PLAN ESTRATÉGICO DE ALTA MONTAÑA

Corredor Bioceánico - Ruta Nacional 7

Mendoza - Argentina

MENDOZA GOBIERNO

Ente Mendoza Turismo MENDOZA ARGENTINA

IADIZA CONICET U.N.CUYO GOBIERNO DE MENDOZA

iDR INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL

CFI CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PGI Management

ACON
CA360°
GUA

Plan Estratégico de Alta Montaña

Gobernador de Mendoza
Alfredo Cornejo

Presidenta EMETUR
Gabriela Testa

Directora Desarrollo Turístico
Cristina Mengarelli

Director del Plan
Marcelo Reynoso

Coordinadora General
Pamela Salinas

Equipo local
Coordinador Federico Morabito - Lorena Gil Fain Binda
Silvia LoBello - Marianela Pivetta – Cecilia Zabala

Equipo CONICET
María Clara Rubio - Cecilia Rubio
Fabián Díaz - Elena Abraham - Fernanda Rubio

Relevamiento Fotogramétrico y Aporte de Fotografías
Pablo Betancourt

Consultor Externo - PGI
Coordinadores Mariano Hervás – Jesús Roca
Enric Martinez – Josep Vila – David Gonzalez

Municipalidad de Las Heras, Dirección de Turismo

Equipo Técnico EMETUR

Diseño y Diagramación
Sebastián Mauri

Índice

Introducción 11

Capítulo I 15

Aportes Metodológicos 17

ODS 2030 "ONU" 18

Plan Estratégico de Alta Montaña 20

Visión - Misión 21

Fundamentos del Plan: Resultados esperados 23

Indicadores de crecimiento turístico 25

Unidades de análisis 26

Síntesis de diagnóstico 28

El valor de los ecosistemas montañosos para el turismo sustentable. 31

Área de intervención del Plan Estratégico de Alta Montaña (AI) 32

Metodología para el abordaje del sistema territorial de alta Montaña 36

Atractivos de Interés Turístico 38

Atractivos Culturales de Interés Turístico 38

Atractivos Naturales de Interés Turístico 43

Quebrada de Matienzo 45

Diagnóstico del sistema territorial de la Alta Montaña del Norte de Mendoza: una montaña desnuda y desconocida 48

Capítulo 2 57

Oportunidades y estrategias para el desarrollo 59

Cifras globales 62

Productos - Segmentos 68

Matriz "Atractividad – Competitividad": 69

Productos definidos para la Alta Montaña 70

Situación actual 72

Síntesis de la "atractividad – competitividad" por producto 72

Segmentación de la demanda para los productos y subdestinos de Alta Montaña 73

Caracterización segmentos actuales turismo de montaña: 73

Segmentación a través de la matriz motivacional: 74

Segmentación a través del método V.A.L.S. 75

Segmentos potenciales de turismo por subdestino 77

Las Cuevas 77

Productos 78

Segmento objetivo 78

Subdestino 1: Las Cuevas 80

Aconcagua 81

Productos 81

Segmento objetivo 82

Subdestino 2: Aconcagua 84

Puente del Inca 85

Productos 85

Segmento objetivo 86

Subdestino 3: Puente del Inca 87

Penitentes 88

Productos 88

Segmento objetivo 89

Subdestino 4: Penitentes 90

Polvaredas 91

Productos 91
Segmento objetivo 92
Subdestino 5: Polvaredas 93

Capítulo 3 97

Gobernanza y desarrollo sostenible 99
Gobernanza en el sector turismo 101
Impactos, diferencias y el legado histórico institucional: 101
CODESAM 105
Gestión público - privada del destino 105
CODESAM: "Comisión de Desarrollo Sustentable de la Alta Montaña de Mendoza" 107
El rol de los ODS en la planificación turística 108
Identificación de los ODS y metodología de selección: 110
Identificación de las metas de los ODS seleccionados 116

Capítulo 4 121

Identificación de oportunidades de inversiones 123
Oportunidades de inversión y desarrollo 126
Gestión de proyectos para el desarrollo integral de la Alta Montaña de Mendoza 127
Cuadro de gestión de proyectos por objetivos estratégicos 129
1. Infraestructura y servicios para un turismo sustentable 129
2. Ordenamiento territorial y gestión del riesgo en la alta montaña 131
3. Gobernanza de comunidades locales 134
4. Buenas prácticas para el turismo de alta montaña 136
5. Comunicación 141
6. Conservación y turismo sustentable 142

Capítulo 5 145

Estrategias de comunicación y marketing 147

Justificación de la marca 150

Concepto 360 153

Sistema cromático 153

Plan de Marketing 155

Estrategia de comunicación 158

Turismo generalista 160

Turismo de nieve 163

Turismo de aventura 164

Estrategia de comercialización 167

Comercialización en destino 167

Comercialización en origen 168

El espíritu del tiempo 170

Anexos 173

Anexos 175

Gobernador Alfredo Cornejo

Mendoza es una tierra grata y fértil, que nos ha permitido crear trabajo y riquezas durante muchos años, liderando el desarrollo del oeste argentino.

Desde hace unas décadas veníamos perdiendo importancia en la región y en el producto bruto interno del país. Cuando asumí la máxima responsabilidad cívica de gobernar la provincia, comenzamos a ejecutar un plan estratégico que devuelva a Mendoza su importancia, establezca las bases del crecimiento sostenido, en el marco de los Objetivos 2030 de las Naciones Unidas; que nos permita ampliar nuestra matriz productiva, generando riquezas y creando trabajo.

La Ley 8051 de Ordenamiento Territorial y Usos del Suelo que promulgué en agosto 2017, es un instrumento fundamental para ello. El Plan Estratégico de Alta Montaña es el primer plan sectorial en el contexto de esta ley.

Comenzamos por ordenar administrativa y financieramente la provincia, ocuparnos de problemas estructurales que producen el estancamiento, como reactivar el sector energético, el petrolero, las exportaciones de la agroindustria y el turismo como sector fundamental para la generación de empleo y riquezas.

En este sentido la conectividad aérea y la mejora de las

terminales aéreas y terrestres han sido objetivo fundamental para la atracción y atención de turistas. El posicionamiento de la marca Mendoza, dentro del país y los principales mercados emisores de turismo hacia nuestro destino, acompañado por importantes avances en la mejora de la infraestructura vial dentro de todo el territorio, han permitido en los años de mi gestión, consolidar a Mendoza como un destino de preferencia en el cono sur.

La Alta Montaña de Mendoza, atravesada por la ruta nacional 7 (corredor binacional), contiene una de las más potentes conjunciones de recursos turísticos de Sudamérica. Sin embargo, desde hace décadas que le damos la espalda y subestimamos su potencial.

Desde que asumimos, y atendiendo a la mirada estratégica del sector turístico, comenzamos un análisis interno y externo de los problemas y potencial de la zona, para trabajar en gestión de proyectos integrales que nos permitan sacarla del estancamiento en el que se ha sumido. La Alta Montaña debe acompañar la transformación integral de la provincia con miras al futuro.

Los números del crecimiento de la actividad a nivel local y global confirman nuestro plan, y aseguran excelentes posibilidades de futuro. Aunque difícil, lo lograremos con un estado inteligente y eficiente, que permita pequeños grandes cambios de nuestro presente, mirando al futuro, en cada idea y en cada acción.

Presidenta EMETUR Gabriela Testa

Cuando el Gobernador Alfredo Cornejo nos encomendó llevar adelante un Plan Estratégico para la Alta Montaña de Mendoza, sabíamos que el desafío sería enorme, sobre todo por la responsabilidad que conlleva analizar y propiciar escenarios de desarrollo futuro sobre el área de mayor jerarquía turística e histórica de la provincia. Pues lo que hoy es Corredor bioceánico del Mercosur - la Ruta Nacional 7 – fue el sitio en el que acontecieron los hechos pasados más relevantes, muestra de ello es que el Puente del Inca es el punto más austral del Qapac Ñan y por allí llegaron desde Chile los colonizadores a nuestra provincia.

Sabiendo que Mendoza lidera históricamente, junto con otras pocas jurisdicciones del país, la planificación estratégica del sector desde el año 2000; y que además es uno de los principales destinos turísticos de la Argentina, tanto para el mercado nacional como internacional; la responsabilidad se tornó aún mayor.

La reinserción de la Argentina en el mundo, la mejora de la infraestructura de comunicaciones y en terminales, junto a la rápida conectividad alcanzada, confirmaron nuestra mirada global de la situación para poder actuar localmente.

Mendoza es por esencia regional, parte del mercado global

– así lo confirman sus exportaciones vínicas y su estratégico hub logístico – por ello fue primordial enlazar a este plan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y convertirlo en el primer plan sectorial de la provincia en el marco del Plan Provincial de Ordenamiento Territorial.

En tiempos de crisis es importante observar, estudiar y proyectar para actuar con decisión fundada. Este documento nos arroja certezas para ello, teniendo siempre presente la necesidad estratégica de la revisión y la gestión por proyectos integrales - que por su complejidad interjurisdiccional y escala - son a mediano y largo plazo.

Ya tenemos un buen diagnóstico y propuestas acordadas con otras áreas del Estado y con los residentes de la zona. Ahora el desafío y la responsabilidad son tan inmensos como la naturaleza del lugar, el momento lo requiere.

Introducción

El Plan Estratégico de Alta Montaña – Corredor Bioceánico – Ruta Nacional 7 se constituye en el primer plan estratégico de desarrollo turístico de montaña del país, y surge como respuesta a una situación evidenciada de abandono y falta de desarrollo de las zonas de alta montaña en la provincia de Mendoza, desaprovechamiento de la elevada jerarquía de los atractivos ubicados en el Corredor Andino de la Ruta Nacional 7, y la precarización de servicios, por ejemplo, el Ferrocarril Trasandino.

El objetivo que se plantea es el de generar un desarrollo turístico sustentable en la zona comprendida por las localidades de Polvaredas, Penitentes, Puente del Inca, Las Cuevas y el Corredor Bioceánico, para el fortalecimiento del destino Mendoza, protegiendo y revalorizando su patrimonio y apoyando a las comunidades locales.

Se determinó como eje aprovechar las potencialidades existentes que brinda la geografía durante los 365 días del año, y atender los múltiples conflictos que condicionan la dinámica turística del principal corredor de la provincia y eje comercial del país en el marco del MERCOSUR.

Así, un equipo técnico multidisciplinario dirigido por el EMETUR, ejecutado por el Instituto de Desarrollo Rural (y del que participan instituciones como el IADIZA - CONICET), en conjunto con la consultora internacional sobre el desarrollo de aéreas de montaña a nivel global PGI Pas Grua Internacional (España) trabajaron para determinar las bases que favorezcan un crecimiento armónico, como así también la mejora de

la calidad de vida de pobladores mediante la inclusión social, laboral y la resolución de problemas que mitigables por un desarrollo sostenible.

La metodología implementada fue deductiva-inductiva, con impronta territorial. Los profesionales determinaron las principales áreas de conflicto mediante la realización de encuestas, entrevistas, talleres territoriales, sondeos de opinión en la comunidad local, visitas y análisis del territorio.

El trabajo permitió tener un diagnóstico de los recursos turísticos, un análisis de las potencialidades de la zona, y la generación de propuestas como estrategia para la búsqueda de financiamiento público y privado, nacional e internacional, entre otros instrumentos que colaboran al proceso de una gestión eficiente. Todas las acciones propuestas se enmarcan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas, como así también en el Plan de Ordenamiento Territorial de la provincia. El impacto de la concreción de este Plan conducirá a una mejora en los servicios turísticos, provocando el fortalecimiento del destino de montaña pudiendo a su vez concretar estrategias presentes.

Por otro lado, y acorde a los principios de modernización del Estado, se pretende aplicar técnicas y procesos innovadores para la Provincia, en términos sociales, ambientales y económicos, e innovación tecnológica. Es así como en este Plan se aborda la situación de manera integral y se plasman propuestas que permitirán un desarrollo turístico pleno, promoviendo inversiones de pequeña, mediana y gran escala; a la vez que significarán un avance en la calidad de vida de los residentes y visitantes de las villas de montaña.

Teniendo una integración física de estas localidades a través del Corredor Bioceánico, se presentan propuestas para un desarrollo macro, aunque atendiendo a las identidades individuales, las necesidades específicas, las oportunidades propias y la autenticidad de cada lugar. Se trata pues de propuestas diferenciadas, que se articulan para hacer de esta zona de la alta montaña de la provincia de Mendoza un destino prioritario entre los destinos de montaña a nivel mundial.

El trabajo contiene múltiples abordajes, que constituyen propuestas de acción amplias, y que además de las oportunidades de inversión, contempla un plan de marketing para posicionar el destino "Aconcagua 360" como uno de los principales destinos de montaña del mundo.

CAPITULO 1

Polvaredas

Capítulo I

Aportes Metodológicos

El Plan Estratégico de Alta Montaña – Corredor Bioceánico – Ruta Nacional 7 (en adelante "Plan Estratégico de Alta Montaña", "Plan" o "PEAM") es el primero de estas características que se desarrolla en Argentina, lo que significa un enorme aporte de Mendoza a las políticas del sector turístico de las demás provincias, e incluso a nivel nacional.

Su posterior desarrollo será la culminación de un trabajo articulado, contemplando modalidades y abordajes no utilizados hasta el momento en el diseño de las estrategias en esta materia. Basadas en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible contenidos en la agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas (ONU), las propuestas de desarrollo elaboradas en el marco del Plan, aspiran, entre otras cosas, a acabar con la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia y afrontar el cambio climático.

Este Plan constituye así una nueva visión de la planificación estratégica del turismo, en un contexto mundial de desarrollo del sector como una de las principales actividades económicas, con efectos positivos a nivel social, como así también ambiental, por sus incidencias altamente compatibles con el desarrollo sostenible.

ODS 2030 "ONU"

Es además una herramienta que le permitirá tanto al sector público como privado, planificar y tomar decisiones con estudios integrales ya realizados, lo que implicará menores costos y optimización de los tiempos y procesos.

Por otra parte, se ofrece en el Plan una evaluación de los costos según las instalaciones, lo que redundará en períodos más cortos de análisis de inversiones por parte de los potenciales interesados en desarrollar emprendimientos turísticos en la zona.

En este trabajo se evalúo la capacidad de la infraestructura instalada y, por consiguiente, se proponen las medidas pertinentes y necesarias para el aprovechamiento de la misma, generando un menor impacto ambiental ante las posibilidades de inversiones.

Un aspecto significativo del Corredor Bioceánico es la conexión directa con Chile, que permite además unir a los diferentes países del MERCOSUR con el país trasandino. Esto representa un enorme potencial, dado que los viajeros que transitan por esta ruta internacional durante todas las épocas del año pueden convertirse en turistas de las villas en cuestión.

Este trabajo responde a una nueva visión de la planificación estratégica del turismo. El origen del concepto "sostenibilidad" con el significado con que lo conocemos actualmente, se remonta a unos 40 años atrás: fue en 1987 cuando apareció por primera vez en el famoso Informe Brundtland (también titulado "Nuestro futuro común"), elaborado por varios países para la ONU.

En dicho informe, realizado por una comisión que encabezó la doctora Gro Harlem Brundtland, se utilizó por primera vez el término "desarrollo sostenible" tal y como lo entendemos en la actualidad. En realidad, surgió por la imperiosa necesidad de estudiar y delimitar el impacto que tienen las actividades humanas sobre el medio ambiente.

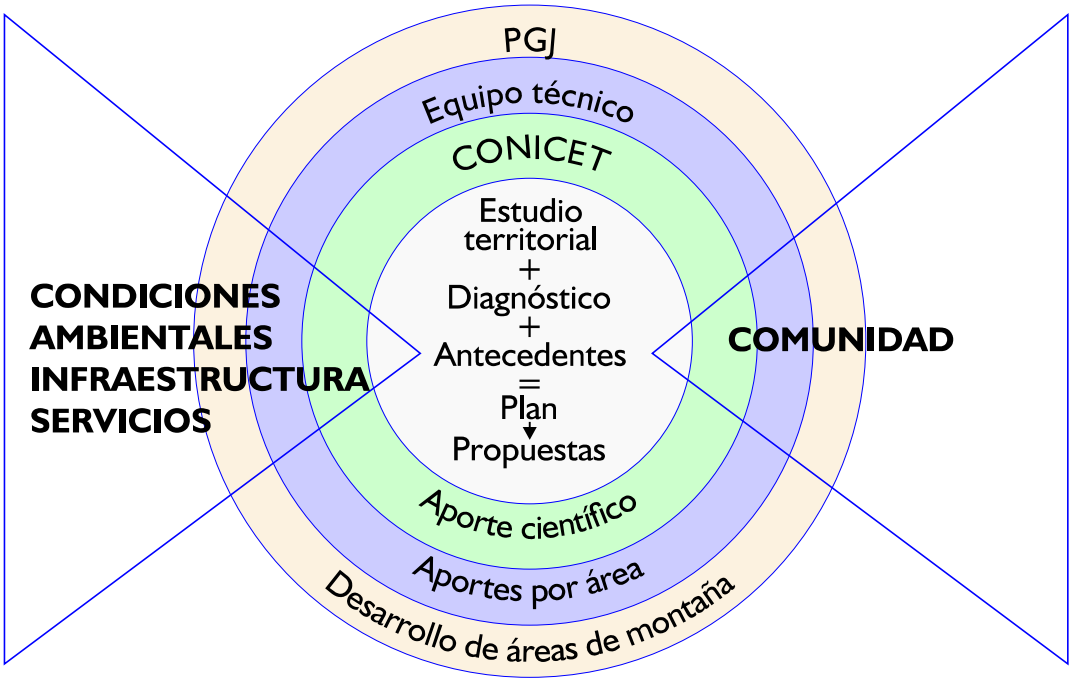
La "Carta de la Tierra" es una declaración internacional de principios y propuestas de corte progresista, que afirma que la protección medioambiental, los derechos humanos, el desarrollo igualitario y la paz son interdependientes e indivisibles. La declaración contiene un planteamiento global de los retos del planeta, así como propuestas de cambios y de objetivos compartidos que pueden ayudar a resolverlos.

Ésta no pretende ser la única respuesta posible a los problemas actuales de la humanidad, y tampoco ser exhaustiva. No obstante, al tener un contenido consistente, trabajado, fruto de un diálogo internacional muy amplio, goza de aceptación generalizada.

A los fines metodológicos de la planificación estratégica del espacio en cuestión, contenedor de valores físicos y humanos universales que trascienden nuestra época y nuestra propia existencia, se hace imprescindible la contextualización. La evolución de los conceptos de sostenibilidad y los contenidos de la "Carta de la Tierra" encuentran su

correlato en nuestro momento y territorio, en el Plan Provincial de Ordenamiento Territorial (PPOT) promulgado el 31 de agosto de 2017 bajo la Ley Provincial N° 8.999, y a nivel nacional y global en los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

Plan Estratégico de Alta Montaña



En vista a todos los informes preexistentes en diversos ámbitos de la provincia, con incidencia en el territorio en estudio, sumado al aporte científico ofrecido por el CCT (Centro Científico y Tecnológico) CONICET - Regional Mendoza; al conocimiento empírico de la comunidad residente y al expertis de un destacado equipo de profesionales; se llevó a cabo un estudio diagnóstico que luego permitió cruzar las variables estratégicas para el desarrollo con los aportes que brindó la consultora internacional sobre el desarrollo de áreas de montaña a nivel global PGI Pas Grua Internacional , enmarcado en el PPOT y los ODS.

De este entramado de variables de análisis y visiones estratégicas, es que surgen los resultados del Plan; como también un innovador abordaje metodológico mediante el proceso del planteamiento axiomático típico de la planificación estratégica y de los ODS, comprendiendo y asumiendo la problemática local con mirada global y acción territorial.

Este recorrido horizontal responde a la consecución secuencial de la planificación estratégica. Partimos de la situación inicial diagnosticada hacia las propuestas, y arribamos a la necesidad comunicacional en primera instancia del Plan, y luego del destino.

"Somos humanos, territoriales y a su vez espaciales. Nos permitimos construir una visión prospectiva; una visión de las posibilidades de desarrollo, desde las oportunidades que el futuro nos ofrece. Bienvenidos a la cosmovisión turística. La pasta se cocina en su propia salsa".
Marcelo Reynoso, director del PEAM

Todo esto se da con la vista al Aconcagua, el coloso de América, la magnificencia de la montaña, la mole de piedra atravesada, regada, besada por el discurrir fresco y claro de las aguas, y es así que de la misma manera las directrices de la sostenibilidad de los recursos, comenzaron a regar y llenar cada uno de los planteamientos axiomáticos que se presentan a continuación.

Visión - Misión

La necesidad y el objetivo de plasmar este trabajo como una herramienta fehaciente y concreta para la toma de decisiones a posteriori, amerita una declaración explícita y compartida de la Misión y Visión que orientaron el desarrollo de este Plan.

La visión establecida para el destino "Aconcagua 360" es que sea reconocido y elegido como uno de los principales destinos de montaña del mundo, posicionando a Mendoza como:

- Primer destino de montaña en el País (según cantidad de visitantes en las diferentes regiones de alta montaña)
- El quinto destino de montaña del mundo (según el ranking de Seven Summit)
- Destino de pernoctes en Montaña. Esto es un aumento sostenido en el tiempo de noches de pernocte en la zona. Se trata de un objetivo fijado a 10 años.
- Destino diverso y multiproducto. Lo que se logrará ampliando y diversificando la oferta turística en Alta Montaña (Cantidad de empresas - Cantidad de actividades - Cantidad de productos y servicios)
- Destino con valor agregado. Aumento sostenido del gasto promedio por turista en términos reales en moneda nacional y divisa extranjera.
- Destino de calidad. Mejora cualitativa en los servicios (certificaciones de calidad).

Estos objetivos podrán lograrse a partir de:

- Aumento sostenido en la población estable de las villas de Alta Montaña (hasta lograr cubrir la capacidad instalada).
- Incremento sostenido de niveles de empleo en las villas de Alta montaña. (Cantidad de emprendedores y cantidad de empleos registrados)

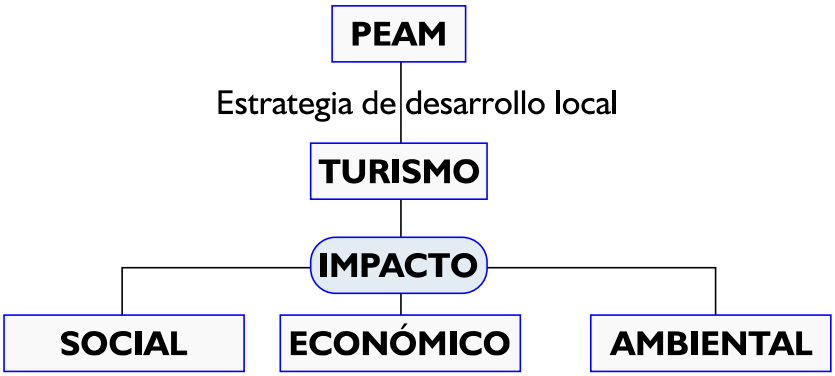
- Aumento de inversiones en la zona de montaña en moneda nacional y divisa extranjera y cantidad de proyectos.

Por otro lado, este Plan tiene una misión, definida a partir de la finalidad del mismo, es decir su razón de ser, y es:

- Desarrollar a la alta montaña como un destino turístico multiproducto y de calidad durante todo el año, con una mirada de desarrollo sostenible; propiciando la atracción de inversiones y la generación de empleo.

Fundamentos del Plan: Resultados esperados

A través del Plan Estratégico de Alta Montaña, que contempla una visión de triple impacto: social-económica-ambiental, se pretende avanzar en una estrategia de desarrollo económico local, en donde el turismo en todas sus dimensiones sea uno de los principales motores del crecimiento, la generación de empleo y la aparición de nuevos actores privados que inviertan y generen actividad económica en la zona.

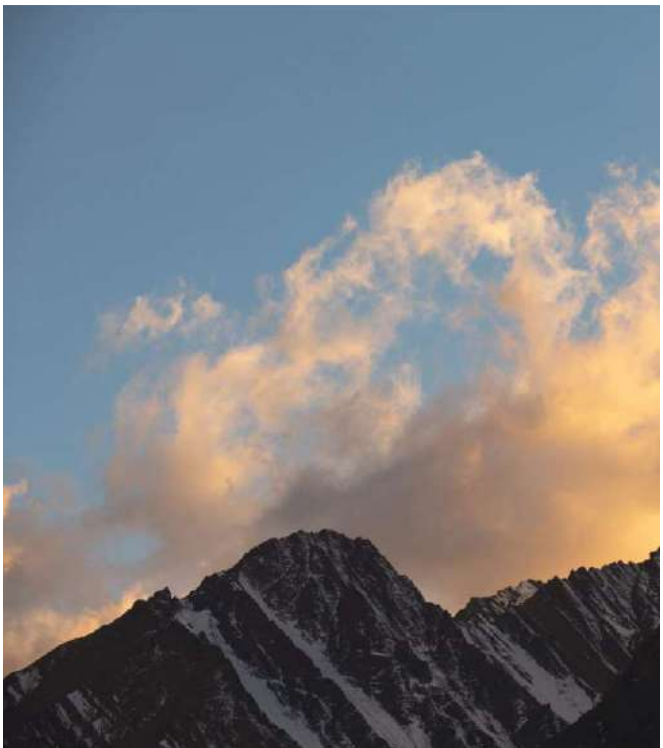


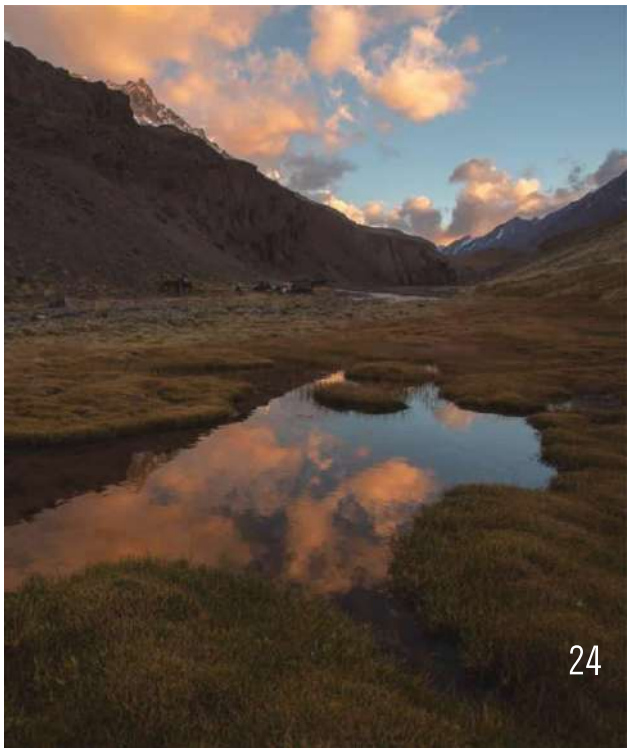
Este desafío sostiene una lógica integral a lo largo del Corredor Bioceánico como área de intervención territorial, articulando las diferentes estrategias en cada una de las villas -unidades de análisis territorial-. Éstas últimas poseen un desarrollo económico de

actividades propias, según el perfil definido en base a los análisis realizados que se presentan más adelante, sus acervos de factores (infraestructura, capital humano, recursos, etc.) y sus potencialidades competitivas. Y que a su vez contribuye de manera complementaria y coordinada con el resto de las villas del Corredor.

Esta visión integral y articulada hace del Plan una unidad sostenible, con diversidad de recursos, factores, dinámicas que interactúan entre sí potenciándose mutuamente y promoviendo un círculo virtuoso, cooperativo e integral dentro de la economía local de la zona, con gran potencial competitivo para atraer turistas, tanto nacionales como internacionales.

Se espera, por lo tanto, lograr un desarrollo económico sostenible, con el turismo como actividad principal, pero no exclusiva, que podrá medirse con indicadores de características duras y blandas, cuantitativas y cualitativas, como los que se detallan a continuación; aunque no de manera excluyente de otros indicadores que pueden sumarse para monitorear la evolución y los impactos del Plan en la zona:





Indicadores de crecimiento turístico

- Crecimiento de visitas (turistas por el día)
- Crecimiento de pernoctes (turistas que pasan al menos una noche en alguna de las villas)
- Crecimiento de servicios turísticos ofrecidos (en: cantidad - diversidad – calidad)
- Cantidad de empresas que desarrollan sus actividades en la zona de influencia
- Cantidad de pobladores permanentes en la zona de influencia (generar población estable y con sentido de pertenencia)
- Crecimiento del gasto promedio por turista en la zona de influencia (medido en valores reales)
- Crecimiento de la cantidad de noches promedio de pernocte por turista
- Crecimiento del empleo formal en la zona de influencia (y salario promedio)
- Cantidad de nuevos emprendimientos privados por año
- Monto de inversiones en la zona de influencia en valores reales (evaluado por periodos a definir)
- Cantidad de nuevas instituciones públicas con base en la zona (gobiernos, universidades, etc.)

Unidades de análisis

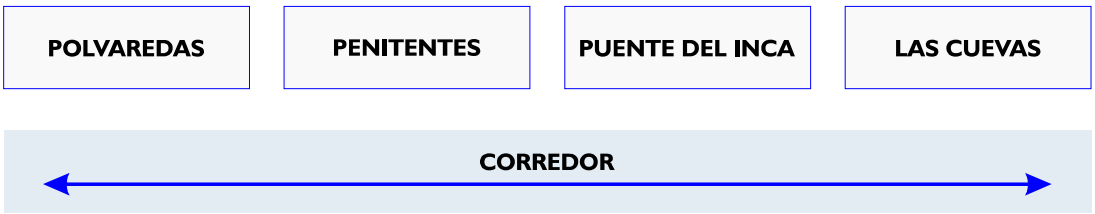
En cuanto a la organización del espacio turístico en estudio, y teniendo en cuenta las características geográficas y culturales, además de la dinámica de "Corredor Turístico", se delimitan áreas de estudio: las villas cordilleranas de Polvaredas, Penitentes, Puente del Inca (incluyendo el Aconcagua), Las Cuevas y el Corredor Bioceánico – Ruta Internacional N° 7.

En primer lugar, la observación es que el río Cuevas y luego el río Mendoza son los que han dado forma al espacio en estudio y permitieron que por sus quebradas transitara la historia, tanto del lugar, como de la propia provincia de Mendoza y del país.

Así, transcurrieron por el corredor los pueblos originarios, y luego el mismo conformó el extremo sur de la red caminera del Tahuantinsuyo, aquel sistema de caminos de enormes distancias con que la civilización incaica vinculaba las ciudades importantes de la costa y de la sierra. Más tarde fue la vía de llegada de los conquistadores españoles, y a continuación camino de la emancipación americana. Cuando a principios del siglo XX se unieron Argentina y Chile por la construcción de la vía férrea del denominado Ferrocarril Trasandino, durante el mismo período se fueron dibujando distintas trazas viales, hasta la conformación actual.

En vista a ello y dado el valor empírico de la constitución del Corredor y cada una de las etapas que han propiciado el desarrollo, es que se decidió, a los fines metodológicos, trabajar con cada una de las villas preexistentes como una unidad de análisis, y sumar al propio Corredor como una entidad de estudio. Mientras que ha sido exceptuada para el

estudio actual la localidad de Punta de Vacas, debido a la composición profesional de su población, ya que en más del 80% corresponden a Gendarmería Nacional, que cumple su misión y funciones en el marco de la Seguridad Interior y apoyo a la política exterior, para la protección y control de la frontera del país y de sitios estratégicos nacionales. Por lo que no se consideró pertinente incluirla en este Plan, que tiene por objeto determinar estrategias para el desarrollo turístico.



Como premisa necesaria a los fines metodológicos del Plan, se determinó la visión sistémica, tanto del espacio físico como de la dinámica de cada unidad de análisis con las otras, y con el corredor en su conjunto. El valor que determina el análisis de cada unidad le da la importancia absoluta de cada una de ellas sobre sí misma, y la implicancia relativa de cada una de ellas sobre el todo.

Síntesis de diagnóstico

El objetivo del Plan es colaborar con la toma de decisiones referida a la planificación turística sustentable de la alta montaña del norte de Mendoza, en el marco de los procesos del Plan Provincial de Ordenamiento Territorial (Ley 8.999) y desarrollo turístico impulsados por el Gobierno de la provincia, en diferentes etapas, y que tienen que ver con:

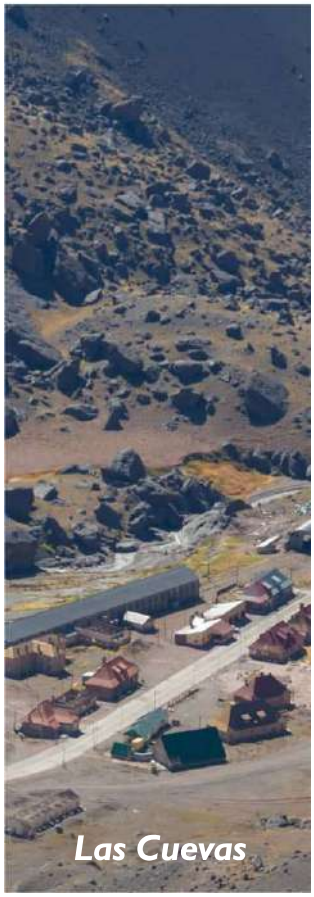
- El fortalecimiento institucional del rol del Estado a partir de un sistema de gestión coordinada del territorio, con participación ciudadana proactiva como mecanismo para garantizar el pleno ejercicio de la ciudadanía.
- Promover el desarrollo equilibrado y equitativo del territorio provincial, desalentando la concentración de población, las actividades y recursos.
- Definición de acciones integradas para el logro de un hábitat adecuado por parte de toda la población, a fin de disminuir la fragmentación territorial, la segregación socioespacial y la exposición a los riesgos frente amenazas naturales y antrópicas.
- Integración de todo el territorio provincial contemplando la conectividad, accesibilidad y movilidad inter e intrarregional, así como la integración de la provincia en América Latina y la inserción en el mundo, potenciando su posición estratégica y su disponibilidad de recursos.
- Desarrollo de una economía regional integrada y diversificada, basada en la innovación, generadora de empleo genuino a través de modalidades productivas que agreguen valor territorial a lo largo de toda la cadena de producción.

- Integración de las zonas no irrigadas, mayor eficiencia en la gestión de los oasis y preservación de zonas agrícolas que prestan servicios ambientales, conservando y promoviendo el patrimonio natural, cultural, ambiental y paisajístico.
- Mayor eficiencia para un uso más equitativo del recurso hídrico.
- Incorporación de nuevas propuestas educativas y profesionales en función de un modelo territorial sustentable, promoción de la investigación, el desarrollo y la innovación en los sectores estratégicos para el desarrollo provincial.
- Un eje considerado transversal es el educativo.

Polvaredas

Penitentes

Puente del Inca


Las Cuevas

Todos estos ejes persiguen los siguientes objetivos:

- Formular políticas territoriales interministeriales e interinstitucionales, coordinadas entre sí, para asegurar la puesta en marcha y ejecución de los planes de ordenamiento territorial.
- Promover la integración territorial potenciando nodos estructurantes y alentando nuevos polos de desarrollo.
- Garantizar el acceso a un hábitat adecuado para disminuir las iniquidades socioterritoriales.
- Mitigar el deterioro de las condiciones ambientales y los riesgos asociados a amenazas naturales y antrópicas y atender a la adaptación al cambio climático. Conservar la biodiversidad y áreas naturales, patrimoniales, culturales y paisajísticas.
- Integrar el territorio provincial en el contexto nacional e internacional creando y/o refuncionalizando redes de transporte, energía y de comunicación y los servicios asociados a ellas para permitir la conexión y la accesibilidad intrarregional e interregional.
- Fomentar un sistema productivo y energético integrado, diversificado e innovador, tendiente a agregar valor económico, humano, cultural y ambiental a través de la incorporación de parámetros de sustentabilidad en las modalidades de producción y comercialización conforme a las aptitudes, necesidades y vocaciones de cada lugar y las posibilidades de inserción mundial.
- Impulsar la gestión integrada del recurso hídrico como elemento estratégico para el ordenamiento territorial, propendiendo a la preservación del recurso, la eficiencia de su uso y la garantía de su acceso para el consumo humano y las actividades productivas.

El valor de los ecosistemas montañosos para el turismo sustentable

Las montañas han sido una fuente de admiración e inspiración para las sociedades y culturas humanas desde tiempos inmemoriales. La fascinación por ellas se fundamentó en su imponencia, desafíos, inaccesibilidad y lejanía. Sin embargo, actualmente los elementos por los que las personas se sienten atraídas por las montañas, como el aire limpio, paisajes diversos, biodiversidad rica y culturas únicas se ven afectados por distintas presiones, entre ellas las generadas por un turismo no sustentable y gestionado deficientemente (PNUD, 2007).

De acuerdo con Reguero (1994) el turismo sustentable ha desarrollado estrategias diferentes a las modalidades que supone el turismo tradicional: se apoya en la conservación frente a la degradación, en el contacto con el ambiente, en la autogestión, en la planificación versus la improvisación y en el respeto al patrimonio territorial, priorizando la calidad frente a la cantidad (de establecimientos, de servicios, de tiempos en las recorridas, entre otros). Descansa en actividades de contacto con la naturaleza, con la cultura local y con el patrimonio. Estos principios se han reconvertido en estrategias de desarrollo local, que introducen nuevos tejidos productivos, aumentan el empleo, los equipamientos y servicios, incorporan rentas a la población local, diversifican los ingresos de los residentes y conservan el ambiente.

Todo esto convierte al turismo sustentable en una alternativa y un complemento a las economías tradicionales de las zonas de montaña. Para alcanzar el turismo sustentable, es fundamental el papel de la planificación integrada, participativa, con proyectos apoyados en los

recursos propios y con un fuerte involucramiento de todos los actores (Ruiz, 2000)

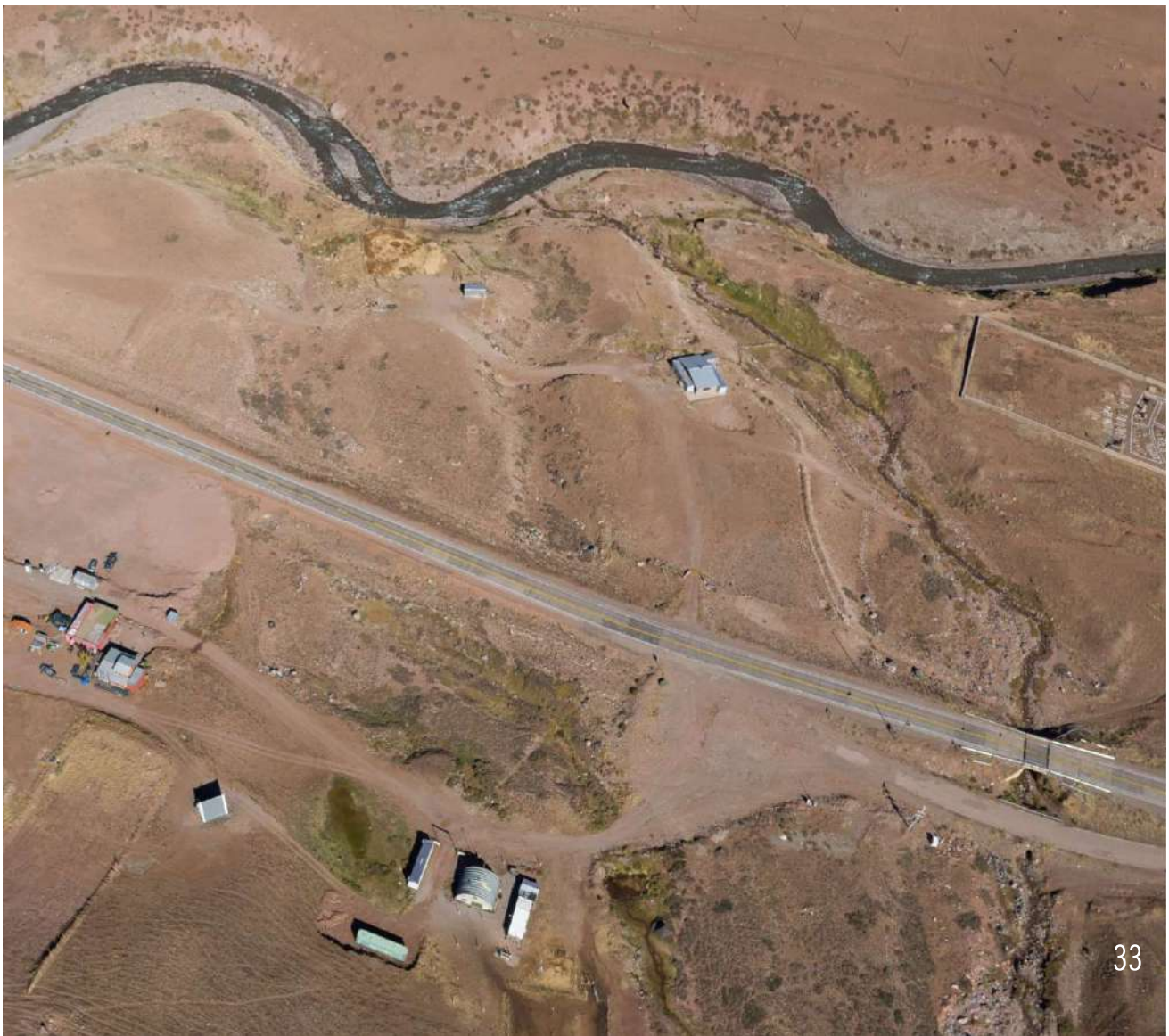
Área de intervención del Plan Estratégico de Alta Montaña (AI)

Así, se delimita el Área de Intervención (AI) y se pone en valor el concepto de desarrollo turístico sustentable y su importancia para las áreas de montaña. A continuación, se explicita la metodología utilizada y se realiza una síntesis del exhaustivo inventario realizado para conocer el soporte físico-biológico y el sistema socio-económico. Sobre esta base, se determinan los problemas y potencialidades del área, y se rescatan una serie de propuestas de buenas prácticas de turismo para la puesta en valor del territorio y la actividad.

El Área de Intervención del Plan corresponde al sector de la ruta nacional Nº 7 "Libertador General San Martín" -principal vía de comunicación con la vecina República de Chile- comprendido entre las localidades de Polvaredas (2.286 m.s.n.m.) y Las Cuevas (3.200 m.s.n.m.). Cabe destacar la relevancia que presenta esta ruta al constituir el último tramo en el Corredor Bioceánico en la República Argentina.

La primera de las localidades mencionadas se sitúa a 162 km hacia el oeste de la ciudad de Mendoza, mientras que la segunda a 205 km de la misma. Es necesario destacar que, a efectos de evaluar la potencialidad que poseen distintas quebradas y cerros ubicados en la zona de influencia de dicho tramo para la práctica de actividades turísticas de bajo impacto, se incluye en el análisis territorial un área de influencia lateral de 20 km hacia el norte y hacia el sur de la arteria de circulación.

La zona de influencia abarca el valle del río Las Cuevas en su totalidad y parte de los valles de los ríos Tupungato, Vacas y Mendoza. Allí se encuentran emplazadas las villas cordilleranas de Polvaredas, Punta de Vacas, Puente del Inca, Horcones y Las Cuevas, y los parajes turísticos de Las Pircas, Los Puquios y Penitentes (Figura 1).



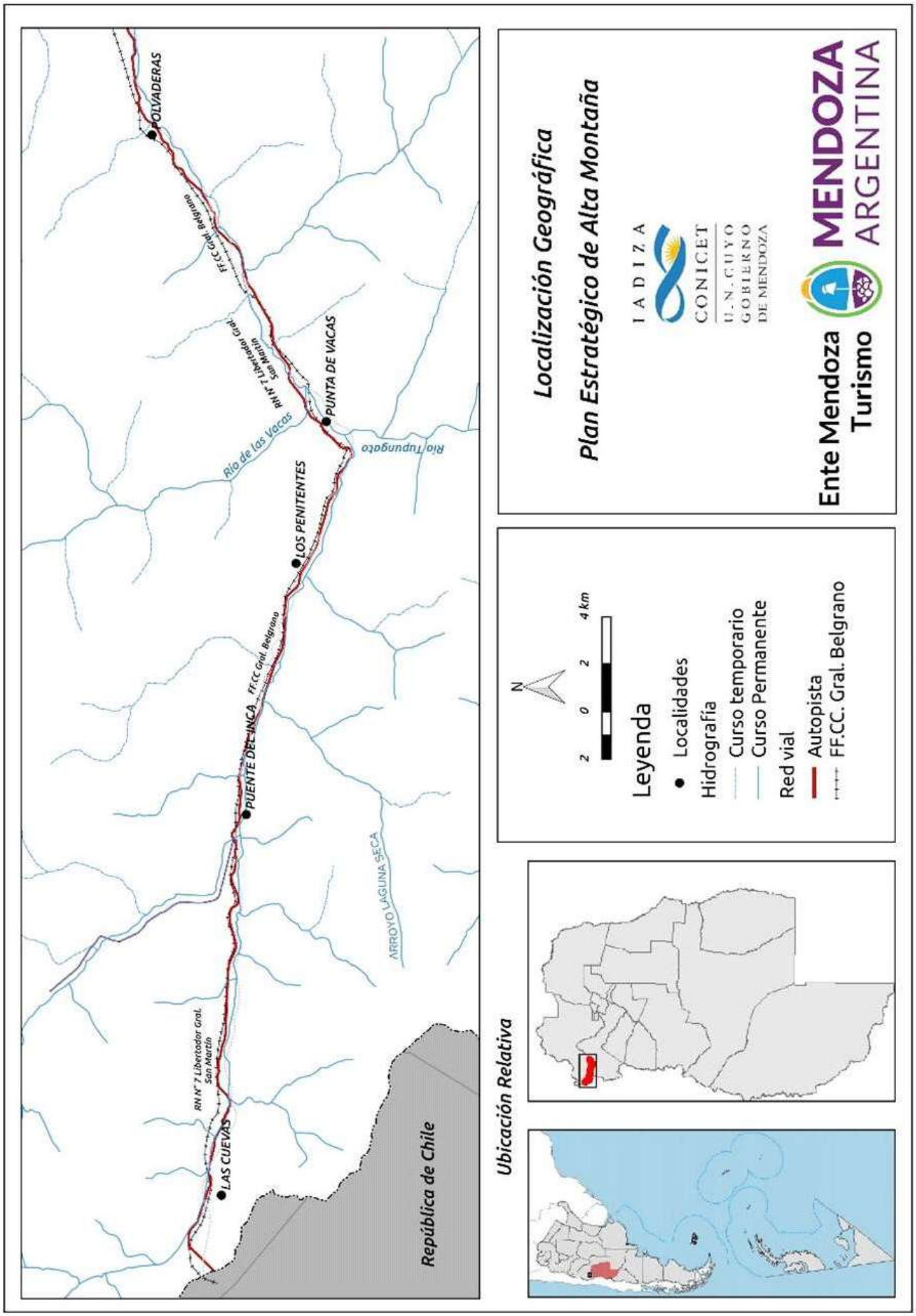
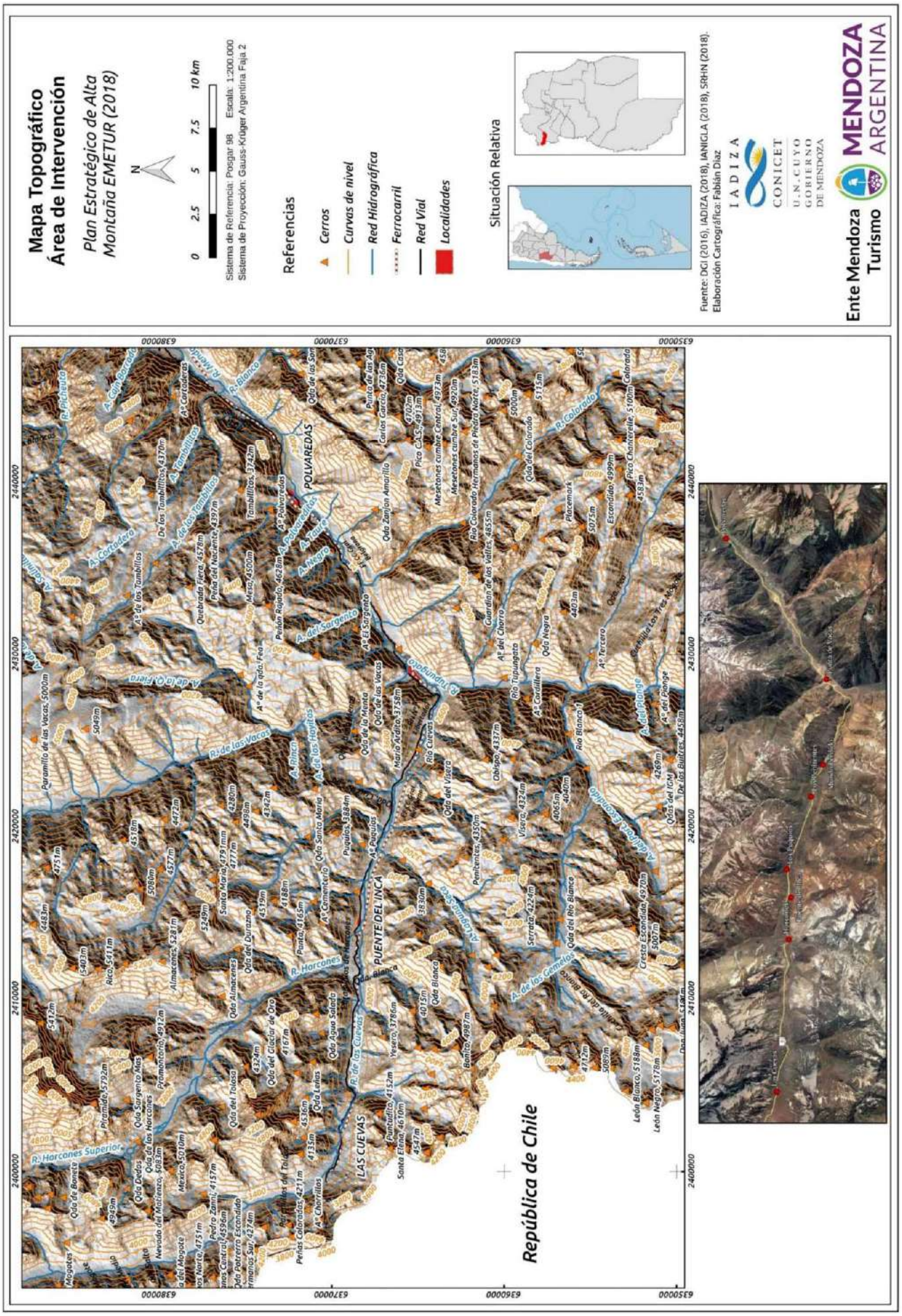


Figura I. Área de intervención del Plan Estratégico de Alta Montaña - Fuente: EMETUR (2018)



Mapa topográfico del AI

Metodología para el abordaje del Sistema Territorial de la Alta Montaña

El abordaje del Sistema Territorial de Alta Montaña (STAM) se estructuró a partir de la utilización de tres unidades de análisis territorial: Área de Intervención (AI), Villas y Parajes Cordilleranos (VPC) y Sitios de Interés para el Turismo (SI). Para el inventario y valoración de los diferentes componentes de los subsistemas físico-biológico y socio-económico que integran el STAM, se abordaron un conjunto de variables tales como: geoformas, recursos hídricos, geología, biodiversidad, clima, usos del suelo, asentamientos humanos, límites administrativos, legislación, infraestructura y servicios, entre otros. Las variables seleccionadas, especialmente las geomorfológicas, permiten abordar el estudio de los riesgos asociados a los procesos de remoción en masa de la región, insumo fundamental para la planificación turística sustentable y el ordenamiento territorial del área.

Paralelamente, fueron sistematizados y mapeados los atractivos culturales, materiales e inmateriales, con alta potencialidad para el desarrollo del turismo sustentable, localizados en el AI del Plan Estratégico de Alta Montaña. Entre estos se destacan los sitios arqueológicos de valor patrimonial preincaicos e incaicos (destacándose entre ellos el Qhapaq Ñan o Camino del Inca), la red de construcciones

coloniales denominadas "Casuchas del Rey", los sitios emblemáticos de la gesta libertadora del Gral. San Martín y la importante infraestructura del Ferrocarril Trasandino.

Todas las coberturas de información fueron espacializadas e integradas en un sistema de información geográfica, cuyo diseño permite el análisis espacial, actualización y monitoreo a través del tiempo de las variables de interés para el Plan. Asimismo, en las villas o parajes cordilleranos y en los sitios de interés, se realizaron una serie de relevamientos fotogramétricos con el uso de drones, obteniendo información de alta resolución espacial (Figura 2).

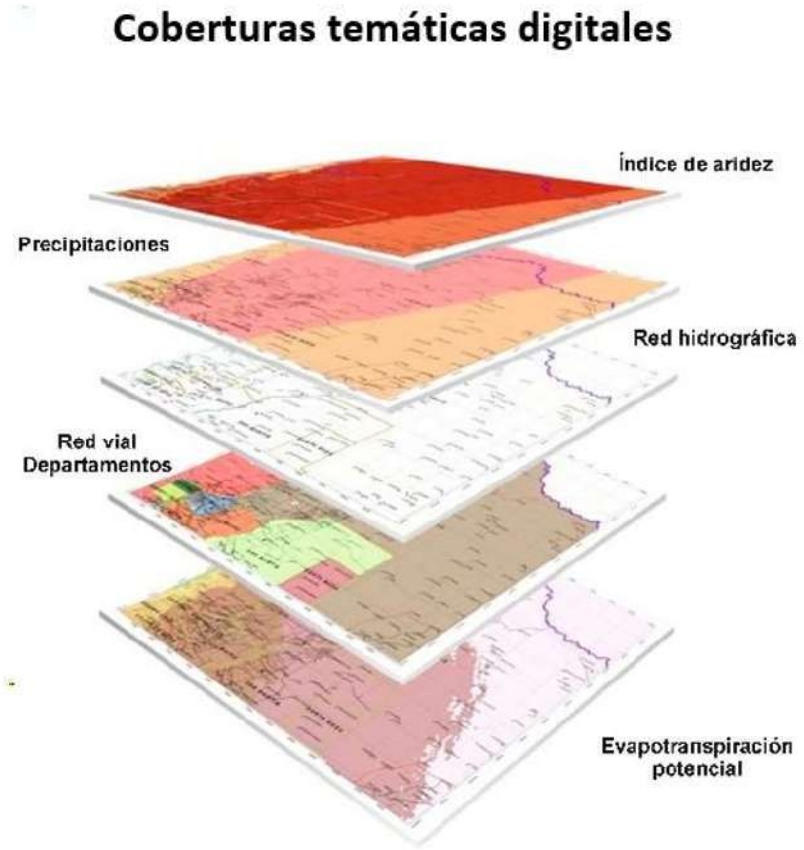


Figura 2. Esquema SIG de la Alta Montaña

Atractivos de interés turístico

Atractivos culturales de interés turístico

El AI del PEAM presenta una rica historia desde la época indígena o prehispánica hasta nuestros tiempos, fuertemente ligada a los recursos naturales que alberga la alta montaña de Mendoza y a su posición estratégica como vía de comunicación desde la época incaica. El Qhapac Ñac, sitios ceremoniales incaicos, construcciones asociadas a la Capitanía de Chile, el cruce del Ejército Libertador, el Tren Trasandino, los viajeros, exploradores, científicos y artistas han generado un acervo cultural constituido por valores tangibles e intangibles de singularidad y relevancia destacadas a nivel internacional.

En la actualidad muchos de estos recursos patrimoniales están siendo explotados turísticamente, sin embargo otros tantos presentan un importante potencial pero aún no han sido valorados ni integrados en las principales ofertas turísticas del área. Por ello, se pretende generar en el marco del PEAM, un turismo patrimonial sustentable para la alta montaña mendocina, generando así alternativas laborales para los

habitantes del área y promoviendo el disfrute y reconocimiento de tan importantes atractivos, por parte de los visitantes provenientes de diferentes puntos.

En este sentido, es importante recordar que si bien el turismo patrimonial se encuentra estrechamente ligado al turismo cultural, este último representa un concepto más amplio (Ashworth, 2005). A efectos de brindar claridad sobre este tema, la UNESCO indica que "…el patrimonio cultural es el legado que recibimos del pasado, lo que vivimos en el presente y lo que transmitimos a futuras generaciones…" (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2011). En el ámbito del PEAM, toda la infraestructura ferroviaria, edificaciones de la época colonial, sitios arqueológicos y monumentos, forman parte de los atractivos de carácter material; mientras que, las costumbres e idiosincrasia ligadas a la vida de montaña, la andinidad, la cultura ferroviaria, las artesanías, los sitios de alto valor histórico, paisajístico, científico, antropológicos, entre otros, constituyen parte de los atractivos de carácter inmaterial o intangible.

En este contexto, y considerando los valores patrimoniales excepcionales localizados en el AI del PEAM, se propone el desarrollo de un conjunto de acciones y medidas que tiendan al crecimiento del turismo patrimonial en sus distintas villas y parajes cordilleranos. Así planteado, este tipo de turismo reviste una doble función: por una parte, se promueve la inclusión de la comunidad local o anfitriona como destinataria de los beneficios generados por las actividades turísticas en el área, y por otro, se insta al cuidado y protección de los sus bienes culturales y las tradiciones. Esta alianza entre los pobladores locales, los empresarios y operadores turísticos, y el sector institucional vinculado a

la temática, puede generar un fuerte compromiso para la gestión de los sitios patrimoniales en el marco de un uso turístico sustentable y responsable (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2011).

A efectos de contar con información sistematizada referida a los atractivos culturales existentes en el AI del PEAM, que permita el diseño de programas orientados al desarrollo de este tipo de turismo, el equipo de trabajo realizó un inventario georreferenciado de aquellos atractivos culturales considerados de interés turístico. Dicho inventario fue diseñado en función de los ejes temáticos definidos por el EMETUR para el PEAM y a partir de su análisis se obtuvieron una serie de cartas temáticas que se adjuntan a continuación (Figuras 3 y 4).

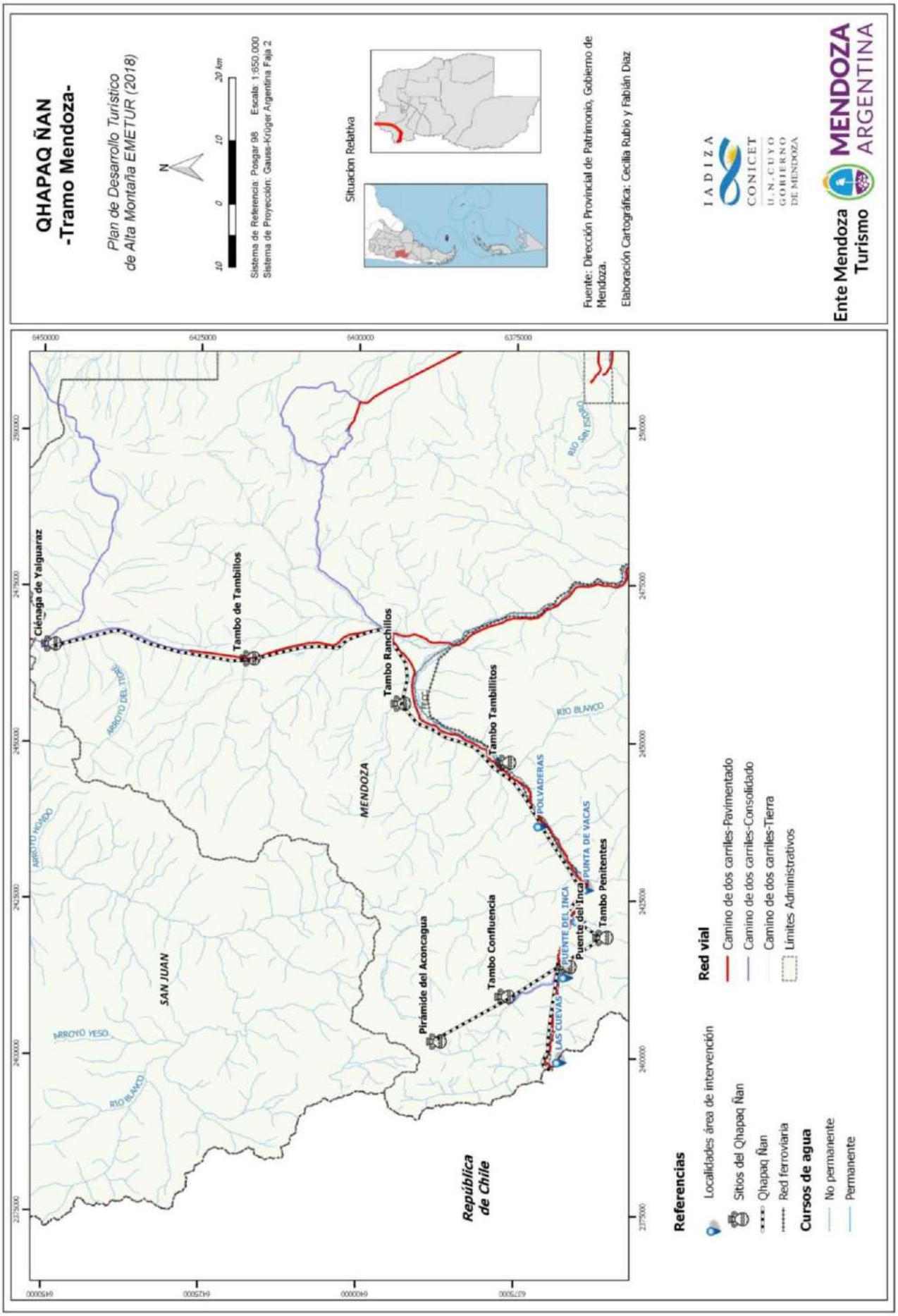


Figura 3. Qhapac Ñan – tramo Mendoza-.

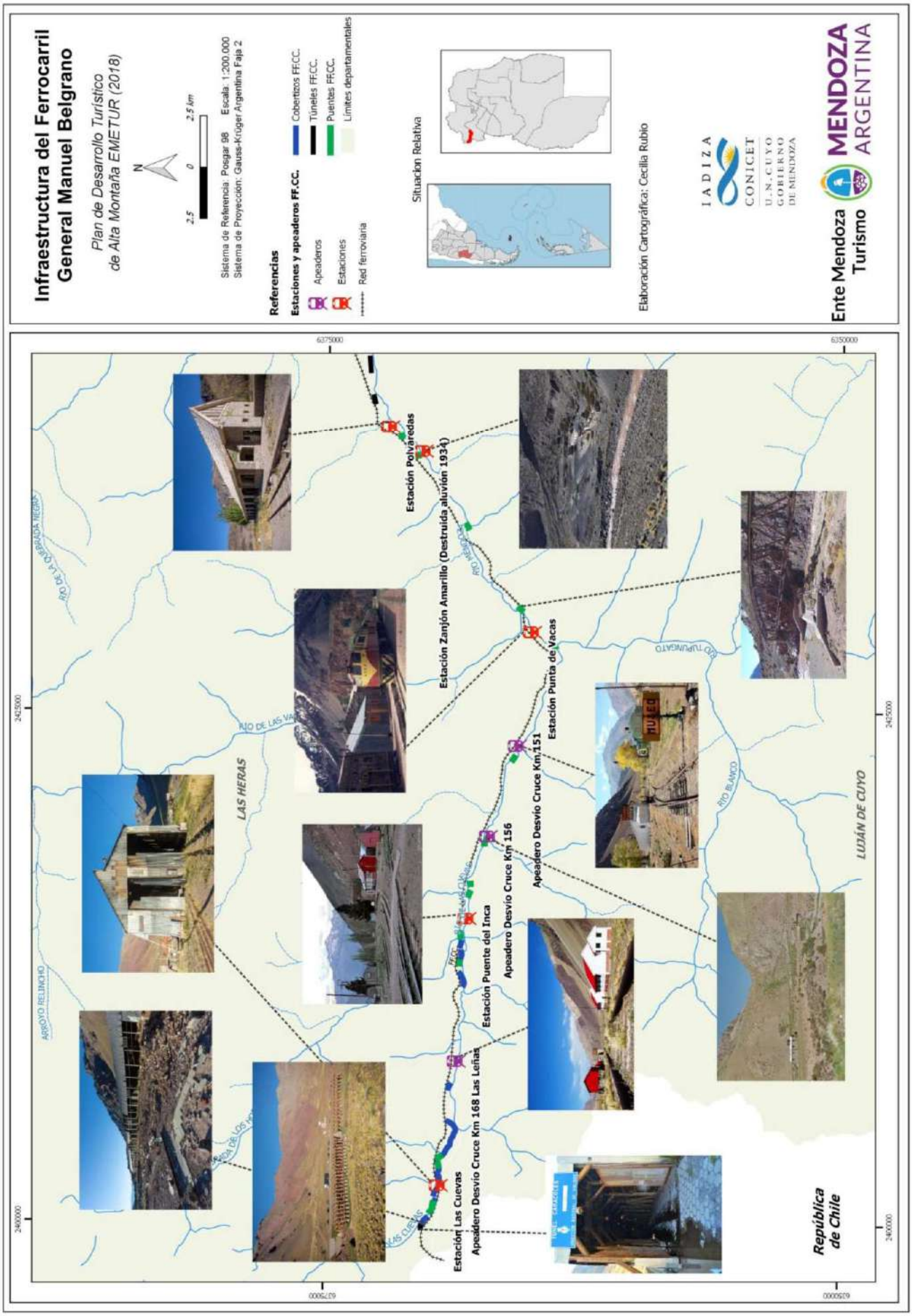


Figura 4. Infraestructura del Tren Trasandino. Ramal A I2. Tramo Polvaredas-Las Cuevas

Atractivos naturales de interés turístico

El área del PEAM alberga valores naturales excepcionales a nivel mundial. Sus altas cumbres, quebradas, ríos y arroyos, ventisqueros, lagunas de altura y profundos valles constituyen actuales y potenciales atractivos turísticos. Su uso turístico responsable y de bajo impacto, enmarcado en los lineamientos del desarrollo sustentable, representa un capital que puede ser aprovechado por los diferentes actores que conforman el sistema territorial de la alta montaña.

Las cumbres de los cerros Aconcagua (6962 m s.m.) -la mayor altura del hemisferio occidental-, Penitentes (4351 m s.m.), Tolosa (5297) y Santa Elena (3647 m s.m.); junto a la singularidad paisajística y geológica del Monumento Natural Puente del Inca, la belleza escénica de la Quebrada de Matienzo con sus cerros y la Laguna del Potrero Escondido, la Quebrada de Vargas, la Quebrada del Río Tupungato, la Quebrada del Arroyo Santa María, Quebrada del Arroyo Polvaredas y la Quebrada del Río de Las Vacas – con humedales de altura y valores de biodiversidad asociados a los recursos hídricos y ambientes de montaña glaciares y periglaciares- constituyen sólo algunos de los atractivos naturales que convocan a andinistas y turistas en general, fundamentalmente durante la temporada estival (Figura 5).

Entre las actividades que se desarrollan en este ambiente de montaña, se destacan: la práctica de turismo de aventura, el ecoturismo, turismo científico, safari fotográfico, ski, ski de travesía, deportes extremos como escalada y escalada en hielo, trekking, raqueteo, mountain bike en caminos habilitados, entre otros. Para el armónico desarrollo de estas actividades es necesario realizar una planificación integral, que

considere la capacidad de carga o acogida de los ecosistemas de montaña, estableciendo zonificaciones y pautas de manejo, de acuerdo a la legislación ambiental vigente.

En este sentido, el Ecoturismo aporta una visión que pone énfasis en la conservación de la naturaleza, la educación, la responsabilidad del viajero y la participación activa de la comunidad. Se define como un viaje responsable a áreas naturales que conservan el ambiente y mejoran el bienestar de la población local. Busca promover una alta conciencia ambiental, difundiendo las actividades relacionadas con la naturaleza a pequeña escala y bajo impacto, como son las excursiones, caminatas, cabalgatas, etc., minimizando los impactos sobre el ecosistema (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2011).

Dada la diversidad y heterogeneidad que presentan los atractivos naturales en el AI, el inventario y mapeo de los mismos se realizó a través de la identificación de los principales circuitos o zonas a partir de las cuales se estructura el sistema territorial de alta montaña. Así, fueron elaborados siete mapas temáticos donde se espacializan los principales atractivos de interés turístico y sendas de acceso para trekking y ascensiones: Quebrada Colorada y Quebrada de la Jaula, Polvaredas, Quebrada de Vacas, Quebrada del Río Tupungato (incluye quebrada del Visera), Puente de Inca, Quebradas de Navarro y Vargas, Parque Provincial Aconcagua y Quebrada de Matienzo. A modo de ejemplo, a continuación, se incluye parte del material elaborado para la quebrada mencionada en último término.

Quebrada de Matienzo

Laguna del Potrero Escondido, Quebrada de Matienzo

Cruce río de Las Cuevas, Quebrada de Matienzo

Cruce Río de Las Cuevas, Quebrada de Matienzo

Vista del cerro Aconcagua desde la Laguna del Potrero Escondido

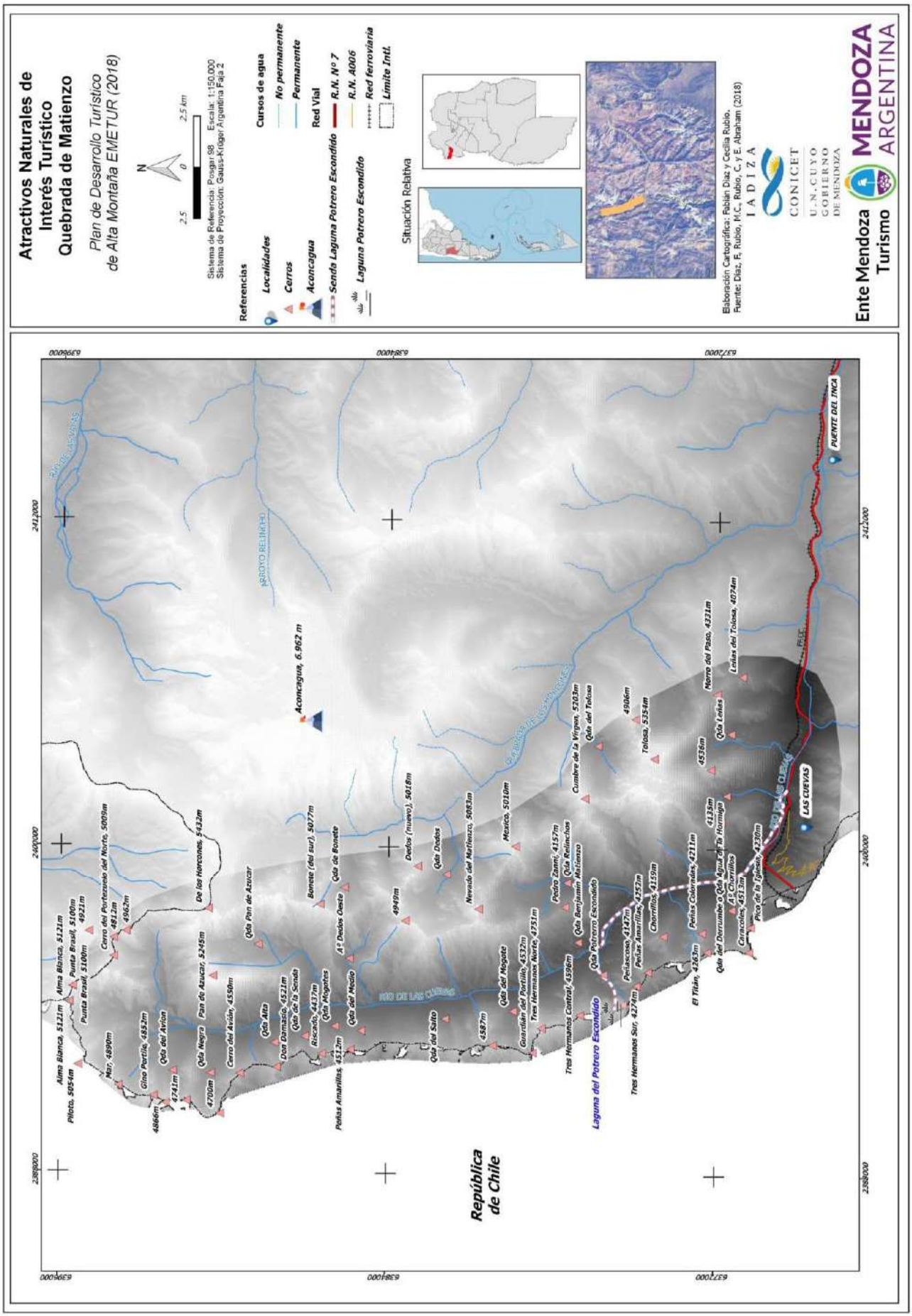


Figura 5. Atractivos naturales de interés turístico: Quebrada de Matienzo

Diagnóstico del sistema territorial de la Alta Montaña del Norte de Mendoza: una montaña desnuda y desconocida

El Corredor que atraviesa las altas montañas en el norte de Mendoza presenta fuertes condiciones de competitividad desde el punto de vista turístico a nivel regional, nacional e internacional. Las altas cumbres, con su aspecto imponente y prístino, poseedoras de la mayor altura de América, como es el cerro Aconcagua (6.960.8 m.s.n.m), destacan no sólo por su majestuosidad y cercanía a la ruta internacional, sino también por la ausencia de vegetación. Los Andes secos exponen toda la riqueza de colores de sus formaciones geológicas, las geoformas y procesos que los dinamizan y la presencia del agua en todas sus manifestaciones, desde el acompañamiento permanente del río Mendoza con sus nacientes, arroyos y manantiales, surgencias termales y vegas.

Esto, unido a la sensación de pequeñez ante la presencia de las altas cumbres, implica percepciones diferentes a las que el turista está acostumbrado: la montaña desnuda y colorida frente a los paisajes montañosos cubiertos por un manto verde o solo níveo. A esta percepción se suman los valores espirituales que el ser humano relaciona con la montaña, concebida como un espacio de meditación y trascendencia.

A la solidez del paisaje natural se imprime el cultural, dado que el Corredor está teñido de improntas culturales, desde la época prehispánica, como los diferentes sitios arqueológicos preincaicos e incaicos, hasta los sitios que permitían un paso más seguro a los viajeros

en la época colonial, representados por las Casuchas del Rey, los testimonios de la gesta Sanmartiniana y las construcciones olvidadas de la infraestructura del ferrocarril. Evidencia de una época donde se valoró particularmente al espacio montañoso, no sólo como área de comunicación sino también como territorio de frontera con valores estratégicos para la defensa y consolidación del territorio nacional, sobresalen con su estilo característico las villas de montaña, vinculadas a los asentamientos militares.

En el caso de Mendoza, este es un recurso único desde el punto de vista turístico por su cercanía a la metrópolis y su aeropuerto internacional, la condición de paso a Chile, que obliga a los viajeros con este destino a atravesarla, y la infraestructura que conecta este país con la ciudad de Mendoza y la vertiente atlántica. Para el turista nacional y para el internacional, el atractivo de la montaña "desnuda" es muy fuerte. Las prácticas deportivas como el andinismo, consideran al Aconcagua como su exponente máximo a nivel internacional en cerros de más de 5.000 m.s.n.m. Sumado a esto los deportes de montaña y los atractivos naturales, invitan a múltiples visitantes con distintas motivaciones. A nivel nacional, sólo compite con las cumbres de la Patagonia, que presentan características muy diferentes. Lo mismo puede decirse a nivel internacional, donde aún hay que realizar esfuerzos importantes de difusión para colocarla como destino de viajeros que buscan una montaña diferente.

En la actualidad el área presenta diversas falencias, entre las que se destacan la escasa y poco diversificada oferta turística, las deficiencias en los servicios, equipamientos e infraestructuras, la desarticulación y aislamiento que presentan las villas y parajes cordilleranos, el importante nivel de riesgo por su exposición a amenazas naturales (Quiroga et al., 2001), la pérdida de población permanente fuertemente ligada a la falta de oportunidades laborales en el área, la debilidad y precariedad en la tenencia de la tierra, los problemas de contaminación y saneamiento ambiental, entre otros. El trabajo realizado permitió diseñar una serie de alternativas para el desarrollo turístico sustentable del AI:

OBJETIVO I	ESTRATEGIA
INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PARA UN TURISMO SUSTENTABLE	• Optimización del sistema de tratamiento de residuos sólidos y efluentes. • Implementación de planes de eliminación y generación cero de residuos que se adhiere a las “tres erres” (reducir, reutilizar, reciclar). • Mejoramiento de los sistemas de captación y potabilización del agua. • Desarrollo de programas de incentivos y promoción de energías limpias y renovables. • Fortalecimiento de la conectividad: internet 4G para todas las villas y parajes del AI. • Propuestas de adaptación a los procesos de cambio climático, en relación a la protección de la infraestructura, asentamientos ya existentes, práctica de actividades invernales, entre otros.

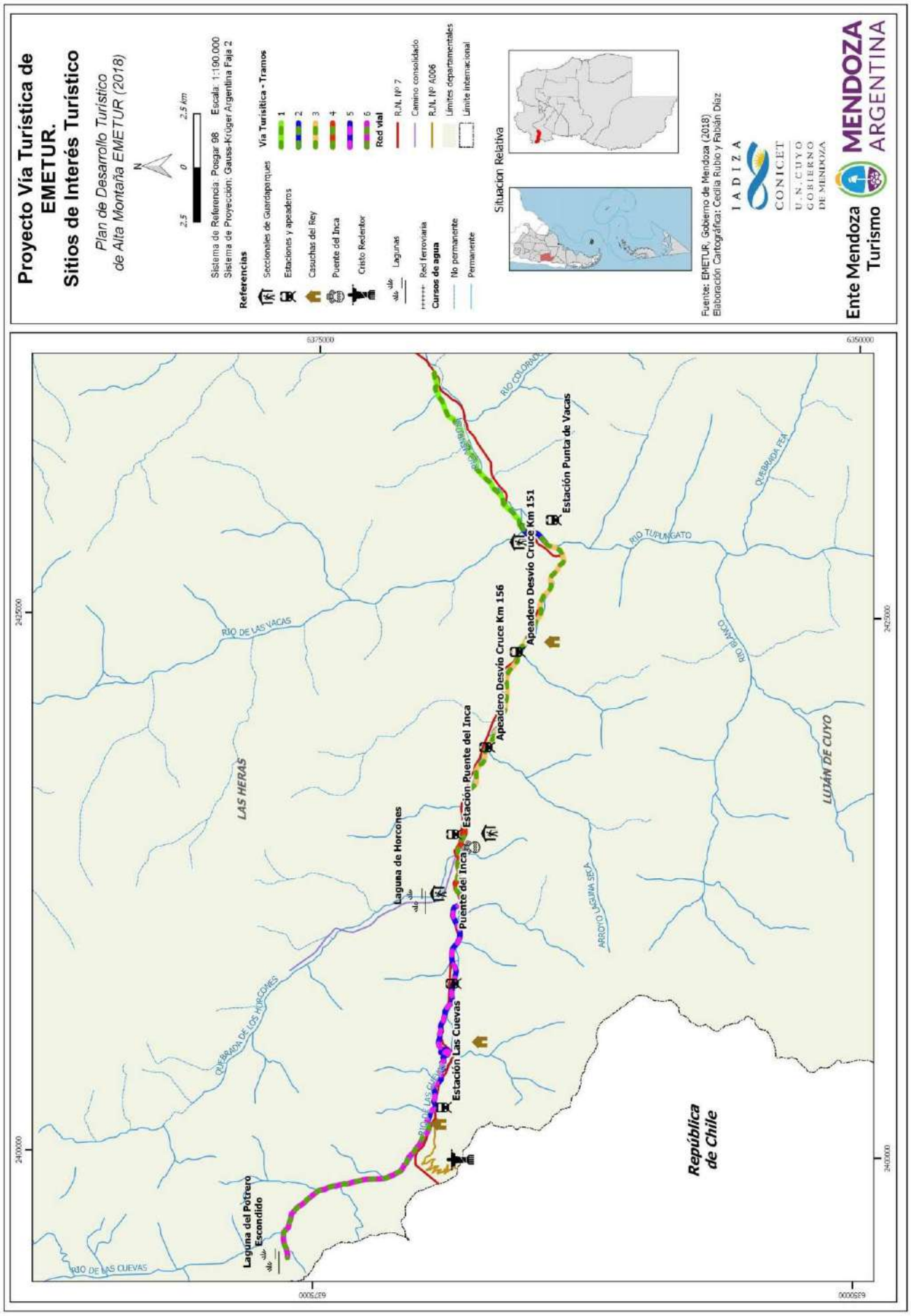
OBJETIVO 2	ESTRATEGIA
ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y GESTIÓN DEL RIESGO EN LA ALTA MONTAÑA	• Programas para la prevención y mitigación de los riesgos con especial atención a las amenazas derivadas de los procesos de cambio climático. • Plan de prevención y mitigación de riesgos tecnológicos (contaminación de fuentes de agua por vertido de sustancias peligrosas). • Plan de ordenamiento del transporte de carga y de pasajeros, y del tránsito vehicular. • Diseño e implementación de planes de contingencia ante eventos catastróficos. • Programas de cooperación interinstitucional coordinados por el EMETUR con diferentes actores involucrados en la gestión de la alta montaña, tanto del sector gubernamental, del científico-tecnológico, académico y empresarial, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil). • Puesta en valor de las villas y parajes de la alta montaña. • Articulación del PEAM con el Plan de Ordenamiento Territorial de la Provincia de Mendoza, como Plan Sectorial Estratégico. • Articulación del PEAM con los Planes de Ordenamiento Territorial de los Municipios de Las Heras y Luján de Cuyo.

OBJETIVO 3	ESTRATEGIA
GOBERNANZA DE LAS COMUNIDADES LOCALES	• Programas de desarrollo local para la generación de estrategias de inclusión de la comunidad local y de promoción de la autogestión del turismo sustentable. • Programas de desarrollo orientados a la gestión empresarial en el marco de la sustentabilidad y la competitividad del área. • Programas de capacitación en nuevas alternativas turísticas sustentables para la comunidad local. • Programas de educación formal y no formal para la enseñanza ambiental.

OBJETIVO 4	ESTRATEGIA
BUENAS PRÁCTICAS PARA EL TURISMO DE MONTAÑA SUSTENTABLE	• Identificación e implementación de circuitos y sitios aptos para la práctica de actividades recreativas "soft" o de bajo impacto. • Diseño de actividades turísticas sustentables y de supervisión de los visitantes para gestionar los impactos de las zonas de visita, siguiendo el método de los "límites de cambio aceptable" (LAC). Incorporación del concepto de capacidad de carga. • Diversificación de las actividades turísticas para atenuar la temporalidad que presentan las actividades de montaña y asegurar mejores y más sostenidos ingresos a los agentes involucrados. • Programas de incentivos para la implementación de buenas prácticas ambientales por parte de los diferentes usuarios del AI, especialmente de los operadores turísticos. • Accesibilidad para personas con capacidades diferentes. • Incorporación de los principios de la arquitectura bioclimática en la adaptación de los asentamientos existentes, así como en el diseño de los nuevos. • Programa de incentivos para la inversión privada, bajo la órbita de la Responsabilidad Social Empresaria.

OBJETIVO 5	ESTRATEGIA
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	• Implementación de nuevos museos de sitio y temáticos y puesta en valor de los existentes. • Circuito virtual – Museo Virtual: diseño de una aplicación (app) que permita un recorrido autoguiado por el AI – incorporación de código QR. • Señalética, folletería y material de difusión de los atractivos turísticos, cuyo diseño contemple a las personas con capacidades diferentes. • Espacio cultural: lugar de encuentro, experiencial, lúdico, de valorización y difusión de la cultura de montaña. Posibles sitios de instalación: instalaciones ferroviarias en las localidades de Polvaredas o Puente del Inca.

OBJETIVO 6	ESTRATEGIA
CONSERVACIÓN Y TURISMO SUSTENTABLE	• Protección de los ecosistemas clave y altamente vulnerables, como los humedales de altura. • Consolidación de un corredor biológico sobre la base de las Áreas Naturales Protegidas ya existentes. • Programas de uso público en las ANP, diseñados bajo los postulados del turismo sustentable y el enfoque ecosistémico. • Programas para la prevención y el control de la erosión y degradación, promoviendo la recuperación de técnicas y conocimientos ancestrales. • Avistaje de fauna silvestre y safari fotográfico. • Programa de turismo científico –geológico, geomorfológico, histórico, entre otras modalidades-. • Inclusión de las ANP en los programas de desarrollo turístico sustentable del PEAM, como herramientas para la inclusión de las distintas comunidades de montaña y de los usuarios del área.



Proyecto Vía turística de EMETUR

En el marco actual de los procesos de ordenamiento territorial en el cual se encuentra inmersa la provincia de Mendoza, se vislumbran desafíos interinstitucionales, interjurisdiccionales y de participación de las comunidades locales. La propuesta del PEAM viene a llenar estos vacíos en el ámbito de la alta montaña del norte de Mendoza.

ACON
CA36C
GUA

CAPITULO 2

Penitentes

Capítulo 2

Oportunidades y estrategias para el desarrollo

Los análisis de situación llevados a cabo sobre las perspectivas y potencialidades de cada una de las unidades de análisis, sumados a los estudios referidos a la demanda actual y potencial, arrojan resultados por demás interesantes.

Así, se puede establecer que:

- Los "Valores Universales" de la zona en estudio, revisten jerarquía internacional, motivadoras de corrientes turísticas internacionales, actuales y potenciales. Se consideran como los valores más importantes a los fines del desarrollo:
- La cordillera de los Andes y su geología encuentran en la zona su máximo exponente, dada la presencia del Aconcagua y Puente del Inca, sumado a esto la hidrología con la presencia de glaciares y la naciente de la cuenca del río Mendoza.
- La presencia humana fue detectada hace más de 4 mil años, sin embargo, fue el imperio incaico el que dejó una impronta fundamental, dada la presencia de diversos sitios arqueológicos, entre los que se destaca la momia del Aconcagua. Estos hechos han logrado que el puente natural, geoforma que recuerda el paso de los quechuas por el Corredor y la inclusión del mismo como extremo sur del sistema vial incaico, haya sido declarado Patrimonio de la Humanidad. Doha 21junio 2014

- Otro aporte sustancial, fue que los europeos utilizaran el mismo paso para su organización colonial durante más de 200 años.
- La mayor epopeya libertaria del continente tiene su página más gloriosa escrita sobre este paisaje, ya que, siendo la principal ruta a través de los Andes, por allí pasó la columna principal del Ejército de los Andes.
- Durante el siglo XIX y principios del XX también se vieron reflejadas en el Corredor las grandes hazañas de exploradores, naturalistas y geógrafos que recorrieron el mundo. Entre ellos se destacan Charles Darwin, el suizo Mathias Zürbriggen, quien clavó antes que nadie su piqueta en la cima del Aconcagua, el 14 de enero de 1897; Federico Riechter, que es considerado el padre del andinismo argentino.
- Las grandes obras de ingeniería ferroviaria del siglo XIX y principios del XX también dejaron su impronta en el corredor con la presencia de la gran obra que significó la construcción del Ferrocarril Trasandino.

Este devenir histórico, sumado al advenimiento del esquí y actividades de nieve en la zona, fueron constituyendo el origen de cada una de las poblaciones, como así también de su patrimonio arquitectónico, que es por demás interesante, a pesar de no tener un carácter singular ni homogéneo. Sin embargo, se observa un problema transversal, que ha producido el deterioro constante de todo el patrimonio, dado sobre todo por la falta de políticas públicas claras sobre estrategias de desarrollo para la zona.

La caracterización de la "Demanda Turística" demuestra que cada vez hay más personas en busca de nuevas experiencias, haciendo uso de su tiempo libre para disfrutar libremente de la naturaleza y buscando hallar

nuevas actividades que le permitan disfrutar de paisajes prístinos. La revolución tecnológica y la vida urbana despierta cada vez más interés en áreas como las montañas mendocinas, que cautivan tanto por su tamaño y belleza, como por los escasez de la intervención humana.

Muchas de las actividades turísticas y deportivas que pueden realizarse en la zona se encuadran en el segmento de turismo Activo – Natural el cual ha experimentado un mayor crecimiento durante las últimas décadas. Este tipo de turismo, valorado en 263.000 millones de dólares anuales, a nivel mundial tuvo un aumento estimado del 65% del volumen total de los gastos. En comparación, el turismo de crucero, valorado en 119.000 millones de dólares anuales a nivel mundial, tuvo un aumento de demanda del 68% en 10 años, en el periodo 2004-2014.

Para 2018, los viajeros de aventura a nivel mundial apenas representan el 17% de los clientes, pero casi la mitad de los operadores turísticos (un 42%), están desarrollando más itinerarios para satisfacer a los nuevos viajeros, según datos aportados por la consultora PGI Pas Grua Internacional en su tercer informe para la elaboración del Plan Estratégico de Alta Montaña – Corredor Internacional Ruta 7 – Mendoza.

El tipo de actividades que pueden desarrollarse en la zona de estudio puede agruparse en dos grandes grupos para diferenciar aquellas que requieren un elevado esfuerzo físico y tienen un nivel de dificultad alto (actividades hard), de aquellas que son más bien aptas para todos los públicos y a la vez el nivel de dificultad y de esfuerzo físico requerido es más bien bajo (actividades soft).

Actividades Soft	Actividades Hard
• Senderismo • Ciclismo • Excursiones a caballo • Kayak • Canoas • Buceo • Observación de fauna • Camping • Ecoturismo • Pesca • Orientación	• Trekking • Montañismo • Escalada • Espeleología • Barranquismo • Alpinismo • Escalada en hielo • Vías ferratas • Esquí de travesía • Rafting • Hidrospeed

Cifras globales

La tabla que se muestra a continuación refleja el espectacular aumento que ha experimentado en los últimos años el turismo de aventura a nivel mundial, tanto en la cantidad de turistas que han realizado algún tipo de actividad (20.5%), como en la cifra del volumen global del negocio, cuyo dato es aún más espectacular, alcanzando cifras de incremento anual de un 65%.

	2010	2013	Incremento
Porcentaje de turistas que realizaron alguna actividad	26%	42%	+20.5%
Volumen global del negocio	89.000 M$	263.000 M$	+65%

- Mientras que la imagen convencional de un viajero de más edad está asociada a una persona mayor en un autobús turístico, el hecho es que las personas de más de 70 años se encuentran entre el sector de más rápido crecimiento de los viajeros de aventura. Las

generaciones que comenzaron como niños a disfrutar del turismo masivo en familia, pertenecientes a la generación de los bommers, a medida que se convierten en personas de la tercera edad, no renuncian a su impulso para aprender, vivir experiencias y perseguir crecimiento personal, valores clave para alimentar el crecimiento de los viajes de aventura. Cuando el viaje se lleva a cabo como un medio de auto-descubrimiento y no simplemente turismo, los viajes de aventura son más aptos para cumplir con ese objetivo.

- Junto con la generación X y los millenials, aquellos que son mayores de 50 años todavía están dispuestos a perseguir el tipo de actividades que normalmente definen los viajes de aventura: senderismo, ciclismo, rafting, buceo, esquí y escalada, entre otros. Los paquetes de viajes sedentarios y estandarizados, incluyendo vacaciones de relax en la playa, se están volviendo cada vez menos populares mientras que los viajes de aventura activa están en auge. La demografía de los clientes de viajes de aventura se inclina en la dirección de las mujeres (53% a 47%). Oceanía, América del Norte y América del Sur son los principales destinos de aventura para los viajeros. Hay un creciente interés entre los clientes por una experiencia más personalizada y un interés cada vez menor en la aventura extrema. Para 2020, las actividades de aventura como safaris, senderismo y ciclismo se espera que sean las opciones más seleccionadas por los viajeros de aventura.

- Ecoturismo. La Organización Mundial del Turismo de la ONU predice que habrá unos 1.600 millones de viajes inspirados en el medio ambiente en el trienio 2017-2020. Los operadores de turismo de aventura deben promover prácticas ambientales sostenibles

porque las experiencias que ofrecen dependen de entornos naturales protegidos y de un compromiso cultural significativo. La destrucción o banalización de un destino socavará las razones por las que los viajeros van allí en primer lugar. Deben plantearse un poderoso incentivo para las prácticas que fomentan la conservación y el respeto de la tierra, las personas y la vida silvestre. A medida que los viajeros se vuelven más eco-conscientes y buscan proveedores de turismo responsables, el ecoturismo y los viajes de conservación seguirán creciendo.

- Viajes en familia. Mientras que las vacaciones de la familia clásica de antaño podían durar una semana en la playa o en la montaña, hoy las familias buscan experiencias de viaje transformadoras que enriquezcan y eduquen; además de que suelen incorporar miembros que no son del núcleo familiar, como abuelos. De hecho, los abuelos son a menudo los canalizadores de esta tendencia, la organización de aventuras de viaje de hasta tres generaciones a la vez. Las empresas de turismo están respondiendo, con mayores salidas privadas y personalizadas, más viajes programados en familia, y actividades y guías diseñadas para atraer a una variedad de edades.

- Autenticidad. Los estudios demuestran que los viajeros de aventura valoran más las experiencias emocionantes y auténticas, lo que refleja un conjunto distinto de valores que conforman el futuro de los viajes. En lugar de realizar una lista de lugares de interés, los viajeros contemporáneos valoran realizar acciones y participar en actividades, por sobre la antigua versión más pasiva de turismo. En un mundo donde las cadenas y franquicias han homogeneizado

tantos destinos, y el turismo de masas mantiene a los viajeros a distancia de las personas que viven en el lugar que visitan, los viajeros anhelan vivir experiencias genuinas y significativas. Los viajeros actuales quieren encuentros culturales inmersivos: lecciones prácticas de cocina, una comida en la casa de un anfitrión local, un concierto íntimo, una visita al taller privado de un artesano. Ellos prefieren ser guiados por alguien que sea nativo del lugar que están visitando. Quieren explorar la naturaleza, la cultura y la historia mientras interactúan con el lugar y su gente.

- Turismo gastronómico. Cuando se trata de viajar, siempre se llega a la comida tradicional en algún momento. El turismo alimentario se ha convertido en una tendencia emergente entre los viajeros de todo el mundo y los expertos en turismo han tomado nota. Incluye cursos de cocina, tours en granjas y los clásicos mercados de alimentos, que representan alrededor del 95% de estas experiencias estrechamente ligadas a la cultura del lugar. Muchos viajeros consideran que es una de las mejores maneras de conocer la historia del lugar al que viajan y resulta ser un recurso valioso para las empresas de turismo. Los operadores que ofrecen una experiencia alimentaria pueden beneficiarse al asegurar que conecta productos con las personas y las tradiciones de un destino.

- Turismo responsable. Los cambios globales nos afectan a todos. Cada vez más, los viajeros son conscientes del impacto de sus experiencias en el planeta y como resultado, cada vez más están optando por adoptar medidas sostenibles en sus viajes. El 2017 fue designado como el "Año Internacional del Turismo Sostenible por la ONU", como una oportunidad única para impulsar la contribución

del sector turístico a los tres pilares de la sostenibilidad (económica, social y medioambiental), a la vez que sensibiliza sobre las verdaderas y a menudo minusvaloradas dimensiones del sector. Las empresas turísticas con una fuerte conciencia del impacto se beneficiarán en gran medida de sus ya establecidas prácticas de ecoturismo. Las empresas también tendrán que desarrollar un fuerte enfoque social.

- Fotografía móvil. Los turistas están buscando formas de documentar sus viajes. Dadas las grandes prestaciones de las cámaras actuales de los teléfonos móviles, es natural que cada vez más y más viajeros estén utilizando sus dispositivos para capturar estos momentos y sitios notables. Los operadores turísticos y los proveedores de actividades pueden beneficiarse de aprovechar esta tendencia, ya que se sumará a sus esfuerzos de marketing. Es la herramienta perfecta de publicidad en medios sociales, ya que ayuda a crear contenido generado por los usuarios. La mayoría de los viajeros de fotografía móvil buscan compartir sus experiencias, quieren documentar sus recuerdos de viaje y buscan una comunidad en plataformas, como Instagram.

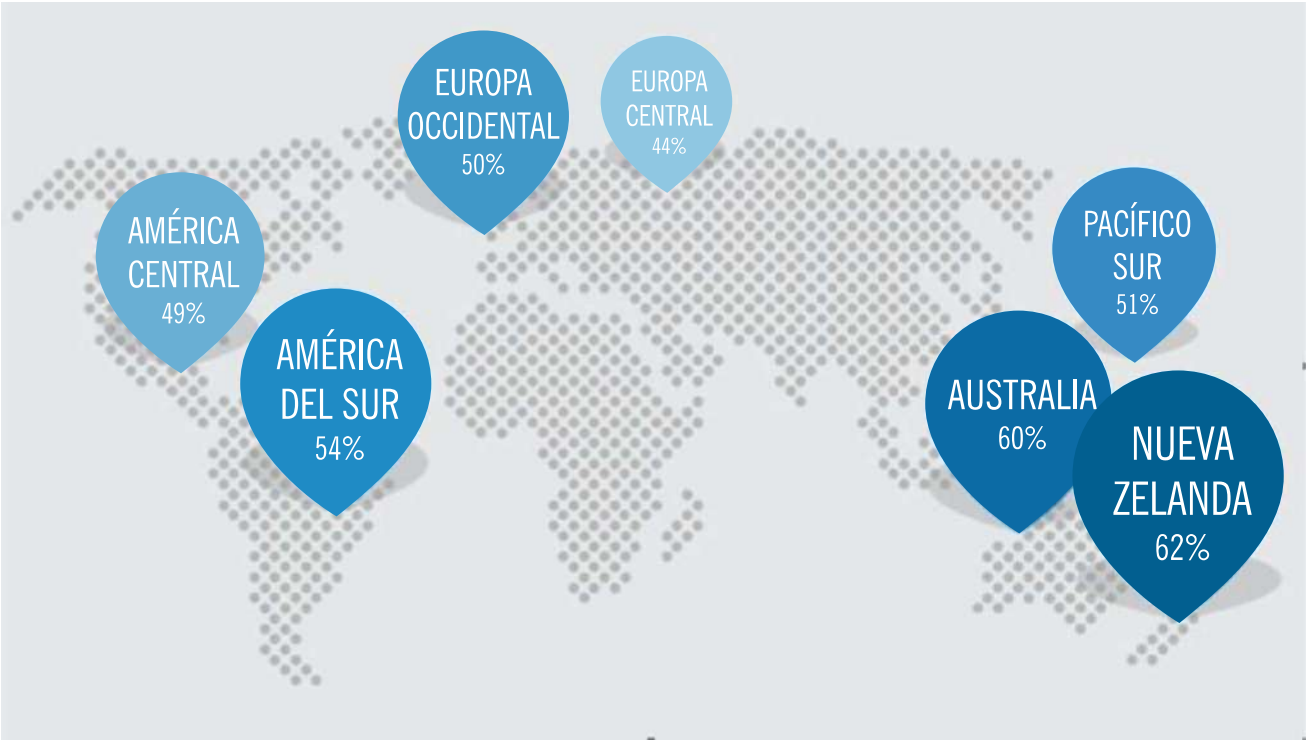
- En el año 2005, la A.T.T.A. (Adventure Travel Trade Association) realizó un estudio para definir al viajero de aventura. La conclusión a la que se llegó es que es aquel tipo de viajero que principalmente busca en sus viajes la combinación de naturaleza, actividad física y cultura. En la encuesta realizada en 2005, los viajeros mencionaron las palabras “riesgo”, “duro”, “extremo”, “físico”, “peligro”, “poder”. En la encuesta de 2017, la palabra “riesgo” es raramente mencionada.

NATURALEZA → ACTTIVIDADES FÍSICAS → CULTURA

Las tres mayores motivaciones para un viaje de aventura son las siguientes:

- Transformación: Que un viaje no sea exclusivamente descubrir nuevos lugares o descansar, sino que permita también vivir experiencias que ayuden a crecer interiormente.
- Ampliar la visión global: Descubrir no sólo bellos parajes, sino también otras culturas. Conocer nuevas comunidades, otras realidades que nos ayuden a conocer y entender el mundo.
- Aprender: Un viajero de aventura no sólo quiere descubrir lugares y conocer nueva gente, también quiere aprender nuevas habilidades: desde un curso de cocina hasta un curso de masaje.

Los viajeros de aventura tienen como principales destinos para sus viajes los países ubicados en Oceanía y en América del Sur. Continentes como África o Europa quedan relegados a las últimas plazas en este ranking.



Fuente: PGI Pas Grua Internacional – Segundo informe Plan Estratégico de Alta Montaña Corredor Internacional Ruta 7 – Mendoza.

Productos - Segmentos

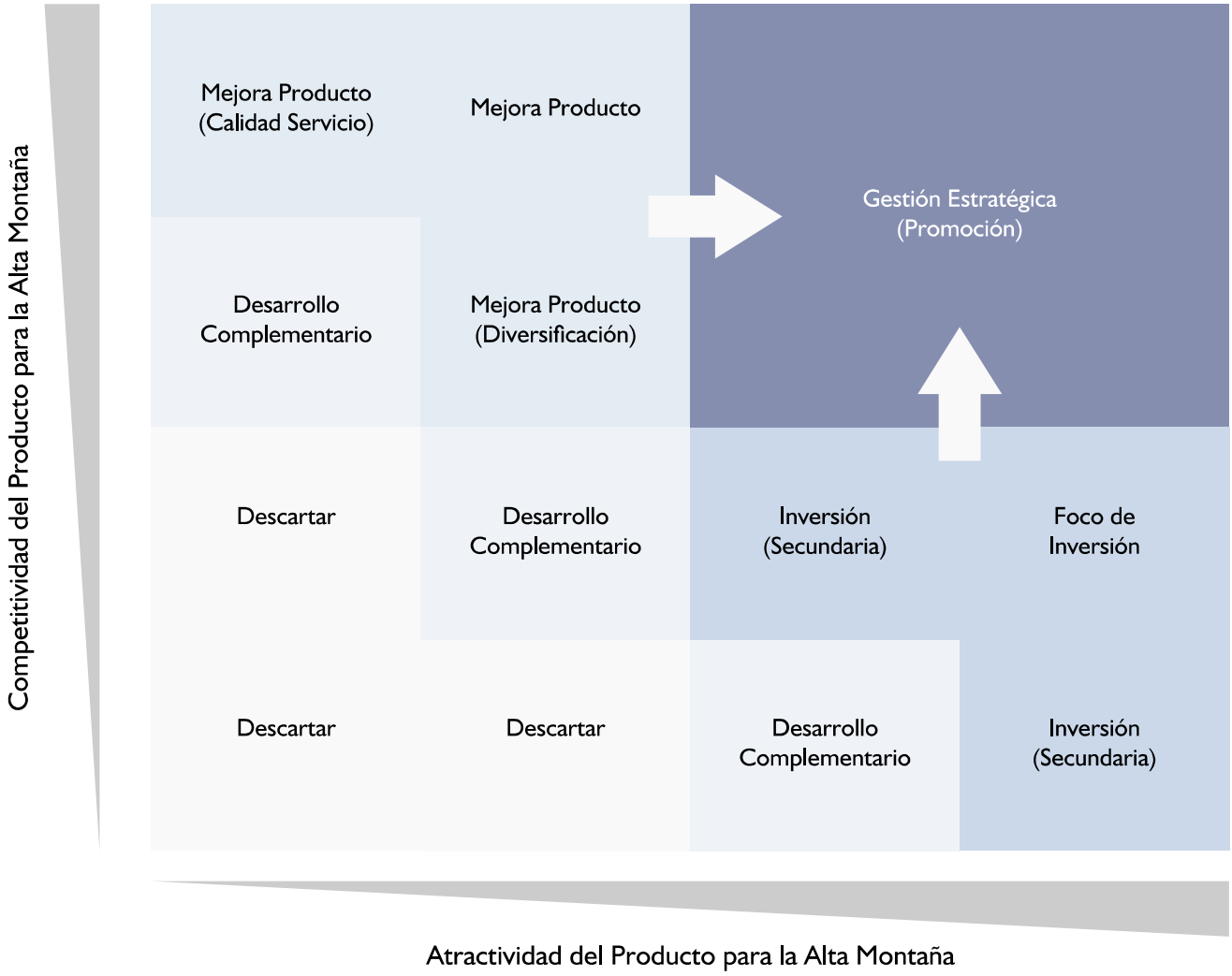
La alta montaña de Mendoza tiene capacidad para competir con una estrategia multiproducto que permitirá ampliar la diversidad, más allá de las tres motivaciones actuales de nieve, aventura y turismo vacacional (o itinerarios de sólo un día de duración, sin pernoctación en la región).

Para la priorización de productos, se utiliza la metodología basada en el binomio: atractividad del producto para la Alta Montaña (considerando cuán interesante es el producto en sí, el promedio del gasto del turista, el volumen de turistas que atrae, contribución a la marca, desestacionalización, entre los más importantes) y la competitividad del producto para la Alta Montaña (la probabilidad de tener éxito, la inversión requerida, el capital humano disponible, la competencia, barreras ambientales, entre otros). Se conforma así la siguiente matriz:

Matriz "Atractividad – Competitividad":

El resultado de la valoración de la atractividad y la competitividad de forma individual se consolida en una matriz con los dos componentes. La representación en las dos dimensiones permite categorizar los productos de Alta Montaña y formular una estrategia adecuada para poder potenciarlos con mayor o menor esfuerzo y/o intensidad:

Partiendo de la evaluación de la atractividad y la competitividad se realiza una priorización High-Low asignando la mayor puntuación (●= Muy Alta) al producto con mayor atractividad/competitividad y la menor puntuación (○= Muy Baja) al producto menos atractivo/competitivo. El umbral se sitúa en aquellos productos que no alcanzan una puntuación Media, por lo que no son suficientemente atractivos o competitivos y hay que explorar la forma de hacerlos progresar hasta niveles adecuados.



Fuente: PGI Pas Grua Internacional

Productos definidos para la Alta Montaña

A partir de los productos ya existentes, y estudiando la realidad de destinos de montaña en el resto del mundo, sumado a los resultados obtenidos después de las evaluaciones de producto / competitividad / atractividad realizadas entre técnicos del EMETUR en conjunto con la consultora PGI Pas Grua Internacional, se identifican los productos actuales y potenciales para desarrollar en la Alta Montaña, a saber:

- Andinismo (producto Hard centrado en el ascenso al Cerro del Aconcagua y Cerros de Las Cuevas);
- Naturaleza activa (producto Soft para descubrir la naturaleza mediante una actividad física);
- Naturaleza contemplativa (producto para disfrutar la belleza de la naturaleza);
- Cultura e Historia (Camino del Inca, Ferrocarril Trasandino, gesta sanmartiniana, la historia del andinismo);
- Salud y Bienestar (p. ej. termal, détox…);
- Nieve, Esquí y otros deportes de invierno;
- Interés especial (p.ej. fotografía, birdwatching, gastronomía,);
- Compras y artesanía;
- MICE/RICE/Reuniones (p.ej. reuniones, congresos, eventos, festivales y exposiciones).

Del análisis de los productos con la matriz de atractividad y competitividad, de acuerdo a las variables ya mencionadas, se obtienen con mayor ponderación aquellos que tienen que ver con naturaleza: andinismo, naturaleza activa y naturaleza contemplativa. Esto los posiciona como los productos turísticos "estrella", es decir prioritarios, por lo tanto son los que más promoción requieren ante una gestión sumamente estratégica.

Los productos nieve y deportes de invierno se posicionan con atractividad y competitividad moderada a alta, requiriendo inversiones.

En cuanto a los productos cultura e historia y salud y bienestar, tienen una atractividad y competitividad media a baja. Esto implica ser considerados como desarrollo complementario.

MICE/Eventos y compras/artesanías se posicionan en un lugar secundario de destino, lo que implica que no sería reconocido por ellos, aunque es necesario ofrecerlos. Si bien el mercado no es grande, para el turista es atractivo.

Situación actual

Como resultado de la priorización de productos, la Alta Montaña tiene 2 productos a mejorar, 4 productos en los que invertir y 3 productos a desarrollar de forma complementaria.

Síntesis de la "atractividad – competitividad" por producto

Producto	Atractividad	Competitividad	
Andinismo	◔	●	**Mejorar (calidad servicio)**
Nieve y Deportes de invierno	◑	◕	**Mejorar (diversificar)**
Naturaleza activa	◕	◔	**Inversión (desarrollo)**
Naturaleza contemplativa	●	◑	**Inversión (desarrollo)**
Cultura e Historia	◑	◔	**Inversión (secundaria)**
Salud y Bienestar	●	◔	**Inversión (secundaria)**
Interés especial	◑	◔	**Desarrollo complementario**
Compras artesanía	◔	◔	**Desarrollo complementario**
MICE/RICE	◑	○	**Desarrollo complementario**

Producto Atractividad Competitividad

Puntuaciones: ○ Muy Baja; ◔ Baja; ◑ Media; ◕ Alta; ● Muy Alta

Fuente: PGI Pas Grua Internacional

Segmentación de la demanda para los productos y subdestinos de Alta Montaña

Caracterización segmentos actuales turismo de montaña:

Los turistas eligen un destino por diferentes y muy variadas motivaciones. Es crucial tener una idea detallada de los diferentes segmentos turísticos del mercado para poder ofrecer productos que se acomoden a sus demandas y cumplan con sus expectativas.

En relación con la clasificación del público objetivo en segmentos, se consideran dos métodos de segmentación:

- La matriz motivacional, que relaciona los intereses de los turistas y su comportamiento visto como el grado de acción / inmersión que están dispuestos a realizar.

- El sistema V.A.L.S. (Values, Attitudes and Life Styles: Valores, actitudes y estilos de vida), basado en segmentar en base a los recursos de cada segmento y su motivación primaria.

Segmentación a través de la matriz motivacional:

La matriz motivacional es un método de segmentación que utiliza dos criterios para analizar los turistas:

- Por un lado, en el eje horizontal, se encuentra el interés principal a definir. Se puede clasificar en naturaleza, cultura y diversión.

- Por otro lado, en el eje vertical, se encuentra el grado de acción que están dispuestos a realizar los turistas que previamente se segmentó, según su motivación principal. Esta clasificación deriva del nivel de interacción con el entorno, y está relacionado de alguna manera con el grado de actividad física realizada. De este modo, se encuentra de menos a más: observación, interacción e inmersión total.

A partir de estos criterios se obtiene una matriz con nueve categorías.

Fuente: PGI Pas Grua Internacional

Segmentación a través del método V.A.L.S.

El método V.A.L.S. realiza una segmentación psicográfica que permite agrupar a los consumidores de acuerdo con diversas teorías psicológicas y sociológicas, a fin de predecir su comportamiento en el proceso de decisión de compra de un bien material o de adquisición de un servicio. Fue desarrollado en 1970 y utilizado por primera vez en 1978 por Arnold Mitchell en SRI International.

De acuerdo con el marco del método V.A.L.S., los grupos de personas se organizan en un rectángulo y se basan en dos dimensiones. La dimensión vertical segmenta a las personas en función del grado en que son innovadoras y tienen recursos como ingresos, educación, autoconfianza, inteligencia, habilidades de liderazgo y energía. La dimensión horizontal representa las motivaciones primarias e incluye tres tipos distintos:

- Los consumidores impulsados por los ideales, el conocimiento, las creencias y los principios. Estos consumidores incluyen grupos llamados Pensadores (Thinkers) y Creyentes (Believers).

- Los consumidores impulsados por demostrar el éxito a sus compañeros están motivados principalmente por el éxito. Estos consumidores incluyen grupos denominados Conseguidores (Achievers) y Luchadores (Strivers).

- Los consumidores impulsados por el deseo de actividad social o física, la variedad y la asunción de riesgos están motivados principalmente por la autoexpresión. Estos consumidores incluyen los grupos conocidos como Experimentadores (Experiencers) y Creadores (Creators).

- En la parte superior del rectángulo están los innovadores (Innovators), que tienen recursos tan altos que podrían tener cualquiera de las tres motivaciones principales.

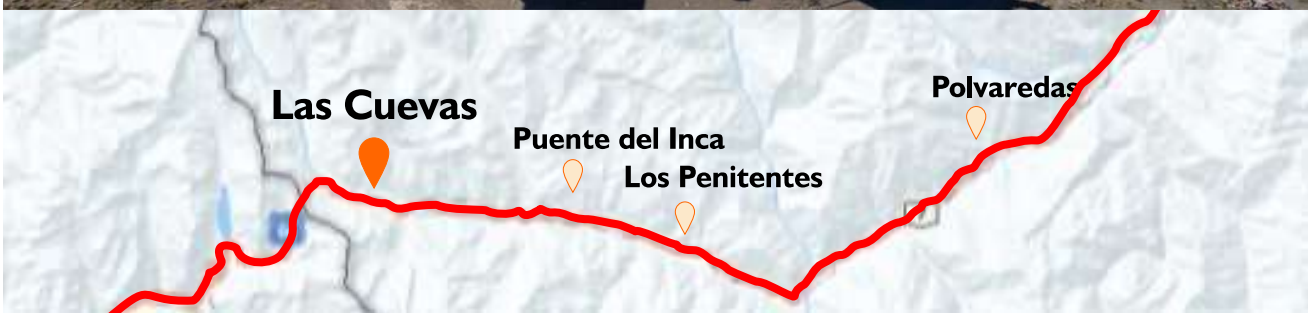
En la parte inferior del rectángulo están los sobrevivientes (Survivors), que viven complacientes y dentro de sus posibilidades sin una fuerte motivación primaria dentro de los grupos mencionados anteriormente.

Segmentos potenciales de turismo por subdestino

En este apartado se toman las unidades de análisis como subdestinos, a los que se agrega el Aconcagua, porque su envergadura amerita un tratamiento específico. Así, a continuación se presentan los productos con posibilidades de desarrollo identificados para Las Cuevas, Aconcagua, Puente del Inca, Penitentes y Polvaredas. Esto permite orientar cada uno de ellos a un público específico.

Para realizar la segmentación de los visitantes que se pretende, se utilizan diferentes variables, como son la edad, la procedencia, el grupo de viaje, nivel adquisitivo, etc.

Las Cuevas



Productos

La orientación turística de Las Cuevas hacia un hub de naturaleza activa y exploración conlleva a que la mayoría de los productos ofertados para este subdestino sean actividades de deporte y turismo soft y hard , desde actividades de montaña como el senderismo, raquetas de nieve, andinismo o escalada, hasta motos de nieve durante la temporada de invierno, pasando por otras actividades como la bicicleta de montaña o excursión en buggy desde Puente del Inca. Se pueden considerar otros productos por fuera de este segmento, a fin de poder ofrecer a los visitantes de día que no sean deportistas, como el viaje en teleférico hasta el Cristo Redentor, ser arriero de ganado por un día, etc.

Segmento objetivo

- Edad: El segmento de visitantes que podría elegir Las Cuevas para alojarse y realizar las actividades que ahí se ofrecen, sería un público que va desde los 25 años hasta los 40 aproximadamente.

- Grupo de viaje: Este subdestino sería seleccionado preferentemente tanto por parejas como por grupos.

- Motivaciones: Por sus características, este subdestino sería muy apropiado para aquellos que buscan una escapada a un lugar auténtico y a la vez quieren estar en contacto con la naturaleza, ya sea de una manera más pasiva o bien de una manera más activa. También sería un excelente lugar para aquellos que buscan explorar y descubrir un paraje tan espectacular y remoto como es la Quebrada de Matienzo y alrededores.

- Nivel adquisitivo: La orientación de Las Cuevas sería principalmente hacia un cliente con un poder adquisitivo medio-alto. El hecho de alojarse en un lugar con poca capacidad de alojamiento, encontrarse en un "Pueblo Auténtico", ubicado a una de las mayores alturas sobre el nivel del mar en Argentina, lo convierten en un lugar exclusivo y orientable hacia "un público premium".

En 2017, los ministerios de Turismo y Cultura de la Nación, junto a los gobiernos provincial y municipal y el sector privado coordinaron voluntades para que Las Cuevas adquiriera status de "Pueblo Auténtico", con el objetivo programático de poner en valor su identidad y revalorizar sus patrimonios. Los sitios como éste, se caracterizan por conservar su identidad e idiosincrasia, plasmadas en diferentes aspectos relacionados con su patrimonio natural y/o cultural, su arquitectura, tradiciones, gastronomía, paisaje, historia, religión, artesanías y el origen de sus pobladores.

El foco está puesto en enaltecer sus características únicas y distintivas, su patrimonio inmaterial, mediante obras estratégicas y mejoras de servicios y conectividad en cada lugar.

- Origen: Se considera que éste sería un subdestino elegido mayoritariamente por visitantes extranjeros, que en su visita a la Argentina buscarán conocer lugares auténticos y estarán dispuestos a pagar precios más elevados si el producto que se les ofrece lo amerita. Pero también una porción quizás más pequeña de visitantes nacionales podrían ser un público objetivo, dada su peculiaridad y belleza.

- Segmentación según el método V.A.L.S.: Estaría orientado principalmente a los "Experimentadores", aquellas personas amantes

de la actividad física que buscan nuevas experiencias saliendo de los productos más masivos.

- Segmentación según la matriz motivacional: El subdestino de Las Cuevas sería seleccionado por aquellos visitantes en busca de contacto con la naturaleza, principalmente para contemplarla y explorarla, y en menor medida para aquellos que tengan un perfil de aventurero extremo.

Subdestino 1: Las Cuevas

	NATURALEZA	CULTURA	DIVERSIÓN
	INTERÉS PRINCIPAL		
GRADO DE ACCIÓN +	Aventurero extremo	Etno-Devoto	Explorador de adrenalina
	Explorador de naturaleza	Explorador de autenticidad	Buscador de diversión activa
GRADO DE ACCIÓN -	Contemplador de naturaleza	Observador cultural	Observador de diversión pasiva

Fuente: PGI Pas Grua Internacional

Aconcagua

Productos

- Los productos propuestos para los visitantes del Parque Provincial Aconcagua son actividades de descubrimiento del parque, como el trekking, los paseos a caballos o con medios de transporte eléctrico.

- La potenciación de rutas de trekking de entre 1 y 3 días de duración, ampliando la variedad de recorridos, permitiría abarcar ese amplio segmento intermedio de turistas ubicados entre quienes dan un paseo de unas pocas horas y aquellos que pretenden escalar el cerro Aconcagua.

- Adicionalmente, para el público fanático del excursionismo, se ofrecerían rutas de 3 a 7 días. Un segmento insignificante actualmente en el Parque Aconcagua pero que, por ejemplo, aporta al Nepal una gran parte del casi un millón de visitantes que reciben anualmente.

- Por último, la construcción de un medio de elevación como un teleférico que llevara a los visitantes a un punto de observación con unas excelentes vistas del Aconcagua, sin desgaste físico, sería un gran paso turístico e ícono de la Alta Montaña.

Segmento objetivo

- Edad: Aconcagua es un subdestino, cuyo marketing será orientado principalmente a viajeros a partir de 30 años.

- Grupo de viaje: Este subdestino sería seleccionado principalmente por parejas, aunque en menor medida podría ser seleccionado por viajeros solitarios o por grupos en busca de actividades en la alta montaña.

- Motivaciones: Las principales motivaciones de los visitantes al subdestino Aconcagua serían tanto contemplar la naturaleza como realizar actividades deportivas "soft".

- Nivel adquisitivo: Las actividades se orientarían a un público con capacidad adquisitiva media, mientras que la oferta de alojamiento, dado el ícono Aconcagua y su belleza paisajística, se orientaría hacia un cliente con un poder adquisitivo alto. El alojamiento sería tanto en un establecimiento exclusivo y de calidad en el exterior del Parque, como en uno de menor confort, pero de gran exclusividad en el interior del Parque Provincial Aconcagua.

- Origen: Debido a que éste es el lugar más destacado de la Alta Montaña, los visitantes a los cuales se propone orientar los esfuerzos de marketing serían de origen internacional, como visitantes nacionales con un poder adquisitivo elevado. Muchos de estos visitantes, ya segmentados de alguna manera por el precio, podrían capturarse de los segmentos del Turismo del Vino que visitan Mendoza.

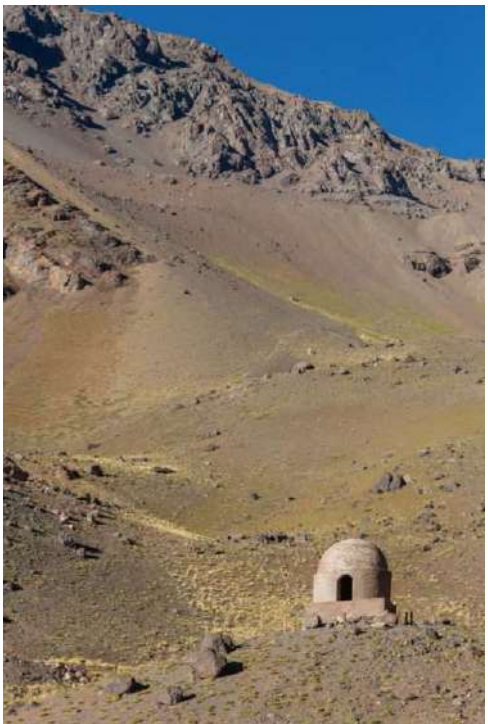
- Segmentación según el método V.A.L.S.: Para el subdestino del Aconcagua, dada su orientación hacia un turismo de un poder adquisitivo elevado, el segmento más apropiado sería el de los Innovadores.

- Segmentación según la matriz motivacional: Sería seleccionado por aquellos visitantes en busca de descubrir la zona más icónica de la Alta Montaña de Mendoza, tanto para realizar actividades contemplativas como más activas en ella.

Subdestino 2: Aconcagua

	NATURALEZA	CULTURA	DIVERSIÓN
	INTERÉS PRINCIPAL		
GRADO DE ACCIÓN +	Aventurero extremo	Etno-Devoto	Explorador de adrenalina
	Explorador de naturaleza	Explorador de autenticidad	Buscador de diversión activa
GRADO DE ACCIÓN -	Contemplador de naturaleza	Observador cultural	Observador de diversión pasiva

Fuente: PGI Pas Grua Internacional



Puente del Inca

Productos

Puente del Inca permite la comercialización de un amplio catálogo de productos y servicios que satisfagan los deseos de los visitantes:

- Punto de partida para la visita de un día al Parque Provincial Aconcagua, utilizando la infraestructura ferroviaria.

- Senderos para contemplar el Puente del Inca.

- Caminos de tierra para recorridos a pie y en bicicleta hasta la entrada del Parque Provincial Aconcagua.

- Centro museístico para el turismo cultural: Camino del Inca, Gesta Sanmartiniana, Historia del Ferrocarril Trasandino, el cerro del Aconcagua, etc.

- Mercado de productos artesanales y textiles locales.

Segmento objetivo

- Edad: El Puente del Inca es un subdestino orientado principalmente a viajeros a partir de 30 años.

- Grupo de viaje: Los turistas con un mayor interés en visitar El Puente del Inca serían principalmente grupos, y en segundo lugar parejas y familias con intereses culturales.

- Motivaciones: Los visitantes del Puente del Inca tendrían principalmente un gran interés por conocer con detalle la historia y la cultura del lugar, así como comer, comprar productos locales y disfrutar del entorno, tanto de una forma contemplativa como realizando alguna actividad de baja intensidad física para recorrer la zona.

- Nivel adquisitivo: La orientación de este subdestino a todo tipo de público hace que el nivel adquisitivo del mismo sea medio, permitiendo a la gran mayoría de visitantes de la Alta Montaña de Mendoza disfrutar de los productos y servicios que se ofrecerían.

- Origen: Si Aconcagua es el destino por excelencia en cuanto a motivación natural/paisajística, Puente del Inca lo es para la motivación cultural, lo cual estaría englobado en los iconos "must" a ver por el visitante, ya sea de origen nacional o internacional.

- Segmentación según el método V.A.L.S.: Para el subdestino del

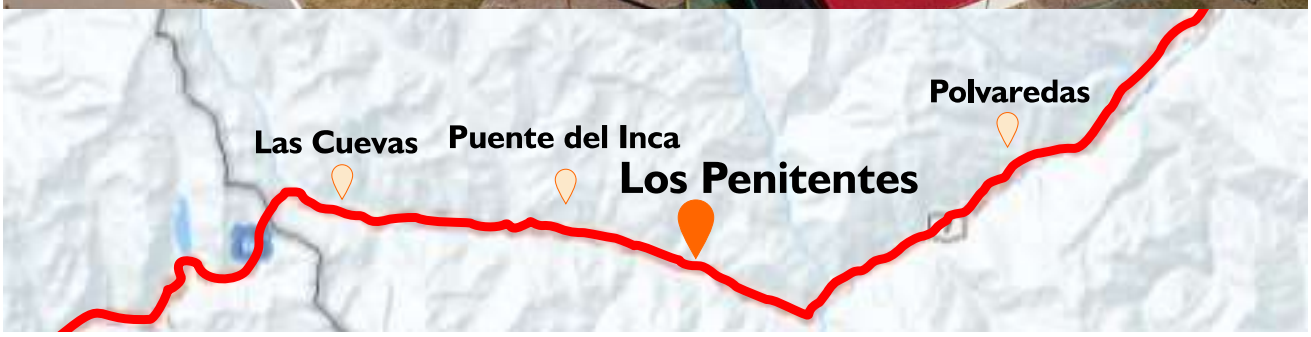
Puente del Inca, dada su relevancia a nivel cultural, estaría orientado principalmente a los "Pensadores".

- Segmentación según la matriz motivacional: Los visitantes del Puente del Inca tendrían principalmente un interés cultural, por lo cual la presencia de uno o varios museos sería un elemento que aportaría un gran valor al subdestino, apreciado por este perfil de "Observador Cultural". En menor medida, los visitantes con intereses en la naturaleza, tanto a nivel contemplativo como moderadamente activo, también serían un segmento destacable.

Subdestino 3: Puente del Inca

Fuente: PGI Pas Grua Internacional

Penitentes



Productos

Para Penitentes se propone una variada gama de productos, centrados principalmente en cubrir las necesidades de diversión de sus visitantes. También, de cara a complementar la oferta, se podrían incluir productos que permitan a sus visitantes realizar actividades en la naturaleza, ya sea a nivel de contemplación o a nivel de actividad tranquila.

- Algunas de las actividades propuestas son: esquí alpino, actividades de invierno, parque de aventura infantil, actividades de verano, reuniones y convenciones, etc.

Segmento objetivo

- Edad: Penitentes, como destino familiar principalmente, se dirigiría a visitantes por debajo de los 25 años, con actividades que puedan disfrutar los padres en compañía de sus hijos.

- Grupo de viaje: Se considera que este subdestino sería elegido principalmente por familias con hijos, aunque también se considera que los grupos de jóvenes elegirían este destino para pasar pocos días de diversión en la Alta Montaña de Mendoza.

- Motivaciones: Un centro de esquí es un lugar al que acuden aquellas personas que están buscando principalmente diversión, ya sea descendiendo por sus pistas en esquís, trineo o recorriendo el parque de aventura. También, dado el entorno, este destino permite disfrutar de la naturaleza de manera pasiva o activa.

- Nivel adquisitivo: El perfil del nivel económico de los visitantes a Penitentes sería principalmente de nivel medio, con el objetivo de poder abarcar una parte importante del "mass market".

- Origen: Dadas las características de este subdestino, se considera que Penitentes sería un lugar elegido sobre todo por el turismo regional, que se desplazaría hasta ahí para hacer visitas de día o de fin de semana. El turismo nacional también podría visitar Penitentes para estancias de dos o más días, pero con el objetivo de descubrir los otros subdestinos de la Alta Montaña de Mendoza.

- Segmentación según el método V.A.L.S.: Para el subdestino de Penitentes, por su orientación a nivel de productos ofertados como de poder adquisitivo, sería un destino principalmente orientado a los "Conseguidores".

- Segmentación según la matriz motivacional: Dadas las características de Penitentes a nivel de productos ofertados, el perfil experiencial mayoritario de sus visitantes sería el de aquellos que están buscando una diversión activa: esquí, trineos, motos de nieve, parque de aventura, etc. ("Buscador de diversión activa"). En menor medida, pero dado que el entorno natural de la zona es de una gran belleza paisajística, quienes buscan disfrutar de la contemplación del entorno natural también constituyen un perfil con un importante potencial, pero siempre en menor medida que el primer segmento comentado.

Subdestino 4: Penitentes

	NATURALEZA	CULTURA	DIVERSIÓN
	INTERÉS PRINCIPAL		
GRADO DE ACCIÓN +	Aventurero extremo	Etno-Devoto	Explorador de adrenalina
	Explorador de naturaleza	Explorador de autenticidad	Buscador de diversión activa
GRADO DE ACCIÓN -	Contemplador de naturaleza	Observador cultural	Observador de diversión pasiva

Fuente: PGI Pas Grua Internacional

Polvaredas

Productos

Este subdestino, dado que no dispone de recursos naturales o históricos de interés, estaría orientado a ofrecer una serie de productos de tipo cultural y social. Aprovechando las infraestructuras del Ferrocarril Transandino, se podrían orientar una parte importante de las actividades al aprovechamiento de las mismas: museo, experiencias (ser ferroviario por un día, cena y fogón con El Futre), etc. Además, en Polvaredas se podrían desarrollar centros interpretativos sobre otros elementos históricos del lugar, como la Campaña Libertadora, así como

también domos para observación de estrellas. Los talleres relacionados con la agricultura, la gastronomía, etc, serían otra opción de desarrollo.

Segmento objetivo

- Edad: Polvaredas sería un sub destino que recibiría mayoritariamente a visitantes situados entre los 25 y 45 años.

- Grupo de viaje: Este sub destino sería visitado principalmente por familias con niños, así como grupos.

- Motivaciones: Los visitantes de Polvaredas llegarían fundamentalmente con interés en realizar actividades culturales, pudiendo agregarse también algunas actividades de naturaleza contemplativa a través del camping.

- Nivel adquisitivo: El perfil del nivel económico de los visitantes a Polvaredas sería de un nivel medio.

- Origen: Dadas las características de Polvaredas, éste sería un subdestino para visitantes regionales principalmente, y en segundo término de visitantes nacionales o internacionales, en caso de que estas actividades culturales sean de calidad y tengan un buen componente experiencial.

- Segmentación según el método V.A.L.S.: De acuerdo con este método, el subdestino de Polvaredas podría ser el identificado como un destino ideal para los "Creadores".

- Segmentación según la matriz motivacional: De acuerdo con los productos a ofrecer en Polvaredas, este subdestino estaría orientado principalmente a aquellos visitantes con un perfil de observador cultural, dispuestos a realizar actividades de descubrimiento de una forma pasiva.

Subdestino 5: Polvaredas

	NATURALEZA	CULTURA	DIVERSIÓN
	INTERÉS PRINCIPAL		
GRADO DE ACCIÓN +	Aventurero extremo	Etno-Devoto	Explorador de adrenalina
	Explorador de naturaleza	Explorador de autenticidad	Buscador de diversión activa
-	Contemplador de naturaleza	Observador cultural	Observador de diversión pasiva

Fuente: PGI Pas Grua Internacional

UNIDAD DE ANÁLISIS	PERFIL	PRODUCTOS Y ACTIVIDAD	MERCADO
Polvaredas	Centro de producción, se proyecta convertir el área de la estación en zona de producción orgánica de hortalizas, artesanías y artículos regionales. Desarrollo del turismo social y familiar en alojamientos familiares y campings	• Ser ferroviario por un día • Senderismo Zanjón Amarillo • Cena historia del Futre • Juego de láser campaña libertadora • Astro turismo Parque Estelar Polvaredas • Safari fotográfico miradores • La Estafeta Polvaredas	Contemplador de la naturaleza Explorador de autenticidad
Penitentes	Centro poli-funcional y multi-productos: estaría atendiendo al desarrollo integral del corredor, dada su capacidad de servicios, durante todo el año	• Parque Aventura • Eventos deportivos internacionales • Mountain bike • Actividades de bienestar e incentivos • Ascenso cerro Penitentes • Trekking Quebrada de Vargas • Senderismo, trekking • Centro de esquí y nieve • Evento anual de Vino y Montaña • Cata de vinos en las alturas	Diversión activa Aventurero extremo Contemplador de la naturaleza
Puente del Inca	Parque temático, centro de recreación, gastronomías y compras. Actuaría además como hub del parque Aconcagua y del corredor Se busca potenciarlo como centro turístico – parque temático que difunda todos los valores patrimoniales: geología de los Andes y del puente, QapacÑan, Andinismo y grandes	• Espectáculo de luz y sonido • Senderos y pasarelas • Tren turístico hasta Desvío Las Leñas • Museos en edificios patrimoniales incluida ex hostería • Simulador de realidad virtual • Ritual del Inca • Reconstrucción virtual momia del Aconcagua • Gastronomía regional • Centro comercial artesanías y regionales • Evento anual de Vino y Montaña • Cata de vinos en las alturas	Observador cultural Explorador de la naturaleza

Aconcagua	Se busca potenciarlo como principal atractor del destino, en base a los productos turismo Activo y de Naturaleza. Será la imagen comunicacional	• Recreación y escenificación histórica del Ejercito de los Andes en Desvío Las Leñas • El Tesoro de Zürbrigen • Aplicación móvil para senderistas (accesibilidad + ambiente) • Actividades soft de invierno: raquetas de nieve, esquí de travesía en circuito Horcones • Nuevas actividades estivales en Quebrada de Vacas como bicicletas y kayac • Área de servicios al visitante en Confluencia y Plaza Francia • Área de servicios y restaurante en el mirador de ingreso	Explorador y observador de la naturaleza
Las Cuevas	«Pueblo Auténtico de Argentina» Centro Turístico de Montaña de Los Andes Centrales con actividades de invierno y verano, servicios turísticos de calidad superior	• Teleférico al Cristo Redentor • Parque de actividades de montaña invierno y verano • Pista de patinaje sobre hielo • Ser arriero por un día • Senderismo, trekking, campamento de lujo • Actividades soft de invierno: raquetismo, esquí de travesía e Quebrada de Matienzo • Parque de nieve	Observador de la naturaleza Aventurero extremo
Corredor	"Vía Turística de Montaña" Se busca potenciarlo como corredor turístico para caminantes, bicicletas y caballos, evitando la competencia con el corredor logístico		

ACON
CA36C
GUA

CAPÍTULO 8

ACONCAGUA 360°

Puente del Inca

Capítulo 3

Gobernanza y desarrollo sostenible

La mirada del desarrollo sostenible requiere un compromiso fehaciente de todas y cada una de las partes intervinientes.

Este plan sustenta su riqueza fundamental en la innovación metodológica, aplicada de manera progresiva a la integración de los lineamientos planteados en cada uno de los ámbitos de la gobernabilidad sistémica, en cada uno de los niveles, escalando hasta el macro y supra sistema.

Todos los procesos vividos en Latinoamérica, desde la privatización de servicios públicos, las nuevas ofertas de políticas sociales, los procesos de descentralización, la tensión entre los modelos normativos y representativos, narran la necesidad de generar herramientas participativas en un mundo actual cambiante.

La gobernanza surge como respuesta a ello. Dada la complejidad del tejido de múltiples relaciones de tipo público-privadas que se observa en la montaña, la gobernanza merece ser analizada y practicada en concordancia con el modelo de desarrollo sostenible descripto en los principios mundiales de la Agenda 2030.

El Estado, garante del bien público, no puede por sí solo solucionar los problemas de la sociedad actual. Los procesos nacionales de decisión pública se vuelven cada vez más permeables a la influencia de

actores. De allí surge la necesidad de pasar "de los actores de gobierno al gobierno de los actores".

Este proceso se puede observar claramente en los inicios del desarrollo turístico en la alta montaña mendocina, donde el empuje de un solo actor, como la sanción de la Ley de Promoción Turística o la construcción de enormes instalaciones, puede constituirse en un acto con un resultado rápidamente obsoleto sin la participación conjunta de todos los involucrados en el espacio.

Teniendo en cuenta este proceso, e identificando la necesidad de aplicar herramientas que garanticen estos procesos de participación plena y efectiva, la Gobernanza resulta una estrategia vital, para sentar las bases para el establecimiento de escenarios de colaboración público-privada para la creación de valor compartido en la gestión de los destinos, favoreciendo el interés colectivo de las comunidades de generar un desarrollo endógeno y sostenible mediante el turismo.

"Entendemos por gobernanza turística el proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico" (Madrid, citado por OMT, 2008).

A su vez, resulta necesario, además de la puesta en valor de la representatividad y la articulación constante, poner en valor, aspectos tales como la colaboración eficiente, la rendición de cuentas y demás propósitos que debe perseguir, como se debatió en el Seminario Internacional sobre Gobernanza en el Turismo en Las Américas, en 2008.

Gobernanza en el sector turismo

Es una práctica de gobierno susceptible de medición, que tiene por objeto dirigir eficazmente al sector turismo en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación, colaboración y/o cooperación eficientes, transparentes y sujetas a la rendición de cuentas, que permitan realizar las metas de interés colectivo que comparten las redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas.

Fuente: Seminario Internacional sobre Gobernanza en el Turismo en Las Américas (2008).

Impactos, diferencias y el legado histórico institucional:

Los autores identifican cuatro regímenes de bienestar de acuerdo a los formatos de gobernanza dominante, es decir, quién desempeña el papel protagónico en la provisión de bienestar: Estado, mercado, familia, empresas, economía informal.

El debate europeo sobre la gobernanza se desarrolló con vigor a partir de los años noventa y se transformó rápidamente en un nuevo paradigma que intentaba explicar las transformaciones del Estado en las tres últimas décadas.

La gobernanza centra el debate en las transformaciones de las funciones administrativas del Estado, presentándola como un nuevo modo de gestionar los asuntos públicos, opuesto al jerárquico y al de mercado. Dada la particularidad de continua participación público privada, el Turismo se torna en un excelente escenario de práctica del nuevo paradigma.

Desde esta última perspectiva, la introducción de las redes es una forma de reconocer que las políticas públicas emergen de la interacción entre actores públicos y privados, aceptando que el Estado no es el actor dominante en los procesos decisionales.

Se trata de un nuevo contexto histórico asociado a la crisis del Estado benefactor inserto en un proceso de globalización, de fortalecimiento de la integración regional y de déficit democrático.

La gobernanza se define como heterarquía (modo de regulación), es decir, interdependencia y coordinación negociada entre sistemas y organizaciones.

Desde esta perspectiva, un rasgo fundamental de la política contemporánea es el empoderamiento de las organizaciones del sector privado y la sociedad civil, con el correspondiente declive en las potencialidades del Estado. En palabras de Renate Mayntz (1994: 5), las políticas, "en lugar de emanar de una autoridad central, ejecutiva o legislativa [...] se construyen hoy en un proceso que involucra una pluralidad de organizaciones tanto públicas como privadas".

En los años ochenta, la gobernanza de mercado se convirtió en dominante, centrada en el precio, la eficiencia y la descentralización. Ésta se basa en los principios de la nueva gerencia pública (NGP). En la década de los noventa emergen las redes de gobernanza, basadas en la interdependencia, la confianza y la empatía. Éstas se consideran una forma híbrida entre la jerarquía y el mercado, distinguiéndolas como un tercer estilo de gobernar los asuntos públicos (Thompson et al., 1990; Peters, 1998; Kickert, 2003).

En América Latina, en este contexto, el buen gobierno se refiere a la

transparencia y la eficacia en tres áreas fundamentales: 1) métodos de elección, control y reemplazo de los gobernantes (estabilidad institucional); 2) capacidad del gobierno para administrar recursos y aplicar políticas (marco regulatorio y eficacia del gobierno), y 3) respeto a los ciudadanos (transparencia, participación y garantía del Estado de derecho) (Word Bank, 2005: 3-7).

Los principales interrogantes que se plantean en la Montaña Mendocina son: ¿cuáles han sido los esquemas de gobernanza efectivamente introducidos en la región?, ¿qué consecuencias han tenido?, ¿cuánto se ha transformado el Estado?, ¿se han logrado gestionar las políticas públicas de forma más eficaz, eficiente, transparente y democrática?

Las respuestas no han sido del todo positivas, notando cómo una retórica constante sobre la gestión de las diferentes Villas Cordilleranas insiste con la expresión de "30 años de abandono". Esto refleja que a medida que la conceptualización y la práctica de gobernanza se fue acrecentando y concretando, la montaña aún no la practicaba. Esto evidencia el comienzo de un trabajo desde el punto cero, pero enriquecido por diferentes experiencias alrededor del mundo.

Una de las recomendaciones realizadas por la OMT en 2008 para la gobernanza de destino es la de generar observatorios turísticos y el empleo de indicadores y analítica resultantes. El Observatorio Turístico de Mendoza ha arrojado en 2017 datos relevantes acerca de la Alta Montaña mendocina, y el PEAM busca generar el espacio necesario para el ejercicio de la gobernanza.

De esta manera, se puede observar que al tiempo que existió participación del sector público y las ONG en cuanto a provisión de servicios públicos y bienes, el sector privado se involucró en servicios de infraestructura y la sociedad civil lo hizo en programas locales y políticas sociales.

Sin embargo, en la última década se ha comenzado a cuestionar que la descentralización a través de formatos de gobernanza conduzcan por sí solos a una mejor prestación de servicios locales, una mayor transparencia y control ciudadano, y a un fortalecimiento de la democracia.

Por los motivos citados anteriormente, y a partir de la formulación del Plan Estratégico de Alta Montaña, se propone la creación de un comité, de acuerdo a las recomendaciones emitidas para destinos de Montaña, que funcione regido por los conceptos de la Nueva Gestión Pública (NGP) .

- Propone el rediseño de las organizaciones públicas, en busca de mayor eficacia y eficiencia del aparato administrativo estatal, introduciendo en éste estructuras, lógicas y valores de las empresas privadas.
- Implica la creación de un nuevo marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados, y "orientación al cliente";
- Propone la identificación de centros, unidades o agencias, que reciben facultades delegadas de gestión bajo la contrapartida de sistemas de medición de recursos, objetivos y resultados y mecanismos de planificación y control de gestión.
- Se basa en la separación de los roles planificador y productor, sustituyendo la coordinación jerárquica por una coordinación contractual con competencia entre proveedores que dispondrían de autonomía de gestión.

CODESAM

Gestión público - privada del destino

Conformar un ámbito de deliberación y resolución de las políticas a llevar adelante en el sector, para alcanzar los objetivos propuestos, que funcione con un marco normativo que le garantice vinculación jurídica y continuidad. Estará conformado por integrantes del sector público y privado. De acuerdo a la validación llevada adelante en interacción con la comunidad: CODESAM (Comite Desarrollo Sostenible de Alta Montaña de Mendoza).

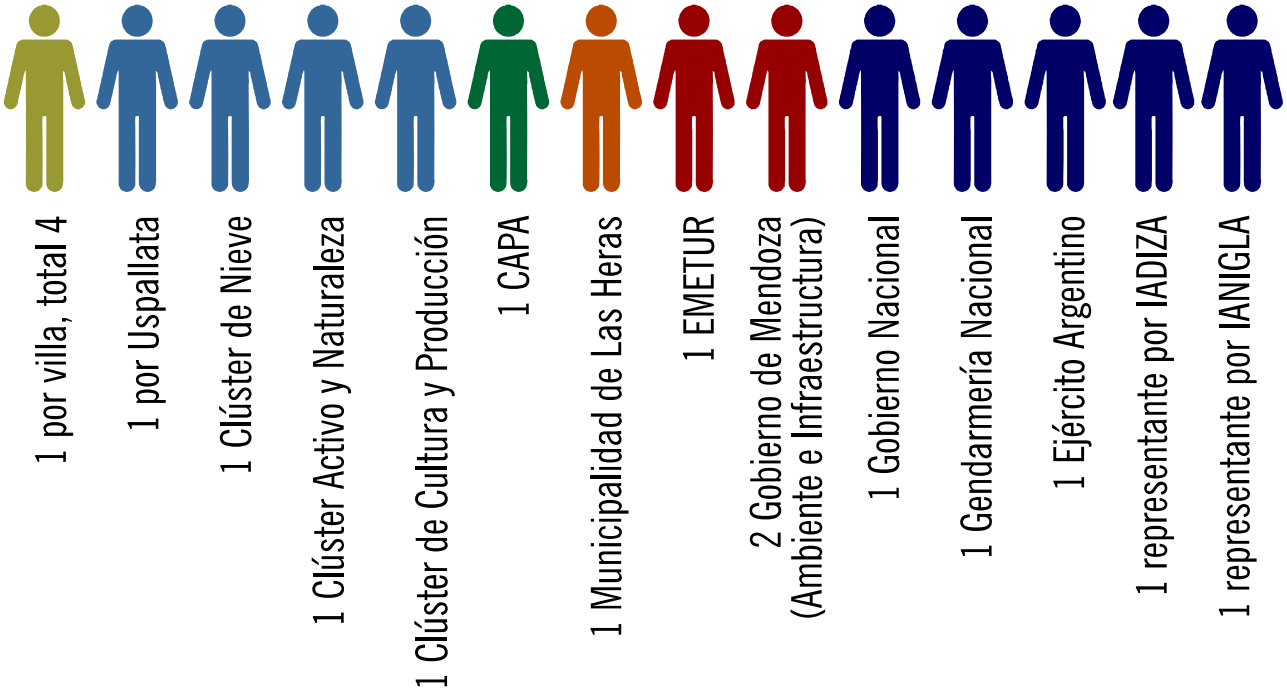
Este Comité es diseñado desde la perspectiva citada, mencionando a cada una de las partes expuestas y necesarias para garantizar esta participación efectiva, y con un formato que responde a las diferentes

prácticas de seguimiento y regulación requeridas para cumplir con los objetivos de la gobernanza actual.

Colaboración de redes de actores	**Capacidad institucional**
Acción directiva	**Eficacia directiva**
Coordinación de redes de actores	**Recursos institucionales**

- 1 representante por villa, total 4
- 1 representante de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Uspallata
- 1 representante del Clúster de Nieve
- 1 representante del Clúster del producto Activo Natural
- 1 representante del Clúster de Cultura y Producción
- 1 representante de la CAPA Comisión Asesora del Parque Aconcagua
- 1 representante de la Municipalidad de Las Heras
- 1 representante del EMETUR (Ente Mendoza Turismo) o su equivalente, según el período.
- 2 representantes del gobierno de Mendoza (por ejemplo, Ambiente e Infraestructura, o sus equivalentes según el período)
- 1 representante Gobierno Nacional (Gendarmería, Ministerio de Transporte, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio del Interior y/o Ministerio de Producción.)
- 1 representante de Gendarmería Nacional
- 1 representante del Ejército Argentino
- 1 representante por IADIZA
- 1 representante por IANIGLA

CODESAM: "Comisión de Desarrollo Sustentable de la Alta Montaña de Mendoza"



16 integrantes

Se determina como fundamental que, conforme a los lineamientos generales de los gobiernos nacionales y provinciales, se establezcan para el fomento del desarrollo de las inversiones y actividades, como así también prestación de servicio y consumo, las mejores condiciones vigentes. Esto es específicamente el establecimiento de las mejores condiciones para los beneficios fiscales, instrumentos financieros, aportes no reembolsables tales como subsidios y cualquier otro instrumento vigente en algún sitio de la geografía provincial o nacional. Estos instrumentos son absolutamente necesarios y justificables, dadas las condiciones físicas que impone la naturaleza del sitio, que homologan las características físico climáticas con las más rigurosas del país.

El rol de los ODS en la planificación turística

Se puede observar que la selección de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles aplicables a la planificación estratégica es el producto de la intervención transversal a cada etapa de la misma. En consecuencia, obtenemos los objetivos deseables de desarrollo a partir de la matriz de problemas resultante durante la fase de análisis situacional o diagnóstico y las metas destacadas de cada objetivo, respondiendo a los criterios de sostenibilidad para las estrategias de ejecución del Plan.

De esta manera los objetivos de desarrollo sostenibles dan marco, contenido, forma y sustento a la planificación turística.

Al analizar la relación existente entre los ODS y el turismo, se advierte el rol del turismo sostenible como una herramienta de gran eficacia basada en los tres pilares del desarrollo sostenible: las esferas social, económica y ambiental. En este sentido, la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la Organización Mundial del Turismo (OMT), en su reciente trabajo conjunto titulado “ HYPERLINK "https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419685" El Turismo y los Objetivos de Desarrollos Sostenible: Buenas Prácticas en las Américas” (2018), resaltan el papel del turismo como un elemento clave para el alcance de las metas y el logro de los objetivos pautados en la agenda de desarrollo sostenible. Destacan además la importancia en este contexto de las alianzas público-privadas a nivel local, nacional e internacional, las cuales resultan fundamentales y estratégicas para enfrentar los desafíos que supone el desarrollo de un turismo sostenible.

Los ODS fijados en la Agenda 2030, fueron adoptados en corto tiempo –noviembre de 2015- por la Cumbre Mundial de Turismo

Sostenible, a través de su “Carta Mundial de Turismo Sostenible”. En ella, se analiza la contribución de cada uno de los actores que componen el sistema turístico mundial: gobiernos y organizaciones internacionales, destinos y comunidades locales, la industria turística, los consumidores de productos turísticos, lo investigadores, formadores y desarrolladores, y las redes y ONGs. En dicho documento, las partes destacan la relevancia de la actuación de la industria turística y del Sistema de Turismo Sostenible para el cumplimiento de los ODS. Asimismo, coinciden en la necesidad de adaptación en términos turísticos de los mismos para lograr su difusión e incorporación en todos los niveles –gobiernos, sociedad civil y sector privado- de acuerdo a lo establecido por la ONU.

En este sentido, es importante destacar la iniciativa impulsada por la OMT y la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos de Suiza (SECO) para promover un mayor compromiso del sector turístico con el desarrollo sostenible y así, la consecución de los ODS a través del turismo. Está intención fue concretada a través de la creación de la plataforma Tourism4SDGs (HYPERLINK "http://www.tourism4sdgs.org" www.tourism4sdgs.org), en la cual es posible incorporar iniciativas, estudios y proyectos propios, estimulando la colaboración y el establecimiento de lazos solidarios. La plataforma fue presentada recientemente, en el Foro Político de Alto Nivel sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas «La transformación hacia sociedades sostenibles y resilientes» (ONU, 2018) durante un acto coorganizado por la OMT como parte de la red One Planet.

En el contexto local y regional bajo el cual se desarrolla el PEAM generado e impulsado por el EMETUR, es posible afirmar que la puesta

en marcha de este valioso instrumento de planificación, sin dudas aportará al alcance de las metas pautadas en la Agenda 2030. Concebido como una herramienta para promover el "…desarrollo turístico sustentable en la alta montaña para el fortalecimiento del destino Mendoza, protegiendo su patrimonio y apoyando a las comunidades…" (EMETUR, 2018), presenta una correspondencia directa con cada uno de los ODS acordados.

Identificación de los ODS y metodología de selección:

A continuación, se esquematiza la situación a partir de los resultados del diagnóstico sobre cada unidad de estudio, con sus respectivos problemas, las causas y los ODS aplicables en cada eslabón para garantizar la sostenibilidad deseada.

UNIDAD DE ESTUDIO	PROBLEMAS	CAUSA/S	ODS
Provisión de Servicios del Estado en el Territorio	Falta de provisión de servicios públicos (energía – agua – transporte).	Escasa Población Condiciones físico ambientales y su distancia	6 7 15
	Centralización de la gestión provincial.	Escasa Población Condiciones físico ambientales y su distancia Alto costo de Provisión de servicios	10
	Fuerte mirada "estadodependiente".	Falta de estrategias de desarrollo	12
Visión de la Actividad Turística	Estancamiento de la oferta turística.	Falta implementación de estrategias de desarrollo.	8
	Falta de Calidad en servicios turísticos.	Falta de visión estratégica sostenible	8 9
	Falta Diversificación de la oferta.	Falta de emprendedorismo	9 4 13.3

	Subvaloración de la potencialidad turística	Mirada parcial de la Matriz productiva. No aplicación de las nuevas tendencias económicas en cuanto a la producción de servicios	11 12
	Mirada de conjunto	Falta de articulación público privado	17
Uso del Suelo	Superposición de incumbencias institucionales.	Falta delimitación de las competencias concurrentes.	16
	Desarticulación espacial en las distintas poblaciones locales.	Falta de conectividad local	11
	Ausencia de Ordenamiento Territorial.	Falta de políticas públicas y articulación de organismos	10 8
	Irregular situación dominial y falta de seguridad jurídica	Falta de Estrategia de desarrollo	1 11 17
Corredor Bioceánico	Saturación del flujo del corredor bioceánico, por causas climáticas y escasa infraestructura	Falta de inversión y ordenamiento.	11
Instalaciones	Instalaciones públicas y privadas en estado abandono.	Falta de Estrategia de desarrollo	9

Conservación del Patrimonio	naturales y manejo de contingencias.	Desconocimiento del Plan de Contingencias y catástrofes en Provincia.	11 13 17
	Falta de visión de sistémica. Conservacionismo vs. Desarrollo.	Estancamiento del paradigma de la conservación. Falla en la percepción y estrategias de generación de valor.	12 15
	Desvalorización del Paisaje.	Falla en la percepción y estrategias de valoración del espacio	15
	Contaminación	Falta de políticas ambientales en el territorio (educación ambiental, aplicación de las nuevas tecnologías, control de residuos, emisión de gases, etc)	9 11 13 15
	Falta de conservación y puesta en valor del Patrimonio Cultural.	Desconocimiento del Patrimonio	4, 11
	Falta de conservación de la Biodiversidad.	Falta de conciencia Ambiental y aplicación de políticas públicas	15

Población	Falta de visión estratégica del desarrollo.	Ausencia de trabajo conjunto, (endógeno y exógeno)	8
	Necesidad de Empoderamiento de la comunidad Local de la potencialidad de desarrollo.	Tramitología: Procedimientos engorrosos, innecesarios, sin número de trámites oficiales justificadores de la burocracia, trabas a la nueva inversión y sobre todo pérdida de competitividad de estas economías es el costo social altísimo	8, 4
	Baja calidad de vida.	Falta de equiparación de las oportunidades	1 y 11
	Escasa vocación Emprendora.	Falta de política de fomento.	10
	Despoblamiento y falta de capital humano.	Falta de Estrategias de Desarrollo	4 y 8

A saber, los ODS establecidos son:

- Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
- Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
- Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
- Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

- Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
- Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
- Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos
- Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
- Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
- Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países
- Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
- Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
- Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
- Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
- Objetivo 15: Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica
- Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles
- Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Si bien no se encontraron resultados para el Hambre Cero, Salud y bienestar, Igualdad de Género, Vida Submarina, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, se puede observar que los objetivos primordiales a cumplir para desarrollar estrategias que acerquen a las metas establecidas son:

Ciudades y comunidades sostenibles.

Trabajo decente y crecimiento económico.

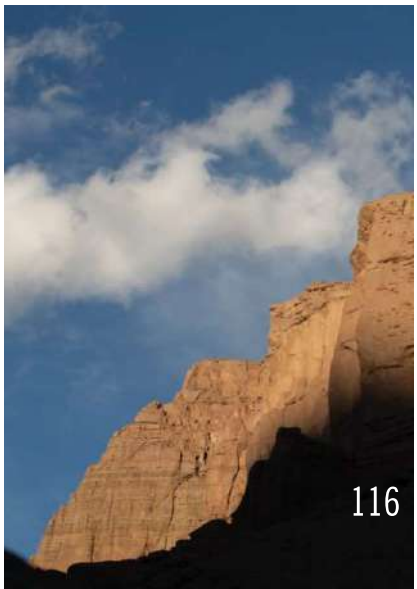
Vida de ecosistemas terrestres.

Aunque se debe mencionar y valorizar el objetivo:

Industria, innovación, infraestructura, el cual alcanza a aparecer en la matriz las veces necesarias para ser considerado como relevante, sobre todo en las acciones de infraestructura.

Identificación de las metas de los ODS seleccionados

Una vez determinados los ODS durante el análisis situacional, se procede a estudiar cada uno de ellos con sus respectivas metas para seleccionar aquellas que respondan a las estrategias del Plan.



- En cuanto al objetivo “Ciudades y Comunidades Sostenibles”, el Plan persigue el respeto y valoración de las Villas de Montaña, mediante la valorización de sus recursos y la generación de propuestas en armonía con el cuidado del medio ambiente.
- Proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial.
- Aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para una planificación y gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos.
- Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo
- Reducir el impacto ambiental negativo per cápita.
- Proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles.
- Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales mediante el fortalecimiento de la planificación del desarrollo nacional y regional.
- Aumentar sustancialmente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan y ponen en marcha políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él.

Para el objetivo “Trabajo decente y crecimiento económico”, todas las acciones plasmadas en el Plan persiguen como finalidad la generación de empleo local y el desarrollo turístico, acompañado de inversiones público-privadas que impacten en el territorio generando crecimiento económico.

- Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrando la atención en sectores de mayor valor añadido y uso intensivo de mano de obra.
- Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros.
- Mejorar progresivamente, para 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, de conformidad con el marco decenal de programas sobre modalidades sostenibles de consumo y producción.
- Elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.
- Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para alentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.
- Lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

En cuanto al objetivo "Vida en la tierra", relativo al valor ambiental, ha sido objetivo de este Plan dado que en un reducido espacio de investigación (37 km de extensión) se encuentran tres Áreas Naturales Protegidas. Las mismas, debido al valor de la biodiversidad de la alta montaña, obligan a la protección de los ecosistemas terrestres según las recomendaciones internacionales del Programa de Naciones Unidas por el Medio Ambiente.

- Velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales.
- Velar por la conservación de los ecosistemas montañosos, incluida su diversidad biológica, a fin de mejorar su capacidad de proporcionar beneficios esenciales para el desarrollo sostenible.
- Integrar los valores de los ecosistemas y la diversidad biológica en la planificación nacional y local, los procesos de desarrollo y las estrategias de reducción de la pobreza.

Finalmente, respecto al objetivo "Industria, innovación, infraestructura", el Plan articula para construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

- Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, con especial hincapié en el acceso equitativo y asequible para todos.
- Mejorar la infraestructura y reajustar las industrias para que sean sostenibles, usando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales.
- Facilitar el desarrollo de infraestructuras sostenibles y resilientes en los países en desarrollo.
- Apoyar el desarrollo de tecnologías nacionales, la investigación y la innovación en los países en desarrollo, en particular garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas
- Aumentar de forma significativa el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por facilitar el acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados a más tardar en 2020.

Estos objetivos, acompañados de sus metas, concuerdan con la visión de la comunidad local y los realizadores del Plan, mediante los análisis previos realizados.

CAPÍTULO 4

ACON CA360° GUA

Las Cuevas

Capítulo 4

Identificación de oportunidades de inversiones

La identificación de las posibilidades y potencialidades de las zonas de análisis permite agilizar la definición de políticas estratégicas para el sector. El estudio del escenario y potencial para la atracción de inversiones es el resultado de un trabajo multidisciplinario.

En base a todo el análisis realizado se puede construir un escenario posible de optimización de recursos e inversión a lo largo de todo el Corredor y en cada villa en particular. Este modelo entrelaza variables tanto cuantitativas como cualitativas. Esto es, en base a la conjunción de:

- la infraestructura existente
- los recursos naturales y su valor potencial y actual (intangibles)
- el perfil económico-social diseñado y pensado para cada villa en base al relevamiento
- el conjunto de productos y servicios que se prestan o se podrían prestar en cada villa y en el Corredor
- el conjunto de actividades y servicios que se podrían desarrollar
- el potencial de atracción de turistas
- tipo de inversión (y dimensión estimada de la misma): inversión pública – inversión privada – inversión mixta

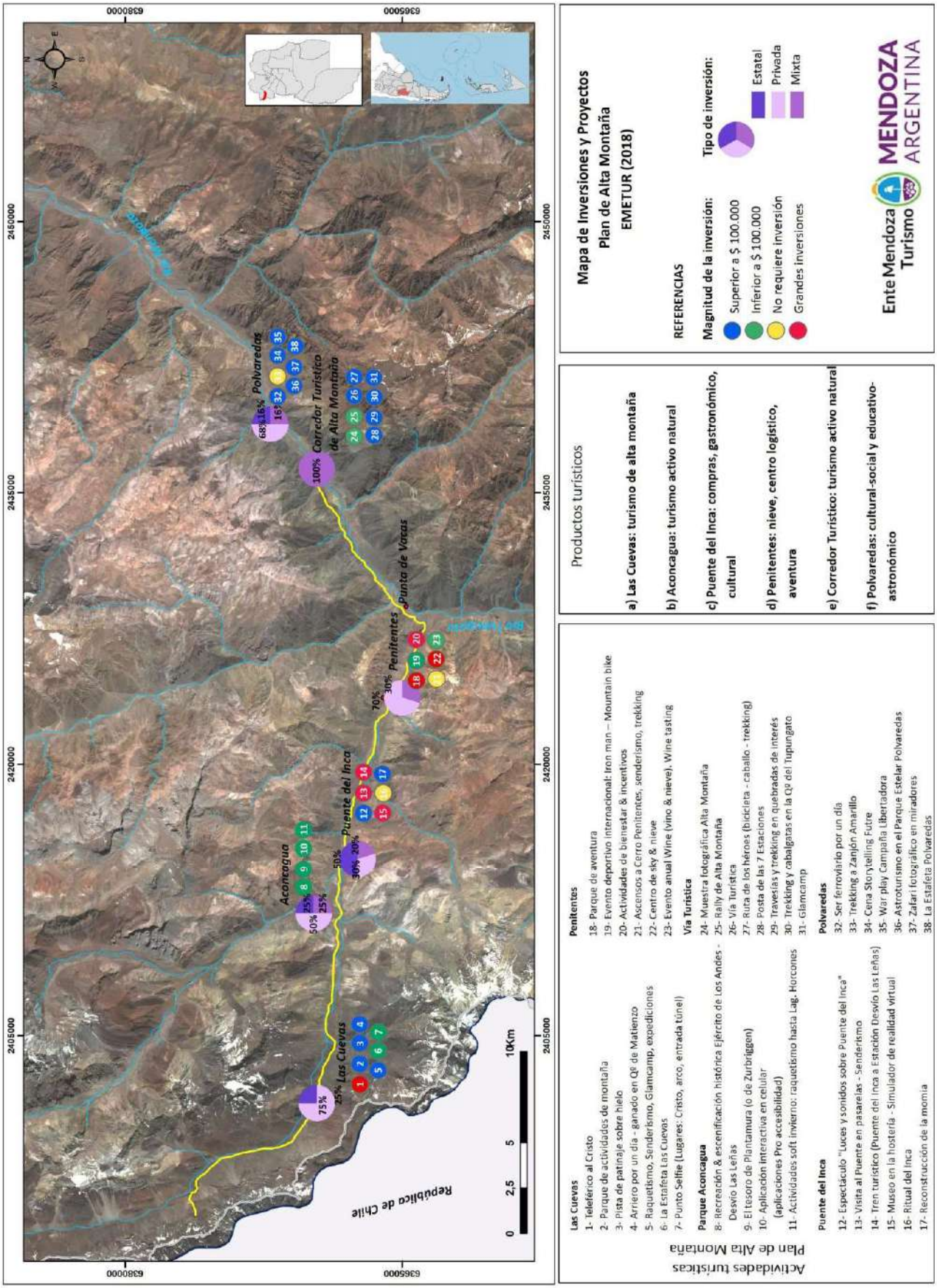
Teniendo en cuenta todas estas variables, surge un mapa de inversiones que orienta y dimensiona las intervenciones en cada una de las villas y a lo largo del Corredor en su conjunto, de manera de concretar y plasmar el plan de desarrollo económico-territorial, pensado a través de la inversión tanto pública como privada, que es uno de los aportes preponderantes del Plan.

Identificar una lógica de desarrollo económico local a través del turismo como fuerza transformadora central, con un abordaje integral y sólido que tome los recursos existentes, potencie y agregue valor, es el fin de este instrumento. Con esto se presenta el escenario actual y la potencialidad de la zona para atraer inversiones.

Esta dinámica de inversión es pensada para desarrollase de manera gradual, planificada, pero con una dinámica libre y flexible, de manera tal de atraer inversiones privadas en todo momento.

A su vez, se plantea un escenario que promueva la innovación y la competencia para generar productos y servicios de calidad y nivel internacional. En este ecosistema se espera (y se promueve) que convivan de manera armónica y complementaria tanto empresas internacionales como nacionales, grandes, medianas y pequeñas, así como emprendedores locales que puedan desarrollar sus actividades y ofrecer bienes y servicios, tanto al consumidor final como a las empresas del espacio de influencia.

Esto configura un entramado empresario diverso y competitivo que entrelaza el sector privado y organismos públicos, generando valor agregado y promoviendo el desarrollo sostenible en todo el espacio, integrando a la comunidad local a estas dinámicas económicas.



Mapa de inversiones y proyectos. PEAM

Oportunidades de inversión y desarrollo

Cristo Redentor

1. Funicular desde Las Cuevas
2. Área esquiable parque de nieve al pie del cerro Santa Elena
3. Parque Aventura + hielo

Quebrada de Matienzo

1. Glamcamp y área libre para actividades de montaña
2. Área esquiable para actividades libres y heliesquí

Puente del Inca

1. Área de servicios de gastronomía y comercio
2. Parque temático con C.I. paseos y miradores
3. Tren del Aconcagua y la Nieve

Vía turística

1. Instalaciones e intervenciones paisajísticas, posibilidades de apertura de empresas de turismo activo- natural

Punta de Vacas

1. Disponibilidad de 1 edificio para comercio y deposito de enseres para atender contingencias

Las Cuevas

1. Disponibles 8 edificios para servicios variados
2. Disponibles 3 edificios para servicios variados AABE

Aconcagua

1. Área de servicios de gastronomía y mirador en Horcones
2. Refugio de montaña en ex Hotel Plaza de Mulas

Penitentes

1. Estación de esquí
2. Reconversión de área de servicios y alojamientos
3. Disponibilidad terreno para mini terminal de ómnibus y comercio

Polvaredas

1. Disponibilidad 2 edificios para gastronomía y alojamiento AABE
2. Viviendas para alojamientos familiares
3. Área de producción

Gestión de proyectos para el desarrollo integral de la Alta Montaña de Mendoza

En este Plan se avala la concepción de que la Gestión de Proyectos pretende incrementar el rendimiento de las organizaciones, mejorando su economía, eficiencia y eficacia. Esto tiene un impacto, que indica si

el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos de factores económicos, técnicos, socio-culturales, institucionales y medioambientales.

Para analizar este apartado, se toman en cuenta tres conceptos, fundamentales:

- Producto: Es un artículo producido, cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente.
- Proyecto: Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
- Insumo: es un concepto económico que permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes. De acuerdo al contexto, puede utilizarse como sinónimo de materia prima o factor de producción.

Por otro lado, y teniendo en cuenta que se presentan propuestas en este Plan, que requieren la articulación pública-privada, es pertinente sumar al análisis el concepto de Gestión por Resultados, que es una orientación de la administración pública que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población.

Así, se propone la siguiente tabla en la que se presentan las propuestas de proyectos de mejora del destino, en función del impacto y su encuadre en los ejes del Plan Provincial de Ordenamiento Territorial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, analizados en diferentes apartados.

Cuadro de gestión de proyectos por objetivos estratégicos

1. Infraestructura y servicios para un turismo sustentable

I.A. MEJORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
Mejorar de la cantidad y calidad de la prestación de servicios de energía y agua potable y de tratamiento de efluentes	Proyectos ejecutivos	• Sistemas de provisión actual. • Recursos naturales disponibles • Empresas de provisión • Entes reguladores
IMPACTOS • Mejora de la calidad de vida de la población • Mejora de la prestación de servicios turísticos • Eficiencia energética y consumo responsable de agua ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Fortalecimiento institucional del rol del Estado a partir de un sistema de gestión coordinada del territorio PPOT Objetivo 1: Formular políticas territoriales interministeriales e interinstitucionales		

I.B. EFICIENCIA ENERGÉTICA		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
• Eficiencia de consumo • Mejora de la rentabilidad • Mejora de la calidad de servicios	Estudio para alcanzar la eficiencia energética, incluyendo potencialidades de energías limpias para el área y formas de consumo	• Recursos naturales • Secretaría de Servicios Públicos • EDEMSA • EPRE • Municipio • Universidades • CONICET • OSC

IMPACTOS

- Mejora de la calidad de vida de la población
- Mejora de la prestación de servicios turísticos

ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Integración de todo el territorio provincial contemplando la conectividad, accesibilidad y movilidad

PPOT Objetivo 5: Integrar el territorio provincial en el contexto nacional e internacional

I.C. MEJORA DE LA CONECTIVIDAD TERRESTRE Y DIGITAL		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
Más y mejor comunicación digital y terrestre	• Medición de provisión y consumo • Instalación de nuevos servicios	• Sistemas de provisión actual. • Concesión de servicios de transporte público en Alta Montaña • Empresas con presencia en el territorio • Línea de fibra óptica

IMPACTOS

- Mejora de la calidad de vida de la población
- Mejora de la prestación de servicios turísticos

ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Integración de todo el territorio provincial contemplando la conectividad, accesibilidad y movilidad

PPOT Objetivo 5: Integrar el territorio provincial en el contexto nacional e internacional

2. Ordenamiento territorial y gestión del riesgo en la alta montaña

2.A. CONSOLIDACIÓN DE DOMINIO Y SEGURIDAD JURIDICA		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
• Mejora de la calidad de vida • Aumento y mejora de la prestación de los servicios turísticos	Seguridad jurídica de largo plazo para la tenencia y uso de inmuebles e infraestructura	• Ministerio de Gobierno • EMETUR • Agencia de Desarrollo Territorial • Agencia de Administración de Bienes del Estado • Municipalidad

IMPACTOS

- Aumento y arraigo de la población
- Creación de empleo
- Mejora del destino y marca Mendoza

ODS Ciudades y comunidades sostenibles

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Definición de acciones integradas para el logro de un hábitat adecuado por parte de toda la población

PPOT Objetivo 3: Garantizar el acceso a un hábitat adecuado para disminuir las iniquidades socioterritoriales

2.B. SEGURIDAD CIUDADANA		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
• Minimización del riesgo • Mejoras en la atención primaria de la salud	• Ampliación de los servicios de seguridad pública • Sistema de señalización vial y turística • Sistema de prevención de riesgos • Capacitación en sistema turístico a agentes de seguridad • Mejora en atención primaria de la salud	• Defensa civil • Organismos de seguridad público (policía, ejercito, gendarmería, preventores municipales) • DRNR • Vialidad nacional • Sistemas de señalización

IMPACTOS

- Consolidación y cohesión de la población local como comunidad
- Mejora de la imagen del destino y consolidación en el mercado global

ODS Ciudades y comunidades sostenibles

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Desarrollo de una economía regional integrada y diversificada, basada en la innovación

PPOT Objetivo 1: Formular políticas territoriales interministeriales e interinstitucionales

2.C. NUEVAS ÁREAS COMERCIALES		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
• Aumento de la capacidad comercial • Nuevas áreas y servicios comerciales	Creación de nuevas áreas comerciales en Punta de Vacas, Penitentes y Las Cuevas	• EMETUR • Agencia de Desarrollo Territorial • AABE • Municipalidad

IMPACTOS

- Mejora de la competitividad del destino
- Aumento y arraigo de la población
- Creación de empleo

ODS Trabajo decente y desarrollo económico

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Desarrollo de una economía regional integrada y diversificada, basada en la innovación

PPOT Objetivo 2: Promover la integración territorial potenciando nodos estructurantes y alentando nuevos polos de desarrollo.

3. Gobernanza de comunidades locales

3.A. CONFORMACIÓN DE CO DE SAM		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
• Mejora de las relaciones interinstitucionales • Compatibilización de intereses sectoriales • Disminución del riesgo	Conformación de Comisión Desarrollo Sostenible de Alta Montaña	• Ministerio de Gobierno • Legislatura provincial • Gendarmería nacional • Vialidad Nacional • EMETUR • Municipalidad • OSC

IMPACTOS

- Mejora de organización general y sectorial
- Mejora de la previsibilidad pública y privada
- Mejora de la competitividad del destino

ODS Reducción de las desigualdades

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Fortalecimiento institucional del rol del Estado a partir de un sistema de gestión coordinada del territorio

PPOT Objetivo 2: Promover la integración territorial potenciando nodos estructurantes y alentando nuevos polos de desarrollo.

3.B. FORMACIÓN CIUDADANA		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
• Mejora de la formación ciudadana • Mejora de las competencias laborales	Capacitaciones, cursos y certificaciones académicas	• DGE • EMETUR • FEGHRA – UTHGRA – AEGHA- AHT • Municipalidad • OSC

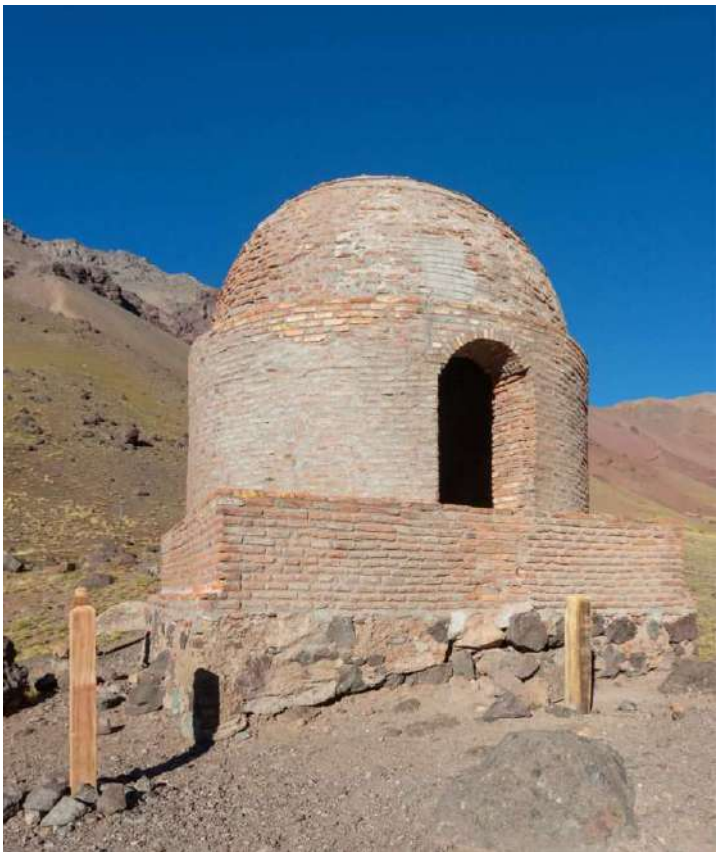
IMPACTOS

- Mejora de organización general y sectorial
- Mejora de la calidad de los servicios
- Mejora de la competitividad del destino

ODS Reducción de las desigualdades

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Fortalecimiento institucional del rol del Estado a partir de un sistema de gestión coordinada del territorio

PPOT Objetivo 2: Promover la integración territorial potenciando nodos estructurantes y alentando nuevos polos de desarrollo.



4. Buenas prácticas para el turismo de alta montaña

4.A. MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
Mejora de la competitividad empresarial y de la prestación de servicios	Formación en gestión y prestación de servicios para la implementación de buenas prácticas ambientales	• Municipalidad • EMETUR • SECTUR • DGE • Cámaras empresariales

IMPACTOS

- Mejora de la calidad de vida de la población a través de la ampliación de competencias cognitivas y laborales
- Mejora de la prestación de servicios turísticos
- Mejora de la competitividad empresarial

ODS Trabajo decente y crecimiento económico

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Desarrollo de una economía regional integrada y diversificada, basada en la innovación

PPOT Objetivo 6: Fomentar un sistema productivo y energético integrado, diversificado e innovador

4.B. MEJORA DE LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO Y GASTRONOMÍA		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
• Aumento y mejora de la prestación de los servicios turísticos • Aumento de la capacidad de recepción del destino • Aumento de demanda	• Incorporación y mejora de servicios de alojamiento en Las Cuevas, Penitentes y Polvaredas • Incorporación y mejora de servicios de gastronomía en Las Cuevas, Aconcagua, Puente del Inca, Penitentes y Polvaredas	• Sistema empresarial provincial • Inversión privada • DRNR • EMETUR • Agencia de Desarrollo Territorial • AABE • Municipalidad

IMPACTOS

- Mejora de la competitividad del destino
- Aumento y arraigo de la población
- Creación de empleo
- Mejora del destino y marca Mendoza

ODS Trabajo decente y crecimiento económico

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Desarrollo de una economía regional integrada y diversificada, basada en la innovación

PPOT Objetivo 6: Fomentar un sistema productivo y energético integrado, diversificado e innovador

4.C. AMPLIACIÓN DE LA OFERTA DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
• Aumento y mejora de la prestación de los servicios turísticos • Aumento de la capacidad de recepción del destino • Aumento de demanda	• Ampliación de actividades en el Parque Aconcagua • Apertura de nuevas rutas • Creación de nuevas actividades • Apertura de la Vía Turística	• Sistema empresarial provincial • Inversión privada • DRNR • EMETUR • Agencia de Desarrollo Territorial • Municipalidad

IMPACTOS

- Mejora de la competitividad del destino
- Aumento y arraigo de la población
- Creación de empleo
- Mejora del destino y marca Mendoza

ODS Trabajo decente y crecimiento económico

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Desarrollo de una economía regional integrada y diversificada, basada en la innovación

PPOT Objetivo 6: Fomentar un sistema productivo y energético integrado, diversificado e innovador

4.D. AMPLIACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
• Aumento de la capacidad de producción del destino • Aumento de demanda • Mayor valor agregado de la producción	• Reciclado y producción agroecológica en Polvaredas • Producción de artesanías y regionales en Polvaredas	• IDR • INTA • Ministerio y Dirección de Desarrollo Social • EMETUR • Agencia de Desarrollo Territorial • AABE • Municipalidad

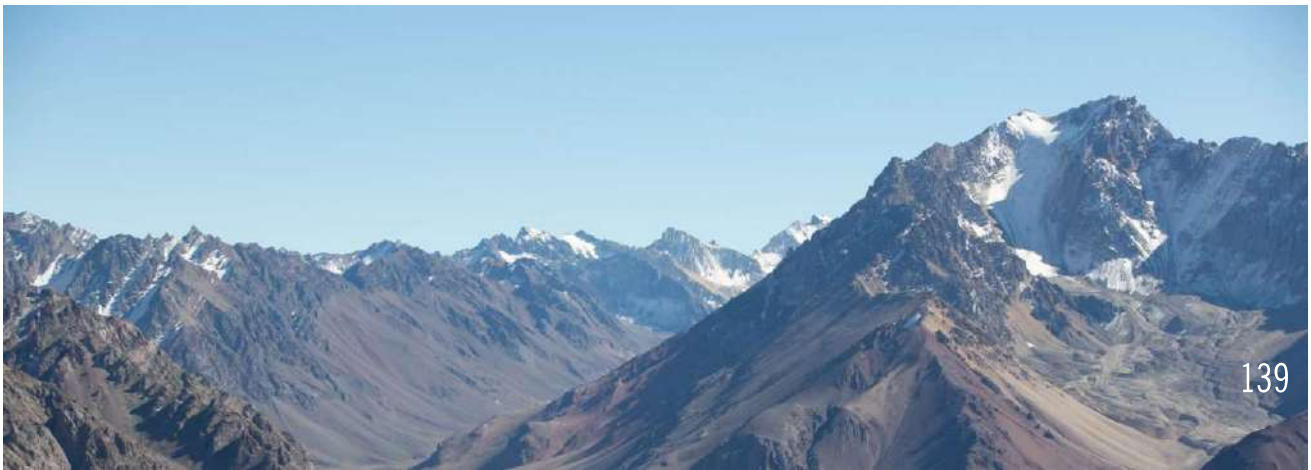
IMPACTOS

- Mejora de la competitividad del destino
- Aumento y arraigo de la población
- Creación de empleo
- Aumento del producto bruto geográfico
- Mejora del destino y marca Mendoza

ODS Trabajo decente y crecimiento económico

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Desarrollo de una economía regional integrada y diversificada, basada en la innovación

PPOT Objetivo 6: Fomentar un sistema productivo y energético integrado, diversificado e innovador



4.E. MEJORA DEL SISTEMA EMPRESARIAL		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
• Más y mejores servicios • Ampliación y diversificación económica • Sostenibilidad económica y empresarial	• Apoyo al sistema micro empresarial • Fomento e instalación de nuevas empresas	• SEPYME • Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía • EMETUR • Municipalidad

IMPACTOS

- Mejora de la competitividad del destino
- Aumento y arraigo de la población
- Creación de empleo
- Aumento del producto bruto geográfico
- Mejora del destino y marca Mendoza

ODS Trabajo decente y crecimiento económico

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Desarrollo de una economía regional integrada y diversificada, basada en la innovación

PPOT Objetivo 6: Fomentar un sistema productivo y energético integrado, diversificado e innovador

5. Comunicación

COMPOSICIÓN DE LA IMAGEN Y COMUNICACIÓN DEL DESTINO		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
• Ampliación y diversificación económica • Aumento de demanda • Mayor valor agregado de la producción	• Establecimiento de marca del destino • Comunicación y posicionamiento en el mercado global	• SECTUR • CO DE SAM • Subsecretaría de Comunicación Social, Prensa y Protocolo • EMETUR • Municipalidad

IMPACTOS

- Mejora de la competitividad del destino
- Aumento y arraigo de la población
- Creación de empleo
- Aumento del producto bruto geográfico
- Mejora del destino y marca Mendoza

ODS Reducción de las desigualdades

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Fortalecimiento institucional del rol del Estado a partir de un sistema de gestión coordinada

PPOT Objetivo 1: Formular políticas territoriales interministeriales e interinstitucionales

6. Conservación y turismo sustentable

RESCATE Y PUESTA EN VALOR DEL PATRIMONIO		
RESULTADOS	PRODUCTOS	INSUMOS
• Desarrollo sostenible de los recursos • Aumento y mejora de la prestación de los servicios turísticos • Aumento de la capacidad de recepción del destino • Aumento de demanda	• Creación del parque temático Puente del Inca con la puesta de los 5 valores universales: sistema vial andino; exploradores y andinistas; Ejército de los Andes; tren trasandino, geología de los Andes. • Las Cuevas Pueblo Auténtico de Argentina • Redefinición de Polvaredas como área de desarrollo • La Vía Turística • Apertura de nuevos espacios para actividades turísticas	• SECTUR • AABE • Dirección de Patrimonio, Cultura y Museos • DRNR • EMETUR • Municipalidad • Inversión privada

IMPACTOS

- Preservación del patrimonio
- Aumento y arraigo de la población
- Creación de empleo
- Mejora de la competitividad del destino
- Mejora del destino y marca Mendoza

ODS Vida de ecosistemas terrestres

PPOT Eje de Desarrollo Sostenible: Fortalecimiento institucional del rol del Estado a partir de un sistema de gestión coordinada del territorio

PPOT Objetivo 4: Mitigar el deterioro de las condiciones ambientales y los riesgos asociados a amenazas naturales y antrópicas y atender a la adaptación al cambio climático.

