01439
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

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel Belgrano

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

Ros & Assoc.

PLAN ESTRATÉGICO Y DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE SAN CARLOS DE BARILOCHE

DOCUMENTO DE SINTESIS

Equipo Técnico:

Dirección: Lic. Josep Ros Santasusana

Consultores: At°. 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 CREAR (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.

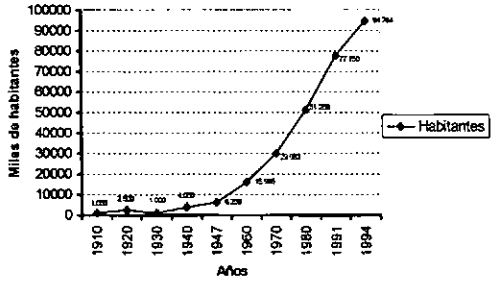
La visión futurista de este hombre, *combinando simultáneamente una política, a la vez, conservacionista (creación de los Parques Nacionales) y desarrollista (el turismo como motor de desarrollo de una región),* sienta las bases de un sistema sobre el cual se sustenta en gran medida el Bariloche actual: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

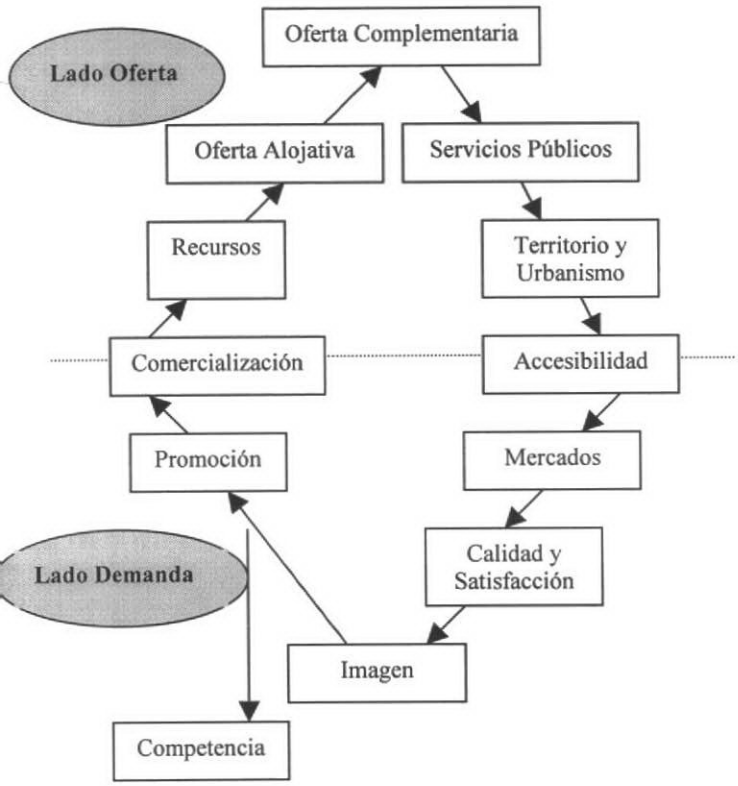
En la década de los 80, la estructura económica estaba más equilibrada entre los diversos sectores económicos. La política de adelgazamiento del Gasto Público, hace caer rápidamente la importancia de los Sectores Científico y Tecnológico y Sector Público.

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.



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 atracciones excepcionales "highlights", que les confieren imagen y singularidad:

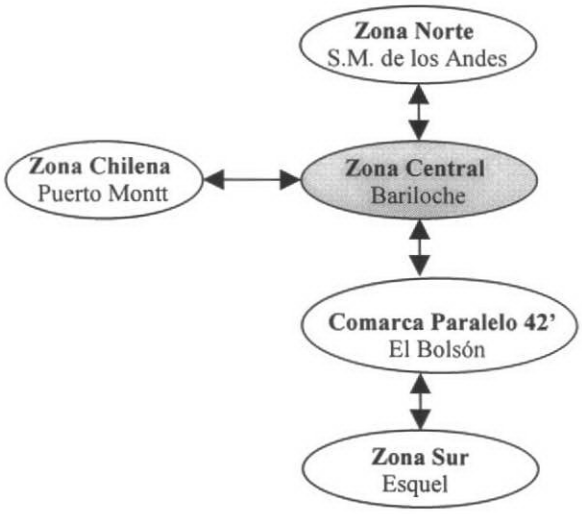
- *Donde América habla con el cielo*
- *La Selva de las Aguas Grandes*
- *Mi Buenos Aires Querido*
- *La Pampa, el país del gaucho*
- *La Patagonia Atlántica*
- *La Patagonia Andina*

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.*

El Corredor de los Lagos



5. Los Recursos Turísticos de Bariloche

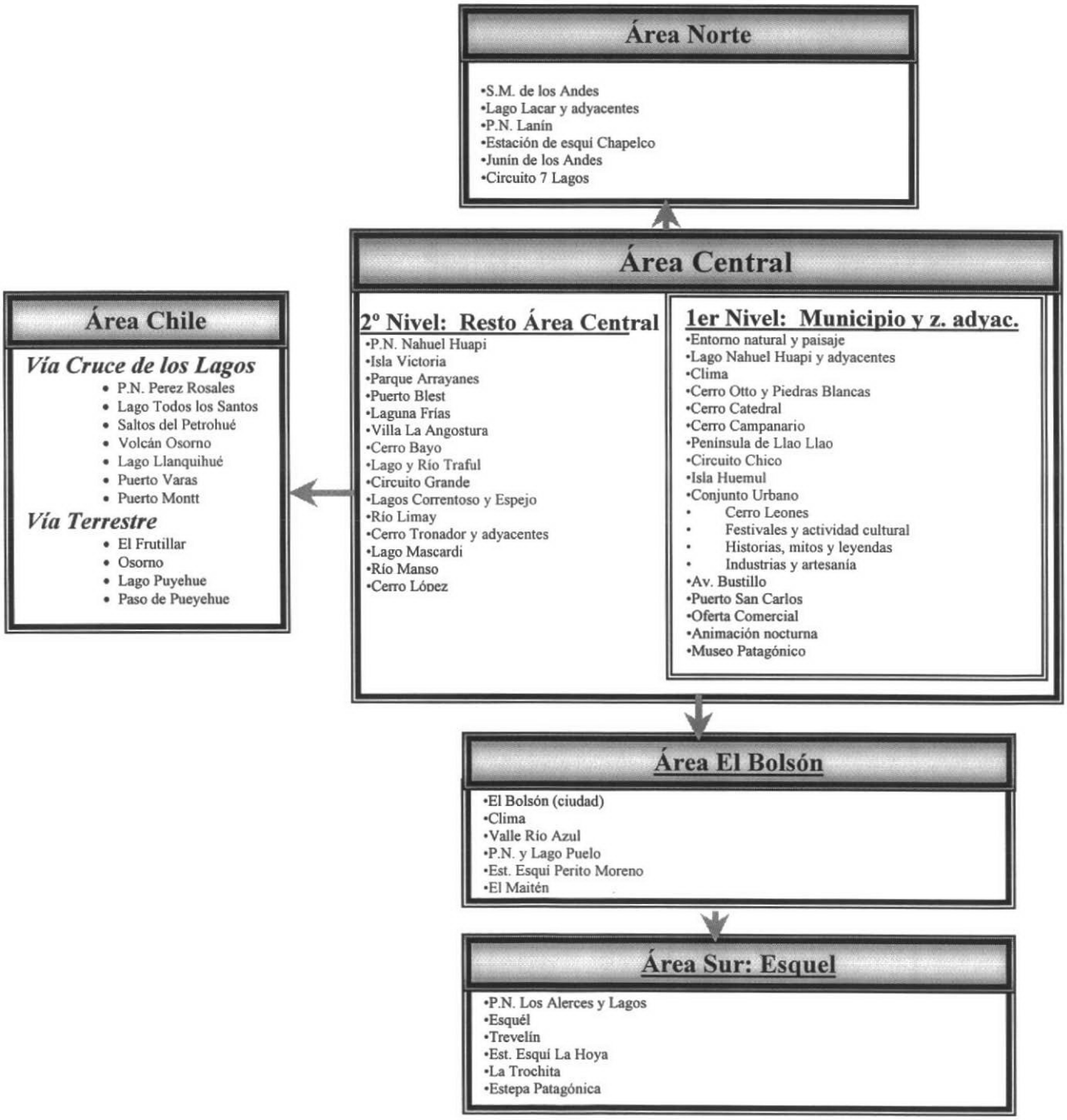
Recurso turístico es todo aquello que constituye la base para la práctica de las diversas actividades turísticas.

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 ¾ de hora de Bariloche. La mayoría pueden ser disfrutados en excursiones de medio día como máximo.



- ***Nivel 2: Resto del Area 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.

- ***Area 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.

- ***Area Norte (S.M. de los Andes)***

  Esta área contribuye al reforzamiento de la atractividad 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.

- ***Area 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:

Producto turístico	Características	Potencial
Touring / Naturaleza	Viaje vacacional, cuya motivación principal es el descubrir / conocer paisajes y naturaleza.	***Muy Alto***
Relax / Naturaleza	Vacaciones tradicionales, cuya motivación principal es descansar en la montaña	***Alto***
Esquí	Vacaciones cuya motivación principal es la práctica del esquí en sus diversas modalidades.	***Alto***
Nieve	Viaje cuya motivación principal es "conocer, vivir y sentir" la nieve.	***Muy Alto***
Congresos y Convenciones	Viajes cuya motivación principal es la de asistir a reuniones de tipo profesional, social o cultural.	***Medio-Alto***
Incentivos	Viajes que la empresa paga a empleados y esposas como incentivo o premio por haber alcanzado determinados objetivos. Se caracterizan por el alto nivel de prestaciones que exige.	***Medio-Alto***
Turismo Activo / Aventura	Viajes cuya motivación principal es la práctica de actividades al aire libre y en contacto con la naturaleza: turismo activo en la naturaleza.	***Muy Alto***
T. Estudiantil Clásico	Viajes en los que la principal motivación del estudiante egresado es la diversión y la "liberación" de los hábitos familiares y escolares	***Muy Alto***
T. Estudiantil Temático	Viajes en los que, sin perder su naturaleza lúdica y grupal, la principal motivación es un determinado "tema" para aprenderlo o practicarlo: deportes de aventura, áreas de interés cultural o científico, el esquí, el descubrir la naturaleza, etc.	***Muy Alto***
Turismo Ecológico	Turismo especializado cuya motivación principal es la realización de actividades de conocimiento y "descubierta" de la naturaleza: safaris fotográficos, talleres de naturaleza, observación de flora y fauna.	***Alto***
T. de Interés Especial	Dentro de esta categoría se incluye una gran variedad de turismos con unas motivaciones muy segmentadas y específicas que tienen el "carácter de nichos"	***Alto***
Turismo de Salud	Vacaciones en las que se busca el bienestar y el equilibrio físico y psíquico, combinando placer con salud.	***Medio***
Turismo de Caza	Referida a la caza de especies no autóctonas. Turismo minoritario de alto poder adquisitivo.	***Bajo***
Turismo de Pesca	Turismo para practicar la pesca en ríos y lagos. La especialidad más demandada es la de "fly casting" (con mosca). Es de alto poder adquisitivo.	***Medio***
Turismo de Golf	Vacaciones cuya motivación principal es la práctica del golf.	***Medio-Bajo***
Turismo Cultural	Viajes vacacionales en los que la motivación principal es de carácter cultural.	***Medio***

7. ¿Cuántas turistas llegan a Bariloche?

Una de las grandes carencias es la inexistencia de estadísticas precisas sobre el mercado turístico de Bariloche.

Las estimaciones (de carácter aproximativo), y que hemos realizado acerca del volumen real de turistas para el año 1996, nos dan una cifra global en torno a los 700.000 turistas, con la siguiente composición:

	Estimación arribos turistas 1996	
Vía de acceso	*nº arribos*	*%*
Automóvil particular	200.000	28,5
Omnibús		
- Charter	280.000	39,9
"estudiantil": 150.000 (23,1%)		
"no estudiantil": 130.000 (18,7%)		
- De línea regular	70.000	10,0
Avión	131.750	18,7
Lacustre	17.981	2,6
Tren	2.329	0,3
Total	***702.060***	***100,0***

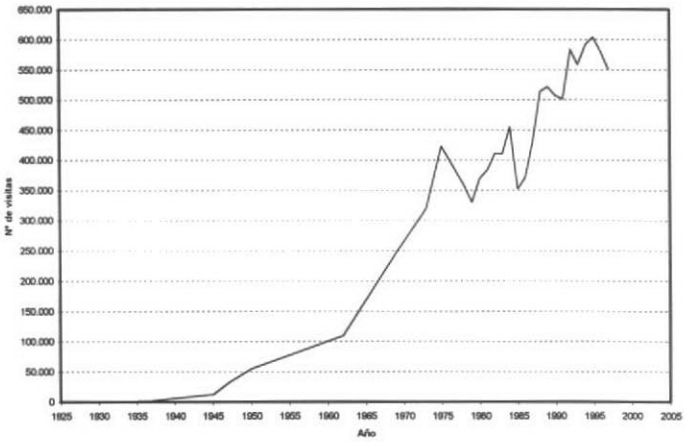
Esta estimación indica una cierta subvaloración de los datos oficiales de arribos, que se cifraban para dicho año en 580.000 turistas.

8. Evolución del Turismo

Se observan las siguientes etapas de evolución turística de S.C. de Bariloche:

1934:	Inicio del desarrollo turístico
1945 – 58:	Desarrollo del turismo de la clase media-alta.
1958 – 63:	Pequeña recesión
1964 - 76:	Época del esplendor, llegan las clases medias.
1977 – 79:	Crisis turística
1980 – 85:	El turismo estudiantil como medio para aumentar la ocupación.
1985 – 86:	Nueva crisis
1987 – 94:	Nueva recuperación. El turismo estudiantil se impone.
1994 – 97:	❑ Estabilización, con oscilaciones ❑ Búsqueda de un Plan Integral de Relanzamiento Turístico de Bariloche

Evolución de los turistas a S.C. de Bariloche (cifras oficiales)



9. Características de la Demanda

De donde proceden los turistas

Dependencia casi exclusiva del mercado interior argentino.

Aporta el 85% sobre el total de los turistas a Bariloche en Invierno y el 90% en verano. Los principales mercados interiores son Gran Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires. A gran distancia, se sitúan Santa Fe y Córdoba.

Brasil, el mercado internacional más importante para Bariloche

Brasil constituye el mercado extranjero más importante, aportando entre el 10% sobre el volumen total de turistas en invierno y el 3% en verano. Las principales procedencias son San Pablo, Río de Janeiro y Porto Alegre. Es un mercado que ha registrado un fuerte auge en los últimos años.

Diversificación del resto de mercados internacionales

Actualmente, tan solo tienen una cierta significación en la temporada estival, destacándose entre ellos Chile.

Principales motivaciones

Las principales motivaciones de los turistas en función de su procedencia y temporada son las siguientes:

¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?
Descansar relax *(genérico)*	Todos	Todo el año
Estudiantil	Argentinos	Todo el año
Esquí	Argentinos	Invierno
Nieve	Brasileños	Invierno
Actividades más sedentarias	Argentinos	Verano
Actividades itinerantes	Extranjeros	Verano
Conocer y vivir naturaleza	Extranjeros	Verano

Estacionalidad

Bariloche tiene la ventaja de tener dos temporadas altas: Invierno y Verano.

Sin embargo, la estacionalidad es todavía bastante alta, con tendencia al aumento en los últimos años y una mayor concentración en los meses de Temporada Alta (aumento de la participación sobre todo en Verano, mientras que en Invierno permanece estable).

Características y hábitos de los turistas

Nivel de fidelización y repetición:

Es alto, tanto en Verano como en Invierno.

Organización del Viaje:

Argentinos: predominio del viaje autoorganizado

Brasileños: predominio del viaje en paquete turístico

Larga distancia:

- *Turistas de más edad (+40 años): viajan en paquete turístico*
- *Jóvenes "mochileros": viajan de forma independiente.*

Realización de reservas:

La mayoría de los turistas que realizan reservas, las hacen con muy poca antelación (-1 mes)

Duración de la estadía:

Invierno: 8 días entre los argentinos, 5 días entre los brasileños.

Verano: estadías parecidas a las del invierno, aunque hay más dispersión en los comportamientos, con estadías cortas (turismo itinerante) por un lado, y estadías más largas de un turismo sedentario más clásico.

Turismo Estudiantil: 7-8 pernoctaciones.

10. El turismo estudiantil

Origen y evolución

Años 70	Se inicia para cubrir los "baches de ocupación en temporada baja.
Años 80	Se desarrolla como producto para cubrir las crisis generales del turismo convencional
Principios de los 90	Alcanza su "climax", alcanzando los 170.000 estudiantes. Se generan numerosos problemas y se deteriora la imagen.
1994- hoy	Estabilización y ligero retroceso. Regulación y mejora del producto. Aparición de nuevos competidores: Isla Margarita, Cancún, S.M. de los Andes, etc

Estacionalidad

El turismo estudiantil presenta unas pautas de estacionalidad muy marcadas, con una temporada invernal larga (del 25 de Junio hasta el 5 de Noviembre; Meses punta: Agosto y Septiembre) y una temporada estival relativamente corta (15 Diciembre – 15 Enero).

Sistema de producción y comercialización

Las empresas de turismo estudiantil son tour operadores especializados, totalmente integrados verticalmente: promoción + comercialización + transporte + alojamiento + comida + entretenimiento. Están radicadas en los grandes centros emisores: Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires.

El producto típico estudiantil

Consta de un viaje de 10 días, con 7 – 8 pernoctaciones en Bariloche, incluyendo transporte en autocar, pensión completa, excursión diurna, 5 – 6 noches discoteca aun precio de 700 $ argentinos en temporada alta y de 600 $ en temporada baja.

Motivación principal del viaje

La motivación principal básica del turismo estudiantil "clásico" es la diversión nocturna y la "libertad".

Niveles de satisfacción

Suelen ser altos, ya que hay una buena predisposición por parte del estudiante de "pasárselo bien". Hay que constatar además, que el nivel de calidad del producto ha mejorado considerablemente en los últimos años.

El turismo estudiantil como problema

Hay un continuo debate acerca de su compatibilidad con respecto al resto de mercados turísticos y con respecto a su incidencia negativa en la imagen de la ciudad. Las investigaciones realizadas nos permiten formular lo siguiente:

- Parece ser que las medidas de corrección de los excesos del turismo estudiantil, adoptadas en los últimos años, están dando sus frutos:
    - La incidencia en el nivel de satisfacción del turista se sitúa en torno al 10% en Verano y el 25% en Invierno, entre los turistas argentinos, que se declaran molestos con los estudiantes. En el resto de mercados, apenas tienen incidencia.
    - La incidencia a nivel de imagen en Argentina se sitúa sólo en un 3%. En el mercado brasileño, no hay incidencia en este aspecto.
- Otro problema que creemos más grave, es de grado, es decir, la excesiva dependencia de Bariloche de un solo productos y mercado, con el riesgo que ello comporta.

