

0/H39
R26p
X

41184

Ros & Assoc.

**PLAN ESTRATÉGICO Y DE
COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE
SAN CARLOS DE BARILOCHE**

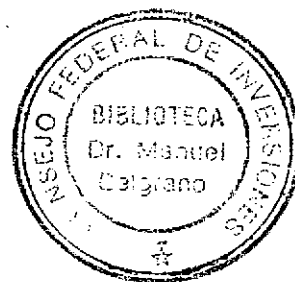
DOCUMENTO DE SINTESIS

Para:

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

y la

PROVINCIA DE RIO NEGRO



Julio 1998

Ros & Assoc.

**PLAN ESTRATÉGICO Y DE
COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE
SAN CARLOS DE BARILOCHE**

DOCUMENTO DE SINTESIS

Para:

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

y la

PROVINCIA DE RIO NEGRO

Julio 1998

**PLAN ESTRATÉGICO Y DE
COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE
SAN CARLOS DE BARILOCHE**

DOCUMENTO DE SINTESIS

Equipo Técnico:

Dirección: Lic. Josep Ros Santasusana

Consultores: Atº. Jorge Barroso
Lic. Rainer Brusis
Téc. Mariana Giachino

Empresas Colaboradoras:

- *M2 Comunicaciones Integradas de Marketing (S.C. de Bariloche)*
- *Escario & Asociados (Barcelona – Madrid)*
- *MK Investigación & Desarrollo (Buenos Aires)*
- *ODEC (Barcelona)*

AGRADECIMIENTOS

Cuando hace unos meses se me encomendó la misión de dirigir técnicamente el Relanzamiento Turístico de Bariloche, las sensaciones que experimenté fueron contradictorias, por un lado, de contento por haber recibido el encargo para llevar a cabo esta misión, y por otro, de preocupación ante la responsabilidad que implicaba dirigir técnicamente el Relanzamiento Turístico de un destino tan emblemático como es San Carlos de Bariloche.

Hoy, al finalizar la Primera Fase de este ambicioso proyecto, que se concreta en este Plan Estratégico y de Competitividad Turística, he de añadir a las anteriores sensaciones, la de la satisfacción por haber culminado dicha Primera Etapa, y la de profundo agradecimiento a todas las instituciones y personas que han hecho posible que se haya podido culminarse con éxito.

Agradecimiento en primer lugar al CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES y a la PROVINCIA DE RIO NEGRO, representada por el CREAM (Comercio Regional y Exterior de la Agroindustria Rionegrina) que, a través de un convenio de colaboración, han patrocinado y financiado este proyecto.

Agradecimiento a la Cámara de Comercio e Industria y a la Cámara de Turismo, como instituciones impulsoras del proyecto, conscientes de la importancia de tener un Sector Turístico competitivo y eficiente para el conjunto de la sociedad y economía barilochense.

Agradecimiento a la Municipalidad y a sus diversos Departamentos Técnicos, de forma especial a la Secretaría de Turismo, al Ente mixto de Promoción EMPROTUR, a la Delegación de la Secretaría de Turismo de Río Negro y a Parques Nacionales, por el gran apoyo técnico prestado.

Agradecimiento a todas las asociaciones empresariales, profesionales y sociales, y también a las personas que, a título individual, han participado activamente, aportando información, ideas, sugerencias, etc., a través de las Jornadas y Reuniones de Trabajo y entrevistas personales, y sin cuya colaboración no habría sido posible alcanzar uno de los principales objetivos que nos habíamos propuesto: Que éste no fuera un "plan de laboratorio", sino que fuera participativo y realista, sin por ello dejar de ser ambicioso, con una fuerte implicación de todos los sectores afectados para que se convierta en una herramienta práctica y efectiva para la acción.

Finalmente, agradecimiento a toda la ciudad de San Carlos de Bariloche, porque este proyecto, además de haberme permitido hacer frente a un importante reto profesional y técnico, me ha permitido conocer a fondo una región excepcional, y sobre todo, la oportunidad de conocer a unas gentes que me han acogido con cariño y respeto y me han brindado lo mejor que pueden darse entre sí las personas: confianza y amistad.

A todos muchas gracias,

Josep Ros Santasusana

Barcelona- San Carlos de Bariloche

Julio 1998

INDICE

I.	ANALISIS Y DIAGNOSIS.....	3
II.	OBJETIVOS.....	20
III.	ESTRATEGIAS BASICAS.....	23
IV.	PROGRAMAS DE ACTUACION.....	32
V.	ORGANIZACIÓN DEL TURISMO.....	50

I. ANALISIS Y DIAGNOSIS

1. Los orígenes

Importancia de su localización estratégica

Las razones que explican la existencia de Bariloche, son su *localización estratégica*, en un área natural privilegiada y como uno de los pocos pasos cordilleranos para llegar a Chile y el Pacífico, y su *condición de ciudad fronteriza*.

