantes, por ende van y la pagan, y sigue todo igual que siempre.

**¿Las casas históricas que adquirió el municipio en el CAP, en qué situación están?**

Algunas se reformaron como el correo y otra más, el tema es que hay que conseguir fondos desde Obras Publicas y a veces hay otras prioridades. Entonces estamos viendo de entregar un proyecto a Nación para gestionar un aporte económico con este fin. Creo que son tres casas históricas, hay una que esta usurpada. Hay otras que pertenecen a gobierno, que estamos pidiendo a obras publicas de la provincia que las transfiera al municipio, y hacer todo un plan integral. Estuvimos reunidos con algunos de los vecinos y ellos tienen ganas de hacer alguna propuesta desde la conservación del patrimonio, pero también cultural y turística. Además hay un proyecto que está trabajando Obras Publicas, para proteger las casas históricas en la ciudad, declararlas patrimonio de la ciudad, pero hay que consensuarla con los dueños, en muchos lugares que el municipio los toma, se ocupa del mantenimiento y se le bonifican impuestos, pero no puede ser vendida o modificada, y este es el principal problema, pues es en muchos casos la herencia que le dejan las familias a sus hijos y no es fácil de manejar. La idea con Turismo es basándose en el relevamiento que tiene la gente de obras públicas, empezar a charlar con los vecinos, y a partir de la fiesta de Río Grande empezar a trabajar en la restauración y en la iluminación que a veces no son trabajos muy grandes

Con respecto al Frigorífico declarado Monumento Histórico Nacional, se le preguntó a Eddie Vargas (el propietario) que iba a hacer con el lugar, porque el tenía interés, pero a lo largo del tiempo con su empresa no priorizó la puesta en valor del mismo, y esa es una decisión suya porque es su propiedad. Ahí había una especie de litigio al declararse MHN, ya que él tenía otros planes en ese sector. Para nosotros sería sumamente interesante ponerlo en valor, pero es una suma muy grande la que se necesita. Después hay otro sector como el

de la curtiembre, que lo compro Jano de la Riva que está haciendo su vivienda ahí y va a poner en valor el antiguo galpón y el lugar. Contrato un especialista en restauración para ello. Eso va a jerarquizar el lugar.

**El terraplén histórico del trencito que uniera la estancia José Menéndez con el frigorífico fue destruido por una empresa que está realizando una urbanización en ese lugar, que posición tomo la Municipalidad ante eso?** Se hicieron notas a los propietarios del loteo, pero no se logro nada, fueron un día pasaron topadora y adiós. La verdad es una perdida grande para nosotros, pero fue un inversor privado que no tuvo interés en ese bien histórico. No hay ninguna herramienta para multarlo, estaba solo como referencia histórica. Ahora empezamos a renovar toda la cartelera de sitios históricos como para tener mayor presencia.

**Lo mismo pasó con el cementerio cercano a la Oveja Negra.** Quedo debajo de las usurpaciones, la Sociedad de Productores no defendió sus tierras.

**Qué postura está tomando el municipio con el tema de las usurpaciones?** El municipio está en contra de la usurpación como metodología de adquisición de una tierra, pero también sabemos que es una realidad. Lo que estamos haciendo ahora es intermediar entre los dueños de la tierra y los que están viviendo ahí, porque eso hay que regularizarlo. La tierra era de la Sociedad de Productores, y ellos vendieron a un grupo de inversores con la gente adentro. Ellos tienen ahora la voluntad de vender y están buscando que el Banco articule los fondos necesarios para los créditos para que la gente pueda pagar su tierra. Ellos están viviendo en muy malas condiciones y eso no ayuda a la preservación del ambiente. La idea es llegar a este acuerdo para poder solucionarlo.

**Hay un grupo de vecinos que está pidiendo la apertura de la antigua Ruta 3, que opinan ustedes al respecto?** Desde el sector turístico no se lo ve muy viable por la conservación del lugar, esa zona que forma parte de la reserva se debe conservar, cada vez que se abre un camino, aparecen basurales, usurpaciones, etc.

**Los perros cimarrones y sueltos en la ciudad y el campo.** Eso en el caso de las estancias depende de la provincia, y dentro del ejido urbano de Zoonosis Municipal. Tiene que ver en la ciudad con los vecinos y la falta de educación, los perros sueltos los deja alguien. También hay una realidad, va la gente de Zoonosis a capturar perros a algún lado y los sacan a piedrazos.

**Relación con la ciudad de Punta Arenas en Chile.** Río Grande es ciudad hermana de Punta Arenas. En las épocas de crisis, al privado le interesó este hermanamiento para hacer intercambio y negocios Después cuando todo mejoro ya no le intereso a nadie. Pero si, hay un convenio de Patagonia Sur y un convenio de hermanamiento, nosotros desde la Dirección de Turismo nuestra con la de ellos intercambian continuamente información y propuestas; y ahora con el nuevo alcalde que asumió en diciembre tenemos una reunión de trabajo para intensificar algunas propuestas. El año pasado hicimos una promoción en las diferentes agencias con folletería e información, unificamos un manual, para la difusión de ambos lugares. Está empezando una nueva gestión para ellos y hay que establecer los contactos nuevamente, pero con los privados tenemos bastante contacto. También fuimos a Puerto Williams promocionando los vuelos de la línea aérea local (CEDMA), fuimos con el intendente y realmente la recepción fue muy buena. Cuesta empezar a movilizar estos viajes, pero es una apuesta a largo plazo. Ahí la gente esta económicamente bien, y no tienen nada que hacer, quieren salir. Se estaba analizando también el poder ir con productos y volver con gente... con la caída del peso chileno también dificulta un poco.

**Capacitación del Sector.** Se consiguió financiamiento que va a estar dirigido al gerenciamiento del sector hotelero y gastronómico, conserjes, mucamas, atención al público, fidelización del cliente, mozos, ayudantes de cocina. Se está buscando los institutos que den la capacitación, la idea es buscar institutos reconocidos que sean aceptados por el sector privado y el sector sindical para que no haya ningún problema; pero va a ser gratuito y dirigido a todos, forma parte de la propuesta de inserción laboral del municipio.

**Créditos relacionados al Sector.** Tenemos una línea de créditos propia del municipio que son créditos blandos, 6% de interés anual, con 6 meses de gracia y son montos pequeños \$35.000, \$40.000, para pequeños emprendimientos. Como agencia de desarrollo podemos bajar toda la línea de la Sepyme, que ya son mayores, \$500.000 pesos, y a la vez tenemos el gerenciamiento de los créditos que son asociativos de Nación, del banco central, que son hasta 1.000.000 de pesos. Todo esto lo ponemos como herramienta para aquellos que quieren realizar alguna inversión.

## 8. ENTREVISTA CON PETER PEREYRA MULLINS

Técnico Superior en turismo y Hotelería Peter Pereyra, socio gerente de la empresa de viajes y turismo “Estancias Fueguinas”, manager de Aurelia Lodge, y propietario de Anglers, un negocio de venta de artículos fundamentalmente de pesca deportiva.

Que productos ofrece la empresa? La agencia desde un principio busco tener un perfil netamente receptivo para la zona norte, y por otra parte posee el sector emisivo que funciona como todas las demás. La parte receptiva la habíamos empezado a armar fundamentalmente con Tabaré ofreciendo productos como Turismo Rural, tanto Estancia Despedida, Tepi, algo de Rivadavia; Citytour en Río Grande con productos como la Misión y tratamos de armar algo incluyendo a Estancia Maria Behety, se llegaron a hacer un par de visitas y se trato de comercializarlo a través de internet y con Tour Operadores que venían con grupos en colectivos de turismo de jubilados o turismo intermedio, apuntando a que la parada en Río Grande signifique una noche más, no sea netamente una transición. No tuvimos una buena receptividad, nos costó llevarlo adelante, la implementación de las visitas que hemos tenido son mayormente con gente que viene de Ushuaia, Tour Operadores de Ushuaia que nos tomaron como referentes, trabajamos con Rumbo Sur, Travel Lab, All Patagonia, algunos también. También organizamos Fam Tours con Operadores, en una oportunidad lo hicimos solo con estancias, y en otra mezclamos estancias con Aurelia, los trajimos para ofrecerles los productos que eran en Aurelia Turismo de Estancias mas lo que era pesca. Nos costó muchísimo, evidentemente el turismo rural ha sido un producto que en un principio se lo infló demasiado, o bien no se logro llegar al mercado correcto o de la forma correcta, creo que en eso fallamos. Hoy por hoy Despedida quedó solo como hostería para la pesca en el Menéndez, no tiene más turismo rural, Rivadavia también está dejando, me parece que ha pasado incluso en Estancias de Santa Cruz que era el producto a copiar y hoy en día han quedado muy pocas. Evidentemente ese tipo de turismo rural no es tan importante como para lograr el interés de ese público europeo fundamentalmente, porque el americano normalmente no consume este producto, así que esa fue la génesis de la agencia en sus principios. Terminamos siendo un referente para las pocas consultas que se han dado, y una estancia como Tepi actualmente se vende solo, vende directo, hoy por hoy la agencia en receptivo esta ofreciendo muy poco, y el producto principal es Pesca, es un canalizador de consultas de lo que es este servicio básicamente. Tanto a través de la agencia como en el negocio de pesca lo que hago es estar retroalimentando nuestro principal negocio que es la pesca. Si realizamos muchos transferes nada originales de acá.

El producto que si me parece muy interesante es el Birdwatching , más allá de que es un mercado específico, que sean pocas visitas, pero es algo que el esfuerzo que le están poniendo Tabaré con Esteban Daniel y Luis Benegas, vale la pena ayudarlos y darles un empuje mas institucional. Tabaré visitó Inglaterra con un esfuerzo que hicimos, a una de las ferias principales y creo que valió la pena. Es un producto paralelo a la pesca, es muy similar. Seguramente el costo per cápita por día debe ser mucho menor, pero creo que la cantidad de visitantes puede ser mayor, no hay límites como en la pesca por la capacidad del recurso. He tenido clientes americanos, pescadores que están muy interesados en las

aves, cada vez más, dicen que es una actividad que está creciendo día a día dentro del mercado americano, para el retirado hay clubes de aves, yo lo tenía algo como muy europeo, muy inglés, algo de otro tipo de cultura, pero no es así, se está haciendo algo más amplio, no sé si es por moda, por esnobismo o por real interés, hay gente que está viajando a visitar aves y con un importante nivel de conocimiento. Así que hoy por hoy esa es la realidad de la agencia.

En el caso del producto Aurelia Lodge, que se encuentra ubicado en estancia Rosita, se ofrece la pesca en el río Grande y en el Menéndez también.

Qué mercado reciben? En lo que es el turismo terrestre un poco lo que hablamos, colectivos de argentinos de tercera edad, o grupos de Ushuaia enviados por los operadores de allá, básicamente internacional, hubo pocos, pero la mayoría a hacer pesca. Algunos europeos con turismo rural, generalmente por dos o tres días. El que viene a Aurelia es un 60% extranjeros, de los cuales la mitad es americano y la mitad europeo, ingleses y franceses, también el año pasado tuvimos rusos que es un mercado emergente muy interesante, porque es una sociedad donde los ricos cada vez son más ricos y viajan mas y a nosotros nos resulto muy importante la demanda de operadores específicos de Buenos Aires que manejan este mercado de Europa del Este, con muy alto poder adquisitivo.

Canales de Comercialización: Para Aurelia son operadores internacionales específicos de Pesca Deportiva, básicamente operadores americanos que se dedican a la pesca con mosca y a la caza. Nosotros tenemos un representante nuestro en Estados Unidos que hasta octubre manejaba solo mercado americano, pero ahora ya se metió también en el mercado europeo, y también tenemos operadores ingleses y franceses, un operador italiano, que siempre son específicos del rubro. En Argentina tenemos un operador importante que siempre reserva una semana y media, siempre grupos mitad argentinos y mitad extranjeros. Recibimos mercado chileno también, ya que tenemos tarifas diferenciadas a comparación de otros lodges que manejan una sola tarifa o hacen un pequeño descuento, nosotros tenemos toda la temporada una tarifa diferente para el pescador nacional y tomamos también al país limítrofe por eso hemos logrado una inserción interesante con los chilenos, y a veces tenemos una o dos semanas con chilenos, grupos de 6 o 7 pescadores que para nosotros es interesante. Nosotros en el río podemos meter 8 cañas por día, pero para mí el grupo ideal son 6, y en la hostería tenemos capacidad para 10, teníamos para 12 pero no hacia tanta falta. Eso nos permite ofrecer acompañante no pescador que paga la mitad y ofrecerle otras actividades como caminatas o cabalgatas, visita a castoreras, en fin, eso a atraído bastante para el que viene con la mujer que no pesca por ejemplo, siendo los únicos que ofrecemos productos alternativos fuera de pesca, la Villa en Maria Behety tiene algo pero no se ofrece demasiado. Nosotros teníamos bastante aceitado el tema cuando había algún grupo que no quería pescar llamábamos a Tabaré, e iban a Ushuaia o lo que fuera. Para un par de operadores les pareció importante esto de tener opciones, más que operadores group leaders que muchas veces traen a familias y buscaban este tipo de lugares justamente por eso. Ahora nuestro operador americano está buscando hacer algo de combinación con otros lodges de la Patagonia. Nuestra estrategia en un principio fue muy agresiva, ir y visitar los operadores face to face, presentarles el producto, viajábamos con Pancho Hermoso que es el dueño, y nos presentábamos así. Hicimos dos viajes a Estados Unidos de esta forma y eso fue lo que nos permitió ser conocidos en poco tiempo, hoy por internet esta bárbaro pero si no te conoces personalmente cuesta. Nosotros además ya hemos recibido más de 20 operadores que vienen a testear el producto, a veces un operador nos mandaba un cliente que resulta que mas allá de que el cliente pagaba la tarifa terminaba siendo muy allegado a la empresa y le brindaba un informe detallado a ellos de cómo era el servicio. Nosotros ahora recibimos a los operadores que quieren venir sin cargo, siempre y cuando traigan un cliente que

pague la tarifa al menos en un 50%, y solo 3 días, no 6 como es el programa, porque aprovechan la semana y visitan dos lodges, acá en Río Grande o en otra parte.

Asistimos a ferias hasta el año pasado, la última que fue el tercer año fui yo solo, los dos años anteriores hicimos ferias y un recorrido por tierra visitando clubes de pesca, operadores, y dando conferencias con DVDs, invitando a gente a los Fly Shops, se juntaban 20 o 30 interesados y dábamos las charlas. Muy buena experiencia, con muchísimo trabajo previo con toda una carga de saber que era la primera vez, sabiendo que era un mercado difícil porque el producto era fácil de vender porque es muy bueno, pero difícil porque ya está bastante cubierto por las empresas que trabajan hace años en esto. Pero por otro lado nos vino bárbaro que estuviera tan cubierto porque era una oferta nueva, una tranquera nueva al río Grande, y había operadores regionales que no querían trabajar con ninguno de estos dos monstruos como son los operadores americanos The Fly Shop y Frontiers que trabajan con la empresa Nervous Waters y María Behety, que cubren casi todo el río Grande. Nosotros fuimos apuntando a estos otros operadores más chicos.

Esa fue un poco la estrategia inicial que nos dio un buen resultado pero yo sabía que el paso siguiente ya era asentarnos con un producto permanente, y con otra estrategia a partir de lo que se venía. Ya buscamos tener una presencia más permanente en el mercado y eso se logra con un representante allá que va a todos los Shows, y que justo se dan en la temporada nuestra, que es el invierno de ellos, y donde él va y tiene un stand organizado donde ofrece los cinco productos que él representa, llega a 45 ciudades en Estados Unidos y aparte tiene su página de internet bien completa con la información de todos los lodges, es decir, se dedica exclusivamente a eso. Es un conocedor del lugar porque paso unas temporadas en Patagonia, así que conoce muy bien el producto.