Tendencias de futuro del turismo estudiantil

Es de prever que continúa la tendencia iniciada en 1994 hacia un *progresivo descenso del turismo estudiantil clásico, por:*

- *Aparición de nuevos competidores: Cancún, Isla Margarita, S.M. de los Andes*
- Un *cambio en los hábitos y costumbres de los "jóvenes"*. Ya no necesitan el "viaje de egresados" para "salir de noche" y el producto clásico irá quedando "démodé".

Se apuntan, en cambio, oportunidades en el desarrollo de un turismo juvenil temático, *cuya motivación principal del viaje girará en torno a un determinado tema de interés: el esquí, la naturaleza, los deportes de aventura, etc. La oferta nocturna dejará de ser el eje principal del viaje para convertirse en un complemento.*

11. La Calidad y la Satisfacción

El nivel general de satisfacción de los turistas que visitan Bariloche, tanto en Invierno como en Verano, es alto.

	Invierno	Verano
Muy satisfecho	62,4	69,7
Medianamente satisfecho	33,3	27,1
Poco satisfecho	4,3	2,9
Nada satisfecho	0,0	0,3
TOTAL	*100*	*100*

Fuente: Encuestas propias 1997-1998

La falencia más importante para los argentinos son *"los precios"* y el motivo de mayor molestia *"los estudiantes"*.

El gran atractivo de Bariloche es la *"naturaleza y el paisaje"* que es valorado unánimemente de forma muy positiva por todos los segmentos (+85% de las respuestas).

Otros elementos con cierta significación son *la amabilidad de la gente, la nieve y el chocolate*, muy valorados estos dos últimos elementos sobre todo por los brasileños.

Grupo de Atributos	Valoración de los turistas	Puntos fuertes	Puntos críticos
Recursos	**ALTA**	*Entorno natural y paisajístico, Circuitos turísticos e itinerarios de montaña, Entorno urbano, Clima (verano)*	*Cantidad y calidad de la nieve (invierno), Colas en medios (invierno), Calidad en las pistas (invierno), clima (invierno)*
Comunicaciones	**BAJA**		*Terminal aeroportuaria, Carreteras de acceso (argentinos), Rutas de conexión interna*
Alojamiento	**DEPENDE DEL MERCADO**	*Habitaciones confortables, alojamiento acogedor, limpieza, ubicación, calidad comida en alojamiento*	*Elementos críticos a largo plazo:* ❑ *Mercado argentino todavía acepta niveles de calidad hotelera de Bariloche, atendiendo al nivel general de oferta del país. Con una mayor experiencia viajera del turista nacional, es previsible que éste será más exigente en el futuro.* ❑ *Los turistas extranjeros son muy críticos con los estándares hoteleros de Bariloche..*
Oferta Complementaria	**DEPENDE DEL ATRIBUTO**	*Oferta gastronómica, variedad actividades diurnas, servicios excursiones, oportunidades de conocer gente*	*Actividades nocturnas (brasileños), oferta cultural (extranjeros en verano).*
Precios	**MUY BAJA**	*Solo para brasileños en invierno: precio del paquete, precio del alojamiento, relación calidad / precio*	*Precio transporte (argentinos), precios medios de elevación (punto muy crítico), precios excursiones, precios servicios complementarios, precios "shopping", relación calidad / precio*
Información / Señalización	**DEPENDE DEL ATRIBUTO**	*Información actividades (verano)*	*Información actividades (invierno), Señalización caminera*
Urbanismo y Servicios Públicos	**MEDIA – ALTA**	*Estética y ambiente de alta montaña, seguridad ciudadana*	

Fuente: Encuestas propias 1997-1998

12. La Imagen

La imagen, es el primer *"filtro"* que todo destino turístico debe superar en el proceso de compra del futuro consumidor.

Un destino no conocido o con una imagen que no se adecue a las expectativas de sus potenciales clientes, no podrá tener éxito.

El grado de conocimiento espontáneo de Bariloche es muy elevado, tanto en el mercado argentino como en el brasileño.

	Ha oído hablar de Bariloche (%)
Buenos Aires	98%
San Pablo	81%

En **Argentina**, las asociaciones son muy diversas: *Nieve y Esquí, Naturaleza y Paisaje, Actividades al aire libre.*

En **Brasil**, la imagen está polarizada casi exclusivamente en *Nieve y Esquí*

La imagen de Bariloche tiene **connotaciones altamente positivas** para ambos mercados.

*El **turismo estudiantil** incide relativamente poco como elemento negativo de imagen en el mercado argentino y no incide en absoluto en el mercado brasileño.*

En ***mercados lejanos*** (USA y Europa), existe un *escaso conocimiento* de Bariloche.

Bariloche **no aparece asociada a la imagen de la Patagonia**, que actualmente es la marca turística con más éxito del Cono Sur.

13. La Competencia

Las encuestas de satisfacción e imagen muestran que Bariloche todavía tiene una buena posición competitiva. *Sin embargo, en la última década, esta posición está siendo paulatinamente erosionada.*

Los cambios en el entorno: preferencias y hábitos vacacionales, condiciones de accesibilidad y transporte, precios relativos y relaciones cambiarias monetarias, hacen que evolucione de forma muy rápida la posición relativa entre competidores.

Mercado	Producto	Competidores principales	Competidores secundarios	Comentarios
Argentino	Esquí	Las Leñas Chapelco	Portillo Valle Nevado	❑ La desventaja son las irregulares condiciones de nieve. ❑ Ventajas competitivas en belleza del paisaje, pistas, instalaciones y oferta complementaria
Argentino	Naturaleza	Ushuaia Glaciar Perito Moreno Península Valdés	Iguazú Sierra Córdoba Mendoza	❑ Problemática de Bariloche por no formar parte del circuito básico patagónico, donde se sitúan sus principales competidores.
Argentino	Verano	Mar de Plata, Prov. Buenos Aires, Litoral Uruguay, Litoral Brasil, Caribe	Europa	❑ Competencia de carácter indirecta. ❑ Destinos de "sol y playa" son en verano los principales competidores de Bariloche.
Brasileño	Esquí	Las Leñas, Chapelco, Portillo, Valle Nevado	Aspen	❑ Buena posición de Bariloche, pero progresivamente erosionada por sus principales competidores.
Brasileño	Nieve		S.M. de los Andes, Portillo	❑ Posición preeminente, ya que reúne mix de oferta ideal
Brasileño	Verano	Litoral Brasil	Europa, Estados Unidos	❑ Posición competitiva de Bariloche muy débil.
Mercados lejanos	Touring Naturaleza	Circuito Patagónico básico.		❑ La no integración en el Circuito Patagónico, tanto a nivel de imagen como de enlaces aéreos, ha situado a Bariloche en una posición débil frente a destinos como: Península Valdés, El Calafate y Ushuaia.

14. La Promoción

Quién la realiza

A) Sector Privado

- ❑ Empresas turismo estudiantil
- ❑ Grandes hoteles
- ❑ Grandes empresas de Servicios turísticos
- ❑ Tour Operadores (TTOO)

B) Sector Institucional

- ❑ Secretaría de Turismo de la Nación
- ❑ Secretaría Turismo Provincia Río Negro
- ❑ EMPROTUR
- ❑ Secretaría de Turismo de la Municipalidad
- ❑ Ente Regional Patagonia Turística

Bariloche, como destino turístico, se caracteriza por no tener un Sistema y Estrategias de Marketing y, como consecuencia, carece de una política integrada y coherente de Promoción y Comunicación.

Las acciones, que realizan los diversos agentes turísticos con resultados y fortuna desigual, se caracterizan por su dispersión y fraccionamiento, y por su falta de definición de objetivos estratégicos (de producto, mercados objetivo y posicionamiento)

Ello se debe sobre todo a lo siguiente:

- *"Bariloche durante muchos años se ha vendido solo".*
- Sector empresarial local débil e individualista.
- Los más importantes grupos empresariales son foráneos con sus propias políticas de promoción y comercialización autosuficientes.
- Falta de coordinación con instituciones turísticas de ámbito territorial superior.

Como principales factores positivos de la promoción turística de Bariloche, destaca lo siguiente:

- *Convencimiento en el sector de la necesidad de una política común.*
- *Existencia de un ente mixto de promoción turística de Bariloche: EMPROTUR, que nace en 1990 de la idea, de que para la promoción eficaz de un destino turístico, es necesario aglutinar los esfuerzos de todos los agentes implicados.* Dentro de las acciones realizadas por el EMPROTUR, destaca el "Plan de Promoción Turística en Brasil.

Turismo Estudiantil	*Imagen*	*Consolidada*
Turismo Estudiantil	*Comercialización*	*Altamente efectiva*
Turismo Estudiantil	*Promoción*	*Altamente Efectiva*
Mercado Argentino	*Conocimiento*	*Altísimo*
Mercado Argentino	*Imagen*	*Positiva: De destino plural: Nieve, Esquí, Naturaleza*
Mercado Argentino	*Promoción*	*No existe promoción institucional. Poca atención al mercado.*
Mercado Argentino	*Comercialización*	*Predominio del turismo independiente autoorganizado*
Mercado Brasileño	*Conocimiento*	*Alto*
Mercado Brasileño	*Imagen*	*Positiva. Asociado a destino de nieve y esquí.*
Mercado Brasileño	*Promoción*	*Existencia de Plan de Promoción*
Mercado Brasileño	*Comercialización*	*Casi exclusivamente paquetes*
Larga distancia	*Conocimiento*	*Bajo*
Larga distancia	*Imagen*	*No existe o solo asociado a nieve y esquí.*
Larga distancia	*Promoción*	*La que realizan los TTOO. Promoción genérica SECTUR*

15. La Comercialización

Bariloche tiene un escaso control sobre su proceso de comercialización.

La comercialización se polariza en dos modalidades, cada una de las cuales canaliza aproximadamente la mitad de los arribos turísticos:

- ***Paquete turístico****: El turismo estudiantil, una parte significativa del turismo de larga distancia y del turismo argentino de Invierno, una parte pequeña del turismo argentino de Verano.*
- ***Viaje independiente autoorganizado:*** *La mayor parte del turismo argentino, especialmente en Verano, Chilenos, Extranjeros jóvenes ("mochileros")*

Problemas principales de la comercialización:

- ***Inexistencia de sistemas*** *(p.ej.: Central de Reservas)* para potenciar la comercialización directa.
- ***Bajo poder de negociación de los hoteleros frente a los TTOO.***
- ***Inexistencia de una política de promoción e incentivación*** *entre los agentes de viajes minoristas argentinos del destino Bariloche.*

16. La Oferta Alojativa

Muy elevada capacidad de alojamiento turístico en Bariloche

El volumen de oferta alojativa de Bariloche es muy elevado (Año 1997):

- 17.837 plazas (incluyendo Hoteles sindicales y Cerro Catedral)

El máximo de oferta alojativa se alcanzó en 1980 (22.500 camas). A partir de entonces, se produjo un fuerte descenso, seguido por una nueva expansión durante el período 1986-94 (reconversión de hoteles convencionales en hoteles estudiantiles). La regulación del turismo estudiantil, limitando a 4 el número de plazas por habitación, redujo cuantitativamente la oferta en el período 94 – 97.

La mayor parte de esta oferta alojativa (85%) se concentra en establecimientos hoteleros.

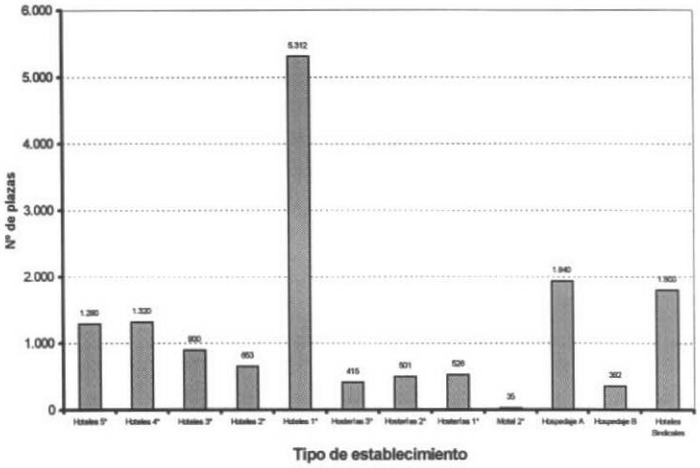
Carácter eminentemente urbano de la oferta alojativa

Actualmente, el 78% de la oferta alojativa de Bariloche se concentra en la "Zona Centro", mientras que en sus inicios, esta oferta se situaba en la naturaleza y el núcleo urbano de Bariloche tenía una simple función de "arribo y paso" (Estación FFCC).

Predominio de la oferta hotelera de baja categoría

Los hoteles y hospedajes de una estrella y los hoteles sindicales concentran el 62% del total de las plazas hoteleras de Bariloche.

Oferta de establecimientos hoteleros de Bariloche por categorías (1997)



Sobrevaloración de los hoteles de Bariloche

Aplicando los estándares internacionales, los hoteles de Bariloche están sobrevalorados. Este problema, que se produce a nivel general en la Argentina, se evidencia especialmente en la categoría de los 3 y 4 estrellas.

Para acceder a nuevos productos y mercados, Bariloche ha de mejorar a medio plazo sustancialmente su oferta hotelera.

17. Problemática del sector empresarial

Gestión Empresarial y Management

Existencia de un núcleo de empresarios y directivos con un excelente nivel de profesionalización empresarial.
Otro grupo muy numeroso de establecimientos tiene importantes carencias en el nivel de Gestión y Management.
Conciencia en el sector de la necesidad de desarrollar programas de formación para superar estas carencias, especialmente en las áreas de Marketing y Gestión de la Calidad.

Otros temas

Unanimidad en el sector empresarial acerca de:

- *El gran potencial turístico de Bariloche, todavía poco explotado.*
- *Necesidad de renovar y mejorar la oferta hotelera.*
- *Necesidad de una recategorización hotelera.*
- *Necesidad de superar el fuerte individualismo empresarial.*
- *Posiciones muy encontradas y divergentes acerca del turismo estudiantil*, en función de los intereses respectivos.

18. La Oferta Complementaria

¿Qué es?

Este rubro engloba a un conjunto muy heterogéneo de servicios y actividades, que constituyen una parte muy importante del producto turístico: gastronomía, excursiones, shopping, animación nocturna, etc.

Elemento clave de futuro

Una parte importante del futuro turístico de Bariloche depende de la capacidad de desarrollar un tejido empresarial de servicios que configuran una oferta complementaria adaptada a las nuevas necesidades de los mercados.

Los principales servicios y actividades de la oferta complementaria, sus características, puntos fuertes y débiles, y mejoras a realizar, quedan reflejados en el siguiente cuadro:

Servicio / actividad	Puntos fuertes	Puntos débiles / Mejoras a realizar
Oferta gastronómica	✚ 160 establecimientos ✚ Buena calidad general y buena variedad ✚ Alto nivel de satisfacción de los turistas	❑ Aumentar la variedad, especialmente cocina internacional y pescados y mariscos. ❑ Mejorar la formación del personal
Excursiones terrestres	✚ Buen nivel de satisfacción respecto al contenido	❑ Necesidad de nuevos itinerarios ❑ Enriquecer el contenido de la excursión ❑ Déficits de señalización, estado caminero ❑ Precios caros ❑ Falta de profesionalización prestadores de servicios ❑ Envejecimiento flota autobuses
Oferta comercial	✚ Valoración aceptable de la oferta actual ✚ Existencia de una zona comercial compacta en torno a un eje: C. Mitre ✚ Existencia de "galerías" y "malls" comerciales ✚ Existencia de productos típicos	❑ Predominio de establecimientos de gama baja ❑ Déficit de establecimientos de gama alta ❑ Descontrol en los carteles, anuncios y marquesinas comerciales.
Animación nocturna	✚ Disposición de una destacada oferta nocturna, orientada exclusivamente al turismo estudiantil.	❑ Escasez de oferta de animación nocturna orientada al público adulto.
Excursiones lacustres	✚ Buen nivel respecto a contenido y recorrido ✚ Buen nivel de servicios en los barcos	❑ Necesidad de creación de excursiones de medio día ❑ Precios caros ❑ Problemas de compatibilidad de mercados ❑ Degradación Isla Victoria ❑ Problemática Puerto San Carlos
Empresas Turismo Activo / Aventura	✚ Existencia de empresas con buen nivel de servicios	❑ Existencia de otras empresas con bajo nivel de profesionalización (seguridad, calidad, personal)
Oferta cultural	✚ Existencia de eventos singulares (Camping Musical, Camerata Bariloche, etc.)	❑ La oferta cultural de Bariloche, desde el punto de vista turístico, actualmente es escasa. ❑ A corto plazo, no constituye un problema, pero sería un error no desarrollar con fuerza en este mercado a largo plazo.
Instalaciones deportivas	✚ Buenas instalaciones, orientadas principalmente a la población residencial.	❑ Actualmente, de poco interés para el turista. ❑ En cambio, piletas o piscinas son importantes para el turista. ⇒ *priorización de estas instalaciones en hoteles y complejos turísticos: piscina cubierta, agua climatizada*
Caza		❑ Minoritario, temporada corta, limitación de espacios
Pesca	✚ Es de prever una progresiva mejora de calidad de aguas, por puesta en marcha de depuradoras.	❑ Zonas alejadas de la ciudad. ❑ Existencia de un gran competidor: Junín de los Andes
Instalaciones Convenciones/ Reuniones	✚ Existencia de algunos pocos hoteles con buenas instalaciones (Panamericano, Llao-Llao). ✚ Existencia de proyectos para cubrir déficit de espacios.	❑ A nivel general, los hoteles están poco equipados para reuniones y eventos de cierta dimensión y/o complejidad ❑ *Déficit de espacios equipado: Centro de Convenciones*
Cerro Catedral	*Existencia de importantes ventajas competitivas:* ✚ Entorno natural y paisajístico único ✚ Infraestructura de alojamiento a pie de pistas, buena ✚ Cercanía al aeropuerto ✚ Mejora considerable de las instalaciones y servicios ofertados.	❑ Malas condiciones de innivación ❑ Obsolescencia de parte de las instalaciones ❑ Aparición de competidores ❑ División de la estación en dos áreas segregadas. ⇒ *Problemas o deficiencias a resolver cara al futuro:* 1. Mayor utilización de instalaciones todo el año 2. Mejorar capacidad transporte Cable Carril 3. Mejorar política tarifaria 4. Dotación de más espacios con nieve artificial 5. Conseguir pase único y mayor coordinación entre dos empresas concesionarias.

