



MAESTRÍA EN MARKETING DE SERVICIOS

Plan de estudios Ord. N° 705/10 y Mod. Ord. N° 638/12

Habilitación Ministerio de Educación de Nación Exp. N° 11065

LA DECISIÓN DE INVERTIR EN DESTINOS TURÍSTICOS

INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL CASO: VILLA LA ANGOSTURA- PATAGONIA ARGENTINA



Agosto 2018

**DIRECTOR: Lic. Carlos Espinosa
ALUMNA: Lic. Ana Paula Rodriguez**

Agradecimientos:

A mi familia que me apoya para que pueda desarrollarme en todos los ámbitos, mi mamá con la que siempre cuento en cada cosa que decido hacer y mi hijita que comprende lo importante que es para mi el desarrollo profesional.

Amigos de la vida, colegas de la profesión y de la actividad laboral, que me aportaron nuevas visiones y experiencias que alimentaron este trabajo, especialmente un empresario que inspiró este tema con su decisión de inversión en un destino turístico de mi provincia Neuquén.

Valoro especialmente la oportunidad de aprender, crecer y fluir cada día a partir de nuevas ideas, del intercambio de opiniones y posiciones ante una misma realidad.

CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:	4
3. OBJETIVOS.....	7
3.1 Objetivos de la investigación	7
3.2 Hipótesis orientativas	7
4. MARCO TEÓRICO.....	8
4.1 Competitividad de los destinos turísticos.....	8
4.2 Marketing de destinos y la estrategia de atracción de inversiones	11
4.3 La imagen de un destino turístico.....	15
4.4 El comprador de lugares	18
5. MARCO REFERENCIAL:	23
5.1 La percepción de Argentina en el Mundo.....	23
5.2 Argentina respecto a la competitividad de Viajes y Turismo	28
5.3 El contexto de Villa la Angostura	31
6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	37
6.1 Esquema y abordaje de la investigación.....	37
6.2. Tipo de muestreo y unidades de análisis/relevamiento.....	38
6.3. Variables de análisis.....	40
6.4 Técnicas de recolección y análisis de datos:.....	44
7. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	45
7.1 Estrategia comunicacional de atracción de inversores	45
7.2 Motivación y expectativas en la selección del destino y el tipo de inversión	53
7.3. Comunicación durante el proceso de decisión	56
7. 4. Percepciones previas, mensaje recibido y satisfacción general	59
8. LIMITACIONES	62
9. CONCLUSIONES.....	63
10.REFERENCIAS.....	69
11- ANEXOS.....	72
11.1 CUESTIONARIO PARA SITIOS WEB	72
11.2 CUESTIONARIO PARA EMPRESARIOS.....	74

INDICE DE IMÁGENES Y FIGURAS

Figura 1. Diamante de Porter	9
Figura 2. Modelo conceptual de la competitividad de los destinos Turísticos.....	10
Figura 3. Factores de atracción duros y blandos	20
Figura 4. Lista de elementos útiles orientados al turismo en los sitios web	21
Figura 5. Agrupación de los pilares en Subíndices - Índice Global de Competitividad	23
Figura 6. Los 12 pilares de la competitividad del WEF	24
Figura 7. Performance de Argentina en el Ranking Global de Competitividad 2017-2018.....	25
Figura 8. Posición de Argentina y desempeño en los 3 pilares Ranking Global de Competitividad 2017-2018	26
Figura 9. Intención de invertir en Argentina Según procedencia y destino	27
Figura 10. Marco de referencia Índice de Competitividad de Viajes y Turismo	28
Figura 11. Características de los países de Latinoamérica según su competitividad en Turismo	29
Figura 12: Performance de Argentina en el Informe de Competitividad y Viajes 2017	29
Figura 13. Población total de Villa la Angostura por censos y proyección actual	31
Figura 14. Composición y características de la muestra.....	39
Figura 15. Presencia de información referida a factores de competitividad	45
Figura 16. Posición en buscadores a partir de palabras clave	46
Figura 17. Guías de inversión, guías de financiamiento y proyectos estratégicos	48
Figura 18. Oportunidades de inversión promocionadas por la Subsecretaría de Turismo en la	48
Figura 19. Promoción en ferias de inversiones	49
Figura 20. Interactividad de los sitios	51
Figura 21. Motivaciones personales para realizar la inversión	53
Figura 22. Motivaciones del negocio para realizar la inversión	53
Figura 23. Razones de la decisión por este tipo de negocios	54
Figura 24. Expectativas de negocio al momento de decidir la inversión en el destino	55
Figura 25. Factores que prevalecieron para elegir Villa la Angostura	56
Figura 26. Acompañamiento gubernamental post inversión	59
Figura 27. Percepción del destino al momento de decidir la inversión.....	60
Figura 28. Satisfacción con el cumplimiento de las expectativas	61

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Metros cuadrados de construcción aprobados por año – Periodo 2013-2017,	32
Gráfico N° 2: Unidades Económicas Totales y por grupo de actividad ne Villa La Angostura.	33
Gráfico N° 3. Oferta de alojamiento habilitado de Villa la Angostura. Periodo 2005-2016	34
Gráfico N° 4. Factor de ocupación anual promedio Provincia del Neuquén y Villa la Angostura. Periodo 2005-2016.....	34
Gráfico N° 5. Factor de ocupación mensual en plazas de alojamiento de Villa La Angostura.....	35
Gráfico N° 6: Información de factores de competitividad presentada	46
Gráfico N° 8. Tipo de documentos para inversores publicados en sitios web	47
Gráfico N° 7. Alcance de las publicaciones.....	47
Gráfico N° 9. Fuentes de información utilizadas en el proceso de toma de decisión de invertir.....	57
Gráfico N° 10. Información respecto a factores de competitividad disponible y requerida	58

1. INTRODUCCIÓN

La política de incentivo de inversiones privadas en destinos turísticos constituye una herramienta fundamental que orienta su desarrollo. Es un factor de competitividad en la medida que garantice la sustentabilidad del destino en términos de viabilidad económica, social, ambiental y política; y depende de gran manera, de la estrategia comunicacional que se utilice para promocionarla.

Villa la Angostura es uno de los principales destinos turísticos de la Patagonia Argentina, localizada al sur de la Provincia del Neuquén, inserta en el Parque Nacional Nahuel Huapi y colindando con el Parque Nacional Los Arrayanes. Constituye uno de los puntos de partida de la reconocida Ruta de los Siete Lagos y recientemente pasó a formar parte del recorrido de la RN 40, la más extensa del país. Cuenta con una oferta de atractivos y actividades que se pueden disfrutar durante todo el año, es el segundo destino turístico de la provincia respecto a la cantidad de plazas de alojamiento habilitadas y el primero en cuanto al factor de ocupación promedio.

La presente investigación surge a partir de detectar en el caso de la Provincia del Neuquén y especialmente en destinos de montaña, una brecha entre la comunicación institucional de las oportunidades de inversión deseadas y aquellas que efectivamente son atraídas al destino, generando un interrogante respecto a cuál es la comunicación institucional que recibe aquella persona que invierte en el destino y cuáles son sus motivaciones y necesidades al momento de tomar la decisión de iniciar su negocio.

En este sentido, se pretende conocer cómo es percibida la estrategia de comunicación para la atracción de inversiones turísticas por aquellos que decidieron invertir en el destino. Se analizan aquellas variables que resultaron determinantes en la decisión del tipo de negocios y selección del lugar. También se pretende profundizar sobre el proceso de búsqueda de información y selección de un destino para invertir, considerando qué información institucional fue de utilidad y cómo fue obtenida, cual es la relación de la promoción turística del destino y aquella orientada específicamente a inversores y cuáles fueron las principales necesidades de información en ese momento.

De este modo, se apunta a generar un aporte para mejorar la comunicación de las políticas de promoción de la inversión privada de este tipo de destinos turísticos, procurando contribuir a una mejora de su competitividad, así como al conocimiento del proceso de selección de un lugar para invertir y establecerse.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

Villa La Angostura se encuentra ubicada al sur de la Provincia del Neuquén, en la margen norte del lago Nahuel Huapi y forma parte del denominado Corredor de los Lagos, que concentra los atractivos de máxima jerarquía, el mayor equipamiento turístico y la más amplia oferta de servicios de la Provincia.

La localidad, con un ejido de 7960 has., se encuentra inmersa en el Parque Nacional Nahuel Huapi y a través del sector fundacional de la misma se accede al Parque Nacional Arrayanes, en la península de Quetrihue. Las principales vías de acceso a esta zona son los Aeropuertos Aviador Carlos Campos en San Martín de los Andes y Aeropuerto Internacional Teniente Luis Candelaria en San Carlos de Bariloche; y de forma terrestre por las rutas nacionales 40, 237, 234 y 231. Esta última posibilita la vinculación con la República de Chile a través del paso Internacional Cardenal Samoré. Dentro de sus principales atractivos se encuentran los paseos náuticos, recorridos por las bahías, la pesca deportiva, visitas a cascadas, trekking en senderos y en invierno la nieve, especialmente en el Centro de Esquí Cerro Bayo.

La localidad se encuentra desde siempre ligada a la actividad turística. A partir de los años '30, en que se creó el Parque Nacional Nahuel Huapi, la zona comenzó a recibir turistas en la época estival que venían en busca de descanso y a practicar la pesca de salmónidos. A principios de los '90 comenzó a ser descubierta por el turismo masivo y gradualmente se fueron incrementando las corrientes turísticas acompañadas por importantes inversiones privadas que en pocos años la transformaron en uno de los centros turísticos de mayor crecimiento de la provincia y de la Argentina.

Actualmente, Villa la Angostura cuenta con un total de 5.551 plazas en establecimientos habilitados por la Subsecretaría de Turismo, de los cuales 32,92% corresponde a la categoría 2 estrellas, 37,63% de 3 estrellas, 11,90% de 4 estrellas y el resto a áreas de acampe y otros alojamientos. Durante el año 2016, registró un factor de ocupación anual en plazas de 39,41%, con un total de 629.168 pernoctes y 157.833 turistas, lo que representa una estadía promedio de 4 noches. La ocupación en Villa La Angostura representa el 20,75% de la ocupación total de la oferta provincial. Los datos de 2014 indicaban que la procedencia de los visitantes era esencialmente del mercado nacional (87,54%) y de estos un 48,15% de Capital Federal y Gran Buenos Aires, mientras que en la demanda internacional prevalecían los visitantes de Chile (9,71%) (Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén, 2017).

La evolución de la demanda es sostenida desde los '90; y sólo fue interrumpida drásticamente en 2011, cuando se produjo la erupción del complejo volcánico Puyehue- Cordón del Caulle. Este evento fue la situación más crítica de la zona, con un radical impacto a nivel social, ambiental y económico. Se requirió alrededor de un año para que se normalicen los servicios básicos, se reactiven los vuelos, se limpien los principales atractivos y se reactive así la economía local.

Esta situación generó una nueva visión hacia el posicionamiento deseado para el destino, resaltando la dependencia turística de la localidad y la necesidad de diversificar los productos turísticos que se ofrecen para lograr mayor competitividad en los mercados. Sin embargo, la inversión privada principal continuó realizándose en alojamiento, por lo cual, si bien se evidencia un incremento anual de la demanda, la oferta de plazas aumentó comparablemente, con un nivel de ocupación promedio anual con tendencia positiva, que se ubica por encima del 40% anual desde 2014 (44,2% en 2014, 43,4% en 2015, 41,5% en 2016 y 43% en 2017).

El destino presenta una marcada estacionalidad, que no favorece una rentabilidad constante a lo largo del año, con variaciones del factor de ocupación promedio mensual que varían desde un 79% en enero al 17% en mayo (Valores correspondientes a 2017). Ello genera diversas problemáticas, entre las cuales se destaca una gran oferta informal en el verano y dificultades para mantener los servicios el resto del año, incluso a partir de su alquiler o subcontratación. A la vez se continúan generando nuevas construcciones que no favorecen la reutilización de las existentes y atentan contra el paisaje de montaña, agregando mayor urbanización y las problemáticas derivadas para el abastecimiento de servicios básicos.

Desde la localidad se implementaron algunas acciones tendientes a mejorar la política de orientación de inversiones, especialmente considerando la gran limitación territorial de la Villa, con escasos lotes vacíos y la existencia de muchos emprendimientos que no logran finalizarse o que se encuentran en venta por su antigüedad. Estas acciones se encuadran a nivel general dentro del plan desarrollado luego de la erupción del volcán (Municipio Villa la Angostura, 2014), a través de dos de las cuatro estrategias principales del mismo:

- Estrategia de desarrollo económico: referida a mejorar las condiciones de competitividad
- Estrategia urbano-ambiental: relacionada con los procesos de urbanización y dotación de infraestructuras de servicios a nivel territorial

Dentro del plan de turismo, se estableció la necesidad de crear un “Banco de proyectos de oportunidades de inversión turística para su visualización y promoción política de desarrollo” (Municipio de Villa la Angostura y Estudio Makon & Sengerman, 2012). Esta última acción se desarrolló de forma parcial durante ese año y luego se discontinuó.

De esta manera, a nivel local, si bien se realizan algunas acciones de promoción de la inversión de forma aislada, no existe una estrategia para impulsar y/o acompañar al segmento inversor. A nivel provincial, la promoción de inversiones la realizan los organismos de planificación y agencias de inversión –ADI Neuquén y COPADE- y sectorialmente los ministerios de competencia, en este caso, el Ministerio de Turismo. En el caso de ADI, si bien existe una coordinación de “Hotelería y sustentabilidad” no existe una estrategia definida para la promoción de la inversión en el sector turismo. En COPADE se distingue la asistencia crediticia, a través del CFI y en el Ministerio de Turismo, se asesora respecto a las normativas vigentes. No existe una ventanilla única, ni referente que guíe y monitoree el proceso en su conjunto. A nivel nacional, se participa de algunas rondas de negocios, y se desea implementar un banco de proyectos privados que requieren socios inversores. Sin embargo, el enfoque es muy generalista.

Desde la comunicación institucional, en todos los niveles de gobierno, se alienta permanentemente la radicación de inversiones en turismo: a partir del discurso de autoridades, marketing de contenidos en la prensa y publicidad oficial. Sin embargo, luego de este estímulo, no existe un proceso facilitador de la inversión comunicado de forma transparente y coherente entre las diferentes instituciones que intervienen.

Si un empresario desea invertir en el destino, no encuentra, desde la comunicación de las instituciones de gobierno, una orientación en el proceso de inversión. No existen lineamientos claros respecto a las inversiones deseadas y por consiguiente promovidas, considerando su magnitud, impacto local, el rubro (actividades, hotelería, gastronomía, comercio) o tipo de inversión (nuevo inversor, expansión/mejora de un negocio actual, inversión en establecimientos existentes, etc.). Además, tampoco existe un análisis respecto al tipo de empresarios que eligen la localidad, las fuentes y el tipo de información que los estos requieren y utilizan al momento de la toma de decisión respecto a la inversión turística y cómo imaginan en ese momento su negocio en el destino.

Los factores de competitividad, la estrategia de desarrollo turístico y la de promoción de la inversión son aspectos básicos para la concreción de las inversiones; y a la vez, la estrategia de orientación de inversiones constituye el eje hacia el cumplimiento de la visión deseada para el destino. La presente investigación propone describir la estrategia de comunicación que mantienen las instituciones del estado respecto de las oportunidades de inversión de un destino cuya actividad principal es el turismo y conocer cómo esta comunicación es percibida por parte del inversor.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Conocer los factores clave de la estrategia comunicacional de atracción de inversores de Villa la Angostura que inciden significativamente en la decisión de invertir en el destino, a fin de generar aportes a la competitividad de los destinos turísticos.

Objetivos específicos:

- Identificar y describir las acciones de comunicación específicas para la atracción de inversiones privadas en Villa la Angostura, realizadas desde el ámbito local, provincial y nacional por parte de las instituciones de gobierno.
- Indagar sobre las motivaciones en la selección del destino, el tipo de inversión, las expectativas y la forma en que era percibido el destino por parte del inversor para proyectar sus negocios.
- Conocer cuáles fueron los canales de comunicación que utilizaron los inversores y sus principales necesidades de información al momento de decidir la inversión.
- Indagar respecto a la percepción que tenían los inversores sobre los factores de competitividad del destino al momento de decidir la inversión.

3.2 Hipótesis orientativas

- ✓ La estrategia de atracción de inversiones de Villa la Angostura se encuentra dispersa y desorganizada entre los diferentes niveles de gobierno.
- ✓ Existe una vinculación comunicacional entre la proyección del destino como lugar para vacacionar con su potencialidad para invertir.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 *Competitividad de los destinos turísticos*

El turismo es un fenómeno económico y social que en las últimas décadas experimenta un continuo crecimiento a nivel global, lo cual se refleja por ejemplo, en los datos de la OMT referidos a la llegada de turistas internacionales en el mundo, que han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000, y 1.235 millones en 2016. El turismo internacional representa el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, tras subir un punto porcentual desde el 6% en 2015. Es el sector que ha crecido con mayor rapidez que el comercio mundial durante los últimos cinco años y como categoría mundial de exportación, ocupa el tercer puesto, tan solo por detrás de productos químicos y de combustibles, y por delante de automoción y de alimentación. En muchos países en desarrollo, el turismo es la principal categoría de exportaciones. Asimismo, según este organismo, continuará en los próximos años con una tendencia creciente, lo cual invita a que cada vez más países y ciudades propicien el desarrollo del sector.

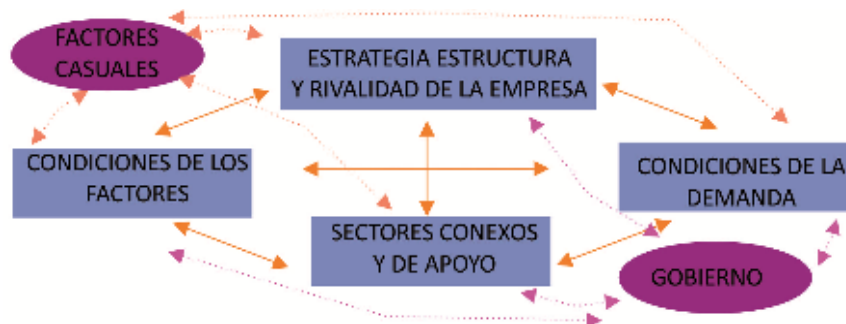
Un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y han invertido en él, haciendo del mismo un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras (OMT, 2017). De esta forma, la competitividad de los destinos turísticos es cada vez más intensa y se desarrolla a nivel global, obligando a los destinos interesados a generar estrategias de desarrollo de la oferta y comunicación cada vez más atractivas.

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas comparativas, la cual pone énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. Sin embargo, con la creciente industrialización de la década de los '80, se requerían nuevas explicaciones del desarrollo económico de las naciones.

Dentro de las teorías más significativas en relación a la competitividad se encuentra el Modelo del Diamante de Michael Porter que explica por qué alcanza el éxito una nación, un sector industrial o un conjunto de empresas en particular. Michael Porter desarrolla la obra "La Ventaja Competitiva de las Naciones" (Porter, 1990) tratando de determinar de qué depende el progreso de las naciones, entendido por el autor, como el aumento sostenido en su nivel de vida, el cual se asocia desde el inicio con su éxito internacional, que a la vez, hace referencia a dos aspectos interrelacionados: el comercio internacional y las inversiones extranjeras directas.

A fin de comprender el proceso dinámico en virtud del cual se creaba la ventaja competitiva de las naciones, Porter estudió las diez naciones que representaban en 1985 el 50% de las exportaciones mundiales y tenían características e instituciones ampliamente diferentes. Así, conformó el Modelo del Diamante, de acuerdo a cuatro atributos genéricos y dos variables relacionadas (factores casuales o fortuitos y acción del gobierno), los cuales conforman y determinan el entorno en que se ha de competir. Este modelo que puede ayudar a entender la posición comparativa de una nación o regiones geográficas más amplias en la competición global, especialmente aplicable a sectores y segmentos, más que a firmas per se; porque para Porter, la unidad básica del análisis para comprender la competencia es el sector.

Figura 1. Diamante de Porter



Fuente: Modificado de La Ventaja Competitiva de las Naciones (Porter, 1990)

Los llamados atributos genéricos representan el marco contextual en que se desenvuelven las naciones, sus sectores industriales y empresas particulares; los cuales determinan las ventajas competitivas que es posible alcanzar en un momento determinado. Estos son:

- 1.-Condiciones de los factores: recursos humanos, físicos, de capital, de conocimiento e infraestructura. Se refiere a la posición de la nación para competir en un sector dado. Los factores pueden ser heredados, descubiertos o creados y a la vez, avanzados y especializados.
2. Condiciones de la demanda: Para Porter los países logran ventaja competitiva en los sectores o segmentos donde la demanda interna brinda a las empresas locales un conocimiento de las necesidades del comprador. Para ello, es fundamental: una estructura segmentada de la demanda, compradores entendidos y exigentes y necesidades de los compradores domésticos precursoras de las necesidades del resto del mundo.
3. Sectores afines y de apoyo: Este determinante genera clusters de empresas competitivas internacionalmente, los cuales surgen de la relación cooperativa entre diferentes industrias vertical u horizontalmente relacionadas.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: condiciones vigentes en el país respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre ellas. Cuando la rivalidad interna entre las industrias es intensa, estas se ven obligadas a competir de forma más agresiva e innovadora, adoptando en consecuencia una actitud "global".

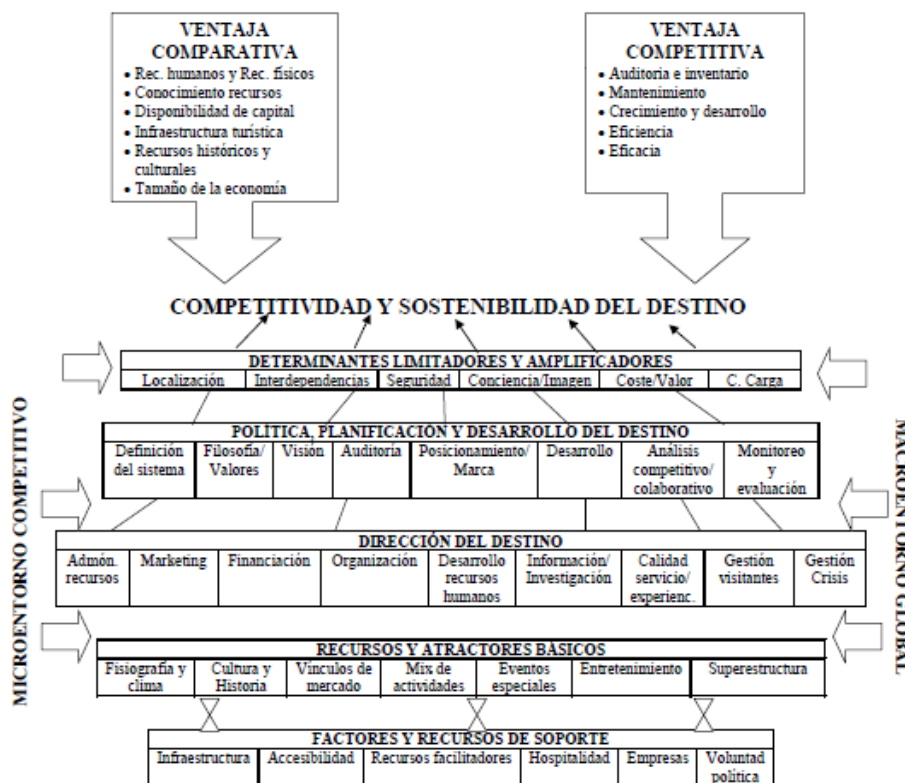
Por otra parte, se encuentran las Variables Ambientales, que pueden influir de forma importante en el sistema de competitividad nacional y que son necesarias para completar la teoría:

- Acontecimientos casuales: cuestiones fuera de control de las empresas (y normalmente fuera del control del gobierno), frecuentemente asociados a nuevos inventos, perfeccionamientos en las tecnologías básicas, acontecimientos políticos externos y cambios sensibles en la demanda de los mercados extranjeros.
- Acción del Gobierno: se refiere a políticas económicas, así como las decisiones y actuaciones de carácter gubernamental

El "Modelo del Diamante" se muestra como un sistema dinámico cuyos atributos se refuerzan a sí mismos. El aporte más innovador de Porter se refiere al análisis de la relación que existe entre los factores y a la importancia que otorga a dos elementos: la competencia interna, que promueve la innovación constante y la concentración geográfica, que magnifica o acelera la interacción de los demás atributos.

Crouch y Ritchie desarrollaron un modelo conceptual basado en la teoría de la ventaja competitiva (Porter, 1990) y de la ventaja comparativa (Smith, 1776; y Ricardo, 1817) adaptadas a las distintas características de un destino turístico. Crouch y Ritchie, indican que la ventaja comparativa hace referencia a los factores de los que está dotado el destino turístico, es decir, recursos humanos, naturales y culturales; y, la teoría de la ventaja competitiva hace referencia a la capacidad de un destino turístico para utilizar sus recursos de forma eficiente a mediano y largo plazo (Crouch & Ritchie, 1999). Desde la versión del modelo en 1993, los autores lo fueron revisando y adaptando a los nuevos contextos competitivos, generando en 2003 el siguiente esquema:

Figura 2. Modelo conceptual de la competitividad de los destinos Turísticos



Fuente: Destino competitivo (Ritchie & Crouch, 2003)

El modelo conceptual de la competitividad de los destinos turísticos es muy detallado respecto a las dimensiones y atributos que comprende el sistema turístico y las variables que condicionan su competitividad. Ritchie y Crouch plantean que para que un destino turístico sea competitivo, su desarrollo no sólo debe ser sustentable en términos económicos, sino también ecológicos, sociales, culturales y políticos. Por lo tanto, sostienen que el destino más competitivo es el que más efectivamente crea bienestar para sus residentes de forma sostenible. Así, en la visión de los autores, los términos competitividad y sostenibilidad para el turismo son sinónimos (Crouch & Ritchie, 1999).

En el escenario globalizado todas las ciudades se encuentran expuestas y pueden ser concebidas como productos en sí mismas, que voluntaria o involuntariamente atraerán determinado tipo de inversiones, visitantes y nuevos residentes. Los países focalizan sus esfuerzos en atraer turistas y aumentar su participación de mercado, para esto deben ofrecer una propuesta de valor más atractiva que la de sus competidores (SERNATUR, 2012). En este sentido, es fundamental precisar una noción más amplia y moderna de competitividad, que siguiendo la definición propuesta por el Foro Económico Mundial (WEF, 2018) se define como: "La competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país y, con ello, su nivel de prosperidad y tasas de crecimiento."

4.2 Marketing de destinos y la estrategia de atracción de inversiones

Según Kotler (2007), la habilidad de un lugar para garantizar una posición única y una imagen positiva en el saturado mercado es una parte vital del marketing estratégico de destinos. Cada lugar debe formular una combinación de ofertas y beneficios que puedan satisfacer las expectativas de un amplio número de inversionistas, nuevos negocios y visitantes.

Marketing de lugar significa diseñar un lugar para satisfacer las necesidades de sus mercados meta. El marketing triunfa cuando los ciudadanos y empresarios están satisfechos con sus comunidades y cuando las expectativas de los visitantes e inversionistas se cumplen.

Fundamentos de la inversión privada en lugares:

El término inversión se conforma por la suma de tres partes: el prefijo *in-* que puede traducirse como “hacia dentro”, el vocablo *versus* que es sinónimo de “dado la vuelta” y finalmente el sufijo *-ion* que es equivalente a “acción”. El vocablo inversión lleva consigo la idea de utilizar recursos con el objeto de alcanzar algún beneficio, bien sea económico, político, social, satisfacción personal, entre otros.