Necesidad de Generar nuevos productos: si, en el caso nuestro queremos diversificar la oferta para aprovechar la estructura que tenemos al menos dos meses más, nosotros estamos buscando la alternativa con el tema de la caza, hay campos acá que están atestados de hacienda cimarrona y baguales, en el caso de Aurelia hay más de 1000 cabezas que no tienen marca y afectan muchísimo al campo que se dedica a la producción ovina puede ser un animal que puede ser catalogado como interesante de cazar deportivamente. Pero eso lleva un proceso una categorización, y ya trajimos una persona de la Asociación Argentina de Caza Mayor, le impacto el tema de cazar un bagual en el bosque, yo mucho de caza no sé, pero si ese sería uno de los nuevos productos. Otra alternativa a futuro es la extensión de la temporada de pesca, ya ahí entra a tallar recursos naturales que definirá si es válido o no. Eso también lo determinara el estudio que se está realizando en el río Grande. Lo de la Universidad de Montana no lo continuaron eran 5 años pero lo hicieron solo 3, y ahora lo va a continuar Pascual de la Universidad de la Patagonia, y de una forma distinta, mas ampliada, ya hicieron la presentación el otro día a los cotos, hay un movimiento y una forma de trabajar distinta en recursos naturales y me parece que es muy interesante, y se está haciendo con una visión a mediano y a largo plazo. Yo leí las conclusiones hasta el momento y destacan la calidad del pesquero, pero también se destaca la necesidad de cuidado que hay, es un recurso que se le está metiendo mucha presión y me parece que en el plan estratégico esto hay que tenerlo en cuenta. La presión viene por el furtivismo, el aumento de las cañas a nivel local, la lobería que se instalo en caleta misión, la contaminación en la costa del río Grande, por los asentamientos, la curtiembre que ya tiene varias multas pero que sigue arrojando los deshechos allí. Me parece que tiene que haber otra forma, parece que no les interesara , y nosotros como Asociación estamos presionando mucho, incluso cuando se hablo del barrio Chacra XIII y los deshechos, reaccionamos también porque vimos que Recursos reaccionaba, ahí hubo un freno importante, debe haber habido algún roce muy importante entre ellos y el IPV pero no dio forma, no había forma que se aprobara algo así, no solo por el tema de la pesca que

es algo mas, sino por el agua potable, tuvimos tres o cuatro mareas extraordinarias este año y vos sentías arriba de la toma el olor a agua de mar, mira si no iban a llegar a la toma estos desechos!

Esta temporada Recursos Naturales aumento el costo de la licencia para extranjeros, la cual es una de las más caras del mundo, lo cual limita al pescador que solo viene por unos días y que esta pescando en toda la Patagonia y que viene en su vehículo alquilado, y sale caro, un semanal está pagando 850 pesos, cuando en otros lados pagas 40 dólares la temporada, vengas de donde vengas. El diario estas pagando \$375, no tiene mucha relación, pero bueno eso es menos del 5% de lo que puede cobrar un Lodge a un cliente que viene a pescar acá, digamos que está razonablemente acorde a lo que se cobra este producto a nivel internacional. El tema es que esa plata no se la veía, no había un rebote en acciones, aparentemente la estamos viendo ahora, hay 8 o 9 inspectores mas, hay mucho trabajo de campo que se está realizando. Creo que con la gente que estaba antes (anterior gestión) no se veía nada, cero operatividades, ahora hay una visión técnica muy interesante, hay capacidad para llevar estas cosas adelante, siempre va a haber errores, pero hay decisión de cambiar cosas que antes no se hacían. El canon que se les cobra a los lodges es fijo, se paga en el inicio una parte y después se paga en 5 cuotas y es depende la cantidad de cañas que vos tengas, creo que se estaba estipulando \$3000 por caña habilitada, en el caso nuestro que tenemos 9 habilitadas pagamos \$27.000 más un inicio de \$6000 que es fijo y lo pagamos todos. Los lodges no se quejan para pagar este canon si realmente se ven resultados. Creo sí que se debería controlar en los lodges lo que se factura o no, lo que se paga en rentas o se deja de pagar. Esta instalado en la sociedad la imagen de que los lodges no aportan nada a la sociedad, hay gente que sabe del rubro y por despecho ha generado toda esta situación, es una realidad igual que hay gente que cobra por ese servicio y nosotros acá no vemos ni un peso, se factura todo afuera. Al haber evasión la cascada se corta ese es el tema.

Asociativismo, estrategias conjuntas: es interesante complementar la oferta con Patagonia, además de Chile. No es la misma pesca que se ofrece en Bariloche, Junín de los Andes, Esquel a la que se ofrece acá o en el Santa Cruz, por ahí habría que investigar si se puede hacer una alianza de promoción conjunta como para decir el que viene a pescar una semana a Junín que tenga la posibilidad de venir a pescar a Tierra del Fuego también. Hoy con la conexión que hay Bariloche – Ushuaia es factible. Ofrecer un precio diferenciado para el que haga las dos cosas, lograr convenios multilaterales con prestadores de servicios.

Que zonas de la provincia te parecería oportuno desarrollar: Es muy interesante la oferta del catamarán de Fernández Campbell en el Fagnano, lo que yo lo veo un producto caro para el mercado nacional, para el extranjero puede ser que sirva. Yo estuve reunido con la gente de cruceros y combinar algo de pesca con Bahía Torito al fondo es un lindo producto, no es para el mercado mosquero que es el que le da el valor agregado a la pesca, pero si creo que es una buena alternativa. Demás todo el sector de los lagos, Yehuin y alrededores ahí hace falta una presencia seria, concreta de Gobierno para desarrollar esa zona, hay un par de emprendimientos por ahí que no han logrado levantar vuelo pero que yo estoy seguro que tiene que andar muy bien si se planifica. Yo tengo una idea a futuro de hacer algo ahí porque yo siento bajo la piel que eso tiene que andar, desde el turismo convencional y la pesca, ni hablar de turismo aventura, tiene mucho potencial. Hay que mejorar la accesibilidad para colectivos grandes, hay que hacer una inversión en caminos. En los alrededores esta el Club de Campo la Rinconada, con unas casas divinas, pero en una de las cláusulas especifica no hacer turismo, solo casas de fin de semana. Yo creo que eso lo impuso Myrna de Estancia Rivadavia (la que vendió los lotes) para no tener competencia con su estancia que hacía turismo rural. Ahora ellos también compraron

estancia Esperanza. No obstante eso hay muchos que tienen emprendimientos ahí. San Pablo es un lugar muy interesante para mostrar el bosque y el mar juntos, los ríos de la zona están reventados pero están dentro del programa de recuperación que plantea Pascual de la UNPAT y con Recursos Naturales; pasa que hay una cuestión cultural de la gente que está ahí asentada desde hace más de 20 años que pescan sin control. Es realmente una situación difícil, pero hay que resolverla porque es un producto espectacular. El San Pablo otrora era hermoso, el Irigoyen lo tiene ahora Paren River que es socio mayoritario, que es un operador de pesca de Buenos Aires que tiene dos productos más con el dorado en el litoral, está muy asociado con Marcelo Morales que es del ambiente de la pesca, y es quien logró la concesión que le otorgo Eddie Vargas que es el dueño de la estancia. El Irigoyen se ha recuperado muchísimo, cuando entro mi hermano allá por los 90 era un río que estaba igual que el San Pablo y el a fuerza de pelear y sacar a la gente, logró recuperarlo, también la accesibilidad lo favorecía, porque no era tan fácil llegar. Bueno el después por cuestiones contractuales se tuvo que ir, quedo como 4 o 5 años sin explotar y ya hace 2 años que está este nuevo concesionario. Ellos tienen un muy buen plan de manejo e inserción en el mercado, es un producto distinto que está muy bueno, la misma pesca pero otro tipo de río, paisaje. Es muy lindo. Yo tengo gente que viene a pescar a Aurelia y me pide otros ríos quieren un viaje de 15 días dentro se Tierra del Fuego, porque ellos saben que hay diversidad en la pesca según los ambientes. Obviamente los que van a pescar a los lagos apuntan a otra pesca y la experiencia de ir en carpa o estar embarcados esta bueno. Me parece que organizar un producto lacustre en el Yehuin es muy interesante incluso es más vistoso que el Fagnano, porque ahí si tenés un viento importante ya no puedes navegar.

Personal y Clientes: nosotros recibimos después que se va cada grupo un comentario del operador extranjero, a través de la encuesta que él le hace a sus grupos acerca del viaje y la calidad del servicio y la verdad es que nos ayuda muchísimo para ir mejorando día a día, más allá de que la experiencia y comentarios son muy buenos, es decir encontraron lo que vinieron a buscar. El personal que trabaja con nosotros tratamos de que sea estable, a veces es difícil porque es un trabajo de temporada y después deben subsistir el resto del año. La gente consigue un trabajo más estable y te deja. En este caso en Aurelia tenemos cierta continuidad de un año para el otro. Conseguimos un matrimonio que trabajaba con Myrna en Rivadavia durante 8 años que se fueron y los trajimos para acá. Las mucamas son de Ushuaia, apuntamos a pagarles bien y mantenerlos. Trato de ser cristalino con las propinas, que se manejen ellos, especialmente teniendo en cuenta lo importantes que son en el negocio los ingresos por tips.

Vacíos Legales: baqueanos de pesca. Ley de pesca hay que reverla en el 2012 se terminan las concesiones de los cotos y se re concesionan todos. El problema es que todos son dueños de la tierra por ende es muy difícil que puedan acceder nuevos concesionarios. Se van a analizar también nuevas concesiones en otros ríos. Seguimos teniendo los conflictos por la accesibilidad al recurso, los ríos son públicos pero los administra un coto privado, debe quedar claro que lo que se concesiona son los "peces" no el agua. No creo que después del 2012 cambie la situación de concesiones, es muy difícil.

Destinos competencia del producto pesca deportiva en modalidad Fly Cast: en Argentina con el Gallegos, es la misma especie (Sea Run Brown Trout) pero en menor cantidad en lo que es peso de captura y número de truchas por pescador por día, a nivel internacional para esta especie no hay. No al mismo nivel, mas el valor agregado del nivel de servicios que se prestan en cada uno de los lodges que eso suma mucho. Esta trucha hay en Islandia, hay en Escocia, en algunos lugares de Nueva Zelanda, hay en Rusia, algo en Canadá pero no a este nivel. Pero hay una realidad, yo creo que ya estamos en una capacidad máxima, de este estudio va a salir la capacidad de carga del recurso, la re

capturabilidad de un pez, la cantidad que entran por año desde el mar, que hace dos años era de 55 a 60.000 ejemplares, con el tercer informe se llegó a 75.000 se calcula que un 10% son capturadas, yo creo que mucho menos. Y de ese 10% un 10% muere, o sea que no es tanto lo que afecta la pesca, siempre hablando de captura y devolución. Convengamos que esta trucha no tiene ni 100 años en el río, 100 años para una especie es nada. Hace años atrás era otra la presión del recurso, no había como ahora 70 cañas por día.

Recursos Naturales lleva una estadística de permisos vendidos, discriminados. En los lodges la capacidad de cañas que tenés debe andar en los 50 o 60 en total, 60 clientes en 90 km de río es para el pescador extraordinario, prácticamente están “solos” y eso se aprecia mucho a nivel mundial. A pesar de que muchas veces no pasa por cuantos kilómetros por pescador sino cuan productivo es ese kilómetro y medio.

Rol del INFUETUR en el desarrollo turístico: Yo creo que el INFUETUR está dividido en dos desde un punto de vista geográfico, ha sido histórico, teniendo una presencia fuerte en Ushuaia, quizás porque el masivo está allá, y casi nula en el resto. A mí me parece que la lógica debería ser al revés, que haya presencia en el sur, pero poner los mayores esfuerzos acá para generar cosas nuevas o potenciar lo que ya existe. Acá a nivel local el INFUETUR prácticamente no existe, la nueva gestión es gente que yo no conozco, no se quiénes son, nunca vinieron o se acercaron a interactuar en el sector. Hace falta una mayor presencia del organismo en la zona, y se viene reclamando hace muchísimo tiempo. Es necesario desarrollar productos específicos para la zona.

EVALUACION DEL 1 AL 5 ( 1 muy malo – 5 muy bueno)

Referido al producto pesca y al destino Río Grande.

La atención del visitante en el destino: 5

El equipamiento hotelero: 4

La oferta gastronómica: 5

El servicio de guías: 3

La capacitación de RH en destino: 1

El estado de conservación de los recursos: 3

El estado de conservación de rutas y caminos: 3

La calidad del destino en términos generales: 5

## 9. ENTREVISTA CON TRANSPORTISTA JUAN MANUEL GRINI

### ***¿Qué productos ofreces con tu transporte?***

Ahora estamos iniciando con una nueva línea regular para cubrir las ciudades de Ushuaia, Río Grande y Puerto Porvenir, ya estamos trasladando gente desde diciembre y próximamente ya arrancamos con la línea regular, ya nos llega la habilitación definitiva y lo vamos a cubrir tres veces por semana. Como charter unimos desde Bariloche para abajo, todo. Trabajamos con delegaciones deportivas, escolares, turismo, cubrimos todo y estamos con todas las habilitaciones en regla para hacerlo.

### ***¿Cuál es el mercado que recibís?***

Es bastante heterogéneo, esta temporada vino floja, trabajamos con delegaciones, mercado local, y la línea de Porvenir hay mucha gente de nuestra provincia que tienen parientes allá. A partir que ofrecemos este servicio se empezaron a movilizar por que antes para ellos era un trastorno movilizarse hasta allá, tenían que irse primero a Punta Arenas y después de ahí cruzar, era muy complicado. Además hemos hecho muchos charter de turismo a Calafate, al Chaltén, gente que se quedaba varada con Aerolíneas, a Punta Arenas. Además nos contratan agencias de turismo también para hacer excursiones, o transfer desde el aeropuerto de Ushuaia a los lodges de pesca de Río Grande. Generalmente son grupos de extranjeros que ya vienen con su guía o la agencia pone un guía para ellos. Este año hicimos Ushuaia, Río Grande, Punta Arenas, Torres del Paine y Calafate.

Hoy tengo 3 combis y un minibús con una capacidad de 71 pasajeros en total, hubo algunas veces que afecte las camionetas al servicio del petróleo en general en la época invernal que no hay tanto trabajo. Es muy costoso el tema de las habilitaciones, los seguros, mantener las unidades nuestras hoy en día nos está costando muchísimo. Nosotros tenemos mucha fe con este tramo, creo que va a haber un movimiento interesante. Este año estuvimos saliendo todos los jueves, que la barcaza sale a las ocho de la mañana y vuelve a salir a las ocho de la noche estuvimos saliendo a las 0.00 hs. desde Ushuaia, y salimos completos , porque el turista sale a las 12 de la noche llega a las 7 y 30 de la mañana se embarca en el ferry de las ocho de la mañana y a las 10 de la mañana ya está en Punta Arenas. Aprovecha el día en Punta Arenas y después muchos se van a Natales, pero tienen a las 19 la última salida para allá, con nosotros lo aprovechan bien, les rinde el día. Nosotros decidimos hacerlo así, a pesar de que nuestros costos se elevaron ya que tuve que poner dos choferes, pero vale la pena. Tenemos intención de incorporar mas unidades pero los costos que tenemos son muy altos y si no tenemos movimiento preferimos esperar a ver cómo anda todo. Las unidades que tenemos nosotros son todas nuevas, la más vieja que tenemos es 2005, que tiene muy pocos kilómetros, la idea es a partir de septiembre incorporar dos unidades para cubrir ese tramo, tenemos muchas expectativas con esto. El pasaje sale Río Grande – Porvenir \$95,00, para el residente que saca ida y vuelta sale \$170 y lo que es Ushuaia – Porvenir sale \$145, y si es residente ida y vuelta \$260 más o menos.

### ***¿Cuáles son tus canales de comercialización?***

Yo primero intente acercarme a varias empresas de transporte para que me vendieran en Ushuaia, porque tener una oficina allá para nosotros es muy costoso, no tuve mucha aceptación, me vieron como una competencia, me sacaron corriendo, así que me ofrecí en empresas más grandes como Marga Tacsá, Scenic Explorer, Boating, Comapa, Tolkeyen y por ese lado nos sirve. Ellos nos mandan pasajeros, saben que somos responsables con los horarios, estamos en el playón de Maipu y Fadul donde están todos los colectivos y ya nos tiene confianza, nunca hemos tenido ningún problema.

Con el proyecto de este tramo a Porvenir estoy desde hace dos años y medio, me costó dos años sacar la habilitación. Y que empecé con el transporte hace como diez años.

### **¿Ves la necesidad de generar nuevas rutas?**

Acá ya está todo armado prácticamente, si bien a mí me gustaba cubrir la ruta Ushuaia Natales ya hay empresas que la tienen, locales que la tienen y no la mueven, si la mueven los chilenos, Tecni Austral tiene la ruta y no la explota, si la explotan los transportistas chilenos Pacheco, Bus Fernández. A mí me costó muchísimo que me dieran la ruta, yo veo que acá viene un chileno presenta su documentación y tiene más ventajas que nosotros, no le piden tantas exigencias. A mí me interesaría esa ruta Ushuaia – Natales directo. Nosotros nos gusta interactuar con el turista, paramos a sacar fotos, organizamos si quieren parar a comer o hacer alguna otra cosa, somos flexibles, vamos repartiéndole folletería y recomendando a prestadores, y la gente después va, nosotros tenemos ese pasajero cautivo esas horas del viaje, entonces creemos que es la situación ideal para darle información y promocionar los atractivos que tenemos. Es un valor agregado en el servicio. Estamos trabajando muy bien con la gente se Scenic Explorer haciéndole los traslados desde Río Grande o Ushuaia a los que quieran ir a navegar al Fagnano. Ahora con ellos estamos armando la recepción de los pasajeros para la próxima temporada, ya que ésta es un poco floja porque recién empiezan.