19. Accesibilidad

Uno de los grandes *"handicaps"* o frenos para el desarrollo turístico de Bariloche es su ***lejanía***, tanto en términos nacionales y como sobre todo, internacionales. *El mejorar esta accesibilidad de acuerdo con las exigencias del turismo actual, se convierte en una prioridad estratégica.*

De entre los medios de arribo a Bariloche, tan sólo cabe considerar dos como especialmente relevantes:

Acceso Aéreo: Factor clave para el futuro turístico de Bariloche a medio y largo plazo

El acceso en avión constituye uno de los factores clava para el futuro turístico de Bariloche, ya que es el único medio práctico para acceder a los mercados internacionales (Brasil y larga distancia) y el medio "natural" para acceder a los principales mercados emisores nacionales Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe.

La fuerte regulación del mercado aéreo argentino, conllevando altas tarifas, escasas e inadecuadas frecuencias con Bariloche y baja calidad en el servicio, hasta hoy han frenado este uso natural.

El actual proceso de desregulación aérea y privatización de aeropuertos, ha de producir una fuerte expansión en el transporte aéreo, aumento de la oferta, mejora de la calidad de servicios y baja de precios.

El aeropuerto de Bariloche, uno de los elementos de mayor insatisfacción de los turistas

La terminal aérea de Bariloche, por su escasa capacidad, limitada funcionalidad y falta de atractivo, es uno de los "cuellos de botella" más negativos para el turismo de Bariloche. Una vez acabada la nueva terminal del aeropuerto de Bariloche, se permite prever una mejora significativa de esta situación.

La escasez e inadecuación de los enlaces aéreos es otra de las grandes falencias que limitan el desarrollo turístico de Bariloche.

Es imprescindible potenciar el papel de Bariloche como "hub" aéreo regional y mejorar las conexiones aéreas, tanto con los principales mercados emisores, como con los aeropuertos patagónicos argentinos (principalmente Trelew), y chilenos (principalmente Puerto Montt).

Carretera

Este medio de acceso es el dominante (aprox. el 70% de los arribos). En los últimos años, ya se han producido importante mejoras viarias (sobre todo en la ruta con Buenos Aires). Sin embargo, todavía quedan mejoras a realizar en las siguientes rutas:

- Ruta conexión Chile (Paso Puyehue - RN 231)
- Ruta Siete Lagos (S.M.de los Andes– RN 234)
- Ruta a Neuquén (RN 237)

El ***lacustre***, más que un acceso, es un producto turístico *"per se": "Cruce de los Lagos"*.

El ***ferrocarril***, en otros tiempos factor clave, ha quedado reducido a un función anecdótica.

20. La movilidad interna

La red caminera ha mejorado en los últimos años. Sin embargo, todavía es causa de insatisfacción entre los turistas.

Las *actuaciones prioritarias* afectan a la Ruta del Tronador, Circuito Chico, Circuito Grande y Siete Lagos.

La deficiente señalización es otro de los puntos de insatisfacción.

La combinación avión & auto de alquiler (fly&drive), es una fórmula turística de alto potencial que está poco utilizada, debido a las limitaciones del sector de alquiler de autos: Servicio caro y poco adaptado a las necesidades del viajero itinerante.

21. Urbanismo

Rasgos urbanísticos de la ciudad:

- ❑ Ciudad muy extensa, de baja densidad.
  - *Impacto importante sobre el territorio*
  - *Dificultad de dotación de infraestructuras y servicios.*
- ❑ Rasgo contradictorio: Crecimiento densificado y anárquico en el Centro
- ❑ Mezcla de estilos arquitectónicos.
- ❑ Carencia de espacios urbanos de centralidad: plazas, paseos, etc.
- ❑ Existencia de algunos espacios de alta calidad arquitectónica y paisajística, p.ej.: Centro Cívico.

Espacios urbanos relevantes turísticamente:

- ❑ Area turística del microcentro
- ❑ Avda. Bustillo hasta el Llao-Llao
- ❑ Acceso Este a la ciudad
- ❑ Ruta hacia El Bolsón

	Aspectos positivos		Aspectos negativos
+	Area central compacta y accesible	❑	Heterogeneidad y anarquía arquitectónica
+	Calles anchas	❑	Escasez de espacios urbanos confortables y de calidad
+	Trama regular	❑	Solados de aceras y veredas irregulares, con bruscos desniveles
+	Algunos espacios de alto valor: p.ej. Centro Cívico	❑	Total anarquía en el mobiliario y equipamiento urbano
+	Proximidad y vistas Lago	❑	Infrautilización Av. Costanera
		❑	Puerto San Carlos
+	Avda. Bustillo mantiene gran parte de su valor	❑	Entrada a la ciudad por el Este
+	Avda. Costanera, gran potencial urbano y turístico	❑	Acceso Sur: Barrios de viviendas precarias
		❑	Insuficiencia Estacionamiento

¡BARILOCHE, PONTE GUAPA!

La actual situación poco satisfactoria, creemos que es reversible.

- ❑ ***La ciudad puede y debe aspirar a convertirse en una auténtica ciudad turística en que, además de ser puerta de entrada y centro proveedor de infraestructuras y servicios, sea un recurso para ser disfrutado.***

La renovación de la ciudad se debe producir en dos etapas:

- ❑ ***Una primera etapa:*** *Hacer penetrar el paisaje en la ciudad,* actuando sobre el equipamiento y mobiliario urbano en Area Centro y Avenida Bustillo y llenando de contenido el Centro Cívico.
- ❑ ***Segunda etapa:*** *Potenciar el carácter urbano y de capitalidad,* a través de operaciones turísticas y arquitectónicas de carácter emblemático y singular.

II. OBJETIVOS

1. Objetivos del Plan

En la determinación de los objetivos, se ha procurado reflejar las inquietudes y problemas de la sociedad barilochense en general (objetivos finalistas) y del sector turístico en particular (objetivos específicos). Inquietudes que se han pulsado en base a las entrevistas y Jornadas de Trabajo realizadas.

Se han tenido en cuenta los siguientes enfoques:

- ***Temporal:*** Visión a largo plazo, abandonando la óptica de la inmediatez.
- ***Territorial:*** Se ha tenido en cuenta no sólo el territorio puramente administrativo (ejido municipal), sino toda la Región del Corredor de los Lagos. Bariloche, dado su papel de capital "de facto" de esta amplia región turística, ha de considerar y tener presente las posibles acciones mancomunadas o de cooperación intercomunal con otros entes.
- ***Social:*** Una visión amplia de la sociedad, considerando todos los aspectos: económicos, sociales, culturales, etc., y sus interrelaciones.
- ***Necesidad de compromiso:*** La configuración del mix de objetivos (especialmente en turismo), es el resultado de un compromiso entre objetivos a veces contradictorios, por lo que se hace necesario e imprescindible el pacto y el consenso en la definición del mix de objetivos.

Objetivos finalistas

La finalidad última del Plan es aumentar el bienestar de la comunidad a la que va dirigido, entendiendo el concepto en un sentido amplio (económico, social, cultural, medio-ambiental) y desde una óptica a largo plazo, es decir, desde la óptica de la sostenibilidad.

Esto nos lleva a proponer los siguientes objetivos finalistas:

OBJETIVOS FINALISTAS

Desarrollo económico equilibrado	*Es decir, seguir una línea de crecimiento económico, evitando aceleraciones y frenazos bruscos y que tenga además en cuenta la compatibilidad con el resto de objetivos.*
Diversificación económica	*Conseguir, siempre que las circunstancias objetivas lo hagan posible, un tejido económico diversificado, al objeto de reducir el riesgo del monocultivo.*
Optimización Inversiones	*Conseguir que todas las inversiones, tanto públicas como privadas, optimicen sus niveles de rentabilidad (económica y/o social), evitando despilfarros y/o bajos índices de utilización.*
Pleno empleo	*Conseguir el máximo nivel de empleo y ocupación entre la población de Bariloche y aumentar la calidad de dicha ocupación.*
Equidad	*Conseguir que la riqueza generada se distribuya lo más equilibradamente entre todos los sectores de la población.*
Equilibrio territorial	*Fomentar el equilibrio territorial, tanto en el aspecto económico y demográfico, como en la utilización del espacio, limitando y evitando las externalidades negativas.*
Preservación del entorno	*Conseguir que el crecimiento económico se haga respetando los valores medioambientales.*
Mant. Identidad cultural y apertura a nuevas formas	*Evitar la pérdida de identidad cultural de Bariloche, fruto de un "melting pot" cultural muy diverso y mantener la capacidad de apertura a nuevas formas de expresión cultural.*
Cohesión e integración social	*Mejora de las relaciones y del clima social entre los habitantes de la comunidad local y la integración económica y social de las nuevas capas de población.*

Objetivos de Política Turística

El objetivo o enfoque genérico es conseguir un desarrollo turístico sostenible, es decir, la creación de un sistema turístico que sea capaz de generar desde una óptica a largo plazo un nivel de actividad turística de forma continuada y rentable, sin poner en peligro los recursos sobre los que dicho desarrollo se ha fundamentado.

DESARROLLO TURISTICO SOSTENIBLE

Preservación de Recursos	*No sólo constituye un objetivo social, sino que es un objetivo económico prioritario, ya que los recursos naturales y paisajísticos son la base del desarrollo turístico de Bariloche a largo plazo*
Crecimiento ordenado	*Crecimiento que evite aceleraciones y frenadas bruscas, que tenga en cuenta el potencial de recursos existentes y que ayude a la puesta en valor de nuevos recursos turísticos.*
Mejora de Competitividad	*Un gran reto al que ha de hacer frente Bariloche para consolidar su larga tradición turística. Ha de venir vía mejora de la calidad y la eficiencia.*
Optimizar el uso de la inversión turística	*El desarrollo turístico comporta inversiones tanto privadas como públicas. El conseguir optimizar este uso, evitando su infrautilización temporal y espacial, comportará una rentabilidad más alta de dichas inversiones.*
Desestacionalización	*Además de mejorar la rentabilidad de las inversiones, incrementa la calidad del producto y la satisfacción del turista y asegura una mejor permanencia y estabilidad laboral y, por tanto, mayo profesionalidad.*
Diversificación	*Para conseguir un mejor aprovechamiento de los recursos e inversiones, una desestacionalización de la demanda, la reducción del riesgo de dependencia de mono-producto y mono-mercado y mejor adaptación a los cambios en la evolución del ciclo de vida de los productos.*
Incremento del Valor Añadido	*Conseguir aumentar esta proporción de Valor Añadido local por unidad de producto, ha de permitir una menor "fuga" de recursos al exterior y una potenciación del empleo y la economía local.*
Reforzamiento sinérgico	*Es un objetivo altamente deseable cara a conseguir una mejor diversificación de la economía barilochense. Dada la absoluta preeminencia del turismo como sector, su protagonismo es relevante.*
Imagen	*El definir, posicionar y consolidar una imagen de ciudad y destino turístico, coherente con lo que la ciudad quiere ser y que en todo momento esté controlada por Bariloche, no por fuerzas o circunstancias externas a la ciudad.*

III. ESTRATEGIAS BASICAS

1. Estrategias de Producto

La definición de las Estrategias de Producto, es decir, **la priorización de los negocios turísticos en que Bariloche debe de basar su desarrollo**, la realizamos de acuerdo con dos variables básicas:

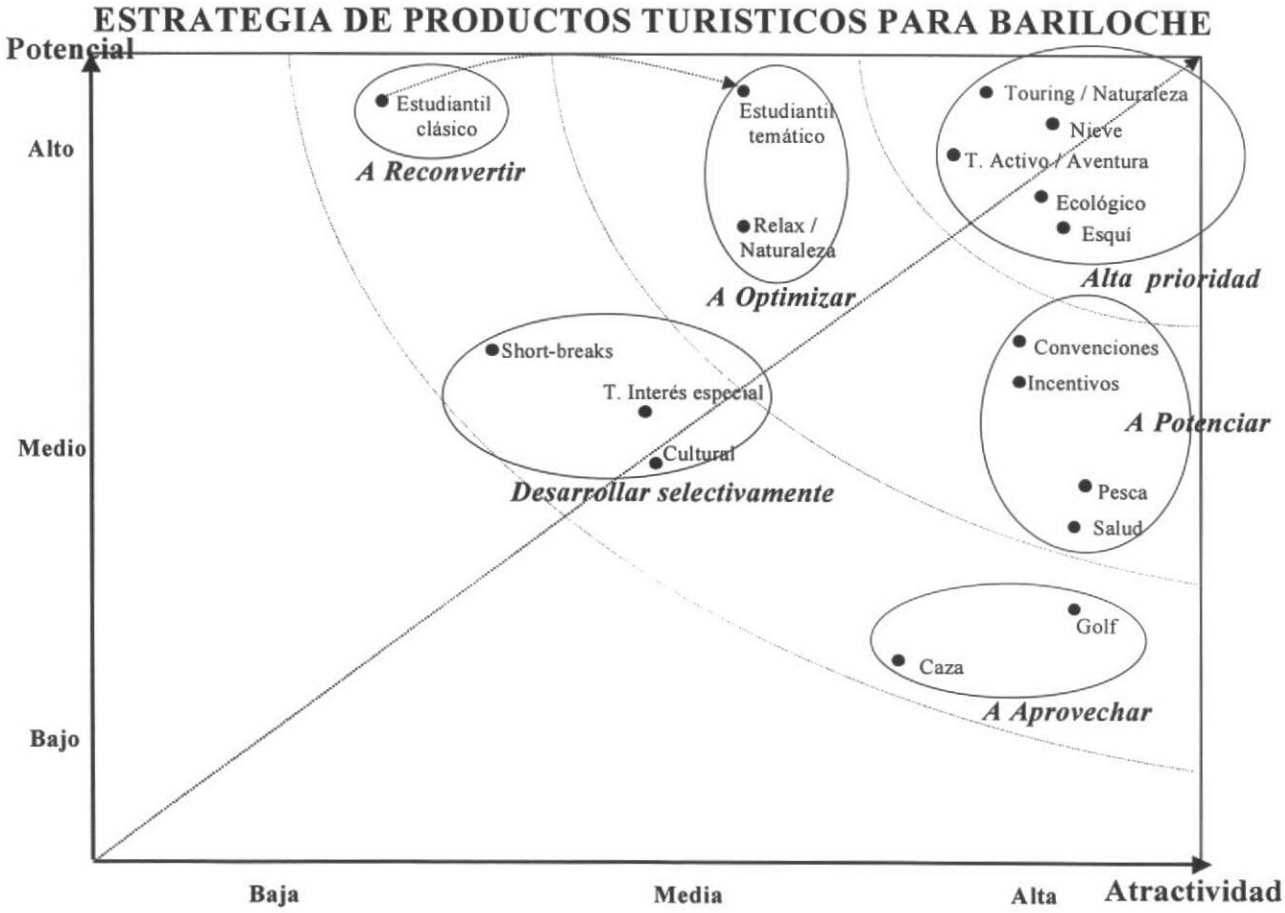
- **El potencial de recursos**

  Entendiendo por potencial de recursos la capacidad y condiciones (en términos relativos con respecto a otros destinos competidores) de Bariloche para la realización de las actividades que cada tipo de turismo requiere.

- **La atractividad del negocio o producto turístico**

  Es decir, el interés que tiene para Bariloche el desarrollar o no un determinado tipo de producto, atendiendo tanto a condiciones del entorno: *tamaño del mercado, crecimiento del mercado, grado de competencia actual o potencial*, como el grado en que puede contribuir a conseguir a los objetivos fijados en este Plan Estratégico: *desestacionalización, diversificación de productos, incremento del ingreso medio por turista, sinergias con otros productos y/o sectores, valor añadido local, estadía media, reforzamiento de la imagen.*

El grado de potencial y atractividad de cada uno de los productos en los que Bariloche puede tener oportunidades queda reflejado en el siguiente cuadro:



El anterior mapa de Estrategia de Productos nos da unas tipologías o grupos de productos, con respecto a los cuales se seguirá una política específica, que definirá los ejes de especialización que han de configurar el desarrollo a largo plazo.

Grupo 1: Productos de alta prioridad

Atractividad Alta – Potencial Alto o Muy Alto

Son los productos, que ofrecen alta atractividad y en los cuales Bariloche dispone de un alto potencial de recursos y una mejor posición competitiva, y han de constituir, por lo tanto, la base del desarrollo turístico.

Los productos de este grupo son los siguientes:

Producto	Motivación principal
Touring Naturaleza	*Descubrir y conocer elementos predominantemente naturales y paisajísticos a través de un circuito.*
Nieve	*"Conocer y vivir la Nieve" en el marco de unas vacaciones divertidas de amplio espectro*
Activo / Aventura	*Práctica de actividades en la naturaleza asociadas a un cierto esfuerzo y riesgo.*
Ecológico	*Realización de actividades en la naturaleza para descubrirla, conocerla y "vivirla".*
Esquí	*Práctica del esquí en sus diversas modalidades: alpino, snowboard, nórdico, etc.*

Es en estos productos donde se habría que concentrar al máximo los esfuerzos y las actuaciones de política turística y donde Bariloche ha de posicionarse muy claramente cara a su público objetivo y frente a sus competidores.

En definitiva, se trataría de conseguir que la imagen turística de Bariloche estuviera asociada a estos productos turísticos.

La alta atractividad (interés) hace que sus beneficios económicos y sociales sean muy altos para Bariloche, y su potencial permite que el municipio pueda competir con ventaja dentro de estos mercados.

❑ Touring / Naturaleza

Bariloche ha de convertirse en el epicentro o capital de los circuitos patagónicos. Sus recursos, su geografía, su infraestructura turística y su accesibilidad permiten pensar que pueda jugar este papel de Capitalidad de la Patagonia Turística.

Ello implica:

- ➡ Consolidar y afianzar su posición de liderazgo en el mercado argentino, dominado por el turismo independiente.
- ➡ Potenciando la estructuración de productos, especialmente adaptándolos a este mercado.
- ➡ Iniciar la penetración en el mercado brasileño.
- ➡ Mejorar y potenciar el Producto "Cruce de Lagos" en colaboración con la parte chilena
- ➡ Incorporarse al Circuito Patagónico cara a los mercados internacionales de larga distancia
- ➡ Potenciar nuevas fórmulas, p.ej.: fly & drive.

❑ Turismo de Nieve

Bariloche tiene que consolidar su liderazgo en este producto, tanto en el mercado brasileño como en el mercado interior y, al mismo tiempo, utilizar esta vía para el desarrollo, ampliación y posterior fidelización del Producto "Esquí".

Debe posicionarse como la capital de la Patagonia Andina, combinando los conceptos de "nieve / montaña" con el concepto de "ciudad cosmopolita, con ambiente y variedad de oferta", al estilo de las ciudades turísticas suizas como: St. Moritz, Davos, etc.