Por tanto, en sus inicios, los pioneros de muy diversos orígenes que fundaron la ciudad, fundamentaban su actividad económica en:

- La explotación de los recursos naturales: explotaciones forestales, ganadería y agricultura.
- El comercio fronterizo con Chile.

reforzada por una voluntad política de consolidación nacional de un territorio fronterizo.

Un personaje decisivo: Exequiel Bustillo.

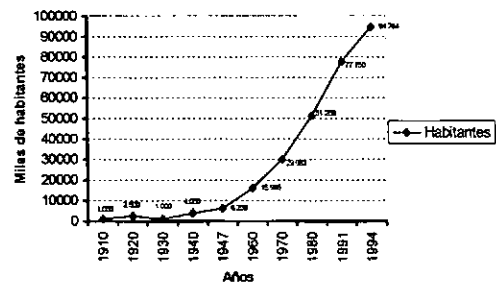
La visión futurista de este hombre, *combinando simultáneamente una política, a la vez, conservacionista (creación de los Parques Nacionales) y desarrollista (el turismo como motor de desarrollo de una región)*, sienta las bases de un sistema sobre el cual se sustenta en gran medida el Bariloche actual: *El turismo*.

Alta importancia del sector científico y tecnológico

En los años 50, un nuevo sector económico, fruto de una voluntad política, se añade al turismo como motor económico: *El Sector Científico y Tecnológico*.

Ello implicó un importante salto cuantitativo y cualitativo en la dinámica económica de la ciudad.

Evolución de la población de San Carlos de Bariloche



2. La Estructura Económica

El turismo, de sector importante a sector dominante

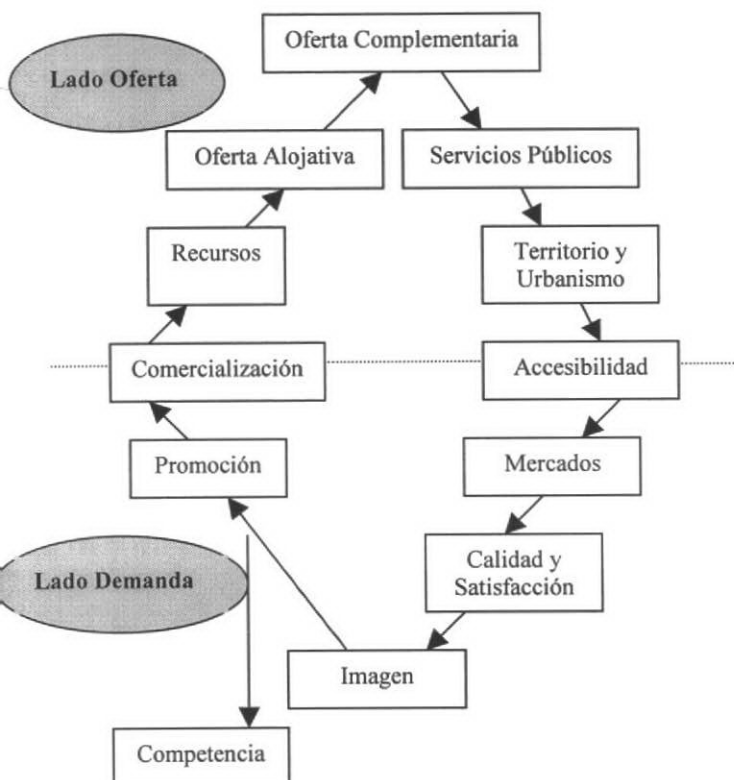
En la década de los 80, la estructura económica estaba más equilibrada entre los diversos sectores económicos. La política de adelgazamiento del Gasto Público, hace caer rápidamente la importancia de los Sectores Científico y Tecnológico y Sector Público.

En 1993, el Sector Turístico y sectores vinculados, ya representaban el 42% del Valor Bruto Producido y el 40% de la población ocupada (Estudio de la Universidad de Comahue).

Con posterioridad, este proceso se ha ido acelerando, haciendo caer cada vez más sobre los espaldas del Sector Turístico el papel de motor económico y social de la ciudad. Según estimaciones aproximativas de algunos expertos, el Turismo y sectores vinculados ya superan ampliamente el 50% del Valor Bruto Total y el 45-48% del Empleo total.