### **¿Y con los anuncios que hicieron en los últimos días que va haber 90 recaladas menos de cruceros como ven el panorama ustedes?**

Yo con los cruceros nunca trabaje, la gente que se baja de ahí, la suben a los colectivos, no compran nada en Ushuaia, y van a un destino específico con una excursión. En otras localidades como en Punta Arenas, llega el crucero para en el puerto, abren las puertas, la gente se baja y puede decidir que hacer. Pero hoy en día cuantos de esas personas compraron algo acá, o fueron a comer a un restaurant, eso sería interesante. Yo no vivo de ese mercado.

### **¿Cómo ves al turismo regional?**

El mercado regional se está moviendo pero por parte de Chile, yo transito mucho las rutas chilenas y la verdad es que hoy por hoy el camino que yo hago a Porvenir esta espectacular, permanentemente lo están arreglando, señalizándolo, y del lado argentino estamos quedados mal, sin ir más lejos vos llegas a Río Grande y no sabes donde hay una terminal de ómnibus, estación de servicio, hace falta señalización, ellos están moviéndose mucho, cambiaron el ferry de Porvenir por uno nuevo, este año paso cualquier cantidad de gente, ya no tenés que hacer reservas directamente te sentás y cruzas, a nivel regional está pasando turismo por Porvenir a mansalva. En Porvenir ya no lo toman como lugar de paso, sino que pernoctan, ya abrieron los ojos y están preparándose para la temporada que viene. Nosotros por ejemplo cuando voy con gente me voy a quedar ahí al hotel España, y están apareciendo otros lugares que antes estaban cerrados y ahora los están restaurando para abrir. En Río Grande también aumento la capacidad hotelera, no nos da tanto miedo llegar con una unidad a la madrugada y que la gente no tenga donde quedarse. Antes había que distribuirlo en distintos lugares, ahora está bastante mejor. Acá los hoteles nunca trabajaron para el turismo, trabajaban para el petróleo o los viajantes, ahora el petróleo no es lo que era antes y se están convirtiendo al turismo.

### **¿Cómo está la atención en los pasos fronterizos?**

Al pasajero se lo maltrata mucho, se habla todos los años del comité de frontera, pero nunca se logro sacar nada en claro de las reuniones, el turista se va desconforme totalmente, el que viene no encuentra información, todo desactualizado, está muy sucio, y la atención habría que unificar un poco, que todos pidan lo mismo, no que te vayan cambiando todo de una semana para la otra. Y las dos fronteras, el lado argentino y chileno, se quejan porque tiene que hacer lo mismo en las dos, es una pérdida de tiempo. Nosotros igual le vamos diciendo a gente que al llegar tienen que abrir sus equipajes, los chilenos te controlan muy rápido, el sistema allá es muy eficiente, en Argentina no es así,

una sola persona pasando bolsos por el escáner, siendo que era un grupo numeroso, es una falta de respeto, eso les choca mucho, ya que es gente muy viajada, que cruza fronteras en todo el mundo y no pueden creer que sea tan complicado. Las fronteras unificadas estaría muy bueno, pero nunca se llega a avanzar en ese sentido, que se haga un solo control.

***¿Que espacios de la provincia te parecería interesante desarrollar?***

La zona del bombilla, laguna margarita, laguna San Ricardo que ahora esta inaccesible, tenés que entrar pidiendo permiso. Igual creo que son ambientes frágiles que hay que proteger. A veces yo voy para el Yehuin con turistas y me dan ganas de llorar de ver la basura que hay y el bosque todo impactado. Las bolsas colgadas de los alambres como si fuera a pasar el basurero, realmente entiendo a los estancieros que no quieren abrir sus campos. Tolhuin está creciendo muchísimo y creo que es un polo de desarrollo turístico a corto plazo. En lo que refiere a alojamiento yo creo que en Río Grande están altos, no hay relación con calidad – precio, y las excursiones en general las veo caras. El turista se cansa un poco de viajar tanto y no tener tantas actividades en las excursiones. Demandan turismo activo, caminatas, hacer kayak, etc. Hay pasajeros incluso que llegan a Ushuaia y tienen interés de hacer estas actividades, algo no convencional, o visitar una estancia y nadie se lo ofrece, la mayoría de las agencias no les ofrecen estos productos.

***¿Qué opinas del rol que desempeña el INFUETUR en el desarrollo y planificación del turismo provincial?***

Yo estoy decepcionado con el organismo, para mi trabajan solo para Ushuaia, no es provincial, es local, a nivel Río Grande los muchachos de acá se matan por laburar, pero no tienen los medios muchas veces, para sostener el puesto de información turística en San Sebastian les ha costado mucho, y lo hacen prácticamente a pulmón, y es el paso terrestre obligatorio tanto para el que sale como el que llega. Es un punto clave para todos, es la puerta de entrada de la provincia. Yo veo que no son equitativos.

***¿Qué expectativas tenés frente a la crisis económica?***

Esta temporada para mí fue malísima, de ver la temporada pasada salir dos colectivos diarios llenos este año sale un colectivo de cada empresa y con lugares disponibles. Nosotros el año pasado salimos como refuerzo a Punta Arenas, este año no surgió nada. De acá hasta septiembre u octubre creo que vamos a seguir mal, para colmo se paro toda la economía y salió todo el transporte trucho a la calle que es una competencia desleal, ahora hacen cualquier cosa.

Cuando se entregaron los créditos CRECE, que yo fui un beneficiario, se hizo un estudio de mercado muy malo, ya que ahora hay camionetas por todos lados y el mercado esta superado.

***¿Consideras que existe algún vacío legal en tu actividad?***

No sé si vacío legal, pero si falta de control, hay una competencia totalmente desleal, incluso empresas de remis que ofrecen excursiones, en la radio la agencia de remis Islas Malvinas hace este tipo de publicidad.

***¿Cómo consideras a la Dirección de Turismo y al municipio en general en el desarrollo turístico?***

Es un desastre por ejemplo lo que hicieron con la Terminal de Omnibus, hoy por hoy hay cuatro empresas nomas en la terminal, yo me fui en octubre. La experiencia fue positiva porque creamos un vinculo entre 7 empresas de transporte que antes ni nos veíamos, y de repente a Lider le faltaba una camioneta y salía yo a auxiliarlo o viceversa, o a Montiel o a Pacheco, pero hoy por hoy estamos todos en la calle de nuevo y cada uno por su lado. Yo me fui porque cuando nosotros entramos a la terminal íbamos a pagar un alquiler y parte de

los impuestos de gas y luz, después nos querían cobrar una barbaridad por un sucucho que teníamos ahí, que además nunca lo pudimos habilitar, medidas de seguridad en la terminal cero, dos veces fue el intendente a la terminal, cuando fue todo bárbaro estaban los inspectores y todo, pero después no paso más nada. Hoy abrieron una terminal local que es de TAIKRE, todo el mundo sabe que es de ellos, y porque no le pusieron una oficina a ellos también para que colaboren con la terminal?. Ahora la terminal está embargada, ya que Gonzalo Toledo que era uno de los responsables le inicio juicio a García, que era el otro, y el municipio se borró, están dejando que las aguas se calmen para ver como sigue todo. Es una lástima porque hacía falta un lugar así, donde el pasajero tenga un teléfono, Internet, una confitería que tenga un horario extendido para que este abierta cuando llegan los colectivos. La terminal tenía muchas falencias edilicias, no había personal de limpieza o alguien que controle el transito.

El rol de la dirección de turismo en el caso de la terminal nunca la dejaron participar, tengo entendido que querían poner una oficina en la terminal y después no los dejaron, y a nivel de información turística tienen un horario municipal, que no sirve mucho, en el tiempo que están lo hacen bien pero después nada.

EVALUACION DEL 1 AL 5 (1 muy malo – 5 muy bueno)

La atención del visitante en el destino: 3

El equipamiento hotelero: 4

La oferta gastronómica: 2

El servicio de guías: 3

La capacitación de RH en destino: 2

El estado de conservación de los recursos: 1

El estado de conservación de rutas y caminos: 4

La calidad del destino en términos generales: 3

## USHUAIA

10. CON EL SR... LUIS DI GIORGIO GERENTE HOTEL ALBATROS.  
( Grupo Albatros- Hostal del bosque – Cap-Polonio- Las lengas)

Ushuaia, 28 de enero de 2009

Consultado sobre su visión acerca del turismo en la provincia, el Sr. D.G que se desempeña en esta actividad desde hace 19 años sostiene que la actividad mantuvo un sostenido crecimiento que fue acompañado por la ciudad de alguna forma correctamente pero no así en lo que respecta en calidad hotelera.

Sin embargo comparándonos con otros destinos el Calafate dónde el crecimiento hotelero desmedido produjo una baja en las tarifas sostuvo que no estamos tan mal.

Nuestro crecimiento está atado a la cantidad de turistas que podemos traer ( limitación aérea) Hace uno años pedimos a las autoridades una moratoria hotelera que no prospero.

Debemos y podemos mejorar el servicio. No estamos lejos de lo óptimo en cuanto a recursos humanos, pero siempre hay que mejorar.

Existen serios problemas para conseguir personal, el estado es nuestra principal competencia en cuanto a la ocupación de mano de obra. Además de otras razones como por ej la franja etaria de jóvenes entre 17 y 22 años que se van a estudiar a otros lugares.

Carecemos de esta oferta Universitaria que existe en otras ciudades.

Otro problema lo conforma el hecho de que los salarios en el sector son bajos.

En cuanto a las escuelas que ofrecen una orientación en hotelería tampoco están dando resultados dado la falta de compromiso de los estudiantes que solo quieren permanecer las dos horas que le exige la materia sin ningún compromiso ni deseos de aprender.

Es muy necesario ofrecer una capacitación en recursos humanos de hotelería seria. Consultado sobre otras estrategias de reclutamiento de personal sostuvo que existen otros gerentes que buscan personal en el norte sin embargo el 98% de este personal se va.

Respecto a los problemas más serios que considera que perjudican a la actividad sostiene que es la llegada desmedida de gente sin ocupación y a la que la ciudad no puede responder, a la larga esto generara incremento del delito por carencia de trabajo.

El otro problema serio para encarar es la estética de la ciudad que parece no encontrar el camino de la planificación.

Respecto a las expectativas que se tienen con el mercado brasilero sostiene que es un tema con el que hay que tener cuidado por el volumen de pasajeros que pueden llegar y que podríamos no tener los servicios adecuados para responder.

### **El crecimiento de servicios debe estar ligado al crecimiento de los traslados aéreos**

La ocupación del hotel: anualmente 65% tope febrero 2008 92% ( 78 habitaciones).

La ubicación del establecimiento en el centro de la ciudad es una ventaja.

El aumento de la estadía en un día en la ciudad significaría una mejora del 50% en la ocupación hotelera.

Consultado sobre la Ruta 30 considera que hoy ya es indiscutida su apertura y la necesidad de crear nuevos circuitos. Cuando él vino la oferta era de tres circuitos y sigue siendo la misma en la actualidad.

Le parece posible desarrollar Tolhuin con una planificación ordenada marcando la importancia de encontrarse en la cabecera del Lago Fagnano.

Con respecto al turismo de crucero sostiene que es un negocio para pocos pero igual tiene efectos positivos. El que rescata como más importantes es la publicidad gratis de cada pasajero que baja en este destino.

Exceptuando por aquellos servicios que no cumplen la normativa la gente se va con una buena imagen de la ciudad.

El Sr. Di Giorgio ha marcado la necesidad de educar a la población en el significado de una ciudad turística.

A cerca de la procedencia de los huéspedes del hotel remarco que en invierno el mercado es marcadamente brasilero (cuyo crecimiento es marcado en los últimos inviernos, tres veces mayor cantidad de pax) y luego los nacionales. En verano el orden es : Europeos (españoles, italianos, franceses , alemanes y otros en ese orden) luego Canadá y USA , (esto es marcado claramente por que se hospedan los pasajeros de los buques antárticos) (Rumbo Sur principal operador en esta modalidad , tiene parte de la sociedad que administra el hotel).

En cuanto a los canales comerciales que posee el hotel dijo que son Tour operadores, Internet (cada vez con mayor crecimiento) y una marcada fidelización con el cliente.

## 11. ENTREVISTA A DANIEL RAMOS - PARQUE NACIONAL DE TIERRA DEL FUEGO

Ushuaia, marzo 25 de 2009-03-27

Se entrevistó al Sr. Ramos luego de realizados los talleres con la áreas institucionales de la provincia. Se recaba su opinión acerca de temas que podrían haber quedado pendientes en los talleres.

El Sr. Ramos puso énfasis en la necesidad , ya remarcada por él , de desconcentrar algunos atractivos ofreciendo alternativas que generen una oferta de igual calidad que la que propone el Parque Nacional de Tierra del Fuego.

La política que lleva adelante la Administración de Parques Nacionales se basa en una integración con la comunidad para contribuir al desarrollo de la región, cumpliendo sus objetivos de conservación hacia adentro, insertándose en la comunidad local contribuyendo a su desarrollo y bienestar.

Ante la consulta sobre los cambios producidos en la Administración Nacional desde su paso a la órbita de la Secretaría de Turismo de Nación, reafirmo que ésta apertura a contribuir al bienestar de la comunidad pertenece justamente a estos nuevos lineamientos generados a nivel nacional. Remarcó que sin la participación de la Comisión asesora local, hubiera sido imposible generar un Plan de Manejo como el que posee actualmente el Parque Nacional de Tierra del Fuego.

Consultado acerca de la proporción de recaudación que se invierte en turismo, Ramos explicó que de los 2000 millones recaudados 1500 se gastan en salarios unos 500 mil en funcionamiento y considera que el 50% de eso va a mantener el sector destinado al turismo. La logística se lleva el 80% del monto operativo entre limpieza y servicios.

En cuanto a la experiencia del visitante al PN sostiene que esta desequilibrada la experiencia del turista, no la conservación del espacio físico. El PN no tiene alternativas al uso impulsivo.

A su criterio el uso de otras áreas puede ayudar a mejorar la calidad de la visita y prolongar la estadía. Es importante cuidar la experiencia para que las visitas no se vuelvan en contra de la calidad del destino.

En estos momentos hay épocas del año y especialmente días de la semana en que existe una marcada concentración de público en determinadas áreas.

Existen experiencias de turistas que realizan la excursión combinada agua-tierra que cuando descienden no saben si bajan en Argentina o Chile.

Quizás esta forma de turismo sea rentable para los operadores, pero seguramente pagamos un costo que quizás no sea en pesos y va en desmedro de la calidad del destino.

Acerca de los cuidados de los senderos dice que hay buenas propuestas de pavimentación dónde se le da un color similar al ambiente, luego el ambiente se apropia del pavimento y el impacto no es visible, parece que el sendero siempre fue el mismo como el caso del sendero a laguna negra.

Respecto a la posibilidad de implementar un sistema de cupo en las visitas, explicó que para ello hay que desarrollar un programa específico que tiene un costo aproximado de entre 150 mil y 200 mil pesos. Es necesario probar si es posible distribuir la concentración de las visitas de alguna manera. Los mayores problemas que se presentan es que se saturan las playas de estacionamiento, se bloquean los caminos, se abarrotan los miradores, se incrementa el ruido ambiente y no permite escuchar los sonidos de la naturaleza, en definitiva se pierde la calidad de la observación.

Sostiene que es necesario programar las visitas de cruceros de manera ordenada, existen espacios en la semana de días vacíos y la concentración de dos grandes buques el mismo día.

Considera que en este sentido los dos principales gestores del turismo, Municipalidad y Provincia deberían convenir en Seatrade la organización de las visitas de cruceros.

Otros de los desórdenes más notorios es en el tema del transporte de pasajeros, PN puso límite al tamaño de los colectivos. Considera indispensable el ordenamiento de las líneas regulares y propone que sea como en otros PN donde existe una línea de transporte público de pasajeros con amplias ventanas que permita observar el paisaje.

En cuanto a otras alternativas para ofrecer al turismo sostiene que PN está interesado en que se desarrolle nuevas ofertas por Ej. Bahía Grande en el lago Fagnano.

Respecto a la apertura de la ruta 30 considera que la evaluación de impacto ambiental está desactualizada y no fue aprobada aún. Es necesario que la construcción de la ruta no quede como una cicatriz en el paisaje. Como sucede con la apertura anterior, esto es un impacto visual muy importante para quien navega el Canal. Además que no suceda lo mismo que pasó con los materiales de descarte de la ruta que fueron abandonados así nomás.

Respecto al Valle Carbajal, sostiene que hay que jerarquizarlo como área protegida, y realizar un plan de uso, lo mismo que Laguna Esmeralda, o la cascada de Harowen. Los valles podrían ofrecer un producto turístico todo el año dado el potencial que poseen.

Considera importante consolidar nuevos productos para ofrecer a los cruceros, y sobre todo en zona norte. El ecotono posee un potencial único, sostiene que es un paisaje sin competencia. Los pastizales bajos con ñires es un paisaje diferente pero es necesario equipar los circuitos instalar baños, cartelería y toda la infraestructura necesaria para la calidad de la visita.

Consultado sobre su opinión respecto al Circuito de los Hacheros, sostiene que existe un gran peligro por el material combustible a los costados de la ruta.

Considera importante a desarrollar el camino a Moat que se podría completar con un circuito marítimo.