En definitiva, la "nieve" es tan sólo el hilo conductor para ofrecer una amplia variedad de actividades y ofertas.

❑ Turismo Activo / Aventura

A ***nivel nacional***, los esfuerzos han de ir dirigidos a desarrollar el mercado (todavía incipiente) entre los segmentos urbanos de la clase alta y media-alta y ofrecer productos adaptados, de tal forma que a medio plazo, cuando el mercado se haya desarrollado, se tenga una posición consolidada y de liderazgo.

A ***nivel internacional***, la acción ha de ser muy selectiva, identificando nichos en USA y Europa.

El elemento de diferenciación para estos mercados es el de ofrecer naturaleza salvaje, pero en un entorno "civilizado" y "seguro" de "confort, después de la aventura".

- Una línea de actuación prioritaria sería la de asegurar unos mínimos de calidad en la oferta y en la formación de personal especializado, para evitar la degradación del producto y la imagen por falta de profesionalidad.
- El objetivo es que, a medio plazo, se asocie a Bariloche como la base ideal para el turismo de aventura.
- Otro aspecto importante, es que la progresiva consolidación del Turismo específico de aventura, tiene efectos altamente sinérgicos con el resto de productos turísticos, ya que gran parte de ellos tienden a realizar alguna actividad de aventura (más o menos ligera) como oferta complementaria.

Turismo Ecológico

La alta prioridad concedida a este producto no viene tan sólo del interés que a medio y largo plazo tendrá el producto "per se", sino por el efecto benéfico que a nivel de imagen tiene para el resto de productos, el posicionar a Bariloche como destino ecológico y como capital de una de las mejores concentraciones de Parques Naturales del Mundo.

También tiene interés por sus efectos sinérgicos con otros tipos de turismo y con otras actividades estrictamente turísticas: Culturales, Científicas, Sociales, etc.

Esquí

A pesar de que su posición es menos firme y está siendo amenazado por destinos competidores, que gozan de una ventaja clave: *mejores condiciones de innivación*, es necesario para Bariloche considerar de alta prioridad el producto "esquí", no sólo por su interés intrínseco, sino como elemento sinérgico para otros productos, especialmente los de invierno, como el producto "nieve", estudiantil, etc.

Además de intentar asegurar sus condiciones de innivación, a través de la inversión en instalaciones de nieve artificial, debe utilizar como argumentario de venta estas ventajas diferenciales.

- *Su tradición*
- *Sus paisajes excepcionales*
- *Su ambiente*
- *Su variedad de oferta y animación*

Es decir, Bariloche no debe posicionarse exclusivamente como una estación de esquí, sino como una capital turística que, además, tiene una de las estaciones de esquí mas bellas y con más solera del mundo.

Grupo 2: Productos a potenciar

Atractividad Alta – Potencial Medio

Son aquellas actividades en las que, a pesar de su interés, la posición competitiva actual de Bariloche es menor, pero que puede mejorar a medio-largo plazo.

Producto	Motivación principal
Salud	*Estadías en las que se busca el bienestar y el equilibrio físico y psíquico, combinando el placer con la salud.*
Convenciones/ Reuniones	*Asistencia a reuniones de interés profesional, cultural o social para intercambiar experiencias.*
Incentivos	*Viaje que paga la empresa a sus empleados como premio por haber alcanzado determinados objetivos.*
Pesca	*Practicar el deporte de la pesca en lagos y sobre todo, en ríos.*

Si bien estos productos no han de constituir el grueso del negocio turístico, dada su complementariedad con los productos altamente prioritarios y las sinergias positivas que generan, tendrán que ser también objeto de atención por parte de la política turística de la municipalidad.

- **Turismo de Salud**

Esta es una línea de desarrollo en que, teniendo en cuenta las limitaciones existentes, se ha de realizar de forma progresiva, tal como tal como han iniciado ya algunos hoteles, dotación de "spas" y piscinas climatizadas, centros de fitness, etc., de tal forma que lo que inicialmente puede ser una oferta complementaria, se vaya transformando el turismo de salud y fitness.

- **Convenciones / Reuniones**

Es un producto de alto interés para Bariloche, no sólo por su interés intrínseco, sino también por las sinergias altamente positivas con otros productos y sectores. Dado el alto nivel de competencia, Bariloche debe de ser consciente de sus limitaciones y especializarse en determinado tipo de reuniones:

- *Del lado demanda debería especializarse en:*
  - Reuniones de pequeño y medio tamaño (- 400 pax.)
  - De nivel alto y medio-alto
  - Centrarse en los mercados de proximidad: Argentina, Brasil, Chile
- *Del lado oferta:*
  - Debe cubrir el actual déficit de equipamientos y servicios que se concretan en:
    - *Dotación de espacios para eventos y convenciones, de alto nivel de calidad y funcionalidad.*
    - *Hoteles, especialmente de 4*, con un buen nivel de calidad y equipamientos apropiados.*

- **Incentivos**

Se debería construir con una política de potenciación progresiva a partir de los mercados en que actualmente opera: USA, y sobre todo, en los mercados de proximidad: Argentina y Brasil.

- **Turismo de Pesca**

Aprovechando la progresiva mejora de las aguas cercanas a la Ciudad, se trataría que recuperará progresivamente este mercado que se ha desplazado a destinos más alejados.

Grupo 3: Productos a reconvertir / actualizar

- **Turismo Estudiantil Clásico**

Lo configura el clásico "viaje de egresados", cuya motivación principal es la diversión en grupo y cuyo elemento básico es la discoteca o confitería bailable.

No cabe duda que, a pesar de sus problemas, ha sido y todavía es, el producto más importante cuantitativamente de Bariloche.

La principal problemática del mismo es:

- *Su peso excesivo dentro del sector turísico barilochense.*
- *Su progresiva decadencia en su concepción actual, derivado de los cambios de hábitos y estilos de vida y de los nuevos destinos competidores.*

Sin embargo, al mismo tiempo, es un mercado que ofrece excelentes oportunidades si se saben captar las "señales" que lanza el mercado. Las líneas que seguir serían la progresiva reconversión hacia un Turismo Estudiantil que denominamos Temático, en que la motivación principal del viaje es un determinado tema: Esquí, Naturaleza, Cultura, etc.

Grupo 4: Productos a optimizar / mejorar

Potencial Alto - Atractividad Media

Este grupo lo forman una serie de productos que han tenido y tienen mucha importancia para Bariloche, pero que necesitan una mejora u optimización vía reconversión (Turismo Estudiantil Clásico ➠ Turismo Estudiantil Temático) o una adaptación del producto orientado a su rejuvenecimiento y, sobre todo, a la generación de mayores beneficios para Bariloche (Turismo Relax / Naturaleza), evitando su posible decadencia y la caída de los rendimientos.

Producto	Motivación principal
Estudiantil Temático	*Viajes estudiantiles (secundarios, universitarios y post-universitarios) para aprender, practicar y profundizar un tema: esquí, aventura, cultura, ecología, etc.*
Relax / Naturaleza	*Es el tipo de vacaciones más tradicional, con la motivación principal de descansar en la montaña.*

- **Turismo Estudiantil Temático**

  Es una solución para hacer frente a los problemas que comporta el turismo estudiantil clásico, y que además comporta muchas sinergias con otros productos y actividades.

  Una de las ventajas que ofrece este turismo estudiantil, es la oportunidad de fidelización, ya que normalmente, estos temas *"enganchan"* y generan clientes repetitivos que se convertirán posteriormente en adultos con mayor capacidad de gasto.

  La renovación del turismo estudiantil también podría venir por una mayor diversificación hacia los mercados regionales especialmente: Brasil y Chile.

  La existencia de una abundante infraestructura adaptada y la existencia de instituciones Universitarias y Científicas, permitiría desarrollar productos novedosos tales como Universidades de Verano, que tanto éxito están teniendo en Europa, y serían un excelente factor de desestacionalización y de creación de imagen y notoriedad. La capacidad de atracción del destino hace pensar en la captación de jóvenes, incluso de mercados lejanos.

- **Relax / Naturaleza**

  La política hacia este producto turístico tradicional ha de ser:

  - *Adaptar la oferta complementaria a las nuevas exigencias del mercado.* El desarrollo de turismos más especializados (aventura, ecológico, etc.) contribuirá a esta adaptación.
  - *Elevar o, como mínimo, mantener el nivel medio de la clientela*, evitando la tendencia de los productos maduros y con fuerte competencia, a vender *"por precio"* y disminuir el nivel de su clientela, y entrar en un círculo vicioso de decadencia.
  - *Optimizar para Bariloche el rendimiento de este tipo de turismo* y evitando la extensión de fórmulas que llevan poco valor añadido incorporado o bajos índices de ocupación anual.

    Ello lleva a potenciar sobre todo las fórmulas de alojamiento hotelero sobre las extrahoteleras (especialmente sobre las 2as residencias), a fomentar sistemas que faciliten una mayor ocupación media anual y a incorporar mayor valor añadido al producto final, especialmente a través de la oferta complementaria.

Grupo 5: Productos a desarrollar selectivamente

Son productos que difícilmente pueden ser "motores" destacados y su interés viene dado por elementos o características muy específicas, generalmente cubrir ocupaciones en temporada baja, ser sinérgicos o complementarios a otros productos, reforzar positivamente la imagen, etc.

Su interés es subsidiario a determinadas circunstancias y, por lo tanto, su desarrollo habrá de ser muy selectivo, en función de dichas circunstancias, y con los esfuerzos y recursos a invertir (de carácter limitado) muy focalizados, concentrándose en unos pocos productos.

Producto	Motivación principal
Cultural	*Son los viajes vacacionales, cuya motivación principal es de carácter cultural*
Interés Especial	*Motivaciones muy segmentadas y específicas, de menor volumen, pero son interesantes por tener carácter de "nichos": stages deportivos, mieleros, aficionados a diversos temas, etc.*
Short - Breaks	*Viajes o escapadas cortas de un fin de semana o de un "puente" festivo.*

- **Turismo Cultural**

  La política frente a este producto será especialmente selectiva y focalizada en unos pocos ejes, y su interés vendrá dado más que por el potencial del producto, a medio plazo bastante limitado, por su capacidad para desarrollar una oferta complementaria de carácter cultural, y por sus efectos sinérgicos altamente positivos:

  - *Efectos sinérgicos positivos con otros productos turísticos*
  - *Efectos sinérgicos con otras actividades no turísticas.*
  - *Elemento de diferenciación*
  - *Reforzamiento de la notoriedad e imagen*
  - *Reducción de la estacionalidad*

- **Turismo de Interés Especial**

  La política ha de ser muy ágil y selectiva en función a la contribución a la mejora del sistema, teniendo además en cuenta que en gran parte de dichos segmentos, *el factor precio es importante* como factor de venta, ya que parten del principio que cubren capacidades en baja temporada.

- **Short-breaks**

  En Bariloche, se podrían estimular los "short-breaks" de fin de semana, en temporada de baja ocupación, orientados a dos mercados:

  - *El mercado de la gama alta y media-alta de la Capital Buenos Aires con paquetes hotel & transporte aéreo.* El principal inconveniente es la inadecuación de los horarios aéreos que hacen poco aprovechable el fin de semana.
  - *El mercado de proximidad accesible por automóvil en una isocrona de unas 4 horas,* con concentraciones urbanas y demográficas importantes, especialmente la zona chilena que va de Puerto Montt a Temuco y las zonas de Neuquén, Cipoletti, etc.

  La estimulación de estos flujos, vendrá potenciada especialmente por la mejora de la oferta complementaria: shopping, eventos culturales, animación diurna y nocturna, etc.

Grupo 6: Productos a aprovechar

Son aquellos productos que han de recibir un grado de atención limitado debido al bajo potencial competitivo del municipio en los mismos.

Estos productos pueden contribuir a mejorar la actividad económica local, aunque de una forma parcial y limitada, por lo cual la política del municipio frente a estos productos tiene que ser la de aprovechar las oportunidades que se puedan presentar, sin comprometer demasiados recursos en ellos.

Producto	Motivación principal
Golf	*La práctica del golf es la motivación central del viaje. Turismo de alto nivel adquisitivo que requiere un servicio acorde.*
Caza	*Viajes vacacionales para caza de especies no autóctonas.*

- **Turismo de Golf**

  La posición competitiva de Bariloche es más débil, debido a los condicionantes mencionados.

  Ha de limitarse a aprovechar algunos nichos de mercado, sin invertir demasiados recursos.

  El golf ha de enfocarse como oferta complementaria.

- **Caza**

  También es un producto en el que simplemente se deben aprovechar las oportunidades.

2. Estrategias de Mercado

Los mercados naturales: Argentina y, en segundo lugar, Brasil, deben seguir siendo con mucho los principales mercados objetivo.

El ***mercado argentino,*** *es prioritario para prácticamente la totalidad de los productos turísticos relevantes.*

Deberá ser objeto de una especial atención y esfuerzo, con actuaciones segmentadas y específicas dirigidas a cada uno de los segmentos y productos.

Bariloche parte de entrada con un altísimo nivel de conocimiento y notoriedad y con una buena imagen.

Los "targets" geográficos en el mercado argentino se concentran prioritariamente (salvo alguna excepción) , en las grandes aglomeraciones urbanas y demográficas: *Capital Federal, Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe.*

Brasil es el segundo gran mercado geográfico relevante *y el único para el cual se ha elaborado un Plan de Promoción.* Los objetivos serían diversificar los productos, hasta ahora centrados casi exclusivamente en *Nieve* y *Esquí.* Las acciones se concentran en el Area Sudeste del Brasil, en donde se produce la mayor concentración económica y demográfica: *San Pablo, Río de Janeiro, Porto Alegre, Curitiba, Belo Horizonte.*

En los ***mercados de larga distancia*** *(USA y Europa),* las acciones se concentrarán especialmente en el producto con mayor capacidad de atracción: *"Touring / Naturaleza"*, incorporando Bariloche al Concepto Patagonia.

FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel

3. Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento es una decisión estratégica de marketing que define cómo queremos ser percibidos por el mercado frente a la competencia. En una época en la que la variedad de ofertas y mensajes es múltiple, la definición de un correcto posicionamiento es imprescindible para lograr ser percibido por el mercado de la forma deseada. El posicionamiento se basa en tres ejes, que son:

- ***Por Beneficio Principal,*** *que es el argumento básico con el que se pretende destacar las principales características del destino.*
- ***Por Diferenciación.*** *Consistente en aquello que ofrece Bariloche y que la hace diferente del resto de sus competidores en cada producto.*
- ***Por Imagen.*** *Conjunto de factores y mensajes, tangibles e intangibles, que conforman la imagen genérica del destino en la mente de los consumidores.*

Los ejes de posicionamiento turístico han de ser un paraguas comunicacional lo más amplio posible, bajo el cual se pueden ir declinando los mensajes específicos para cada producto y mercado, en adaptándose a su especifidad.

Hemos definido el posicionamiento partiendo de:

- Que para su mercado principal, **Argentina**, Bariloche es *muy conocido y percibido como un destino con variedad de oferta* tanto en Invierno (Nieve y Esquí) como en Verano (Naturaleza), así como por su carácter de ciudad.
- Que para su segundo mercado, con un alto potencial de crecimiento, **Brasil**, Bariloche es un destino altamente atractivo, pero *sólo identificado con la nieve y el esquí.*
  Interesa que, a partir de las connotaciones altamente positivas que tiene el Esquí y la Nieve, se trasmita el mensaje de que Bariloche es mucho más que esto, es un destino de Naturaleza y con una oferta turística de ciudad.
- Que a los **mercados de larga distancia *(USA y Europa),*** actualmente minoritarios pero de alto interés y potencial de crecimiento, lo único que les interesa es la *Naturaleza patagónica virgen* (los grandes "highlights").
  Por contra, no tiene interés e incluso puede ser contraproducente, insistir en la imagen de Bariloche como centro de esquí.
  Cara a estos mercados, *interesa asociar a Bariloche como la Capital de la Patagonia Andina*, es decir, el epicentro de dos conceptos altamente atractivos para dichos mercados:
  - *Los Andes*
  - *La Patagonia*

POSICIONAMIENTO	EJE
Por beneficio principal: *¿ Cuál es el beneficio principal que el cliente obtendrá por la compra del producto ?*	**Poder acceder a practicar todo tipo de *actividades* en un entorno de excepcional *belleza natural*, con *confort* y *seguridad*.**
Por diferenciación: *¿ Qué ventajas diferenciadoras ofrecemos frente a la competencia ?*	**La gran variedad de oferta.** *Productos para todos los públicos y para todas las épocas del año.*
Por imagen: *¿ Qué imagen queremos dar a los mercados ?*	**"La *capital* de la Patagonia Andina."** *Se apropia de los conceptos: Capital = epicentro = paso obligado; Patagonia; Andes*

Debe evitarse definir a Bariloche como un "resort" de esquí. ***Debe definirse como un centro turístico que se caracteriza por la variedad de su oferta y que <u>además</u> cuenta con la estación de esquí más bella y con más solera de Sudamérica.***

IV. PROGRAMAS DE ACTUACION

1. Introducción

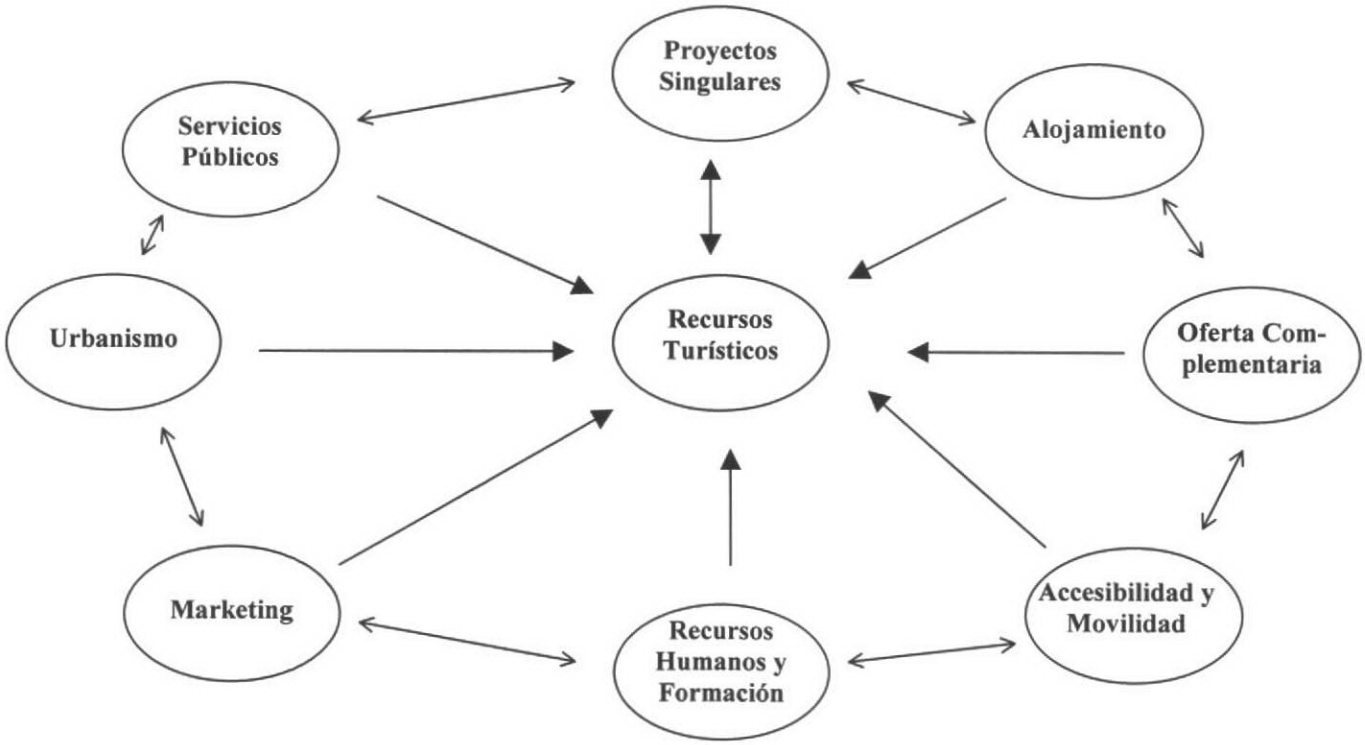
Esta parte del Plan de Relanzamiento Turístico de Bariloche, desarrolla un conjunto de actuaciones y programas que, a partir de los objetivos y líneas estratégicas previamente diseñadas, han de servir para alcanzarlas de la forma más eficiente y competitiva.