3. El enfoque metodológico

El enfoque metodológico de este diagnóstico se basa en analizar cada uno de los eslabones o elementos que configuran el Sistema Turístico Barilochense, tanto del lado de la oferta como del lado de la demanda.



atracciones excepcionales “highlights”, que les confieren imagen y singularidad:

- *Donde América habla con el cielo*
- *La Selva de las Aguas Grandes*
- *Mi Buenos Aires Querido*
- *La Pampa, el país del gaucho*
- *La Patagonia Atlántica*
- *La Patagonia Andina*

Bariloche, capital turística del “Corredor de los Lagos”

Los grandes conceptos que enmarcan Bariloche son:

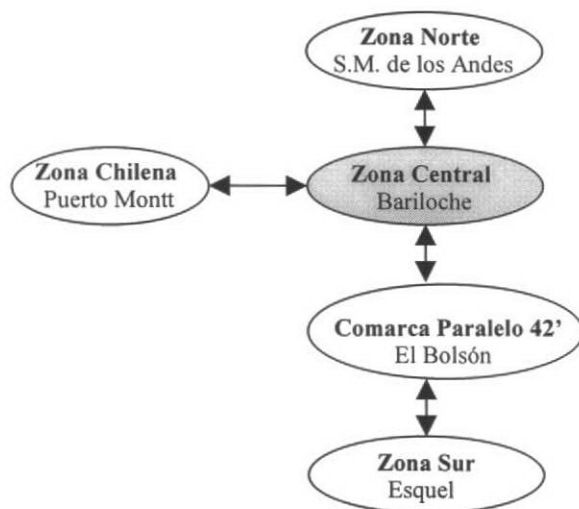
- La **Patagonia**, que actualmente es la gran marca o concepto con la mayor capacidad de atracción en los mercados internacionales, por su naturaleza virgen y excepcional belleza.
- La **Patagonia Andina**, que se subdivide conceptualmente en *corredores*, de los cuales hemos de destacar el *Corredor Austral* con los “highlights” P.N. de los Glaciares y el “mito” Tierra del Fuego y, por otro lado, el *Corredor de los Lagos*, en el cual Bariloche se configura como epicentro y capital turística.

4. Bariloche en el Sistema Turístico Argentino

Conceptualización del sistema turístico argentino bajo seis macroproductos turísticos

El sistema turístico argentino se caracteriza por su gran extensión y diversidad. Por ello, cara a los mercados internacionales, la Secretaría de Turismo de la Nación divide el país bajo seis macroproductos o regiones turísticas, las cuales se identifican con algunas