También está de acuerdo en desarrollar la zona del Estrecho pero considera importante la necesidad de desarrollar infraestructura, caminos, señalización, paradores.

Destaca la necesidad de poseer además una gran capacidad de gerenciamiento desde el estado, no pasa solo por desarrollar infraestructura sino que luego debemos llevar adelante las acciones para que todo funcione correctamente. Pone como ej. el gerenciamiento de los parques nacionales de USA cuyos inspectores sostienen la calidad del producto a través del control. Es necesario un sistema modelo de concesiones y permisos.

Se le consulto acerca del papel que juega la recreación de la comunidad en el desarrollo territorial

Sostiene que es necesario un ordenamiento destinado a ellos. Por ej espacios como la cabecera del Lago Fagnano es muy utilizada por la comunidad.

Es necesario invertir dinero en PN ( se gastaron 180.000 pesos en los fogones del río Pipo) y se va a generar una nueva área de acampe del otro lado del río en un espacio donde no se pueden llevar autos para aquellos que deseen estar mas solos.

## 12. ENTREVISTA CON EL SR. NESTOR CAPELLONI DE INMOBILIARIA CAPELLONI

Ushuaia, febrero 28

Consultado acerca de su visión sobre el desarrollo del turismo y su influencia en el sector inmobiliario sostiene que es una actividad permanente con una influencia incuestionable de turismo anual.

Uno de los problemas principales a su criterio es la carencia de una urbanización adecuada, mejoramiento estético y limpieza. No existe planificación y estamos mal organizados urbanísticamente. El crecimiento ha generado una ocupación de los cerros circundantes sin infraestructura básica y ni siquiera se tienen accesos ordenados.

La belleza de la ciudad se pierde en este entorno.

Con respecto a la actual crisis económica sostiene que la actividad de su sector se detuvo casi totalmente eso detuvo el crecimiento de los valores en los alquileres y en las ventas de las casas. Además no hay crédito hipotecario. Igualmente existe una demanda sostenida en el tema de alquileres.

A la pregunta de qué porcentaje de la demanda de su actividad se le atribuye a la actividad turística responde que, existe mucha demanda atribuida a los trabajadores del sector. También se registra un moviendo permanente de personas que buscan en Ushuaia un lugar más tranquilo para vivir lejos de la inseguridad del norte.

Con respecto a su opinión sobre la venta de terrenos para hotelería sostuvo que fue muy buena en los últimos dos o tres años. También explico que apareció la construcción de la modalidad de tiempo compartido que no existía hasta el momento.

A la consulta sobre la instalación de porque no se ve la presencia de cadenas hoteleras sostuvo que el Hilton y el Sheraton ( Arakur) están construyendo actualmente. Sin embargo sostiene que existen muchas trabas burocráticas para este tipo de inversiones .también menciona la construcción de un Shopping al lado del supermercado La Anónima.

Específicamente con respecto a su actividad dice que ha vendido terrenos a inversores (personas o empresas) que primero llegan a la ciudad como turistas ej. Faldeo del Golf.

El Sr.Capelloni sostiene que hay un descuido en cuanto a los recursos naturales que le atribuya a la falta de información que tiene la población local. Es necesario crear conciencia del cuidado del recurso en la población.

Ante la pregunta de qué haría si fuera Intendente o Gobernador como proyecto prioritario

- urbanizar los barrios adecuadamente
- regularizar la tierra
- embellecer la ciudad.

### 13. ENTREVISTA AL LIC. HÉCTOR STEFANI

La entrevista realizada el día 10 de febrero del año 2009 se lleva a cabo en la ciudad de Ushuaia en la agencia de turismo Zenith Explorer propiedad del Sr. Stefani, quién posee actualmente la representación del Sr. Fernández Campbell para la venta de nuevos productos a desarrollar en el Lago Fagnano y el Canal Beagle. Según los dichos del Lic. Stefani lo más destacado de la firma Campbell es la amplia experiencia en el transporte de pasajeros de turismo por agua. Esta empresa no diversifica sus productos en calidad de prestador.

Solicitamos su opinión sobre la visión actual del turismo en Tierra del Fuego, considera que a pesar de su poca experiencia en el sector la oferta de Ushuaia está atrasada con respecto a la demanda y que es necesario una ampliación de la misma.

Los simbolismos de la Tierra del Fuego y del Fin del Mundo tampoco se corresponden con la oferta existente – todos los catamaranes salen a la misma hora a navegar el canal- La propuesta de Fernández Campbell es ampliar la oferta con la navegación en el Lago Fagnano y el canal Beagle con una línea regular a Pto. Williams.

En cuanto a las estadísticas de cantidad de pasajeros que llegan al destino sostiene que respecto de las agencias hay que separar a los que arriban por cruceros que no le generan ganancias a las agencias en general salvo a las involucradas como prestadores.

En cuanto a nuestra dependencia aérea sostiene que el servicio de las dos compañías es deficiente y nos perjudica.

En cuanto a la actividad empresarial privada sostiene que la misma no encuentra la correspondiente contrapartida por parte del estado. El estado es lento y detiene los trámites aún por cosas mínimas como las vacaciones de los funcionarios.

Todo el estado es deficiente, nacional, provincial y municipal. No existe planificación para el crecimiento. Y si no se planifica no se crece o se crece mal. Existe una marcada falla en la fiscalización de los funcionarios estatales.

En cuanto a los productos que está desarrollando dice que existen dos excursiones en el Lago Fagnano una full day, Tolhuin- Bahía Torito, ofreciendo un mini-trecking y una navegación de bautismo hasta el pozón de Pastoriza con salida del pto. de Tolhuin.

Están elaborando otros productos. Encargaron a profesionales del Cadic un trabajo que permita incorporar a la excursión información sobre el desarrollo geológico de la isla a la ida y a la vuelta conocimientos de antropología del lugar.

En cuanto a los canales de comercialización son, la agencia, Internet, publicidad gráfica y radial local y prevén asistir a las ferias que se realicen durante el año.

Consultado sobre proyectos de nuevos productos sostiene que han solicitado un sector de tierras en el Bombilla a fin de instalar allí un nuevo muelle y tener la posibilidad de hacer una escala por cualquier eventualidad. Sostiene que el estado debería fomentar este tipo de proyectos solicitando los requisitos adecuados, obligando al cuidado del lugar otorgado y previniendo que no sea un negocio inmobiliario para algunos.

Actualmente su agencia está captando al turista que pasa por Ushuaia, sabe que el suyo es un producto difícil de vender y que la inversión realizada por la firma Fernández Campbell proyecta sostenerla por lo menos tres temporadas mínimo hasta que comience a dar rentabilidad.

En este contexto de crisis todos sabemos que el turista compra lo mínimo, exige más y gasta menos. Ha crecido el turista individual y existe también un crecimiento en el corredor Punta Arenas- Ushuaia.

Su empresa está realizando visitas periódicas a la ciudad de Río Grande le interesa captar al habitantes de esa ciudad ofreciéndole el contraste de paisaje que tiene el lago.

La navegación corta es un producto que se puede anexar fácilmente a la oferta existente en Tolhuin, cabalgata, trecking etc.

Actualmente está realizando encuestas de satisfacción con la navegación.

Otro producto a desarrollar es la conexión a Pto. Williams con salidas diarias saliendo una embarcación de cada destino a la misma hora.

Otro producto ya solicitado a la Cancillería es la navegación del Fagnano con ingreso a Chile.

Consultado sobre las opciones de otros productos que pueda ofrecer TDF detallo:

- Isla de los Estados
- Corazón del Isla
- Ushuaia-Williams
- Península Mitre
- Camino a Moat
- Ruta 30
- Canal Beagle, considera que aún no está explotado suficientemente,
- Mejorar la calidad de Ushuaia

Actualmente existen muchos productos cercanos que por falta de capacitación de quienes atienden mostrador no se comercializan bien- se refiere a los circuitos cercanos a Ushuaia

Consultado sobre los vacíos legales existentes sostiene que la falta de fiscalización del estado es determinante en la calidad del servicio.

El estado debería desarrollar infraestructura básica vinculada al turismo, ej. Ampliación del puerto, nuevas rutas, política de cielos abiertos, aeropuertos alternativos.

#### 14. SR. CLAUDIO DE SOUZA Entrevista con el Pte de la Asociación de Agencias de Viajes de Tierra Del Fuego-

Ushuaia, enero 29 de 2009

Consultado acerca de su visión de la actividad turística considera que es preocupante, su crítica apunta a la falta de cumplimiento de la normativa existente por desconocimiento o falta de capacitación.

La incorporación de nuevos actores al sector con desconocimiento perjudica la actividad. Claramente existe una incorporación de servicios que están reglamentados pero no cumplen con la normativa.

La actividad no declarada es preocupante, cualquier crisis en otro sector hace que esas personas consideren el turismo como una salida laboral a la que tienen derecho pero sin cumplir las normas existentes.

No hay respuesta de parte del estado que no cumple el rol de fiscalización.

Los problemas actuales no se lo debemos atribuir solo a la crisis actual, hace tiempo que el visitante es maltratado, Aerolíneas con sus cambios de horarios, huelgas, Reprogramaciones, etc. viene perjudicando la imagen del destino.

Hoy con la crisis y mercados competitivos mas organizados el turismo se direcciona a mercados como África o Asia.

En cuanto a la política turística actual a nivel provincial sostiene que no se entiende como se perjudica a un sector que posee actualmente inversiones por más de doscientos millones de dólares y que genera un ingreso genuino en la provincia.

El estado es el primer competidor con sus altos salarios y pocas horas de trabajo.

La política de puertos merece especial mención dado el criterio que impera de ver al puerto como una caja recaudadora y no como una herramienta para el desarrollo. La variabilidad de las condiciones son permanentes y los casos inesperados como que no puede entrar un buque de pasajeros por que esta el submarino de la Armada Argentina perjudican claramente a la actividad privada.

En cuanto a la generación de nuevos productos sostiene que es imprescindible, está de acuerdo con Ruta 30 y la generación de un parque provincial como Corazón de la Isla pero con la infraestructura adecuada para el pasajero.

En cuanto a la ciudad propone genera circuitos alternativos con sendas especiales para caminantes que involucren a los recursos culturales que hay muchos y no son explotados suficientemente. Además la ciudad posee recursos visuales sin utilizar.

Esta de acuerdo con la oferta de eventos propuesta con la Municipalidad de Ushuaia.

También considera necesario desarrollar una oferta intermedia entre el turismo convencional y el que se ofrece con actividades exigentes. Este sector del mercado no esta desarrollado actualmente.

En cuanto a otros circuitos cercanos por ej Laguna Esmeralda sostiene que es una oferta muy válida pero necesita infraestructura.

Surge como una necesidad la extensión de la estadía y desarrollar productos acotados para ofrecer a los cruceros.

Considera potable el desarrollo del turismo de estancia en la zona norte.

Es necesario un cambio en el In.Fue.Tur desde la base.

Si fuera Gobernador sus proyectos serían

- ❖ Desarrollar el puerto separando la actividad turística de la de carga
- ❖ Generar un desarrollo turístico real con ampliación de ofertas, infraestructura, educación etc.

## 15. ENTREVISTA CON EL ING. RICARDO LHOPEC

Dirección de Planeamiento de la Provincia

En la charla mantenida con el Ing. se abordaron distintos temas de la planificación provincial. Explicó que no existe planificación en la zona norte de la isla y tampoco en Península Mitre. La zona norte es particularmente propiedad privada y no se han fijado allí los criterios de uso del suelo.

Esta tarea sí se desarrolla en la zona sur sobre todo porque este sector de uso turístico requiere un ordenamiento especial.

Se lo consultó específicamente sobre: el sendero de los hacheros, sostuvo que en caso de querer desarrollar este sector es necesario compatibilizar las dos actividades la productiva y la turística.

Explicó que la provincia va a comenzar a trabajar en el proyecto de factibilidad del Centro de Abastecimiento Antártico ubicado en la península del aeropuerto. Ya existe la decisión política al respecto. Tiene la aprobación de Nación, se desarrollará el proyecto financiado por la UNPRE y hay fondos del Bid para su puesta en funcionamiento.

Consultado acerca de la planificación turística propuesta en los talleres sostuvo que no tiene nada más que agregar que lo explicado en esos días.

No comunicó que aunque no existe en los proyectos provinciales, el estado nacional sigue adelante con el desarrollo del Rollon- roll off para el cruce del Estrecho de Magallanes.

Según su criterio un área importante para desarrollar desde el punto de vista turístico es Las Termas, comenta que se trabajó muy bien en otros momentos para sacar a licitación privada la idea proyecto y nos aconsejó consultar el expediente realizado en esa oportunidad.

## 16. ENTREVISTA CON EL SR JUAN MUNAFO Presidente del Ushuaia Bureau

El día 18 de noviembre nos reunimos con el Sr. Juan Munafo Vicepresidente de la Cámara de Comercio de Ushuaia, quien en este momento se desempeña como Presidente del Ushuaia Bureau, el Lic. S. Rodríguez, la Lic S. Allazard y la Lic. Lousto.

El Sr. Munafo relata cómo la Agencia Ushuaia atendiendo a las necesidades de desarrollar el turismo de Congreso, se transformó en Ushuaia Bureau. La necesidad de la figura del Bureau determinó la transformación y conformación de esta forma de representación.

Entre los objetivos planteados por el B. fueron predominantes: el prolongar la estadía diaria de los visitantes de 2,6 días a 3,6 días, desarrollar el turismo de invierno para vencer la marcada estacionalidad y desarrollar el turismo de Eventos y Convenciones.

Existen según su criterio datos interesantes que sostienen la necesidad de desarrollar este tipo de turismo, el 80% de los eventos desarrolla congresos de menos de 600 personas, el otro nicho del 20% restante tiene amplia asistencia pero no es un sector del mercado que le interese al B.

De este 20% mencionado se puede recibir el pos-congreso. La mayoría de los eventos se realiza en temporada baja y sus visitantes gastan el doble de un turista convencional.

El Sr. Munafo se refiere a las tratativas realizadas para sostener los vuelos al destino Ushuaia en invierno, la empresa Lan Chile explicó que no vuela a destinos no rentables ya que al costo del pasaje en ese momento perderían unos U\$S 5000 por vuelo, por lo tanto se decidió operar con

A.A. El primer vuelo de estos en la temporada del 2007 tuvo el aporte de dinero en efectivo de la Municipalidad de Ushuaia, el Ushuaia Bureau y empresas particulares.

El año pasado AA que anteriormente había pedido \$ 150.000 por vuelo, bajo a \$ 100.000.- y actualmente ha pedido U\$S 10000 por cada uno y ofreció aumentar las frecuencias. Los vuelos aparecen en sistema para su venta.

Las circunstancias de la temporada pasada nos favorecieron, la erupción del volcán y la falta de nieve en Bariloche desvió el flujo turístico a nuestro destino.

La buena relación con AA permite obtener otro tipo de ventajas como, una tarifa diferenciada cuando hay que asistir a las distintas ferias promocionales.

El B. armó un calendario de todas las ferias mundiales, luego analizó la conveniencia a la asistencia en conjunto con la Sec. de Turismo de Nación y el Infuetur y ese es su calendario guía. En este contexto colaboran con la Municipalidad y el Infuetur y tratan de poner personal en caso que sea necesario.

El Sr. Munafo destacó que la buena relación que existe con el Municipio está dado por lo que considera un buen contrato inicial.

Por otro lado explicó cómo se logró la provisión de fondos para el B. debido a un trabajo realizado por el Arq. A. López quién realizó un estudio sobre la tarifaria de la tasa de Seguridad e Higiene y la eficiencia de esta en relación al servicio. A partir de la modificación tarifaria un 10% del ingreso va al B y por cada aporte de los privados el Municipio aporta \$ 1.- también al B. De esta manera se lograron fondos para promover el turismo, actividad que beneficia a toda la comunidad.

Se consultó acerca de las diferencias existentes entre el B y la Secretaría de Turismo municipal, básicamente la dinámica de práctica marca la diferencia entre ambos organismos. El B. complementa aquellos espacios dónde no puede ir la Municipalidad, la idea es colaborar siempre con el Municipio en la promoción.

En el B. existe una representación variada, cámaras de actividad privada, concejos profesionales, la Universidad Nacional de la Patagonia y la municipalidad de Ushuaia. La presidencia del organismo siempre está en manos de las Cámaras representantes de la actividad privada.

El Infuetur aún no tiene representación en el B. por más que se lo ha invitado en varias oportunidades.

Uno de los problemas difíciles de solucionar con respecto al organismo provincial es la idea imperante en los funcionarios de igualdad de los espacios provinciales, cosa que no es real en la práctica. A su criterio debería definirse a Ushuaia como turística y llevarse el parque industrial al norte.

Por otro lado también comentó la forma equivocada de promoción del Infuetur que coloca su nombre en la cartelera en lugar de decir Tierra del Fuego o Patagonia. El Infuetur no es un organismo reconocible que los operadores lo identifiquen con Patagonia o TDF.

El Sr. Munafo considera un desafío ofrecer alternativas a la saturación que posee el Parque Nacional dado que no existen circuitos diagramados de circulación. Cree que debiera abrirse el Parque de otra manera, otro acceso, senderos alternativos, dado que hace 20 años ofrece lo mismo.

Sostiene además la necesidad de desarrollar un turismo aventura con nueva alternativas.

Acerca de la experiencia del B. en la feria de Brastoa, refirió el problema que genera el cambio permanente de funcionarios del Infuetur. La falta de continuidad hace que no se sostenga una coherencia en la política turística. Igualmente el B. trata de trabajar sobre los lineamientos políticos del estado.

Respecto al PETS de TDF sostuvo la necesidad de no modificar el Plan de Ushuaia excepto en los sectores que hubiera que lograr alguna mejora.

Pone acento en la responsabilidad ambiental de todos los sectores para preservar el recurso.

En relación a la actual crisis económica mundial sostuvo que le preocupa la competitividad, mantener las tarifas actuales con precios razonables a fin de sostener la recesión que se prevé para la próxima temporada.

La importancia que tiene el mercado español en el destino Ushuaia podría perjudicarlo notoriamente. Si además se agudiza la crisis nacional, tampoco vamos a tener ese turismo por los precios de TDF.

Con respecto al índice Big MC que se mide en 60 países del mundo, en el 2001 la Argentina estaba 30% más barato que ese promedio. En la actualidad estamos un 4% más caro.

Tratando de ampliar la estada considera necesario promover el turismo de invierno, generar nuevos recursos y fidelizar al cliente.

El Cerro Castor es un ej. de eso.

En cuanto a la temporada de verano sostiene que existe una carencia en cuanto a nuevas propuestas. Recientemente se ha formado un cluster de cuatro operadores de turismo alternativo que está saliendo a promocionar otras propuestas. ( ej. Canopy)

Existe una fuerte apuesta al mercado brasilero para el turismo de invierno, el B. esta trabajando con Jaime Ríos quien tiene numerosos contactos en Brasil y ha organizado rondas de negocios en San Pablo para operadores.

Un elemento indispensable a su juicio para sostener un buen producto es la mejora continua.

## 17. ENTREVISTA CON MARIA LAURA BORLA- GUÍA DE TURISMO

Ushuaia , 18 de marzo de 2008

Consultada sobre la ampliación de la oferta con nuevos circuitos M.L sostiene que es necesario manejar mejor la oferta existente y no abrir nuevos. Con respecto al parque provincial Corazón de la Isla, sostiene que hace muchos años se está hablando del tema, es un parque que hasta tiene plan de manejo y todavía no se han abierto los caminos necesarios.

Existen recursos desaprovechados como cabo San Pablo dónde se puede destacar la amplitud de marea, que es parte de la red hemisférica de aves, se ve fauna marina, hay mamíferos marinos varados. Es necesaria una infraestructura adecuada, un pequeño restaurant o confitería, señalización, mantenimiento, está cerca de Tolhuin y R.Grande y sería un apoyo a las estancias que realizan turismo rural.

Es necesario hacer una grilla de atractivos provinciales y poner en valor las áreas protegidas que ya están ej. El Martial o Tierra Mayor. Es necesario que estas áreas tengan accesos cuidados, recursos humanos, folletos, un lugar de venta de souvenir, o sea revalorizarlos como áreas protegidas.

Consultada sobre la zona norte de la isla sostiene:

Respecto a Río Grande sostiene que hay que darle la importancia necesaria de una puerta de ingreso a distintos recursos que permitan prolongar la estadía .

Respecto al sitio Ramsay impactado en la zona de Río Grande sostiene que quizás sea necesario flexibilizar el área urbana de la reserva que será como máximo 10 km.

Es necesario poner en valor las fiestas que allí se desarrollan como la fiesta del ovejero que permite ver a los gauchos con sus trajes originales y sus perros en las actividades de campo muy importante en el norte de la isla.

Está de acuerdo en una integración entre el Estrecho de Magallanes y Río Grande como una opción válida

En cuanto al turismo convencional de Ushuaia propone abrir el cerro Castor en verano con el funcionamiento de la aerosilla que permita acceder a una vista de los Andes fueguinos.

También critica el descuido de la infraestructura existente ej. Mirador de Tierra Mayor que se mueve.

Es necesario contar con un cuerpo de guarda parques provinciales dependientes de áreas protegidas de la provincia.

Otra opción desarrollar el avistaje de cóndores muy interesante para el turista extranjero.

En cuanto a la gestión del Infuetur marca errores, escepticismo, desinterés, a pesar que como instrumento de gestión es muy bueno y está bien pensado pero el recurso humano que posee está en crisis.

El Concejo Provincial de Turismo no ha funcionado.

En cuanto a la promoción provincial sostiene que no hay caminos definidos y no hay planificación solo se va a las ferias que determina la nación.

En cuanto a qué opinión le merece el funcionamiento del Bureau Ushuaia sostiene que recién está empezando a trabajar y aún no se puede evaluar, aunque sostiene que dentro de la actividad no hay información acerca de lo que hace, es desconocido su accionar.

18. ENTREVISTA REALIZADA AL SR. RUBEN DIAZ de la Firma TRANEX –  
Tren del Fin del Mundo –

El día 18 de noviembre la Lic. Allazard, el Lic. Rodríguez y la Lic. Loustó visitamos el Tren del Fin del Mundo, producto turístico único en la Pcia. que rememora el tren del antiguo presidio que funcionara hasta 1952. El actual Ferrocarril Austral Fueguino desarrolla un recorrido en las afueras de la ciudad de Ushuaia partiendo de la Estación del Fin del Mundo, recorre turbales y bosques e ingresa en un sector del PNTDF, dónde se puede continuar una excursión combinada.

Abordamos el tema de la crisis actual del turismo, sostuvo que es la primera vez que tienen una baja de pasajeros desde sus inicios en el año 1994, su crecimiento ha sido siempre muy importante desde el 30 hasta el 50%.

A fin de sostener este retroceso pusieron énfasis en la venta a pasajeros de cruceros. Invertieron en la compra de vehículos que permita trasladar desde el puerto a los pasajeros que no se incluyen en las excursiones de las agencias.

En cuanto a la comercialización, la realizan en forma individual, al principio fueron solos a distintas ferias de turismo, en la actualidad acompañan al Infuetur. Sin embargo sostiene que no están de acuerdo con la forma de promoción, el Infuetur debe dejar su nombre de lado y promocionar el destino Ushuaia.

Por otro lado sostiene que a las ferias la mayoría de los operadores que concurren son hoteleros, no van los receptivos y falta promoción de recursos y productos.

Su mercado es principalmente el europeo ( españoles e italianos) y luego el americano por el turismo de cruceros.

En la baja la merma es muy notoria, este último año se notó el incremento del público brasilero.

Generalmente sus clientes se acercan por la recomendación boca a boca, destaca la calidad del servicio que ofrecen.

El valor de la excursión es de \$ 85 un solo tramo, se puede volver con el tren o tomar otra excursión al Parque Nacional.

En este momento poseen un proyecto de inversión para ampliar el hall central.

Durante el invierno enviaron personal a capacitarse a Inglaterra, quienes visitaron diez trenes turísticos. Se diferencian de ellos en la oferta de visitas guiadas que aquí si se ofrece al pasajero.

La empresa apunta a mejorar permanentemente la calidad de su servicio, ofrecen los folletos en 18 idiomas y un espectáculo musical antes de la salida del tren.

En cuanto a la frecuencia en verano llegan a realizar entre 16 y 18 salidas diarias adaptándose a la llegada de los micros. En general la mayoría de las agencias concentra su actividad en el horario de la mañana, lo que genera una gran concentración de pasajeros. Por ej. este día salieron 440 a la mañana y 25 a la tarde.

Reciben pasajeros con charter especiales con productos diferenciados que comercializa la empresa directamente.

La entrevista finalizó con una recorrida general por el tren. El Sr. Díaz nos enseñó los talleres dónde se reparan y actualmente se construyen los vagones. También explicó las ventajas de las locomotoras a vapor que eligieron porque contaminan mucho menos que las diesel.

Explicó además el proyecto de ampliación del hall central y de la playa de estacionamiento para micros.

## 19. LUIS TURI – OPERADOR DE TURISMO AVENTURA

El día 19 de agosto del 2008 los coordinadores S.Allazard; S. Rodríguez y S Loustó nos entrevistamos con el Sr. Luis Turi, operador de turismo no convencional que desarrolla sus actividades desde 1997 en TDF. Su especialidad es guía de montaña certificado.

El Sr. Turi plantea la realidad existente entre desarrollar un producto ideal y la supervivencia de su empresa.

Explica el problema que se presenta por la existencia de la ley 338 de Guías de Turismo. Si envía guías de turismo con sus clientes es una abierta irresponsabilidad ya que no están preparados para llevar grupos a las actividades de montaña, si se los envía con guías de montaña, supuestamente viola la ley y es sometido a multas por parte del órgano de aplicación. No existen ámbitos de discusión con respecto a las limitaciones de la ley 338, si uno va al ámbito legal no queda otro espacio más que pagar la multa.

Igual que sucede con los baqueanos de pesca, este tema hace a la viabilidad de desarrollar el turismo alternativo, es necesario encontrar rápidamente una solución, porque con el marco legal existente hay potencialmente un producto a desarrollar pero se torna inviable.

Plantea como política absolutamente necesaria la inclusión de todos los que están trabajando en turismo, no tratarlos como truchos sino incorpóralos al sistema, organizar, certificar etc.

Considera que el análisis de la Ley 338 la debe hacer un sociólogo que considere las conductas de un grupo que intenta mantener el monopolio del sector, trabajando solo algunos meses del año. Esto hace que las empresas traigan guías de otros lados que no están preparados con respecto al escenario a guiar, deteriorando claramente el servicio. Estos guías trabajan una temporada, se quedan y comienzan a formar parte del grupo de poder, convirtiéndose esto en un ciclo permanente.

El conflicto que plantea la ley 338 excluye a la comunidad, no es posible lograr un espacio de discusión porque la estrategia de la Asociación de Guías cuando hay discusión es sembrar el caos.

Falta decisión política para solucionar el tema. Cuando se presentó el proyecto de ley de baqueanos de pesca se aprobó sobre tablas. Sin embargo por error en la redacción de dicha ley no es posible aplicarla.

Su producto particular tiene que ver con las actividades de montaña, trekking, ascensos, escalada en hielo. Además comercializa productos de terceros como buceo, cabalgatas y Antártida.

También está desarrollando otros productos propios en Antártida con veleros y actividades en tierra.

En Antártida opera una sola empresa que tiene su base privada en tierra Adventure Network, es inglesa ofrece sobrevuelos, vuela desde Punta Arenas, la tarifa es de U\$S 45.000.-

Continuando con el relato, el Sr. Turi propone una alternativa a este tipo de excursiones. Se le consulta acerca de los productos que desarrolla actualmente:

Explorando TDF: salen de Río Grande y recorren toda la isla con una duración de 14 días. Es un producto asociado a la naturaleza y cultura, se desarrolla el camino de los buscadores de oro y las experiencias de J.Popper. Se realiza un trayecto en 4 x4 y otros caminando. Con pernoctes en estancia Viamonte. Se visita lago Yehuin y vuelta a Ushuaia caminando

Otro producto es trekking a glaciares: Glaciar Vinciguerra, Laguna de los Témpanos.

Se realizan caminatas sobre el glaciar, interpretación y observación de los procesos glaciares (cuevas, grietas, sumideros). Dura todo el día.

Trekking Chile Alpino en la Cordillera Darwin se realizan ascensiones y caminata sobre glaciares.

Vuelta a Ushuaia en el Valle de Andorra, Cerro Falso, Tonelli y Cañadón de la Oveja.

Actividades: Trekking por el bosque y en zonas de altura. Ascensión sencilla a un cerro de 1300 m. Dura tres días.

La Lic. Allazard le consulta acerca del tipo de mercado que comercializa, son generalmente franceses, alemanes, estadounidenses y algunos españoles.

En mostrador el mix de ventas es muy cambiante pero básicamente son europeos.

No posee una estrategia de comercialización se hace como se puede. La mejor estrategia es la recomendación.

No asiste a ferias por su cuenta ni tampoco a través del Infuetur ya que las ferias a las que asiste el organismo provincial están direccionadas al turismo convencional. Hizo intentos de llegar algunos mercados viajando personalmente y visitando agencias en Europa.

Tiene contacto con agencias especializadas en Valencia y Madrid.

Aclara que el destino Tierra del Fuego no vende en sí mismo a los europeos, quienes si tienen un conocimiento del producto Patagonia.

La competencia para su actividad está ubicada en Perú y Nepal y nuestros precios son más altos que esos destinos.

Remarca el encarecimiento que sufren los productos al ingresar a la cadena de comercialización lo que perjudica claramente al operador local y la necesidad de no olvidar que no existimos aún como destino turístico.

Detalla la movilización que tuvo el mercado francés a raíz del programa televisivo que lleva el nombre de Ushuaia.

En cuanto a los mercados que accede sostiene que su producto es para un tipo de mercado que posea un alto nivel cultural por ej. el mercado inglés, ese tipo de turista viene conociendo el destino y con deseos de conocerlo aún más.

Otro mercado interesante son los jubilados norteamericanos del oeste. En cambio el español e italiano utilizan de otra manera a la montaña, con espíritu deportivo.

Las edades de los turistas que compran estas excursiones oscilan entre los 35 a 70 años.

Se consulto al Sr. Turi sobre los espacios potenciales para el turismo, sostiene que el mayor valor de TDF es el contraste y considera muy importante la intervención del estado en el desarrollo de la actividad turística.

A su entender es necesario poner en valor las Sierras Valdivieso, el Paso Beban, la senda Laguna del Caminante, y el Cañadón de la Oveja dentro del PNTDF. También destacó la importancia del Corazón de la Isla (es un paraíso sostuvo) y la necesidad de crear un sendero provincial que permita recorrer toda la isla a caballo, caminando, en ski o bicicleta.

Dice el Sr. Turi que si el Corazón de la Isla apareciera en las guías de turismo con toda su potencialidad se vendería rápidamente destacó la importancia de las guías de viajeros como Lonely Planet

Es necesario generar servicios en las estancias y otros como operadores de botes en las distintas lagunas, crear una infraestructura troncal provincial.

El Lic. Rodríguez le consultó acerca de la potencialidad de Península Mitre, a su criterio es un área sumamente compleja, frágil, remota, es solo para naturalistas, el valor esta dado en la virginidad del espacio.

En lo que respecta al PNTDF dice que retiró de su excursión Bahía Lapataia dado que existe gran concentración de público lo que deteriora la calidad del recorrido que ofrece.

Lo mismo sucede con el tren en los horarios de la mañana, la forma de comercialización que posee la empresa determina que todos los pasajeros se concentren en la ventanilla a la salida del tren lo que deteriora marcadamente la calidad del recurso.

20. ENTEVISTA CON EL SR... SALVADOR DE GAETANO.  
( DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PUERTOS)

Ushuaia, 06 de febrero de 2009

Consultado sobre sus antecedentes en temas turísticos, el Sr. Salvador De Gaetano nos comenta que desde el año 1986 al 90 fue propietario, junto a su ex esposa Uthe, de una agencia de viajes, "Uthe Hönn Viajes", dedicada al turismo receptivo y a la organización de tours muy exclusivos, en buques antárticos y en veleros que hacían viajes al Cabo de Hornos y a las Islas del Atlántico Sur. Organizaban también escaladas en montaña y cabalgatas a la cordillera de Darwin y otras especialidades.

Es también propietario de un conjunto de cabañas al pie del Glaciar Martial, que aún explota en el rubro turístico.

Más tarde estuvo trabajando como transportista turístico, en excursiones tradicionales, hasta que en el año 1992 ingresó en la Dirección Provincial de Puertos (D.P.P.) comenzando su carrera actual. La experiencia adquirida en los últimos 16 años lo llevó a ser: primero, jefe del Puerto de Ushuaia, durante a ampliación del muelle realizada en 1994, la que permitió que llegaran buques de mayor porte. Luego estuvo en el área técnica, como Director General de Estudios y Proyectos, y por último fue Vicepresidente de la Dirección Provincial de Puertos durante la anterior gestión del gobierno provincial.

Como Director General de Estudios y Proyectos, participó en el diseño de los lineamientos de crecimiento del Plan Maestro Portuario para los años 2005 al 2010, teniendo en cuenta los tres rubros principales que conforman la actividad portuaria:

- 1) La carga comercial;
- 2) La pesca; y
- 3) La actividad turística.

Esta última tanto en lo referido a Cruceros Antárticos como a Cruceros de Circunnavegación. Aclarando que generalmente los primeros generalmente son buques chicos con hasta 120/150 pasajeros, y los segundos buques de 150 a 2.500 pasajeros. Encontramos desde pequeñas embarcaciones, que realizan excursiones cortas (1 vez por semana) entre el Cabo de Hornos, Punta Arenas y la zona de glaciares del Beagle, a los *súper-cruceros* que recorren el mundo y quieren pasar por la Antártida (el 89% de ellos pasan por Ushuaia); o los bioceánicos, que conectan a Río de Janeiro y/o Buenos Aires con Puerto Madryn, Puerto Montt y Valparaíso (ej. el 'Infinity', o el 'Radiance of the Sea').