Es lo que en términos empresariales, se llama Plan de Competitividad y que ha de servir para mejorar, tanto el funcionamiento general del sistema turístico de Bariloche, como mejorar la competitividad de las diversas líneas de negocio o producto turístico.

Estas acciones tratan de incidir sobre los déficits más relevantes que se han detectado sobre cada uno de los elementos que configuran el sistema turístico y los diversos "negocios" o productos turísticos.

La mayor parte de las acciones y programas son de acción combinada y con efectos a medio y largo plazo, si bien hay otras acciones más puntuales y concretas, relativamente fáciles de aplicar y que tienen un efecto inmediato.

2. Areas de los Programas de Actuación



Ambito		Nombre del Programa	Prioridad	Dif.Implement.	Coste Económico
Recursos					
R-1	❑	***Definición y jerarquización "highlights"***	***Alta***	***Baja***	***Bajo***
R-2	❑	***Planes de Uso y Puesta en Valor de los recursos (Planes de Manejo)***	***Alta***	***Media***	***Bajo***
R-3	❑	***Revalorización paisajística y de usos de costas y playas***	***Alta***	***Media***	***Depende***
R-4	❑	***Plan Cerro Catedral***	***Alta***	***Media***	***Depende***
R-5	❑	***Parques de Nieve y Areas de Esquí Nórdico***	***Alta***	***Baja***	***Bajo***
R-6	❑	Visitas de Turismo Técnico y Científico	Media	Media	Bajo
R-7	❑	Desarrollo de la oferta antropológica e histórica (raíces)	Media	Media	Medio
R-8	❑	***Servicios de Salvamento y Rescate***	***Alta***	***Media***	***Medio***
R-9	❑	***Refugios y Areas de Acampada Libre***	***Alta***	***Baja***	***Medio***
R-10	❑	Difusión de Actividades Novedosas en la Nieve	Media	Baja	Bajo
R-11	❑	Plan de Repoblación y Conservación de las Especies Piscícolas	Media	Media	Bajo
R-12	❑	***Bariloche, Ciudad Ecológica***	***Alta***	***Media***	***Bajo***
Alojamiento					
A-13	❑	***Macro Plan de Ordenación y Mejora de la oferta alojativa***	***Alta***	***Alta***	***Alto***
Oferta Complementaria					
OC-14	❑	Establecimientos de gastronomía básica en puntos estratégicos	Media	Media	Medio
OC-15	❑	Ampliación de la gama de la oferta gastronómica	Media	Baja	Bajo
OC-16	❑	***Plan mejora servicios excursiones terrestres***	***Alta***	***Media***	***Bajo***
OC-17	❑	Plan de renovación de la flota vehículos excursiones	Media	Media	Alto
OC-18	❑	***Mejora y ampliación de los servicios de excursiones lacustres***	***Alta***	***Media***	***Medio***
OC-19	❑	***Mejora del Circuito Internacional "Cruce de los Lagos"***	***Alta***	***Media***	***Medio***
OC-20	❑	***Potenciación y mejora de los servicios de Turismo Activo y Aventura***	***Alta***	***Media***	***Bajo***
OC-21	❑	Desarrollo de actividades náuticas no agresivas	Media	Media	Bajo
OC-22	❑	Mejora de la oferta de pequeños souvenirs y merchandising	Media	Baja	Bajo
OC-23	❑	Ampliación de la oferta de animación nocturna para adultos	Media	Media	Bajo
OC-24	❑	***Potenciación de la música como uno de los ejes vertebradores de la oferta cultural***	***Alta***	***Media***	***Medio***
OC-25	❑	Potenciación de los servicios profesionales de Turismo Ecológico	Media	Media	Bajo
OC-26	❑	Creación de condiciones para el desarrollo de Turismo de Interés Especial	Media	Media	Bajo
OC-27	❑	***Desarrollo del subsector empresas y profesionales de Congresos e Incentivos***	***Alta***	***Media***	***Bajo***
Accesibilidad y Movilidad					
AM-28	❑	***Nueva Terminal Aérea y obras complementarias***	***Muy Alta***	***Medio***	***Alto***
AM-29	❑	***"Hub" aéreo regional y mejora de los enlaces aéreos***	***Alta***	***Alta***	***Medio***
AM-30	❑	***Asegurar la accesibilidad terrestre en todo tiempo***	***Alta***	***Media***	***Alto***
AM-31	❑	***Potenciación y mejora de los servicios de autos de alquiler***	***Alta***	***Alta***	***Medio***
AM-32	❑	***Plan Integral de Señalización***	***Alta***	***Media***	***Alto***
AM-33	❑	***Plan de Mejora de la red caminera zonal***	***Alta***	***Media***	***Alto***
AM-34	❑	***Facilitación fronteriza***	***Alta***	***Media***	***Bajo***
Recursos Humanos y Formación					
RH-35	❑	Escuela Nacional Superior de Turismo Activo y de Montaña	Media	Alta	Alto
RH-36	❑	***Sensibilización turística***	***Alta***	***Baja***	***Bajo***
RH-37	❑	Plan Hospitalidad	Media	Baja	Bajo
RH-38	❑	***Bariloche, Centro de Enseñanzas Turísticas Universitarias***	***Alta***	***Alta***	***Alto***
RH-39	❑	***Formación permanente y reciclaje***	***Alta***	***Baja***	***Medio***
Marketing					
M-40	❑	***Sistema de Inteligencia e Información del Mercado***	***Alta***	***Media***	***Bajo***
M-41	❑	***Plan de Marketing Operacional***	***Alta***	***Media***	***Medio***
M-42	❑	***Desarrollo de las "Destination Management Companies" (DMC's)***	***Alta***	***Baja***	***Bajo***
Urbanismo					
U-43	❑	***Criterios generales de actuación urbanística***	***Alta***	***Alta***	***Alto***
U-44	❑	***Programa de mejora del paisaje urbano en el microcentro***	***Alta***	***Baja***	***Medio***
U-45	❑	***Mejora estética de las entradas de la ciudad***	***Alta***	***Baja***	***Medio***
U-46	❑	Dotación estacionamientos urbanos	Media	Media	Medio
U-47	❑	Revalorización Avenida Costanera	Media	Alta	Alto
U-48	❑	***Revalorización de la Avenida Bustillo como avenida paisajística***	***Alta***	***Baja***	***Medio***
Servicios Públicos					
SP-49	❑	***Culminación del programa de tratamiento de afluentes cloacales***	***Alta***	***Media***	***Alto***
SP-50	❑	***Recogida y tratamiento de residuos sólidos***	***Alta***	***Media***	***Alto***
SP-51	❑	***Seguridad Turística***	***Alta***	***Media***	***Bajo***
Proyectos Singulares					
PS-52	❑	***Centro Cívico y proyectos vinculados***	***Alta***	***Alta***	***Alto***
PS-53	❑	***Puerto San Carlos***	***Alta***	***Alta***	***Alto***
PS-54	❑	***Centro de Convenciones y Eventos***	***Alta***	***Medio***	***Alto***
PS-55	❑	***Universidad de Verano***	***Alta***	***Media***	***Medio***

Breve descripción de los principales Programas de Alta Prioridad

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
R-1 ❑ ***Definición y jerarquización "highlights"***	***Objetivo*** ❑ Fijar unos pocos referentes claros que actúen como elementos de imagen y diferenciación, especialmente por los mercados internacionales. ***Propuestas*** • *Cerro Tronador y Veintisquero Negro:* Glaciar, ruta de acceso (Lago Mascardi), Paso de los Vuriloches, leyendas y mitos. • *Lago Nahuel Huapi:* La excepcionalidad de cruzar los Andes navegando. • *Cerro Catedral:* La estación de esquí con más tradición y más bella de Sudamérica. • *La Península de Llao-Llao:* La visión de un paisaje idílico que combina la naturaleza con una intervención humana de alta calidad.
R-2 ❑ ***Planes de Uso y Puesta en Valor de los recursos (Planes de Manejo)***	***Objetivos*** ❑ **Desarrollar nuevos productos turísticos** y **mejorar la calidad** de los existentes en términos de criterios de sostenibilidad, es decir, sin destruir o deteriorar los recursos. ❑ Aumentar el **conocimiento, la emoción y la satisfacción** del visitante. ❑ Posicionar a Bariloche como una **ciudad turística y ecológica**. ***Propuestas*** • ***Priorización de Planes de Manejo y puesta en valor*** de las siguientes zonas: - *Lago Nahuel Huapi* - *Isla Victoria* - *Península de Quetrihue y Bosque Arrayanes* - *Area del Tronador* - *Península Llao-Llao y zonas adyacentes (Puerto Pañuelo y Parque Municipal)* - *Puerto Blest*
R-3 ❑ ***Revalorización paisajística y de usos de costas y playas***	***Objetivos*** ❑ Preservar, revalorizar y potenciar el disfrute del **paisaje lacustre** ❑ Permitir el **uso público** de las costas y orillas para paseo, pesca y/o baño ❑ Habilitar **playas lacustres** para baños de agua, de sol, juegos, descanso y relax. ***Criterios*** • El **atractivo turístico más importante de Bariloche es el paisaje**, especialmente desde las orillas del Lago Nahuel Huapi, debiendo considerarse a las rutas que bordean los lagos, no tan sólo en función de su carácter de vías de comunicación, sino y sobre todo, como ***recursos turísticos de primer orden, que deben ser preservados y puestos en valor, facilitando y potenciando el disfrute al máximo de las vistas sobre el paisaje lacustre.*** ***Acciones*** • ***Plan de Revalorización Paisajística de la Av. Bustillo.*** • ***Política de accesibilidad y habilitación de costas y playas, especialmente:*** - *Lago Nahuel Huapi*: Playa Bonita, Bahía Serena, Brazo Campanario - *Lago Moreno:* Zona Este, Zona Colonia Suiza, Angostura Moreno Este-Oeste. - *Lago Gutiérrez*

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
R-4 ❑ ***Plan Cerro Catedral***	***Objetivos*** ❑ **Reposicionar** Cerro Catedral como **destino líder de esquí y nieve** en Sudamérica. ❑ **Transformar** Cerro Catedral de estación de esquí a **estación integral de montaña**. ❑ **Conseguir sinergias mutuas** entre la ciudad y Cerro Catedral. ***Acciones*** • ***Unificación comercial de las dos áreas*** cara al público • *Urbanismo y diseño:* ***Ir hacia un resort integrado*** • ***Política de precios más flexible y asequible*** • Continuar con la política de ***renovación de remontes mecánicos*** • ***Mejorar los equipamientos*** para "après-esquí" y fuera de temporada • ***Ampliar la capacidad hotelera,*** preferiblemente de 4 estrellas. • ***Criterios más restrictivos*** para la construcción de ***nuevos apartamentos y 2as residencias.*** • ***Situarse "en punta" en la introducción de actividades "novedosas" en la nieve*** • ***Potenciación del eje Bariloche – Cerro Catedral*** • Ampliación de las ***áreas equipadas de nieve artificial***
R-5 ❑ ***Parques de Nieve y Areas de Esquí Nórdico***	***Objetivos*** ❑ Creación de **productos específicamente adaptados al mercado de "nieve"** e **iniciación al Esquí** ❑ Creación de **circuitos para la especialidad de esquí nórdico y otras actividades en la nieve**: paseos en raqueta, mushing, etc. ***Acciones*** • ***Identificación y evaluación*** de las posibles alternativas de desarrollo de Parques de Nieve y de circuitos de esquí nórdico • ***Potenciar el área de Cerro Otto y Piedras Blancas*** como un Parque de Nieve • Desarrollar los circuitos y campos de nieve para el ***esquí nórdico en el Valle del Chaulhuaco***
R-8 ❑ ***Servicios de Salvamento y Rescate***	***Objetivos*** ❑ Dotar de suficientes medios y efectivos de salvamento y rescate ante el previsible aumento de actividades de riesgo en la naturaleza. ❑ Realizar funciones preventivas y formativas. ***Acciones*** • ***Diseñar un Plan Integral de Prevención, Salvamento y Rescate en el Medio Natural***
R-9 ❑ ***Refugios y Areas de Acampada Libre***	***Objetivos*** ❑ ***Desarrollar uno de los productos "estrella" para los que Bariloche está más dotado: el senderismo y el trekking.*** ❑ ***Contribuir a la seguridad*** en la montaña ❑ ***Contribuir a la preservación*** del medio ambiente. ***Acciones*** • ***Estudio de las necesidades en las rutas de trekking*** y alternativas para cubrir los posibles déficits • ***Plan de modernización*** (especialmente servicios sanitarios) de los ***refugios actuales*** • ***Plan de mantenimiento preventivo***

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
R-12 ❑ ***Bariloche, Ciudad Ecológica***	***Objetivos*** ❑ ***Convertir a Bariloche en una ciudad de mentalidad, de realidades y actuaciones "ecológicas"***, acorde con su carácter de Capital de la Región de los Lagos Andinos. ❑ Potenciar este carácter como uno de los *elementos de imagen.* ***Criterios a tener en cuenta*** • ***Se trata de poner en marcha una campaña que de forma persistente y constructiva, impregne la mentalidad de la ciudad y su forma de hacer en torno a la Preservación y Protección de la Naturaleza, que a la larga, la convierta en una auténtica capital ecológica en sintonía con la región que la rodea.*** ***Acciones*** • ***Creación de una Comisión (pública / privada) que velará por incentivar y estimular una serie de acciones e iniciativas diversas que fueran impregnando la vida de la ciudad, p.ej.:*** - *Campañas de sensibilización escolares* - *Jornadas y congresos en torno al tema* - *Estudios Universitarios* - *Universidad de Verano: Ecología, como un tema estrella* - *Campañas de recogida selectiva de basura* - *Campañas de reciclaje* - *Instituir un "label" de establecimiento ecológico* - *Promoción del uso de la bicicleta*
A-13 ❑ ***Macro Plan de Ordenación y Mejora de la oferta alojativa***	***Objetivos*** ❑ ***Adaptar*** la oferta a la previsible evolución del nivel de exigencia del mercado. ❑ ***Reequilibrar*** la composición de la oferta alojativa. ❑ ***Clarificar*** y dar transparencia frente al consumidor. ❑ Conseguir el ***equilibrio oferta – demanda***. ❑ Desarrollar una ***oferta que optimice sus beneficios para Bariloche***, es decir: - Genere el máximo empleo y valor añadido. - Minimice el impacto ecológico ***Acciones*** ***1.Subprograma de Recategorización de la oferta alojativa*** • ***Renovar y actualizar la normativa de reglamentación y categorización de alojamientos turísticos*** • ***Mecanismos de vigilancia y control*** de la categorización más efectivos • Desarrollo de unos ***sellos o "labels" de calidad*** ***2. Subprograma de Renovación y Mejora de la oferta hotelera*** • ***Mejorar*** el nivel general de la oferta • ***Reequilibrar*** la composición, estimulando hacia la categoría 3* alta y 4*. • ***Dotarlos de determinados equipamientos*** (p.ej.: salas de reuniones, fitness y spa, estacionamiento propio, etc.) • ***Aumentar su tamaño medio, o fomentar determinados hoteles temáticos*** • ***Fomentar la conversión de los hoteles en establecimientos ecológicamente correctos*** • Programa especial para la ***eliminación de la oferta marginal*** • ***Incentivos fiscales, financieros y urbanísticos*** para la realización de este subprograma

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
OC-16 ❑ ***Plan Mejora Servicios Excursiones Terrestre***	***Objetivos*** ❑ Ampliar la oferta de excursiones ❑ Mejorar el contenido y la forma de la presentación ❑ Dar más transparencia al mercado ❑ Mejorar la relación calidad / precio ***Criterios a tener en cuenta*** • Crear nuevos productos en excursiones terrestres y/o combinados (terrestre – lacustre, terrestre + a pie, terrestre + bici, etc.) ***Acciones*** • ***Estimular un mayor grado de asociacionismo*** por parte de transportistas y operadores de excursiones • ***Mejor control y fiscalización de las empresas operadoras transportistas***, en cuanto al cumplimiento de las normativas. • ***Establecer mecanismos ágiles de defensa del turista / consumidor***, respecto a los posibles incumplimientos • ***Mejora en la profesionalización de los guías.***
OC-18 ❑ ***Mejora y ampliación de los servicios de excursiones lacustres***	***Objetivos*** ❑ ***Ampliar*** la oferta de excursiones lacustres. ❑ ***Mejorar*** la calidad de la experiencia global de la excursión ❑ ***Diversificar*** la oferta ofreciendo productos más singulares y adaptados a los diversos mercados. ❑ ***Contribuir a un mejor uso*** del sistema lacustre. ***Criterios a tener en cuenta*** • ***Deberían habilitarse nuevas posibilidades de excursiones lacustres***, tanto en el Nahuel Huapi como en otros lagos (especialmente en el Mascardi), especialmente excursiones de cabotaje y rutas cortas, en embarcaciones de menor porte, atendiendo a las condiciones de navegabilidad y seguridad de cada área. • En la ***explotación de las grandes excursiones (p.ej.: excursión a Isla Victoria), se ha de partir del principio que la navegación, es tan solo una parte de un producto turístico,*** que incluye: servicios en tierra, interpretación, guiaje, gastronomía, actividades, etc. ***Acciones*** • ***Potenciar a Puerto San Carlos como el punto central*** de todo el sistema • ***Definir en los Planes de Manejo*** las diversas opciones de nuevas excursiones y rutas • Abordar con la máxima urgencia el tema de las ***concesiones de Isla Victoria y Península de Quetrihue*** • ***Estimular la aparición de nuevos operadores*** que, con embarcaciones menores, exploten nuevas líneas • Fomentar una mayor cooperación entre las empresas explotadoras, tanto de transporte terrestre como lacustre. • Fomentar la aparición de operadores en otros lagos, especialmente en el Mascardi, con lo que se ofrecerá además, una alternativa a la ruta terrestre al Tronador.