El Corredor de los Lagos



5. Los Recursos Turísticos de Bariloche

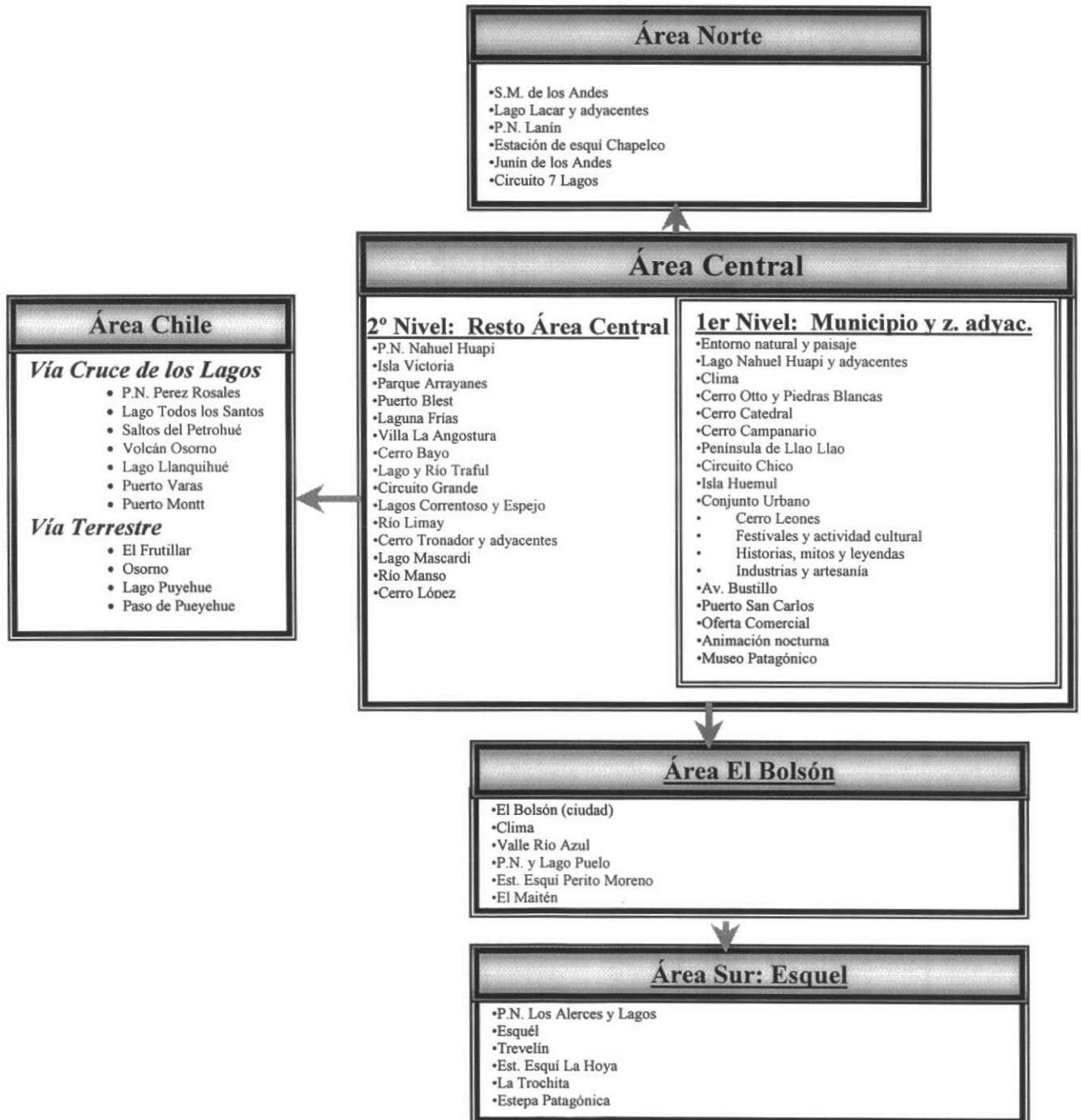
Recurso turístico es todo aquello que constituye la base para la práctica de las diversas actividades turísticas.

Se considerarán en este estudio todos los recursos con suficiente capacidad para generar pernoctaciones y actividad en la Municipalidad de Bariloche.

Distinguimos los siguientes niveles geográficos:

- **Nivel 1: S.C. de Bariloche y zona adyacentes**

Todos los recursos turísticos situados en una isocrona máxima de ¼ de hora de Bariloche. La mayoría pueden ser disfrutados en excursiones de medio día como máximo.



- **Nivel 2: Resto del Área del Corredor de los Lagos**

Es el área que pivota en torno al Lago Nahuel Huapi y que queda delimitada aproximadamente por el “Circuito Grande” al Norte y por el Tronador y el Lago Mascardi al Sur.

- **Comarca de El Bolsón**

Los recursos turísticos de esta zona se pueden disfrutar en excursiones de ida y vuelta de 1 día, gracias a la mejoría de la carretera de conexión entre esta zona y Bariloche.

- **Área Sur (Esquel)**

La lejanía de esta área con respecto a Bariloche conlleva la casi imposibilidad de disfrutarla en excursiones de un solo día. Desde el punto de vista turístico de Bariloche, hay que considerarla sobre todo en función de su capacidad de enriquecer el “Conjunto de los Lagos” para el turismo itinerante.

- **Área Norte (S.M. de los Andes)**

Esta área contribuye al reforzamiento de la atraktividad de los recursos turísticos que recorren el “Corredor de los Lagos”.

El disfrute de los recursos turísticos de esta área es posible mediante excursiones de un día desde Bariloche, si bien no muy cómodo por su lejanía y el estado actual de la carretera.

- **Área Chilena del Corredor**

El Sector Chileno es, ha sido y puede serlo más, convenientemente estructurado, un factor que potencie los flujos y la actividad turística de Bariloche.

Sin embargo, de no plantearse una política activa, desaparecerá este potencial, e incluso podría convertirse en un peligroso competidor.

6. El potencial específico de Bariloche por negocio / producto turístico

Definimos cada grupo de producto / negocio turístico en función de la motivación principal del viaje turístico.

Si bien los turistas hacen actividades diversas, siempre suele haber una motivación principal que es la que define el negocio o producto y, por consecuencia, los atributos del mismo para satisfacer las necesidades del turista.

Bariloche dispone de un alto potencial para una gran variedad de productos turísticos que, en muchos casos, no está del todo aprovechado.

Las principales características de los productos turísticos relevantes para Bariloche y su potencial desde el punto de vista turístico barilochense, quedan definidas en el siguiente cuadro: