

**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales  
U.C.E.S.**

**“El Microemprendimiento Turístico  
como Reconversión Laboral”**

**Tesis de la Carrera de  
Master en Administración y Marketing Estratégico**

**Autor: Jorge Néstor Schiavelli**

**Buenos Aires, Octubre del 2000**

Dedico el presente trabajo muy especialmente a todos los hombres y mujeres de nuestro país que se ven afectados en mayor o menor medida por este modelo económico mundial llamado globalización, y que ha derivado en la expulsión masiva de personas de sus puestos laborales, sin que tuvieran, muchas veces, la posibilidad de una rápida reinserción en el mercado de trabajo.

Quiero agradecer a mi familia y amigos el apoyo recibido, y especialmente a mi esposa, padres y padres políticos, quienes con su ejemplo de esfuerzo, sacrificio y honradez han contribuido de manera decisiva en mi formación humana y académica.

### **... Para Pensar ...**

"Un trabajo reciente del Banco Mundial demuestra que en San Nicolás, la mayoría de los microemprendimientos intentados por un gran porcentaje de los trabajadores cesantes por la privatización de SOMISA, han fracasado, perdiendo así sus capitales surgidos del plan de retiros voluntarios individuales."

"En los últimos 10 años, la cantidad de gente desocupada en Capital Federal y Gran Buenos Aires creció un 131%, pasando de 375.000 a 866.000 personas."

"El turismo es el primer sector mundial en ingreso de exportaciones."

"Para la Organización Mundial de Turismo (OMT), la Patagonia en los próximos 20 años será uno de los destinos de moda del planeta."

"Apostar al turismo es apostar al trabajo de los argentinos."

## Objetivo

La Argentina, durante los últimos años, se ha caracterizado por la constante y creciente expulsión laboral de hombres y mujeres de numerosas empresas. Muchas de estas personas han recibido retiros voluntarios, los cuales, en algunos casos se perdieron rápidamente por no tener en claro que hacer con dicho dinero.

En líneas generales, se trata de personas que toda su vida han recibido mensualmente un sueldo fijo por su tarea desempeñada, y de la noche a la mañana pasan a tener en su poder sumas importantes de dinero.

A partir de ese día, (y dada la situación difícil de reinserción laboral en relación de dependencia) pasan del rol de empleado al rol de potencial empleador, o cuentapropista.

El objetivo de esta tesis, es brindar una alternativa de reconversión laboral, no sólo con un fin económico sino también con un fin social.

## **I.- Introducción:**

En nuestro país, durante varias décadas, el trabajar por "cuenta propia" fue un camino para lograr independencia de empleadores y obtener mejores ingresos. Fue, también, el origen de varias fortunas millonarias. Era la época de los médicos ricos, los contadores poderosos y los comerciantes importantes. Hoy, los médicos trabajan para clínicas o redes prestacionales, los contadores deben resignarse en grandes estudios y muchos comerciantes hace tiempo que bajaron las persianas.

A comienzos de los 90, pareció que era "la hora del cuentapropismo". Con las privatizaciones, los ajustes en el Estado y la tercerización de las actividades en las empresas, desde las propias esferas oficiales se alentó la idea de que con las indemnizaciones los empleados y trabajadores despedidos dispondrían de un capital que podrían volcar a desarrollar el trabajo independiente. Fue la época en que florecieron los maxiquioscos, las canchas de paddle, los negocios de alquiler de videos, los nuevos taxistas y los remises.

En un trabajo del Banco Mundial divulgado en Julio de este año, referido a la experiencia de San Nicolás, Susan Peñalva admite "el fracaso de la mayoría de las experiencias de creación de microemprendimientos" intentadas por un importante porcentaje de los trabajadores cesantes por la privatización de SOMISA. Para la autora, la responsabilidad recae sobre el sistema de indemnización (individual) de los planes de "retiro voluntario".

Los datos de mayo último del INDEC, referidos a la Capital y el Gran Buenos Aires, marcan que la proporción de gente ocupada en actividad autónoma o por cuenta propia llegó a su nivel más bajo: apenas comprende al 19,4% de los ocupados, cuando 10 años atrás, en mayo de 1990, representaban el 25%. Y que, a pesar del aumento natural de la población, hoy hay casi 115.000 autónomos menos que en mayo de 1990. A su vez, el último año fue particularmente severo en la caída del cuentapropismo: se perdieron 84.000 ocupaciones. La mayor cantidad de nuevos puestos de trabajo en los últimos 10 años -562.000 personas- se concentró entre los asalariados, pero con la característica de que el 70% fue empleado en negro y en actividades de baja productividad, como en los servicios personales, de seguridad privada y doméstico.

Además, a la concentración económica se le agregó en los dos últimos años una recesión con caída en el poder adquisitivo de la gente y suba del desempleo, que fue limitando el espacio del cuentapropismo y de las profesiones independientes.

Por otro lado, siguen creciendo los grandes empleadores. Así, el almacén es reemplazado por el supermercado y el pequeño comercio por los shoppings. Y profesionales como contadores, economistas, médicos o abogados, pasan a desempeñarse como asalariados en las grandes consultoras clínicas o estudios jurídicos.

Otro estudio, "Trabajo y civilización", explica que no es lo mismo "la tercerización que aumentó la participación de los servicios en detrimento de la manufactura" en países donde ese trabajo está al servicio de la producción industrial que en otras naciones, "donde los servicios se convierten en actividades refugio de trabajadores expulsados del proceso productivo por economías que se asemejan a armadurías o a plazas de consumo de producción importada".

También Elsa Cimillo, en una publicación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la editorial Fondo de la Cultura Económica, señala que "en un principio, los trabajadores por cuenta propia respondieron positivamente a la fase de recuperación de los primeros años de los 90 y fueron un componente del crecimiento del empleo a partir del comercio y los servicios personales y de reparación". Más adelante, sostiene que "sin embargo, luego, con la drástica apertura económica y los cambios en la forma de comercialización, con la expansión de las cadenas de las grandes firmas extranjeras, se agotó el crecimiento cuentapropista".

Se puede afirmar que el "cuenta propismo" en los 90 fue una salida laboral que eligieron muchos indemnizados por las privatizaciones o los ajustes en el Estado y por el achicamiento del mercado de trabajo. No fue una opción para crecer, sino para sobrevivir.

Las principales características del mercado argentino desde 1990 pueden resumirse en:

\*Fuerte incremento del desempleo. En la Capital Federal y el Gran Buenos Aires la desocupación aumentó de 375.000 a 866.000 personas, una suba del 131% (ver anexo I).

\*Se registró un sensible crecimiento del trabajo asalariado en negro.

\*La industria perdió empleos. De representar el 23,3% de la fuerza laboral ocupada, los trabajadores industriales ahora son el 16,5%. Es decir que la industria porteña y del conurbano ocupa ahora 178.000 personas menos que en mayo de 1990 (ver anexo II).

\*El aumento de la ocupación se registró en las actividades financieras y comerciales que ahora dan trabajo a 550.000 personas, el doble que hace 10 años atrás.

\*Economía globalizada, que permite el ingreso masivo a nuestro país de productos provenientes de otros mercados y a costos muy bajos.

\*Cierre de industrias argentinas, para radicarse en otros países del Mercosur (principalmente Brasil), por las beneficiosas exenciones impositivas que disponen.

\*Costo de la mano de obra argentina muy por encima de otros países del mundo.

\*Alta tecnificación de trabajos, lo que implica menores requerimientos de mano de obra.

\*Ingreso ilegal de inmigrantes.

Como ya se mencionó, otro elemento que contribuyó durante la última década al aumento de la desocupación fue la privatización masiva de empresas estatales. La base legal para el programa de privatizaciones se estableció en la Ley de Reforma del Estado que declaró a la mayoría de las propiedades del Estado "sujetas a la privatización". Para facilitar su privatización la nueva legislación permitió la absorción de obligaciones de las compañías, autorizó la capitalización de la deuda interna y externa para el pago de bienes y puso en práctica sistemas de propiedad compartida con empleados. Han pasado al sector privado -de manera parcial, total o cedidas en concesión- 169 empresas o unidades productivas de diversas áreas (ver anexo III).

Petróleo, gas y minería; energía eléctrica de generación térmica e hidroeléctrica -producción y distribución-; agua potable; petroquímicas; empresas de transporte de carga y de pasajeros - buques, ferrocarriles, líneas aéreas-; puertos y elevadores de granos; rutas y autopistas; hipódromos; empresas de telecomunicaciones e inmuebles considerados innecesarios para la estructura y funcionamiento del Estado, han sido transferidos a partir de 1990.

A modo de ejemplo, un dato que acompaña este punto, es el análisis de los puestos de trabajo existentes entre 1993 y 1998 en las empresas que explotan el servicio de Telecomunicaciones y de Subterráneos (ver anexos IV y V):

Servicio	Personal Empleado 1993	Personal Empleado 1994	Personal Empleado 1995	Personal Empleado 1996	Personal Empleado 1997	Personal Empleado 1998
Telecomunic.	33.736	31.289	29.690	27.264	23.105	
Subterráneos		2.386	2.129	2.129	1.848	1.818

En los casos de privatizaciones, las mismas contemplaban que un porcentaje de las acciones de la empresa estatal, no salían a la venta, y se repartían entre sus empleados (sistema

denominado Programa de Propiedad Participada - PPP.). A ellos, de acuerdo a su antigüedad en la empresa y su jerarquía les correspondía una determinada cantidad de acciones, las que en algunos casos superaban los \$120.000.

Cabe aclarar, además, que en estas empresas, con anterioridad a sus privatizaciones, cuando surgía la necesidad de cubrir vacantes, se priorizaba a los parientes de los empleados, con lo cual en algunos casos en dichas empresas trabajaban dos, tres o más miembros de una familia (padre, madre, hijos, etc.)

Este dato es muy importante, ya que al momento de cobrar las acciones, los valores arriba mencionados se pudieron multiplicar por la cantidad de miembros de una familia que trabajaba en dichas empresas.

Ahora bien, del análisis del cuadro anterior, surge otro tema que es la reducción del número de empleados en los primeros años de las empresas que se hicieron cargo de la explotación de los servicios brindados por las empresas estatales. En la gran mayoría de los casos, esta reducción del número de empleados se dio vía programas de retiros voluntarios, consistentes en abonarles a aquellas personas que se retiraran de la empresa, una suma de dinero muy superior a la que le hubiera correspondido por despido.

A partir de este concepto, surgieron diferentes variantes, como ser:

\*Un pago único.

\*Un pago único más obra social durante xx meses.

\*Un pago único más un xx% adicional del sueldo (sueldo más antigüedad) durante xx meses más obra social durante xx meses.

Fue así como en los últimos años, y motivados por las sumas de dinero que se ofrecían, numerosos trabajadores se acogieron a estos retiros, los que sumados al pago por la venta de las acciones del programa PPP., los convirtió rápidamente en dueños de un importante capital. Unos pocos pudieron reinsertarse en el mercado laboral con los mismos sueldos que venía percibiendo, e invirtiendo el dinero recibido.

Otros prefirieron mejorar su estándar de vida (viajes al exterior, compra de vehículos 0km., etc.), sin prever el achicamiento que se estaba dando en el mercado laboral argentino.

Algunos otros pudieron reinsertarse pero con sueldos muy por debajo de lo que cobraban hasta ese momento.

Otros optaron, como ya se mencionó, por el cuenta propismo.



Muchas de estas personas siempre estuvieron trabajando en relación de dependencia, lo cual es muy distinto a gerenciar un negocio propio. A algunos les fue bien, otros sobreviven, y otros ya han cerrado sus persianas.

Lo cierto es que todavía hay mucha gente que, por miedo, desconfianza, precaución, etc., aún tienen ahorrado el dinero de la venta de las acciones y del retiro voluntario, y a la espera de "un negocio", de "una oportunidad".

De esto se trata este trabajo: de poder realizar un análisis pormenorizado del microemprendimiento turístico como reconversión laboral, y de tener la posibilidad de aportar al menos un grano de arena a la recuperación de algunos valores que en época de crisis y desesperanza, pueden quedar sino olvidados, al menos relegados: la dignidad por el trabajo, la consolidación de la familia como base de la sociedad, una educación digna, salud, amor por nuestro país, etc.

## **II.- El Turismo como Industria:**

### ***II.I: Consideraciones Generales***

En muchos países el turismo es una importante fuente de divisas y de generación de empleo. Es el área de la economía que más creció en el mundo en los últimos años. Países como Francia, México o EE.UU. hacen de esta actividad una fuente extraordinaria de riqueza y empleo.

Según datos de la Organización Mundial de Turismo, en 1999 viajaron al extranjero 663 millones de personas, que gastaron en sus viajes 453.000 millones de dólares. Los ingresos del turismo internacional sumados a los del transporte de pasajeros ascienden ya a más de 504.000 millones de dólares y hacen del turismo el primer sector mundial en ingreso de exportaciones, por delante de la industria del automotor, de los productos químicos, del petróleo y de la alimentación.

La actividad turística en la Argentina no estuvo excluida de este fenómeno mundial. Pero la falta de políticas activas de desarrollo turístico por parte del Estado desaprovechó la posibilidad de lograr un crecimiento consolidado. Diez años sin promover el turismo interno hicieron que, cuando las condiciones macroeconómicas devinieron adversas por el entorno recesivo y la devaluación de Brasil, la Argentina se vio indefensa para dar una respuesta adecuada.

En nuestro país, durante 1999 el sector generó un ingreso de divisas del orden de los 3.500 millones de dólares. Cabe destacar, para tener una magnitud de la contribución a la estructura productiva argentina, que esos ingresos representan un porcentaje aproximado al 15% de las exportaciones totales. Si se compara con las exportaciones de mayor valor agregado, el total de divisas generadas por el sector turismo representa aproximadamente el 42%.

Sin embargo, la ausencia de un planeamiento se tradujo en la vulnerabilidad de la actividad frente a situaciones macroeconómicas adversas, como se puso de manifiesto en las condiciones recesivas de los últimos dos años, en particular a partir de la devaluación de Brasil. La segunda carencia fue la inexistencia de un diálogo que facilitara el desarrollo de una política turística consensuada entre la Nación, las provincias, los municipios y el sector

privado, que para este Gobierno es fundamental.

Nuestro país tiene un evidente potencial turístico con la naturaleza como principal ventaja competitiva y con una herencia histórica y cultural que la refuerzan. Es una sorpresa para quienes la visitan. Su diversidad natural, sus restos arqueológicos precolombinos, sus edificios coloniales, y su activa vida cultural constituyen un fuerte atractivo. Las distintas modalidades de turismo orientado hacia la naturaleza tienen en la Argentina un marco de belleza escénica singular.

Sin embargo, la potencialidad receptiva de la Argentina se encuentra mínimamente aprovechada. Nuestro país tiene capacidad para recibir un volumen mucho mayor de viajeros —actualmente de 4 millones— lo cual implica no solamente la necesidad de un amplio desarrollo para optimizar la infraestructura y la calidad de servicios, sino la existencia de mayores frecuencias aéreas y nuevas rutas que contacten al país con el mundo.

### ***II.II: Políticas a desarrollar por el gobierno argentino en materia turística en nuestro país:***

Dentro del marco de las decisiones fundamentales tomadas por la Presidencia de la Nación, el turismo constituye un área estratégica para el desarrollo económico y social del país, ya que es la actividad que genera mayor cantidad de puestos de trabajo con menor tasa de inversión, aumenta el ingreso de divisas y favorece la reconversión de las economías regionales.

Apostar al turismo es apostar al trabajo de los argentinos. En un país como el nuestro, que tiene los más diversos paisajes y un enorme patrimonio cultural, la actividad turística es una promesa de expansión y la oportunidad de convertirse en agente modernizador del crecimiento.

Un turismo interno consolidado asegurará el crecimiento del turismo receptivo internacional. Si a Nueva York llegan 35 millones de extranjeros por año es porque recibe 24 millones de estadounidenses anualmente. La Agencia de Turismo Interno a la que están convocadas todas las organizaciones provinciales, regionales, municipios y asociaciones del sector privado cumplirá ese objetivo prioritario.

El turismo social dejará de concentrarse en Embalse y Chapadmalal y se federalizará por un mecanismo de subsidio a la demanda que ampliará la elección de la oferta de los destinos turísticos por parte de los beneficiarios y por otro lado generará un sistema de turismo interno que asegurará intensa actividad todo el año.

El desarrollo de nuevos destinos y productos turísticos y el fortalecimiento de los tradicionales, acompañados de un estratégico plan de marketing, permitirá una mejor distribución del turismo y la disminución de la estacionalidad. Esta política generará sus efectos en la tasa de ocupación y en la rentabilidad de la hotelería, servicio de transportes y PyMEs turísticas, que podrán competir con otros mercados.

### ***II.III: Políticas a desarrollar por el gobierno argentino en materia turística en el exterior:***

Dada su diversidad de productos y destinos turísticos, nuestro país posee la enorme oportunidad de atacar fuertemente, con políticas de Estado apoyadas desde el sector privado, a los países más gastadores en turismo y de esta manera obtener un fuerte crecimiento económico a nivel nacional.

La segmentación de los mercados será la estrategia para posicionar internacionalmente la marca argentina. Un ente mixto conformado por la SECTUR y el sector privado será la herramienta principal para promocionar nuestro país en el exterior.

Los turistas no sólo se movilizan por el paisaje. Esto ha quedado evidenciado por los estudios de mercado realizados recientemente, que demuestran que la Argentina, un país tan distante geográficamente como Brasil y con una imagen altamente positiva en el exterior, absorbe el 12,3% del turismo de mayor grado de consumo contra el 30% que captura Brasil.

Una nueva política promocional se ha puesto en marcha siguiendo las más modernas tendencias del marketing turístico mundial.

Los países líderes en materia turística han comprobado que los viajeros ya no se mueven estimulados sólo por atractivos paisajes sino que se sienten atraídos por productos.

Un producto implica distintas variables: competitividad, calidad, características únicas. El tango de Buenos Aires, el turismo urbano, la nieve y la montaña, los glaciares en el sur argentino, el vino de Mendoza, el termalismo, la observación de flora y fauna, el ecoturismo en los parques nacionales argentinos son algunos de nuestros productos distintivos que serán posicionados en el mercado internacional.

La identificación de nichos de demanda por producto en los mercados más consumidores permitió aumentar drásticamente nuestras exportaciones. Segmentación es el eje de la estrategia de la nueva gestión. No se puede atraer turistas de países tan diversos como Chile o los Estados Unidos con las mismas políticas promocionales. Se acabaron los coleccionistas de sellos de distintos países en los pasaportes.

La política de promoción de exportaciones en turismo tiene también su costado fiscal. Semanas atrás, el Presidente Fernando de la Rúa anunció el envío al Congreso Nacional de la ley que generaliza la devolución del IVA para los turistas extranjeros y a los servicios turísticos en los destinos de frontera. La adopción de esta decisión permitirá mejorar la competitividad.

#### ***II.IV: Hacia donde vamos***

El Gobierno en su conjunto ha asumido el turismo como política de Estado. Esa decisión fue avalada por el Presidente, los legisladores nacionales, las provincias, municipios y el sector empresario, que en un diálogo maduro y reflexivo han dado inicio a una etapa de consolidación para la actividad.

Asimismo, el Gobierno impulsa un plan de promoción turística que tendrá un flanco externo y otro interno.

Hacia afuera, la idea básica es posicionar a la Argentina en el mercado mundial a través de promover, más que destinos puntuales, productos que identifiquen al país, como el ecoturismo, el tango, la pesca deportiva, la nieve o el turismo de aventura, por citar algunos. Entre los posibles visitantes, se pondrá énfasis en atraer a los estadounidenses, por su alto poder de consumo.

En el plano interno se buscará abaratar costos y aumentar la oferta de opciones en las

provincias, procurando que los extranjeros, que hoy en día se quedan en la Capital en un 70%, visiten otros destinos, a los que se ayudará a desarrollar.

Otro aspecto a estimular es el turismo cultural, considerado una de las ventajas competitivas del país. Especialmente en la ciudad de Buenos Aires se están llevando a cabo varias iniciativas, como la dinamización con obras y actividades de los circuitos culturales.

La intención oficial es movilizar un sector con muchas posibilidades de atraer inversiones en infraestructura y generar fuentes de empleos. Al respecto, se prevé el ingreso de 1.800 millones de dólares, la creación de 500.000 puestos de trabajo y una suba en la participación del sector turismo en el PBI del 3% actual al 10% en cuatro años.

**Proyectos turísticos prioritarios de la Secretaría de Turismo:**

Las pautas de selección han seguido el criterio de dar prioridad a aquellas localizaciones que, considerando oferta y demanda, por la jerarquía del recurso generan o están en condiciones de generar en primer término corrientes de turismo internacional y en segunda instancia nacional.

El análisis de desarrollo ha considerado la localización y accesibilidad del atractivo, la calidad del recurso y su complementación con atractivos secundarios, y la calidad y cantidad de la infraestructura y del equipamiento existente.

Areas prioritarias por provincia:

<p><b>JUJUY</b> Quebrada de Humahuaca Ciudad capital Puna Jujéna</p>	<p><b>SALTA</b> Ciudad capital y alrededores Valle Calchaquí</p>	<p><b>TUCUMAN</b> Valle Calchaquí El Cadillal Ciudad capital y alrededores San Pedro de Colalao El Mollar Amaicha del Valle Colalao del Valle Escaba</p>
<p><b>CATAMARCA</b> Santa María Ciudad capital y alrededores</p>	<p><b>LA RIOJA</b> Zona Parque Provincial Talampaya Chilecito Zona de la Costa (Aimogasta)</p>	<p><b>SAN JUAN</b> Zona Parque Provincial Ischigualasto Zona Calingasta - Barreal Zona Pismanta - Iglesia Ciudad capital y alrededores</p>
<p><b>MENDOZA</b> Zona Malargüe - Los Molles Zona San Rafael - El Nihuil</p>	<p><b>SAN LUIS</b> Ciudad capital y alrededores Zona Merlo</p>	<p><b>CÓRDOBA</b> Zona Traslasierra Ciudad capital y alrededores</p>

Ruta Nacional N° 7	Luján - San Francisco Ruta Prov. N° 1	
<b>FORMOSA</b> Ciudad capital Clorinda	<b>CHACO</b> Ciudad capital	<b>MISIONES</b> Puerto Iguazú Posadas - San Ignacio Saltos del Moconá Oberá
<b>CORRIENTES</b> Ciudad capital Esteros del Iberá Itatí	<b>ENTRE RÍOS</b> Margen del río Uruguay Margen del río Paraná y área de influencia (Victoria) Áreas protegidas nacionales y provinciales Sierra de Montiel	<b>BUENOS AIRES</b> Capital Federal Delta Zona pampeana y sierras La Plata
<b>LA PAMPA</b> Ciudad capital Rutas Nac. 152, 151, 143 y Prov. 20	<b>NEUQUEN</b> Villa La Angostura Copahue - Caviahue San Martín de los Andes	<b>RÍO NEGRO</b> Parque Nacional Nahuel Huapi Costa atlántica Ruta Nac. 22
<b>CHUBUT</b> Puerto Madryn - Península Valdés Parque Nacional Los Alerces - Esquel Zona Comodoro Rivadavia El Bolsón	<b>SANTA CRUZ</b> Ciudad capital El Calafate Parque Nacional Los Glaciares y Lago San Martín Zona Perito Moreno - Lago Buenos Aires	<b>TIERRA DEL FUEGO</b> Ushuaia - Parque Nacional Tierra del Fuego Río Grande

**Un enérgico plan de desarrollo turístico, con políticas activas y la movilización de todos los actores del sector, consolidará al turismo como la actividad económica más importante del siglo XXI.**

**La Argentina tiene un potencial turístico que no ha desarrollado plenamente aún. Son pocos los países, que como el nuestro, están en condiciones de ofrecer tantas oportunidades.**

## ***II.V: Algunos elementos a tener en cuenta en un análisis de factibilidad de un emprendimiento turístico:***

Simplemente a modo de ejemplo, se enumeran algunos de los elementos que es necesario tener en cuenta a la hora de analizar la factibilidad de un emprendimiento turístico.

A lo largo del presente trabajo, iremos enumerando otros factores igualmente importantes.

### **1.- Ecoturismo:**

Una de las tendencias más recientes y que más ha crecido en el escenario turístico mundial es el ecoturismo. Ha sido definido por la Sociedad de Ecoturismo como: "...viajar a áreas naturales animado por la intención de comprender la historia cultural y natural, teniendo cuidado en no alterar la integridad del ecosistema y al mismo tiempo produciendo oportunidades económicas que hagan que la conservación de los recursos naturales sean beneficiosas para los ciudadanos de la localidad o de la región...". La Argentina puede imitar a otros países impulsando esta actividad y convirtiéndola en una fuente de empleos y de divisas.

Los turistas de los países industrializados buscan, cada vez más, vacaciones con las que puedan experimentar un contacto directo con la naturaleza. Al mismo tiempo, los turistas de los países en desarrollo reconocen que los recursos naturales y culturales son bienes que deben ser preservados para las generaciones futuras. La convergencia de ambas actitudes hace que para Argentina el ecoturismo presente uno de los mayores potenciales de la actividad turística nacional.

### **2.- Parques Nacionales y otras áreas protegidas:**

En la Argentina existe un sistema de áreas naturales protegidas, bajo jurisdicción de la Administración de Parques Nacionales (APN). Es uno de los más antiguos en América del Sur. Las primeras reservas de tierras se crearon en 1902.

La APN custodia 25 Parques y 14 Reservas Nacionales, 5 Reservas Naturales y 3 Monumentos Naturales. Su distribución va desde el Parque Nacional Iguazú en el noreste al Parque Nacional Tierra del Fuego en el extremo sur del país. Totalizan una superficie de 32.358 km<sup>2</sup>, lo que es aproximadamente igual al 1,2 % del territorio continental argentino.



A partir de 1991 el sistema se ha visto enriquecido con la incorporación de nuevas reservas naturales ubicadas en varias de las provincias argentinas. Su finalidad es la de defender la integridad de distintos ecosistemas. La insuficiencia de medios económico-financieros para su adecuado aprovechamiento, lo que no obsta la firme decisión de protegerlos, motiva el aliento a la participación del capital privado -a través de concesiones- en su desarrollo.

### **3.- Areas de esquí:**

La Argentina ofrece algunos de los mejores centros de esquí del mundo. Es necesaria su modernización y actualización. Los deportes de invierno exigen una periódica renovación e incorporación de medios de elevación y equipos complementarios para su práctica. Estas necesidades requieren el aporte de capitales.

Las oportunidades existen. La vasta región andina ofrece inmejorables localizaciones para nuevos emprendimientos. La tendencia manifestada durante los últimos años permite augurar un sostenido crecimiento en la práctica de los deportes de invierno y su pleno desarrollo.

### **4.- Hoteles y Complejos turísticos:**

La industria hotelera argentina se concentra principalmente en Buenos Aires y en la costa atlántica de la provincia del mismo nombre. Existen oportunidades de negocios en otras localizaciones. Algunas de ellas no cuentan con suficiente cantidad de establecimientos, o la calidad del servicio debe mejorarse, a pesar de encontrarse cercanas a los principales destinos turísticos.

En los últimos años se han construido hoteles en todo el país pero poblaciones como Puerto Iguazú, El Calafate, Ushuaia o regiones como el Noroeste argentino todavía deben mejorar su oferta de alojamiento turístico.

### **5.- Estancias:**

Esta modalidad de alojamiento turístico, que se ha desarrollado en pocos años, aprovecha las especiales características de los establecimientos agrícola-ganaderos argentinos. La oferta abarca desde sencillas y rústicas casonas hasta verdaderos palacios. Han sido preparados para brindarse a pleno. La presencia de sus propietarios agrega al encanto propio del lugar el compartir las actividades diarias de la vida rural, su cultura, sus tradiciones y hasta anécdotas familiares.

Como es una actividad relativamente nueva existen posibilidades de imprimirle un fuerte impulso, por ejemplo, estructurando sistemas de conexiones para reservas apoyándolas con estrategias de marketing específicas. Algunos operadores locales han establecido contactos comerciales recibiendo muy buena aceptación en el mercado internacional.

#### **6.- Centros para congresos y convenciones:**

La ciudad de Buenos Aires cuenta con infraestructura para estos encuentros pero el crecimiento que han experimentado este tipo de reuniones exige ampliar y actualizar las instalaciones existentes en todo el país (ver Anexo VI). El Centro Cultural General San Martín, dependiente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, ha quedado desactualizado.

El Sheraton Hotel, uno de los más utilizados, ha completado recientemente obras de ampliación que incorporaron 180 habitaciones. Ya están funcionando casi 3.000 m<sup>2</sup> de nuevos salones para reuniones y exposiciones. El Centro Costa Salguero, en poco tiempo logró ubicarse en segundo lugar en cantidad de encuentros y de personas asistentes. La posibilidad de seguir incrementando el número de reuniones se ve limitado por la infraestructura existente. Su expansión sigue siendo necesaria.

#### **7.- Capacitación de recursos humanos y desarrollo gerencial:**

La capacitación de los recursos humanos en la Argentina padece los mismos inconvenientes que en otros países latinoamericanos. Los centros de enseñanza turística, salvo contadas y recientes excepciones, carecen de planes de estudios adecuados a las necesidades de las empresas del sector. Esto dificulta la incorporación de sus graduados al mercado laboral, en muchos casos los desalienta, impulsándolos hacia otras actividades.

La adecuada capacitación de los recursos humanos, para todos los puestos empleados en el sector y para quienes quieran incorporarse a él, es un factor clave en momentos en que la calidad de los servicios y la satisfacción del consumidor son el centro de atención de quienes los proveen.

## ***II.VI: Matrices***

A continuación, y con todos los elementos expuestos hasta aquí, se ha elaborado las matrices FODA, EFE y EFI.

De la evaluación cuali-cantitativa de los factores externos del proyecto (Matriz EFE), y teniendo en cuenta que un valor ponderado de 5 marca un excelente posicionamiento, y un valor cercano a 1 indica un posicionamiento extremadamente débil, podemos afirmar que el valor de 3,2 para el proyecto en cuestión marcaría un buen posicionamiento.

Es necesario un monitoreo permanente de la situación, trabajando para aprovechar al máximo las oportunidades y reducir las amenazas que se presenten.

Asimismo, de la evaluación cuali-cuantitativa de los factores internos del proyecto (Matriz EFI), se puede afirmar que el valor ponderado de 2,95 estaría indicando un posicionamiento cercano al medio, y con campo para trabajar minimizando las debilidades que se presenten y maximizando las fortalezas de este tipo de emprendimientos.

Seguidamente se presenta un análisis comparativo de algunos elementos clave que son tenidos en cuenta por las personas a la hora de definir donde vacacionar.

En este cuadro se presentan las regiones turísticas por excelencia de nuestro país. Las mismas han sido agrupadas en:

- Noroeste
- Cataratas del Iguazú
- Sierras de Córdoba
- Mendoza
- Costa Atlántica
- San Martín de los Andes-San Carlos de Bariloche
- Puerto Madryn-Península de Valdez
- El Calafate-Ushuaia

Del análisis de algunos de los elementos claves para decidir donde vacacionar, presentados en el cuadro precedente surge que, sobre un valor máximo de 3 puntos, el área Noroeste es la que tiene el más bajo puntaje, alcanzando los 1,36 puntos.

Asimismo en el otro extremo se ubica el área San Martín de los Andes-San Carlos de Bariloche con un puntaje de 2,64.

Teniendo en cuenta esta calificación, el análisis se centrará en esta última región, y más precisamente en el área de San Carlos de Bariloche por considerarla, a partir de los elementos clave analizados, la que mejor posicionamiento tiene en su región.

### **III.- La Patagonia Andina y San Carlos de Bariloche**

#### ***III.I: Introducción:***

##### **Patagonia Andina:**

Como su nombre lo indica, es la que está atravesada por la Cordillera de Los Andes y se encuentra en la parte oeste de la República Argentina, sobre el límite con Chile. Allí, se extienden los Andes patagónico-fueguinos. Es una zona montañosa, de clima frío y húmedo, cubierta por exuberantes bosques, con árboles de gran altura como lengas, coihues, araucarias, alerces y arrayanes.

Las principales características del clima patagónico son sus otoños y primavera cortos, e inviernos largos. Gran amplitud térmica entre el verano y el invierno, así como también es marcada la diferencia de temperatura entre el día y la noche.

La Patagonia Andina es húmeda, las precipitaciones superan los 2000 mm.

Para poder transitar con total tranquilidad y disfrutar de todos los paisajes, la mejor época es en verano, entre los meses de diciembre y marzo, aunque esto excluye, claro está, a los amantes de la nieve.

##### **San Carlos de Bariloche:**

San Carlos de Bariloche está ubicada sobre la costa meridional del lago Nahuel Huapi a 770 mts sobre el nivel del mar, dentro del Parque Nacional Nahuel Huapi.

Es una de las ciudades más pobladas de la Provincia de Río Negro, y uno de los centros turísticos más importantes de la Argentina.

San Carlos de Bariloche es la ciudad que concentra la mayor cantidad de servicios turísticos de la Patagonia. **¡Error! Marcador no definido.** Esta ciudad, particularmente dotada por la naturaleza tiene, además, una población empeñada en satisfacer los requerimientos de los miles de turistas que visitan la zona, lo que la convierte en la Capital de los Lagos del Sur.

Cuenta con infraestructura y equipamiento acorde con su importancia de ciudad turística, destacando el servicio de hotelería que va desde construcciones típicas a modernos establecimientos.

En cualquier época del año, desde San Carlos de Bariloche, se pueden disfrutar las variantes que la naturaleza ofrece. En las cuatro estaciones del año esta ciudad tiene atractivos para ofrecer. **¡Error! Marcador no definido.**

En invierno, la gama de deportes invernales que abarca desde el esquí al mountain bike, snowboard, polo de nieve y parapente, encuentra en el Cerro Catedral (a menos de 20km. de la ciudad), toda la infraestructura necesaria: 67 km. de pistas, telecabinas, hoteles, casas de té, shoppings, escuelas de deportes, alquiler de equipos y asistencia en general. En verano, la oferta se amplía con las actividades de pesca, trekking, cabalgatas, rafting y la totalidad de sus tradicionales excursiones a los puntos más atractivos de zona, incluido el viaje a Chile por los lagos.

**¡Error! Marcador no definido.**

Si de diversiones se trata, San Carlos de Bariloche posee la más moderna y actualizada oferta, de excelente nivel, en entretenimientos y espectáculos. Un moderno casino, discos, pubs, restaurantes y cibercafés lo esperan para disfrutar de las noches durante su estadía.

Pero San Carlos de Bariloche no se agota en la nieve, los deportes, los manjares y las visitas. Se puede armar su propio tour, contando con los más exquisitos recursos hoteleros y gastronómicos, en exclusivos parajes como el Llao-Llao, donde además puede practicar golf en uno de los más idílicos paisajes de la zona.

También mochileros y bohemios pueden disfrutar de posadas, albergues, y campings, enclavados en las montañas o a orillas de algún lago.

Sin dudas, Bariloche es el punto más importante de visita en la Patagonia.

### ***III.II: Etimología***

El nombre de esta población, es compuesto y se formó por agregación en el curso de su historia. La población comenzó llamándose "San Carlos" y luego se le agregó el aditamento "de Bariloche".



El nombre "Bariloche" alude al famoso paso cordillerano que descubriera el R.P. Guíllelmo S. J. a comienzos del S. XVIII y cuyo nombre correcto es "Vuriloche" o "Buriloche". Así lo mencionan los primitivos cronistas y viajeros.

Este error no es moderno como muchos afirman. "Actualmente se sostiene que al fundar el pueblo de S. C. de Bariloche fue por una equivocación en las actas que se escribiera "Bariloche" y no "Vuriloche" como se afirma sería correcto, pues el nombre proviene del Paso que descubriera el Rdo. P. J. Guillelmo, en 1714 y que Moreno redescubriera en 1880; pero lo curioso del caso es que el pueblo de Bariloche se delineó en 1902 y ya Moreno, en el año 1853 en un artículo que publicó en el diario "La Nación" lo escribe Bariloche y así también figura en el mapa del Instituto Geográfico Argentino, edición 1896". Aun antes de la fecha mencionada por E. V. Moreno en el texto anteriormente citado se halla la escritura "Bariloche". Guillermo E. Cox, habla del "Camino de Bariloche" en 1859 y el mismo F. P. Moreno en 1880 relata su descubrimiento del "Paso de Bariloche".

### ***III.III: Historias y Leyendas***

Antes de la llegada de los españoles poblaban la región distintos grupos de indígenas. En la isla de Tierra del Fuego estaban los yámanas y los onas o selknam. En el continente vivían tribus de pehuenches, mapuches y tehuelches.

Justamente a estos últimos, según una de las interpretaciones, le debe el nombre la región: Al parecer eran de gran estatura y con un físico muy desarrollado por lo que los primeros españoles que llegaron los llamaron "patagones", comparándolos con "Patagón", el nombre de un gigante, personaje muy popular en unas novelas de la época.

Otra de las historias con respecto al origen del nombre Patagonia también hace referencia a los tehuelches, pero en este caso se dice que el nombre proviene de las enormes huellas que dejaban, un poco debido a su físico y otro poco porque se cubrían los pies con pieles para protegerlos.

Hoy en día la mayor parte de los indígenas patagónicos vive en reservas o trabajan en estancias. La comunidad más numerosa es la de los mapuches, con unas 35.000 personas.

Restos de la vida primitiva de los pueblos indígenas se encuentra en cavernas con dibujos rupestres y en los depósitos de piedras, llamados "picaderos", donde aún hoy pueden encontrarse puntas de flechas y distintos instrumentos de trabajo utilizados por los indios.

Durante la primera mitad del siglo XVI llega a oídos del Capitán don Francisco de César rumores sobre la existencia de una fabulosa ciudad construida de oro y piedras preciosas a orillas de un gran lago, en tierras al sur del continente americano.

Estos rumores bastaron al conquistador para lanzarse en su búsqueda. Aunque vanos fueron sus esfuerzos, su epopeya generó tantas y tan variadas versiones que aquellos rumores se transformaron en leyenda, y la supuesta ciudad fue llamada desde entonces: "La Ciudad de los Césares".

El territorio de los grandes lagos fue habitado por diversos grupos indígenas; éstos eran los Pehuelches, Puelches, Poyas y Vuriloches. Hubo muchos intentos de incorporarlos a la civilización a través de las misiones jesuíticas que se establecieron entre los años 1670 y 1720. El primero de los misioneros en llegar fue el padre N. Mascardi, y luego continuaron su obra evangelizadora los padres Guillermo, Elguea y Laguna.

Durante más de un siglo no se tuvieron noticias de la zona, hasta que en 1860 son emprendidas expediciones de reconocimiento por parte de Cox, desde Chile y Perito Moreno desde Argentina quien llegó al río Limay en 1876.

Con la llegada de las expediciones militares de los Generales Roca y Villegas (contra el cacique Pincén) se logra pacificar la región, y de este modo atraer a futuros pobladores.

La formación de S. C de Bariloche, se encuentra en estrecha relación con el desenvolvimiento del tránsito regular hacia Chile, desenvolvimiento que data de mediados del año 1890 debido a comerciantes chileno-germanos de Puerto Montt que impulsaron el comercio entre ambas laderas de los Andes.

Al año siguiente de su fundación, en marzo de 1896, el Perito Moreno visita la naciente población y nos ha dejado su impresión con las siguientes palabras: "Así volví a ver el venerable del lago, el centenario ciprés que había observado en 1880, próximo al arroyo Niericó, en la falda de la morena y dominando a la población de San Carlos construida últimamente por los hermanos Wiederhold, de Puerto Montt, hijos de alemanes y miembros de esa raza enérgica y trabajadora que se está formando al Sud de Chile, y que argentinos deberíamos tratar de formar en Patagonia. La casa de negocios de los señores Wíederholtz

provee ya las necesidades de una vasta zona y exporta los productos de la misma a Puerto Montt, para lo cual dispone de embarcaciones. Vi allí una de doce toneladas que construían carpinteros chilotes. Será la primera embarcación de alguna importancia que surque los lagos patagónicos.

El comercio de lanas, cueros, cerda, papas, queso, manteca y otros productos menos importantes permite despachar una embarcación quincenal a Puerto Blest, en el extremo oeste del lago, productos que son transportados en tres días a Puerto Montt, mientras que para llevarlos a Viedma se requeriría un mes y más".

El transporte entre Pto. Blest y lago Todos los Santos, donde volvían a ser embarcadas, se hacía mediante recuas de mulas.

Juan Steffen, émulo chileno de Moreno en la exploración de la cordillera patagónica, describió así a la población: "En el año 1897 el número total de las habitaciones alrededor del lago llegaba sólo a 14 y en el sitio que actualmente ocupa San Carlos no existía otra cosa que una bodega para depositar lana que llevaban los indígenas desde las pampas patagónicas, desde muy lejos con el fin de comerciarlas por víveres, vestuario y objetos de utilidad doméstica". La travesía hacia Puerto Blest al pie de la subida al Paso se realizaban, aún entonces, en grandes lanchas semicubiertas en bote de vela abiertos, en que se transportaban conjuntamente personas y animales. La duración de la travesía dependía del viento. Cuando era favorable unas cinco horas y media. Cuando era adverso duraba hasta 2 días y medio.

El puerto de San Carlos se encuentra mal protegido de los vientos del N.W.. N. E. Sus muelles, han sido destruídos en varias ocasiones, de manera que la carga y descarga de las embarcaciones suele realizarse a menudo en el vecino Puerto Moreno o en otros pequeños lugares menos expuestos. "El segundo elemento decisivo para la formación de la localidad de San Carlos es el gran camino que desde la pampa Patagónica abierta llega este Puerto a lo largo de la ribera Sud".

El primitivo camino conducía a Viedma por el curso inferior del R. Negro y la travesía desértica de Valcheta. Otra vía unía a San Antonio por Maquinchao. Por el Norte la ruta a Neuquén empalmaba con el ferrocarril a Bahía Blanca y hacia el sur, bordeaba la cordillera hasta, el Estrecho de Magallanes.

En 1898 San Carlos presentaba el siguiente aspecto: "Aquí hay unas cinco casas y ranchos sobre la ribera E. de un pequeño arroyo unos 30 m. sobre el nivel del lago, escondidas entre Maitenes y Cipreses. Sobre el borde del arroyo hay una buena huerta que produce todas las legumbres necesarias para la casa. A unos 500 mts.al E. está situada en una pequeña llanura

baja sobre la costa del mismo lago, la chacra de Narciso, que a juzgar por su tierra negra parece ser un punto muy, fértil y a propósito para la agricultura".

A los, hermanos Wiederholtz sucedió la razón social Hube y Achelis, alemanes también venidos de Pto. Montt muy progresistas y emprendedores quienes ya en 1902 habían montado un próspero establecimiento que contaba con saladero, aserradero y un servicio semanal de comunicación con Pto. Montt por el boquete Perez Rosales. Para la navegación del Nahuel Huapi trajeron un vapor el "Cóndor" primer vapor que surcó sus aguas. El "Cóndor" había sido construido en Valdivia, Chile, y llevando el casco desarmado por el paso mencionado. Las piezas que más dificultades ofrecieron fueron las calderas que no pudieron ser desarmadas por no haber en San Carlos elementos para remacharlas.

La firma Hube y Achelis tenía su casa matriz en Pto. Montt y filiales en varios puntos En San Carlos, "Rincón del Potrero" (actual Rincón) y Cumayo. El gobierno chileno le subvencionaba la línea de navegación del lago Nahuel Huapi y le acordaba una suma importante en pago del camino abierto en la cordillera. Poseía línea telefónica desde sus edificios en el lago hasta Pto. Montt."Hube con su línea de navegación, sus 3 ó 4 casas de comercio ubicadas sin permiso ni concesión en terrenos fiscales, corta madera y puede decirse que "es como un señor feudal del lago".

Sobre la base de los negocios de Hube y Achelis, de Puerto Montt, con terrenos de la Sociedad Agrícola de Neuquén y con otros lotes comprados y arrendados en la República Argentina y con las concesiones de Horacio Rodríguez y parte de la de Tornero, se formó la Compañía Comercial y Ganadera Chile y Argentina, con un capital de cuatrocientas mil libras esterlinas divididas en acciones de una libra, entre cuyos proyectos figuraba un lavadero de lanas, aserraderos y un ferrocarril aéreo de seis kilómetros de largo desde Casa Pangué, en Chile, hasta el límite.

A esta sociedad, en que entraban capitales argentinos y chilenos el gobierno argentino le otorgó la liberación de derechos para lo que importara por vía del Pacífico, en una zona determinada.

El carril aéreo comenzó a tenderse, pero penurias de la empresa interrumpieron las obras, comenzada ya la picada y construidas las primeras torres. Los postes caídos fueron durante años testimonio de una época plena de proyectos, quizás utópicos pero que hablan de la fe en el porvenir de quienes los elucubrarón y no titubeaban en llevarlos a la práctica.

En 1904 San Carlos, de Bariloche presentaba un aspecto próspero y pintoresco. "Más tarde entré por la calle principal al reducido caserío que, aunque pequeño es una joya por su situación en un lugar tan pintoresco. La calle principal lleva el nombre del fundador del

pueblo, el distinguido y respetado capitán don Mariano Fosbery, segundo jefe hoy del regimiento 3o. de caballería destacado en San Martín de los Andes. Si bien este pueblo carece de abundante edificación, no sucede lo mismo en cuanto movimiento comercial, que hoy puede considerarse la llave y centro de posición de la mayor parte del lejano sur de la Patagonia... "El pueblo tiene unas cincuenta casas todas construídas de madera de Coyhue o Ciprés, altas, bien ventiladas y con su frente en su mayoría hacia el lago... Entre los edificios importantes, se coloca en primera línea el cuartel del destacamento del Regimiento tres de Caballería, obra adecuada para el fin que se le ha impuesto, que construido y concluido gracias a la laudable iniciativa del mencionado capitán Fosbery". El progreso de la construcción en el pueblo se veía frenado por el alto costo de la madera que vendía un concesionario que la extraía de cerca de Pto. Blest y por la prohibición del gobierno a los pobladores de hacer cortes gratuitos de madera.

En 1909 contaba ya con 1250 Habitantes, correo y telégrafo, juzgado de paz, registro civil y servicio de automóviles con Neuquén que era punta de rieles del F.C. del Sud.

#### ***III.IV: Delineación***

Lleva fecha 3 de mayo de 1902 el decreto del Poder Ejecutivo Nacional reservando para el pueblo de "San Carlos de Bariloche" una superficie de 400 Has. sobre el Lago Nahuel Huapi. "Sobre la delineación de este pueblo existen los siguientes antecedentes: El ingeniero Lucero hizo el primer relevo de las poblaciones existentes; el mayor Fosbery marcó en el terreno un reducido número de manzanas, abarcando las poblaciones determinadas por el ingeniero Lucero. Sobre este trazado se elevaron algunos edificios.

El señor Primo Capraro gran pionero, constructor de esa localidad, hizo algunos ensanches parciales de la misma, siendo por último, el administrador de la colonia Nahuel Huapi, Don. H. Giovanelli quien proyectó un plano de este pueblo basado en el trazado del mayor Fosbery. La mensura fue realizada por el ingeniero Eliseo Schieroni, designado por decreto de 7 de septiembre de 1909. En este último decreto se designa a este pueblo con el nombre de "Bariloche".

De la mensura practicada resulta un total de 91 manzanas; 78 regulares de 100 x 100; y las restantes irregulares. (Por decreto de 26 de julio de 1927 -expediente 6339-1927- -se aclara la verdadera denominación de "Bariloche" a que se refiere el decreto de 1909 por la de "San Carlos de Bariloche".

### ***III.V: Turismo***

#### Llegada del turismo:

Con Aarón Anchorena como ideólogo de las excursiones, llegan los primeros viajeros a fines del verano de 1902.

A partir de 1924, después de un largo viaje en tren desde Bs. As. a Neuquén, y desde allí en automóvil hasta Bariloche, llegan importantes contingentes de turistas. Más adelante se logró la ampliación de la red ferroviaria; y una década después Bariloche recibía el primer ferrocarril, y el progreso fue un hecho.

reservando por decreto una superficie de 400 Has. dentro del Parque Nacional Nahuel Huapi, para el asentamiento de "el pueblo de San Carlos de Bariloche".

Este nombre fue adoptado definitivamente por decreto el 26-7-1927.

#### Actividades que se pueden desarrollar en S.C de Bariloche:

Esta región le ofrece la posibilidad de realizar las más diversas actividades. Por un lado, el turismo tradicional con una impresionante variedad de excursiones. Por el otro, la gran cantidad de espejos de agua lo invitan a la práctica de deportes náuticos.

#### **\*Esquí:**

El crecimiento constante del número de personas que practican este deporte, llevó a la creación de numerosos centros de esquí en el país. En los cuadros de las páginas siguientes se visualiza las principales características (medios de elevación, pistas, precios, etc.) de cada uno de los centros de esquí patagónicos argentinos.

Dentro de ellos, el más famoso y reconocido es el Cerro Catedral, el que se encuentra a 19 kilómetros de S.C. de Bariloche. Cuenta con la mayor historia dentro del esquí de Latinoamérica. Aquí se comenzó a practicar este deporte en la década de 1930, cuando un reducido grupo de jóvenes fundó el Club Andino. Hoy en día tiene todo lo que pueden desear tanto los esquiadores expertos, deportistas de nivel internacional, como los principiantes o sólo aficionados y también familias en busca de descanso y unas vacaciones diferentes.

Está rodeado de una increíble belleza natural. Desde sus pistas se puede observar el magnífico Lago Nahuel Huapi, el tranquilo Gutiérrez, la Isla Victoria. Su privilegiada forma, con laderas en forma de abanico que miran al sudeste, lo dotan de excelente calidad de nieve, apta para practicar todas las variantes del esquí.

También es un centro de alta calidad por sus innovaciones: año a año se incorporan nuevas tecnologías en cuanto a medios de elevación, o posibilidades de obtener buena nieve aun cuando las condiciones climáticas no sean las mejores.

En el rubro servicios, la Villa Catedral, en la base del cerro, ofrece al turista sus proverbiales hoteles y centros de alojamiento, sus restaurantes, en los que se preparan las especialidades de la zona, como el ciervo ahumado, y todas las variedades de truchas y salmones, y los bares donde se disfruta el clima especial del apres-ski, con un chocolate caliente para reponer energías y las deliciosas tartas de frutas finas. Del mismo modo, las escuelas de esquí y las asociaciones de instructores esperan al turista para brindarles todos los conocimientos que necesiten adquirir o perfeccionar.

Existen dos áreas concesionadas en el cerro: Catedral Alta Patagonia y Robles Catedral.

Los medios de elevación se renuevan permanentemente y están a la altura de los más modernos del mundo. Entre las novedades se encuentra el llamado "séxtuple barrilete", que es una aerosilla con telecabina para seis esquiadores.

#### **\*Pesca:**

Constituye otro gran atractivo.

**¡Error! Marcador no definido.** Los lugares más importantes para la pesca son los lagos Mascardi, Gutiérrez, Roca, Guillermo y Nahuel Huapi.

#### Requisitos:

La temporada de pesca es desde mediados de Noviembre a mediados de Abril de cada año.

El permiso sirve para lagos y ríos.

Para todos los casos es obligatoria la compra de un permiso, el cual se adquiere en comercios de artículos deportivos, en la Municipalidad o en la Administración de Parques Nacionales.

#### Especies que se pescan:

*Trucha Marrón* (Salmo trutta)

*Trucha de arroyo* (Salvelinus fontinalis)

*Trucha de lago* (Salvelinus namaycush)

*Trucha arco iris* (Oncorhynchus mykiss)

En las jurisdicciones provinciales, fuera de los Parque Nacionales, además de las especies mencionadas, se puede pescar:

*Perca* (*Percichtys* spp)

*Pejerrey patagónico* (*Pagonina hatcheri* o *Odontesthes microlepidotus*)

*Pejerrey bonaerense* (*Odontesthes bonaerensis*)

*Carpa* (*Cyprinus carpio*)

Las restantes especies autóctonas (*bagres, puyenes, peladillas y el salmón encerrado*) deberán ser devueltas al agua vivas y con el menor daño posible.

#### Modalidades de pesca, equipos y señuelos:

\**Cuchara o Spinning*: Se utiliza un señuelo artificial de cualquier tipo, unido a una línea de nylon, donde el peso para el lanzamiento está dado por el señuelo y no por la línea.

\**Mosca o Fly Casting*: Hay que usar el señuelo denominado mosca, unido a una línea especial conocida como cola de ratón , a través de un tramo de nylon o similar llamada leader, lanzada por una caña apropiada para esta modalidad donde el peso para el lanzamiento está dado por la línea.

\**Arrastre o Trolling*: Se puede utilizar un señuelo artificial de cualquier tipo arrastrado desde una embarcación sin importar el modo de propulsión de la nave.

#### Algunas recomendaciones:

- Está totalmente prohibido pescar con carnada viva con excepción del pejerrey.
- Quienes hubieran pescado recientemente en áreas afectadas por la "Enfermedad del Torneo" (Whirling Disease), principalmente en Estados Unidos de Norteamérica y Europa, deberán lavar cuidadosamente su equipo de vadeo, para evitar propagar esta enfermedad que no existe en la Argentina.
- Se prohíbe la caza submarina en la zona Andina y la comercialización del producto de pesca.
- La cantidad de ejemplares permitidos para la pesca varía según cada provincia de la Patagonia; por lo general para salmónidos el máximo es dos por día y en cuanto a la perca y pejerrey en algunos casos puede ser hasta 20 piezas y la carpa sin límites.

En muchos casos no está permitido pescar en la extensión total de algunos lagos, ríos o arroyos



### **\*Trekking:**

Es una actividad efectuada a pie, por lo general de larga duración, cuyo escenario es la naturaleza agreste asociada generalmente a zonas montañosas.

Los recorridos son, en su mayoría, por sendas marcadas. En gran parte de los casos no se requiere de experiencia previa ni de equipos especiales. Por ser caminatas largas existen sencillos servicios de alojamiento llamados refugios y claro, se puede acampar en determinadas zonas. Hay que tener en cuenta que esta actividad se desarrolla, comúnmente, dentro de los Parques Nacionales donde hay leyes de protección a la flora y fauna. Cada vez que se parte a realizar trekking o caminatas, es necesario contactarse con el Guadaparque de la jurisdicción correspondiente. S. C de Bariloche, es la ciudad que más desarrollado tiene las actividades alternativas como el trekking.

Cantidad de cumbres maravillosas que, en muchos casos, tienen refugios para poder pernoctar o simplemente para descansar y reponer fuerzas.

### Refugios:

\*San Martín o El Jacob: 1.650 m.s.n.m. Margen izquierda del Lago Jacob. Duración 4 días.

\*Manfredo Segre o Italia: 1.650 m.s.n.m. Al pie del Cerro Negro, junto a la Laguna Negra. Duración : 4 horas de ascenso.

\*López: 1.620 m.s.n.m. Cerro López. Duración: 3 horas de ascenso.

\*Otto Meiling: 2.050 m.s.n.m Cerro Tronador, sobre los Glaciares Castaño Overo y Alerce. Duración: de 5 a 7 horas de ascenso.

\*Juan Javier Neumeyer: 1.250 m.s.n.m. Valle del Challhuaco Duración 1 hora de ascenso.

\*Lynch: 1.950 m.s.n.m. Cerro Catedral, filo Punta Nevada

\*Emilio Frey: 1.700 m.s.n.m. al pie de las Torres del Cerro Catedral, junto a la Laguna Tonchek. Se puede acceder a través de la aerosilla Robles y luego 2 horas de caminata o bien desde la base del cerro por la picada , son 4 horas.

\*Berghof: Cerro Otto, Km.8

### Travesías:

\*Laguna Azul: 4-5 horas - Dificultad media

\*Refugio López- Laguna Negra: 5 a 8 horas de caminata. Se aconseja tener experiencia en montaña.

\*Refugios Frey - San Martín: 8 horas. Sólo si tiene experiencia o con un guía

\*Paso de las Nubes: aproximadamente 2 días. 35 kms. de increíble belleza. Es aconsejable ir acompañado de un guía.

### **\*Caza Mayor**

#### Especies:

*Ciervo colorado, Jabalí y Puma*

Las mejores zonas están en otras localidades de la Provincia de Río Negro, en los Departamentos de Adolfo Alsina (Viedma), Avellaneda (Choele Choel y Pichí Mahuida (Río Colorado).

Ciervo Colorado: existe un solo coto de caza: Estancia San Ramón cercana a la localidad de Pilcaniyeu a 70 Km de Bariloche. La época es durante todo el año.

#### Tipo de armas:

De un tiro o de repetición manual. De cañón largo estirado y calibre no menor a 6,3 mm. proyectiles de punta blanda o expansiva con energía de 1000 pies por libra. Cañón liso y calibre no menor de 16 mm. Con cartuchos cargados con proyectiles sólidos. Cañón liso y calibre no menor de 9 mm. Y proyectiles de punta blanda.

#### Temporada:

Jabalí y puma durante todo el año sin límite de piezas.

#### Dónde se obtiene el permiso:

Los permisos se compran en la Dirección de Fauna de Río Negro, o en las respectivas delegaciones zonales.

Queda vedada la caza en toda sus modalidades en las siguientes áreas protegidas: Parque Nacional Nahuel Huapi, Reserva Punta Bermeja y Meseta de Somuncura.

**\*Caza Menor:**

Especies:

*Perdiz, Martineta, Mara (Liebre patagónica), Avutarda, zorro, conejo europeo y loro barranquero.*

Tipo de armas:

Las más utilizadas son: la escopeta en todos sus tipos (de un cañón superpuestos o yuxtapuestos) y el rifle calibre 22. El calibre 16 es el más común para la caza de martineta y perdiz.

Temporada:

Entre los meses de Mayo a Agosto inclusive. El máximo de piezas permitidas es de 6 con excepción del loro barranquero, que es sin límite.

Dónde se obtiene el permiso:

Los permisos se compran en la Dirección de Fauna de Río Negro, o en las respectivas delegaciones zonales.

Queda vedada la caza en toda sus modalidades en las siguientes áreas protegidas: Parque Nacional Nahuel Huapi, Reserva Punta Bermeja y Meseta de Somuncurá.

## **\*Ecoturismo:**

El ecoturismo, tal como lo define la UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza), es "aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural del presente o del pasado que pueda encontrarse allí a través de un proceso que promueve la conservación; tiene bajo impacto ambiental y cultural, y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales".

Hace algunos años el término ecoturismo no existía y mucho menos como disciplina de factibilidad económica aunque los primeros pasos los dieron los primeros naturalistas como Charles Darwin, Humboldt, Bates, etc. hace mucho tiempo atrás, y fundaron los cimientos de lo que hoy conocemos como uno de los productos turísticos más prominentes.

En los últimos años el término ha cobrado vida e interés emergiendo como una verdadera posibilidad y opción factible en búsqueda de la conservación de áreas naturales y culturales con la ventaja importante que con lo producido de esta actividad se benefician las comunidades locales y se promueve el desarrollo sostenible.

El lugar donde se practica esta actividad es principalmente en el Parque Nacional Nahuel Huapi. Este parque, junto con la reserva nacional Nahuel Huapi, tienen, en conjunto, una extensión total de aproximadamente 710.000 ha. En ésta área se protege una muestra representativa de los ambientes naturales de la región andina del norte de la Patagonia; provee oportunidades para la recreación y el turismo, y constituye un verdadero laboratorio natural para la investigación científica.

Los Parques Nacionales, son áreas resguardadas por el Estado Nacional para proteger su patrimonio natural y cultural. La mayoría de los parques Nacionales argentinos comprenden en realidad dos categorías distintas de manejo: Parque Nacional y Reserva Nacional. En los Parques Nacionales se trata de conservar los ecosistemas en su estado más natural posible. Por eso solo se permite el desarrollo de actividades turísticas y la investigación científica.

Las Reservas Nacionales generalmente rodean a los Parques, actuando como una zona de amortiguación de los impactos que producen las actividades humanas en las áreas aledañas no

protegidas. Además de las actividades recreativas y científicas, se admite el aprovechamiento regulado de los recursos naturales bajo la supervisión de la Administración de Parques Nacionales.

Dados los diferentes relieves geográficos y las variaciones climáticas existen en el Parque Nacional Nahuel Huapi ambientes bien diferenciados:

*\*Altoandino:* A más de 1.600 metros sobre el nivel del mar, los suelos someros, las bajas temperaturas, los fuertes vientos e intensas nevadas no permiten un buen desarrollo de la vegetación. Sólo crecen en forma dispersa pequeñas plantas adaptadas a estas condiciones rigurosas. Aquí habita el majestuoso cóndor; durante el verano es un refugio importante para el amenazado huemul -ciervo andino- y también para otros animales que en épocas de bajas temperaturas descienden en busca de un clima más favorable. La nieve acumulada durante el invierno en esta zona del Parque, alimenta los últimos glaciares y la delicada red de arroyo, ríos, lagos y lagunas.

*\*Bosque húmedo:* Ocupa las laderas y valles, por debajo del ambiente altoandino. En esta zona, de abundantes lluvias y clima templado, crecen grandes árboles como el coihue y la lenga (que se torna rojiza en otoño) formando bosques densos. En sitios más secos se desarrolla el ciprés, y el ñire ocupa diferentes ambientes acompañado por otras especies. Estos bosques proporcionan refugio y alimento a numerosas especies animales. Los mamíferos como el Pudú, el Gato Huiña y el Monito de Monte, son difíciles de ver. En cambio, sí se pueden observar variados anfibios y aves como el carpintero Negro, el Chuaco, el Rayadito y la Cotorra Austral.

*\*Bosque de Transición:* manchones de bosques alternando con pastizales áridos, caracterizan esta zona, donde las lluvias no son tan abundantes. El Ciprés de la Cordillera es uno de los árboles más frecuentes. Hay mayor variedad de animales que en el bosque húmedo, ya que conviven especies típicas del bosque con las que prefieren los pastizales de estepa.

*\*Estepa:* En una amplia extensión, de paisaje ondulado, los fuertes vientos y la escasez de lluvias en el verano, dificultan el crecimiento de árboles. Predominan algunas variedades de pastos de hojas duras y pequeños arbustos. Pese a la aridez de este ambiente, algunos animales como guanacos (*Lama guanicoe*), zorros, pumas (*Felis concolor*) y varias especies de lagartijas y roedores, encuentran aquí un lugar propicio para su desarrollo.

## Clima

El clima del Parque es templado y frío continental con estación seca de marcada

estacionalidad. Los veranos son secos con temperaturas medias entre 14 y 16 grados centígrados en el mes de enero. Los inviernos son húmedos y con frecuentes nevadas y la temperatura alcanza una media de 2 a 4 grados centígrados en el mes de julio. Las lluvias son frecuentes, acentuándose en el período invernal. El gradiente de precipitación va desde los 4.000 mm al año en los puntos cordilleranos como Puerto Blest, hasta solamente 600 mm en la zona del río Limay.

### **¡Error! Marcador no definido.**

#### Parque Nacional Nahuel Huapi:

El Parque Nacional Nahuel Huapi ( del araucano nahuel: tigre, huapi: isla) fue creado por ley número 12.103 en 1934. Por sus extraordinarias bellezas paisajísticas y valores primordiales de flora y fauna autóctonas, se encuentra sujeto a un régimen especial que asegura su conservación, tanto para investigaciones científicas como para educación y goce.

#### **\*Situación geográfica:**

Se encuentra situado en el sudoeste de Neuquén y Noroeste de Río Negro, englobando unas 712.000 hectáreas, de las cuales 330.000 pertenecen a la Reserva Nacional.

#### **\*Características físicas:**

El Parque presenta sus mayores elevaciones sobre el macizo andino, disminuyendo hacia el este, en la meseta patagónica.

Las más altas cumbres demarcan el límite con Chile, donde sobresale el cerro Tronador (3554 mtrs. sobre el nivel del mar), llamado así por el sonido que producen sus grandes desprendimientos de nieve y hielo. Se destacan también cerros como Crespo, Cuyín Manzano, Campana, Millaqueo, Capilla, López y Catedral con alturas que van de los 1.800 a 2.400 mtos. sobre el nivel del mar.

Valles y quebradas, llamados "pasos" permiten el cruce a Chile. Los más conocidos son Puyehue, Pérez Rosales, y el de los Vuriloques, que fue utilizado por los indígenas.

El Valle Encantado ofrece notables manifestaciones de rocas erosionadas por la lluvia y el viento, que han dejado llamativas formas ej: el Dedo de Dios, el Castillo, o el Penitente.

Es característica de la zona la presencia de lagos y ríos caudalosos, que desaguan en el Atlántico y Pacífico, alimentados por abundantes lluvias y derretimientos de nieve y glaciares.

La cuenca más importante es la del Nahuel Huapi (600.000 hectáreas) de donde proviene el nombre del Parque. En el centro se destaca la Isla Victoria, de 31 Km. cuadrados, y otras islas menores, como Huemul, Islote Centinela etc. Sus costas son sinuosas y presentan penínsulas importantes, Quetrihué, Llao Llao, San Pedro y Huemul, y profundos brazos como Ultima Esperanza, Rincón, Machete, Blest, Tristeza, Angostura y otros.

**\*Paseos y Excursiones disponibles:**

Existen una amplia variedad de circuitos y opciones para realizar paseos y excursiones. Entre los principales se cuentan:

- \*Museo de la Patagonia
- \*Museo paleontológico
- \*Museo ictícola
- \*Paseo de los artesanos
- \*Salón cultural de usos múltiples
- \*Cerro Catedral
- \*Cerro Otto
- \*Circuito Chico
- \*Cerro Tronador y Cascada de los Alerces
- \*A Tronador por Lago Mascaradi
- \*El Bolson
- \*Isla Huemul
- \*Puerto Blest y Cascada los Cantaros-Lago Frías
- \*Isla Victoria y Bosque de Arrayanes
- \*San Martín de los Andes
- \*De los Lagos Cruce Internacional (por Paso Pérez Rosales)

#### **IV: Es viable un proyecto turístico?**

En esta etapa del trabajo, y teniendo en cuenta el análisis efectuado de esta industria, se procederá a considerar la viabilidad de un microemprendimiento turístico consistente en la instalación de un establecimiento hotelero en San Carlos de Bariloche.

Se analizará el mercado hotelero, condiciones legales mínimas exigidas para la instalación y apertura de un establecimiento hotelero, elección del tipo de establecimiento y categoría y el plan de marketing.

Asimismo, en los próximos apartados, se estudiará todo lo expuesto a través de diversas herramientas utilizadas para el planeamiento estratégico:

\*Matriz FODA

\*Matriz PEYEA

\*Matriz de nuevas entradas de YIP

\*Análisis del medio externo. Análisis de Porter.

\*Estrategias Emergentes

#### **IV.I: Qué tipo y categoría de establecimiento hotelero instalar?**

A continuación se presentan cuadros descriptivos de algunos de los requisitos mínimos y permanentes necesarios para la homologación de alojamientos turísticos.

Estos requisitos han sido extraídos de la Ley Nacional de Turismo N° 18.828, el Decreto Reglamentario N° 1818, la Ley de Turismo de la Provincia de Río Negro N° 1370 y los Decretos N° 204/80, 650/82, 586/85 y 1892//89; referentes a la Reglamentación de Alojamientos Turísticos.

El objetivo de estos cuadros es tener una primera aproximación de las exigencias mínimas establecidas para cada categoría en lo referente a:

- Capacidad mínima y máxima de pasajeros o plazas
- Cantidad mínima y máxima de habitaciones
- Metros cuadrados cubiertos y descubiertos exigibles.



-Otras consideraciones varias

Las categorías analizadas son

- Hoteles: 3 estrellas, 2 estrellas, y 1 estrella.
- Hosterías: 3 estrellas, 2 estrellas, y 1 estrella.
- Hospedajes: “A” y “B”
- Bungalows: 3 estrellas, 2 estrellas y 1 estrella.
- Deptos. de Alquiler Temporario: 3 estrellas, 2 estrellas, 1 estrella, “A”, B”, y “C”

Debido a la alta inversión requerida para la homologación de Hoteles 4 y 5 estrellas, se considera innecesario incluir estas categorías en el análisis en cuestión.

Asimismo, y a partir de información obtenida de los Anexos VII y VIII, se presentan cuadros de la oferta hotelera en San Carlos de Bariloche, y su distribución porcentual por categoría.

## Estrategias Emergentes

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>FO</b> Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	<b>DO</b> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>Amenazas (A)</b>	<b>FA</b> Usar fuerzas para evitar las amenazas	<b>DA</b> Reducir debilidades y evitar amenazas

### **FO:**

\*Realizar acuerdos comerciales con escuelas primarias de "zonas verdes" (Pilar, Del Viso, etc.), las cuales resultan un mercado altamente atractivo para una propuesta diferenciadora (ecoturismo, vida al aire libre, etc.).

\*Realizar acuerdos comerciales con agencias de alquiler de automóviles.

\*Realizar acuerdos comerciales con agencias de turismo nacionales y del exterior.

\*Contactar empresas, para ofrecer paquetes turísticos a familiares de personas que viajan por congresos, convenciones, etc.

\*Publicitar el fuerte compromiso con el medio ambiente, y la "atmósfera especial" que se vive en el lugar.

\*Mantener permanente contacto con organismos nacionales, provinciales y municipales, con el fin de anticiparse a las políticas que puedan surgir (promociones, eventos, etc.).

\*Publicitar en guías turísticas internacionales.

\*Publicitar en medios nacionales específicos (revistas Week-end, Lugares, etc.).

\*Realizar acuerdos comerciales con comerciantes de la zona, y darlos a conocer en la Secretaría de Turismo, para promocionar nuestro establecimiento como punto de partida de diferentes actividades (cabalgatas, caminatas, etc.).

#### **DA:**

\*Realización de sorteos de estadías, vía el llenado de un cupón, con el fin de ampliar las bases de datos de prospectos.

\*Envío de mailings ofreciendo paquetes turísticos a precios diferenciales, si la respuesta proviene por dicho medio.

\*Realizar acuerdos comerciales con empresas, para que las mismas ofrezcan nuestros servicios a sus empleados.

\*Elaboración de folletería dando mensajes acerca de la necesidad del cuidado del medio ambiente, y a la vez promocionando el complejo turístico.

\*En la publicidad que se realice, tener en cuenta el envío de fuertes mensajes psicológicos para crear en el prospecto la necesidad de visitar el complejo turístico.

#### **FA:**

\*Firmar acuerdos comerciales con agencias de turismo de Chile, para ofrecer paquetes combinados para turistas que provengan de ambos lados de la cordillera.

\*Contactar a colegas que posean emprendimientos turísticos similares, para actuar complementariamente.

\*Crear servicios adicionales (transfer, excursiones a circuitos no convencionales, etc.) para compensar posibles caídas de precios.

\*Formar parte de las fuerzas vivas de la región (asociaciones vecinales, lucha contra el fuego, etc.), y publicitarlo como parte de la actividad de protección del medio ambiente.

## **DO:**

\*Contactar vía mailing, a través de las embajadas argentinas en el exterior, a agencias de turismo, de alquiler de automóviles, etc., para ofrecer nuestros servicios a turistas que visiten la Argentina.

\*Contactar vía mailing a empresas, para ofrecer nuestros servicios a sus empleados a tarifas preferenciales. Asimismo ofrecer estadías gratuitas a sus principales directivos.

\*Contratar un especialista, y dar charlas gratuitas en escuelas de las principales ciudades del país, acerca de la salud y lo que significa la vida al aire libre y en armonía con la naturaleza. Sorteo de estadías vía cupones con datos de los alumnos, para incrementar la base de datos de prospectos.

\*Contratar un especialista, y dar charlas gratuitas en escuelas de las principales ciudades del país, acerca del cuidado del medio ambiente. Sorteo de estadías vía cupones con datos de los alumnos, para incrementar la base de datos de prospectos.

## **Matriz Peyea**

		+6 <b>(FF): Fuerzas Financieras</b>	
<b>Conservadora</b>		<u><b>Agresiva</b></u>	
<b>(VC): Ventaja Competitiva</b>	-6	0,30	+6
		<b>(FI): Fuerza de la Industria</b>	
<b>Defensiva</b>		<b>Competitiva</b>	
		-6 <b>(EA): Estabilidad del Ambiente</b>	

Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
<b>(FF):</b> 14/4=+3,50	<b>(EA):</b> -21/7= -3
*El rendimiento sobre la inversión es bueno (+3)	*Economía aún no consolidada (-4)
*Actividad de alta liquidez (+3)	*Ahogamiento de las economías regionales (-3)
*Actividad con alto flujo de efectivo (+4)	*Fuerte y creciente presión tributaria (-3)
*Bajas barreras de salida (+4)	*Aumento creciente de la desocupación y por ende de la capacidad de ahorro con fines turísticos (-3)
	*Bajas barreras de entrada (-3)
	*Sector poco vulnerable a los cambios tecnolog. (-1)
	*Competencia por precios (-4)
<b>(VC):</b> -11/5= -2,20	<b>(FI):</b> 15/6= +2,50
*Se ofrece un servicio de excelente nivel (-1)	*Alto potencial de crecimiento del sector (+4)
*Alta profesionalización de la atención (-1)	*Profesionalización continua del sector (+2)
*Pequeña base de prospectos respecto a grandes jugadores (-4)	*Bajas barreras de entrada (+2)
	*Facilidad de ingreso de jugadores con grandes capitales (trabajo con economías de escala) (+1)
*Bajo presupuesto para promoción y publicidad (-3)	*Explotación del turismo como complemento de otros negocios (bancos, cías de seguros, etc.) (+1)
*Flexibilidad y dinamismo (-2)	*Creciente oleada turíst. de países del Mercosur (+5)

Teniendo en cuenta el posicionamiento estratégico tanto interno como externo, y con el fin de ser exitoso en el mercado, se debe adquirir una posición agresiva propia de empresas con ventajas competitivas importantes, en industria con alto crecimiento, y con bajas barreras para entrar al mercado

### **Matriz de Nuevas Entradas de YIP**

	<b>Con Igual Estrategia que el Líder</b>	<b>Con Distinta Estrategia que el Líder</b>
<b>Con Más Recursos que el Líder</b>	<b>Ataque Frontal</b>	<b>Guerra Relámpago</b>
<b>Con Menos Recursos que el Líder</b>	<b>Mini Dúplica</b>	<b>Ataque Lateral X</b>

La maniobra estratégica a seguir es la de ataque lateral, ya que se cuenta con menos recursos que el líder, y se busca encontrar nichos libres de mercado, cambiando el formato del producto/servicio ofrecido.

## ***ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO***

*Evaluación de los climas globales económico, político, tecnológico, social y legal*

### ***Análisis de PORTER***

#### **Barreras de entrada**

Se analizan las dificultades existentes para la entrada de nuevos competidores.

- **Economías de escala**

Este punto, no representa una barrera de ingreso de nuevos competidores, ya que la empresa se encuentra ubicada dentro del rubro de servicios, y a su vez, caracterizada por un marcado acento en la atención personalizada. En este sentido, en líneas generales, es imposible trabajar en el ámbito de economías de escala.

- **Diferenciación de productos**

Al ser un mercado altamente atomizado, la diferenciación de producto no constituye una barrera de ingreso significativa.

- **Requisitos de capital**

Esta barrera la podemos considerar como de importancia media, ya que si bien no se requieren grandes volúmenes de capital para infraestructura hotelera, sí, en cambio, se necesitan considerables sumas, para invertir en publicidad y promoción, las cuales pueden llegar a perderse en caso de no prosperar las campañas.

- **Costos cambiantes**

En un contexto de estabilidad económica, y de globalización, no parece haber aquí fuertes limitaciones.

- **Acceso a canales de distribución**

La podemos considerar como una barrera de ingreso media ya que por la envergadura del emprendimiento, se limita el interés de las comercializadoras de turismo

- **Desventajas en costos independientes de la economía de escala**

No se detectan barreras en estos costos en lo relativo a materias primas específicas, materiales, tecnología o subsidios gubernamentales.

- **Política gubernamental**

Baja barrera de ingreso. Se trata de una actividad reglamentada y estable. Asimismo se observa una activa política de promoción turística para el ingreso de nuevos jugadores.

- **Reacción esperada**

Al ser un mercado de oferta altamente atomizado, no es de esperar fuertes reacciones de las empresas actuales.

### **Barreras de Salida**

Se analizan las dificultades existentes para la salida del negocio.

- **Especialización de activos**

Es una actividad que no cuenta con activos altamente especializados y que pudiera implicar una barrera de egreso. De ser necesario, estos activos son realizables en el corto plazo.

- **Barreras emocionales**

Por ser un negocio que se está formando, en los primeros años no debería existir esta barrera. Puede llegar a considerarse a medida que se consolida el negocio, y comienza a tener peso el componente emocional de sus dueños.

- **Costos fijos de salida**

No constituye una barrera, ya que no se visualizan costos fijos de salida del negocio.



- ***Rivalidad entre los competidores***

Al ser un mercado altamente atomizado, el tema de la rivalidad entre los competidores, no se percibe como una barrera de salida.

- ***Presión por productos sustitutos***

Existen productos sustitutos como ser la venta de paquetes completos a turistas (avión, transfer, excursiones, etc.), o la posibilidad de vacacionar en otros lugares del país. Esto limita los rendimientos posibles, colocando un tope sobre los precios con los que se quiere trabajar.

Se identifican sustitutos que van desde un skyweek durante los meses de invierno (con todo el paquete armado desde la ciudad de origen), hasta las "escapadas ecoturísticas", consistentes en venta del paquete que incluye avión, traslado en camioneta 4x4 hasta un refugio, y a partir de allí cabalgatas en zonas como El Bolsón, y llegada hasta el límite con Chile.

- ***Poder de negociación de los proveedores***

En este punto no se observa que los proveedores de un microemprendimiento hotelero puedan tener un fuerte poder de negociación.

- ***Poder de negociación de los compradores***

Debido a la multiplicación de ofertas vía mailings, publicidad oral y escrita, promociones, y al aumento en la demanda, los compradores están muy informados respecto de alternativas similares, precios, fechas de temporadas alta y baja, etc., lo cual les proporciona una clara ventaja negociadora sobre todo en períodos estacionales claramente definidos (vacaciones de invierno, de verano, Semana Santa, etc.).

### ***Matriz de Análisis de las Barreras de Ingreso y de Egreso de los Negocios***

A partir de las barreras de ingreso y de egreso para un determinado negocio, y teniendo en cuenta si las mismas se encuentran bajas o altas, se puede elaborar la siguiente matriz:

	<b>Barreras de Salida Bajas</b>	<b>Barreras de Salida Altas</b>
<b>Barreras de Entrada Bajas</b>	Baja rentabilidad con poco riesgo Ej. Comercios minoristas <b>X</b>	Ingresos bajos y riesgosos  Ej: Productos masivos. Baja escala
<b>Barreras de Entrada Altas</b>	Alta rentabilidad con poco riesgo	Ingresos altos y riesgosos. Ej: Producción masiva. Alta escala.

Del análisis efectuado, surge que el proyecto que nos ocupa, por sus bajas barreras de entrada y salida, representaría una típica actividad minorista de baja rentabilidad y con poco riesgo. El desafío es tener menos barreras de entrada de tipo hard (maquinarias, instalaciones, etc.), y aumentar las de tipo soft (entrenamiento de recursos humanos, marketing, ventas, servicios al cliente y management en general), para que las mismas no pierdan valor con el transcurso del tiempo; se realimenten y produzcan mejoras y aumentos sobre las barreras existentes.

### **Otros requisitos adicionales:**

-Calefacción en todos los ambientes.

-Refrigeración: solamente en Hotel 3\*, y Hostería 3\*.

-Habitaciones: El equipamiento que deben contener las mismas son: cama individual y/o doble (según el tipo de habitación), 1 mesa de luz por plaza, 1 sillón, silla o butaca por plaza, 1 mesa escritorio, 1 portamaletas, 1 armario o placard, 3 perchas por plaza, 1 alfombra de pie de cama (o totalmente alfombrada), 1 lámpara o aplique de cabecera por plaza.

Las camas cuchetas solamente se permiten en los establecimientos de categoría 1 estrella o inferiores.

-Baños: Para todas las categorías los baños deben contener lavabo, bidet, ducha, inodoro, botiquín, toallero y tomacorriente.

Debe asegurarse 200 litros diarios de agua caliente por pasajero, y la misma se debe obtener en las canillas en no más de 1 minuto.

**Hoteles 3\*:** los mismos deben contar con:

-Radio, TV, teléfono, cofres de seguridad, personal bilingüe, y servicio de lavandería.

-Ascensor: si el edificio posee más de dos plantas, debe tener un ascensor por cada 100 plazas.

-Cocheras: tiene que contar con cocheras cubiertas para un 20% del total de habitaciones.

-Ofrecer servicio de comidas y bar; y servicio en las habitaciones.

**Hoteles 2\*:** los mismos deben contar con:

-Cofres de seguridad, personal bilingüe y servicio de lavandería.

- Ascensor: si el edificio posee más de dos plantas, debe tener un ascensor por cada 100 plazas.

-Cocheras: tiene que contar con cocheras cubiertas para un 25% del total de habitaciones.

-Ofrecer servicio de comidas y bar; y servicio en las habitaciones.

**Hoteles 1\*:** los mismos deben contar con:

-Cocheras: tiene que contar con cocheras cubiertas para un 20% del total de habitaciones.

**Hosterías 3\*:** las mismas deben contar con:

-Radio, TV, teléfono, cofres de seguridad y servicio de lavandería.

- Salón de Recreo para niños
- Ofrecer servicio de comidas y bar; y servicio en las habitaciones.
- Cocheras: tiene que contar con cocheras cubiertas para un 50% del total de habitaciones, y el 50% de las mismas deben ser cubiertas.

**Hosterías 2\*:** las mismas deben contar con:

- Servicio de lavandería.

**Hosterías 1\*:** las mismas deben contar con:

Sin requisitos adicionales

**Hospedajes “A”:** los mismos deben contar con:

- Baños Privados: 40% del total. Superficie mínima: 2 metros cuadrados.
- Baños Compartidos: 1 baño cada 4 pasajeros. Superficie mínima: 3 metros cuadrados.

**Hospedajes “B”:** los mismos deben contar con:

- Baños Privados: 30% del total. Superficie mínima: 2 metros cuadrados.
- Baños Compartidos: 1 baño cada 4 pasajeros. Superficie mínima: 3 metros cuadrados.

**Bungalows 3\*:** los mismos deben contar con:

- Una habitación privada para dos personas.
- Servicios: Ropa de cama, toallas y limpieza.
- Cocina equipada.
- Heladera.
- Mantelería.
- Cocheras: 1 por bungalow. Las mismas deben ser cubiertas.
- Espacio guardaesquíes.
- Espacio parqueizado: 1 ½ veces la superficie de cada bungalow.

**Bungalows 2\*:** los mismos deben contar con:

- Servicios: Ropa de cama, toallas y limpieza.
- Cocina equipada.
- Cocheras: 1 por bungalow.
- Espacio parqueizado: 1 vez la superficie de cada bungalow.

**Bungalows 1\*:** los mismos deben contar con:

- Servicios: Ropa de cama, toallas y limpieza.
- Cocina equipada.
- Baños privados: 80% del total. Superficie mínima: 3 metros cuadrados.
- Baños compartidos: 1 cada 4 pasajeros. Superficie mínima: 3,5 metros cuadrados.

**Departamentos de Alquiler Temporario 3\*:** los mismos deben contar con:

- Estacionamiento cubierto: 1 por unidad.
- Lavadero: cubierto o semi-cubierto.
- Ropa de cama y toallas.
- Cocina equipada.

**Departamentos de Alquiler Temporario 2\*:** los mismos deben contar con:

- Estacionamiento: 1 por unidad.
- Ropa de cama y toallas.
- Cocina equipada.

**Departamentos de Alquiler Temporario 1\*:** los mismos deben contar con:

- Ropa de cama y toallas.
- Cocina equipada.

**Departamentos de Alquiler Temporario categoría "A":** los mismos deben contar con:

- Ropa de cama y toallas.
- Cocina equipada.

**Departamentos de Alquiler Temporario categoría "B":** los mismos deben contar con:

- Ropa de cama y toallas.
- Cocina equipada.

**Departamentos de Alquiler Temporario categoría "C":** los mismos deben contar con:

- Ropa de cama y toallas.
- Cocina equipada.

A partir de lo descrito en los cuadros precedentes, y teniendo en cuenta las áreas comunes de escaleras, pasillos, etc., a grandes rasgos se observa que las superficies mínimas a construir, en lo que a Hoteles y Hosterías se refiere son:

- Hotel 3\*: 670 metros cuadrados
- Hotel 2\*: 380 metros cuadrados
- Hotel 1\*: 210 metros cuadrados
- Hostería 3\*: 260 metros cuadrados
- Hostería 2\*: 230 metros cuadrados
- Hostería 1\*: 200 metros cuadrados

Considerando un costo promedio de construcción de \$400 por metro cuadrado, surge que el requerimiento de inversión solamente en el rubro Edificios, y sin tener en cuenta su equipamiento y el terreno sería:

<b>Categoría</b>	<b>Metros cuadrados a construir</b>	<b>Inversión Requerida</b>
Hotel 3*	670 m2	\$268.000
Hotel 2*	380 m2	\$152.000
Hotel 1*	210 m2	\$84.000
Hostería 3*	260 m2	\$104.000
Hostería 2*	230 m2	\$92.000
Hostería 1*	200 m2	\$80.000

Teniendo en cuenta la disponibilidad de fondos con que pueden contar las personas que se han retirado de sus empresas por medio del sistema de retiros voluntarios, a los cuales hay que sumar los ingresos que obtuvieron por la venta de acciones por el Programa de Propiedad Participada (PPP), la inversión promedio que se podría realizar rondaría los \$100.000.

Con estas condiciones, las opciones de construir un hotel de 3\* o de 2\* quedarían descartadas.

Asimismo, si a las inversiones arriba descritas se le suma el costo de un terreno de alrededor de 2.500 metros cuadrados, y el equipamiento del emprendimiento, al menos en esta etapa también quedarían descartadas las opciones que involucran a las hosterías 3\* y 2\*.

A esta altura, la decisión de inversión gira en torno de las siguientes alternativas:

- Categoría 3\*: Bungalow, Deptos. de Alquiler Temporario
- Categoría 2\*: Bungalow, Deptos. de Alquiler Temporario
- Categoría 1\*: Hotel, Hostería, Bungalow, Deptos. de Alquiler Temporario
- ”A”\*: Hospedajes, Deptos. de Alquiler Temporario
- ”B”\*: Hospedajes, Deptos. de Alquiler Temporario
- ”C”\*: Deptos. de Alquiler Temporario

A partir de los siguientes elementos:

- Fondos disponibles para el proyecto.
- Apuntar a un segmento de mercado medio/alto.
- Desarrollar el proyecto con las exigencias de las categorías de homologación más altas.
- Tarifas a cobrar según cada categoría.
- Oferta existente de establecimientos y plazas para cada categoría.
- Comenzar con una inversión baja y a medida que el emprendimiento se consolide, tener la posibilidad de ir ampliando la cantidad de plazas ofertadas.

se considera que la opción de invertir en un emprendimiento turístico homologado como Bungalow 3\* es la más adecuada.

#### **IV.II: Aplicación de las herramientas del planeamiento estratégico:**

A continuación se presentan algunas de las herramientas utilizadas para el planeamiento estratégico:

- Matriz FODA
- Matriz PEYEA
- Matriz de nuevas entradas de YIP
- Análisis del medio externo. Análisis de Porter
- Estrategias Emergentes

#### **IV.III: Plan de Marketing**

Con todos los datos presentados, y con la decisión de homologar el emprendimiento turístico bajo la categoría Bungalow 3\*, a continuación se detalla el Plan de Marketing del proyecto.

##### **Análisis Básico y Gestión Proyectada:**

###### ***Análisis general del negocio:***

###### **Visión:**

Posicionarse en diez años como un operador consolidado del sector turístico patagónico, y ser considerada por los clientes como la empresa de turismo que mejor los atiende.

###### **Misión:**

Crear un entorno adecuado para las personas que buscan satisfacer sus necesidades de descanso, esparcimiento, vida al aire libre y contacto con la naturaleza.

###### **Organización:**

Microemprendimiento de tipo familiar. Organización sencilla, pero se debe buscar proveer al management de las herramientas necesarias para llevar adelante este tipo de gestión.

Asimismo, se debe poner énfasis en la descripción, ejecución y seguimiento de los procesos críticos, para poder llegar con un producto de alta calidad.

###### **Objetivo:**

El objetivo que se persigue es ser rentables logrando lealtad de los clientes al producto que se ofrece, satisfaciendo sus necesidades y motivando su recompra y recomendación.



***Mercados objetivos. Estrategias genéricas. Elecciones y maniobras estratégicas fundamentales:***

Mercado objetivo: Descripción del target:

- Prospectos de los segmentos B, C1, C2 y C3.
- Mercado geográfico amplio, pero focalizado en grandes ciudades.
- Amplio espectro de edades.
- Personas que les guste relacionarse con personas del lugar.
- Variedad de competidores indirectos y/o sustitutos.
- Personas motivadas por las actividades que les implique estar en contacto con la naturaleza.

Estrategia genérica:

La estrategia genérica a elegir es la de apuntar a un *mercado acotado con liderazgo enfocado en diferenciación*. Esta estrategia se basa en:

- Una diferenciación del servicio que se ofrece y todo lo asociado al mismo, creando características percibidas como únicas por los consumidores.
- Actuar sobre un determinado segmento del mercado o nicho específico.

Elección estratégica:

Se adoptará la postura desde la óptica del encajonado, trabajando sobre nichos.

Maniobra estratégica:

Se realizará una maniobra de tipo *ataque lateral*, basada en cambios en el formato del servicio ofrecido, con el fin de encontrar nichos libres.

### ***Aspectos económicos del negocio:***

A continuación se presentarán cuatro alternativas para evaluar la inversión a realizar, el volumen de ventas esperado, costo de ventas, gastos fijos y generales de administración y comercialización.

El horizonte de planeamiento considerado es de 7 años, y la tasa de corte es del 12% anual.

#### **1) Inversión Inicial:**

Para este proyecto se estima una inversión total de \$105.000. La misma se compone de la siguiente manera:

**\*Terreno:** Se buscará un terreno de aproximadamente 2.500 metros cuadrados, (con el fin de poder realizar futuras ampliaciones) edilicias, en los alrededores de S. C. de Bariloche.

Los valores difieren según el área elegida, siendo los de más alto valor (alcanzando en algunos casos los \$120.000), los ubicados sobre las avenidas Bustillo y Pioneros. Aunque no estén ubicados comercialmente “tan a la vista” como estas avenidas, existen en zonas cercanas, terrenos de iguales dimensiones y de menores precios, pudiéndose conseguir por valores que van desde los \$20.000.

Se considera que es posible conseguir un terreno con buena ubicación por \$30.000.

Al momento de decidir la ubicación del terreno a comprar, es necesario tener en cuenta el Código de Planeamiento Urbano de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche, en el cual se delimitan las áreas de la ciudad y alrededores sujetas a la explotación turística.

**\*Edificios:** La superficie mínima de un bungalow para 4/5 personas es de 33 m<sup>2</sup>.

En esta primera etapa, se considera la construcción de 4 unidades, las cuales sumadas a la parte común exigida como recepción, da un total de 152 metros cuadrados.

Estimando un costo de construcción de \$400/m<sup>2</sup>, la inversión en edificios es de \$60.800.

En este caso, al momento de construir se debe tener en cuenta el Código de Edificación de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche, en el cual se especifican porcentajes máximos de edificación dentro del terreno, metros libres de retiro desde la línea municipal, estilo constructivo, etc.

**\*Equipamiento:** En este rubro se incluye el equipamiento de las unidades y del área de recepción. La inversión es de \$6.000.

\*Vehículos: Se considera la compra de un vehículo con 6/8 años de antigüedad, el cual será utilizado para las tareas aprovisionamiento, mantenimiento, etc. Asimismo eventualmente podrá ser utilizado para el transporte de pasajeros hacia y desde el complejo, excursiones, etc. La inversión se considera en \$8.200.

## 2) Ingresos Netos

### Ventas:

Las tarifas se expresan por bungalow. En las alternativas 1 y 4 se consideró un promedio de las tarifas de mercado para la categoría bungalow 3\*. En las alternativas 2 y 3 se consideró una tarifa de entre un 17% y un 20% por debajo del promedio de mercado.

Alternativa 1: \*Tarifa diaria en temporada alta: \$90  
\*Tarifa diaria en temporada media/baja: \$50  
\*% de ocupación en temporada alta: 100%  
\*% de ocupación en temporada media: entre un 50% y un 70%  
\*% de ocupación en temporada baja: 20%

Alternativa 2: \*Tarifa diaria en temporada alta: \$75  
\*Tarifa diaria en temporada media/baja: \$40  
\*% de ocupación en temporada alta: 100%  
\*% de ocupación en temporada media: entre un 50% y un 70%  
\*% de ocupación en temporada baja: 20%

Alternativa 3: \*Tarifa diaria en temporada alta: \$75  
\*Tarifa diaria en temporada media/baja: \$40  
\*% de ocupación en temporada alta: 100%  
\*% de ocupación en temporada media: entre un 80% y un 90%  
\*% de ocupación en temporada baja: 60%

Alternativa 4: \*Tarifa diaria en temporada alta: \$90  
\*Tarifa diaria en temporada media/baja: \$50  
\*% de ocupación en temporada alta: 100%

*% de ocupación en temporada media:	entre un 80% y un 90%
*% de ocupación en temporada baja:	60%

#### Costo de Ventas:

Dentro de este rubro se consideran los items relacionados directamente con el uso de las instalaciones: luz, agua, gas, artículos de limpieza, etc.

Se considera una variación de estos rubros de un 30%, según el porcentaje de ocupación de las unidades.

#### Gastos Fijos:

Bajo este rubro se incluyen:

\*Seguros varios (responsabilidad civil comprensiva, incendio de edificio y contenido, robo de contenido, cristales, accidentes de trabajo y vehículo).

\*Sueldos: correspondiente a una persona con dedicación diaria de 4/6 horas.

\*Mantenimiento: se estima un costo anual fijo para diversas obras de mantenimiento.

#### Gastos de Administración:

En este rubro se agrupan items como gastos telefónicos, internet, luz, librería, papelería, etc.

#### Gastos de Comercialización:

Se incluyen los gastos referentes a publicidad y marketing directo.

#### Amortizaciones:

Se incluyen las amortizaciones de edificios, mobiliario y vehículos.

De las cuatro alternativas analizadas, surge que las alternativas 1 y 2 no serían viables, dado que el Valor Actual Neto (VAN) es negativo y la Tasa Interna de Retorno (TIR), menor a la tasa de corte.

Las otras dos alternativas son aceptadas, siendo la mejor la número 4. La posibilidad de que se cumpla lo esperado en ésta alternativa o en las otras, va a depender principalmente de las acciones que se lleven a cabo para atraer clientes, sobre todo en los meses de temporada media y baja.

## **Instrumentación de las variables mercadológicas:**

### ***Producto:***

La demanda del producto turismo está en un proceso de mayor expansión, y con fuerte promoción por parte de gobiernos nacional, provinciales y municipales.

Prevalece tanto el entorno como el diferencial de servicio que se presta. Orientado especialmente al público que necesita estar en contacto con la naturaleza.

Se destaca el ambiente de intimidad y calidez, que se puede crear, a través de un producto como éste.

### ***Precio:***

El precio o tarifa a cobrar se encuentra regulada por el mercado. Sin embargo, debemos considerar la utilización de esta variable, efectuando acciones promocionales para meses de menor demanda con el fin de cubrir los baches financieros que provoca la estacionalidad del sector.

Teniendo en cuenta la alta elasticidad de la demanda del turismo, ya que es uno de los primeros gastos que las personas reducen en momentos de recesión; en determinados momentos se deberá promover la oferta mediante un precio percibido por el público como muy beneficioso, para que no deje de consumir nuestro servicio en dichos momentos de recesión.

Las acciones a seguir en situaciones coyunturales de carácter recesivo, son las de comoditización.

Asimismo hay que tener en cuenta que los márgenes de rentabilidad, al menos en esta etapa son ajustados.

### ***Area Comunicacional (promoción, publicidad, prensa, marketing directo, relaciones públicas, servicios al cliente)***

El objetivo es que los prospectos conozcan la existencia del nuevo complejo turístico, lo visiten, se creen lazos de fidelización, que vuelvan nuevamente y que además lo recomienden.

### Promoción:

- Acciones de promoción cruzadas (descuentos con porcentajes a definir) con agencias de alquiler de vehículos, delivery de comidas, emprendimientos turísticos similares en otras localidades, tours temáticos (pesca, caza, ecoturismo, etc.).
- Acciones que impulsen la re-compra a través de promociones directas (suma de puntos mediante una tarjeta magnética, con posibilidad de, por ejemplo, duplicar puntos en determinada época del año).
- Importantes descuentos para clientes que visiten el centro más de dos veces en el año.
- Desarrollo de “productos paquete” (alquiler de bungalow por una semana, con excursiones gratis, con paseos a caballo, etc.).
- Ofrecimiento de beneficios para clientes, que efectúen reservas vía Internet.

### Publicidad:

- Acciones conjuntas para compartir costos, con otros empresarios del rubro turístico.
- Participar como auspiciantes en campañas de publicidad en escuelas, clubes, etc., referentes a la defensa de la ecología y del medio ambiente.
- Elaboración de folletos publicitando los bungalows, con el fin de ser distribuidos en:
  - \*Lugares de gran afluencia de público (peatonales, parques, playas, etc.) de las principales ciudades de nuestro país.
  - \*Empleados de empresas, previo acuerdo con las mismas.
- Página WEB, publicitando los servicios brindados.

### Prensa:

Debido al bajo presupuesto que se dispone para la Comercialización, en el rubro prensa hay que pensar en estar pero bajo el concepto de Publicidad no Pagada. Se buscaría invitar a periodistas de los principales diarios y revistas zonales y de puntos importantes del país a conocer el emprendimiento, para luego poder enviarles numerosos artículos publicitando el complejo turístico y su fuerte compromiso con el medio ambiente.

### Marketing Directo:

En una primera etapa, y siempre teniendo en cuenta el presupuesto del que se dispone, se propone comenzar a formar una base de datos propia, a partir de la obtención de datos de prospectos, surgidas de bases de datos de asociaciones, fundaciones, guías especializadas, etc.

Con los datos obtenidos, se les enviará mailings, invitándolos simplemente a llenar una encuesta (la cual realimentará la base de datos), y a participar de un sorteo de estadías gratis en el establecimiento.

#### Relaciones Públicas:

Al igual que otros rubros, el turismo requiere de fuertes esfuerzos en Relaciones Públicas para poder posicionar la marca. En este sentido es muy bueno poder estar contactado con cámaras y asociaciones de promoción turística, organismos públicos de defensa del medio ambiente, medios de comunicación regionales, etc.

#### Servicios al Cliente:

Es indispensable enfatizar este punto. Se testeará permanentemente a los clientes, a través de la confección de una encuesta de satisfacción antes de retirarse, para analizar el resultado de la comparación del cliente entre sus expectativas y el servicio que le fue brindado.

Reforzando este punto, se deben determinar estándares de servicio y medidas.

#### Comercialización:

En este rubro, en esta primera etapa, se prevee invertir lo presupuestado en partes iguales entre publicidad, promoción y marketing directo.

Se evaluará la efectividad de los medios utilizados, efectuando un seguimiento de esta acción a través de las ventas efectivizadas.

El Plan de Marketing hasta aquí presentado, contempla los lineamientos generales a seguir para asegurar el éxito del proyecto que nos ocupa.

Los mismos deberán monitorearse en forma constante con el fin de poder llegar de manera más efectiva al segmento apuntado.



Mediante el presente trabajo se busca brindar una alternativa de reconversión laboral para todas aquellas personas que se han visto afectadas por la crisis del mercado de trabajo argentino.

Primeramente se realiza un análisis de la situación laboral de nuestro país, tanto en el área pública como privada.

Por otra parte, se plantea el estado en que se encuentra la industria del turismo en Argentina y en el Mundo.

Se analizan las áreas turísticas por excelencia en nuestro país, y cuales de ellas son las que más desarrolladas se encuentran y más potencial turístico tienen.

A partir de la información presentada, y la utilización de diferentes herramientas del planeamiento estratégico, se llega a la conclusión que es viable un microemprendimiento turístico en San Carlos de Bariloche, consistente en un complejo de bungalows de categoría 3 estrellas; y sobre el cual para finalizar se desarrolla el Plan de Marketing.

Al inicio de este trabajo, se planteó como objetivo presentar la alternativa del microemprendimiento turístico como la posibilidad de una reconversión laboral efectiva.

Como ya se dijo, la Argentina, durante los últimos años, se ha caracterizado por la constante y creciente expulsión laboral de hombres y mujeres de numerosas empresas.

En la década del '90, han pasado al sector privado -de manera parcial, total o cedidas en concesión- 169 empresas o unidades productivas de diversas áreas. Entre ellas, se pueden contar empresas del área: Petróleo, gas y minería; energía eléctrica de generación térmica e hidroeléctrica -producción y distribución-; agua potable; petroquímicas; empresas de transporte de carga y de pasajeros -buques, ferrocarriles, líneas aéreas-; puertos y elevadores de granos; rutas y autopistas; hipódromos; empresas de telecomunicaciones e inmuebles considerados innecesarios para la estructura y funcionamiento del Estado

Motivados por las sumas de dinero que se ofrecían, numerosos trabajadores se acogieron a los retiros voluntarios, los que sumados al pago por la venta de las acciones del programa PPP., los convirtió rápidamente en dueños de un importante capital.

Muchos optaron, por el cuenta propismo. La mayoría de estas personas siempre estuvieron trabajando en relación de dependencia, lo cual es muy distinto a gerenciar un negocio propio. A algunos les fue bien, otros sobreviven, y otros ya han cerrado sus persianas.

Por otra parte, el "cuenta propismo" en los 90 fue una salida laboral que eligieron muchos indemnizados por las privatizaciones o los ajustes en el Estado y por el achicamiento del mercado de trabajo. No fue una opción para crecer, sino para sobrevivir. En la mayoría de los casos, se trató de una reacción instintiva de "seguir trabajando, de querer hacer algo", sin haber tenido un conocimiento previo del negocio en que se ingresaba (competencia real y potencial, inversión requerida, ingresos esperados, tasas de retorno sobre la inversión, etc.).

Lo cierto es que todavía hay mucha gente que, por miedo, desconfianza, precaución, etc., aún tienen ahorrado el dinero de la venta de las acciones y del retiro voluntario, y a la espera de "un negocio", de "una oportunidad".

Con el presente trabajo he buscado que estos potenciales empleadores y/o cuentapropistas, analicen la viabilidad de invertir en el sector turismo, y tengan un elemento de consulta antes de tomar una decisión de inversión, que en muchos casos representan todos sus ahorros.

Considero que el proyecto de un microemprendimiento turístico consistente en la instalación de un establecimiento hotelero en el área de San Carlos de Bariloche, es viable por los puntos que seguidamente se detallan:

- En muchos países el turismo es una importante fuente de divisas y de generación de empleo. Es el área de la economía que más creció en el mundo en los últimos años.
- Los ingresos del turismo internacional sumados a los del transporte de pasajeros ascienden ya a más de 504.000 millones de dólares y hacen del turismo el primer sector mundial en ingreso de exportaciones, por delante de la industria del automotor, de los productos químicos, del petróleo y de la alimentación.
- La Industria del Turismo se encuentra en pleno crecimiento a nivel mundial.
- En nuestro país, durante 1999 el sector generó un ingreso de divisas del orden de los 3.500 millones de dólares. Cabe destacar, para tener una magnitud de la contribución a la estructura productiva argentina, que esos ingresos representan un porcentaje aproximado al 15% de las exportaciones totales. Si se compara con las exportaciones de mayor valor agregado, el total de divisas generadas por el sector turismo representa aproximadamente el 42%.
- El Gobierno en su conjunto ha asumido el turismo como política de Estado. La intención oficial es movilizar un sector con muchas posibilidades de atraer inversiones en infraestructura y generar fuentes de empleos. Al respecto, se prevé el ingreso de 1.800 millones de dólares, la creación de 500.000 puestos de trabajo y una suba en la participación del sector turismo en el PBI del 3% actual al 10% en cuatro años.
- Dentro del marco de las decisiones fundamentales tomadas por la Presidencia de la Nación, el turismo constituye un área estratégica para el desarrollo económico y social del país, ya que es la actividad que genera mayor cantidad de puestos de trabajo con menor tasa de inversión, aumenta el ingreso de divisas y favorece la reconversión de las economías regionales

Ya se está trabajando sobre el desarrollo de nuevos destinos y productos turísticos y el fortalecimiento de los tradicionales, acompañados de un estratégico plan de marketing, lo que permitirá una mejor distribución del turismo y la disminución de la estacionalidad. Esta política generará sus efectos en la tasa de ocupación y en la rentabilidad de la hotelería, servicio de transportes y PyMEs turísticas, que podrán competir con otros mercados.

- La segmentación de los mercados será la estrategia para posicionar internacionalmente la marca argentina. Un ente mixto conformado por la SECTUR y el sector privado será la herramienta principal para promocionar nuestro país en el exterior.
- Los turistas no sólo se movilizan por el paisaje. Esto ha quedado evidenciado por los estudios de mercado realizados recientemente, que demuestran que la Argentina, un país tan distante geográficamente como Brasil y con una imagen altamente positiva en el exterior, absorbe el 12,3% del turismo de mayor grado de consumo contra el 30% que captura Brasil.

Una nueva política promocional se ha puesto en marcha siguiendo las más modernas tendencias del marketing turístico mundial.

Los países líderes en materia turística han comprobado que los viajeros ya no se mueven estimulados sólo por atractivos paisajes sino que se sienten atraídos por productos. Un producto implica distintas variables: competitividad, calidad, características únicas. El tango de Buenos Aires, el turismo urbano, la nieve y la montaña, los glaciares en el sur argentino, el vino de Mendoza, el termalismo, la observación de flora y fauna, el ecoturismo en los parques nacionales argentinos son algunos de nuestros productos distintivos que serán posicionados en el mercado internacional.

- La identificación de nichos de demanda por producto en los mercados más consumidores permitió aumentar drásticamente nuestras exportaciones. Segmentación es el eje de la estrategia de la nueva gestión. No se puede atraer turistas de países tan diversos como Chile o los Estados Unidos con las mismas políticas promocionales.

- Un enérgico plan de desarrollo turístico, con políticas activas y la movilización de todos los actores del sector, consolidará al turismo como la actividad económica más importante del siglo XXI.
- La Argentina tiene un potencial turístico que no ha desarrollado plenamente aún. Son pocos los países, que como el nuestro, están en condiciones de ofrecer tantas oportunidades.
- Para la Organización Mundial de Turismo (OMT), la Patagonia en los próximos 20 años será uno de los destinos de moda del planeta.
- Del análisis del:
  - \*Mercado hotelero de S. C. de Bariloche y sus alrededores
  - \*Las condiciones legales mínimas exigidas para la instalación y apertura de un establecimiento hotelero
  - \*Tipos de establecimiento y categorías a homologar

y a partir de los siguientes elementos:

- Fondos disponibles para el proyecto.
- Apuntar a un segmento de mercado medio/alto.
- Desarrollar el proyecto con las exigencias de las categorías de homologación más altas.
- Tarifas a cobrar según cada categoría.
- Oferta existente de establecimientos y plazas para cada categoría.
- Comenzar con una inversión baja y a medida que el emprendimiento se consolide, tener la posibilidad de ir ampliando la cantidad de plazas ofertadas.

se considera que la opción de invertir en un emprendimiento turístico homologado como Bungalow 3\* es la más adecuada.

- Existe mucho mercado para ganar.

- Se trata de un proyecto de envergadura sencilla, donde es viable el espíritu entrepreneur para poder desarrollar condiciones personales para una administración eficaz.
- Negocio con posibilidades reales de diferenciación, basadas en el input personal y en el nicho de mercado al que se apunta.
- Es un proyecto que requiere bajo volumen de capital como inversión inicial.
- De las alternativas de inversión analizadas, y con un horizonte de planeamiento de 7 años y una tasa de corte del 12% anual, surge una que arrojaría una tasa interna de retorno del 25%.
- Permite a muchas personas volver a reinsertarse laboralmente, y obtener interesantes márgenes de rentabilidad.

Por todo esto, y sobre todo por tener la posibilidad de brindar un medio que permita creer en que algo mejor es posible, considero que el objetivo planteado se ha alcanzado.

## Bibliografía

- \*"Estrategia Competitiva"  
Michael Porter. Ediciones CECSA. 1980. México D.F.
  
- \*"Ventaja Competitiva"  
Michael Porter. Ediciones CECSA. 2da. Edición. 1989. México D.F.
  
- \*"Mercadotecnia"  
Philip Kotler. Ediciones Prentice Hall. 6ta. Edición. 1996. México D.F.
  
- \*"Mercadotecnia para Hotelería y Turismo"  
Philip Kotler. Ediciones Prentice Hall. 1997. México D.F.
  
- \*"El Proceso Estratégico"  
Henry Mintzberg, & James Brian Quinn. Ediciones Prentice Hall. 2da. Edición. 1993. México D.F.
  
- \*"Administración y Estrategia"  
J. Hermida - R. Serra - E. Kastika. Ediciones Macchi. 4ta. Edición. 1992. Buenos Aires
  
- \*"Administración Estratégica"  
Hill y Jones. Ediciones Mc Graw Hill. 1996. Bogotá
  
- \*"Marketing para Momentos de Crisis y Recesión"  
Jorge A. Hermida - Rubén R. Rico. Ediciones Macchi. 1995. Buenos Aires
  
- \*"Calidad Estratégica Total: Total Quality Management"  
Rubén R. Rico. Ediciones Macchi, 6ta. Edición. 1996. Buenos Aires
  
- \*"Total Customer Satisfaction"  
Rubén R. Rico. Ediciones Macchi, 6ta. Edición. 1996. Buenos Aires
  
- \*"La Gerencia Integral"  
Jean Paul Sallenave. Ediciones Tesis-Norma. 1994. Bogotá
  
- \*"La Inteligencia Emocional en la Empresa"  
Daniel Goleman. Ediciones Vergara. 1999. Buenos Aires.
  
- \*"Economía: Principios y Aplicaciones"  
Francisco Mochón - Víctor A. Beker. Ediciones Mc Graw Hill. 1993. Madrid
  
- \*"Geografía del Turismo y Planificación Espacial en Argentina"  
Mónica Vasconi. Editorial CICE. 1996. Buenos Aires
  
- \*"El Líder Ejecutivo al Minuto"  
Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi. Ediciones Grijalbo. 1986. Barcelona

## Bibliografía

- \*"El Despertar de Bariloche"  
Exequiel Bustillo. Editorial Sudamericana. 1984. Buenos Aires.
- \*"Dirección Estratégica de los Recursos Humanos y Calidad Total". Guía de Lectura UCES.  
Profesor: Ing. Antonio Irace. 1998. Buenos Aires
- \*"Administración Estratégica y Competitiva". Guía de Lectura UCES.  
Profesor: Dr. Joaquín Rebollo. 1997. Buenos Aires
- \*"Dirección Comercial y de Ventas". Guía de Lectura UCES  
Profesor: Dr. José L. Abella. 1997. Buenos Aires
- \*"Inteligencia Comercial: Investigaciones de Mercado:Plan de Negocios" Guía de Lectura UCES. Profesor: Dr. Jorge Stern. 1998. Buenos Aires
- \*"Comunicación Estratégica y Táctica" Guía de Lectura UCES  
Profesor: Hernán Tejerina. 1998. Buenos Aires
- \*"Marketing Directo" Guía de Lectura UCES  
Profesores: Juan Cassagne - Ruth Lew - Gustavo Matoso. 1998. Buenos Aires
- \*Diario Clarín. Suplemento Viajes "Calidad de Exportación"  
Edición Internet. Fecha: 1/10/00 Año V Número 1642. Buenos Aires
- \*Diario Clarín. "Reintegro del IVA turístico"  
Edición Internet. Fecha:27/08/00 Año V Número 1607. Buenos Aires
- \*Diario Clarín. Suplemento Económico "Cara y contracara de la industria turística"  
Edición Internet. Fecha: 20/08/00 Año V Número 1600. Buenos Aires
- \*Diario Clarín. "Mucha actividad en los centros turísticos"  
Edición Internet. Fecha: 20/08/00 Año V Número 1600. Buenos Aires
- \*Diario El Cordillerano "El turismo de negocios: una alternativa atractiva para San Carlos de Bariloche" Edición Internet. Fecha: 14/8/00. San Carlos de Bariloche
- \*Diario Ambito Financiero. "Buena ocupación hotelera en vacaciones de invierno"  
Edición Internet. Fecha: 07/08/00. Buenos Aires
- \*Diario Clarín. "No se frena la caída del trabajo por cuenta propia"  
Edición Internet. Fecha: 06/08/00 Año V Número 1586. Buenos Aires
- \*Diario Clarín. "De la esperanza al salvavidas" Fecha: 06/08/00  
Edición Internet. Fecha: 06/08/00 Año V Número 1586. Buenos Aires

## Bibliografía



- \*Diario Ambito Financiero. "Confirmado: vacaciones con el boom en los centros de esquí"  
Edición Internet. Fecha: 17/07/00. Buenos Aires
  
- \*Diario Clarín. Suplemento Viajes "El turismo promete crecimiento"  
Edición Internet. Fecha: 09/07/00 Año V Número 1557. Buenos Aires
  
- \*Diario Clarín. Suplemento Viajes "Brasil tuvo nieve de la Argentina"  
Edición Internet. Fecha: 11/06/00 Año V Número 1529. Buenos Aires
  
- \*Diario Clarín. Suplemento Viajes "Patagonia Total"  
Edición Internet. Fecha: 29/08/99 Año IV Número 1247. Buenos Aires
  
- \*Revista Noticias. "Turismo: un placer más a mano"  
Edición de fecha: 18/12/98. Buenos Aires
  
- \*Diario Ambito Financiero. "Por la crisis se afectarían las inversiones turísticas"  
Edición Internet. Fecha: 31/08/98. Buenos Aires
  
- \*Diario Clarín. Suplemento Viajes "Hacia un nuevo récord en Bariloche?"  
Edición Internet. Fecha: 12/07/98 Año III Número 837. Buenos Aires
  
- \*Informaciones Estadísticas Nacionales y Provinciales  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Año 2000. Buenos Aires
  
- \*Información General sobre el Turismo en la República Argentina  
Fuente: Internet. Secretaría de Turismo de la Nación. Año 2000. Buenos Aires
  
- \*Información General sobre el Turismo en la Provincia de Río Negro  
Fuente: Secretaría de turismo de la Provincia de Río Negro. Año 2000. S.C. de Bariloche
  
- \*Utilización de la Oferta Hotelera y Caracterización de la Demanda Turística en San Carlos de Bariloche. Período Invernal 1994  
Fuente: Secretaría de turismo de la Provincia de Río Negro. Año 1995. S.C. de Bariloche
  
- \*Información General sobre el Turismo en San Carlos de Bariloche  
Fuente: Internet. Secretaría de Turismo de la Municipalidad. Año 2000. S.C. de Bariloche
  
- \*Información Turística sobre la Región Patagónica  
Fuente: Internet. www. Jorge Biondini.com.ar. Año 2000. S. C. de Bariloche

## **Anexos**

I. Tasa de Desocupación abierta en los principales aglomerados urbanos. Años 1994/1998.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

II. Índice de obreros ocupados en la industria manufacturera. Años 1994/1998.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

III. Concesiones otorgadas por características y fecha de la concesión y concesionario según sector-empresa. Años 1990/1996.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

IV. Instalaciones, personal ocupado, facturación e inversiones en el sector del servicio telefónico. Años 1993/1997.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

V. Viajes, pasajeros, personal ocupado y material rodante de Subterráneos de Buenos Aires Años 1994/1998.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

VI: Cantidad de congresos y convenciones nacionales e internacionales realizados en la República Argentina. Años 1991/1998.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

VII. Establecimientos hoteleros, apart-hoteles y otras formas de alojamiento. Provincia de Río Negro. Año 1998  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

VIII: Plazas en hoteles, apart-hoteles y otras formas de alojamiento. Provincia de Río Negro. Año 1998  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

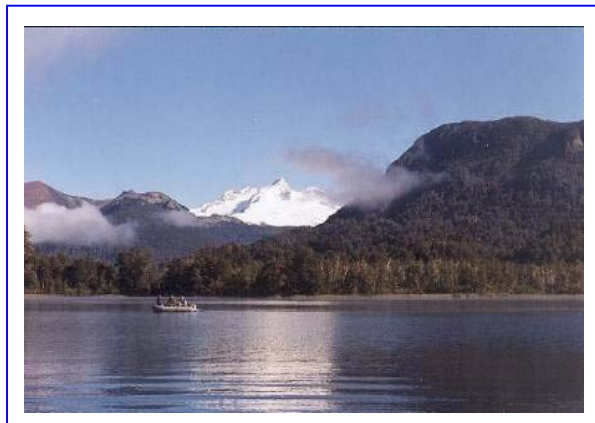
## **INDICE**

<b><u>Tema</u></b>	<b><u>Página</u></b>
<b><i>Parte I: Cuerpo Principal</i></b>	<b>5</b>
<b><i>I) Objetivo</i></b>	<b>7</b>
<b><i>II) Demostración</i></b>	<b>9</b>
<b><i>I.- Introducción</i></b>	<b>10</b>
<b><i>II.- El Turismo como Industria</i></b>	<b>15</b>
II.I: Consideraciones Generales	15
II.II: Políticas a desarrollar por el gobierno argentino en materia turística en nuestro país	16
II.III: Políticas a desarrollar por el gobierno argentino en materia turística en el exterior	17
II.IV: Hacia donde vamos	18
II.V: Algunos elementos a tener en cuenta en un análisis de factibilidad de un emprendimiento turístico	21
II.VI: Matrices	24
<b><i>III.- La Patagonia Andina y San Carlos de Bariloche</i></b>	<b>34</b>
III.I: Introducción	34
III.II: Etimología	35
III.III: Historias y Leyendas	36
III.IV: Delineación	40
III.V: Turismo	41
<b><i>IV: Es viable un proyecto turístico?</i></b>	<b>53</b>
IV.I: Qué tipo y categoría de establecimiento hotelero instalar?	53
IV.II: Aplicación de las herramientas del planeamiento estratégico	63
IV.III: Plan de Marketing	75
<b><i>III) Conclusión</i></b>	<b>92</b>

## ***INDICE***

<b><u>Tema</u></b>	<b><u>Página</u></b>
<b><i>Parte II: Cuerpo de Referencias</i></b>	<b><i>98</i></b>
<b><i><u>I) Extracto de la Tesis</u></i></b>	<b><i>99</i></b>
<b><i><u>II) Nómina Bibliográfica</u></i></b>	<b><i>101</i></b>
<b><i><u>III) Anexos</u></i></b>	<b><i>105</i></b>

# ***Parte I***



- ***Cuerpo Principal***



# ***Parte I***

## ***Apartado I***



- ***Objetivo***



# ***Parte I***

## ***Apartado II***



### **• *Demostración***



## ***Parte II***



- ***Cuerpo de Referencias***





# ***Parte II***

## ***Apartado I***



- ***Extracto de la Tesis***



## ***Parte II***

### ***Apartado II***



- ***Nómina Bibliográfica***

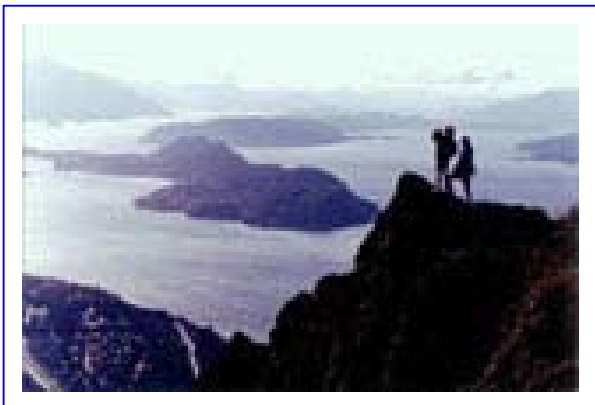


## ***Parte II***

### ***Apartado III***



- ***Anexos***



# ***Parte I***

## ***Apartado III***



### **• *Conclusión***