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
OC-19 ❑ ***Mejora del Circuito Internacional "Cruce de los Lagos"***	***Objetivos*** ❑ ***Potenciar este circuito como un producto estrella*** a nivel internacional. ❑ Convertirlo en un ***"referente"*** a nivel de imagen ❑ ***Mejorar la articulación*** entre el Sector Argentino y el Sector Chileno de la Región de los Lagos. ❑ Integrar este circuito dentro de los ***Circuitos Patagónicos***. ❑ **Potenciar el papel de Bariloche como** *Capital de la Región de los Lagos*. ***Criterios a tener en cuenta*** • ***Reducción de los "timing" de la ruta*** • ***Concebir la ruta como un producto turístico "integral"*** • ***Estudiar la posibilidad de poder crear un circuito de vuelta a Bariloche***, tanto por vía aérea como por vía terrestre. • ***Facilitar los trámites fronterizos.*** ***Acciones*** • ***Creación de una Comisión "ad hoc"*** (chileno-argentina) (pública y privada) que podría situarse dentro del marco del Comité de Frontera, para la redefinición y potenciación de este circuito específico.
OC-20 ❑ ***Potenciación y mejora de los servicios de Turismo Activo y Aventura***	***Objetivos*** ❑ ***Posicionar a Bariloche como un destino de primera línea*** a nivel internacional en turismo activo y aventura. ❑ Conseguir un alto grado de ***profesionalidad*** en operadores y guías. ❑ Dar garantías al usuario en cuanto a ***calidad y seguridad***. ❑ ***Dar transparencia*** al mercado ***Acciones*** • ***Establecer un sistema de regulación de actividades por especialidades, que garanticen calidad y seguridad.*** • ***Establecer un sistema eficaz de vigilancia sistemática de la normativa.*** • ***Acciones de apoyo y consolidación*** de este sector empresarial. • Acciones de ***formación del personal, guías y monitores.***
OC-24 ❑ ***Potenciación de la música como uno de los ejes vertebradores de la oferta cultural***	***Objetivos*** ❑ ***Revitalizar y consolidar la tradición musical barilochense.*** ❑ Mejora de la ***oferta cultural*** para la población residente. ❑ Elemento de ***diferenciación, notoriedad e imagen.*** ❑ Desarrollo de ***productos específicos*** de turismo cultural. ❑ Desarrollo de ***mercados de la gama alta.*** ❑ Mejora general de la ***oferta complementaria*** ❑ ***Reducción de la estacionalidad.*** ❑ ***Consolidación de Bariloche como Capital Cultural de la Patagonia***. ***Acciones*** • ***Diseñar un Plan Coordinado de Acción entre instituciones implicadas, con el objeto de resituar la actividad musical en un posición prominente.*** • ***Potenciar el concepto de "Camping Musical"***, dándole una proyección internacional, como punto de encuentro. • ***Concentrar los esfuerzos en desarrollar un Festival de Música*** que se consolide como el ***Gran Festival de Música de la Patagonia***.

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
OC-27 ❑ ***Desarrollo del subsector Empresas y Profesionales Organizadores de Congresos e Incentivos***	***Objetivos*** ❑ Asegurar el desarrollo del producto Turismo de Congresos, con un alto nivel de calidad y profesionalidad. ***Acciones*** • ***Potenciar la creación de empresas OPC's y otros servicios anexos, velando por la calidad y profesionalidad,*** a través de un sistema de acreditación profesional, pactado con el sector. • ***Potenciar la formación de profesionales***, especialmente en atención al público y en idiomas.
AM-28 ❑ ***Nueva Terminal Aérea y Obras Complementarias***	***Objetivos*** ❑ *Eliminar uno de los puntos de insatisfacción turística más importantes.* ❑ *Eliminar uno de los "cuellos de botella"* que frenan el desarrollo de nuevos productos y mercados turísticos, especialmente de mayor calidad. ❑ Asegurar el papel de Bariloche como *Capital de los Andes Patagónicos* en todos los sentidos (Económica, Cultural y Turística). ***Acciones*** • ***Conseguir la terminación de las obras en marcha*** sin más demoras y de que se consignen fondos ***y se contraten con la máxima urgencia las obras complementarias,*** necesarias para una óptima operatividad.
AM-29 ❑ ***"Hub" Aéreo Regional y Mejora de los Enlaces Aéreos***	***Objetivos*** ❑ ***Potenciar el Papel de Bariloche como capital y puerta de entrada de la Patagonia Andina*** ❑ ***Inclusión de Bariloche en el Circuito Patagónico*** ❑ ***Posibilitar el desarrollo de productos como Convenciones y Reuniones, short-breaks, etc.*** ***Criterios a tener en cuenta*** • El ***aeropuerto de Bariloche*** es la puerta natural de entrada y/o salida del Corredor de los Lagos y bajo la lógica de una eficiente red de transporte, ***debería tener la función de "hub" aéreo regional*** (centro distribuidor de vuelos), con respecto a los demás aeropuertos del Corredor (Esquel y Chapelco), e incluso con otros aeropuertos patagónicos y Puerto Montt. • ***Bariloche tiene que superar el hecho de estar "descolgado" del producto estrella argentino en los mercados internacionales. El Circuito Patagónico***, cuya columna vertical la constituyen tres "highlights": - Península Valdés (Aeropuerto Trelew) - Glaciar Perito Moreno (Aeropuerto Río Gallegos y El Calafate) - Ushuaia (Aeropuerto Ushuaia). ***Acciones*** • ***Convencer, estimular y dar facilidades a los operadores aéreos***, para que conviertan a Bariloche en un "hub" regional y, en consecuencia, potenciar más enlaces y frecuencias.

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
AM-30 ❑ ***Asegurar la accesibilidad terrestre en todo tiempo***	***Objetivos*** ❑ ***Asegurar la accesibilidad por carretera en los ejes principales*** en buenas condiciones de seguridad y confort, en todas las épocas del año. ❑ Asegurar una buena ***conectividad entre los puntos claves que integran el Corredor de los Lagos***. ***Acciones*** • ***Ruta de conexión con Chile (Paso Puyehue) (RN 231)*** - Consolidar el trazado hasta la frontera chilena (obras en curso) - Terminar el asfaltado hasta la frontera chilena (obras en curso) - Realizar un mantenimiento preventivo constante - Asegurar la dotación de equipos para nieve y hielo • ***Ruta a S.M. de los Andes por "Siete Lagos" (RN 234)*** - Presenta importantes deficiencias. Está en obras para solventar estos problemas. - Convendría tener especial cuidado en mantener su carácter de ruta paisajística y escénica y de velocidad moderada. - Asegurar mantenerla expedita de nieve y hielo todo el año. • ***Ruta a Neuquen (RN 237)*** - Realización de un buen mantenimiento preventivo - Asegurar las dotaciones y equipos correspondientes para solucionar los problemas de hielo que se presentan frecuentemente en el tramo Piedras de Aguila – Bariloche en temporada invernal.
AM-31 ❑ ***Potenciación y Mejora de los Servicios de Autos de Alquiler***	***Objetivos*** ❑ **Asegurar el desarrollo de los segmentos de la gama media-alta y alta, a través de la fórmula "fly & drive"** ❑ **Potenciar especialmente el productos "Touring Naturaleza"** ("fly & drive") ***Acciones*** • ***Estimular un mayor tamaño empresarial*** "vía acuerdos comerciales", para superar las limitaciones del minifundismo. • ***Mejorar las medidas financieras de apoyo al sector turístico.*** • ***Estimular acuerdos entre operadores aéreos, hoteles y "rent a car"***, para la creación de paquetes integrados (avión + coche + hotel).
AM-32 ❑ ***Plan Integral de Señalización***	***Objetivos*** ❑ Mejorar la ***movilidad y el tráfico*** ❑ Mejorar la ***comprensión y uso de los recursos turísticos*** de la ciudad y la región ❑ Optimizar la ***experiencia turística***, con la consiguiente mejora del nivel de satisfacción. ❑ Reforzar la ***imagen.*** ***Acciones*** • ***Realización de un Plan Integral de Señalización para toda la Región de los Lagos***, en el que colaboran todas las administraciones implicadas (Municipio, Provincia, Nación, Parques Nacionales, etc.)

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
AM-33 ❑ ***Plan de Mejora de la Red Caminera Zonal***	***Objetivos*** ❑ Mejorar la ***accesibilidad*** a los recursos turísticos. ❑ Mejorar el ***disfrute de los circuitos turísticos*** con mayor confort y visibilidad paisajística. ❑ ***Descongestionar y aligerar el tráfico*** de algunas rutas sobrecargadas. ❑ ***Mejorar la preservación del entorno.*** ❑ Mejorar la seguridad del viajero. ***Criterios a tener en cuenta*** • ***Dar prioridad a las actuaciones que o bien sirven para descongestionar y dar alternativas a las vías sobrecargadas (p.ej.: Av. Bustillo), o para mejorar el disfrute de los productos clásicos ya consolidados (Circuito Chico o Grande) o para potenciar los grandes "highlights" (p.ej.: Ruta al Tronador).*** ***Acciones*** ***Vías más próximas*** • *Ruta de Circunvalación (Variante de la RN-258 hacia El Bolsón).* Proyecto está en fase de adjudicación de obras. • *Asfaltado de la ruta desde el Cruce de la R-258 hasta el cruce con la ruta a Cerro Catedral, pasando por Villa Gutiérrez y Villa Arelauquén.* • *Asfaltado de la ruta que va a Colonia Suiza, desde el Cruce del Circuito Chico, con prolongación de dicho asfaltado hasta el cruce con la ruta de acceso a Cerro Catedral.* • *Asfaltado desde el Cruce anterior (ruta a Cerro Catedral) hasta Av. Bustillo en el km. 10 (Puerto Moreno).* • *Creación de una nueva ruta desde Av. Bustillo (km. 11,5) Playa Serena y hasta la ruta que enlaza Colonia Suiza con Cerro Catedral, pasando por encima del Arroyo Casa Piedra.* ***Vías más alejadas*** • *Terminar la mejora del trazado y el asfaltado de la Ruta de los Siete Lagos, especialmente en el tramo entre Lago Espejo, Chico y el Río Correntoso.* • *Ruta del Tronador: Consolidar y rectificar tramos peligrosos, alargar progresivamente tramos de doble mano y asfaltado, mejorar las perspectivas paisajísticas del viajero, reforzar el número de áreas de reposo y miradores en sitios estratégicos*
AM-34 ❑ ***Facilitación Fronteriza***	***Objetivos*** ❑ ***Potenciar el producto estrella: "El Cruce de los Lagos"*** ❑ ***Potenciar el papel de Bariloche como Capital del Corredor de los Lagos*** y conseguir una efectiva integración de todo el Corredor (lado chileno y lado argentino). ❑ Mejorar el ***nivel de satisfacción*** general del turista. ❑ ***Captar los mercados de proximidad chilenos.*** ***Acciones*** • ***Intensificar acciones y acuerdos que faciliten el tráfico fronterizo:*** controles policiales, aduanas, seguros, licencias de conducir, horarios de apertura fronteriza, etc.

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
RH-36 ❑ ***Sensibilización Turística***	***Objetivos*** ❑ Concienciar sobre la importancia del turismo en la economía y sociedad Barilochense ❑ Mejorar la actitud general de la población ante el fenómeno turístico. ❑ Mejorar el nivel de acogida al turista. ❑ Fomentar las vocaciones y el prestigio social de las profesiones turísticas. ***Acciones*** • ***Charlas y seminarios en las escuelas de enseñanza básica y media*** • ***Explicación del fenómeno turístico de la ciudad.*** • ***Concursos de redacción y dibujo acerca de la problemática turística*** • ***Artículos en la prensa local*** • ***Patrocinio de investigaciones y libros sobre el turismo.*** • ***Coloquios y debates entre sectores turísticos y no turísticos*** • ***Campañas puntuales al inicio de cada temporada***
RH-38 ❑ ***Bariloche, Centro de Enseñanzas Turísticas Universitarias***	***Objetivos*** ❑ Mejorar la competitividad ❑ Mejora el nivel de profesionalización del sector ❑ Reforzar la posición de Bariloche con Capital Turística de la Patagonia ❑ Potenciar Bariloche como Capital Cultural y Universitaria ***Criterios a tener en cuenta*** • ***Bariloche debería reclamar con fuerza el ser sede Universitaria de Enseñanzas Turísticas. Si alguna ciudad argentina tiene argumentos tanto morales como prácticos para reclamar estas enseñanzas, es Bariloche.*** • ***Bariloche debería aprovechar las nuevas tendencias del turismo y dar un carácter diferenciador e innovador en estas enseñanzas turísticas superiores, diferenciándolas de la del resto de universidades.*** ***Acciones*** • Desarrollo de una ***Escuela Nacional Superior de Turismo Activo y de Montaña*** • Desarrollo de una ***Escuela Superior de Gestión Hotelera***
RH-39 ❑ ***Formación permanente y reciclaje***	***Objetivos*** ❑ Mejorar la ***profesionalidad de gestores y empresarios*** ❑ ***Mejorar la competitividad de las empresas*** ❑ Mejorar el nivel de ***profesionalización de los técnicos y cuadros intermedios*** ❑ Mejorar la ***capacitación*** y, por tanto, la productividad y calidad del servicio del personal de base. ❑ Mejorar la ***capacidad de comunicación*** con el cliente. ***Acciones*** • Diseño de un ***Plan de Formación Permanente y Reciclaje*** para los diversos niveles, en base a las necesidades detectadas. • Búsqueda de soporte y financiación
M-40 ❑ ***Sistema de Inteligencia e Información del Mercado***	***Objetivos*** Obtener información fiable para optimizar: ❑ La ***Política Turística general*** ❑ Las políticas de ***mejora de producto*** ❑ Las ***acciones de Marketing sobre mercados actuales***. ❑ Las acciones para ***captación de nuevos mercados***. ❑ ***Conocer el impacto del turismo sobre la ciudad*** (económico, social, ecológico). ***Acciones*** • Desarrollo de un ***Sistema de Inteligencia e Información del Mercado turístico*** que coordine y optimice los esfuerzos de todos los organismos implicados. • Dicho Plan debería ***ofrecer un marco general de objetivos de información a cubrir y después, los Planes específicos*** y que dentro de este marco general, se deben ir implementando.

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
M-41 ❑ ***Plan de Marketing Operacional***	***Objetivos*** ❑ Construir un ***posicionamiento*** sólido (general y por productos) ❑ Incrementar y potenciar la eficacia de los ***sistemas de comunicación y promoción***. ❑ Incrementar y potenciar la eficacia de los ***sistemas de comercialización*** ❑ ***Consolidar la posición en los mercados y productos actuales.*** ❑ ***Desarrollar nuevos productos y mercados.*** ❑ Desarrollar ***nuevas herramientas*** de comercialización ❑ Conseguir ***aglutinar en una política promocional común*** a todos los agentes implicados. ***Acciones*** • Debe contemplar un ***horizonte a 2/3 años (revisable anualmente)***, y debería de contener los mecanismos de control de su eficacia y de ajuste y revisión de resultados. • ***Definición de los objetivos*** a alcanzar. • Acciones que afectan diferentes áreas: ***Comunicación y Promoción, Comercialización, Marketing Interno***
M-42 ❑ ***Desarrollo de las Destination Management Companies (DMC's)***	***Objetivos*** ❑ ***Penetrar los mercado especializados de alta gama de larga distancia.*** ❑ Desarrollar ***nuevos productos.*** ❑ Estimular los ***emprendimientos empresariales***. ❑ Desarrollar ***nuevas formas de promoción y comercialización.*** ***Contenidos y criterios*** ***¿Qués es una Destination Management Company (DMC)*** • Destination Management Companies son empresas privadas (pueden ser agentes de viajes, transportistas, hoteleros o cualquier conocedor), que se encargan de armar el producto, negociando con los agentes, poniendo un precio y ofreciéndolo al SITO (Tour Operador Especializado). En caso de acuerdo, también se encargan de hacer de Agencia Receptiva. • ***Creemos que, por las características de Bariloche, esta potenciación de la figura de las DMC's, puede ser un elemento muy importante para la diversificación y desarrollo de nuevos productos y para acceder a mercado de larga distancia (USA y Europa).*** ***Acciones*** • ***Estimular la aparición de DMC's entre el sector turístico de Bariloche***, haciendo ver las posibilidades que ofrecen y formando a los interesados en las técnicas básicas a través de Seminarios impartidos por especialistas.

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
U-43 ❑ ***Criterios generales de actuación urbanística***	***Objetivos*** ❑ ***Integrar mejor la ciudad en la naturaleza*** ❑ ***Potenciar el carácter urbano y la capitalidad de Bariloche*** ❑ ***Convertir la propia ciudad en un atractivo turístico "per se".*** ***Criterios a tener en cuenta*** • ***Debería frenar el crecimientos extensivo actual, en dirección a una ciudad más compacta y estructurada.*** • Evitar el crecimiento en "mancha de aceite" y el crecimiento lineal a lo largo de las principales rutas. • Estructurar la ciudad, definiendo áreas de centralidad, etc. y jerarquizando la trama urbana. • ***Recuperar para la ciudad el principal atractivo de Bariloche: su paisaje circundante.*** • ***Considerar al suelo (y por consiguiente, al entorno y al paisaje) no como un recurso abundante, sino como un recurso escaso,*** al cual se le ha de dar una utilización que optimice los rendimientos para la ciudad y sus habitantes. ***Acciones*** • *Mejora del paisaje urbano del microcentro* • *Mejora estética de los accesos de la ciudad* • *Revalorización de la Av. Costanera* • *Revalorización de la Av. Bustillo* • *Estacionamiento* • *Proyecto de Remodelación del Centro Cívico* • *Proyecto de Puerto San Carlos* • *Proyecto de Centro de Convenciones y Eventos*
U-44 ❑ ***Programa de mejora del paisaje urbano en el microcentro***	***Objetivos*** ❑ ***Convertir la propia ciudad en un atractivo turístico "per se".*** ❑ Contribuir a la mejora de la ***imagen*** ❑ Aumentar la capacidad de ***atracción comercial*** ❑ Ser un ***"modelo" o "prueba piloto"*** para extender la experiencia al resto de la ciudad (efecto demostración) ***Propuestas*** • Se propone un ***Programa de Mejora del Paisaje Urbano*** para dicho microcentro, con carácter *"piloto"*, para después extenderlo al resto de la ciudad. Este programa se podría llamar ***¡Bariloche, ponte guapa!*** ***Acciones*** • ***Cartelería:*** Aplicación inmediata de la nueva normativa, eliminando los carteles bandera, los sobredimensionados y los poco acordes estéticamente. • ***Armonización de aleros,*** a través de unos nuevos diseños menos obstructivos visualmente. • Plan para ***soterrar todo el cableado aéreo y telefónico.*** • Plan para ***librar y ordenar la abundancia de obstáculos, anárquicamente repartidos en las veredas.*** • ***Nivelar y armonizar los suelos de las veredas.*** • ***Medianeras:*** Soluciones posibles pueden ser la creación de "trampantojos" (falsas fachadas), pantallas de vegetación o recubrimientos con hiedra, etc. • Programas de ***rehabilitación de fachadas y edificios.*** • ***Mejora de las frontales y escaparates en comercios y establecimientos públicos*** • ***Flores en balcones y ventanas***

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
U-45 ❑ ***Mejora estética de las entradas de la ciudad***	***Objetivos*** ❑ Revalorizar la propia ciudad como destino turístico "per se". ❑ Potenciar el papel de Bariloche como Capital Turística de la Patagonia Andina. ❑ Mejorar la imagen de la ciudad y de su papel como ciudad ecológica. ***Acciones*** • ***Realización de un estudio paisajístico del acceso Este de la Ciudad, desde el Cruce de la Carretera al Aeropuerto, hasta el inicio de la Av. Costanera y, en base a él, diseñar un Plan de acciones graduales para ir mejorando estéticamente este acceso.***
U-48 ❑ ***Revalorización de la Av. Bustillo como avenida paisajística***	***Objetivos*** ❑ ***Poner en valor turístico*** una ruta paisajística de excepcional valor. ❑ Potenciar el papel de Bariloche como ***Capital de la Patagonia Andina.*** ***Criterios a tener en cuenta*** • *Convertir esta ruta en una ruta que valorice sus valores paisajísticos y recreacionales.* • ***Diseñar un Plan de Actuación por tramos.*** ***Acciones*** • ***Eliminar (soterramiento) los cables aéreos, y regular la cartelería*** • ***Limpiar y podar de vegetación obstructora*** para valorizar las perspectivas paisajísticas. • ***Crear una vereda peatonal y un carril bici segregado***, ubicados en el "lado lago", y crear ***áreas de reposo y miradores en puntos estratégicos*** • ***Campaña de concientización y estímulo*** al sector privado afectado.
SP-49 ❑ ***Culminación del Programa de tratamiento de afluentes cloacales***	***Objetivos*** ❑ Mejorar la **calidad** del medio ambiente ❑ Mejorar las condiciones de **salubridad** de residentes y turistas. ❑ Recuperar la **pesca** como recurso turístico en las proximidades de la Ciudad. ❑ Consolidar la **imagen** de Bariloche como destino ecológico. ***Acciones*** • ***Continuar con el Plan previsto*** por la Municipalidad de Bariloche. • Proponer un ***Plan de Actuación urgente para Cerro Catedral***
SP-50 ❑ ***Recogida y tratamiento de residuos sólidos***	***Objetivos*** ❑ Mejorar la **calidad de vida y de salubridad** de la población local. ❑ Mejorar la **percepción estética y satisfacción** del turista. ❑ Contribuir a la **mejora del medio ambiente**. ❑ Consolidar la **imagen** de Bariloche como destino ecológico. ***Acciones*** • Acelerar al máximo la ***puesta en marcha del Plan de Manejo Integrado de Residuos Sólidos.*** • ***Sistema de Recogida Selectiva en contenedores cerrados.*** • Iniciar un ***programa de concientización y educación ambiental*** entre la población.

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
SP-51 ❑ *Seguridad Turística*	***Objetivos*** ❑ Consolidar Bariloche como un destino turístico seguro. ❑ Hacer que sea percibido como tal. ❑ Que en caso de percance, el turista se sienta atendido y confortado. ***Acciones*** • ***Plan de Seguridad Preventiva*** en zonas turísticas especialmente calientes • ***Prevenir al turista*** mediante folletos, recomendación de hoteleros, etc. • ***Atención en caso de percance*** mediante la Creación de Comisarías de Atención al Turista • ***Realización de seminarios de Hospitalidad*** (atención básica al turistas) e incluso, ***cursos de idiomas para los policías*** que están en contacto con el público,.
PS-52 ❑ *Centro Cívico y proyectos vinculados*	***Objetivos*** ❑ Potenciar su valor como recurso turístico. ❑ Elemento estructurador urbano del minicentro turístico. ❑ Núcleo central de los proyectos turístico-culturales. ❑ Mantenimiento de su valor histórico-patrimonial y como referente simbólico de la Ciudad. ❑ Potenciar Bariloche como Capital Cultural de la Patagonia. ***Criterios a tener en cuenta*** • ***Este proyecto no puede considerarse aisladamente, sino que también debe tenerse en cuenta con relación a proyectos***, tales como el posible Centro de Convenciones y Eventos, la revalorización del micro centro, la remodelación de la Av. Costanera y, sobre todo, con el Puerto San Carlos. • ***No se puede imaginar un Centro Cívico sin conexión con el Puerto y con el borde del lago***, al cual se abran sus visuales. • ***Hay que tener en cuenta las limitaciones arquitectónicas y físicas que presenta el actual conjunto***, evitando la tentación de ubicar muchos pequeños elementos en los edificios históricos, con el ***peligro que comporta de falta de atractivo y funcionalidad.*** ***Acciones*** • ***Audiovisual Bariloche Experience***, a ubicar en el Centro de Información. • ***Centro de Interpretación de la Naturaleza patagónica***. Su ubicación debería comprender, tanto el actual Edificio de Correo (como está previsto) y también el Edificio de la Policía (previsto como Centro Cívico Cultural Ambiental) • ***Museo de la Patagonia en torno a la palaentología, la antropología e historia de la Patagonia***, tal como sucede actualmente, pero con una presentacióny alcance mucho más ambicioso que el actual. • ***Museo Interactivo de la Ciencia y la Tecnología.*** Posibles ubicaciones: Puerto San Carlos o Isla Huemul

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
PS-53 ❑ *Puerto San Carlos*	***Objetivos*** ❑ Potenciar el papel de la ciudad como ***capital turística.*** ❑ Mejorar las ***áreas de centralidad y la oferta complementaria.*** ❑ Mejorar el ***paisaje urbano.*** ❑ Potenciar las ***actividades náuticas.*** ❑ ***Potenciar el papel central de Bariloche en el sistema de navegación lacustre*** ***Criterios a tener en cuenta*** • ***El proyecto Puerto San Carlos es una excelente oportunidad para integrar la ciudad al Lago y generar un área de centralidad, de carácter lúdico y recreativo de alto interés turístico y urbanístico.*** • Dicho proyecto ***hay que contemplarlo conjuntamente con la remodelación de la Av. Costanera y con el Centro Cívico.*** • Por ello, es de especial importancia que, aprovechando los desniveles entre ambas zonas, se estudie la ***posibilidad de unión*** mediante de pasarelas de diseño atractivo y armónico con el entorno. • Dicho puerto tendría tres funciones: - ***Puerto o base de excursiones turísticas.*** - ***Puerto deportivo*** - ***Area de centralidad urbana de carácter turístico y lúdico*** ***La amplia disponibilidad de espacios en los playones del lado W, permitirían pensar incluso en la ubicación de proyectos de carácter cultural y cívico.*** • Un segundo elemento clave en el éxito sería un mix bien balanceado de oferta (bares, confiterías, tiendas, etc.) pero bajo un criterio general que define las líneas de posicionamiento e imagen comunes al complejo.

Nombre del Programa	Objetivos y principales acciones a realizar
PS-54 ❑ ***Centro de Convenciones y Eventos***	***Objetivos*** ❑ ***Desarrollar los productos "Convenciones y Reuniones" e "Incentivos"*** ❑ Dotar de ***espacios adaptados para el desarrollo del Turismo Cultural***: Eventos Musicales, Universidad de Verano, etc. ❑ ***Cubrir el actual déficit de equipamientos*** de este tipo para la población residente. ❑ Contribuir al proceso de ***mejora y renovación de la oferta hotelera***. ❑ Ser un elemento estructurador del proceso de ***regeneración urbanística***. ❑ Contribuir a mejorar la ***estética arquitectónica y la imagen*** de la ciudad. ❑ ***Contribuir a mejorar*** la oferta complementaria ***(estacionamiento, oferta ocio,etc.)*** ***Criterios a tener en cuenta*** • ***Es evidente el déficit de espacios y equipamientos adecuados, para reuniones y eventos de una cierta dimensión***, tanto de carácter turístico como para la población local. • ***Se hace evidente la necesidad de cubrir este déficit a través de un proyecto de nuevo centro que actúe como un auténtico motor.*** ***Acciones*** ***La secuencia de acciones a seguir sería:*** • *Estudio de viabilidad (convocatoria en marcha)* • *Definición de las características del desarrollo y financiación del proyecto: público, privado o mixto.* • *Captación de financiadores* • *Proyecto arquitectónico* • *Ejecución de las obras* • *Puesta en explotación*
PS-55 ❑ ***Universidad de Verano***	***Objetivos*** ❑ Desarrollar ***nuevos productos turísticos***, especialmente el Estudiantil Temático y el Cultural. ❑ Mejorar la ***ocupación*** en temporada media y baja. ❑ Posicionar Bariloche como ***Capital Cultural de la Patagonia*** ❑ Consolidar Bariloche como ***Centro Universitario.*** ❑ Contribuir a reforzar *la* ***imagen y notoriedad*** de Bariloche. ❑ ***Desarrollar sinergias positivas con otros sectores no turísticos:*** Científico y Tecnológico, Universitario y Cultural. ***¿Qué entendemos por el concepto de "Universidad de Verano"?*** • ***Se trata de una oferta cultural de nivel universitario, de carácter no reglado y abierto (pueden asistir universitarios y no universitarios), cuyo objeto es la difusión y el intercambio cultural (sin los condicionantes de exámenes ni de titulación) y que, junto a las actividades académicas ofrecen una amplia variedad de actos lúdicos.*** ***Acciones*** • ***Creación de una Comisión Promotora***, que aglutinara todas las fuerzas sociales y culturales que deben apoyar y sostener el proyecto. • ***Creación de una Comisión Académica de personas de reconocido prestigio académico e intelectual***, que deberá diseñar las directrices académicas que enmarcan la Universidad. • ***Concentración en los ejes temáticos más afines a Bariloche y a la Patagonia.*** • ***"Primar la calidad sobre la cantidad"*** • ***Adaptación del calendario*** a las posibilidades del sistema turístico de Bariloche en cuanto a ocupación (preferentemente en temporada baja o media) y las posibilidades del mercado.

V. ORGANIZACIÓN DEL TURISMO

1. La necesidad de una organización turística

La gran multitud de agentes que intervienen en la configuración del producto turístico y en su comercialización, y el carácter diverso de dichos agentes (públicos / privados), con una gran variedad de ámbitos económicos: transporte, alojamiento, gastronomía, servicios turísticos, infraestructuras, oferta complementaria, comercialización, promoción, etc., han hecho necesario algún tipo de organización para coordinar de alguna forma, todos los eslabones de la cadena del producto y , sobre todo, para promocionarlo y comercializarlo, acciones estas últimas que generalmente no están al alcance de los agentes privados.

Ello ha implicado la necesidad de los destinos turísticos a diversos niveles (Nacionales, Regionales, Locales) de organizarse para cubrir los dos grandes frentes:

- ***La Planificación y el Desarrollo***

  Es decir, dar un mínimo de coherencia a la cadena de producto y desarrollar algunos elementos cruciales, *p.ej.: las grandes infraestructuras que solo pueden ser abordadas por el sector público.*

- ***La Promoción y la Comercialización Turística***

  La promoción de los destinos y mercados, requiere una acción mancomunada y grandes volúmenes de inversión, difícilmente abordables individualmente por los agentes privados.

  De nuevo, el sector público adquiere un gran protagonismo, para ejercer esta acción, en algunos casos solo, y en otros en colaboración con el sector privado.

2. Situación actual en Bariloche

El sistema institucional del turismo (Planificación y Promoción) en Bariloche descansa básicamente sobre las instituciones de nivel municipal:

Secretaría de Turismo de la Municipalidad

Es un departamento de carácter administrativo, de estricta dependencia municipal, que tradicionalmente se ha responsabilizado de la política de desarrollo y promoción turística de la ciudad.

Sus competencias en el ámbito del turismo, son las siguientes:

- *Investigación de mercados y Bases de Datos*
- *Planificación y desarrollo de nuevos productos*
- *Capacitación y Formación*
- *Comercialización (Apoyo)*
- *Información y Atención al Turista*
- *Normativa, Reglamentación y Habilitación Turística*
- *Fiscalización*

¿Cómo se financia?

- Tradicionalmente, la Secretaría de Turismo de la Municipalidad se financiaba a través de una tasa finalista, llamada de Salubridad e Higiene, cuyo monto estaba destinado a financiar íntegramente la Secretaría de Turismo Municipal y las propias actuaciones de Promoción Turística.

- Ya en los años 70, el carácter finalista de esta tasa desapareció, y el importe ingresado por dicha tasa, se integró dentro del monto global del presupuesto municipal, y la Secretaría de Turismo pasa a financiarse con las consignaciones presupuestarias que se le asignan dentro del Presupuesto Municipal General.

- Ello se ha traducido en una progresiva pérdida de peso de las asignaciones a Turismo dentro del Presupuesto Municipal, a pesar de que paradójicamente la actividad turística ha ido adquiriendo una mayor importancia dentro de la economía de la ciudad, hasta convertirse en "sector motor" claramente dominante.

Consideraciones sobre la Secretaría de Turismo de la Municipalidad

Los principales problemas de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad, como organización que debe liderar y ejecutar la Política Turística de la Ciudad, vienen derivados:

- La **naturaleza administrativa del ente**, inadecuada para una gestión más ágil y un enfoque más orientado al mercado.

- Una **estructura organizativa** inadecuada a las necesidades a cubrir, complicada por el hecho de una cierta indefinición de funciones con respecto a EMPROTUR.

- Una **escasa autonomía financiera**, que se traduce en una progresiva y creciente insuficiencia financiera, para atender a las necesidades para desarrollar los programas de desarrollo y promoción de un sector tan crítico para la ciudad, como es el Turismo.

EMPROTUR

Es el ente mixto (público / privado) de promoción turística de Bariloche, y actualmente, es la principal herramienta de Promoción Turística.

Tiene el carácter de **ente autárquico municipal**, es decir, un ente descentralizado con total autonomía financiera.

Se creó en 1990, y se financia básicamente con recursos provenientes del sector privado a través de una contribución especial que se creó "ex profeso" y que se denominaba inicialmente *"Contribución para la Planificación y la Promoción Turística"*, cuyo criterio de tributación era sobre los ingresos empresariales. Pasó desde 1996 a transformarse en una *tasa de monto fijo*, denominada "Tasa EMPROTUR".

El ámbito de actuación de EMPROTUR es la de Promoción Externa de Bariloche

- *Publicidad*
- *Investigación de mercados actuales y potenciales*
- *Eventos promocionales tendentes a facilitar la comercialización*

¿Cómo se organiza?

El EMPROTUR se sustenta en dos pilares:

- ***Público:***

  A través de la Municipalidad:

  - *Ejecutivo*
  - *Consejo Municipalidad*

- ***Privado:***

  A través de las entidades y asociaciones empresariales de la ciudad.

  - *Cámara de Comercio e Industria*
  - *Cámara de Turismo*
  - *Asociación de Empresas Hoteleras y Gastronomía*
  - *Asociación de Hoteles de Turismo*
  - *Asociación Propietarios Armadores del Lago*
  - *Asociación Empresas Transporte Automotor Privado*
  - *Asociación de Agentes de Viajes y Turismo*

¿Cómo se financia?

La base de la financiación del EMPROTUR, desde Mayo de 1996, proviene de una tasa de monto fijo que se aplica al sector privado.

Otras ***fuentes de financiación***, pero de ***carácter más aleatorio*** son:

- *Los Aportes de la Municipalidad de Bariloche*
- *Aportes voluntarios del empresariado*
- *Aportes de la Provincia de Río Negro*
- *Aportes Area Catedral (recientemente incluido)*

En general, estos aportes tiene carácter extraordinario, para hacer frente a algún hecho excepcional (p.ej.: Campaña del Antavirus), ó proyectos singulares (p.ej.: Estudio de Viabilidad de Palacio de Congresos).

Consideraciones finales sobre EMPROTUR

Pros

- *Como concepto, es totalmente acertado, es decir, un Ente mixto* que sirva de plataforma de discusión y consenso para elaborar estrategias comunes, y para aglutinar esfuerzos y medios de todos los agentes implicados en turismo (públicos y privados).
- *La filosofía de órgano colegiado*, en que busca el *consenso* de todos los agentes, *también es acertada.* Sin embargo, llevada hasta el extremo en el campo de las decisiones técnicas y operativas, puede redundar en una pérdida de eficacia.
- La preocupación en *evitar y crear una estructura pesada y burocrática, es encomiable.* Sin embargo, la inexistencia de una estructura profesionalizada, puede llevar a ineficiencias en la gestión.

Contras

- La financiación privada, se realizaba a través de una contribución, y actualmente a través de una *tasa obligatoria*, y por ello es percibido por muchas empresas, como un órgano recaudatorio. Esta imagen era todavía era más acentuada cuando el ente recaudador era el propio EMPROTUR. Ello le ha ocasionado un ***problema de imagen*** ante el sector privado de Bariloche.
- Aunque es un ente mixto, *no existe una financiación regular y estable* de sus presupuestos ordinarios por parte de la Municipalidad, aunque esto queda en cierta forma enmascarado por el hecho de que el Municipio es el ente recaudador de dicha tasa al sector privado.
- Tan solo tiene competencia sobre una parte de las acciones de la Política Turística: la Promoción Exterior, el resto de las áreas son competencia de la Secretaría Municipal de Turismo.

Otras instituciones que, en mayor o menor grado, tienen una incidencia sobre el sector turístico barilochense, son las siguientes:

Secretaría de Turismo de la Provincia de Río Negro

Si bien la función de esta institución es la de desarrollar y promocionar turísticamente toda la Provincia, dado el gran peso dominante que tiene Bariloche en el conjunto del Sector Turístico Provincial, es evidente la interdependencia e influencia turística Bariloche – Provincia.

Ente Regional de Turismo "Patagonia Turística"

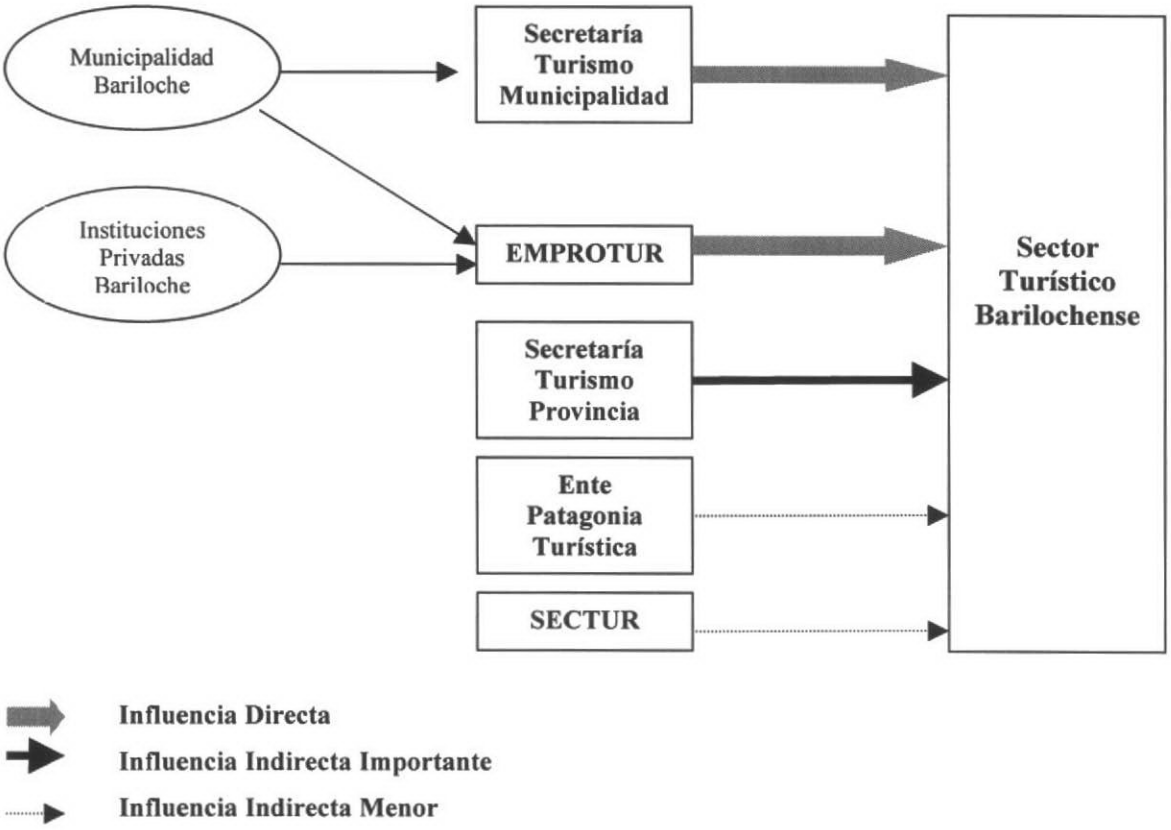
Ente interprovincial de las provincias patagónicas, con objeto de promocionar y coordinar la actividad turística en la Patagonia

Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR)

Sus funciones son las de definir una política turística y promoción general para la Argentina y, por lo tanto, su influencia respecto a Bariloche, es más genérica e indirecta.

Sistema Organización Turística Bariloche

Situación Actual



3. Principios que deben inspirar el Ente Turístico de Bariloche

En la configuración de los negocios y productos turísticos, en su promoción y comercialización, intervienen multitud de agentes de diverso carácter (público / privado) y de diversos ámbitos (transporte, alojamientos, gastronomía, oferta complementaria, infraestructura, servicios públicos, promoción, comercialización, etc.). *Para tener éxito, es preciso, por tanto, que todos estos elementos de la cadenas que configura el sistema turístico, actúen de forma coordinada, similar a como lo haría una empresa teórica que denominamos "Turismo de Bariloche, S.A.",* **es decir, con unos *objetivos comunes*, con unas *estrategias comunes*, con unas *actuaciones coordinadas* en el proceso de comercialización y promoción.** Es por ello que **se hace necesaria un único Ente** inspirado en los siguientes principios:

Principios que deben inspirar el Ente Turístico de Bariloche

Representatividad	***De todos los sectores e instituciones involucrados en el fenómeno turístico. Esta condición de representatividad es el único medio para conseguir el consenso en los objetivos y estrategias.***
Capacidad Ejecutiva	***Es decir, que tenga los mecanismos e instrumentos para llevar a buen término las políticas y acciones operativas, determinadas por los órganos representativos.***
Unicidad	***Deberían concentrarse en un solo Ente, todas acciones y competencias necesarias para que una hipotética compañía llamada "Turismo de Bariloche, S.A.", tuviera éxito.***
Orientación al mercado	***La orientación al mercado presupone que el ente tendrá el enfoque propio de una empresa moderna en la determinación de sus estrategias y en la implementación de las mismas.***
Enfoque empresarial	***El ente, en sus niveles ejecutivos, ha de tener un enfoque empresarial, basado en la eficiencia, y ello se ha de traducir tanto en la organización interna, en su forma de operar y en la profesionalidad del personal.***
Transparencia	***El ente debe ser transparente a la sociedad barilochense en general, y al sector turístico en particular, para que la sociedad vea su utilidad y se lo haga suyo. Esta transparencia ha de referirse especialmente a los objetivos y a los parámetros financieros***
Suficiencia Financiera	***Ha de tener una dotación de medios financieros, acorde con la importancia estratégica que tiene el Turismo para la economía y el empleo de la ciudad.***
Financiación Equitativa	***El esfuerzo de los distintos sectores (públicos y privados), ha de ser proporcional a los beneficios que el turismo reporta y su peso en la toma de decisiones proporcional al esfuerzo financiero que realizan.***
Financiación Estable	***El Ente debe tener unos mecanismos de financiación estables y previsibles con anticipación, para asegurar una planificación realista de sus planes de actuación. Los canales de financiación pública no deberían estar dependiendo de circunstancias coyunturales.***
Tendencia hacia una mayor autosuficiencia financiera	***Los nuevos enfoques empresariales han de llevar a una mejor eficacia en el uso de los recursos y, sobre todo, en la identificación de oportunidades de generación de recursos propios: Venta de servicios, sponsorización, merchandising, etc., muchas Organizaciones de Promoción Turística están caminando hacia esta dirección.***

4. Concepto que se propone para el nuevo Ente

- **Figura jurídica:** ***Se propone un concepto similar al actual de EMPROTUR***, es decir, ***un ente mixto con el carácter de consorcio (público / privado)***, y con la existencia de un Organo Representativo Superior (Directorio), con una filosofía de equilibrio (Sector Público / Sector Privado) y de consenso en las decisiones.

- **Ambito de actuación:** El ámbito de actuación ***debería ser muy superior al actual***, que está limitado solo a la Promoción Exterior.
  Debería comprender todos los ámbitos que implican el desarrollo, la producción, la promoción y comercialización turística. Es decir, **se deberían concentrar en un único ente todas las competencias que hoy están divididos** entre *EMPROTUR* y Secretaría Municipal de Turismo de la Municipalidad, *excepto aquellas competencias, tales como legislación, normativa, fiscalización y control,* que por su carácter deberían seguir bajo responsabilidad exclusiva de la Administración Pública. También se deberían mantener a nivel político la Concejalía de Turismo.

- Las **responsabilidades del único ente** serán, por tanto:

  - **Representar al sector** y elevar recomendaciones ante las diversas administraciones públicas (Municipal, Provincia, Nación), respecto a las actuaciones que tengan incidencia en materia turística.

  - **La Planificación Turística**

    Definir las líneas de desarrollo del sector en cuanto a productos, mercados, imagen y posicionamiento.
    Contribuir a desarrollar nuevos productos y mercados.
    Fomentar la competitividad: a través de diversos mecanismos.
    - Formación y Capacitación
    - Fomento empresarial, tanto del propio sector, como de sectores conexos.
    - Estimular a la inversión y facilitar la financiación.
    - Asistencia técnica

  - **El Marketing Externo**
    - Información y seguimiento de los mercados, la competencia y la difusión de la información.
    - Comercialización (p.ej. Central de Reserva, Internet, DMC's y DMO's)
    - Comunicación y Promoción

  - **El Marketing Interno**
    - Información y Atención al Turista
    - Calendario de Eventos
    - Sensibilización y Concientización Ciudadana

  - **Ser Ente de Coordinación** con el resto de Areas e Instituciones Municipales (Urbanismo, Transporte, Vialidad) cuyas actuaciones tienen especial incidencia en turismo.

- **Organización:** Los órganos de representación, de gobierno y ejecución, tendrán una estructura similar a la actual, es decir:

  - **Un nivel de representación y gobierno**:
    DIRECTORIO
    ↓
  - **Un Organo delegado**:
    COMITÉ EJECUTIVO
    ↓
  - **Un nivel ejecutivo técnico**:
    GERENCIA

5. Financiación del Ente

- La estructura básica de la financiación ordinaria debería ser realmente mixta **(pública y privada), ello implicaría destinar una consignación con cargo a los Presupuestos Municipales, para evitar que las fuentes de financiación estable sean casi exclusivamente privadas a través de la *"tasa EMPROTUR"*.**

- **Otras fuentes de financiación serán:**
  - Subvenciones y aportes de la Provincia
  - Subvenciones y aportes de la Nación
  - Subvenciones y aportes de otras Instituciones Oficiales
  - Aportes voluntarios empresariales
  - Aportes vinculados a proyectos específicos
  - Sponsorización
  - Aportes y financiación especial de entidades internacionales: Banco Mundial, Banco Interamericana de Desarrollo, etc.
  - Ingresos generados por el propio ente.

- Existirá una decidida voluntad de ir, y en los posible, hacia una mayor ***autosuficiencia financiera***, en base a los recursos generados por el propio ente.

- **El volumen de financiación ordinario de dicho ente, deberá dar un salto cualitativo muy importante con respecto a la situación actual. Debería al menos, duplicar la suma de los presupuestos ordinarios actuales de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad y del EMPROTUR conjuntamente.**

6. Estructura organizativa del nuevo Ente

NIVEL REPRESENTATIVO Y ESTRATÉGICO

- **DIRECTORIO**

Es el órgano supremo de Gobierno, y sus funciones son:

- La definición de las **líneas estratégicas** de actuaciones del Ente y supervisar el correcto cumplimiento de las mismas.
- Actuar como **órgano de representación** de los intereses del sector turístico barilochense frente a otras instituciones, elevando solicitudes o pactando acuerdos con:
  - Municipalidad
  - Provincia
  - Nación
  - Otras Instituciones
  - Etc.
- Ser **plataforma de encuentro y consenso** entre los agentes del sector turístico.

Su estructura decisoria estará balanceada entre el sector público y privado. Creemos que el esquema actual de Directorio en EMPROTUR es válido.

- **COMITÉ EJECUTIVO**

Es el órgano delegado por el DIRECTORIO, para velar por la aplicación de las políticas acordadas y de su correcta implementación.

Podría tener una estructura y funcionar similar al actual Comité Ejecutivo de EMPROTUR.

NIVEL EJECUTIVO

GERENCIA

- Es toda la estructura profesional que realiza y ejecuta las competencias que tiene asignado el Ente, de acuerdo con los directrices del Directorio y de su Comité Ejecutivo.
- Es en esta estructura técnica, en donde las propuestas son más radicales y novedosas, ya que dado el enfoque propuesto para el nuevo **Ente, sus principios de funcionamiento deben ser los propios de una moderna corporación empresarial con un enfoque al mercado.**

Criterios en que debe basarse:

a) **Una estructura básica reducida, pero altamente profesionalizada y especializada.**

b) **Una organización estructurada por unidad de negocios o grupos de producto**

No existe un único negocio / producto turístico, sino muchos, cada uno de los cuales tiene sus propias reglas de juego y sus propias claves de éxito.

Por tanto, **una estructura basada en el criterio de especialización por negocios / grupos de producto, es la que mejor responde a las actuales condiciones del mercado turístico, y la que permite un más alto grado de operatividad en la acción de Marketing.**

Las consecuencias más importantes de una filosofía de este tipo es la implantación de la **figura del Product Manager** (Director de Producto) y la adopción de una ***organización de tipo matricial***, más utilizado por las empresas y corporaciones con orientación marketing.

En ella, se propone una organización matricial en base a Grupos de Productos y de Areas Funcionales que, en la práctica, se tendrá que ajustar a las disponibilidades de recursos materiales y humanos, pero puede servir como esquema de referencia hacia donde deberá tender la organización.

- *Por un lado (en sentido vertical) está la figura del* ***Product Manager*** *que determina y decide todo lo que se relaciona con el producto o productos a su cargo.*
- *Por otro lado (sentido horizontal), una serie de* ***Areas Funcionales*** *especializadas: Información, Desarrollo, Formación, Servicios de Marketing (Publicidad, RR.PP., etc.) que dan servicios y soporte técnico y operativo a los responsables de producto.*

c) **Debe ser una organización concebida no solo para la promoción, sino también para apoyar la comercialización y fomentar la competitividad.**

d) **Protagonismo importante del sector privado no solo en el nivel representativo y estratégico, sino también en la puesta en marcha de acciones que afectan a la competitividad o al marketing.**

Se crearán unos mecanismo que posibilitarán el aprovechamiento de la experiencia, energía y la capacidad de todos los protagonistas que intervienen directa o indirectamente en la actividad turística

En este sentido, la Creación de Clubs o Grupos de Trabajo, se revela como la fórmula adecuada para conseguir estos objetivos, las dos tipologías de Clubs que se proponen, son:

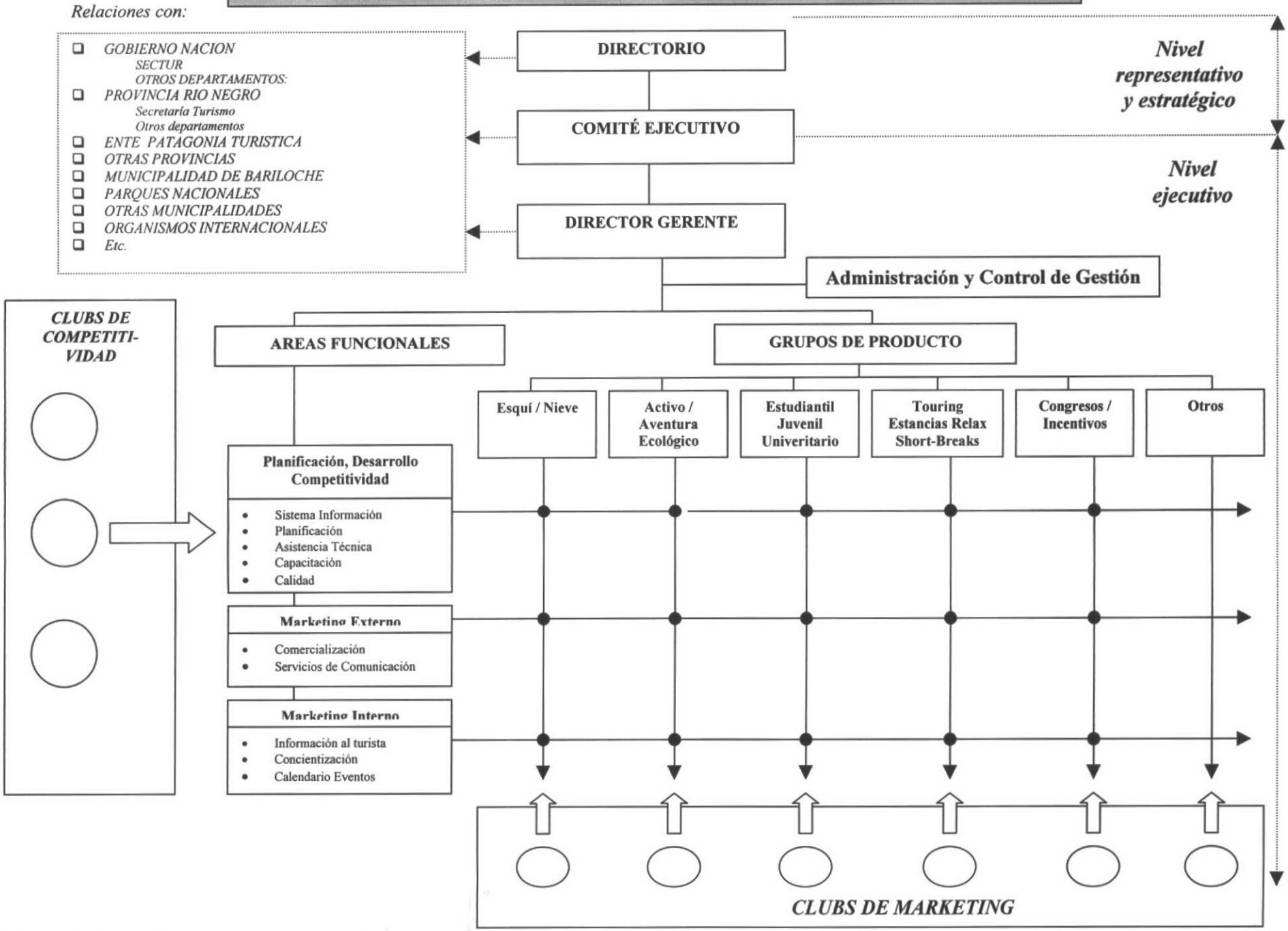
- **Clubs de Marketing:**

  Son agrupaciones de empresarios, y en su caso, de responsables públicos, que gestionan o tienen intereses en un mismo producto turístico y, por lo tanto, tienen intereses y necesidades comunes. Los Clubs de Marketing trabajarían en estrecha interrelación con los correspondientes Product Managers.

  Los objetivos están destinados a estructurar, mejorar, promocionar, y comercializar el producto de su ámbito de trabajo.

  Como ejemplo de participantes en el Club de Marketing del Producto Esquí tenemos: Estaciones de Esquí, Hoteles de Esquí, Operadores Especializados, Escuelas de Esquí, Gastronomía a pie de pistas, Servicios de alquiler de equipos, etc.

- **Clubs de Competitividad:**

  Reúnen diversos agentes del sector público y privado, y que **tienen como objetivo mejorar las condiciones que afectan a la competitividad general del Sistema Turístico**: p.ej.: Formación, Urbanismo, Accesos, Seguridad, etc. Su paralelo a nivel de organización ejecutiva serían las Areas Funcionales.

PROPUESTA ORGANIZATIVA DEL ENTE "TURISMO DE BARILOCHE"