Este año casi 400 cruceros harán escala en el Puerto de Ushuaia. La temporada de cruceros va desde noviembre hasta fines de abril.

La D.P.P. tiene la doble función de proveer servicios y fiscalizar los servicios provistos por las agencias privadas que la complementan. Es decir que debe ser a la vez reguladora de la actividad y autoridad de aplicación en la actividad portuaria.

Como Vicepresidente de la Dirección Provincial de Puertos organizó, en el año 2007, un encuentro internacional de "Sea Trade" en Ushuaia. Verdadero canal de comercialización, donde vinieron ejecutivos de las empresas más importantes de todo el mundo en materia naviera. En este encuentro, que se realiza periódicamente en distintas partes del mundo, ellos expusieron todo lo que atañe a la industria y comercialización mundial de cruceros. Dejaron en claro cuales son sus expectativas para Sudamérica y en particular para Ushuaia, expresando que éste es un puerto potencialmente estratégico y uno de los puertos más importantes en el Cono Sur. Remarcaron el auge mundial de los cruceros turísticos y la particularidad de los beneficios que ofrece para esta actividad la contra estación en el hemisferio sur. Además de obtener una mayor amortización de las naves, por la posibilidad de poder operar a lo largo de todo el año, destacan también que mientras que en el hemisferio Norte obtienen una ganancia neta del 8%; por razones

operativas y relativas al aprovechamiento de la contra estación, los cruceros del hemisferio Sur, les reportan una ganancia neta del 35%, lo que promete un gran desarrollo e incremento de esta actividad, en esta parte del mundo.

En el transcurso del encuentro también se realizó un Workshop y los proveedores locales tuvieron la oportunidad de encontrarse sin intermediarios, con estos popes de la actividad naviera mundial, donde éstos expresaron su necesidad de abastecimiento logístico local, para sus verdaderas ciudades flotantes, pero lamentablemente en Ushuaia no tenemos aún la escala de producción, tanto en cantidad como en calidad, como para abastecerlos de los bienes necesarios.

Salvador expresa que hay que trabajar mucho localmente para que Tierra del Fuego y en particular Ushuaia logre convertirse en el centro logístico, proveedor de la industria naviera, mientras tanto tendrá que competir en eso con Punta Arenas, Chile.

Consultado más específicamente sobre su visión acerca del turismo en la provincia, el Sr. S.D. expresa que cuando él empezó a trabajar en Turismo, el gran dilema era si traer pocos turistas de mucho poder adquisitivo, que gasten mucho en estadías prolongadas (turismo exclusivo) o hacer turismo masivo. La intención inicial fue incentivar el primero, pero las circunstancias, con el transcurso de los años, fueron llevando a que el perfil cambiara, particularmente a partir de la creación de servicios que demandaron una mayor afluencia de turistas para ser rentables, como ser la construcción de más hoteles y la aparición de más catamaranes. *“Una cosa era Ushuaia con 2 catamaranes y 1.000 camas y otra es ahora con 20 catamaranes y 4.000 camas turísticas”.*

Preguntado sobre si ese cambio de perfil considera él que fue activado por la acción local o por la propia demanda turística exterior, expresa que cree que fue por ambas cosas a la vez. Dice que la impotencia local de no saber cómo encontrar en el mercado internacional ese nicho de turismo exclusivo deseado (el que es difícil de conformar sin hacer una importante inversión inicial en servicios), llevó al facilismo de traer más gente con menor esfuerzo económico y ofrecer una estadía de 2 o 3 días, que es más fácil que hacer que un programa de 10 días de actividades. Estima que más de un 90% de la actividad turística local es turismo masivo, y repite *“donde se ofrece una estadía de 2 o 3 días, con 3 o 4 excursiones y se terminó el programa”.*

También expresa: *“Por otro lado, mientras en Ushuaia a los cruceros turísticos no logramos hacer que permanezcan más de 8 o 10 horas, ya que se les ofrece a los turistas embarcados solo las dos excursiones básicas: la isla de los lobos en catamarán y la visita al Parque Nacional; en Punta Arenas, Chile, que no tiene atractivos cercanos, logran que pernocten en ese puerto y zarpen al día siguiente (24 horas), ya que allí les ofrecen excursiones al Parque Nacional Torres del Paine, sobre vuelos Antárticos, e incluso también sobre vuelos a los Glaciares de Calafate, en Argentina. En Chile han armado más productos para prolongar las estadías.”*

Estima que para que esto ocurra, no existen culpas de nadie en particular y somos todos responsables en general. Y agrega: *“En tantos años que hemos tenido para planificar el turismo, lo que se ha hecho, digamos, fue ir de atrás para adelante. Primero deberíamos haber definido los objetivos estratégicos y después planificar las acciones para lograrlos. Hubo una pérdida de objetivos, se mezclaron las cosas, nos confundimos y Ushuaia terminó siendo una mezcla. Hoy no sabemos si nos dedicamos al turismo masivo o al turismo aventura (exclusivo). Algunos operadores tratan de imponer algo de este último, pero aún no logran marcar la diferencia.”*

De acuerdo a lo que él sabe, en estudios turísticos realizados, dice que se han identificado más de 350 motivaciones para hacer turismo, pero, a su entender, Ushuaia y Tierra del Fuego, todavía no encontró dentro de lo que ella tiene para ofrecer, su nicho particular.

*“Tenemos las cosas, pero en lugar de ir a buscar ese pasajero que quiere lo que nosotros tenemos, estamos haciendo, al revés; estamos yendo a buscar turismo masivo y les inventamos excursiones cortas, de fácil ejecución. Es decir no estamos trabajando a largo plazo, estamos siempre trabajando en la coyuntura, en el día a día.”*

*“Es una cuestión que excede a los operadores privados locales, nacionales e internacionales, **El estado provincial debe tomar finalmente una decisión política al respecto y definir hacia donde se debe ir.**”*

*“También lo vemos en el aspecto turístico marítimo, todos los años se están incorporando uno o dos catamaranes a la flota. Esto quiere decir que en un momento dado va a haber más catamaranes que lobos marinos...”*

*“Nadie ha buscado otra alternativa, ...buscado otra cosa que se pueda mostrar, o hacer actividades mixtas, circuitos nuevos, como navegaciones y/o caminatas en lugares de interés geológico o antropológico, como ver los concheros de los indios, que plagan toda nuestra costa. Tampoco se alcanza a articular una acción de alianza estratégica con Puerto Williams, donde tenemos una posibilidad de desarrollar un circuito chico, Pto.Williams- Ushuaia Ushuaia-Pto.Williams, a través de Navarino, con un tramo terrestre hasta Williams o directamente hacer el cruce directo, ya que están dadas las condiciones en los dos lados.”*

*“A través de Almanza en este momento no es posible porque la infraestructura que hay que armar allí es muy grande y tampoco aún pueden ir colectivos de gran tamaño hasta allá. Otra cosa sería con la ruta N° 30 abierta. Chile está pidiendo abrir un corredor a través de Almanza, ya hace muchos años, pero la inversión que eso demanda es muy grande y la Argentina no está dispuesta a hacerlo.”*

Declara que también, es interesante destacar como fue evolucionando el turismo marítimo. *“El puerto de Ushuaia, al principio, se inicia con la recepción de buques Antárticos solamente. Luego, a partir de 1999/2000, cuando se completa la ampliación del puerto, se pueden amarrar en el puerto, buques de mayor envergadura. Hoy llegan una cantidad muy importante de buques de circunnavegación, que hacen Río de Janeiro-Valparaíso. Ésta es una ruta, donde Ushuaia es una escala estratégica muy importante y un producto muy atractivo a los efectos del marketing de los cruceros. Estos buques provenientes de Brasil, recalán aquí, luego hacen los canales fueguinos, Punta Arenas y normalmente después, van a Puerto Mont y siguen hasta Valparaíso. Podrían hacerlo a través del Estrecho de Magallanes e ir directamente a Punta Arenas sin pasar por Ushuaia, pero el atractivo de Ushuaia es muy fuerte y cabe destacar también, **que el hecho de tener una buena infraestructura portuaria, nos ha permitido ganar ese mercado.**”*

Comenta que el Aeropuerto local, ha contribuido a resolver también el problema del recambio de pasajeros y tripulantes, lo que lo hace al puerto más efectivo aún.

*“A veces uno hace una infraestructura pensando en una razón y luego resulta que trae aparejado otros resultados colaterales, a veces para bien y otras no. Hay que estar muy atento a los cambios del mercado turístico. Éstos, a veces, son muy vertiginosos y sensibles y hay que estar siempre trabajando y reajustando sobre la coyuntura; y sobre todo reinterpretando el futuro cercano; unos dos, tres, cuatro años, viendo que va a pasar, y cuáles son las tendencias. Porque todas las previsiones portuarias no se hacen de un día para el otro, se deben hacer por lo menos con dos años de anticipación. Con esos mismos plazos se planifican también los nuevos programas; cuando un barco o una compañía decide realizar un crucero de circunnavegación y venir a Ushuaia, no lo decide un mes antes, lo decide con dos años de anticipación... y si decide por alguna razón, no regresar, se tarda también muchos años en lograr que vuelva y más aún en recuperar la confianza inicial.”*

*“El turismo de circunnavegación ha generado en la ciudad trabajo de una escala no prevista, que no ha sido mensurado por el Estado. Pero en lo cotidiano, hablando con los comerciantes en la calle San Martín, con los taxistas, con los guías de turismo, con los que alquilan caballos, etc., uno se da cuenta que hoy la gente que viene por barco, los grandes cruceros es casi equivalente, en cantidad, a la gente que viene por avión. Y de esa gente, en un gran porcentaje, hace excursiones, en un tiempo muy acotado. Muchos hacen las excursiones tradicionales, y unos pocos salen con los taxis a recorrer por su cuenta, a hacer paseos, city tours, en fin... También los restaurantes trabajan mucho, también los comercios de venta de ropa, todo lo que es souvenirs, etc...trabajan mucho con este público. Éste es un nicho turístico más.”*

*“En cuanto al aporte económico que deja un pasajero de crucero en Ushuaia se estima en un promedio de 70 dólares americanos por persona (en menos de un día). Si uno saca la cuenta que están viniendo 130.000 pax/año están dejando unos U\$S 910.000 genuinos anuales, que están entrando a la ciudad por esta vía. Por supuesto que el turista habitual deja más, pero no es tanto si los comparamos, ya que hay que tener en cuenta que el dinero que éste paga, gran parte de él, no queda o viene a Ushuaia. Hay comisiones de agencias, intermediarios, etc. Las aerolíneas se llevan gran parte de esa torta, así mismo los operadores turísticos de origen. Es un error creer que el turismo de cruceros no sirve para la economía local, porque el crucerista es un turista de muy alto poder adquisitivo, tal vez mayor que el del turista común. El secreto sería buscar que esta gente gaste más, ofreciéndole productos más atractivos en destino. Hay que hacer un estudio para saber qué es lo que este turista espera encontrar en el lugar y ofrecerle eso. Se presupone que espera encontrar cosas autóctonas, diferentes a las que puede encontrar en su lugar de origen, eso es lo que hay que ofrecerle, hay que incentivar la imaginación local. Existen muchos productos locales que les pueden interesar, desde los culturales hasta las excursiones aéreas. Hay también algo que hay que entender, si los productos son ser de alto costo mejor, ya que en general, todo se comercializa a bordo antes de llegar a puerto y parte de la ganancia la percibe el operador naviero. Si a bordo se venden productos de alto valor y es buen negocio, se produce un incentivo para que la empresa decida prolongar la estadía, ya que incrementa su ganancia con el mismo costo operativo. Eso es lo que hacen en Punta Arenas con los sobre vuelos Antárticos, que son paquetes turísticos de mucho dinero, con altas comisiones de venta.”*

*Luego expresa: “Volviendo al principio, cuando la Provincia se hace cargo de los puertos, ya que hasta el año 1991 eran manejados por la Nación, era muy chica la repartición pública y muy pequeña la actividad privada. Después de 17 años podemos decir que la actividad portuaria y la actividad privada relacionada a ella, ha crecido enormemente. Consecuentemente se han desarrollado todas aquellas actividades de la ciudad que tiene alguna vinculación directa o indirecta con ellas. Como ser los lavaderos de ropa, las tintorerías, las heladerías y hasta las panaderías están vendiendo también sus productos a los barcos.”*

*“Podemos decir entonces, que la política que tuvo la Dirección Provincial de Puertos, fue sumamente activa, ya que desde su inicio tomó como norma (antes no existía), la decisión de asegurarles a los empresarios navieros que todos sus barcos turísticos, a su arribo tengan muelle seguro, aún teniendo que recurrir a sacar un pesquero o carguero a la rada. Esta política fue la que dio grandes frutos, porque las empresas navieras pasaron a tener la garantía de tener lugar seguro en el muelle y afianzaron la ruta, y consecuentemente, consolidaron también el puerto local.”*

*“El segundo paso fue mejorar los servicios y empezar a abastecer de agua potable a los buques, en las cantidades necesarias. Hoy estamos un poco exigidos en la provisión de agua potable, porque antes abastecíamos a uno o dos buques a la vez y hoy lo estamos haciendo con seis al mismo tiempo, con la misma infraestructura, eso hay que mejorarlo urgentemente.”*

*“El tercer tema que empezó a producir el afianzamiento del destino Ushuaia como puerto de cruceros, fue la posibilidad de que proveedores marítimos de otras partes, pudieran embarcar sus productos aquí en Ushuaia, es decir mercaderías, recambio de pasajeros, tripulantes. Todas operaciones de logística vitales para un barco. Esas son las políticas que no hay que descuidar y hay que profundizar, haciendo en este caso, más infraestructura portuaria, porque el puerto local ya volvió a quedar chico, en muelles, en provisión de agua potable, de combustible...”*

*“La provisión del combustible también se está trabajando de una manera muy precaria, de diez a quince camiones en el muelle entregando combustible en medio de operaciones de estiva y de miles de pasajeros que suben y bajan de los barcos, lo hace potencialmente peligroso. Es un tema muy importante de resolver.”*

*“No obstante ello, todo lo logrado ha motivado que Ushuaia se transformara en el principal Puerto marítimo de tráfico de cruceros, tanto antárticos como de circunnavegación. No hay un puerto en toda la costa argentina, ni en Chile hasta Valparaíso, que tenga la cantidad de recaladas que tiene Ushuaia.”*

*“De todo el tránsito marítimo mundial hacia la Antártida, considerando Chile, Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda, en este momento, el 89% entra y sale desde Ushuaia. No hay duda que Ushuaia es la Puerta de Entrada a la Antártida,”*

*“Aún también queda pendiente, el siguiente paso a dar, que es construir la infraestructura necesarias para que éste **se convierta en el Centro Logístico o de abastecimiento del continente Antártico**. Ushuaia tiene todas las condiciones geográficas para serlo y es otro tema, y **todo otra actividad a desarrollar**”*

*“En el tema turístico insisto, la primera discusión que tenemos que hacer es si queremos recibir un millón de turistas anuales que dejen poco per cápita o queremos 200.000 que gasten mucho dinero, y luego hacer la planificación acorde a ello. Esta planificación está pendiente desde hace muchos años, desde que yo llegué a la Isla”.*

*“Hasta el año 2000, la actividad turística estaba aletargada, solo tenía un crecimiento vegetativo, luego en el 2001/2002 hubo un bajón con la crisis nacional y a partir del 2003/2004 fueron años súper extraordinarios... más que nada debido al cambio monetario. Salir fuera del país era carísimo y venir desde el extranjero muy barato. Esto incentivó el turismo receptivo interno y externo. Para incrementar nuestra confusión, esos años de superavit, hicieron que mucha gente creyera que era una tendencia sostenida, sin darse cuenta que era una burbuja. El Estado empeoró las cosas favoreciendo las inversiones hoteleras. Embancado en lo sucedido en el 2003/20*

*04 se hizo mucha propaganda del éxito del turismo, y muchos vinieron a invertir en hotelería creyendo que la ocupación iba a ser extraordinaria... pero por supuesto era una burbuja y ahora volvimos a la realidad. Para colmo la crisis actual es mundial, no solo nacional, y afecta no solo al mercado interno sino también al mercado externo, y no estamos preparados para afrontarla. Lamentablemente durante este año 2009 y el 2010, muchos de los inversores la van a pasar mal. Se ha realizado mucha infraestructura sobredimensionada y muchos se han metido en créditos creyendo que se amortizaban fácilmente y van a ser difíciles de pagar. En este momento la sobre oferta con respecto a la demanda estimo que es muy alta. Cuando me refiero a sobre oferta, me refiero a hotelería, transporte, a embarcaciones turísticas, a todo. A mi entender todo está sobredimensionado. Nunca estuvimos en una situación como ésta. Antes nuestra oferta estaba, por lo menos, ajustada a la demanda. En una escala chica era más fácil manejar las crisis. Uno aprende con los años que la industria turística es cíclica. Históricamente ni siquiera fue equitativa, hemos tenido por cada año de vacas gordas hasta dos o tres años de vacas flacas.... **Por eso***

***una vez más se marca la importancia de realizar una buena planificación del sector, y es así, que tanto el estado como los privados, estamos obligados por su ausencia, a improvisar en dos planos: la coyuntura diaria y la previsión futura”.***

*“El estado es el que debiera hacer la evaluación de la situación, porque los operadores turísticos están en su negocio en su gestión específica y no puede ver la totalidad. El estado tiene que tener una visión más abarcativa y hacer los análisis generales macro, para informar verazmente a los prestadores de la situación real, para que mejoren y adecuen sus servicios a la misma. Tal vez se llegue a la conclusión que pueden coexistir distintos niveles de turismo, (ya que en realidad siempre va a haber público para todo), pero en ese caso hay que establecer fehacientemente la cuantificación de cada uno y ver la forma de que uno no interfiera con el otro.*

*Acá eso todavía no lo tenemos claro. Todo se maneja por corazonadas, por veredictos personales de opinólogos sin conocimiento técnico o científico. Es una situación muy complicada.”*

Consultado sobre cómo ve el Turismo Invernal, cree que fue una de las pocas actividades que se desarrollaron con cierta visión estratégica. Dice que todavía los meses de mayor ocupación en Tierra del Fuego son diciembre, enero y febrero. *“Julio, agosto y septiembre han sido meses tradicionalmente de temporada baja”.* De todos modos, considera, que desarrollar aún más el Turismo Invernal, lograría resolver el problema de estacionalidad tan marcada que hay. Permitiría amortizar algo más el equipamiento hotelero y de transporte sobredimensionado y aprovechar esa capacidad, que en invierno, está ociosa, para ofrecer mejores servicios.