Así, la inversión es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias. Sin embargo, estas ganancias no sólo se refieren a la renta sino a satisfacer los objetivos de una determinada empresa o particular. La realización de la inversión depende de hechos futuros muy impredecibles, por lo cual la inversión posee un componente volátil. Para los inversores, implica un proceso de toma de decisión y realizar una apuesta a futuro, por lo cual implica asumir un riesgo.

Desde la órbita del estado, las inversiones representan nuevas instalaciones en producción; y para los países en desarrollo no sólo un aumento de los recursos disponibles -para la realización de inversiones y la formación de capital-sino también un vehículo de transferencia de tecnología de producción, capacidad técnica, capacidad de innovación y prácticas institucionales y de gestión entre distintos sitios, así como el acceso a redes internacionales de comercialización. (Mallampally & Sauvart, 1999).

Por ello, el hecho de que la inversión pueda promover el desarrollo económico, provoca que todos los gobiernos deseen atraerla. Así, el mercado mundial de las inversiones es sumamente competitivo y, sobre todo, los países en desarrollo buscan este tipo de inversión para acelerar la ejecución de sus programas (Mallampally & Sauvart, 1999).

Identificación de oportunidades de inversión y estrategia de atracción de inversores

La posición de un gobierno en la elaboración de las políticas públicas en turismo puede ser pasiva, en tanto responde a acciones básicas que afecten la actividad, pero sin influir en su desarrollo, o activa, que se manifiesta en acciones que favorecen de manera integral el desarrollo turístico. Esto implica el reconocimiento de necesidades específicas como dotación de alojamiento en zonas de potencial atractivo, habilitación turística de espacios protegidos, etc. (Monfort, 2000). Así, el gobierno podría encargarse de estimular la atracción de inversiones para dotar a un destino de nuevas infraestructuras o para mantener o mejorar la capacidad actual de un destino turístico, como brindar información de relevancia para el inversor, generar incentivos e influir en el proceso de toma de decisión, brindando las condiciones propicias para captar nuevas inversiones.

La planificación de un destino turístico, se relaciona con la visión a futuro del mismo que tienen los distintos agentes de interés involucrados –comunidad en general, prestadores de turismo, comercio, productores, organismos del estado, asociaciones intermedias, etc. Como cualquier aspiración, es importante que para intentar concretarla se elabore una estrategia. Dentro de esta, uno de los aspectos clave es saber qué tipo de inversiones serán fomentadas, cuales no y bajo qué condiciones. Así, un lugar puede mantener y fortalecer su base económica en cuatro formas (Kotler P. , 2007):

- ✓ Retener sus negocios actuales, o al menos los deseables: Esto es importante en un mundo con un creciente número de empresas “desarraigadas”.
- ✓ Ayudar a la expansión de los negocios existentes.
- ✓ Facilitar a los empresarios la apertura de nuevos negocios, especialmente a partir del fomento de PYMES y programas específicos para el mejoramiento del clima de negocios para los empresarios.
- ✓ Atraer proyectos de desarrollo estratégicamente relevantes. Tales proyectos con frecuencia crean valiosos contactos colaterales con ventajas comerciales. Algunos lugares desarrollaron fuertes estrategias de marketing para atraer tanto a inversionistas como a proyectos interesantes y se denominan oportunidades de inversión turística (OIT).

Las OIT son todas aquellas potenciales inversiones privadas, que contribuyen al mejoramiento turístico local y/o regional, que sean acordes con los modelos locales de desarrollo, que contemplen la variedad, diversidad, complementariedad, competitividad y sostenibilidad (MINTUR, 2017). Las mismas obedecen a la falta de ofertas que atiendan demandas insatisfechas y su identificación es una actividad que corresponde a las áreas de planeamiento y está estrictamente referida a sus planes de desarrollo y visión del destino. Puede referirse a una idea de negocio con viabilidad (Económica, legal, social y técnica) o bien la posibilidad de realizar una alianza estratégica con un empresario local, de otro sitio o con el estado.

Uno de los elementos decisivos de esa estrategia consiste en mejorar determinados lugares de inversión y "venderlos" a los posibles inversionistas en actividades concretas e identificadas a nivel territorial (CEPAL, 2003). Según su grado de importancia, en función del impacto positivo esperado (social, económico o ambiental) en el destino, existirán diferentes mecanismos para promover su concreción.

Las políticas para la atracción de inversiones se dirigen desde estructuras pasivas de recepción de inversiones a políticas activas de atracción y orientación de la inversión. A lo largo de los últimos veinte años, presentan así, una evolución marcada, identificándose tres generaciones de políticas de atracción de inversiones por parte de los países (CEPAL, 2003):

- a) Políticas de atracción: el país simplemente liberalizaba su marco económico para atraer mayor cantidad de inversiones, hecho que continúa hasta la actualidad. La liberalización de los mercados es importante, aunque no siempre suficiente para lograr los objetivos de los países, ya que se trata de una condición que se da en la mayoría de los mismos.
- b) “marketing” del país para presentarse como lugar óptimo para la atracción de inversiones extranjeras.
- c) Enfoque específico: con mayor preparación y especializado en cada sector.

Habiendo identificado el tipo de proyectos turísticos deseados a nivel de país/región, y posterior a una evaluación de los mismos por la agencia de promoción de inversiones turísticas, se puede hacer uso de la herramienta de atracción de inversiones con enfoque específico, instrumento que permite una atracción de inversión dirigida y especializada a través de (CEPAL, 2003):

- Un marco legal y estratégico que incluye una serie de herramientas para dirigir la inversión y mantenerla atractiva.
- Una actitud más dirigida a su mercado objetivo: a las empresas inversoras seleccionadas de acuerdo a las necesidades del país, se les ofrece participar en los proyectos previamente identificados.

En relación a la atracción de inversión en turismo el Estado está a cargo de generar un marco de fomento de negocios y de la industria en general, procurando que se creen oportunidades de negocios y que el sector se desarrolle dentro del marco de sostenibilidad ambiental, social y económica (CEPAL, 2003).

Posteriormente, en relación al enfoque selectivo, es difícil y requiere un tiempo considerable, este no sólo ha adquirido importancia para hacer frente a la competencia en alza en la esfera de la promoción de las inversiones, sino que también permite usar más eficientemente los recursos escasos del país. Puede ayudar también a los encargados de la formulación de políticas a entender mejor las estrategias de las empresas y las ventajas e inconvenientes concretos de los emplazamientos propuestos (CEPAL, 2003).

Comunicación de la estrategia de atracción de inversiones

Las variables comunicacionales jugarán un rol fundamental para atraer determinado tipo de visitantes e inversiones al destino. Según Kotler, el concepto de **comunicación** es más amplio y existe independientemente de ser planificada o no. La promoción, es la parte de la comunicación diseñada por la compañía para estimular el interés en la compra de sus productos o servicios (Kotler P. , 2003), en este caso a la inversión en el destino.

Al considerar en qué ciudades invertir, las empresas no cuentan con información sobre cada posible opción de localización, por lo que generalmente consideran los siguientes factores (Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, 2009):

- Ciudades donde ya han invertido.
- Ciudades en las que sus competidores ya han invertido.
- Ciudades con presencia de clientes o proveedores importantes.
- Ciudades que aparecen en rankings de localizaciones atractivas.
- Ciudades sobre las cuales han leído informes positivos en medios de comunicación dedicados a los negocios.
- Ciudades que han visitado durante viajes de negocios o incluso en vacaciones.
- Ciudades en las que tienen familiares.

Aunque existe un creciente interés en invertir en mercados emergentes, las empresas tienen escasa experiencia y conocimiento de las oportunidades comerciales específicas que brindan ciudades pequeñas y medianas de países emergentes en todo el mundo; motivo por el cual la comunicación que realizan estos destinos es fundamental.

La promoción de inversiones es un “negocio” relativamente nuevo, que ha demostrado un rápido crecimiento desde los años 80 en adelante, en conjunto con la apertura económica y el importante aumento de las inversiones a nivel global. Las agencias de promoción, en la mayoría de los países (80%), son públicas y forman parte del ministerio del interior o de economía. Las mismas no solo promueven la atracción de inversión, sino también, a veces, se encuentran a cargo de la promoción de ese territorio en términos generales y específicamente para la generación de negocios turísticos a través de la representación de las empresas ya existentes en el mercado y las ferias internacionales. Al momento de concretar la inversión, muchos países cuentan con una institución con características de “ventanilla única” a través de la cual se realizan todo tipo de trámites en una sola institución y así se convierten en procesos más amigables para el inversionista (CEPAL, 2003).

Así, las actividades de marketing orientadas a la promoción de inversiones tienen dos funciones principales (Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, 2009):

- Crear reconocimiento de la ciudad como posible localización para nuevas inversiones
- Demostrar que la ciudad es un buen lugar para invertir.

Como herramienta de promoción de la ciudad, está orientado a construir la imagen de la localización y a posicionarla en el mapa del inversor. Para demostrar su potencial para la inversión, es importante el enfoque sectorial, con información comercial específica, que explique en detalle los beneficios que la ciudad ofrece a un inversor que pertenece a un sector en particular.

4.3 La imagen de un destino turístico

“Cuando un lugar que es atractivo para vivir y visitar es a menudo desproporcionadamente atractivo para invertir y hacer negocios” (OMT, 2008). Para el sector turismo resulta clave analizar la potencialidad del destino para captar inversores o emprendedores, dicho de otra forma conocer la percepción que estos tienen sobre el destino. Así, la imagen percibida es de gran relevancia para la promoción turística y también, presenta un rol esencial en la planificación del desarrollo de los destinos. La imagen de un destino también involucra otro proceso que se refiere a la compra de ese lugar no solo para vacacionar sino también para vivir.

Las imágenes que se tiene sobre un país generalmente están relacionadas con la manera en que se perciben como destinos turísticos, lugares para invertir o lugares para comprar las marcas preferidas por los clientes. El turismo es el vínculo más directo entre la imagen positiva y el crecimiento económico de un país (Stock, 2009). Así, entre todas las variables que influyen en el posicionamiento de la imagen y la consolidación de una marca país, el turismo se ha convertido en el pilar estratégico de todo objetivo orientado a la capitalización de la reputación de un país (Echeverri Cañas & Estay-Niculca, 2013). La imagen de un destino turístico desempeña un papel fundamental dentro del marketing desarrollado en el mismo porque proporciona información sobre cómo es percibido el lugar por el turista. El punto de partida de cualquier política de imagen debe consistir en evaluar la imagen percibida actual que poseen los turistas sobre el lugar (Bigné Alcañiz & Sánchez García, 2001).

Entre todas las definiciones de la imagen puede destacarse por su amplitud la propuesta de Baloglu y McCleary, que consideran a la imagen de un destino como la “representación mental de las creencias, los sentimientos y la impresión global del individuo sobre un destino turístico”. Esta definición incluye tanto las evaluaciones cognitivas, creencias o conocimientos de un individuo acerca de las características de un destino; como las afectivas, representadas por los sentimientos hacia el mismo. Estos autores desarrollan un paradigma que sistematiza los elementos principales que influyen en la imagen agrupándolos en dos categorías: factores personales - características sociales y psicológicas de los individuos- y factores estímulo - se refieren a un objeto físico, experiencia o estímulo externo, incluyen la familiaridad y las fuentes de información sobre el destino turístico (Baloglu & McCleary, 1999).

La imagen es la percepción de la realidad, pero la realidad es subjetiva, ya que la imagen que cada uno percibe de la realidad se construye en la mente (Blanco Izquierdo, 2015). Así, se distinguen 3 componentes en las actitudes tan variables o inestables del público objetivo hacia la imagen de un lugar:

- Componente cognitivo: se refiere a la forma en la que se percibe el lugar, o la opinión que se tiene del mismo.
- Componente afectivo: se refiere a las emociones o sentimientos que provoca ese destino al ser percibida por su mercado objetivo.
- Componente comportamental: hace referencia a la forma de comportarse, a la conducta del público objetivo con respecto al lugar.

Los mercados turísticos siempre poseen impresiones sobre los destinos, sin embargo éstas pueden no siempre coincidir con la imagen que los gestores de los destinos desean proyectar. La consecución de la imagen deseada por parte del destino en el mercado objetivo será uno de los propósitos estratégicos del mismo. Los elementos que permiten conseguir la imagen del destino son múltiples (soportes de comunicación, señalética, diseño de espacios públicos, diseño de la marca, etc.). Sin embargo, para que éstos sean eficaces deben responder a las pautas de posicionamiento que estratégicamente haya definido el destino y que se harán operativas a través de sus planes de comunicación (Tamagni & Zanfardini, 2010).

Posicionamiento de un destino

El lugar donde realmente se compite es la mente y cada país debe encontrar su espacio, es decir, un sitio que esté disponible y que además sea capaz de llenar en la mente de cada persona. Es por eso que, conocer y evaluar primero si la posición que ocupa el destino en la mente de su mercado objetivo es o no adecuada, resulta especialmente útil, sobre todo de cara a planificar la estrategia a seguir. Si no lo es, deberá descubrir algún atributo o beneficio que no haya utilizado hasta el momento o que al menos resulte más atractivo que el que ofrece el otro país competidor (Blanco Izquierdo, 2015).

Según Kotler (1998) el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y está en concordancia a la estrategia de diferenciación diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca, empresa, institución o persona en un mercado concreto. De tal forma que la posición de un producto, servicio, etc., es la percepción que tiene el cliente sobre los atributos de valor de esa marca en relación con la de los competidores, lo que a su vez genera conductas de compra favorable o desfavorable que impactan en su posición competitiva.

El posicionamiento es básico en una sociedad que se encuentra saturada de comunicaciones e información. Antes de posicionar un producto, un servicio o cualquier otra cosa, hay que conocer el lugar que ocupa en la clasificación mental de la persona que se desea influenciar. Las personas están constantemente absorbiendo información pero su capacidad de asimilación tiene un límite (Ries & Trout, 2000).

A diferencia de la ventaja competitiva, que hace referencia a una fortaleza de la empresa en relación con un aspecto muy valorado por el cliente, el posicionamiento es la percepción que tiene el cliente del producto. No obstante, al diseñar una estrategia de posicionamiento, es fundamental identificar esas ventajas y construir una posición a partir de ellas. (Kotler & Armstrong, 2009)

La imagen y estrategia de marca

Los países, las regiones y las ciudades tienen un fuerte interés en atraer turistas e inversionistas a través de una estrategia de promoción internacional. En ocasiones esta estrategia es conocida como marca país, marca región o marca ciudad, es un foco de atención que combina tres elementos fundamentales: identidad, posicionamiento e imagen. La identidad describe los atributos que tiene un país (montañas, playas, cultura, entre otros) que lo hace atractivo para turistas o inversionistas. El posicionamiento de un país está determinado no sólo por estrategias de comunicación del país emisor, sino por la experiencia que tienen sus visitantes, afectando directamente su percepción. La imagen país tiene como finalidad reducir la brecha entre la percepción y la realidad, puesto que es en esta variable, donde las iniciativas de marca deben sustentarse en la realidad del lugar y no sólo en la comunicación de la imagen hacia mercados externos (Lubowiecki-Vikuk & Basińska-Zych, 2011)

El concepto de marca país nace de la necesidad de los sectores empresariales y los gobiernos por generar una identidad propia frente a los mercados internacionales. La marca país es una estrategia para capitalizar la reputación de un país en mercados internacionales, es una propuesta de valor de lo que ofrece un país a visitantes e inversionistas y se mide por los resultados del comportamiento de tres variables: exportaciones, inversiones directas y turismo (Echeverri Cañas & Estay-Niculca, 2013).

Simon Anholt considera que la marca país surge de la necesidad de diferenciación de los territorios a través de la identificación de las características de cada lugar, creando incentivos y atractivos para sus visitantes y residentes (Anholt, 2010). De acuerdo a Anholt, en el desarrollo de marcas de ciudades y países, se concibe la marca de una ciudad como un hexágono que muestra en sus caras todos los canales por los que un lugar comunica su valor: turismo, exportaciones, política externa e interna, inversión e inmigración, cultura y patrimonio, y personas.

Figura 3. Hexágono de la Marca País



Fuente: Diseñado en base al Hexágono de la marca país de Anholt (Anholt, 2007)

La formación de la imagen país es por naturaleza un proceso subjetivo y está expuesta a cambios a lo largo del tiempo. Diferente al concepto de marca país, que busca materializar el proceso subjetivo hacia un aprendizaje experiencial de un visitante o un inversionista. La imagen no es ajena al concepto de la marca país. La primera, depende de las percepciones populares y la segunda es una estrategia que permite consolidar una imagen deseada de un país en mercados internos y externos (Echeverri Cañas & Estay-Niculca, 2013).

A diferencia de los bienes de consumo, donde la marca los distingue ciertamente de sus competidores, para los países no se debería tener el mismo tratamiento. Los países y lugares no están a la venta, no se confunden fácilmente unos con otros, no son bienes de consumo de movimiento rápido, y ciertamente no vienen en envolturas, por lo que los principios para las marcas de bienes simplemente no se transfieren (Anholt, Beyond the Nation Brand, 2013). Una marca de destino generalmente no se puede fabricar como una marca de producto de consumo. Hereda sus principales activos: su paisaje, su gente, su cultura y su historia. Existe en la forma en que estos activos son percibidos por los visitantes potenciales y el valor emocional que se les atribuye a ellos.

4.4 El comprador de lugares

A través del marketing, el gobierno y el sector privado realizan acciones para hacer atractivos los destinos para los turistas, brindan información e influyen en el proceso de toma de decisión y además, también se promueven como destinos ideales para realizar inversiones en ellos. Las políticas públicas promocionan los atractivos y ventajas de un destino turístico, facilitando el proceso de toma de decisiones de los potenciales inversionistas. Existe una fuerte relación entre las políticas públicas y el marketing turístico para llevar a cabo planes y acciones estratégicas que logren un incremento en las ventajas competitivas del destino.

Cuando todos los demás factores racionales (por ejemplo, habilidades laborales, productividad, acceso a mercados, etc.) son equiparables, el interés de un lugar que es atractivo para vivir y visitar puede darle una ventaja competitiva. Y significativamente, es a menudo la comercialización del lugar como un destino turístico que consigue la mayor visibilidad e impacto entre los públicos de otros sectores no turísticos (OMT, 2008). Un lugar que ofrece un estilo de vida atractivo tiene a menudo una atracción significativa del visitante, y viceversa. Esto es la base del hacer un lugar y el marketing (OMT, 2008).

En este contexto, la imagen del destino también influye en la radicación de capitales en la localidad, bajo el proceso denominado “Migración por amenidad” (Otero & Gonzalez, 2014). Las migraciones de amenidad conforman una tendencia social a escala mundial y pueden describirse como la migración de personas desde las grandes metrópolis a ciudades pequeñas o pueblos en el interior, sobre todo destinos de montaña cuya calidad ambiental y cultural es percibida como superior a la de sus antiguos lugares de residencia (González, 2011). Las movilizaciones que implica el desarrollo turístico entrañan una serie de riesgos para las comunidades receptoras en términos de cambios culturales, paisajísticos, y medioambientales. Esta situación se acrecienta con la globalización y acceso inmediato y equivalente a la información virtual.

Determinantes genéricos en la decisión de inversión

Para los inversionistas existen una serie de requisitos generales que deben cumplirse para que una inversión se ejecute. Genéricamente, y al margen de las expectativas individuales, dentro de los determinantes en la decisión y en la magnitud de las inversiones se encuentran:

- **Rendimiento esperado:** es la compensación obtenida por la inversión, su rentabilidad. Considerando que los ingresos serán mayores al aumentar las ventas, se consideran una serie de indicadores como el PBI y otros más complejos. En el caso de la hotelería, se distinguen dos índices comunes, como son: RevPAR (Revenue per Available Room /Ingresos por habitación disponible) y GOPPAR (Gross operating profit per available room/ rentabilidad bruta por habitación disponible),
- **Expectativas y riesgo aceptado:** La inversión es sobre todo una apuesta por el futuro, una apuesta a que el rendimiento de una inversión será mayor que sus costes.
- **Horizonte temporal:** es el periodo durante el que se mantendrá la inversión - a corto, mediano, o largo plazo.

Dentro de las cuestiones a analizar, se destaca la macroeconomía del país/región en la cual se pretende invertir, la estabilidad del régimen político donde se evidencian preferencias por los regímenes democráticos y el manejo del medio ambiente y la seguridad civil. En relación a ello, los determinantes para la inversión pueden clasificarse en tres grupos:

1) Políticas referidas a la inversión: claridad sobre las políticas hacia la inversión extranjera (favorable o no) y sobre las políticas que regulan el funcionamiento y la estructura de los mercados, de privatización, la política comercial y la política tributaria.

2) Determinantes económicos: se incluyen los indicadores económicos y financieros, en términos generales y aquellos disponibles para el inversor – incentivos, política de crédito, política tributaria y fiscal, entre otros.

3) Facilitación de negocios. Las tareas de facilitación de negocios a menudo se convierten en determinantes de la inversión. Dentro de estas se incluyen:

- ✓ Asistencia técnica, atención y seguimiento personalizado.
- ✓ Facilitación de información especializada y acceso a asociaciones de empresarios, agenda de citas de negocios por medio de la cual el inversionista potencial obtenga información objetiva y veraz del clima de negocios del lugar, espacios de intercambio de experiencias, etc.
- ✓ Mecanismos de asistencia financiera, sistemas de alianzas estratégicas, exenciones impositivas, facilitación de terrenos y de acceso a servicios, etc.

Sin embargo, el proceso de selección de localizaciones productivas por parte de las compañías multinacionales está marcado por la racionalidad limitada. La empresa que decide establecer una nueva localización no evalúa todas las alternativas posibles, sino apenas un rango limitado de potenciales locaciones para invertir. Por eso es importante trabajar en posicionar al destino y darse a conocer a nivel ciudad, de modo de consolidarse como destino posible para las empresas que buscan invertir (Fundación Banco Municipal, 2013).

En el análisis de las localizaciones posibles, las empresas consideran los factores económicos, pero contrariamente a lo que pudiera pensarse, no siempre son a los que los empresarios asignan mayor ponderación. Muchas veces un buen clima de negocios, o la posibilidad de operar de manera sustentable, hace que las empresas acepten lo que a corto plazo se podría ver como una situación de menor beneficio, en pos de consolidarse a largo plazo en el modelo de negocios al cual aspira (Fundación Banco Municipal, 2013).

Asimismo, se destaca que las compañías toman decisiones en muchos casos a través de procesos de *learning-by-doing* y las decisiones de localización no escapan a esto. Es así como una primera inversión puede colocar a una ciudad “en el mapa” de las posibles alternativas de localización, y hacer camino para la llegada de otros inversores, que perciben ahora un riesgo menor y tienen mayor información sobre la ciudad.

Este aspecto es aún más evidente en la selección de una región específica, donde los factores macroeconómicos no tienen relevancia y la decisión se resuelve en función a las condiciones diferenciales que pueda ofrecer cada ciudad o región. La promoción de inversiones a nivel subnacional permite agregar valor a la promoción de inversiones a nivel nacional, incorporando conocimiento de las particularidades locales y el respaldo que puede prestar en el terreno práctico para facilitar inversiones y ofrecer servicios de post-inversión.

Proceso de decisión del “comprador de lugares”

Los compradores de lugar siempre pasan por un proceso de decisión sin importar si se trata de una compañía que quiere invertir, una familia que desea mudarse o de visitantes que planean unas vacaciones. La selección de un lugar donde invertir y el tipo de negocio se basa en el proceso de decisión (Kotler P. , 2007), es decir, de elección de una opción de acción entre aquellas disponibles, de acuerdo a la estrategia de la empresa o inversor. Este proceso se inicia con la identificación del problema/oportunidad, la búsqueda de información, básicamente para definir el proyecto de inversión, conocer el mercado potencial al que se orientará, realizar el análisis técnico y así, con esta información realizar la evaluación de alternativas y decidir. El proceso se compone de las siguientes etapas:

- **Búsqueda de Información**

Si se equipara el proceso de selección de un destino para vacacionar con el de invertir, coincide que en ambos será fundamental la etapa de consulta de información disponible del destino. Los compradores de lugar con frecuencia buscan diferentes niveles de información. Una búsqueda mínima implica que el comprador favorece más un lugar y necesita confirmación. En otros casos, el comprador de lugar requiere información que le ayude a comprender las oportunidades disponibles y quizás tenga ya un conocimiento básico de los lugares sometidos a consideración; mientras que en un tercer nivel, requiere de un análisis total de los lugares potenciales, especialmente si el proyecto es de gran envergadura (Kotler P. , 2007).

A nivel general, los compradores de lugar buscan datos comparativos acerca de los atractivos de diferentes sitios. En el caso de las naciones, los datos generalmente incluyen el producto interno bruto (PBI) per cápita, ajustado a la paridad del poder adquisitivo (PPA), el índice de inflación, las tasas de interés y el nivel de desempleo, entre otros factores. Durante la última década surgieron muchos nuevos indicadores, que cubren prácticamente todos los aspectos de una nación, región o ciudad. Diferentes compañías potenciales ponderarán de distinta forma los diversos factores. Algunos autores como Kotler, clasifican estos factores en duros y blandos:

Figura 3. Factores de atracción duros y blandos

FACTORES DUROS	FACTORES BLANDOS
Estabilidad económica	Desarrollo de nichos
Productividad	Calidad de vida
Costos	Competencias profesionales y de fuerza laboral
Régimen de propiedad	Cultura
Servicios y redes de apoyo local	Relaciones personales
Infraestructura de comunicaciones	Estilo de administración
Ubicación estratégica	Flexibilidad y dinamismo
Esquemas y programas de incentivos	Profesionalismo en el contacto con el mercado
	Ambiente empresarial

Fuente: Modificado de Global Outlook, The economist Intelligence Unit – Agosto de 2002 en (Kotler P. , 2007)

Las fuentes e información del “comprador de lugares” se clasifican en:

- *Fuentes personales*. Familia, amigos, vecinos, conocidos y compañeros de trabajo.
- *Fuentes comerciales*. Publicidad, materiales de marketing de destinos, inmobiliarias y consultoras, expertos.
- *Fuentes públicas*. Publicidad y materiales de marketing del destino, reportes públicos.
- *Fuentes experimentales*. Visitas a los lugares, conocimiento previo del lugar.

En este punto, juega un rol esencial la comunicación digital de los destinos, a través de sus páginas web o redes sociales. La disponibilidad de información de interés especial para el inversor, junto con la forma de presentación y la calidad de los contenidos, genera una determinada percepción del destino, que será su carta de presentación en Internet y formará parte de la imagen del destino. En tal sentido, algunos aspectos sugeridos para incluir son:

Figura 4. Lista de elementos útiles orientados al turismo en los sitios web

<ul style="list-style-type: none"> ○ Mercado turístico: "vender el destino". Ejemplos incluyen fortalezas comparativas, tamaño, segmentos clave, proyecciones e infraestructura. ○ Algunos subsectores estratégicos, como el turismo culinario o los hoteles de negocios, y perfiles de subsectores cortos para cada uno, que contienen datos de mercado relevantes, muestras de oportunidades específicas de inversión y ejemplos de empresas que ya han invertido. ○ Información pertinente y datos sobre costos y habilidades clave relevantes para el turismo (usando benchmarking donde sea posible). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Una lista de documentos descargables para inversores (por ejemplo, biblioteca de leyes, estadísticas). ○ Una "entrevista" bimensual con un operador turístico existente y testimonios. ○ Una lista de eventos a los que el gestor del destino asistirá para consultas y donde los inversionistas se pueden unir. ○ Feed de noticias para el sector. ○ Enlaces de redes sociales (Twitter, Facebook, YouTube). ○ Persona de contacto dedicada y detalles. ○ Un mapa que muestra clúster de la industria o la ubicación de los inversores existentes.
---	---

Fuente: (World Bank Group, 2013)

Así, tal como se planifica una campaña de promoción para atraer determinado segmento de visitantes a un destino, indagando sobre la imagen, posicionamiento e información que el turista requiere para la toma de decisión; de igual modo, o aún con mayor detalle, se debería elaborar la información para futuros inversores, que determinarán en gran parte, las características del destino en el mediano y largo plazo.

- **Evaluación de alternativas**

La elección de una alternativa combina factores objetivos y subjetivos (Kotler P. , 2007). En primer término, el comprador considera a un lugar determinado como una colección de factores de atracción, que varían de acuerdo con el tipo de emprendimiento y sus deseos de radicarse en el lugar o sólo visitarlo ocasionalmente. Entonces el comprador decide cuáles factores de atracción son realmente relevantes y pondera su importancia.

En relación a ello, es oportuno destacar los resultados del informe Future Brand, que indican que los visitantes están más focalizados en la esencia de un país (atracciones, autenticidad, cultura, carácter distintivo) mientras que la elección de un país para vivir recae más en puntos clave (geografía, gobernabilidad, infraestructura, economía) y su solidez y estabilidad como nación. Como turista, la belleza física de un país, su singularidad, su capacidad de brindar relax y de recibir a la gente y la seguridad son todos clave. Para aquéllos que buscan mudarse a otro país, la elección se basa en dónde está la oportunidad de un trabajo mejor, el deseo de llevar a cabo negocios allí y la

orientación ambiental del destino, el estándar de vida económico, la seguridad y el grado de libertad política (Plapler & Koniszczzer, 2008).

Luego, se encuentran los factores subjetivos. El inversor probablemente desarrolle un conjunto de creencias acerca de la posición en qué se encuentra cada lugar en relación con cada factor de atracción, generando su imagen de cada lugar. Además, se supone que el comprador de lugar tiene una función de utilidad para cada atributo, que describe cómo el comprador espera que varíe el valor o la satisfacción con diferentes niveles de cada factor de atracción. Los gestores del destino necesitan estimar la función de utilidad de los compradores con la finalidad de adaptar sus ofrecimientos y argumentos. Así, en el proceso de evaluación real, los compradores de lugar consideran muchos atributos objetivos y asignan diferentes pesos y percepciones a cada uno. Conocer los factores de atracción más relevantes, su peso relativo, percepción y función permitiría perfeccionar la estrategia de atracción de las inversiones deseadas (Kotler P. , 2007).

- **Decisión de compra**

Según Kotler, “los mercadólogos de lugares exitosos deben anticipar los pasos de este proceso de decisión y desarrollar una estrategia” (Kotler P. , 2007). En la etapa de evaluación, el comprador de lugar se forma preferencias entre los lugares que se encuentran en el conjunto de elección y comienza a inclinarse hacia un lugar en particular. Sin embargo, al menos cuatro factores intervienen entre inversión, intención y decisión.

1. Las actitudes de los demás.
2. Percepción del comprador de lugar respecto de la credibilidad de las personas implicadas en el proceso de compra.
3. Factores situacionales no anticipados que pueden surgir y alterar la percepción del comprador acerca de los costos y los beneficios.
4. Riesgo percibido.

- **Comportamiento postcompra**

Después de comprar y comenzar a operar en el lugar elegido, el comprador de lugar experimentará cierto nivel de satisfacción o insatisfacción. La satisfacción del comprador de lugar está determinada en buena parte por cuánto se acerca el desempeño percibido del lugar a sus expectativas principales. Los compradores de lugar forman sus expectativas sobre la base de información que reciben del gestor, los colegas, los amigos y otras fuentes. Si el gestor exageró los factores de atracción, el comprador experimentará *expectativas no confirmadas*, lo que conducirá a un estado de insatisfacción. Cuanto más grande sea la brecha entre las expectativas y el desempeño, mayor será su insatisfacción con la decisión tomada.

5. MARCO REFERENCIAL:

5.1 La percepción de Argentina en el Mundo

La competitividad a nivel global de Argentina de acuerdo a los índices internacionales

De acuerdo a la definición de Ritchie and Crouch, para que un destino sea competitivo debe considerar una serie de variables que no son sólo económicas. A nivel de la macroeconomía mundial se avanza desde los índices económicos estrictos, basados en el PBI y PBG a índices más complejos que intentan incorporar nuevas variables.

- **Índice de desarrollo inclusivo**

Una de las cuestiones que se intenta medir es el bienestar en un país; considerando, por un lado, que pueda generar la riqueza suficiente para satisfacer las necesidades y aspiraciones de su población y por otro, que esa riqueza sea distribuida de tal forma que todos se beneficien de ella. Sin embargo, la relación entre ambas es difícil de lograr y por ello, el Foro Económico Mundial elaboró el Índice de Desarrollo Inclusivo (IDI), que captura los dos requisitos del bienestar y mide el grado de éxito de las economías nacionales para articularlos. Cada año elabora un informe y propone estrategias para detener el círculo vicioso del estancamiento y la polarización del ingreso y las oportunidades (WEF, 2017).

En el caso de Argentina, con 4.43 puntos (En una escala de 0 a 7) se encuentra en el puesto 11 de los 79 países en vías de desarrollo en el que fue aplicado (También se clasifican, aparte, otras 30 economías desarrolladas). Cabe mencionar que Chile se ubica en la posición 10, México en la 29 y Brasil en la 30 (WEF, 2017).

- **Índice global de competitividad**

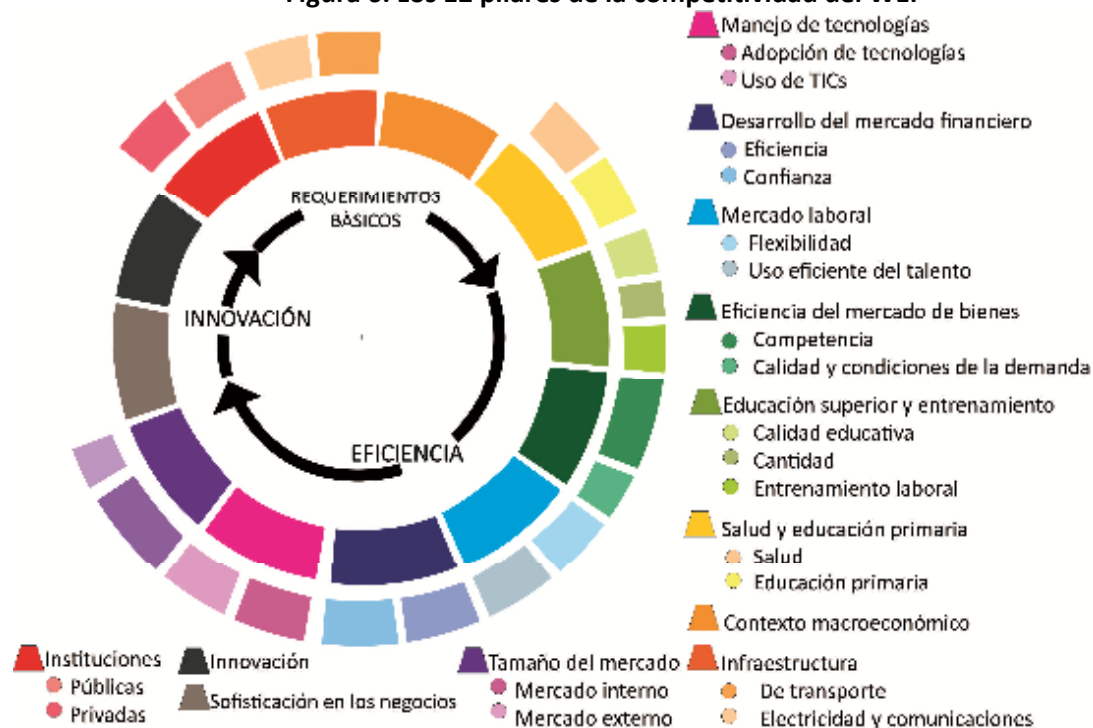
Respecto a la competitividad de los países se destaca el **Índice Global de Competitividad** del Foro Económico Mundial que evalúa la Competitividad de 140 economías, proporcionando una visión respecto a los motores de su productividad y prosperidad. El mismo se compone por 12 pilares, agrupados en tres grandes subíndices



Fuente: Elaboración propia en base a Foro Económico Mundial

El ranking es calculado utilizando datos que son recolectados por una Encuesta de Opinión Ejecutiva aplicada a altos ejecutivos de empresas privadas de cada país, lo que permite captar su percepción respecto de las variables implicadas. Las ocho variables no tienen el mismo peso en la construcción del índice, inclusive la construcción difiere a lo interior de cada variable (subíndice). Existen cuatro con mayor ponderación que las demás: apertura, gobierno, mercado financiero y laboral.

Figura 6. Los 12 pilares de la competitividad del WEF



Fuente: Elaboración propia en base a Reporte de Competitividad Mundial 2015-2016 (Foro Económico Mundial)

El último ranking (2017-2018) del Foro Económico Mundial (WEF, 2018), fue encabezado por Suiza, seguido por EEUU, Singapur, Holanda y Alemania. La Argentina ocupa el puesto 92° sobre las 144 naciones que se incluyen, presentando una mejoría de 12 posiciones respecto al informe del año anterior, conducido especialmente por una mejora en los factores correspondientes a la categoría “requerimientos básicos”, concretamente referidos a un mejoramiento de las instituciones y a una renovada confianza hacia las instituciones. También existió una mejora en el subíndice innovación y sofisticación en los negocios. A nivel regional, la comparación es poco favorable, liderando el grupo latinoamericano Chile, en el puesto 33°, seguido de Costa Rica, Panamá y México en las posiciones 47°, 50° y 51° respectivamente.

Subíndice Requerimientos básicos: El pilar correspondiente a las instituciones del país (113) es uno de los que más mejoró, a pesar de continuar siendo uno de los pilares peor posicionados con respecto a otros países. También, se destaca una mejora en otros pilares como el entorno macroeconómico (Puesto 125°), donde se observa una mejor ponderación de la inflación del país y negativamente, el peso del desequilibrio fiscal, con un 7,4% del PBI.

Subíndice Potenciadores de eficiencia: El país obtuvo las mejores puntuaciones para el pilar “Tamaño del mercado” (32° en el mundo), con un mercado interno y PBI con buenos puntajes; y en el pilar de Educación superior y entrenamiento profesional (Puesto 38); mientras que resultó en una baja posición respecto a dos de los pilares que más se tienen en cuenta en esta categoría, que son la eficiencia del mercado de bienes (Puesto 133) y eficiencia del mercado laboral (132).

Figura 7. Performance de Argentina en el Ranking Global de Competitividad 2017-2018

Argentina 92nd / 137

The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition

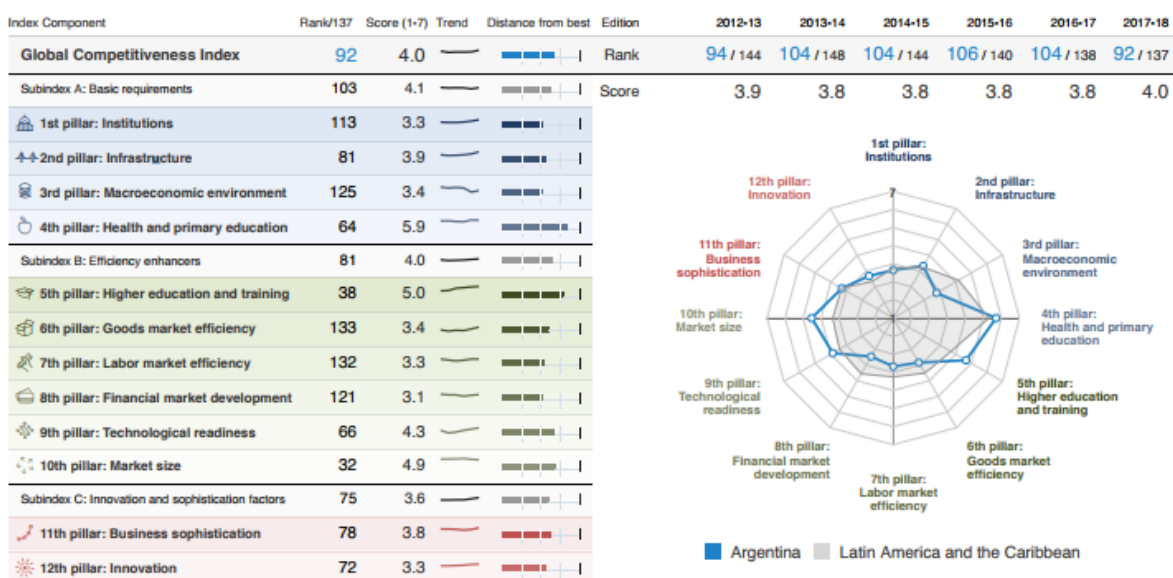


Key indicators, 2016

Source: International Monetary Fund; World Economic Outlook Database (April 2017)

Population millions	43.6	GDP per capita US\$	12,502.8
GDP US\$ billions	545.1	GDP (PPP) % world GDP	0.73

Performance overview



Fuente: Ranking global de competitividad año 2017-2018 (WEF, 2018)

Dentro del pilar de eficiencia del mercado de bienes, se destaca que Argentina continúa como el país con mayor presión tributaria del mundo (Puesto 137), donde la proporción total de impuestos que la economía formal paga es del 137.4% de las ganancias percibidas, lo cual implica que el Estado a través de diversos tributos, obtiene más dinero que la de cada compañía como beneficio (34% del PBI). También se encuentra último en otros indicadores con menor peso relativo como el porcentaje de importaciones (Puesto 134), la carga del procedimiento aduanero (131) y dos factores preocupantes para el desempeño de las empresas, como el efecto de los impuestos sobre incentivos para invertir dinero (134) y el número de procedimientos para comenzar un negocio (134).

Subíndice Innovación y sofisticación de los negocios: Con una tendencia positiva, estos factores gozan de una ponderación regular.

Figura 8. Posición de Argentina y desempeño en los 3 pilares Ranking Global de Competitividad 2017-2018



Fuente: Ranking global de competitividad año 2017-2018 (WEF, 2018)

- **Indicadores para hacer negocios:**

Respecto a los factores más problemáticos para hacer negocios en la Argentina, el análisis del Banco Mundial identificó –en este orden- a la alta inflación, los elevados impuestos, el escaso acceso al financiamiento y la corrupción como mayores obstáculos. El índice internacional, específicamente relacionado con la prosperidad para iniciar los negocios, es el confeccionado por el Banco Mundial, denominado Doing Business (Haciendo Negocios), que presenta indicadores cuantitativos sobre las regulaciones empresariales y la protección de los derechos de propiedad que son comparables entre 190 economías (Banco Mundial, 2017).

En América Latina, los países donde es más fácil hacer negocios son los de la llamada Alianza del Pacífico: México(47), Chile (57), Perú, Colombia y Costa Rica; naciones todas que han apostado por la integración comercial a mercados internacionales incluyendo, cada vez más, a Asia y que son amigables con la inversión internacional. Argentina en tanto se ubica en la posición 116 del índice por delante de Brasil (123).

- **Indicadores de IED en Argentina**

Actualmente, Brasil, Colombia y Chile encabezan el flujo de inversiones que recibieron los diferentes países de Latinoamérica, mientras que Argentina se encuentra en el sexto lugar en términos de IED neta (UNCTAD, 2017). En Argentina no existen registros oficiales y sistemáticos de inversión extranjera, estadísticas desagregadas por sector o un registro puntual donde las empresas extranjeras oficialicen sus inversiones. Los datos se recopilan en algunos casos a nivel provincial y regional. Se estima que la Inversión Extranjera Directa en Argentina es del 2% del PBI, cuando el promedio de otros países de la región es de 4,5% (Agencia de inversiones en Infobae, 2017).

Según se desprende de la información emitida por la Agencia de Desarrollo de Inversiones, el país espera recibir capitales de diferentes partes del mundo, aunque la predominancia de las intenciones de inversión que consideran son nacionales (34%). Estas intenciones se ubican en la provincia de Buenos Aires, que lidera la intención de localización de los emprendimientos (USD 6.224 millones), luego siguen Neuquén (USD 5.700 millones por el gran interés que despierta Vaca

Muerta) y Córdoba (USD 1.715 millones). Los sectores en donde se concentra el mayor interés de los inversores son el rubro energético - petróleo y gas (USD 7,9 millones), desarrollos inmobiliarios (USD 4,1 millones), telecomunicaciones, medios y tecnología (USD 4 millones).

Figura 9. Intención de invertir en Argentina Según procedencia y destino

MONTO EN MILLONES USD 27.180
 PROYECTOS 295
 EMPRESAS 211



Fuente: Elaborado en base al Mapa de Inversiones de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio, 2017)

Estos indicadores son muy relevantes para el actual gobierno nacional, ya que uno de los objetivos de gobierno se refiere a la atracción de inversiones extranjeras en el país. Argentina volvió a participar del Foro Económico Mundial anual de Davos, que reúne a los líderes mundiales a fin de consensuar objetivos de desarrollo comunes, con el objetivo de promover la inserción del país en los mercados de inversión extranjera directa.

Asimismo, es importante considerar que durante 2017 se realizó el **Foro Económico Mundial Regional Latinoamericano** en la Ciudad de Buenos Aires y en el año 2018, las cumbres de líderes correspondientes al G20; respondiendo a la nueva política del gobierno preocupada por mejorar la competitividad del país. En este marco se desarrolló la reunión de ministros de turismo del G20 y a continuación la World Travel & Tourism Council, el encuentro más importante de esa industria a nivel global.

5.2 Argentina respecto a la competitividad de Viajes y Turismo

Específicamente en relación a la competitividad de los países en relación a los viajes y el turismo, se destaca el **Informe de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCR)**, que se publica desde 2006, cada dos años, y mide el conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector Viajes y Turismo (T&T), y su contribución al desarrollo y la competitividad de un país (WEF, 2015). Las variables de este modelo conforman una herramienta estratégica de evaluación comparativa de los países para empresas inversionistas y gobierno.

Figura 10. Marco de referencia Índice de Competitividad de Viajes y Turismo

Índice de Competitividad de Viajes y Turismo			
Ambiente Apto	Política de V&T	Infraestructura turística	Recursos N&C
Entorno empresarial Seguridad y protección Salud e Higiene Recursos Humanos y mercado de Trabajo Preparación para las TIC	Priorización de Viajes y Turismo Apertura internacional Competitividad de precios Sostenibilidad ambiental	Infraestructura del transporte aéreo Infraestructura terrestre Infraestructura de servicios turísticos	Recursos Naturales Recursos culturales y viajes de negocios

Fuente: The Travel & Tourism Competitiveness Report(2015). Traducción propia

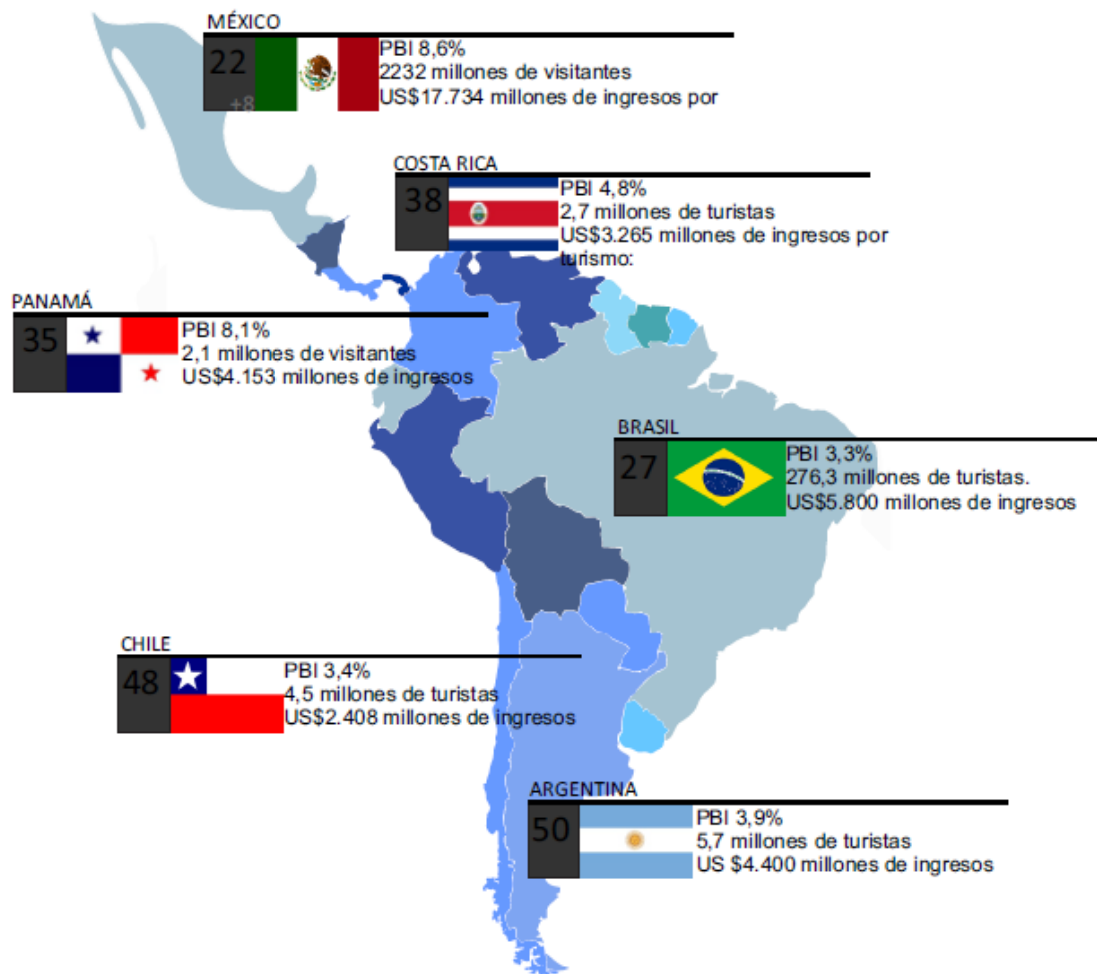
La organización de mayor influencia a nivel mundial es el World Travel & Tourism Council, (WTTC, por sus siglas en inglés) un foro global de líderes del turismo, integrado por altos ejecutivos de todos los sectores, incluyendo alojamiento, abastecimiento, cruceros, entretenimiento, recreación, transporte y servicios relacionados con viajes. El Foro Económico Mundial elaboró su informe en colaboración con sus socios en datos Bloom Consultant, Deloitte, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), la Unión Internacional por la conservación de la Naturaleza (IUCN), la Organización Mundial del Turismo y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC).

Según el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017, la industria turística movió US\$7.600 millones en el mundo y creó 292 millones de puestos de trabajo en 2016. Teniendo en cuenta que el turismo representa 1 de cada 10 empleos a nivel global, la importancia del sector se torna crucial para el futuro de las economías latinoamericanas (WEF, 2017).

La macroregión de las Américas tuvo las mayores mejoras en términos de lo “amigable con el turismo”, detrás de Asia-Pacífico, con un aumento en crecimiento de arribos internacionales que fue de 170 millones a 201 millones entre 2013 y 2015. El documento precisa que Argentina ascendió este año ocho puestos y se ubica 50º en el mundo, mientras que México, primero en la región, subió siete y ocupa el lugar 22º. Las economías avanzadas mantienen los primeros lugares en el ranking: España, Francia, Alemania, Japón y Reino Unido, en los 5 primeros puestos.

De las 136 economías que representan el 98% del Producto Interno Bruto mundial, 18 pertenecen a América Latina y 6 se encuentran entre las 50 más competitivas a nivel global: México (Posición 22), Brasil (27), Panamá (35), Costa Rica (38), Chile (48) y Argentina (50).

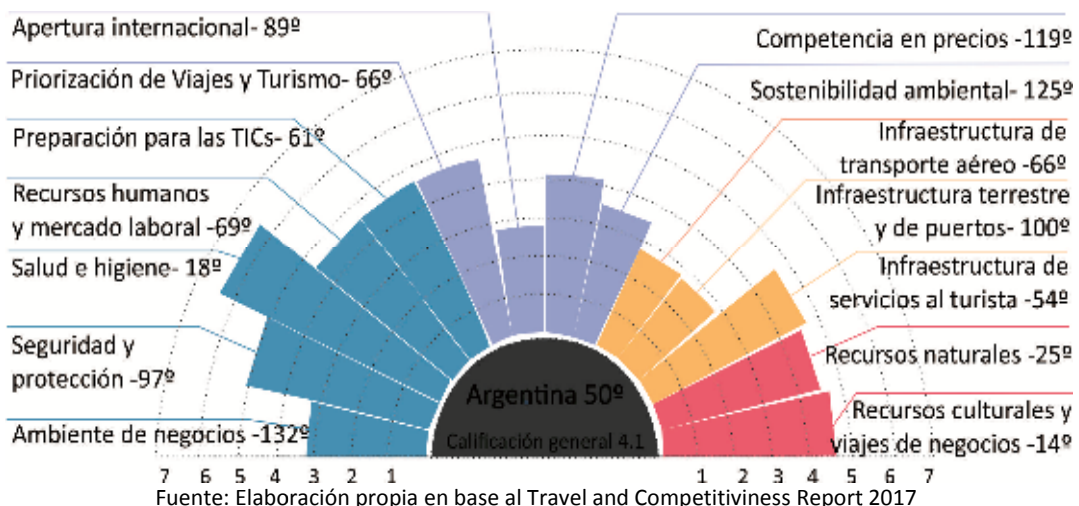
Figura 11. Características de los países de Latinoamérica según su competitividad en Turismo



Fuente: Elaboración propia en base al Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 (WEF, 2017).

Argentina escaló 7 posiciones desde el informe de 2015, mejorando en todos sus indicadores. Se destaca que, además de contar con recursos naturales y culturales excepcionales, se ha beneficiado significativamente de mejoras en su "entorno propicio", como el mercado de trabajo y la infraestructura de las TIC.

Figura 12: Performance de Argentina en el Informe de Competitividad y Viajes 2017



Dentro de las variables mejor posicionadas se encuentran los “recursos culturales y viajes de negocios” (Puesto 14, aunque con 4.5 puntos) y la variable “Salud e higiene” (Puesto 18, con 6.4 puntos), mientras que las posiciones relativas más bajas corresponden al “entorno empresarial” (Puesto 132, 3.1 puntos con una tendencia positiva), “sostenibilidad ambiental” (125) y “seguridad y protección” (97).

Respecto al entorno empresarial se destaca el bajo posicionamiento mundial respecto a las tasas impositivas (Puesto 136 con tendencia negativa), el efecto de las tasas en los incentivos para la inversión y el empleo (Puestos 133 y 129 respectivamente) y los plazos para la solicitud de permisos en la construcción (130). Sobre la sostenibilidad ambiental se le asignan 3.4 puntos (Puesto 125), destacando la baja cobertura de bosques (Puesto 116) el tratamiento del aguas, con tendencia negativa y la cantidad de especies amenazadas. Dentro de la variable de seguridad y protección, uno de los indicadores peor ponderados es el costo sobre los negocios del crimen y la violencia y la confiabilidad del servicio de policía.

Otras variables a destacar son las de priorización del sector T&T, recursos naturales y competitividad en precios. Dentro de la priorización del sector T&T, con un puntaje bueno en la generalidad (4,6 puntos – puesto 66), se destaca de forma positivo la estrategia de marca del país, con una muy buena ponderación; contra aquella que corresponde al porcentaje del presupuesto asignado al sector, de tan solo el 2,5% del presupuesto del país. Dentro de los recursos naturales se le asigna un bajo puntaje al porcentaje total de territorio destinado a áreas protegidas (en el puesto 109); contra una gran atractividad de los recursos naturales con los que cuenta (Puesto 28). Finalmente, se resalta la tendencia negativa en todos sus indicadores de la variable competitividad en precios (4,1 puntos en el puesto 119), donde sobresalen las elevadas tarifas relativas de tickets y aeropuertos (Puesto 130).

De acuerdo al reporte, Argentina podría aprovechar mejor el impulso que tiene desde el 2015 invirtiendo más en el sector de viajes y turismo. Actualmente, el presupuesto gubernamental que se invierte en el sector es de los más bajos, mientras que los impuestos y cargos sobre los billetes de vuelo se encuentran entre los más altos del mundo y el entorno empresarial es uno de los peor posicionados, especialmente en relación a la política impositiva.

5.3 El contexto de Villa la Angostura

Villa de Montaña en constante crecimiento

Villa La Angostura se ubica en la margen norte del Lago Nahuel Huapi, cabecera del departamento Los Lagos, al suroeste de la Provincia del Neuquén en la Patagonia Argentina. Se emplaza a 780m.s.n.m., a la vera de la Ruta Nacional Nº 40, a 82 km. de San Carlos de Bariloche (Río Negro), a 110 km. de San Martín de los Andes, a 473 km. de Neuquén Capital y aproximadamente a 1.690 km. de la Ciudad de Buenos Aires, vinculándose en todos los casos por rutas pavimentadas. Asimismo se destaca su vinculación con Chile, encontrándose a 43km del Paso Internacional Cardenal Samoré.

Se destaca su buena accesibilidad desde el Aeropuerto Internacional de Bariloche, Teniente Luis Candelaria, distante a 85 km de la Villa y el Aeropuerto Chapelco Aviador Carlos Campos ubicado en cercanías de San Martín de los Andes, a 120 km de Villa La Angostura. De este modo, cuenta con buena accesibilidad terrestre y aérea.

La localidad está conformada por una serie de núcleos poblados de baja densidad de ocupación que se extiende a lo largo de más de 15 km de la RN40. A pesar de poseer una amplia superficie en su ejido, de 7.960 has., su geografía imposibilita una distribución poblacional homogénea. Esta distribución responde entre otras, a las características del terreno, normativas urbanas, disponibilidad de lotes para el crecimiento poblacional y esquemas de uso del suelo.

Cabe considerar que Villa La Angostura se destaca por haber experimentado una de las expansiones demográficas más importantes de la Argentina en las últimas décadas, con un incremento demográfico del 114%. En base al censo 2010, la población del destino alcanza los 11.063 habitantes y una densidad de 138,98 hab/km², con la mayor concentración demográfica en el barrio El Mallín, ubicado entre los sectores denominados El Cruce y El Puerto. Entre 1970 y 2010 la tasa media anual de crecimiento de la localidad superó en casi todos los periodos inter censales el promedio provincial. Los momentos de mayor crecimiento se dieron entre 1980 y el 2001.

La población de la localidad aumento un 46% en diez años, registrando 7.526 habitantes en 2001 a 11.063 habitantes en 2010. En 2011 con la erupción del complejo volcánico Puyehue – Cordón del Caulle (04/06/2011), casi un tercio de la población abandonó la localidad, pero luego regresó estimándose en la actualidad 15.000 habitantes. En 2015, también existió un fenómeno volcánico que generó cierta alerta aunque no tuvo consecuencias de importancia, que fue la erupción del Volcán Calbuco (22/04/2015).

Figura 13. Población total de Villa la Angostura por censos y proyección actual

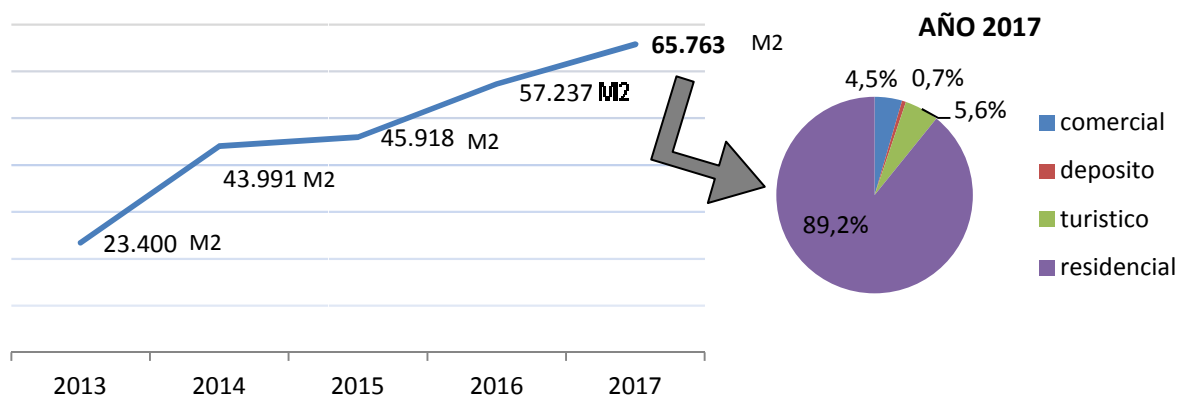
AÑO	1970	1980	1991	2001	2010	2018
Población	1.114	1.759	3522	7526	11.063	15.000
Crecimiento inter censal		+57,90%	+100,23%	+113,68%	+47%	+36%
Densidad hab./km ²	13,99	22,09	44,24	94,55	138,98	

Fuente: Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, sobre la base de datos del censo nacional de población, familias y viviendas 1970, de los censos nacionales de población y vivienda de 1980 y 1991 del censo nacional de población, hogares y viviendas de 2001 y 2010.

Este incremento, que resulta significativo en términos comparativos históricos da cuenta del fenómeno migratorio no sólo por el arribo de población nueva procedente de otros lugares de la provincia y el país, sino además de la migración interna desde las áreas rurales al ámbito urbano.

El crecimiento del destino – demográficamente y en complejos inmobiliarios, barrios cerrados y plazas hoteleras- plantea nuevos desafíos y preocupaciones. En la localidad aun existen 5 grandes lotes sin intervenir y se están actualmente loteando los pequeños espacios urbanos remanentes para vivienda permanente. La urbanización se densificó en el sector del centro y se generaron nuevas construcciones especialmente destinadas al uso residencial, tal como se ejemplifica con la composición de los permisos de construcción en el año 2017, donde el 89% se destinaban a este fin y sólo un 11% a la inversión comercial.

Gráfico N° 1. Metros cuadrados de construcción aprobados por año – Periodo 2013-2017, con detalle de uso para el año 2017, en la localidad de Villa la Angostura.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Subsecretaría de Planificación de Villa la Angostura (2018).

Villa La Angostura siempre tuvo especial consideración respecto al ordenamiento urbano, con directrices de estilo muy marcadas para las construcciones, constituyendo esto uno de sus principales atractivos. El espíritu de las Ordenanzas 1414/03, Código de Planeamiento y 1415/03, Código de Edificación; perseguían un orden y criterio estrictos a la hora de construir. Las mismas se elaboraron de forma consensuada por los vecinos y pretendían garantizar el crecimiento planificado y ordenado del lugar, con el objetivo de mantener la imagen de “Aldea de Montaña”.

La erupción del Volcán Puyehue – Cordón del Caulle en 2011 generó una serie de cambios a nivel urbanístico. Debido a esa contingencia, la Municipalidad aprobó la Ordenanza 2659 “Modificación del Código Urbano Ambiental”, que tenía como objetivo atraer inversión inmobiliaria para potenciar la economía de la localidad. La nueva reglamentación fue más permisiva respecto a la densidad para la construcción y no contempló usos del suelo de forma estricta.

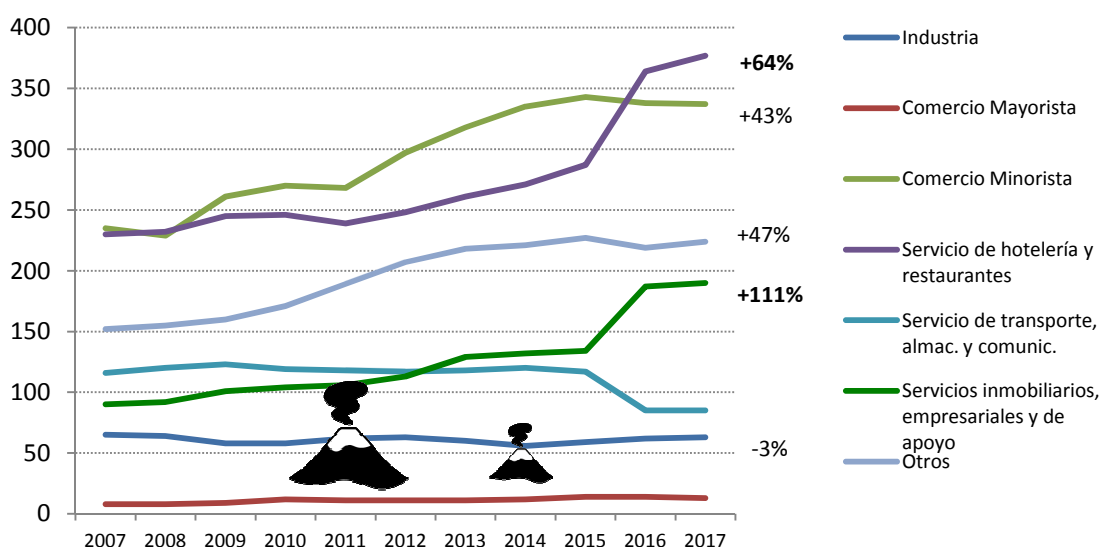
Ante situaciones de conflicto por la deforestación y la forma de ocupación del suelo, a fines de 2017 se sancionó la normativa vigente, que es la ordenanza 3303/2017, con una notable reducción del FOS y FOT permitidos en los sectores de mayor pendiente y alturas en área costera.

Turismo, la principal actividad económica de desarrollo local

Villa La Angostura es un destino ya posicionado como aldea de montaña, con alto valor paisajístico y natural, en la que predominan los productos turísticos de naturaleza: Activos (aventura, montañismo, ciclismo) y de Ecoturismo (observación de fauna, senderismo, reservas naturales y Parques Nacionales). Esto se complementa con un fuerte compromiso de sus habitantes con la sustentabilidad ambiental y la intención de mantener a largo plazo las características excepcionales de la villa y su entorno.

La principal actividad económica de Villa la Angostura son los servicios, con una participación del 94% de unidades de servicios respecto al total de empresas de bienes y servicios registradas por licencia comercial en la localidad de acuerdo a Registro Provincial de Unidades Económicas de la Dirección Provincial de Estadística y Censos (2018). Dentro de este rubro, se distinguen los siguientes sectores:

Gráfico N° 2: Unidades Económicas Totales y por grupo de actividad en Villa La Angostura. Años 2007 - 2017



Fuente: Elaboración propia en base a datos del REPUE e Información Municipal Básica (2018).

Nota: El año 2017 se considera hasta Junio inclusive.

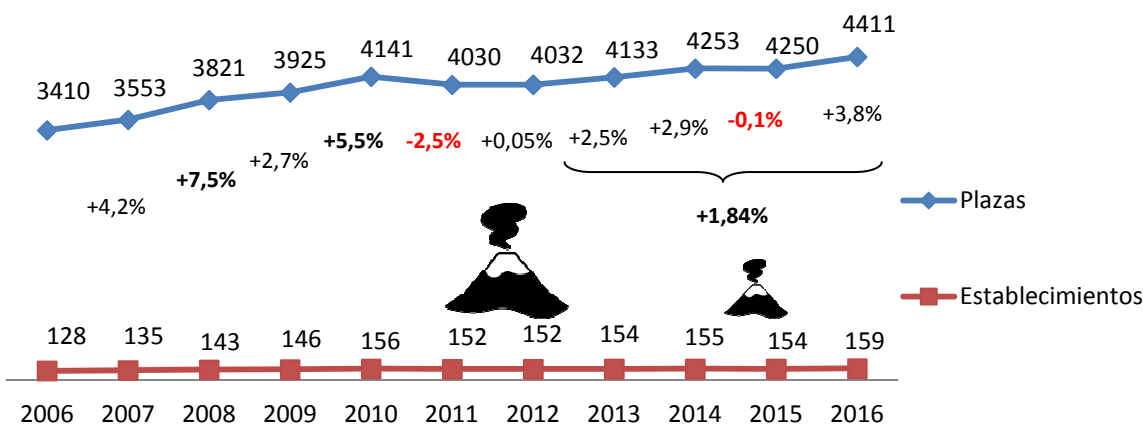
Se resalta la incidencia y crecimiento del sector de hotelería y gastronomía, así como los servicios inmobiliarios y empresariales, entre los cuales se encuentran también la construcción y los servicios profesionales. Ambos se encuentran estrechamente vinculados, ya que gran parte del sector de la construcción y servicios profesionales tienen por fin último los servicios turísticos.

El crecimiento notable de la oferta de alojamiento se observa en una capacidad diaria total en alojamientos habilitados a 2016, de 4.411 plazas, lo que representa el 19,01% de la oferta provincial total. Los campamentos turísticos habilitados poseen capacidad para 222 personas/día, representando un 5,54% de la oferta de campamentos provincial habilitada (No incluyen las áreas de acampe en parques nacionales, que representa la mayor cantidad de plazas en esta categoría).

La oferta de establecimientos de Villa La Angostura se incrementó con un promedio interanual de +3,05%, es decir, que en promedio se habilitaron 91 plazas por año en los últimos 11 años a pesar de los fenómenos naturales que afectaron a la localidad en 2011. Sin embargo, si se toma como año de base comparativo el 2006, el incremento en 11 años fue de 1001 plazas y 31 establecimientos. Este crecimiento tiene un incremento promedio en plazas del 5,41% desde 2006

a 2010 y del 1,84% de 2012 a 2016, mostrando que si bien se mantiene una tendencia creciente existe un punto de inflexión en 2011, donde se dan de baja 69 plazas (-2,7%). Estas plazas se encuentran dispersas en el ejido de la localidad con grandes concentraciones en los barrios Puerto Manzano, Epulauquen y Correntoso, las cuales se conectan con el área céntrica a través de la Avenida Arrayanes y la RN40.

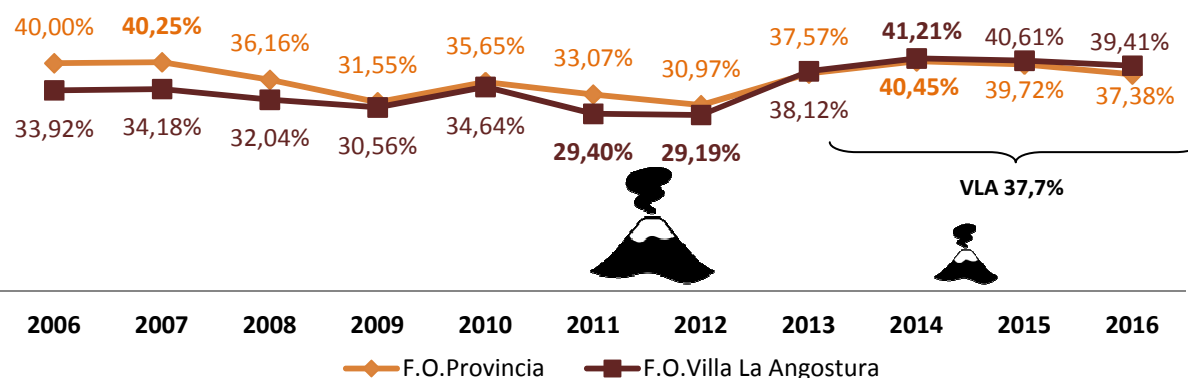
Gráfico N° 3. Oferta de alojamiento habilitado de Villa la Angostura. Periodo 2005-2016



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén (2017).

En relación al factor de ocupación promedio anual, el mejor valor obtenido a nivel provincial fue en 2014 con un 40,45%, mientras que ese mismo año Villa La Angostura supera por primera vez el promedio provincial con un 41,21%, seguido de 40,61% en el año 2015 y manteniéndose desde ese momento por encima del promedio provincial (Subsecretaría de Turismo, 2017). En el periodo 2006-2016 (11 años) el factor promedio de ocupación anual del destino fue del 35%, con una tendencia creciente en los últimos años. Si se consideran los últimos 5 años el factor de ocupación promedio anual es de 37,71%, con una estadía promedio de 4 días. Así, se observa que a medida que el crecimiento de la oferta de plazas se estabiliza, el factor de ocupación mejora.

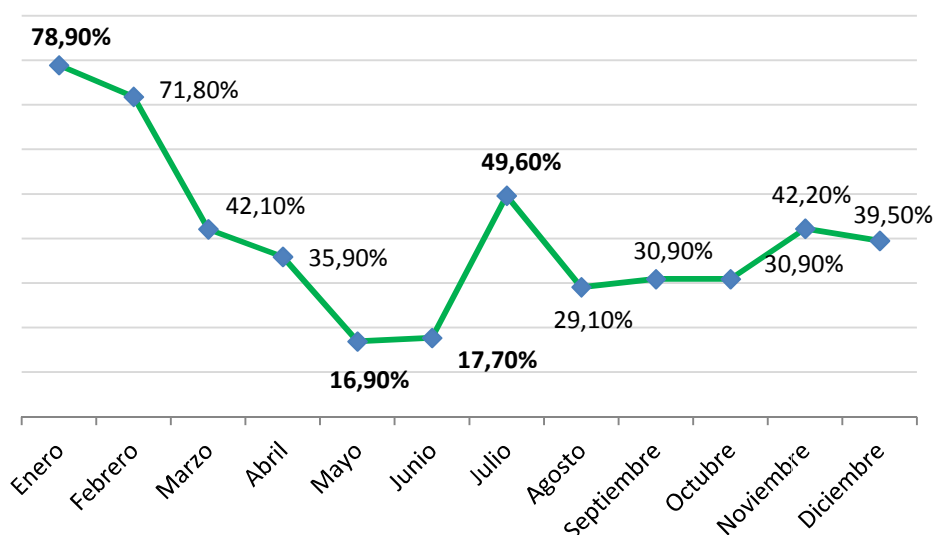
Gráfico N° 4. Factor de ocupación anual promedio Provincia del Neuquén y Villa la Angostura. Periodo 2005-2016



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén (2017).

El destino presenta una estacionalidad muy marcada, con una ocupación muy alta durante el verano y vacaciones de invierno, presentando valores superiores al 70% y 49% respectivamente. En fines de semana largos como el de carnaval de 2018, incluso se alcanzó la ocupación plena. Por el contrario, en la temporada baja –mayo y junio- el factor de ocupación no supera el 20% en plazas ocupadas, lo cual genera que hacen que muchos establecimientos permanezcan cerrados desde semana santa al inicio de la temporada invernal.

Gráfico N° 5. Factor de ocupación mensual en plazas de alojamiento de Villa La Angostura. Año 2017



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Turismo- Municipalidad de Villa La Angostura (2018)

Finalmente, se destaca que este municipio cuenta con un reglamento de habilitaciones diferente al Provincial. Por acuerdo con la subsecretaría de turismo y mediante ordenanza n 1416/2003, se aprueba el reglamento de regulación de oferta hotelera con parámetros particulares para la localidad, delegando la Provincia, las tareas de evaluación, categorización, habilitación y fiscalización de toda la oferta de alojamiento de la localidad a cargo del Municipio.

Uno de los destinos más elegidos de la Patagonia

Villa la Angostura es un destino único, integrado dentro de dos parques nacionales, comprometido, desde sus orígenes, con el medio ambiente y que valora su diversidad cultural, favoreciendo la integración social y el desarrollo económico (Municipio de Villa la Angostura y Estudio Makon & Sengerman, 2012).

El destino se encuentra bien posicionado en diferentes mercados del país y del mundo y en los últimos años, ganó popularidad en diferentes rankings, asociada a la imagen de una aldea de montaña, verde y exclusiva:

- **Ranking de Reputación Online de Ski-Hemisferio Sur:** elige los mejores centros de ski según la reputación hotelera de sus ciudades. En 2017 nuevamente Villa La Angostura obtiene el segundo puesto detrás de Hanmer Springs en Nueva Zelanda
- **Índice de precios de hoteles de TRIVAGO (HPI):** recoge, mide y analiza la variación en el precio de más de 1,3 millones de hoteles de todo el mundo disponibles en más de 200 webs de reserva. Dentro de este índice, Villa la Angostura presenta los precios más elevados de las 35 ciudades relevadas en el país a los largo de todo el año (TRIVAGO, 2017).

- **Ranking de Reputación Online Hotelera de TRIVAGO:** Basado en más de 175 millones de puntuaciones en establecimientos de 50 países. En 2017 Villa la Angostura ocupa el primer lugar.
- **Travellers Choice 2017 Awards:** de la red de viajeros Trip Advisors, el destino se llevó el vigésimo puesto dentro de los mejores de Latinoamérica y el cuarto en el país.
- **Ranking de destinos Tripin:** en 2014 Villa La Angostura con casi 4.000 votos es el destino turístico que más gusta de Argentina.

En cuanto al reconocimiento, siempre se destacó su vinculación con una gran cantidad de personalidades–famosos y políticos-, como Marcelo Tinelli, la Reina Máxima de Holanda y recientemente se resalta la elección del destino por parte del presidente Macri, que visita Villa La Angostura para sus descansos de verano e invierno.

6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Esquema y abordaje de la investigación

Siguiendo la definición de Mendicoa (2003) se trata de un estudio descriptivo, que intenta representar en forma apropiada, cómo es percibida la estrategia de atracción de inversiones de Villa la Angostura, por parte de los empresarios que iniciaron sus negocios en el ámbito turístico del destino en los últimos años.

Este tipo de estudio permite profundizar en el conocimiento del fenómeno en estudio a través de la descripción de situaciones, actitudes, percepciones y relaciones que se dan en los procesos y entre las personas. Esto se traduce en la obtención de un estado de situación de las variables relevantes, sin ahondar en las relaciones que se establecen (Mendicoa, 2003). La precisión que caracteriza el enfoque está en los aspectos sobre los que se indagan, los que permiten lograr la descripción requerida para el cumplimiento de los objetivos planteados en el estudio (Espinosa, 2015).

En primera instancia, se indaga respecto a la estrategia de atracción de inversores del destino y su comunicación a los distintos públicos por parte de las instituciones del estado. Para ello, se realizó un relevamiento de los sitios web institucionales competentes en el tema. Luego, a fin de perfeccionar y precisar los cuestionarios para los inversores, se realizaron entrevistas en profundidad a informantes clave que invirtieron en la zona (Momento exploratorio) y se confeccionó y suministró un cuestionario a empresarios de la localidad a fin de conocer su percepción.

Las principales decisiones metodológicas a partir de los objetivos planteados se resumen en la siguiente tabla:

Objetivo específico	Unidad de análisis y relevamiento	• Variables	Técnica de recolección
1. Identificar y describir las acciones de comunicación específicas para la atracción de inversiones privadas en VLA, realizadas desde el ámbito local, provincial y nacional por parte de las instituciones de gobierno.	U.A.: Estrategia comunicacional de atracción de inversores de VLA U.R.: Sitios web institucionales con competencia en la temática	<ul style="list-style-type: none"> • Información disponible en base a las categorías del Informe de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCR) • Interrelación de las páginas entre los diferentes niveles de gobierno • Posicionamiento de sitios web en buscadores e Interactividad con el usuario. 	Guía de observación estructurada de sitios web. Muestreo no probabilístico
2. Indagar respecto a las motivaciones de los inversores en la selección del destino y el tipo de inversión, sus expectativas y la forma en que percibían el destino para proyectar sus negocios.	U.A. y U.R.: Personas que realizaron inversiones turísticas en el destino de 2001 al presente.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivaciones en la selección del destino. • Motivos en la selección del tipo de emprendimiento • Expectativas de negocio * • Expectativas personales * • Percepción general del destino * 	Entrevistas en profundidad. Encuestas. Muestreo no probabilístico
3. Conocer cuáles fueron los canales de comunicación que utilizaron los inversores, el mensaje que recibieron respecto al destino y sus principales necesidades de información *.	U.A.: Estrategia comunicacional de atracción de inversores de VLA U.R.: Personas que realizaron inversiones turísticas en el destino de 2001 al presente.	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación utilizados para buscar información del destino. • Mensaje comunicacional recibido * • Necesidades de información * • Otros requerimientos * 	Entrevistas en profundidad. Encuestas. Muestreo no probabilístico
4. Indagar respecto a la percepción que tenían los inversores sobre los factores de competitividad del destino*.	U.A.: Inversores U.R.: Personas que realizaron inversiones turísticas en VLA de 2001 al presente.	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de VLA respecto a los factores de competitividad en base a las categorías del Informe de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCR) al momento de decidir la inversión. 	Encuestas Muestreo no probabilístico

Nota: *Al momento de decidir la inversión

6.2. Tipo de muestreo y unidades de análisis/relevamiento

Se plantea un tipo de muestreo no probabilístico, de juicio de experto. Se definen 2 unidades de análisis principales:

- **Estrategia comunicacional de atracción de inversores**

Se considera solo la estrategia comunicacional en internet, debido a que conforma el material más accesible para inversores potenciales desde cualquier lugar del mundo y por la importancia de este canal en la actualidad. Las unidades de relevamiento serán los diferentes sitios web institucionales con competencia en la temática.

Las unidades de relevamiento abarcan sitios web institucionales de Villa la Angostura, Provincia y Nación. La muestra se acotará a los sitios web de turismo (en los 3 niveles), agencias de inversión (Nacional y Provincial), planificación (Provincial), Agencia de promoción de las PYMES (Provincial), así como las páginas iniciales de Provincia y Municipio. El muestreo realizado es de tipo no probabilístico y por conveniencia, en el mes de enero de 2018.

Municipalidad de Villa la Angostura PAGINA DE INTERNET: http://villalaangostura.gov.ar/
Subsecretaría de Turismo de Neuquén PAGINA DE INTERNET: http://neuquentur.gob.ar/
COPADE: PAGINA DE INTERNET: http://www.copade.gob.ar/
Centro PYME PAGINA DE INTERNET: http://cpymeadeneu.com.ar/
Agencia de Promoción y Desarrollo de Inversiones (ADI-Nqn S.E.P.) PAGINA DE INTERNET: http://www.adinqn.gov.ar/
Gobierno de la provincia del Neuquén PAGINA DE INTERNET: http://w2.neuquen.gov.ar/
Gobierno de la provincia del Neuquén – Oferta de financiamiento PAGINA DE INTERNET: http://www.financiamientonqn.com.ar/ PAGINA FUERA DE FUNCIONAMIENTO AL MOMENTO DEL RELEVAMIENTO
Ministerio de Turismo de la Nación PAGINA DE INTERNET: http://www.turismo.gov.ar/
Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional PAGINA DE INTERNET: http://www.investandtrade.org.ar/
Ministerio de economía e infraestructura – Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo PAGINA DE INTERNET: www.iadep.gov.ar

Esta información se complementa con entrevistas a informantes clave la localidad y a nivel provincial.

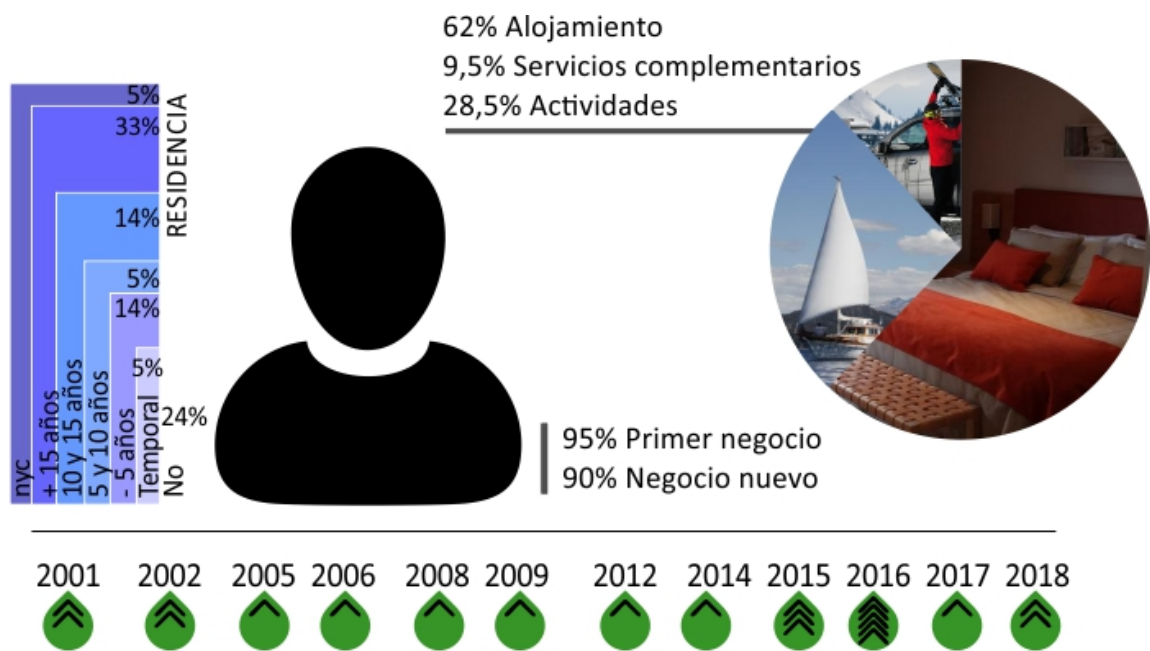
- **Percepciones de los inversores respecto a VLA como lugar para invertir:**

Se incluyen a aquellas personas que iniciaron un negocio turístico en la localidad desde 2001 al presente, ya sea mediante la compra de un establecimiento, su construcción e inicio de un negocio nuevo y/o con una inversión significativa en los últimos 5 años. Se consideran aquellos establecimientos hoteleros que se registran en la Secretaría de Turismo Municipal para obtener la habilitación de plazas o que solicitaron su licencia comercial en el Municipio; y en todos los casos están habilitados conforme a su categoría y jurisdicción. Por la disponibilidad de contacto de la unidad de análisis solo se considera aquellos que continúan con el negocio hasta el presente. La muestra se compone de un total de 21 casos, de los cuales el 62% se refiere a una inversión en el sector de alojamiento, un 28,5% en actividades turísticas y un 9,5% en servicios complementarios, en todos los casos con todas las categorías representadas.

Abarca inversiones realizadas durante los últimos 16 años, con mayor preponderancia de casos de los últimos 5 años. Del total de la muestra el 38% reside en la localidad hace más de 15 años, con un solo caso de nacido y criado en la Villa, el 14% entre 15 y 10 años, el 5% entre 5 y 10 años, el 14% menos de 5 años y el 28% no reside en la localidad o lo hace de forma temporal, solo durante los meses de vacaciones. De gran manera estos datos se corresponden con la dinámica de migración poblacional de la Villa, con sus mayores aumentos en los años 2001 y 2016.

Se destaca que del total de la muestra, el 95% de los casos estudiados corresponde a la primera inversión en el destino y el 90% a un emprendimiento nuevo. El 38% de los entrevistados tenían algún tipo de formación en turismo (Carreras afines a turismo y hotelería), completa o incompleta; mientras que el resto, se dedicaban a negocios de otros rubros o no tenían formación específica. El 57% tiene este emprendimiento como ingreso principal, mientras que el resto de un ingreso complementario a otras actividades. El 19% son socios o propietarios que cuentan con una estructura gerencial organizada y/o delegada para las decisiones operativas.

Figura 14. Composición y características de la muestra



Las entrevistas se realizaron durante el mes de mayo de 2018.

6.3. Variables de análisis

Variable 1. Estrategia comunicacional de atracción de inversores

En esta variable se analizan algunos factores que permiten describir la estrategia que se utiliza desde los diferentes niveles de gobierno respecto a la atracción de inversores. Se consideran aquellas cualidades comunicadas en páginas web oficiales, identificando allí si existe un apartado especial para el inversor y en este caso, el tipo de información brindada y la forma en que se presenta.

La variable se compone por las siguientes categorías:

V1. a) Información disponible referida a las categorías del Informe de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCR) en sitios web institucionales:

Se observa si se brinda información específica para el inversor, tomando como referencia algunos indicadores del índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCR) (WEF, 2017) agregando también otros indicadores que son relevantes a nivel sub nacional.

Ambiente apto

1. Entorno empresarial: Abarca disponibilidad de información referida a derechos de propiedad, códigos urbanos, regulación laboral, tiempos requeridos para obtener permisos/hacer trámites, costos de los trámites, tiempos requeridos para iniciar un negocio, tasas e impuestos, financiamiento, incentivos, régimen de tierras fiscales.
2. Seguridad y protección: cobertura policial, indicadores de robo/ homicidios.
3. Salud e Higiene: Acceso a la salud, cobertura, calidad del agua, enfermedades.
4. Recursos Humanos y Mercado de Trabajo: Tasas de escolarización, de profesionalización y cualificación del mercado laboral, normas laborales, Pago y productividad.
5. Preparación para las TIC: Utilización de las TIC en las transacciones entre empresas, Uso de Internet para transacciones entre empresas y consumidores, cobertura de internet, de telefonía y de red móvil, cantidad de usuarios, calidad del suministro eléctrico.

Política de Viajes y Turismo (V&T)

6. Priorización de V&T: Priorización gubernamental de la industria de V&T, Gasto público en el sector V&T, Eficacia de la comercialización para atraer turistas, Estadísticas de V&T, planos con diversas capas de información.
7. Apertura internacional: acuerdos y pactos comerciales, de visados, etc.
8. Competitividad de precios: Niveles de precios del combustible, Tasas e impuestos específicos del sector, niveles de precios en el sector V&T.
9. Sostenibilidad ambiental: Regulaciones ambientales, cobertura forestal, especies amenazadas, áreas protegidas cercanas, tratamiento de aguas residuales y de residuos sólidos urbanos.

Infraestructura Turística

10. Infraestructura del transporte aéreo: aeropuertos, cantidad de vuelos semanales
11. Infraestructura Terrestre: calidad de las conexiones viales, tránsito en rutas, terminales de ómnibus, servicios disponibles, transporte público urbano e interurbano,
12. Infraestructura de servicios turísticos: Plazas habilitadas, agencias de viajes, guía gastronómica, alquiler de autos.
13. Instalaciones Turísticas: miradores, museos, centros de interpretación, senderos, muelles, oficinas de turismo, costaneras, centro de convenciones.

Recursos naturales y culturales

14. Recursos Naturales: áreas protegidas, cascadas, lagos y cursos de agua.

15. Recursos culturales: sitios de interés cultural, espectáculos, fiestas populares, patrimonio inmaterial.

16. Posibilidad para desarrollar actividades: competencias, bureau de negocios, tour de compras, actividades de aventura, actividades en la nieve, actividades náuticas, spa y bienestar, actividades balnearias, trekking, otras.

V1. b) Comunicación de la información en sitios web institucionales:

Se consideran diferentes aspectos que interfieren en la percepción del mensaje por parte de un inversor, incluyendo:

- Posicionamiento de sitios web en buscadores
- Presentación de la información
- Interactividad

Posicionamiento en buscadores a partir de palabras clave:

Se comprobará la ubicación de los sitios que componen la muestra respecto a la búsqueda de las palabras clave generales en el buscador de Google. También se comprobarán las palabras clave en inglés.

Palabras clave definidas		
“Invertir en turismo”	“Invertir en Neuquén”	“Invertir en Villa la Angostura”
“Oportunidades de inversión turística”		

Presentación de la información

- **Idiomas:** cantidad de idiomas disponibles en la página web y en los documentos de interés.
- **Documentación disponible para inversores:** se identificarán los tipos de publicaciones y documentos especialmente elaborados para inversores, que contengan información referida a:
 - Territorio: planes y documentos de gestión, aspectos regulatorios, instructivos y guías de financiamiento, guías de inversión.
 - Sector turístico: Análisis de mercados y segmentos relevantes, oportunidades específicas de inversión y ejemplos de empresas que ya han invertido, indicadores de rendimiento del sector, informes estadísticos de oferta y demanda.
- **Integración y complementariedad de la información:** Se reconocerán los enlaces a las instituciones que conforman la muestra, detallando existencia de vinculación, integración y/o complementariedad entre estas.

Interactividad:

A fin de conocer la posibilidad de interactuar y consultar que tiene el inversor, se analizará las en cada sitio, la comunicación:

- **Usuario-administrador:** si es posible hacer consultas, sugerencias, comentarios, compartir los contenidos en redes sociales y suscribirse para recibir novedades para el sector.
- **Administrador -usuario:** si brinda la posibilidad de contactar al referente específico de la publicación y si cuenta con un apartado de consultas. Existencia de referente institucional para facilitar el proceso de inversión.
- **Usuario-usuario:** Posibilidad de contactar a otros inversores, mediante un banco de proyectos de inversión online, comunidades virtuales, foros, casos de éxito, una agenda de eventos a los que el gestor del destino asistirá para consultas y donde los inversionistas se pueden unir y/o un mapa que muestra el clúster de sector.

Variable 2. Motivación y expectativas en la selección del destino y el tipo de inversión

Se pretende conocer las motivaciones de los inversores en la selección del destino y el tipo de inversión, sus expectativas y la forma en que percibían el destino para proyectar sus negocios al momento de decidir la inversión.

La variable se compone por las siguientes categorías:

V2. a) Motivación:

- En la selección del destino: razones que impulsan la decisión por ese destino, si son estrictamente referidas a cuestiones de rentabilidad proyectada a corto/largo plazo o bien cuestiones personales, identificando cuáles.
- En la selección del tipo de emprendimiento: análisis económico –financiero del emprendimiento capacidades del propietario para la inserción en ese mercado, identificación de una oportunidades de inversión definida, otras.

V2. b) Expectativas y percepciones:

- Del negocio: referidas al desarrollo del negocio y del destino.
- Personales: aquí se intentará conocer si el interés para realizar la inversión se basa en cuestiones empresariales y/o subjetivas –establecerse en el destino, tener un ingreso de sustento, sólo visitarlo ocasionalmente –.

Variable 3. Comunicación requerida durante el proceso de decisión

Se desea conocer el tipo de información que fue requerida, las fuentes de comunicación y los canales consultados en la etapa de búsqueda de información durante el proceso de decisión.

V3. a) Tipo de información requerida:

- Niveles de información: si existió una evaluación amplia del conjunto de sitios posibles y en tal caso, cuáles eran las demás opciones (otras ciudades) o si sólo requería de información que le permita confirmar la decisión de inversión en este destino.
- Información utilizada: se desea conocer si encontró la información que necesitaba en los sitios web oficiales o si requería información adicional y en tal caso, que tipo de información necesitaba.
- Fuentes de información consultadas: Se clasificarán las fuentes consultadas según sean:
 - Fuentes personales. Familia, amigos, vecinos, conocidos y compañeros de trabajo.
 - Fuentes institucionales. Publicidad y materiales de marketing del destino, reportes públicos. En este punto se profundizará.
 - Fuentes comerciales: inmobiliarias, consultoras, expertos.
 - Fuentes experimentales. Visitas a los lugares, conocimiento previo del lugar.

V3. b) Canales de comunicación institucionales consultados:

Respecto a la información institucional, se requiere saber cuál fue la forma en que recibió la información solicitada y por parte de qué organismos:

- Página web oficial: detallar organismo

- Consultas a referentes de un organismo, distinguiendo si fue por mail, personal, telefónica, etc.
- Ferias o eventos especializados del sector turismo
- Otro: Especificar

Variable 4: Percepciones previas, mensaje recibido y satisfacción general

Indagar respecto a la percepción que tenían los inversores sobre los factores de competitividad del destino, al momento de decidir la inversión, en términos generales, el mensaje global recibido y el nivel de confirmación de sus expectativas.

V4. a) Percepción sobre los factores de competitividad del destino: se desea conocer cuáles eran los puntos que consideraban los inversores más favorables y cuáles más débiles.

V4. b) Mensaje general recibido: Se desea conocer cuál fue su percepción general de Villa la Angostura en el momento de decidir la inversión

V4. c) Satisfacción general: se desea conocer si las expectativas iniciales fueron confirmadas o no, respecto del momento de toma de decisión al presente.

6.4 Técnicas de recolección y análisis de datos:

- **Estrategia comunicacional de atracción de inversores en internet:**

En esta instancia se emplea la “Metodología del análisis de contenido” (Bigné & Royo, 1999), descrita por Berelson (1942) como una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido de la comunicación, escrita, dibujada o hablada. Su finalidad última es transformar dicho contenido en datos cuantitativos sobre alguna de sus categorías que permitan su análisis y posterior interpretación.

Se elige esta técnica por ser de gran utilidad para el estudio de los procesos de influencia social (ya sea de influencia de los medios de comunicación de masas, de personas relevantes, etc.), por lo tanto, en temáticas tales como la comunicación, actitudes, publicidad (Fernández Rivero, 2012). Se utilizó una guía de observación estructurada que se completó por cada sitio web y los datos se analizaron a partir de la base de datos Dyane, utilizando para la elaboración de los gráficos también el programa Corel.

El relevamiento de sitios se realizó entre los días 15 y 18 de enero de 2018.

- **Percepciones de los inversores respecto a VLA como lugar para invertir:**

Se elaboraron categorías de análisis de acuerdo al marco teórico seleccionado y a partir de la realización de entrevistas en profundidad a informantes clave. A partir de ello, se confeccionaron encuestas y se suministraron a los inversores que iniciaron un emprendimiento en el destino en el periodo 2011-2018, en el sector turismo; y/o aquellos cuya inversión inicial fue anterior pero continuaron reinvertiendo en su emprendimientos de forma evidente.

Los datos se analizaron a partir de la base de datos Dyane, utilizando para la elaboración de los gráficos también el programa Corel. En el caso de las nubes de palabras, se utilizó la herramienta online del sitio: <https://www.nubedepalabras.es/>

Las entrevistas en profundidad y estructuradas se realizaron entre los meses de abril y mayo de 2018. Dentro de los informantes clave, se encuentran inversores de la localidad y otros destinos cercanos, funcionarios provinciales y municipales.

7. ANÁLISIS DE LOS DATOS

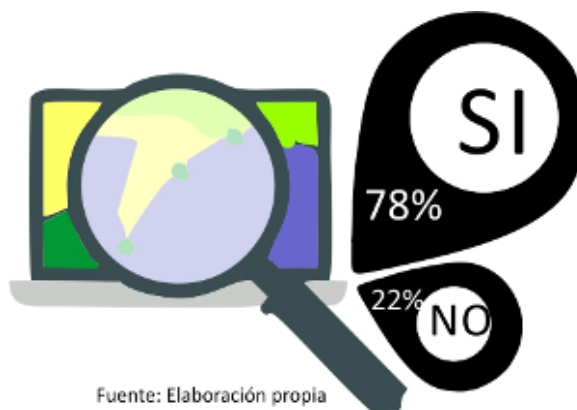
7.1 Estrategia comunicacional de atracción de inversores

La comunicación de la estrategia de promoción de inversiones en internet para el sector turismo se realiza a nivel nacional, a través del Ministerio de Turismo de la Nación y la Agencia Nacional de Inversiones, a nivel provincial, especialmente a través del Ministerio de Turismo, Agencia de Inversiones y COPADE y a nivel local, desde el Municipio. Las acciones identificadas se refieren a la elaboración y publicación de información estadística, documentos de gestión, planes, guías de inversión, bancos de proyectos, asistencia crediticia, novedades del sector y noticias respecto a la participación en ferias de inversión turística publicados en sitios web oficiales.

V1. a) Información disponible referida a las categorías del Informe de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCR) en sitios web institucionales:

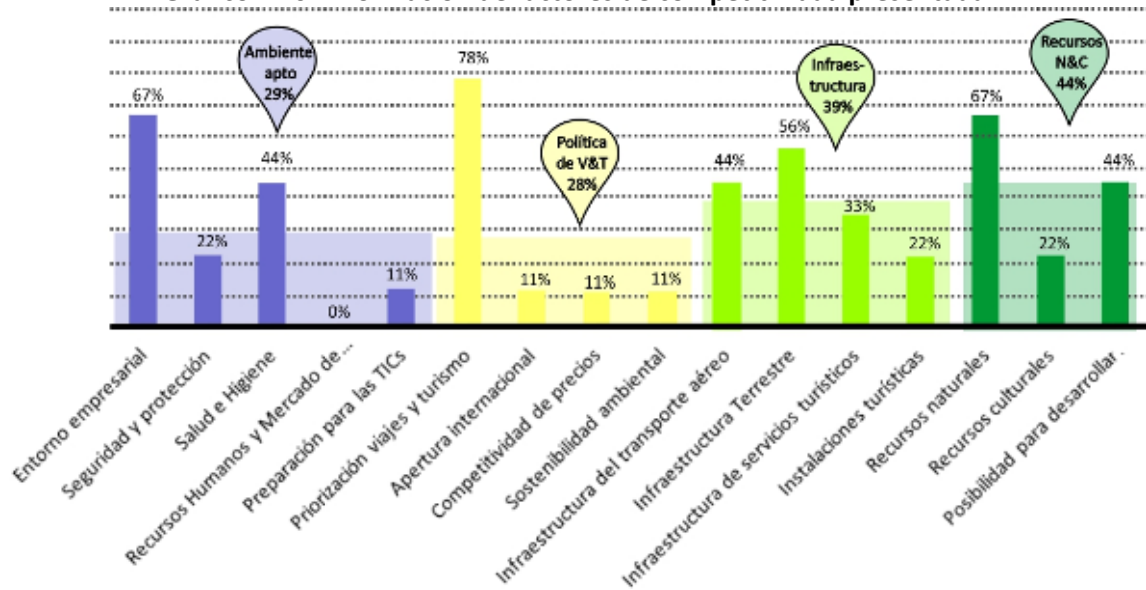
El relevamiento incluyó el análisis exhaustivo de todos los contenidos de las páginas web que componen la muestra, indagando sobre todas las variables de análisis presentadas. Se destaca que el 78% de las páginas de la muestra brinda algún tipo de información respecto a indicadores de competitividad turística.

Figura 15. Presencia de información referida a factores de competitividad



Las categorías que más frecuentemente se presentan en la muestra son las de “Entorno empresarial” (Especialmente códigos urbanos, líneas financiación y otros incentivos) junto con la descripción de los “recursos naturales” y cuestiones referidas a la “priorización de viajes y turismo”, lo cual se condice con la composición de la muestra. El tipo de información más difícil de encontrar es aquella referida a “Apertura internacional”, “Competitividad de precios” y “Sostenibilidad ambiental”. No existen menciones respecto a indicadores referidos a “recursos humanos y mercado de trabajo”.

Gráfico N° 6: Información de factores de competitividad presentada



Fuente: Elaboración propia.

V1. b) Comunicación de la información en sitios web institucionales

b.1) Posicionamiento de sitios web en buscadores

Respecto al posicionamiento de los sitios web institucionales en los buscadores, al ingresar ciertas palabras clave al buscador Google, los resultados muestran que sólo 2 páginas web se encuentran dentro de las 20 primeras respecto a las frases “Invertir en Turismo”, donde la página de turismo de Nación ocupa el primer lugar y la página de turismo de Neuquén en la posición 15 para la frase “Invertir en Villa la Angostura”. Ninguna aparece en la búsqueda de otras frases clave.

Figura 16. Posición en buscadores a partir de palabras clave



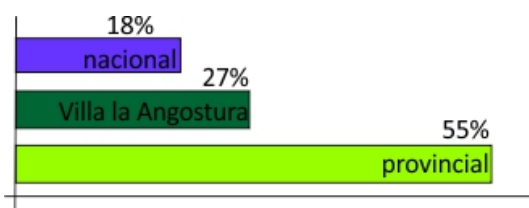
Fuente: Elaboración propia

b.2) Presentación de la información

Con relación a la presentación de la información, se observa que todas las páginas se encuentran en español, y un 45% tiene la opción de visualizar las solapas y página de inicio en inglés. De estas últimas sólo 2 contiene toda la información en inglés y las otras de forma parcial. Los otros idiomas disponibles (Portugués y francés) se limitan a las páginas de inicio e identificación de solapas.

La información de la mayoría de las publicaciones disponibles se refiere al ámbito provincial y un 18% específicamente a Villa la Angostura. Sólo una de las páginas provinciales (Neuquentur.gov.ar) presenta publicaciones con dos alcances diferentes: informes estadísticos a nivel provincial y por destinos, en este caso de Villa la Angostura.

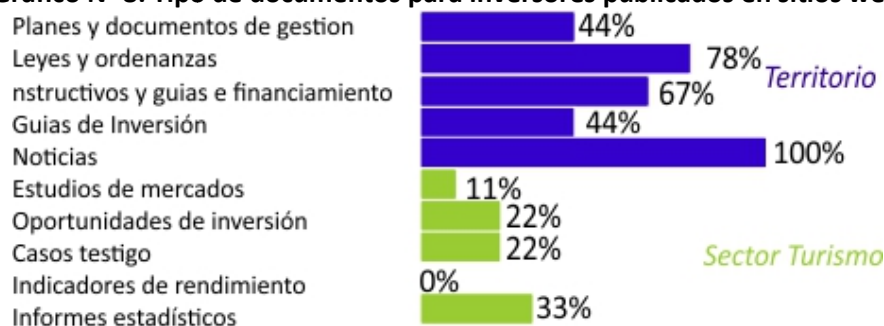
Gráfico N° 7. Alcance de las publicaciones



Fuente: Elaboración propia

Respecto a documentación para inversores, se destaca que en el 78% de las páginas web de la muestra se presentan leyes y reglamentaciones; ya sea respecto a la inversión, a las regulaciones de actividades, códigos urbanos, entre otras. El 67% de las páginas cuenta con información de financiamiento y también son frecuentes la presencia de las guías de inversión (44%) y planes y documentos de gestión (44%).

Gráfico N° 8. Tipo de documentos para inversores publicados en sitios web



Fuente: Elaboración propia.

- **Planes, documentos de gestión, legislación**

Son genéricos e incorpora la promoción de la inversión especialmente ligada a la asistencia crediticia. Las leyes y ordenanzas se encuentran completas en todos los niveles con una gran desagregación y la posibilidad de descargar los documentos completos. Todas se corresponde con el nivel de aplicación al que se refieren: local, provincial o nacional. Sólo se detecta desactualización en la página local respecto a normativas para edificar.

- **Guías de inversión**

Las guías de inversión, si bien no son abundantes en relación a todas las publicaciones analizadas, presentan la mayoría de los factores de competitividad considerados de forma general. Actualmente se presentan tres guías de inversión diferentes, dos provinciales y una nacional. Cabe considerar que en la guía de Nación no se considera al sector turismo como un área estratégica para la inversión. Las guías provinciales, una es de tipo general y otra específica de turismo. Además existen dos carteras de proyectos estratégicos, una a nivel nacional y otra provincial. En ningún caso hay referencias a oportunidades de inversión específicas en Villa la Angostura. Se destaca que todo el material es en su mayoría reciente (2015-2018).

Por otra parte dentro de las publicaciones para inversores, también sobresale una guía de financiamiento específico para el sector turismo. También a nivel provincial existe una guía en una de las páginas, mientras que en las demás, se brinda información crediticia en solapas o invitan a los usuarios a direccionarse a www.financiamientonqn.com.ar. Sin embargo, al momento del relevamiento este sitio se encontraba fuera de funcionamiento.

Figura 17. Guías de inversión, guías de financiamiento y proyectos estratégicos

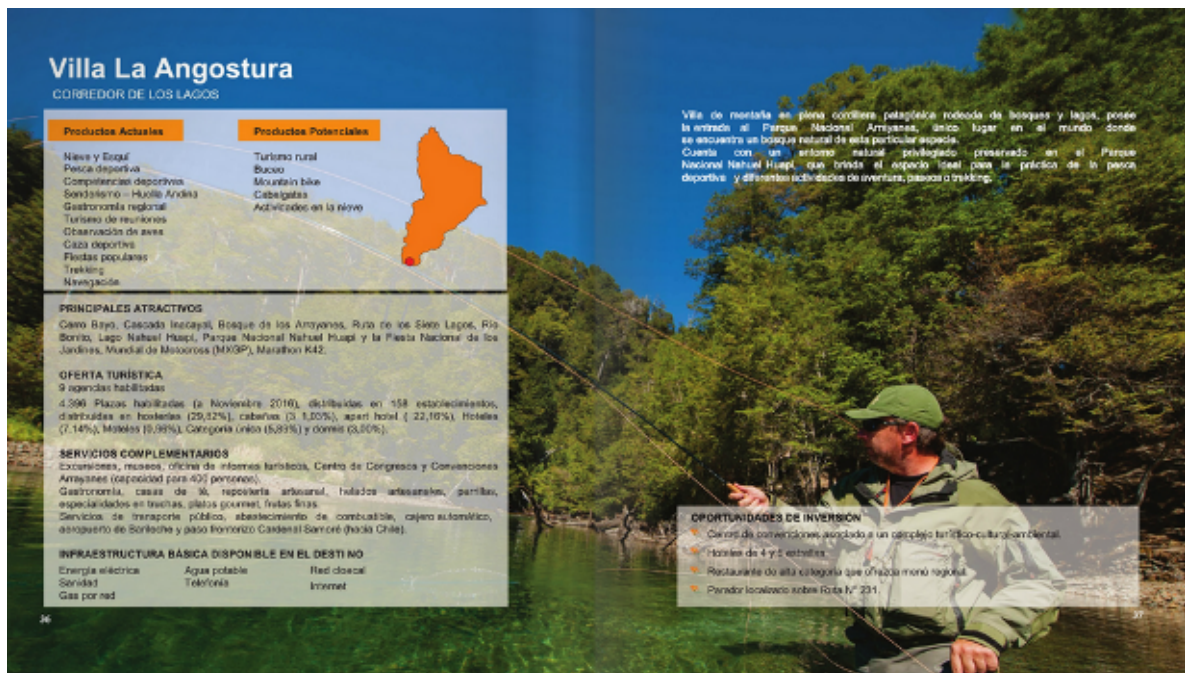


Fuente: Elaboración propia.

• Oportunidades de inversión

Respecto a las oportunidades de inversión identificadas y promocionadas, se destaca que existen algunas publicaciones a nivel nacional con oportunidades concretas, no pudiendo identificar ninguna en el sector turismo de Villa la Angostura. Sólo se menciona de forma genérica en la guía de inversiones para turismo de Provincia y también se recoge en noticias del sector las oportunidades ofrecidas en ferias del sector.

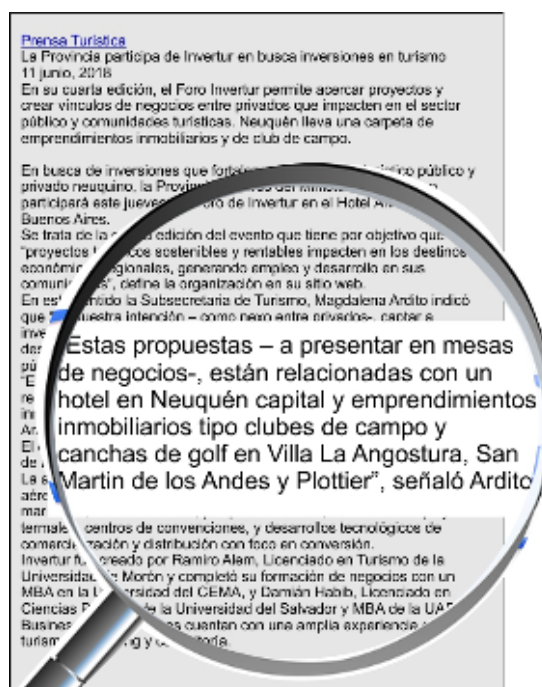
Figura 18. Oportunidades de inversión promocionadas por la Subsecretaría de Turismo en la Guía de Inversores 2017



Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén (2017).

Disponible en: <http://neuquentur.gov.ar/files/Guia%20Inversiones%202017/mobile/index.html#p=51>

Figura 19. Promoción en ferias de inversiones



Fuente: Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén (2017). Disponible en:

<http://neuquentur.gob.ar/es/prensa-turistica/29026/la-provincia-participa-de-invertur-en-busca-inversiones-en-turismo/>

- **Indicadores de rendimiento, informes estadísticos y estudios de mercado:**

En los sitios de Nación existen numerosas menciones respecto a la participación del turismo en el PBI, indicadores del turismo extranjero e interno, posicionamiento en el ranking internacional ICCA y noticias de eventos que se desarrollan, especialmente en referencia al G20. Sin embargo, no es posible encontrar a nivel nacional indicadores económicos o el lugar que ocupa Argentina en índices internacionales que podrían incidir en la decisión de inversores extranjeros:

- ✓ Rankings económicos internacionales como por ejemplo el World Investment Report (UNCTAD), ranking de Competitividad World Economic Forum, Ranking Doing Business del Banco Mundial y otros rankings de organizaciones especializadas (Ediciones de Forbes, Economist y otros sitios clave, etc.).
- ✓ Indicadores económicos y acuerdos comerciales: PBI comparado a otros países de la región, Riesgo país, alianzas estratégicas.

A nivel provincial no se encontraron menciones respecto a índices y rankings, solo comparaciones en videos respecto a datos puntuales del sector. Sería de gran utilidad la mención a las fuentes de referencia para generar información a medida (A julio 2018, el video se puede encontrar e <https://www.facebook.com/OmarGutierrezOk/videos/2192293884332275/>).

A nivel local se destaca la publicación de noticias cuando el destino logra posicionarse en rankings específicos del sector, como por ejemplo el Ranking de Reputación Online de Ski-Hemisferio Sur, Ranking de Reputación Online Hotelera de TRIVAGO, Travellers Choice Awards de Trip Advisor y Ranking de destinos Tripin.

No se observa en ningún caso, información respecto a:

- Indicadores del sector turismo: Informe de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCR), frecuencias de vuelos, costos de inicio del negocio y mercado laboral.
- Indicadores del sector hotelero: ingreso por habitación disponible, salarios promedio.

Los informes estadísticos se presentan especialmente en las páginas de turismo, con publicaciones históricas, en algunos casos de 10 años hasta la fecha y en la página del destino con informes más específicos y actualizados. En el sitio web local se pueden encontrar indicadores de:

- Oferta de plazas y establecimientos de alojamiento habilitado
- Factor de, ocupación
- Encuestas de perfil de visitantes en temporada de invierno y verano
- Estimaciones de gasto promedio por temporadas

En el sitio de turismo provincial, se agrega la comparativa de algunos indicadores con los resultados de otras localidades, así como datos de arribos en aeropuertos y terminales terrestres de Neuquén. A nivel nacional estos últimos datos se corresponden al indicador nacional.

Si bien las publicaciones referidas a investigaciones de mercado son de las menos frecuentes (11%) y se encuentran sólo en el sitio de turismo de Nación, se destaca que las publicaciones son recientes, exhaustivas y detalladas.

En general, no existe información referida al mercado turístico, análisis de fortalezas comparativas del destino, tamaño, segmentos clave, proyecciones e infraestructura, a nivel nacional, provincial ni municipal, sólo algunos indicadores contenidos en guías de inversión.

- **Instructivos y guías de financiamiento:**

Existen herramientas de financiamiento para el sector a nivel nacional y provincial. En ambos casos se encuentran publicadas, tanto el procedimiento de aplicación a un crédito, como las leyes que dan origen al mismo. En las asistencias nacionales no se publican los casos beneficiados con asistencias, que podrían ser de utilidad para otros interesados y brindar transparencia, aunque existen múltiples formularios de ayuda disponible. En el caso de CFI y IADEP, en cambio, se acompaña de experiencias concretas en forma de testimonio por parte de otros inversores, lo cual permitiría generar el contacto para conocer las experiencias reales y alentar la realización del trámite. (A modo de ejemplo: <https://www.youtube.com/watch?v=hTV5s8y7whI>)

- **Noticias**

Todas las páginas publican noticias y son frecuentes aquellas referidas a la inversión privada en turismo. Sobresalen las noticias referidas a créditos, encuentros de inversión y demás, especialmente en las páginas de fomento a la inversión, en algunas, incluso con una recopilación de noticias de la temática provenientes de fuentes externas. Cada institución publica las noticias de su ámbito específico de trabajo.

b.3) Interactividad en los sitios web

En el 45% de las páginas en las cuales se publica información para inversores, brindan enlaces a otros sitios web de la muestra. Sólo se distingue que la mayor relación es entre instituciones del mismo nivel de gobierno y especialmente entre provincia y municipio.

Más del 88% de las publicaciones referidas a factores de competitividad no tienen opción ni de comentar, ni de consultar y sólo el 11% pueden ser compartidas en redes sociales. El contacto de referencia para ampliar cualquier información de estas publicaciones es la institución en general sin un referente e particular (56%); mientras que el resto dan el contacto del referente (22%) o ninguno de estos (22%).

Figura 20. Interactividad de los sitios



Fuente: Elaboración propia

El 78% de las páginas no tienen un apartado para registrarse y recibir novedades por parte del organismo. Sólo algunas de las páginas cuentan con la posibilidad de completar un formulario de consultas referidas a los contenidos de inversiones (33%).

El 33% de las páginas permite una interacción usuario - usuario, es decir, con otros interesados en la temática. Estas páginas son aquellas que vinculan con el Club de Emprendedores de Neuquén y en el caso de Nación, existe un registro de inversores en el sitio de promoción de inversiones y un mapa de inversiones.

De este modo, en relación a la comunicación de la información en sitios institucionales y considerando la teoría de Kotler de cómo un lugar puede mantener y fortalecer su base económica, se destaca:

- ✓ **Retener sus negocios actuales, o al menos los deseables:** se realizan muchas acciones para la mejora del sector, sin embargo, no se observa en la comunicación una relación del impacto de estas acciones en la mejora de la actividad del sector privado, a partir de indicadores o casos puntuales o bien su contribución con lineamientos estratégicos.
- ✓ **Ayudar a la expansión de los negocios existentes:** Existen gran cantidad de líneas de financiamiento para el sector que promueven la reinversión para la mejora del servicio. Estas acciones se comunican y también podrían vincularse en su difusión con los lineamientos de desarrollo priorizados, acompañadas de indicadores de contribución de la asistencia al lineamiento considerado.
- ✓ **Facilitar a los empresarios la apertura de nuevos negocios:** en los sitios web no existen apartados especiales para empresarios actuales y la información para inversores nuevos en el destino se encuentra dispersa entre todos los sitios, no facilitado la toma de decisión.

Tampoco se promueven referentes que guíen o asesoren en el proceso de una nueva inversión o que aliente la participación en procesos de reinversión o mejora.

- ✓ **Atraer proyectos de desarrollo estratégicamente relevantes:** no se han identificado los proyectos estratégicos que requiere la localidad en términos de contribución a indicadores de empleo, disminución de la desigualdad, sinergia con actividades actuales, etc. Los proyectos que actualmente se promocionan en ferias de inversión se refieren a propuestas esencialmente inmobiliarias.

De acuerdo a la CEPAL (2003), la estrategia de promoción de inversiones podría implicar mejorar determinados lugares de inversión y "venderlos" a los posibles inversionistas en actividades concretas e identificadas a nivel territorial. Ello sería especialmente importante en ciertos barrios o mediante la mejora y ordenamiento de ciertos espacios públicos que promuevan nuevos negocios de actividades turísticas o bien por ejemplo con establecimientos de alojamiento antiguos que están a la venta.

Los inversores expresan que principalmente se les solicita información de ocupación la cual es utilizada para los informes estadísticos que se realizan y publican. Muchos participan de campañas de promoción y su participación es comunicada. Asimismo, adquieren asistencia financiera, en cuya rendición se certifica la realización de los desembolsos realizados. Sin embargo, no existe un seguimiento de las acciones de gobierno, en términos de evaluación de resultados y su contribución a los objetivos establecidos, y estos no están precisados.

En relación al territorio, tampoco existe un seguimiento de los requerimientos y oportunidades que pueden existir a nivel local. No hay un mapa de inversiones ni proyecciones a partir de un análisis territorial, incluyendo información referida a tierras disponibles y aptitud para el aprovechamiento del suelo, servicios disponibles/factibilidad para su instalación, mano de obra requerida, requerimientos de vivienda y transporte, etc. Un ejemplo en el caso de Villa la Angostura, es la falta de mano de obra calificada para mandos medios, donde el principal problema para que se radiquen este tipo de trabajadores, en función de los niveles de salario y los costos de vida en el destino es la falta de viviendas (Para comprar o alquilar).

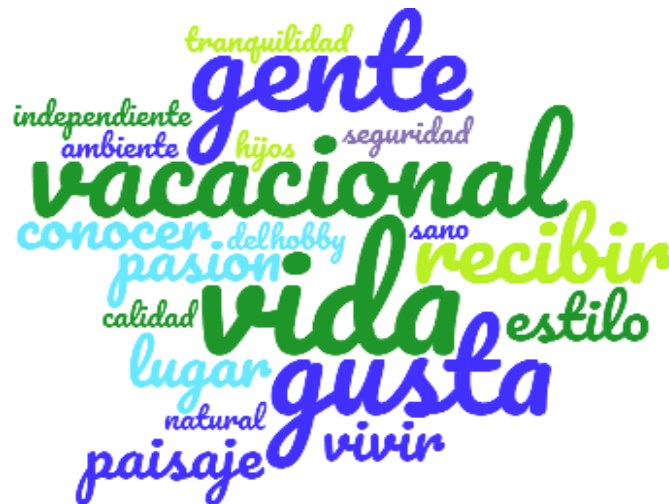
De este modo, se detecta que existe una gran cantidad de acciones para el fomento de la actividad privada pero que su comunicación es estanca y parcializada, en función de los organismos que realizan la actividad; incompleta respecto a ciertos indicadores claves para los negocios, especialmente referidos al mercado laboral, no dirigida a segmentos de inversores y desconectada de lineamientos estratégicos del destino o sector, es decir, que no existe vinculación directa a nivel comunicacional, con planes o estrategias de desarrollo. Asimismo, la comunicación se refiere esencialmente a información del sector, muy vasta y en la mayoría de los casos precisa y actualizada, de tipo lineal; no favoreciendo el contacto con referentes que guíen el proceso de inversión privada en todas sus fases.

7.2 Motivación y expectativas en la selección del destino y el tipo de inversión

a) Motivación:

Las motivaciones personales de los inversores para emprender en Villa la Angostura, expresadas de forma libre, aluden en la gran mayoría de los casos a su experiencia vacacional previa, lo cual se corresponde con su llegada a la localidad en su mayoría por esta razón. Asimismo, sobresale la búsqueda de un cambio de vida, el deseo de hacer lo que les gusta y el enamoramiento con el lugar, incluyendo el paisaje natural, la arquitectura y la gente. Se menciona frecuentemente las condiciones del lugar para la familia seguro, saludable, sano- y la motivación de conocer y recibir gente como estilo de vida.

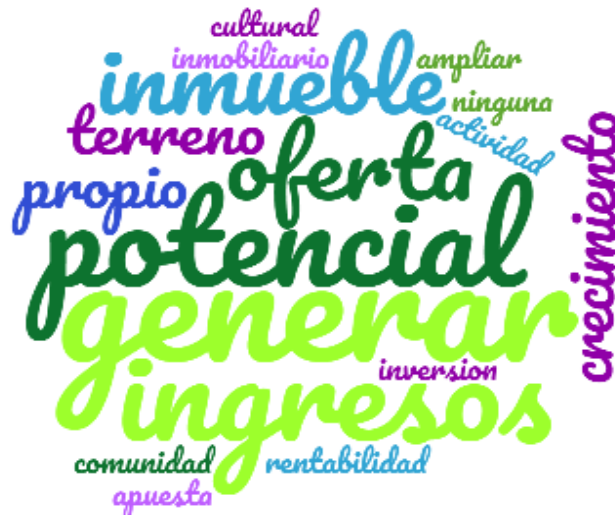
Figura 21. Motivaciones personales para realizar la inversión



Fuente: Elaboración propia.

En referencia a las motivaciones del negocio, sobresale la necesidad de generar ingresos y la existencia de una oportunidad ligada al hecho de contar con un inmueble o terreno, de notar la una oferta limitada u oportunidad en el rubro en que se deseaba insertar y un mercado potencial interesante. También se destaca el potencial del lugar para el desarrollo del emprendimiento, su capacidad de crecimiento, la posibilidad de generar un negocio propio o como complemento de otro y en menor medida una oportunidad inmobiliaria.

Figura 22. Motivaciones del negocio para realizar la inversión



Fuente: Elaboración propia.

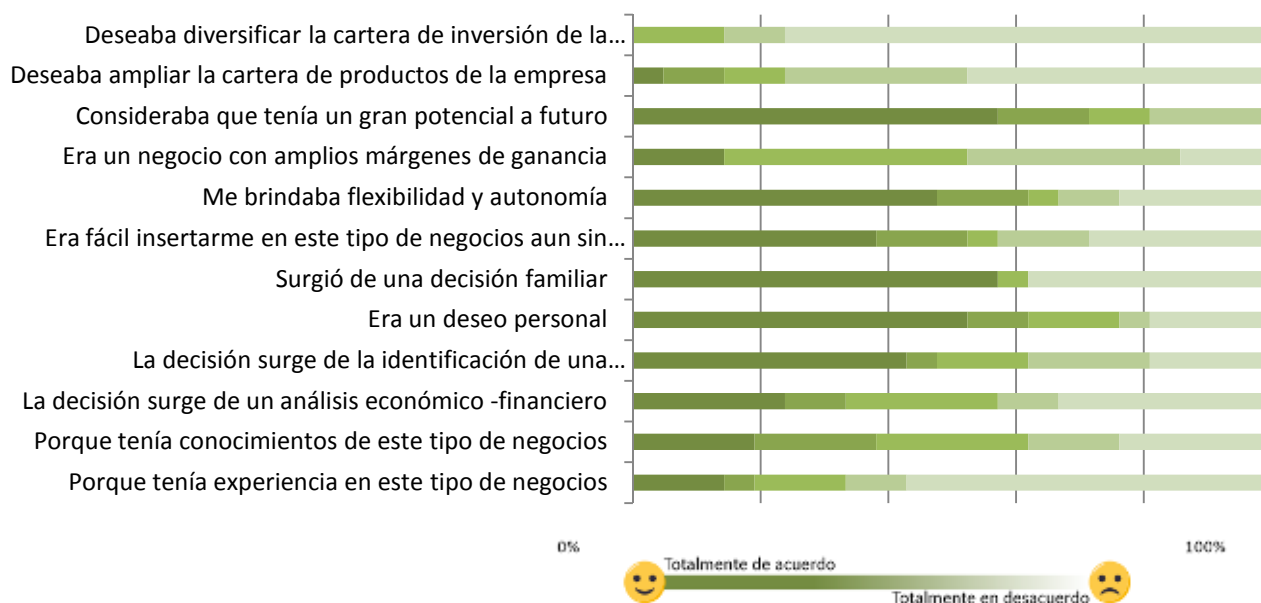
b) Expectativas y percepciones

La muestra indica que más de la mitad de los inversores (52%) se decidieron por este tipo de negocio en la localidad en función de un deseo personal y un 57% motivados en una decisión familiar. Asimismo, el 48% está completamente de acuerdo con la afirmación de que la inversión les brindaba flexibilidad y autonomía.

El 57% expresó que la decisión no se relaciona con la experiencia previa en este tipo de negocios y en el 43% de los casos la decisión surge de la identificación de una oportunidad de inversión definida. El 57% consideraba que tenía un gran potencial a futuro, y un 15% está completamente de acuerdo con la afirmación de que era un negocio con amplios márgenes de ganancia.

La afirmación referida a que uno de los motivos respondía a los conocimientos de este tipo de negocios fue semejante entre quienes la comparten y quienes no. El mismo resultado surge respecto a la afirmación de que la decisión surge de un análisis económico –financiero, un 33% no está de acuerdo con esta afirmación, un 24% ni en acuerdo ni en desacuerdo y un 24% completamente de acuerdo. No hay acuerdo con las afirmaciones referidas a la ampliación de la cartera de productos (47% nada de acuerdo) de la empresa o su diversificación (76% nada de acuerdo).

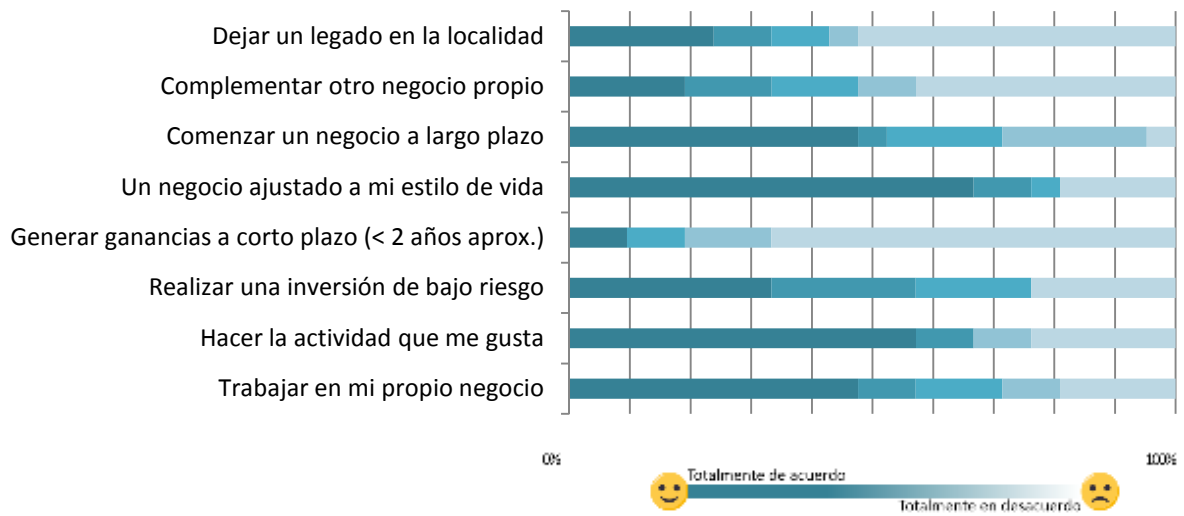
Figura 23. Razones de la decisión por este tipo de negocios



Fuente: Elaboración propia.

Las expectativas de los empresarios se ligan totalmente a una forma de vida y hacer la actividad que les gusta. Dentro de las afirmaciones con las cuales los empresarios acordaban más respecto a sus expectativas se encuentra las de un negocio ajustado al estilo de vida buscado y hacer los que les gusta; ambas coincidentes con las motivaciones expresadas de forma libre. También sobresale la idea de trabajar en su propio negocio y el de comenzar un negocio a largo plazo.

Figura 24. Expectativas de negocio al momento de decidir la inversión en el destino



Fuente: Elaboración propia.

Se destaca dentro de la afirmación “dejar un legado en la localidad”, comentarios referidos a la voluntad o el deseo de muchos empresarios de contribuir mediante una buena prestación de los servicios a que la localidad se desarrolle de forma sostenible y que mediante la experiencia turística que ellos proporcionan se valoren los atributos, especialmente naturales, del destino.

7.3. Comunicación durante el proceso de decisión

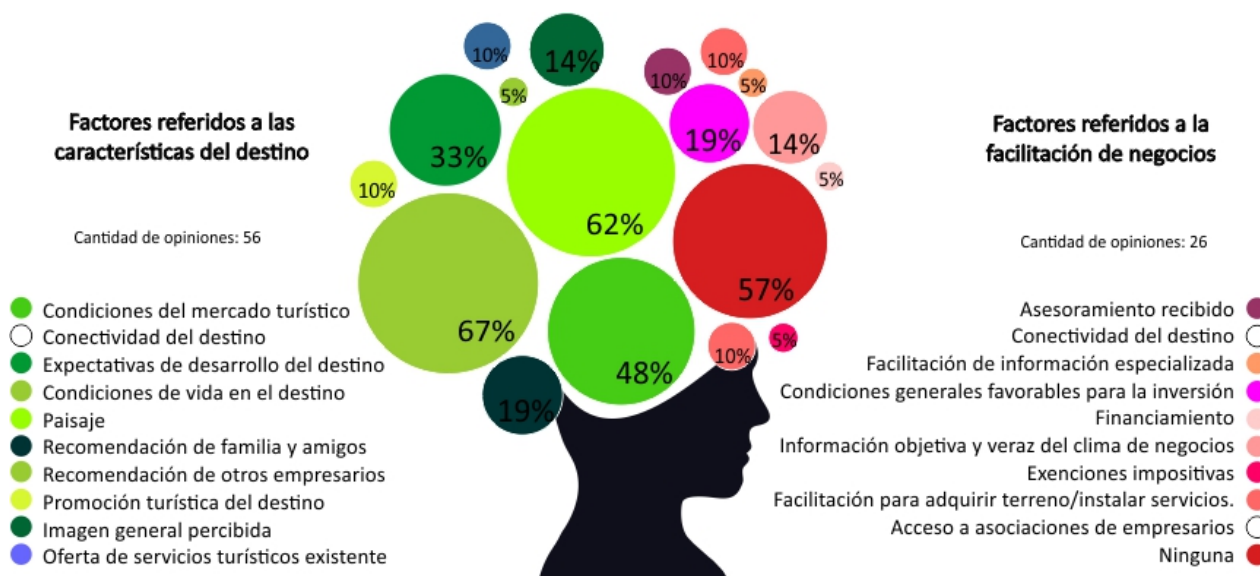
a) Tipo de información requerida

En el 67% de los casos la decisión de vivir en la localidad fue anterior a pensar el tipo de negocio. En este sentido, se relaciona la prevalencia de una experiencia previa en el lugar – periodo/s de vacaciones- que provocan la decisión. Prácticamente no hubo comparación con otros destinos, y en tal caso, esta fue en referencia a condiciones de vida en destinos cercanos como Bariloche y San Martín de los Andes y en relación a la rentabilidad del negocio con Buenos Aires, Mendoza y Chile, en este caso por tener una economía más estable.

Dentro de los principales factores que prevalecieron para elegir a Villa la Angostura, las condiciones de vida en el destino aparece en el 67% de las entrevistas, el 61% el paisaje y un 48% las condiciones del mercado turístico allí.

Dentro a las variables referidas al negocio en si mismo prevalecen las condiciones generales para la inversión (19%), destacándose que, más de la mitad de los casos (57%) no identifica ningún factor en esta categoría que haya sido determinante en la decisión.

Figura 25. Factores que prevalecieron para elegir Villa la Angostura



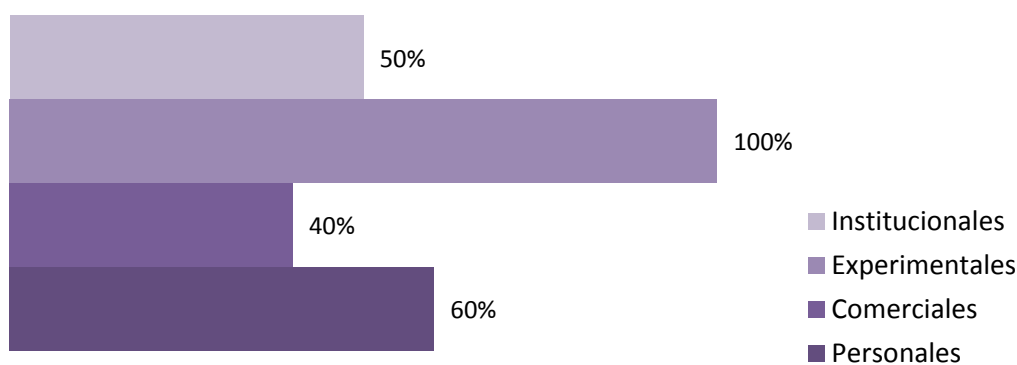
Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, se destaca que la búsqueda de información se refirió en la mayoría de los casos a aspectos puntuales del negocio a emprender y no del destino concretamente, ya que como se mencionó la decisión por el destino fue tomada de forma anterior al tipo de negocio y a partir de razones emocionales.

Las fuentes para la obtención de la información son muy diversas, destacándose que en el 100% de los casos fue a partir de la visita al destino. Dentro de las fuentes personales, se destaca que en el destino estaban viviendo amigos, como la principal fuente de información, quienes también habían pasado por este proceso con anterioridad. Cabe mencionar, que dentro de los amigos mencionados, también se refiere a relaciones de amistad creadas a partir de la experiencia vacacional en el destino.

Respecto a las fuentes comerciales, surge recurrentemente la información proporcionada por inmobiliarias y estudios de arquitectura. Estos dos agentes presentan un rol muy importante en la decisión especialmente del tipo de emprendimiento, la escala y cuestiones que luego definirán en parte la estrategia comercial, ya que en la mayoría de los casos su consulta es previa a la decisión de la estrategia de negocios a seguir.

Gráfico N° 9. Fuentes de información utilizadas en el proceso de toma de decisión de invertir



Fuente: Elaboración propia.

b) Canales de comunicación institucionales consultados

En relación a las fuentes institucionales, si bien el 50% utilizó este tipo de información, la misma se refiere principalmente a la categoría “Entorno empresarial”, abarcando especialmente:

- Información estadística: publicada en las páginas del municipio y turismo de la provincia.
- Normativas: de la APN, el código urbano y referidas a habilitaciones comerciales y de categorías de alojamiento.

En ninguno de los casos se menciona otro tipo de información institucional – ni planes sectoriales guías de inversores, planes de desarrollo, etc.- Cuando se consulta dónde obtuvieron la información, la mayoría precisa que la buscaron por internet y luego se dirigieron al Municipio y a la sede de la Administración de Parques Nacionales en el caso de las actividades en esa jurisdicción. Es decir, que quienes identificaron esta fuente de información como un elemento necesario, consultaron en las páginas web institucionales y luego, en todos los casos requirieron asesoramiento personal.

Dentro del Municipio, se destaca que esta información es brindada por dos áreas, la primera, referida a información técnica y la segunda a habilitaciones (Cuestiones arquitectónicas). A diferencia de los demás municipios provinciales, Villa la Angostura cuenta con un reglamento particular para la habilitación y fiscalización de alojamiento, realizado desde el Municipio, por lo cual desde Provincia solo se podría asesorar a los inversores. Respecto a las actividades, se rigen por las reglamentaciones de la Administración de Parques Nacionales, donde interviene las áreas de habilitaciones y fiscalizaciones. Ningún inversor entrevistado recibió asesoramiento en ferias u otros ámbitos.

La información que resulta indispensable es aquella contenida dentro de la categoría *Entorno empresarial*. Un 95% afirma que este tipo de información hubiera sido útil y sólo un 20% la identifica como disponible (Todos los empresarios utilizaron información referida a normativas de habilitación en APN y Municipio- pero ello es sólo una parte de la información que comprende la

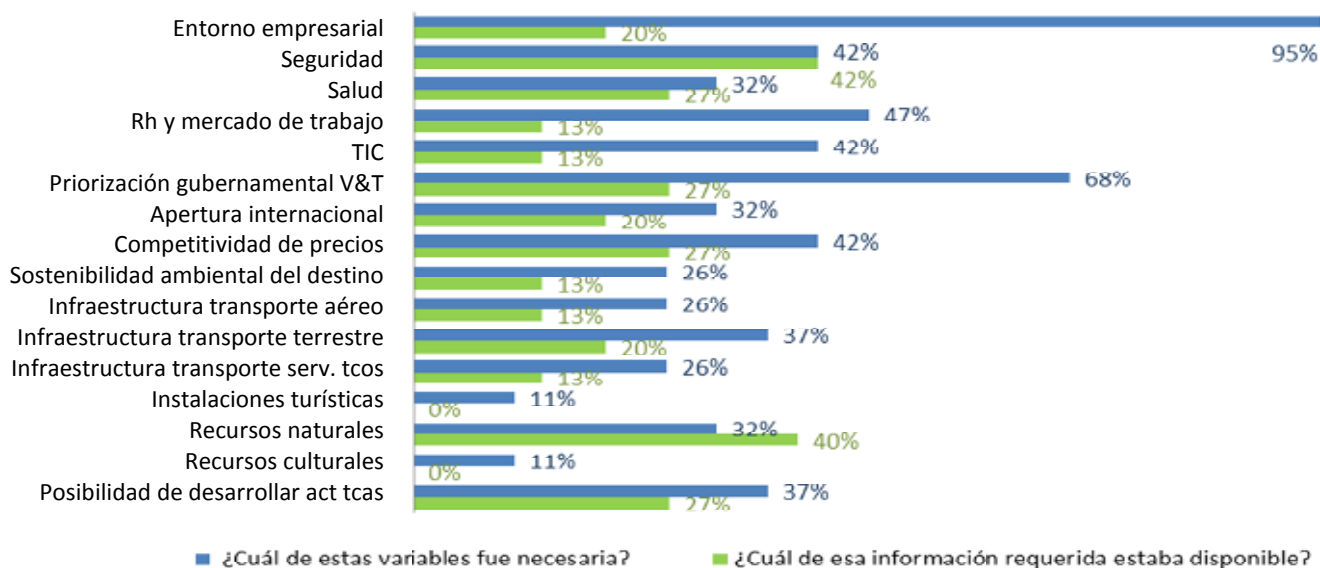
categoría). Básicamente, lo que se identifica como no disponible es información unificada referida a la disponibilidad de los servicios básicos en ubicaciones puntuales y su factibilidad de conexión, tiempos requeridos para obtener permisos/hacer trámites, costos de los trámites, tiempos requeridos para iniciar un negocio, incentivos, régimen de tierras fiscales; destacando que los trámites son engorrosos y los plazos luego no se cumplen. Tampoco resulta sencillo el seguimiento del trámite ante diversos organismos.

También se utiliza en la mayoría de los casos la información estadística, contenida en la categoría *Priorización de V&T*. Sin embargo, el 68% reconoce a esta información como necesaria y sólo el 27% la encontró disponible, de acuerdo a sus necesidades.

El 47% de los entrevistados reconoce necesario, al momento de decidir la inversión, contar con información correspondiente a *Recursos humanos y mercado de trabajo*, aunque sólo en el 17% de los casos surge como disponible. Este aspecto es de gran relevancia especialmente en lo referido al diseño de la estrategia comercial del negocio, ya que la disponibilidad para la contratación de personal en la localidad resulta una tarea difícil. Ligado a la estrategia de negocios, también resultaba de gran interés tener información respecto a la *competitividad general de precios* (42%) y *Preparación para las TICs* (42%). Estos aspectos son buscados en páginas comerciales, como booking o TripAdvisor y en el caso de costos de trabajo son consultados con otros pares locales.

Otro de los aspectos más relevantes era la información acerca de las *condiciones de seguridad del destino* (42%), la *posibilidad de desarrollar actividades turísticas* (37%) y la *infraestructura terrestre existente* (37%), todos disponibles en fuentes institucionales.

Gráfico N° 10. Información respecto a factores de competitividad disponible y requerida



Fuente: Elaboración propia.

7. 4. Percepciones previas, mensaje recibido y satisfacción general

a) Percepción sobre los factores de competitividad del destino

Dentro de estas categorías, se destaca que la *seguridad* (80%) y la *salud* (70%) eran de los aspectos percibidos como más favorables del destino. También tenía una valoración muy positiva *los recursos naturales* (75%), las *posibilidades de desarrollar actividades turísticas* (65%) y la *infraestructura terrestre* (55%). En cambio, eran considerados débiles la oferta de *recursos culturales* (72%) y la *Priorización gubernamental V&T* (55%). En este caso, es muy difícil para los entrevistados distinguir la percepción desde el momento de toma de la decisión al presente en función del tiempo transcurrido o la subjetividad de la consulta.

Respecto a la *Priorización gubernamental V&T*, la debilidad se refiere principalmente a cuestiones referidas a la estrategia de promoción y comunicación interna (Empresarios-autoridades). De la promoción exterior, sobresale que no está totalmente vinculada a las posibilidades del comercio aéreo y que no se trabaja lo suficiente en este aspecto, sin el cual no tiene sentido la promoción en mercados lejanos. Se menciona como muy positiva la promoción en los principales mercados argentinos y no así en los más cercanos, como el del alto valle, que permitiría cubrir mejor las temporadas bajas.

En referencia al *entorno empresarial* y *Priorización gubernamental V&T*, además de la percepción al momento de la inversión, cabe mencionar que el 80% responde no haber recibido acompañamiento luego de la inversión.

Figura 26. Acompañamiento gubernamental post inversión



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se resalta que los trámites de habilitación son percibidos como un obstáculo que no brinda una ventaja clara al emprendimiento. Sobresale la existencia de una oferta informal que no es fiscalizada y la solicitud permanente de datos sin ninguna devolución con el análisis de dicha información de acuerdo a las necesidades del privado. Destacan la existencia de créditos, tanto públicos como privados, aunque no se encuentren suficientemente promocionados. Cuando se menciona este aspecto, en la mayoría de los casos se destacan los créditos de CFI para el sector turismo como una alternativa viable y conocida por todos; y las líneas nacionales, que si bien son conocidas, su gestión no es comprendida.

Uno de los aspectos destacados de forma positiva, que relaciona a varios de los factores de competitividad es la percepción de calidad de la oferta del destino en todos los eslabones, lo cual potencia su competitividad general. Ello obliga a los inversores a la reinversión y capacitación permanente, lo cual es mencionado como un aspecto positivo.

Se critica la tendencia hacia la popularización de la oferta a partir de la instalación de grandes empresas que no favorecen la competencia de las empresas familiares y de oferta personalizada.

De acuerdo a las opiniones de los entrevistados “estas tienen parámetros de desarrollo opuestos, basados netamente en la rentabilidad y eso, atenta contra los valores locales de exclusividad y personalización”. Por otra parte, se valora de gran manera la gestión para atraer eventos que favorece la ocupación en temporadas bajas, destacando la calidad de los mismos y su buena organización.

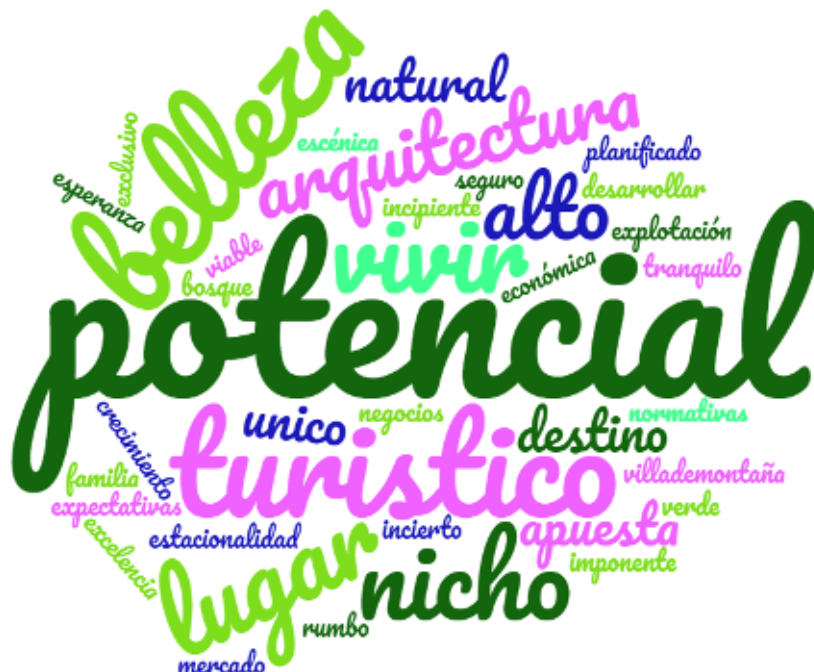
Un aspecto que se remarca como negativo para el destino es la imprevisibilidad del clima y su alta incidencia en la experiencia ofrecida. No solo se refieren a aquellos eventos puntuales como el volcán, sino especialmente a la estrecha relación con el tipo de clima de cada temporada, por ejemplo, la nieve determina el éxito de la temporada de invierno y las lluvias en verano. No se puede prever ni planificar a largo plazo y al no tener una gran cantidad de alternativas de recreación que no sean en la naturaleza, es muy alta la incidencia en la satisfacción del visitante.

En relación a las percepciones del destino, la gran mayoría de los inversores sienten cierto temor a la modificación del ambiente (Categoría *sostenibilidad ambiental*) acentuando el continuo desmonte del bosque, la contaminación y la privatización de senderos y accesos a las costas, que son los valores que motivaron la venida al destino. También sobresale la falta de límites de crecimiento del destino y una política de desarrollo poco clara en cuanto a las metas de desarrollo y definición del destino deseado.

b) Mensaje general recibido

La percepción del destino al momento de decidir la inversión, en general era muy buena, ligada especialmente a su potencial para el desarrollo turístico, su belleza y calidad de vida. Sobresale la percepción de Villa la Angostura como “El lugar para vivir”, resaltando a nivel de desarrollo profesional, la autonomía, la posibilidades del destino para el desarrollo de actividades dirigidas a un nicho de mercado de alto poder adquisitivo y la posibilidad de ser un desafío ligado a un cambio de vida. Algunos también resaltan aspectos referidos a la rentabilidad y rendimiento inmobiliario. Otros destacan características distintivas de la localidad, tales como su arquitectura y el cumplimiento de las normativas, así como su ordenamiento y planificación.

Figura 27. Percepción del destino al momento de decidir la inversión

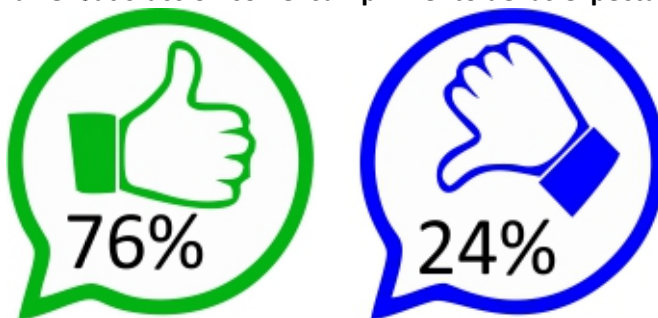


Fuente: elaboración propia

c) Satisfacción general

El 76% de los casos ha cumplido sus expectativas de forma satisfactoria. Por lo expuesto, se trata de una expectativa global, no solo referida al negocio sino esencialmente a su desarrollo personal y familiar en el destino. Aquellos casos que no han cumplido sus expectativas (24%) o que lo han hecho de forma parcial argumentan como motivo principal la escasa rentabilidad del negocio, las dificultades de crecimiento del negocio en la localidad y las bajas posibilidades de desarrollo profesional, como las principales razones de disconformidad.

Figura 28. Satisfacción con el cumplimiento de las expectativas



Fuente: elaboración propia

8. LIMITACIONES

Existe especificidad en los datos que no permitirá expandirse a un conjunto mayor, aunque algunas variables pueden ser consideradas para estudios en otros destinos similares.

Se pretendía que la muestra solo comprenda inversores de los últimos 10 años, sin embargo, existían determinadas actividades en las cuales no se habían iniciado nuevos emprendimientos en ese periodo, por ello se decidió ampliar la muestra a ciertos empresarios que invirtieron con anterioridad, pero en todos los casos que mantienen un nivel de reinversión en sus negocios de forma constante.

Las percepciones respecto al destino al momento de la inversión están muy influidas por la experiencia personal y del negocio, lo cual dificulta la comparación de los datos.

9. CONCLUSIONES

Villa la Angostura es un destino que recibe inversiones de forma frecuente, lo cual se evidencia, especialmente en las nuevas plazas de alojamiento que se incorporan cada año, manteniendo asimismo un buen nivel de ocupación en relación a la media provincial. La información analizada evidencia que existe interés por parte de los diferentes niveles de gobierno para la atracción de inversores en turismo y que se realizan diversas actividades en pos de ello. La **promoción de la inversión** se plasma a partir de diferentes acciones, especialmente la publicación de información general y estadística del destino en sitios web, guías de inversores y la asistencia crediticia.

A nivel nacional la promoción de inversiones en turismo se realiza exclusivamente desde el Ministerio de Turismo; ya que la Agencia Nacional de Inversiones no incorpora a este sector en su actividad. El sitio de internet del MINTUR se posicionaba a la fecha del relevamiento en primer lugar respecto a las palabras “invertir en turismo”. Cuentan con material específico para la atracción de inversiones en turismo con indicadores e información general del país, estudios de mercado e información estadística del sector actualizada, a través de la plataforma YVERA, a la cual se accede desde el sitio web. No contempla el detalle a nivel de destinos, ni permite a partir de la visita al sitio, dirigirse a las páginas web institucionales del ámbito provincial/municipal. La información está dirigida a un público general. No existe un análisis comparativo, por ejemplo con indicadores internacionales, que posibiliten la selección de Argentina frente a otros países en un contexto de promoción de la inversión extranjera directa en turismo; así como tampoco en la distinción por subsectores (actividades, hotelería, servicios profesionales, etc.).

A nivel provincial, también se realizan acciones de comunicación específicas para la atracción de la inversión privada, que se reparten en diferentes instituciones de gobierno –especialmente Ministerio de Turismo, ADI y COPADE. En la guía de inversores de la Subsecretaría de Turismo se identifican a modo enunciativo las oportunidades de inversión y también se promocionan otras oportunidades en ferias. En los demás planes o guías de inversión a nivel provincial no se identifican o priorizan otras oportunidades concretas o sectores a nivel local (territorialmente o por actividad, nuevas inversiones, negocios en marcha, reinversión) que se quieran potenciar con la inversión en turismo y tampoco se visualiza que la información esté dirigida a diferentes tipos de inversores (por magnitud de la inversión o tipo de inversión). Existe una interesante promoción de la asistencia financiera a partir de casos testigo.

A nivel local se cuenta con un plan de desarrollo estratégico y ordenanzas de uso del suelo, en las que se promueve la elaboración de una estrategia de promoción de inversión y banco de proyectos, sin implementación. La información es muy precisa respecto a indicadores estadísticos del destino - factores de oferta, demanda y ocupación-, así como de las normativas vigentes. La referencia para que un inversor realice consultas está claramente comunicada y se centraliza en la Subsecretaría de Turismo local.

Así, la información más detallada se localiza a nivel local, con publicaciones de indicadores de evolución de oferta y demanda y ofreciendo asesoramiento directo respecto al cumplimiento de las normativas para habilitarse. No existen mediciones ni indicadores específicos para conformar la estrategia comercial de un negocio –Costo y características del mercado laboral, costos de referencia a nivel local, tarifas medias, estimación del ingreso medio por habitación/pax-, así como tampoco para iniciarlo - Costos y plazos de los trámites de inicio, disponibilidad de servicios básicos y costos, etc. Tampoco existe información respecto a establecimientos/fondos de negocios en venta.

Toda la comunicación analizada se dirige a un público general, sin considerar los diferentes segmentos de inversores (Por magnitud o subsector, nuevo inversor, reinversión), así como tampoco un análisis de involucrados –proveedores, profesionales, personal operativo, ciudadanos, etc.- que podría generar mayor competitividad para el desarrollo del proceso de inversión.

El asesoramiento al inversor no está referenciado a una sola institución o persona y la mayoría de estas instituciones no cuentan con un asistente al inversor que lo pueda asesorar en todos los temas, solo se observan áreas dedicadas a las habilitaciones y por otra parte, al financiamiento. A partir de ello, el proceso de facilitación de las inversiones es confuso, denota cierta improvisación en la atención al inversor y la imposibilidad de mantener un registro de la evolución de todas las inversiones en el destino.

En referencia al monitoreo y seguimiento de la inversión, se destaca que este proceso no existe. Los inversores requieren aquella información que define la factibilidad para iniciar el negocio - Reglamentaciones, factibilidad de servicios, habilitación comercial- y luego participan en acciones puntuales, especialmente de promoción que promueven las instituciones de gobierno o a partir de cámaras y asociaciones del sector y con asistencia crediticia. Sin embargo, no existe un seguimiento de indicadores de rendimiento de la inversión, del ciclo del negocio o cómo esa inversión contribuye a las metas de desarrollo planteadas en planes y lineamientos de gobierno (En los distintos niveles de gobierno).

De este modo, en la comunicación para la atracción de inversiones privadas en Villa la Angostura, realizada por las instituciones de gobierno, no se refleja una estrategia de comunicación dirigida, integrada y coordinada entre los diferentes niveles de gobierno e instituciones involucradas. Tampoco se desarrollan las oportunidades de inversión más beneficiosas para el destino ni se observa segmentación de públicos objetivos.

Del material comunicacional analizado en sitios web institucionales y de las entrevistas realizadas, se observa que el mensaje de “promoción de la inversión” es una directriz de gobierno. Sin embargo, a nivel de contenido comunicacional, se aprecia una escasa claridad respecto a los subsectores estratégicos que se desean promover y su coherencia con los planes de desarrollo locales, con un detalle poco preciso que oriente de forma transparente y concreta la inversión.

En este sentido, se **comprueba la primera hipótesis** de la investigación referida a que *“la estrategia de atracción de inversiones no se encuentra organizada entre los diferentes niveles de gobierno”* y tampoco dentro del mismo nivel.

De acuerdo a la información existente, especialmente referida a estadísticas de ocupación y valores de la tierra/alquiler/construcción (Esta última presente en inmobiliarias y desarrolladores), la localidad no presentaría un rápido recupero de la inversión ni una rentabilidad de interés. Sin embargo, las tasas de desempleo del destino son de aproximadamente el 8,5%, con buenos niveles de educación, salud y un nivel de vida percibido como muy bueno. Precisamente, la percepción de un buen nivel de vida y buenas condiciones en estos servicios básicos son destacadas por los empresarios.

Dentro del conjunto de inversores entrevistados, la mayoría tuvo como motivación inicial para la realización de la inversión, una búsqueda de un estilo de vida, ya sea a partir de un cambio de vida o bien para poder realizar una actividad que les gusta. Así, se observa que muchos inversores no toman sus decisiones por factores racionales sino emocionales. La pasión por ciertas actividades es más importante que los condicionantes económicos; y los sentimientos hacia cierto bienestar encontrado en un lugar generan una estrategia de negocio basada en la búsqueda de beneficios asociados a mantener esta motivación por encima de factores racionales de tipo económicos.

En este sentido, ciudades de baja rentabilidad que parecieran estar en desventaja, pueden brindar otros beneficios, que, de todas formas, generan el interés para realizar una inversión, especialmente ligado a las condiciones para vivir allí, lo cual se encuentra comprendido en la teoría de migración por amenidad.

Por otra parte, algunos inversores del rubro alojamiento basan su decisión en la rentabilidad potencial a partir de la actividad inmobiliaria o bien, bajo el supuesto de que se refiere a una inversión con buenas oportunidades de salida. Esta situación genera una contradicción para el desarrollo del destino, propiciando mayor especulación inmobiliaria y menores inversiones genuinas, que mejoren índice de empleo y valor agregado en el servicio.

En referencia a las capacidades y experiencia requeridas en el sector turismo para iniciar el negocio, se desprende que los inversores cuentan con la iniciativa a pesar de no contar con estas cualidades. En este sentido, una gran cantidad de empresarios iniciaron sus negocios de forma intuitiva, sin conocimientos de la actividad, sin desarrollar investigaciones de mercado, planes de negocio y estrategias de comercialización. Algunos incluso, estaban motivados en la idea de que el negocio turístico brindaba flexibilidad y autonomía plena, generando desafíos para la oferta local en relación a la concepción empresarial de la actividad.

Mayoritariamente no existió un proceso de evaluación de sitios alternativos para realizar la inversión. La información requerida fue para decidir qué tipo de negocio o cómo debería ser el negocio al que se apuntaba en la localidad; y para determinar la rentabilidad, analizan un conjunto de variables referidas principalmente a la oferta y demanda turística del destino y la curva de inversiones del negocio. Otra consideración importante es que en algunos casos, el negocio, no constituye la fuente de ingresos principal, lo cual brinda cierta flexibilidad en el margen de ganancias que se pueda obtener.

De este modo, se destaca que existe una fuerte incidencia emocional en la decisión de inversión, lo cual no afecta la necesidad de generar ingresos y ser competitivos. Precisamente, las expectativas respecto al destino implican la idea de un buen lugar para vivir con potencial para el desarrollo de un negocio de nicho, con cierta exclusividad o innovador. Así, el componente emocional puede ser un impulsor para la cultura empresarial del destino, y ello fue demostrado en momentos críticos como la erupción del volcán. Sin embargo, requiere de una estrategia particular para incentivar y mantener a aquellos empresarios más comprometidos.

La mayoría de los inversores afirma haber consultado las páginas institucionales en todos los niveles durante el proceso de búsqueda de información. Independientemente de la motivación en la selección del destino y tipo de inversión, consultan al organismo local de turismo al momento de gestionar la habilitación u obtener asesoramiento al respecto. Algunos en esa instancia también solicitan al Municipio información estadística del sector.

Sin embargo, existe una gran incidencia de consulta a otros empresarios o amigos en la localidad, denotando un asesoramiento basado en la experiencia personal, no necesariamente profesional. Asimismo, a partir de las entrevistas realizadas y la información analizada, se destaca la incidencia de desarrolladores privados, inmobiliarias y consultores, especialmente arquitectos-; cuya figura surge a partir de la carencia de ciertos datos o la dificultad para gestionar o iniciar el negocio. Estos, en muchos casos brindan asesoramiento sobre las primeras instancias del proceso de inversión – especialmente referidas a la construcción más eficiente considerando la mejor utilización del suelo sin considerar en muchos casos, un plan de negocios a largo plazo, centrado en una estrategia comercial.

Las guías de inversión no fueron mencionadas por ninguno de los entrevistados, lo cual no implica que no sea utilizado por otro tipo de inversores, tal vez es el caso de aquellos que no integraron la muestra o que decidieron no invertir en el destino.

Se distinguen dos niveles de información estratégica requeridas para la decisión de inversión. Un nivel macro, especialmente para decidir qué destino se escogerá; que en este caso surge esencialmente de una experiencia vacacional y por otro lado, información local para el diseño de la estrategia de negocios.

En los sitios web consultados no existen índices sistematizados que permitan la comparación entre destinos, especialmente a nivel nacional –aspectos referidos a seguridad, recursos humanos, conectividad, entorno empresarial, priorización de los viajes y turismo, entre los principales- que permita la comparación entre ciudades. A nivel local/provincial no se observa concretamente el aporte de la actividad a la economía y su incidencia detallada en el producto bruto geográfico. Se destaca la inexistencia de una cuenta satélite de turismo e indicadores específicos referidos a las categorías: ambiente apto y política de viajes y turismo.

En ninguno de los niveles hay indicadores de crecimiento de la inversión privada, sistematizados y discriminados por volúmenes de inversión, metros cuadrados de construcción, empleo generado; ni la distribución de estas inversiones a nivel territorial (Por sectores dentro de una ciudad, entre ciudades). Tampoco existe información referida a la composición de la oferta en referencia al tamaño de las empresas, lo cual incide directamente en las oportunidades de empleo y tipo de calificación requerida. Esta información se utiliza de forma estimada, sin indicadores medidos de forma constante a lo largo de los años.

Otra cuestión de gran relevancia se refiere a la reinversión y adquisición de emprendimientos ya construidos y/o en marcha. Existen dos razones fundamentales que generan especial atención hacia este tipo de inversión:

- Nuevas tendencias: que requieren la constante remodelación y reposición y recambio de equipamiento, tanto en la hotelería, como gastronomía y actividades.
- Ciclo del negocio: Tal como se muestra en los resultados, la motivación en el inicio del negocio se relaciona con cuestiones familiares, especialmente asociadas a un nuevo estilo de vida y la crianza de niños en un lugar más tranquilo. Actualmente, muchos establecimientos se encuentran a la venta porque sus dueños ya no cuentan con el deseo/motivación de continuar con el emprendimiento y sus hijos se van del destino a estudiar o por mejores oportunidades laborales y/o no desean seguir con el negocio familiar.

La facilitación de la re inversión o adquisición de negocios ya existentes no se promociona. Este tipo de información no se encuentra disponible y tampoco se promueve, lo cual tiende a un envejecimiento de la infraestructura del destino y pérdida de competitividad, más aun considerado que existe un segmento de jóvenes profesionales, muchos de los cuales actualmente gerencia otros emprendimientos, que tienen interés de iniciar un negocio propio, pero no cuentan con el capital requerido o bien con sistemas asociativos que permitan la adquisición del inmueble y/o fondo de comercio.

Respecto a la **percepción sobre los factores de competitividad del destino**, se destaca la incidencia de aquellos factores ligados a las condiciones de vida en el lugar, como son la educación, salud y entorno natural, así como aquellos que condicionan directamente el negocio, relacionados con a los atractivos naturales, el potencial para realizar actividades turísticas y la priorización gubernamental del sector de viajes y turismo. En relación al entorno natural, muchos inversores plantean inquietudes respecto al crecimiento de la urbanización, siendo las características de aldea de montaña lo que los atrajo a invertir en el destino. Dentro de las acciones para promover el

turismo, valoran las actividades que se organizan para alentar la ocupación en temporada baja y especialmente las políticas para aumentar los vuelos a la región con precios más competitivos. Los entrevistados no se sienten incluidos en una estrategia de promoción del destino y tampoco identifican acompañamiento del sector gubernamental en cuanto a políticas de mejora de espacios públicos, protección/fomento de la pequeña inversión o facilitación en cuanto a trámites.

Se destaca que existe muy poca comunicación referida al entorno empresarial y de los entrevistados, el 80% responde no haber recibido acompañamiento luego de la inversión. A pesar de ello, el 76% de los entrevistados expresa satisfacción con la inversión realizada respecto a sus expectativas iniciales.

La decisión de invertir en Villa la Angostura surge especialmente de una experiencia vacacional y está motivada en razones personales, referidas especialmente a un cambio de vida. Al considerar los factores de competitividad, sobresalen aquellos ligados al paisaje y las condiciones naturales del destino -ventajas comparativas- y un buen nivel de vida – índices de empleo, salud y seguridad-. También son destacadas las oportunidades para el desarrollo de un negocio afín a intereses personales e base a los factores: posibilidad de realizar actividades, recursos naturales y priorización gubernamental del sector turismo. El mensaje que determina la inversión se refiere a factores que afectan esencialmente la esfera personal, tales como ser un destino con “buen nivel de vida”, “un paisaje soñado”, “naturaleza”, “aldea de montaña” y en lo que respecta a la proyección del negocio, “Un destino con potencial para iniciar un negocio”.

En la imagen general de la localidad sobresale un componente afectivo ligado a una decisión emocional muy fuerte y la componente comportamental se relaciona especialmente en este caso, con la residencia en el destino. La promoción turística influyó en la visita a Villa la Angostura y a partir de esta surge la decisión de invertir en el destino y en otros casos vivir allí e invertir como estrategia para lograrlo. Se destaca que dentro de los aspectos que se promocionan a nivel turístico, se encuentran, por una parte aquellos referidos a un estilo de vida confortable, calidad paisajística y diversidad de actividades en contacto con la naturaleza, que son los factores que motivan la decisión por parte de la mayoría de los inversores; así como un nivel de excelencia y exclusividad en los servicios, que se corresponde con la identificación de una oportunidad de negocios dirigida a este segmento por parte de los inversores.

Así, **se comprueba la hipótesis** de investigación que consiste en que *“Existe una vinculación comunicacional entre la proyección del destino como lugar para vacacionar con su potencialidad para invertir, y en este caso, también vivir, siendo en algunos casos, la inversión un medio para lograrlo.* Efectivamente, es fundamental destacar que la decisión de inversión se define a partir de la visita al lugar y especialmente luego de la experiencia vacacional. Esta condición se da no solo en el caso de las personas que eligen el lugar para vivir sino también de aquellas que no residen en el destino, y entre estas, algunas viven de forma temporal en la localidad y otras tienen en algún momento la idea de mudarse al destino.

A partir de la información obtenida y en virtud del marco conceptual que ha orientado este trabajo es posible señalar que la comunicación de la política de atracción de inversiones de Villa la Angostura no se encuentra focalizada ni dirigida a un público específico, y tampoco existe orientación respecto al tipo de inversión deseada para el destino.

La información para inversores se encuentra especialmente en los sitios web del sector turismo, con una escasa vinculación entre los diferentes niveles de gobierno e instituciones. Prácticamente no se considera la atracción de inversiones turísticas por parte de las agencias de inversión y en organismos de promoción de Pymes. Son muy abundantes los informes estadísticos de oferta y demanda así como las reglamentaciones; sin embargo, los inversores requieren información más

precisa dentro de esta categoría (entorno empresarial), que les permita definir o mejorar la estrategia comercial así como información respecto a recursos humanos y mercado de trabajo.

Por otra parte, en virtud de las entrevistas realizadas para la realización del presente estudio, emerge como dato importante que no se orienta ni facilita la inversión; así como tampoco existe seguimiento del proceso una vez que se concretó la misma, especialmente respecto de su evolución y/o reinversión.

En conclusión, **la política de atracción de inversiones de Villa la Angostura se presenta, a partir de la comunicación analizada, como un proceso de atracción incipiente**, que supera las instancias pasivas de recepción de inversión (CEPAL, 2003). Sin embargo, aún presenta una brecha entre la comunicación ofrecida desde las instituciones de gobierno y las necesidades de los inversores en cada una de las etapas del proceso de decisión de la inversión. Existe un gran potencial para profundizar la estrategia comunicacional de **atracción y retención** de inversores, especialmente a partir de la definición de inversiones clave, públicos objetivos y el diseño de acciones específicas de promoción; la elaboración de información más oportuna y precisa; una mejor articulación entre las instituciones que intervinieren; y fundamentalmente el mejoramiento de los **procesos de orientación y facilitación**.

La adecuada comunicación de la estrategia de atracción de inversores no sólo es fundamental en términos de atraer capital, sino que también influye en el modelo de destino a futuro, ya que los inversores no sólo aportan capital financiero sino también un conjunto de expectativas, conocimientos, habilidades, acceso a nuevos mercados y valores que influirán ciertamente en el estilo de vida del destino.

10. REFERENCIAS

Bibliografía de consulta:

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio. (2017). *Mapa de la Inversión*. Recuperado el 20 de 07 de 2017, de <http://www.investandtrade.org.ar/mapadelainversion.php>
- Agencia de inversiones en Infobae. (2017). *infobae*. Recuperado el 20 de 07 de 2017, de <http://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2017/04/14/exclusivo-el-nuevo-mapa-de-las-inversiones-en-la-argentina/>
- Anholt, S. (2013). Beyond the Nation Brand. *Exchange: The Journal of Public Diplomacy*, Vol. 2 [2013], Iss. 1, Art. 1, 2, 6-12.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2010). *Places: Identity, Image and Reputation*. Palgrave Macmillan.
- Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). "Un modelo para la formación de la imagen de un destino". *Annals of Tourism Research*, 325-355.
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development.
- Bigné Alcañiz, J. E., & Sánchez García, M. I. (2001). Evaluación de la imagen de destinos turísticos: una aplicación metodológica en la Comunidad Valencia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 189-200.
- Bigné, E., & Royo, M. (1999). Metodología del Análisis de Contenido. Valencia España.
- Blanco Izquierdo, L. (2015). *Marca España: Un caso de estudio en base al hexágono*. Universidad del País Vasco.
- CEPAL. (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y planificación del sector Turismo*. Santiago de Chile: Manuales CEPAL - SERIE 25.
- Crouch, G., & Ritchie, B. (1999). *Tourism, competitiveness, and societal prosperity*.
- Echeverri Cañas, L., & Estay-Niculca, C. (2013). El rol del Turismo en la consolidación de la marca país de Argentina. *Revista Científica Visión de Futuro*, Año 10 - Volúmen 17 -- Número 2.
- Espinosa, C. (2015). *Decires y haceres de la RSE en San Carlos de Bariloche*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.
- Fernández Rivero, L. (2012). *Evaluación de la imagen de destinos en Galicia a través de internet*.
- Fundación Banco Municipal. (2013). Estrategias de promoción de inversión extranjera directa a nivel subnacional. En *Serie Inversión extranjera directa a nivel subnacional*. Rosario, Argentina.
- González, R. (2011). *Los procesos de migración de amenidad y la competitividad de destinos turísticos de montaña del Oeste Canadiense y de la Norpatagonia Argentina*. Neuquén - Argentina.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing*. Mexico: Prentice hall.
- Kotler, P. (2007). *Marketing Internacional de lugares y destinos: Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. México: Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, p., & Armstrong, G. (2009). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., Jatusripitak, S., & Maesince, S. (1998). *El marketing de las naciones: una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional*. España: Paidós.
- Lubowiecki-Vikuk, A., & Basińska-Zych, A. (2011). Sport and tourism as elements of place branding. *Journal Of Tourism Challenges & Trends*, 33-52.
- Mallampally, P., & Sauvart, K. (1999). La inversión extranjera en los países en desarrollo: Padma. *Finanzas & Desarrollo*, 36 (1), 34-37.
- MINTUR. (01 de Junio de 2017). www.turismo.gov.ar. Obtenido de <http://www.turismo.gov.ar/inversiones>
- Monfort, V. (2000). La política Turística: una aproximación. *Cuadernos de Turismo N°6*.
- Municipio de Villa la Angostura y Estudio Makon & Sengerman. (2012). *"Somos Angostura: Plan de desarrollo y promoción turística, Villa la Angostura 2012-2022"*.
- Municipio Villa la Angostura. (2014). *Tenemos un Plan - Estrategia VLA 2016"*.
- OMT. (2008). *Handbook on e-Marketing for Tourism Destinations*. Organización Mundial del Turismo.
- OMT. (2017). *Panorama OMT del Turismo Internacional. Edición 2017*. World Tourism Organization (UNWTO).
- Otero, A., & Gonzalez, R. (2014). *Repensando el desarrollo de destinos turísticos*. CEPLADES. Neuquen, Argentina: CEPLADES.

- Plapler, R., & Koniszcz, G. (2008). *Country Brand Index*.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Edición en español: Javier Vergara Editor SA, Bs.As., 1991 .
- Ries, A., & Trout, J. (2000). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw Hill.
- Ritchie, B., & Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination: a Sustainable*. London, UK.
- Rodriguez, A. (2017). *Trabajo Práctico final Catedra de Investigación de Mercados*.
- Sánchez Luciana (2009). *Las decisiones de inversión en destinos turísticos con migración de amenidad: Implicancias en el desarrollo turístico local, Caso Caviahue, Provincia del Neuquén, Argentina*. Tesina de grado. Neuquén, Argentina.
- SERNATUR (2012). *Estrategia de Turismo 2012-20120*. Santiago de Chile.
- Stock, F. (2009). Identity, image and brand: A conceptual framework. *Journal of Place Branding & Public Diplomacy*, 5.
- Subsecretaria de Turismo de la Provincia del Neuquén. (2017). *Anuario estadístico Villa La Angostura – Año 2016*. Neuquen Capital: Sin editar.
- Tamagni, L., & Zanfardini, M. (2010). *Marketing de destinos turísticos: La gestion de marcas*. http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/259/1/60-69_marketing_destinos_gestion_marcas.pdf, Universidad Nacional del Comahue.
- UNCTAD. (2017). *Informe de Inversiones Mundial 2017: Inversión y Economía Digital*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.
- Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. (2009). *Manual para la promoción de la Inversión Extranjera Directa a nivel subnacional en mercados emergentes*. Nueva York: Earth Institute, Columbia University.
- WEF. (2015). *Índice de Competitividad Turística de los Viajes y el Turismo*. Ginebra: Foro Económico Mundial.
- WEF. (2017). *Informe de Competitividad de Viajes y Turismo*. Foro Económico Mundial.
- WEF. (2017). *Informe Global de Competitividad 2017- 2018*. Ginebra: Foro Economico Mundial.
- WEF. (2018). *Informe Global de Competitividad 2017-2018*. Ginebra: Foro Economico Mundial.
- WEF. (2017). *Reporte de crecimiento inclusivo y desarrollo*. Foro Economico Mundial.
- World Bank Group. (2013). *Global Investment Promotion Best Practices: Winning Tourism Investment*. Washington D.C.: The World Bank Group.

Otras fuentes consultadas:

Normativas:

- Gobierno de la Provincia del Neuquén (1999): Decreto Provincial 2790/99: Reglamento de Alojamientos Turísticos. Neuquen, Argentina.
- Villa la Angostura (2003); Ordenanza 1414/03: Código de planeamiento ambiental urbano de villa la angostura (Derogada).
- Villa la Angostura (2003); Ordenanza 1415/03: Código de Edificación.(Vigente).
- Villa la Angostura (2003); Ordenanza 1416/03: Regulación Oferta Hotelera. (Vigente).
- Villa la Angostura (2011); Ordenanza 2486/11: Modificación Ordenanza 1416. (Derogada).
- Villa la Angostura (2012); Ordenanza 2659/12: Código de Planeamiento Ambiental Urbano de Villa La Angostura. (Vigente).
- Villa la Angostura (2012); Ordenanza 2662/12: Modificación ordenanza 1416/03: Regulación de la oferta hotelera. (Vigente).
- Villa la Angostura (2013); Ordenanza 2686/13: Modificación Sobre Regulación de la Oferta Hotelera - Densidad. (Vigente).
- Villa la Angostura (2017); Ordenanza 3303: Modificación y agregados al “código de planeamiento ambiental urbano de villa la angostura” ordenanza 2659/12 (Vigente).

Información Estadística:

- Gobierno de la Provincia del Neuquén (2018); Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén: Población Villa la Angostura.
- Gobierno de la Provincia del Neuquén (2018); Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén: Registro Provincial de Unidades Económicas- Villa la Angostura.

Secretaría de Turismo de Villa la Angostura (2018): Factor de ocupación mensual en plazas de alojamiento de Villa La Angostura, Año 2017.

Secretaría de Planificación, Infraestructura y Medio Ambiente; Subsecretaría de Planificación de Villa la Angostura (2018): Metros cuadrados de construcción aprobados por año – Periodo 2013-2017.

Secretaría de Planificación, Infraestructura y Medio Ambiente; Subsecretaría de Planificación de Villa la Angostura (2018): Composición de los metros cuadrados de construcción aprobados año 2017, en la localidad de Villa la Angostura.

Documentación y noticias de inversiones en sitios web:

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2016): Doing Business In Argentina: An Investor's Guide. Buenos Aires, Argentina.

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2016): Selected Investment Opportunities. Buenos Aires, Argentina.

Gobierno de la Provincia del Neuquén -COPADE (2016): Cartera de proyectos estratégicos para el desarrollo provincial - Provincia del Neuquén. Neuquén, Argentina.

Gobierno de la Provincia del Neuquén -COPADE (2016): Guía de Inversores Provincia del Neuquén. COPADE. Neuquén, Argentina.

Gobierno de la Provincia del Neuquén (2018): video institucional Indicador inversiones. Disponible en (Julio 2018): <https://www.facebook.com/OmarGutierrezOk/videos/2192293884332275/>

Gobierno de la Provincia del Neuquén - COPADE (2018): Videos financiamiento CFI. Disponible en (Julio 2018): <https://www.youtube.com/watch?v=hTV5s8y7whI>

Ministerio de Economía e Infraestructura – Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo: Líneas de crédito para empresas y emprendedores. Fecha de consulta: Enero 2018

Ministerio de Turismo de la Nación (2012): Plan de marketing Internacional ConectAR 2012-2015. Instituto Nacional de Promoción Turística. Buenos Aires, Argentina.

Ministerio de Turismo de la Nación (2017): Guía de Asistencia Financiera para el pequeño y mediano inversor en turismo. Buenos Aires, Argentina.

Ministerio de Turismo, Subsecretaría de Turismo de Neuquén; <http://neuquentur.gob.ar/es/prensa-turistica/29026/la-provincia-participa-de-invertir-en-busca-inversiones-en-turismo/>. Fecha de consulta: Julio 2018.

Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén: Guía de Inversiones sector Turismo. Disponible en (Enero 2018): <http://neuquentur.gov.ar/files/Guia%20Inversiones%202017/mobile/index.html#p=51>. Fecha de la última consulta: Mayo 2018.

Sitios web institucionales:

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional: <http://www.investandtrade.org.ar/>. Fecha de consulta: Enero 2018

Agencia de Promoción y Desarrollo de Inversiones (ADI-Nqn S.E.P.) <http://www.adinqn.gov.ar/>. Fecha de consulta: Enero 2018

Centro PYME: <http://cpymeadeneu.com.ar/>. Fecha de consulta: Enero 2018

COPADE: <http://www.copade.gob.ar/>. Fecha de consulta: Enero 2018

Gobierno de la Provincia del Neuquén: <http://w2.neuquen.gov.ar/>. Fecha de consulta: Enero 2018

Ministerio de Economía e Infraestructura – Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo: www.iadep.gov.ar. Fecha de consulta: Enero 2018

Ministerio de Turismo de la Nación: <http://www.turismo.gov.ar/>. Fecha de consulta: Enero 2018

Municipalidad de Villa la Angostura: <http://villalaangostura.gov.ar/>. Fecha de consulta: Enero 2018.

Subsecretaría de Turismo de Neuquén; <http://neuquentur.gob.ar/>. Fecha de consulta: Enero 2018

Rankings en internet:

- ✓ TRIVAGO (2017): Ranking de Reputación Online de Ski-Hemisferio Sur 2017.
- ✓ TRIVAGO (2017): Índice de precios de hoteles Ciudades Argentinas 2017.
- ✓ TRIVAGO (2017): Ranking de Reputación Online Hotelera 2017.
- ✓ TRIPADVISOR (2017): Travellers Choice 2017 Awards.
- ✓ TRIPIN (2017): Ranking de destinos Tripin 2014.

11- ANEXOS

11.1 CUESTIONARIO PARA SITIOS WEB

N° de cuestionario.....

URL del sitio..... Fecha de consulta/01/2018

Misión de la organización.....

1. Presencia de información referida a factores objetivos

1.1 ¿Presenta una solapa o apartado especial para inversores? SI /NO

1.2 ¿Presenta información referida a factores objetivos de competitividad? Si /NO

1.3 Si la respuesta anterior es si, completar cuáles (Se presentan algunos temas orientativos). En caso negativo, pasar al apartado 3.

Ambiente apto

1. Entorno empresarial: derechos de propiedad, códigos urbanos, regulación laboral, tiempos requeridos para obtener permisos/hacer trámites, costos de los trámites, tiempos requeridos para iniciar un negocio, tasas e impuestos, financiamiento, incentivos, régimen de tierras fiscales.	
2. Seguridad y protección: cobertura policía, indicadores de robo/ homicidios.	
3. Salud e Higiene: Acceso a la salud y cobertura, Calidad del agua, Enfermedades	
4. Recursos Humanos y Mercado de Trabajo: Tasas de escolarización, de profesionalización y cualificación del mercado laboral, normas laborales, Pago y productividad.	
5. Preparación para las TIC: Utilización de las TIC entre empresas, Uso de Internet, cobertura de internet, de telefonía y de red móvil, cantidad de usuarios, calidad del suministro eléctrico.	

Infraestructura

10. Infraestructura del transporte aéreo: aeropuertos, cantidad de vuelos semanales	
11. Infraestructura Terrestre: calidad de las conexiones viales, tránsito en rutas, terminales de ómnibus, servicios disponibles, transporte público urbano e interurbano	
12. Infraestructura de servicios turísticos: Plazas habilitadas, agencias de viajes, guía gastronómica, alquiler de autos.	
13. Instalaciones Turísticas: miradores, museos, centros de interpretación, senderos, muelles, oficinas de turismo, costaneras, centro de convenciones	

Política de Viajes y Turismo (V&T)

6. Priorización de V&T: Priorización gubernamental V&T, Gasto público en el sector V&T, Eficacia de la comercialización para atraer turistas, Estadísticas de V&T, GIS.	
7. Apertura internacional: acuerdos comerciales	
8. Competitividad de precios: Niveles de precios del combustible, Tasas e impuestos específicos del sector, Niveles de precios en el sector V&T.	
9. Sostenibilidad ambiental: Regulaciones ambientales, cobertura forestal, especies amenazadas, áreas protegidas cercanas, Tratamiento de aguas residuales y de residuos sólidos urbanos.	

Recursos naturales y culturales

14. Recursos Naturales: áreas protegidas, cascadas, lagos y cursos de agua.	
15. Recursos culturales: sitios de interés cultural, espectáculos, fiestas populares, patrimonio inmaterial.	
16. Posibilidad para desarrollar actividades turísticas: competencias, bureau de negocios, tour de compras, actividades de aventura, actividades en la nieve, actividades náuticas, spa y bienestar, actividades balnearias, trekking, otras.	

2. Forma de presentación de la información para inversores

2.1 ¿Qué tipo de publicaciones presentan de interés para inversores?

Territorio:

___ PLANES Y DOCUMENTOS DE GESTION

___ LEYES Y ORDENANZAS

___ INSTRUCTIVOS/GUIAS FINANCIAMIENTO

___ GUIAS DE INVERSION

___ NOTICIAS

Sector turístico:

ESTUDIOS DE MERCADOS OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN CASOS TESTIGO
 INDICADORES DE RENDIMIENTO INFORMES ESTADÍSTICOS

2.2 ¿Cuáles son los autores de las publicaciones?

MUNICIPIO PROVINCIA - MINISTERIO DE TURISMO PROVINCIA -OTROS
 NACIÓN – MINTUR NACIÓN- OTROS UNIVERSIDADES
 ONG ORGANO LEGISLATIVO PRIVADO OTROS

2.3 ¿Cuál es el alcance de las publicaciones?

INTERNACIONAL NACIONAL PATAGONIA
 PROVINCIAL CORREDOR DE LOS LAGOS VILLA LA ANGOSTURA

2.4 ¿Los idiomas se encuentran disponibles en las solapas con información para inversores?

SI, en toda la web y material SI, en toda la web
 NO, sólo en página de inicio o marcadores NO, sólo en página de inicio y algunas secciones/material

2.5 Donde se publica información para inversores ¿Se presentan enlaces a otras instituciones de la muestra? SI/NO

3. Interactividad:

Usuario-administrador:

3.2 Las publicaciones para inversores tienen la opción de:

COMPARTIR EN REDES SOCIALES COMENTAR CONSULTAR
 NINGUNA

3.3 ¿Existe un apartado para registrarse y recibir novedades dirigido a inversores? SI /NO

Administrador -usuario:

3.4 Las publicaciones para inversores brindan el contacto de:

REFERENTE INSTITUCIÓN NINGUNA

3.5. ¿Brinda la opción de realizar consultas referidas a inversiones? SI /NO

Usuario-usuario:

3.6 ¿Brinda la posibilidad de contactar a otros interesados en la misma temática? SI /NO

3.8 ¿Cómo?

BANCO DE PROYECTOS FORO COMUNIDAD Otro: ¿Cual?

4 Posicionamiento de la web en Google a partir de los términos:

4.4 ¿Cuál es el posicionamiento de la web en google de las siguientes frases?

..... "Invertir en turismo" "Invest in tourism"
..... "Invertir en Neuquén" "Invest in Neuquén"
..... "Invertir en Villa la Angostura" "Invest in Villa la Angostura"
..... "Oportunidades de inversión turística" "Tourist Investment Opportunities"

Observaciones

.....

FIN DEL CUESTIONARIO

11.2 CUESTIONARIO PARA EMPRESARIOS

Empresario:

Empresa:

Sitio web: Fecha de la entrevista...../05/2018

1. ¿Cuándo comenzó sus actividades en la localidad?
2. ¿Este fue su primer negocio en la localidad? SI /NO
3. ¿Ud. Lo inició o se trataba de un emprendimiento en marcha?
4. ¿Desde hace cuánto tiempo reside en VLA?

Motivación y expectativas en la selección del destino y el tipo de inversión

5. ¿Cuáles fueron las razones que motivaron la selección del destino para realizar la inversión?

DEL NEGOCIO

PERSONALES

.....

.....

.....

.....

6. ¿Por qué se decidió por este tipo de negocios? Acuerdo con afirmaciones escala likert (del 1 al 5), donde 1 es NADA DE ACUERDO y 5 COMPLETAMENTE DE ACUERDO.

- Porque tenía experiencia en este tipo de negocios
- Porque tenía conocimientos de este tipo de negocios
- La decisión surge de un análisis económico –financiero
- La decisión surge de la identificación de una oportunidad de inversión definida
- Era un deseo personal
- Surgió de una decisión familiar
- Era fácil insertarme en este tipo de negocios aun sin experiencia en el mismo
- Me brindaba flexibilidad y autonomía
- Era un negocio con amplios márgenes de ganancia
- Consideraba que tenía un gran potencial a futuro
- Deseaba ampliar la cartera de productos de la empresa
- Deseaba diversificar la cartera de inversión de la empresa en este destino

7. ¿Cuáles eran sus expectativas de negocio al momento de decidir la inversión en el destino? Acuerdo con afirmaciones escala likert (del 1 al 5), donde 1 es NADA DE ACUERDO Y 5 COMPLETAMENTE DE ACUERDO.

- Trabajar en mi propio negocio
- Hacer la actividad que me gusta
- Realizar una inversión de bajo riesgo
- Generar ganancias a corto plazo (En un plazo menor a 2 años aproximadamente)
- Un negocio ajustado a mi estilo de vida
- Comenzar un negocio a largo plazo
- Complementar otro negocio propio
- Dejar un legado en la localidad
- Otro, Cual?.....

8. ¿Cuál era su apreciación respecto al futuro del destino en ese momento?

.....

.....

9. ¿Cuál era su idea respecto al desarrollo personal en la localidad?

.....

.....

10. ¿Cuál de estas afirmaciones es más precisa? *Elegir una*

1. La decisión de vivir en VLA fue anterior a decidir el tipo de inversión

2. Decidí que tipo de negocio iba a iniciar y luego el destino. *Sólo en este caso: ¿Cuáles eran los otros destinos que analizó para desarrollar la inversión?*

.....

11. ¿Qué factores prevalecieron para elegir a VLA?

Indique según prioridad, hasta 3 opciones por categoría, dónde 1 es la más acertada.

Características de VLA

- ___ Condiciones del mercado turístico
- ___ Conectividad del destino
- ___ Expectativas de desarrollo del destino
- ___ Condiciones de vida en el destino
- ___ Paisaje
- ___ Recomendación de familia y amigos
- ___ Recomendación de otros empresarios
- ___ Promoción turística del destino
- ___ Imagen general percibida
- ___ Oferta de servicios turísticos existente

Facilitación de negocios

- ___ Asesoramiento recibido
- ___ Facilitación de información especializada
- ___ Condiciones generales del destino favorables para la inversión
- ___ Financiamiento
- ___ Información objetiva y veraz del clima de negocios
- ___ Exenciones impositivas
- ___ Facilitación para adquirir terreno/instalar servicios.
- ___ Acceso a asociaciones de empresarios

Otro: *¿Cuál?*.....

Información requerida durante el proceso de decisión

12. En la etapa de búsqueda de información para decidir la inversión,

A. ¿Consideró información de alguno de estos factores como necesaria?

B. ¿Estaba disponible?

Completar las columnas A (NECESARIA) y B (DISPONIBLE) con "SI" o "NO". En caso de no recordar, coloque "NR"

Ambiente apto	A	B
1. Entorno empresarial de Villa la Angostura		
2. Seguridad y protección en el destino		
3. Salud e Higiene en el destino		
4. Recursos Humanos y Mercado de Trabajo en el destino		
5. Preparación para las TIC: cobertura de internet, de telefonía y de red móvil, capacidad instalada		

Infraestructura

10. Infraestructura del transporte aéreo		
11. Infraestructura Terrestre: rutas, terminales de ómnibus, transporte público urbano e interurbano		
12. Infraestructura de servicios turísticos: alojamiento, gastronomía, excursiones.		
13. Instalaciones Turísticas: miradores, museos, senderos, muelles, etc.		

Política de Viajes y Turismo (V&T)

	A	B
6. Priorización gubernamental V&T		
7. Apertura internacional: acuerdos comerciales		
8. Competitividad de precios en la localidad		
9. Sostenibilidad ambiental del destino		

Recursos naturales y culturales

14. Recursos Naturales		
15. Recursos culturales		
16. Posibilidad para desarrollar actividades turísticas		

13. ¿Qué otro tipo de información hubiera sido útil?

.....

14. ¿Dónde localizó la información que utilizó en ese momento? *Indique con un tilde (Puede ser más de una opción)*

_____ **Fuentes personales:** Familia, amigos, vecinos, conocidos y compañeros de trabajo.

_____ **Fuentes comerciales:** inmobiliarias, consultores privados.

_____ **Fuentes experimentales:** Visita al destino, conocimiento previo del lugar.

_____ **Fuentes institucionales:** Publicidad y materiales de marketing del destino, reportes públicos.

En caso de seleccionar fuentes institucionales Detallar:

- Sitio web. ¿Cuáles?.....
- Consulta por mail. ¿A qué institución?.....
- Consulta personal. ¿A qué institución?.....
- Documentación en sitios web oficiales. ¿Recuerda cuál?.....
- Noticias y prensa en general
- Revistas especializadas. ¿Recuerda cuál?.....
- Ferias y eventos especializados del sector turismo. ¿Recuerda cuál?.....
- Reuniones de promoción de la inversión ¿Recuerda cuál?.....

Percepciones previas, mensaje recibido y satisfacción general

15. ¿Cuáles eran los puntos que consideraba más favorables y cuáles más débiles (-) respecto a los factores de competitividad del destino? Indique con (+) los favorables y con (-) los débiles

Ambiente apto	+/-	Política de Viajes y Turismo (V&T)	+/-
1. Entorno empresarial de Villa la Angostura		6. Priorización gubernamental V&T	
2. Seguridad y protección en el destino		7. Apertura internacional: acuerdos comerciales	
3. Salud e Higiene en el destino		8. Competitividad de precios en la localidad	
4. Recursos Humanos y mercado de trabajo en el destino		9. Sostenibilidad ambiental del destino	
5. Preparación para las TIC: cobertura de internet, de telefonía y de red móvil, capacidad instalada			
Infraestructura	+/-	Recursos naturales y culturales	+/-
10. Infraestructura del transporte aéreo		14. Recursos Naturales	
11. Infraestructura Terrestre: rutas, terminales de ómnibus, transporte público urbano e interurbano		15. Recursos culturales	
12. Infraestructura de servicios turísticos: alojamiento, gastronomía, excursiones.		16. Posibilidad para desarrollar actividades turísticas	
13. Instalaciones Turísticas: miradores, museos, senderos, muelles, etc.			

b. ¿Algún otro factor que considere importante destacar de forma positiva o negativa?

- +
-

16. ¿Cuál era su percepción general de Villa la Angostura en el momento de decidir la inversión?

.....

.....

17. ¿Se cumplieron sus expectativas desde el momento de toma de decisión al presente?

.....

.....

18. ¿Recibió acompañamiento por parte del sector gubernamental después de haber realizado la inversión? Si / No

OTROS COMENTARIOS:

.....

.....