Insiste en la falta de planificación y en la falta de acciones concretas en este aspecto también. Considera que el Valle de Tierra Mayor, el centro invernal de Tierra del Fuego, se desarrolló erróneamente, concentrando en una sola persona o concesión, en forma puntual, la inversión y esfuerzo del estado; dejando que dependa de esta única licencia comercial, de este único centro de ski, el crecimiento del producto. En otros lugares (hace referencia a Aspen en EE.UU.) se planificó de otra manera, y se concesionó a más de una empresa logrando una mayor competitividad, lo que se traduce en mejores prestaciones de servicio y mayor desarrollo del centro. Cree que el “Cerro Castor” es y fue bueno como punto de partida, pero considera, que tiene que haber más ofertas, más alternativas de calidad para desarrollar el Valle y eventualmente crecer, en caso de aumentar la demanda.

Finalmente hace un paralelo volviendo sobre el desarrollo portuario, donde plantea que el caso es equivalente. El puerto local, dice que, no es posible que continúe siendo uno único y de multipropósito, como es hoy, en el que se efectúan todo tipo de actividades: carga, pesca, turismo e inclusive atraque de buques de la Armada y la Prefectura, muchas incompatibles entre sí. Cree que hay que diversificar, y que se impone ya realizar un complejo portuario, donde haya terminales diferenciadas para carga, para pesca, un futuro astillero para reparaciones navales, una terminal para logística Antártica, una terminal turística (que sería el puerto actual) y una necesaria terminal de combustible nueva. Que éstas no interfieran una con la otra y permitan que cada una tenga planificadamente el desarrollo que le corresponda.

Por último se expone sobre el tema de Logística Antártica y las posibilidades de construir una terminal como Centro Logístico Antártico y sus grandes posibilidades económicas (ingreso local probable de U\$S 10M anuales), lo que conformaría un informe económico aparte, que no atañe específicamente a Turismo.

Para terminar, se le solicita al entrevistado que realice una evaluación sobre los siguientes tópicos:

EVALUACION DEL 1 AL 5 ( 1 muy malo – 5 muy bueno)

- La atención del visitante en el destino 4
- El equipamiento hotelero 4
- La oferta gastronómica 4
- El servicio de guías 3
- La capacitación de RH en destino 3
- El estado de conservación de los recursos 3+
- El estado de conservación de rutas y caminos 3+
- La calidad del destino en términos generales 3+

21. ENTREVISTA CON LA ARQTA. TERESA MARTINEZ DE FANK.  
( PROPIETARIA DE LAS CABAÑAS “ALDEA NEVADA” )

Ushuaia, 27 de febrero de 2009

La Arqta. Teresa Martínez junto con su marido, el Ing. Rafael Fank, son propietarios desde 1989 de un complejo de 10 cabañas turísticas, ubicadas al pie del camino al Glaciar Louis Martial. Es decir que tienen acumulada una experiencia que ya lleva 20 años en Turismo Receptivo en la ciudad de Ushuaia.

Sus cabañas se encuentran muy bien situadas dentro de la planta urbana y reciben muchos turistas de buen poder adquisitivo.

Consultada sobre la situación de la actividad turística en general de la Isla, nos comenta que considera que es una actividad muy importante para el desarrollo económico de la Isla, dado que es una de las pocas actividades económicas realmente genuinas y sustentables que tiene la provincia y que además no compromete los recursos naturales de la misma.

Considera que los recursos que caracterizan a Tierra del Fuego como atractivo turístico son principalmente su historia y su ubicación geográfica, el misterio que caracteriza el “Fin del Mundo”, y el concepto de ser la “Puerta a la Antártida”, en segundo término la naturaleza virgen, los paisajes y particularmente los Canales Fueguinos como producto; en último término la ciudad misma, la que muchas veces decepciona al turista por su desorden y suciedad. Considera que un aspecto positivo es también la sensación de seguridad que aquí se siente con respecto al resto del país.

Habla de la necesidad de desarrollar toda la costa del Canal de Beagle como producto, de la belleza de los parajes de la zona entre Puerto Almanza, la estancia Remolinos, estancia Túnel. En pocas palabras toda la costa entre la ciudad de Ushuaia y Moat, siendo imprescindible la apertura definitiva de la ruta provincial N° 30.

También se refiere al atractivo del Cabo San Pablo y el buque varado “Desdemona” que al igual que el remolcador “Saint Christopher”, varado en Ushuaia, se han convertido en atractivos en sí mismos. Comenta como un hecho fortuito muchas veces viene a realzar y enmarcar un paisaje. Como arquitecta reflexiona que, al igual que los buques varados en la costa, un hecho humano como es la Arquitectura, suele resaltar y dar marco al paisaje. Observa que a muchos de los atractivos de Tierra del Fuego lo que le falta es convertirlos en productos turísticos, que sean entre otras cosas, económicamente sustentables. Cree que la falta de sustentabilidad económica es la causa del fracaso de muchos emprendimientos encarados, tal los casos de las hosterías de Lago Yehuín y Cabo San Pablo.

Observa también la necesidad de trabajar mucho en la creación de productos que prolonguen la estadía, tanto de los turistas arribados por avión como de los cruceristas, y lograr además, que se prolongue la corta estacionalidad turística, la que generalmente decae a partir del mes de marzo, llevándola hasta Semana Santa como mínimo.

Con respecto a la afluencia de turistas, observa un importante incremento, en los últimos años, de los de nacionalidad brasilera, particularmente en época invernal. Supone que ello es producto de la promoción realizada por el Infuetur y reconoce la importancia de realizar promociones a nivel nacional y regional, dado que gran parte de sus clientes son argentinos y recibe también mucha gente de Punta Arenas, Chile.

Con respecto a los conflictos y/o posibles escollos al buen desarrollo de la actividad, considera que no existe capacitación en el personal dedicado a la actividad y que la población local aún carece de conciencia turística; que impera la mentalidad de los empleados de la administración pública en general, lo que provoca que la atención al turista sean deficiente. Como ejemplo comenta que le cuesta muchísimo conseguir personal de camareras que acepte trabajar los fines de semana, todos en general aspiran a la comodidad y seguridad de los empleos gubernamentales. También la estacionalidad de la actividad, y el consecuente empleo temporario colabora con esto último.

El mal servicio es notorio en la atención que brindan los vendedores en los locales comerciales y los mozos, en restaurantes y confiterías, incluido en el “Cerro Castor”. Recibe muchas quejas y comentarios adversos al respecto, por parte de los turistas alojados en las cabañas.

Sopesa también la necesidad de generar productos de uso turístico recreativo en el mismo casco urbano. El turista requiere más alternativas a donde ir en el centro, los días y/o momentos en los que no realiza excursiones o actividades en los atractivos naturales. Lamenta la desaparición de la puesta en escena de “La Aventura del Beagle”, reconociendo que era un sorprendente producto muy bien armado y de mucho nivel. Considera que se lo debería haber subvencionado o bien sustentado de alguna manera.

Respecto a posibles vacíos legales comenta que, en una actitud que considera arbitraria, el Infuotur no se habilita turísticamente los departamentos mono ambientes. Que se debería rever la medida, al menos como alojamiento turístico complementario, ya que existen algunos muy buenos y se los obliga a trabajar en la clandestinidad, al igual que los malos que también quedan consecuentemente fuera de control. Los malos servicios que se prestan afectan al prestigio de la totalidad del destino.

La actividad hotelera en la ciudad está muy desordenada. Falta un planeamiento físico de la ciudad turística. Falta un estudio macro de las áreas de interés turístico en la ciudad. Se habilitan establecimientos turísticos, tal vez de buen nivel, pero en entornos que no acompañan a la actividad. Hay mucho desorden en ese aspecto. En Internet, estos establecimientos, suelen obviamente promocionarse con atractivas fotografías internas de los locales y de los atractivos naturales de la Isla, sorprendiendo negativamente a los turistas a su arribo, por el medio en el que se encuentran situados.

Consultada sobre las particulares de la actividad propia, confirma:

- ❖ Los productos que ofrece son, los ya comentados: Alojamiento en 10 cabañas situadas en zona de interés turístico, implantadas dentro de un bosque parquizado, de muy buen nivel, relativamente cercanas al área céntrica, con capacidad para albergar entre 40 y 60 personas simultáneas. Ofrece así mismo espacios de estacionamiento individual de vehículos y espacios comunes con un quincho con parrilla.
- ❖ El mercado que recibe es mayoritariamente nacional (60/70%) y minoritariamente extranjero (40/30%).
- ❖ Aspira a captar un incremento en el mercado regional, patagónico y del sur de Chile. No desea recibir turistas de Río Grande con los que tuvo muy malas experiencias, incluido el robo de una mascota familiar de pedigree.

- ❖ Los canales de comercialización principales son Internet y publicidad en medios gráficos de categoría como ser la revista “Lugares” y también en las “Páginas Amarillas” de la guía telefónica.
- ❖ Con respecto a generar nuevos productos, comenta que tienen pensado construir un taller artesanal y artístico de la madera, con un museo temático, y también algunas otras construcciones para aumentar los servicios a los participantes, pero que ello aún no cierra económicamente.
- ❖ Con respecto a que espacio de la provincia considera oportuno desarrollar, hace especial hincapié en la costa del Canal de Beagle, el paraje denominado Puerto Almanza, frente a Puerto Williams en la Isla de Navarino y el circuito de estancias en la zona norte.
- ❖ Si mide el nivel de satisfacción de sus pasajeros mediante encuestas y estadísticas propias, que conserva y ofrece en caso que se desee consultar.
- ❖ Respecto a las expectativas frente a la crisis económica, comenta que hay que sobrellevarla tomando las precauciones del caso, cuidando particularmente los costos y esperar tiempos mejores, que seguramente han de llegar.

Evaluación solicitada clasificando de 1 a 5 (1 muy malo – 5 muy bueno):

- La atención del visitante en el destino - 3
- El equipamiento hotelero - 4
- La oferta gastronómica - 4
- El servicio de guías - No sabe
- La capacitación de RH en destino - 2
- El estado de conservación de los recursos - 3
- El estado de conservación de rutas y caminos - 3
- La calidad del destino en términos generales - 4/5

## 22. ENTREVISTA CON EZEQUIEL RODRÍGUEZ. ( PROPIETARIO DE LAS FIRMAS QUELHUÉ Y RESTAURANTE GUSTINO”)

Ushuaia, 2 de marzo de 2009

Ezequiel Rodríguez, se radicó en Ushuaia hace 7 años armando la firma Quelhué, distribuidora de vinos y es propietario de varias otras firmas y creador e ideólogo de eventos que tienen todos relación con la actividad turística local.

Ideó y creó el Festival Gastronómico “Ushuaia a Fuego Lento” el que tiene como objetivo principal posicionar el atributo “Ushuaia Gastronómica” en todo el mundo, y generar la idea internacional de que aquí existe una gastronomía exquisita de 1er nivel. Comenta que hay en el universo turístico un nicho de público sensible a la gastronomía de muy buen nivel.

Refiriéndose a la actividad turística en Tierra del Fuego, dice que es una importantísima actividad económica genuina, la que por tener una mística especial como “Último Confín de la Tierra”, demuestra tener un enorme potencial propio, cuyo crecimiento constante demuestra una verdadera fortaleza del producto.

Considera que los conceptos y productos “Fin del Mundo”, “Estrecho de Magallanes”, “Tierra de los Fuegos”, “Canal de Beagle”, “Puerta a la Antártida”, “Mar y Montaña”, “Naturaleza Virgen”, son los atractivos más importantes que posee nuestra Provincia, a los que desde su accionar, quisiera agregar la puesta en valor del de una “Exquisita Gastronomía Fueguina”.

Cree que los atractivos naturales tradicionales del entorno de la ciudad de Ushuaia han llegado a su explotación máxima y que de aquí en más se deberá trabajar en la puesta de valor y el desarrollo de productos complementarios (productos sociales y culturales) y la promoción de otros atractivos en la zona norte de la Isla.

El Turismo es una entrada económica genuina importantísima, generadora de desarrollo para la Provincia, por lo cual piensa es importante generar nuevos productos para enriquecerla.

En la zona norte considera que la pesca deportiva y los productos de campo son los atractivos más importantes a promocionar. Entre ellos destaca los paradores de pesca y el turismo de estancias, la gran mayoría de éstos en estado incipiente, a los que está costándole mucho arrancar y requieren asistencia técnica en capacitación y apoyo financiero, que como con las PYMES, la Provincia debería aportar, pero que no lo hace.

Dentro de las áreas que considera que habrían que desarrollar en la zona sur, cree que los valles Carbajal, Tierra Mayor y el del Río Larshifashaj, y toda la costa del Canal de Beagle desde Ushuaia hasta la península Mitre, son de grandes potenciales. para lo cual considera que debería completarse la construcción de la ruta provincial N° 30 y conformar un nuevo gran circuito. Circuito en el cual podrían crearse muchos nuevos productos de carácter turístico que podrían ampliar notablemente la oferta de Tierra del Fuego.

Cree que también en la zona se podrían desarrollar empresas productivas que con carácter y perfil turístico, como ser establecimientos agrícolas de apoyo a la gastronomía local y de abastecimiento a los cruceros turísticos, podría constituirse como emprendimientos económicos complementarios de la actividad y en muchos casos como en un atractivo turístico en si mismos.

Estima que en este aspecto aún queda mucho por hacer y que está todo en un estado incipiente, aún falta de desarrollo. Sostiene la necesidad de la participación de todos los entes públicos para promover este cambio, estimulando y fortaleciendo los emprendimientos privados.

Lamenta que exista un criterio adverso al respecto, dado que en muchos sectores de las esferas públicas, a los empresarios privados se los considera enemigos y si hacen dinero o lucran parece ser mucho peor.

En cuanto a proyectos específicos, propone proyectos de carácter cultural, como un proyecto de su amigo, Alberto Grotessi, consistente en la construcción y puesta en marcha de un Museo de Arte Contemporáneo, que configure un edificio emblemático y representativo, con carácter internacional, de la ciudad Ushuaia.

Por su parte, entre otras cosas, está tratando de imponer la carne de castor como un nuevo producto de la gastronomía local.

Como inconvenientes y insuficiencias de la actividad, admite que hay: falta de profesionalismo y ausencia de herramientas en cuanto a capacitación de los RH, y carencia de obras de infraestructura turística.

#### Actividad Propia

- ❖ Respecto a su actividad específica, reconoce dedicarse a la venta de vinos, a la gastronomía y la recreación.
- ❖ Recibe un mercado compuesto aproximadamente en partes iguales por locales y extranjeros en el primer rubro, y entre un 70/80% de extranjeros y el 30/20% de nacionales en el segundo y netamente local en el tercero.
- ❖ Aspira a un incremento cuantitativo de su mercado, buscando para ello una mejor oferta en la calidad de sus productos y cuidando no desfasarse en los precios dentro de la competencia local.
- ❖ Respecto a los canales de comercialización comenta hacer publicidad en forma directa y en medios de alcance local; afirmando que debido a los rubros a que se dedica, hacer publicidad tanto en medios nacionales o internacionales es perder tiempo y dinero.
- ❖ Consultado sobre la necesidad de generar nuevos productos, comenta que continuamente necesita hacerlo, reinventándose y creando versiones nuevas de los productos originales por ello la firma Quelhué se diversifica en “la Vinoteca” y en “La distribuidora”; en “Quelhué Wineshop” y en “Quelhué Express” siendo todas distintas modalidades de comercialización y/o distribución de los vinos; “Gustino Restaurante”, en también en otros dos productos de eventos “Gustino Eventos” como servicio de catering de eventos y “Gustino Chicos”, organizador de cumpleaños y festejos infantiles. Ahora está pensando también incursionar en el rubro de “Pastas del domingo”.
- ❖ Mide el nivel de satisfacción de sus clientes mediante encuestas y estadísticas de elaboración propia y también suele preguntar y realizar constataciones en forma personal.

❖ En relación a como contrarrestar los efectos de la actual crisis financiera internacional reconoce la necesidad de reinventarse para sobrellevarla y concibe tres caminos:

1. Crear nuevos negocios o nuevas formas de comercializar.
2. Evitar la des estimulación de los recursos humanos empleados: organizando reuniones de personal hablando y concientizando sobre las nuevas oportunidades y los nuevos proyectos y actividades a realizar.
3. Buscando caminos para bajar los costos.

Finalmente, se le solicita al entrevistado que realice una evaluación sobre los siguientes tópicos:

EVALUACION DEL 1 AL 5 ( 1 muy malo – 5 muy bueno)

- |  |      |
|--|------|
| • La atención del visitante en el destino      | 3    |
| • El equipamiento hotelero                     | 4    |
| • La oferta gastronómica                       | 4    |
| • El servicio de guías                         | N.S. |
| • La capacitación de RH en destino             | 1    |
| • El estado de conservación de los recursos    | 2    |
| • El estado de conservación de rutas y caminos | 1    |
| • La calidad del destino en términos generales | 4    |

# **ANEXO I**

## **DEFINICIÓN DEL LISTADO FINAL DE ACTORES**

## ANEXO I

### DEFINICIÓN DEL LISTADO FINAL DE ACTORES

#### LISTADO DE PARTICIPANTES INVITADOS AL TALLER DE TOLHUIN

Dada la escala urbana del pueblo, las invitaciones a participar en los Talleres han sido más personales e individualizadas y se extendieron a las estancias del área de influencia de Tolhuin y el Área protegida del Corazón de la Isla.

- Cabalgatas, Jorge Bruzzo
- Hostería Kaiken
- Hostería Petrel
- Fernández Campbell
- Hostería de las Flores
- Fregozzini (*por la hostería pronta a habilitar*)
- Fraser
- Cabañas Kami, Flía Mingorance
- Posada Ramirez
- Café de los Angelitos
- Emilio Sáez Panadería “Modelo”
- Gustavo Barbera (*pesca*)
- Meshenken
- Prop. Bahía Torito
- Sandoval, *guía turístico*
- Nunatak
- Corestur
- Taxis y Remises
- Representantes de Cultura de la Comuna
- Asociaciones Civiles
- Camping Laguna Kosovo
- Camping Laguna del Indio
- Parrilla El Rincón
- Casa de pesca Fly Shop
- Estancia Tepi
- Estancia Rolito
- Estancia San Pablo
- Estancia Ushuaia
- Estancia Rivadavia
- Estancia Cristina
- Hostería Yawen <paradoryawen@uol.com.ar>;

## LISTADO DE PARTICIPANTES INVITADOS AL TALLER DE RÍO GRANDE

- Representantes de empresas de servicios
- Dirección de Turismo del Municipio de Río Grande
- Prestadores y Operadores turísticos
- Agencias de viaje
- Propietarios de emprendimientos hoteleros:

- ❖ Atlántida Hotel
- ❖ Posada El gran hogar
- ❖ Posada de los Sauces
- ❖ Hostería Kaikén
- ❖ Hotel Atlántida

- Estancias
- Lodges de pesca
- Transportistas
- Taxis y Remises
- Asociaciones Civiles
- Asociación de Guías
- Asoc. Pesca con Mosca
- Casas y comercios de pesca
- Cámara hotelera (Río Grande)
- Cámara gastronómica (Río Grande)
- In.Fue.Tur (Río Grande)
- Museo Municipal
- Selknam Viajes
- FYDHE
- Cedma S.R.L.
- AFG transportes
- Unimogs Turísticos
- Emprendimiento Bahía El Torito
- Otros

## LISTADO DE PARTICIPANTES INVITADOS AL TALLER DE USHUAIA

- Representantes de empresas de servicios de la ciudad de Ushuaia
- Prestadores y Operadores turísticos:

- ❖ Rumbo Sur
- ❖ Tolkeyén Patagonia Turismo
- ❖ Rosa de los vientos
- ❖ Enlace Ushuaia
- ❖ Haruwen
- ❖ Tierra del Leyendas
- ❖ Maguellanic
- ❖ Otros

- Emprendimientos hoteleros locales:

- ❖ Hoteles
- ❖ Hosterías
- ❖ Hospedajes
- ❖ Cabañas
- ❖ Bed & Breakfast

- Transportistas Terrestres
- Taxis y Remises
- Transportistas Marítimos (catamaranes)
- Dirección Provincial de Puertos
- Secretaría de Turismo Municipalidad de Ushuaia
- Asociaciones Civiles (O.N.G.)
- Asociación de Guías de T. del Fuego
- Casas y comercios de pesca
- Cámara hotelera
- Cámara gastronómica
- Cámara de Turismo de Ushuaia
- Cámara de Comercio de Ushuaia
- Museo del Fin del Mundo

## **LISTADO DE PARTICIPANTES INVITADOS AL TALLER CON REPRESENTANTES DE ORGANISMOS DE GOBIERNO**

### **TALLER INSTITUCIONAL**

Se invitaron a todos los entes y organismos de gobierno con ingerencia directa e indirecta en las actividades turísticas de la Provincia. La selección fue definida también en forma conjunta con la Dirección de Planificación del In.Fue.Tur y el consenso del equipo de consultores.

- In.Fue.Tur
- Ministerio de Obras Públicas
- Universidad N.P.S.J.B.
- Secretaría de Desarrollo Sustentable y Ambiente
- Dirección General de Recursos Hídricos
- Dirección Provincial de Bosques
- Dirección Provincial de Pesca
- Pesca Deportiva
- Dirección Provincial de Planificación Estratégica
- Dirección Provincial de Energía
- Dirección Provincial de Obras y Servicios Sanitarios
- Dirección Provincial de Puertos
- Dirección Provincial de Vialidad
- Dirección Provincial de Transporte
- Dirección Provincial de Estadística
- Intendencia Nacional de Parques
- Dirección Provincial de Áreas Protegidas
- Dirección General de Planeamiento y Ordenamiento Territorial
- Secretaría de Turismo Municipalidad de Ushuaia
- Dirección Municipal de Turismo Río Grande
- Dirección Municipal de Turismo Tolhuin
- Legislatura Provincial ( Comisión de Turismo)
- Policía de la Provincia
- Delegación Técnica APN
- Otros entes

## **ANEXO III**

### **INDICADORES DE PROCESO**

Indicadores para evaluar el Desempeño

# ANEXO III

## LOS INDICADORES DE PROCESO

### Indicadores para evaluar el Desempeño

#### **INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD:**

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

#### **EFICACIA:**

"Eficacia": Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al destinatario o impactar en el desarrollo de la actividad a desarrollar.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del destinatario del servicio), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: CALIDAD DEL SISTEMA.

"Eficacia" es "la virtud, actividad y poder para obrar". "Cuando un conjunto de acciones o medidas a tomar, alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, este conjunto es eficaz".

Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia por que no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

Se atribuye a Peter Druker la frase que "Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva".

"Eficiencia" es hacer las cosas bien. **"Eficacia" es hacer las cosas debidas.**

Un buen comentario para terminar con esta identificación y distinción de conceptos, es tener presente que "Eficiencia" es la capacidad de hacer

correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. "Eficacia" es la capacidad de escoger los objetivos apropiados.

Administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado por que no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

### **EFFECTIVIDAD:**

"Efectividad": Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

La efectividad de la producción es el desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte y las magnitudes de los gastos productivos por otra.

El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema de volumen de gasto que intervienen para crear uno u otro tipo de producto.

El ahorro y preservación de los recursos naturales y materiales son las tareas más importantes para la realización de un régimen de economía sustentable, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción sin producir deterioros ambientales.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.
- Menor impacto ambiental

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de localización de la producción.
- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad.
- Uso racional de los fondos productivos y medio ambiental.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación estratégica.

Ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la actividad:

1. Productividad del trabajo: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de puestos de trabajos en la actividad.
2. Gastos de materiales por peso de producción: es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.
3. Gasto de salario por peso de producción: es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir los puntos de partida de un plan de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos.

### **EFICIENCIA:**

"Eficiencia" se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En Economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos".

En palabras más aplicadas a nuestras profesiones, consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. "Eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá

incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: "Costo" y "Tiempo".

El concepto de "hacer bien las cosas debidas" nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de "Eficiencia".

"Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible". Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

**"Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio".**

La eficiencia económica de la producción social constituye una premisa objetiva del socialismo y al mismo tiempo un factor fundamental para el incremento de la riqueza social, existiendo un vínculo estrecho entre la categoría eficiencia y la ley económica fundamental del socialismo que determina el objetivo de la producción socialista encaminada a la plena satisfacción de las crecientes necesidades de la sociedad.

La eficiencia expresa la cualidad de la gestión económica característica de la formación económica dada. En el Capitalismo el indicador de eficiencia de la producción es como se sabe, la cuota de ganancia, cuyo criterio es la satisfacción de los intereses económicos privado, pero no expresa los intereses económicos de la clase dominante en su conjunto pues cada capitalista lucha por tener más y vivir mejor que otro de su misma clase. Sin embargo en el socialismo se lucha por obtener cada vez un mayor crecimiento de la eficiencia económica, pues la misma responde a los intereses de toda la sociedad, pues ella es la única dueña de los medios de producción y los mayores resultados que se obtengan con el nivel mínimo de los gastos beneficiará a toda la sociedad en su conjunto, mediante la aplicación de un sistema de leyes propias del socialismo.

Por otra parte por eficiencia se entiende la eficacia de una forma socioeconómica determinada de administración desde el punto de vista del criterio que emana del carácter de las relaciones de producción, de los gastos que halla que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los fondos necesarios de producción para el logro de la máxima satisfacción de las necesidades de la sociedad.

**Eficiencia social:** Se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los bienes materiales y espirituales y los servicios incluyendo la creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.

**Eficiencia económica:** Refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen; esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

1. La utilización de la producción de los adelantos de la ciencia y la técnica.
2. El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
3. El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
4. La elevación de la calidad de la producción.
5. La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción, la utilización racional de los recursos naturales.

La eficiencia y la eficacia en general, no sólo redundan en las utilidades de una actividad, sino que contribuyen notablemente a la superación personal, desarrollo y progreso del individuo, de la sociedad y del país en que vive.

En nuestro medio, quizá no todos comprendamos bien esto y por ello frecuentemente subutilizamos nuestras capacidades.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la PRODUCTIVIDAD. INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD.

Los países industrializados, llamados también desarrollados, se caracterizan por ser eficientes y eficaces. Seguramente éste debe ser su primer mandamiento para mantenerse en su avanzado y envidiable estado de evolución. Nosotros bien podríamos, al menos, tratar de seguir su ejemplo.

El impacto de la acción sobre el problema es: 0: Nulo 1: Bajo 2: Medio 3: Alto

# AMENAZAS

## Estrategias para minimizar o anular

### 1. Infraestructura e Instalaciones

Bajos presupuestos provinciales para realizar infraestructura básica.

Potencial desabastecimiento de servicios básicos como agua, energía y gas.

Posible deterioro ambiental con la apertura de nuevos caminos.

Desarrollo y fortalecimiento de los puertos cercanos a Ushuaia, compitiendo en servicios para cruceros turísticos:

### 2. Atractivos, Circuitos y Merchandising

Sobre utilización de zonas con fragilidad del ecosistema.

Abrir nuevas zonas naturales al turismo sin la gestión, mantenimiento y servicios adecuados provocando su

No poder recuperar los impactos ambientales en las áreas y entorno de los atractivos de mayor frecuentación turística.

Que surjan proyectos similares de puesta en valor de atractivos y desarrollen temáticas y contenidos que compitan

Perturbación en caso de incremento de la actividad maderera

Perturbación en caso de incremento de la actividad petrolera.

Riesgo de uso turístico incompatible con la producción (miticultura) en Almanza.

Continuidad de la tendencia de deterioro y ocupación ilegal del área.

Desbordar los límites de capacidad de carga del P.N. Tierra del Fuego

Deterioro del escaso mobiliario urbano, de las veredas, espacios públicos, etc.

### 3. Equipamiento (Alojamiento, Gastronomía y Agencias de Viaje)

Mantenimiento en el déficit de plazas hoteleras

Construcción de megaproyectos hoteleros que compitan con las PYMES locales.

Imposibilidad de realizar la reconstrucción de las Hosterías deterioradas.

### 4. Información en destino

### 5. Marketing, Estudios de Mercado y Canales de Venta

Crisis económica Mundial.

Peligro de retroceso del mercado de turismo interno.

Desinterés de la dirigencia política en el desarrollo turístico de la zona centro y norte de Tierra del Fuego.

Desinterés por parte de las agencias turísticas locales y nacionales en la promoción de la zona centro y norte de T.d.F.

### 6. Gestión turística (RRHH, gestión pública o privada, financiamiento, capacitación)

Continuo incremento de la población.

Incremento en la falta de educación ambiental y concientización turística en la población residente.

Falta de rigor en la aplicación del código de edificación y normativas de impacto ambiental.

Continuación con condiciones laborales precarias, que dificulte la mejora en la calidad de los servicios.

Restricciones de navegabilidad por parte de las autoridades chilenas en los Canales Fueguinos.

Desarrollo de productos en competencia con Puerto Williams, Chile, en vez de buscando la sinergia y

Competencia de marcas con Puerto Williams (Más allá del Fin del Mundo).

Limitaciones del Tratado Antártico

No aprovechar el potencial para desarrollar productos invernales.

## 7. Demanda

Incremento del turismo de cruceros con escaso tiempo de estadía.

Continuación del déficit de capacidad aérea.

Posibles irregularidades en los servicios de transporte aéreo.

Proyecto Chile-Chile (permitirá unir Punta Arenas y Puerto Williams sin pasar por el sector argentino).

**SUMATORIA .**

**CALIFICACION IMPACTO PROMEDIO**

General de Tierra del Fuego	Estrecho de Magallanes	Estancias Rio Grande	Rio Grande	Circuito de estancias	Corazon de la Isla	Tolhuin	San Pablo - Los Hacheros	Costa Sur del lago Fagnano	Garibaldi-Tolhuin	Ushuaia	Parque Nacional	Peninsula Mitre	Ruta 30 - J	Valle de Tierra Mayor	Almanza Moat	Isla de los Estados	Antártida	Islas del Atlántico Sur	SUMATORIA	CALIFICACIÓN PROMEDIO
3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	0	0	0	36	1,9
2	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	0	1	2	2	0	0	0	24	1,3
2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	3	2	2	2	0	0	0	28	1,5
3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	2	2	3	3	35	1,8
3	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	43	2,3
2	1	1	2	1	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	32	1,7
2	1	1	2	1	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	0	0	0	29	1,5
1	1	1	1	1	1	2	1	0	0	2	0	0	1	1	1	0	0	0	14	0,7
2	0	0	1	0	2	1	2	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	12	0,6
2	3	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0,6
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3	0	0	0	6	0,3
1	0	0	3	0	1	3	2	1	1	3	0	0	2	2	2	0	0	0	21	1,1
3	0	0	0	0	2	2	2	1	1	2	3	0	1	2	1	0	0	0	20	1,1
3	0	0	2	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	13	0,7
3	1	1	3	2	1	3	1	1	1	2	0	1	1	3	1	0	0	0	25	1,3
2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	9	0,5
2	1	0	2	1	3	2	3	2	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	22	1,2
3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	1	3	2	2	3	1	43	2,3
1	1	2	3	2	2	3	2	1	1	3	1	0	0	3	1	2	1	0	29	1,5
2	2	1	3	1	3	3	3	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	27	1,4
3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	0	0	0	0	0	0	31	1,6
2	1	2	3	2	3	3	3	2	1	3	2	1	2	2	2	0	0	0	34	1,8
2	1	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	0	0	0	37	1,9
3	1	1	3	1	3	3	3	2	2	3	1	1	3	2	2	0	0	0	34	1,8
2	1	2	3	2	1	3	1	1	1	3	0	1	1	3	1	1	0	0	27	1,4
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	1	0	0	8	0,4
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1	2	1	3	2	1	1	17	0,9
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	3	1	2	1	26	1,4
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	1	2	3	2	15	0,8
2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	2	3	1	0	0	0	24	1,3