ACON
CA360
GUA

CAPITULO 5

Aconcagua

Capítulo 5

Estrategias de comunicación y marketing

La consolidación del PEAM sólo se logrará en tanto y en cuanto pueda ser comunicado de manera precisa a los actores, cuyo rol será trascendental y vital para la concreción del mismo.

Por tanto, desarrollar los mensajes y la estrategia requiere de definiciones claras. Superadas las etapas diagnóstica y de planificación, continúan las etapas de definición de políticas públicas para el sector y de búsqueda de inversiones privadas, para dar lugar a la concreción de las propuestas.

Por ello, se sugiere encarar diversas acciones tendientes a cumplir con la necesidad de que los interesados conozcan el presente trabajo.

Una de las primeras y más relevantes acciones estuvo dada por la realización de talleres de validación del plan. A dichos talleres se citó a población de alta montaña, prestadores y público en general.

Se realizaron presentaciones sectoriales específicas: gobierno, rondas de negocios, medios de comunicación, organismos pertinentes, etc.

Los objetivos de este tipo de acciones, realizados y por realizar, son los de promover la comunicación entre los actores, facilitar la integración entre los particulares y las instituciones, reducir los posibles focos de conflicto a partir del fortalecimiento de la cohesión de dichos actores y

contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

De todos los sectores debe emerger la intención colectiva de desarrollar la Alta Montaña como como una posibilidad de crecimiento impostergable para Mendoza, que acarreará beneficios para cada uno de los protagonistas y sus esferas.

La participación de los diversos actores resulta fundamental y no se reduce solamente a conocer los lineamientos del Plan. Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos decisionales. En otras palabras, se trata de involucrar, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con ellos como recurso estratégico.

Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que implican grados distintos de compromisos:

- Información: Suceden dos etapas distintas. Por un lado, la primera instancia fue la recopilación de la información para elaborar el diagnóstico. Y la otra fue dar a conocer los resultados de ese diagnóstico, volcados en el Plan.
- Opinión: sirvió para facilitar la incorporación de las sugerencias de los involucrados. Se trató de sumar puntos de vistas, de identificar problemas que otros no observaron. Diversas opiniones se recopilaron al momento de realizar el diagnóstico. Otra etapa fue la recopilación de opiniones sobre el Plan y sus propuestas.

- Toma de Decisiones: es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores. Es una etapa que queda en manos de los actores fundamentales, tanto del sector público como privado.

A partir de esto, se desarrolla una planificación prospectiva, entendiendo que la participación es una oportunidad para la producción colectiva y apelando a la generación de compromisos recíprocos entre los integrantes, las organizaciones y la sociedad. Se diseñan las futuras alternativas a partir de instancias colectivas de producción del conocimiento, tanto en lo referido al análisis de la situación actual como a la formulación de las alternativas para su transformación.

Por otro lado, es importante la generación de distintos soportes de comunicación para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación abren un abanico de posibilidades e integran distintas modalidades, generando soportes Multimedia e Hipermedia.

Por lo tanto, se proponen:

- Folletos.
- Publicación Institucional: el Gobierno -o los gobiernos- darán a conocer el Plan a cada área concomitante, con el objetivo de que quienes puedan tener alguna injerencia, tengan un conocimiento acabado de la propuesta de desarrollo.
- Reuniones: son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

- Medios de comunicación: el Plan se dará a conocer a la sociedad mediante los diferentes soportes: canales de TV, radios, diarios digitales y papel, revistas especializadas, publicaciones, etc.
- Video explicativo del Plan.
- Web: la creación de un sitio web del destino resultará un gran aliado.
- Redacción de un abstract: destinado al sector público y potenciales inversores.
- E-book: en formato PDF para circulación pública.
- Material gráfico para escuelas, según nivel.

Cabe aclarar que estas acciones son previas al plan de marketing y promoción del destino que se llevará a cabo para captar turistas.

Justificación de la marca

La Alta Montaña de Mendoza es un destino turístico que alberga una serie de características únicas e incomparables, que se constituyen en elementos clave para el posicionamiento de la marca. Esos elementos, entre los que se pueden mencionar el entorno natural, el Parque Provincial del Aconcagua y el Puente del Inca, son preponderantes, debiendo ser resaltados y potenciados.

Las características más destacadas a la hora de posicionar la marca en el mercado pueden analizarse de manera sistémica a través del esquema "Positioning Diamond Framework", elaborado por McKinsey. Esta herramienta permite construir los atributos más destacados de la marca junto con los beneficios que pueden suponer. Como resultado de todo ello se obtiene el diamante de marca, a partir del cual se edifican los

elementos que la posicionarán: las cuatro villas de Polvaredas, Puente del Inca, Penitentes y Las Cuevas, junto con el Parque Aconcagua. La propuesta de promoción del destino para el cual se desarrolló el Plan es trabajar bajo la marca "Aconcagua 360".

Es menester partir del nombre Aconcagua, la cumbre más alta de América, que en lengua de los incas significa "centinela de piedra".

CENTINELA y PIEDRA son dos términos poderosos, que permiten un juego conceptual muy interesante. Si avanzamos en esa línea, esta mole de roca ha emergido merced a choques de placas tectónicas que la elevaron desde las profundidades, hasta quedar exhibida como una joya y un atributo regional. Haciendo una analogía, asimismo un diamante se conforma a partir del carbono de las rocas y se convierte en una "roca preciosa", tras un proceso de millones de años, hasta ser expulsado desde las profundidades a través de erupciones volcánicas. Ambos conceptos, Aconcagua y diamante, están conectados al principio con la tierra y lo profundo, y luego con la luz y la visibilidad, la presencia valorada, la joya. También con la fuerza, la dureza y el poder. No por nada la palabra diamante deviene del griego y significa "invencible".

También es posible profundizar en la multiplicidad de facetas y brillos que la incidencia de la luz les regala. Ambos son cambiantes dependiendo de la posición de la luz, tanto en brillo como en color. En ambos podemos encontrar elementos que nos conectan a la idea de cristalinidad: mientras más blanco y cristalino un diamante, más valioso y puro; en la montaña lo cristalino está en la presencia del agua nacida pura en las alturas, dadora de vida.

La propiedad polifacética del diamante, al transportarla al

Aconcagua, nos permite reconocer la riqueza y variedad de historias que se descubren a su alrededor: historias geológica y culturales; el hombre y su adaptación al medio; relatos y lugares particulares; desafíos personales y colectivos plasmados en el camino del inca, la independencia americana, las olas inmigratorias, las cumbres conquistadas; la leyenda del agua con la que la naturaleza materializó el nacimiento de un pueblo, que luego creció merced al trabajo de la tierra y el cultivo de la vid.

Aconcagua ofrece innumerables “puntos de vista”, imposibles de ser abarcados en una mirada, de ser acotados a una sola dimensión. De allí el concepto "360".

Al Aconcagua hay que apreciarlo no sólo desde abajo sino recorrerlo en todo su esplendor, para entender la diversidad, variedad y posibilidades que otorga este centinela de piedra. Una joya bajo el sol, de mil caras, que invita a mostrarla al mundo.

En algunas propuestas de marca utilizaremos el tornasolado, el facetado y la morfología que nos brinda este mineral.

Concepto 360

Aconcagua = nieve = agua = vida = cultivos = agro = vitivinicultura = productos de calidad = conexión al mundo >> 360 grados

Sistema cromático

Se utilizaron paletas de colores predominantes en cada villa y el Aconcagua. Los colores de la montaña son cambiantes y no sólo por un tema morfológico, sino que también se relaciona a las épocas del año y los horarios del día, que generan un rango de color muy variado.

En el caso de Polvaredas se optó por el verde, ya que se proyecta como el colchón agroecológico de la zona.

Para Puente del Inca se eligió el color característico de la zona.

Para Penitentes el azul, ya que es reconocido como uno de los principales destinos de nieve de Mendoza y el País.

En el caso de Las Cuevas se optó por el rojo "teja", identificable claramente en los techos de las típicas construcciones del lugar.

En tanto que para el Parque Provincial Aconcagua se tomó el color de la marca genérica.

Plan de Marketing

Para establecer un plan de Marketing con instancias de comunicación y comercialización, es preciso conocer el perfil de los visitantes que llegan a Mendoza y, por supuesto, a la alta montaña.

Así, y a partir del informe de la consultora PGI, se concluye que de los aproximadamente 600.000 turistas extranjeros que visitan la provincia de Mendoza, solamente alrededor de 80.000 (un 23%) visitan la alta montaña de Mendoza. Más de 520.000 no la visitan (77%).

Mientras que de los visitantes nacionales que visitan anualmente la provincia de Mendoza (2.7 millones de personas), solamente un 12% (alrededor de 320.000 personas) visitan la alta montaña (12% sobre el total). Por tanto casi 2.4 millones no la visitan (88%). Se advierte un problema de asociación de marca entre los dos destinos.

Por otro lado se percibe que hoy en día, tanto a nivel nacional como internacional, uno de los elementos más destacados de la alta montaña de Mendoza, como es el Aconcagua, se encuentra en un segundo nivel de presencia en los canales que comercializan Argentina. Solamente visitan esta zona cerca de 400.000 personas del total de 3.3 millones de personas que ingresan a la provincia de Mendoza (un 12% aproximadamente).

El problema principal, sugiere PGI, radica en la falta de producto atractivo que permita disfrutar del destino, que posteriormente vaya acompañado de la implementación de la estrategia de marketing, que reposicione el destino y permita a los visitantes relacionar el Aconcagua con la provincia de Mendoza.

El perfil del turista que visita la provincia de Mendoza es el siguiente: el 55% viaja en familia (1.8 millones de visitantes), principalmente en pareja. El 52% llena a Mendoza en ómnibus. Su estancia media en la provincia es de unos 6 días. Sus intereses principales son el enoturismo, el turismo cultural, relajarse en termas y visitar la naturaleza (79.4%). Suele contratar paquetes cerrados de transporte, alojamiento y excursiones para toda su estancia en la provincia (49%).

De cara a aumentar el número de visitantes a la Alta Montaña es importante poder ofrecer productos de interés para todos los miembros de la familia, desde productos culturales y de aventura para los mayores, hasta productos más deportivos y de diversión para los niños.

Dado que la paquetización es el principal medio de comercialización para estos visitantes, será vital negociar con los turoperadores para poder incluir el destino de la alta montaña dentro de esos tours organizados en la provincia, ofreciendo actividades y servicios de calidad.

Actualmente las 3 actividades principales elegidas por los visitantes a la provincia de Mendoza son el enoturismo, visitas culturales y visitas a termas centros de spa, siendo elegidas en un 62.4%. Las actividades que por el momento ofrece la alta montaña son turismo natural y turismo de aventura, que se encuentran en el número 4 y 5 del ranking, siendo elegidas en un 24,6% de las veces. Hay que tener en cuenta que en la provincia de Mendoza hay varios destinos reconocidos donde realizar este turismo natural y de aventura, como el valle del Uco, Malargüe o San Rafael, por lo cual el porcentaje final de turistas que realizan estas actividades en la zona aquí estudiada es mucho menor. Así, es de vital importancia crear productos turísticos de calidad y darles una gran

visibilidad a nivel de marketing, para poder atraer más visitantes a la Alta Montaña de Mendoza.

Analizando específicamente los visitantes de la alta montaña, se observa que la mayoría de visitantes extranjeros vienen al Parque Aconcagua para realizar una ascensión a la cima (cerca de 2.400 personas, un 66%). Mientras que la opción de realizar un Trekking durante 3 días o más (sin citar la ascensión al Aconcagua) es la menos elegida por estos viajeros (1%). Cada año, cerca de 300.000 personas de América del Norte y Europa visitan el Nepal para realizar rutas de trekking de entre 7 o más días. La proximidad de Argentina con estos continentes, a nivel de cercanía física como a nivel cultural, es un elemento a explotar. Potenciar el Parque Aconcagua como un destino para realizar un trekking de uno o varios días, de un nivel accesible a gente con poca experiencia en montaña, sin ascender al Aconcagua, sería una excelente alternativa para este público que actualmente acude a países como Nepal a realizar este tipo de actividad.

Los turistas eligen un destino por diferentes y muy variadas motivaciones. Es crucial tener una idea detallada de los diferentes segmentos turísticos del mercado para poder ofrecer productos que se acomoden a sus demandas y cumplan con sus expectativas, tal cual se analizó.

Estrategia de comunicación

A nivel de estrategia de comunicación, se sugiere destinar recursos principalmente hacia el gran público que ya elige la provincia de Mendoza, pero no visita la alta montaña (cerca de 3 millones de personas).

Antes de implementar la estrategia de comunicación, es primordial crear una oferta turística de calidad y establecer el producto que queremos ofrecer para atraer al público objetivo. Actualmente, "el problema radica más en el producto que en la comunicación".

Esta estrategia incluye 2 grandes tipologías de canales. Por un lado los canales online, que representan un costo bajo en comparación con los canales físicos, y ofrecen un mayor alcance e impacto. Por otro lado, se evalúa qué canales offline pueden ser de interés para cada categoría, y en los que vale la pena invertir de forma selectiva.

La tendencia creciente de consumir contenido online ha provocado, en consecuencia, una abundante pérdida de lectores entre los diarios físicos. En este contexto, existen numerosos medios digitales que pretenden incrementar su cuota de mercado mediante propuestas de negocio innovadoras, que tienden a ofrecer contenido novedoso, con formatos diferentes y desestructurados, atractivos para los millennials.

Por otra parte, la computadora y el smartphone se destacan como los dispositivos electrónicos donde éstas noticias se consumen principalmente, mientras que la tablet presenta un porcentaje mucho más bajo comparativamente.

Finalmente, en cuanto al uso de redes sociales, Facebook es

claramente el líder a nivel nacional, seguido al mismo nivel por WhatsApp y YouTube. Con un porcentaje mucho menor aparecen en este orden, Instagram, Twitter, Facebook Messenger y Snapchat.

Por esto, se recomienda el uso específico de los servicios de Influencers. Los Influencers son personas que ofrecen credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia en las redes sociales pueden llegar a ser los prescriptores de una marca. Varios estudios realizados, como el desarrollado por la empresa Ipsos, muestran que más del 70% de los turistas se fija en perfiles y posts en redes sociales para saber dónde ir de vacaciones.

Por otro lado, en la mayoría de las webs de referencia consultadas por los argentinos (segmento claramente mayoritario que visita la provincia), se vende el concepto de Mendoza como tierra del sol y del buen vino. Pese al resto de atractivos existentes, especialmente en la zona de la alta montaña, estos no reciben difusión alguna o bien es muy minoritaria.

De este modo, no existe una promoción de la conexión entre la alta montaña de Mendoza (concretamente el Aconcagua) y el conjunto de la provincia. Así, prevalece únicamente el concepto enoturismo, relacionado con el esparcimiento y el descanso, mientras que los sub-destinos que nos ocupan pierden la posibilidad de generar nueva demanda y potenciar su atractivo.

De cara a definir la estrategia de comunicación para cada uno de los sectores que se consideran estratégicos en la alta montaña de Mendoza, se establecen las siguientes líneas básicas:

- El turismo generalista (basado en íconos culturales) es aquél que se interesa por los principales elementos o actividades que caracterizan a un destino. En este caso, en Mendoza, el turista se siente atraído por el enoturismo y por descubrir el cerro Aconcagua y el icono cultural Puente del Inca.
- El turismo de nieve visita una zona debido al interés por realizar esquí y actividades de invierno como excursiones en raquetas de nieve, mushing, etc.
- El turismo de aventura pretende disfrutar de un lugar mediante la realización de actividades deportivas de un riesgo mayor o menor y que requieran una cierta actividad física.

Turismo generalista

En el caso del turismo generalista, los objetivos deberán apuntar a comunicar la relación entre Mendoza y el Aconcagua, de manera que se promueva la visita de un ícono natural único en el continente. Conseguir posicionarse vía SEO utilizando keywords que optimicen el contenido online de la Alta Montaña. Promover la ruta a lo largo del corredor Bioceánico, que permite disfrutar en un mismo recorrido de íconos naturales, culturales e históricos muy diversos. Atraer a familias y grupos de viajeros, que disfrutan de los principales productos turísticos que les ofrece la provincia de Mendoza, pero carecen de una proposición atractiva para enfocar su interés en la alta montaña.

Para este caso la estrategia a nivel nacional que se propone consiste en direccionar los esfuerzos de marketing a los siguientes segmentos, pese a saber que otros grupos también visitarán la alta montaña:

- Redes sociales. Dado que Argentina es uno de los países con mayores tasas de uso de redes sociales a nivel global y debido a los costos bajos que los canales online implican, se recomienda aprovechar este mercado creando perfiles de la marca "Alta Montaña de Mendoza" en Facebook, Instagram, Twitter y YouTube, o utilizar los de EMETUR, pero generando contenido de la Alta Montaña.
- Web. Desarrollar una parte específica dentro de la página web oficial de turismo de Mendoza dedicada a la alta montaña de Mendoza que permita obtener todo tipo de información relativa a productos turísticos, alojamientos, eventos, promociones, etc.
- SEO. Potenciar la herramienta SEO, mediante la optimización del contenido de la web. Esto incluye el llamado SEO on site, que se ocupa de optimizar las keywords para atraer tráfico web. Para mejorar el SEO off site, se debe potenciar perfiles y la presencia de la marca en las redes sociales, así como desarrollar presencia en medios locales en forma de noticias. De este modo, se posicionará correctamente la marca en la red e incrementará su relevancia.
- Banners. Invertir en publicidad vía banner enfocada a los usuarios que hayan realizado consultas de la provincia de Mendoza, que hayan buscado o reservado vuelos, alojamientos o tours.
- Influencers. Contratar los servicios de Influencers para crear la asociación entre la marca Mendoza y la marca Aconcagua. En este caso, el target son los influencers de perfil micro, puesto que tienen capacidad para llegar a un target más concreto con menor inversión requerida.
- Otras iniciativas. Inversión puntual a corto plazo en diferentes iniciativas para conseguir asociación de marcas y los dos principales objetivos de comunicación para esta marca: conocimiento y conexión de marca. Ejemplos: ofrecer como premio en concursos de TV nacionales de referencia un tour o estancia en la alta montaña; promover la visita de famosos a nivel nacional para promocionar la marca conjuntamente y generar difusión en redes sociales.

- Cartelería en carretera. A nivel de canales offline, existe un 80% de los visitantes a la provincia de Mendoza que llega por ruta, motivo por el cual se recomienda colocar carteles en las autopistas y zonas más transitadas, de forma que se asocien Mendoza y el Aconcagua.
- Travelogues. Contactar con alguno de los travelogues más visitados a nivel internacional (basándonos en el ranking Alexa). De este modo, se pretende conseguir difusión en sus portales después de que realicen un tour por nuestros sub-destinos, favoreciendo el conocimiento y la asociación entre los usuarios. Se recomiendan: Nomadicmatt.com Expertvagabond.com Everything-everywhere.com.
- Redes sociales. En redes sociales se debe seguir aportando el mismo valor que para los turistas nacionales, ofreciendo contenido online en virtud de su creciente difusión entre los usuarios y su bajo costo.
- Guías de viaje. Presencia en las guías de viaje principales. Actualmente, predomina la difusión de la provincia de Mendoza como destino centrado en el enoturismo. Se debe buscar que portales líderes como lonelyplanet adapten el concepto que ofrecen sobre Mendoza y potencien la presencia de la alta montaña, así como sus productos y experiencias.
- Cartelería en los aeropuertos. Dado que un porcentaje importante de turistas internacionales (y también algunos nacionales) llegarán en avión, parte del presupuesto en promocionar la alta montaña se dede destinar a publicidad física en los aeropuertos.
- Banners. Utilizar banners promocionales para promover el destino a usuarios que hayan buscado o reservado vuelos, alojamiento o tours para viajes en la provincia de Mendoza.

Turismo de nieve

El turismo de nieve en cuestión es el de Penitentes, que actualmente ya ofrece este producto a pesar de disponer de instalaciones anticuadas, tanto a nivel de alojamiento como del centro de esquí. Por eso, los objetivos deben centrarse en captar la atención de mendocinos que quieren iniciarse en el deporte del esquí, principalmente niños y jóvenes, ofreciendo niveles de dificultad bajos y facilidades para aprender a esquiar en el centro de esquí de Penitentes. Comunicar una propuesta de actividades complementarias para atraer familias enteras y a la vez poder proponer un producto más allá del esquí. Ofrecer una propuesta atractiva para grupos de escolares, informando de excursiones y estancias de niños en el contexto de un viaje escolar.

En este caso hay una oportunidad de realizar una actividad movida en familia, accesible para todas las edades y atractiva para la iniciación a un nuevo deporte. En Penitentes el deporte se combina con la espectacularidad de unas vistas únicas del paisaje de alta montaña, que completan la experiencia. Para alcanzar los objetivos será necesario ampliar la oferta de alojamientos asequibles, en forma de hoteles y apartamentos ideales para atraer turismo regional

- Redes sociales. Crear perfiles en las principales redes sociales y realizar promociones periódicas, ofreciendo descuentos para grupos y familias que quieran disfrutar de la estación de esquí: informar periódicamente de novedades, promociones, eventos, etc.
- Cartelería. Promocionar la estación de esquí colgando carteles cerca de lugares públicos para niños y jóvenes de la provincia, ofreciendo Penitentes como excursión ideal para grandes grupos de niños y jóvenes.
- Publicidad online. Establecer publicidad segmentada en páginas como Facebook, Google, Instagram, etc., dirigidas a jóvenes y padres de familia.
- Flyers. Crear flyers con promociones de fin de semana, etc. y repartirlos en lugares públicos, frecuentados mayoritariamente por niños, jóvenes y familias: centros educativos, clubs deportivos, centros comerciales, etc.

Turismo de aventura

En tanto para turismo de aventura, los esfuerzos deben centrarse en comunicar a jóvenes, grupos de amigos y entusiastas de los deportes la oportunidad única de disfrutar de turismo aventura a la vez que goza del patrimonio cultural de la Alta Montaña de Mendoza. Otro de los objetivos sugeridos es persuadir al mercado aventurero potencial sobre una experiencia completa y enriquecedora, con múltiples experiencias singulares y con actividad física a lo largo del valle que rodea la cima de América. En la alta montaña es posible realizar actividad física en un entorno único, como es el Parque Provincial del Aconcagua, donde es posible desconectarse y descubrir paisajes excepcionales. La zona cuenta con facilidad de acceso vía Punta de Vacas. La actividad física

que puede realizarse se complementa con preciosos paisajes naturales, que permiten disfrutar de la naturaleza mientras se practican actividades deportivas como trekking, bicicleta o cabalgatas con un marco distinto. Además, se puede realizar un paseo nocturno disfrutando de las estrellas o recorrer la ruta de los héroes.

- Estrategia a nivel nacional: para esto se sugiere incluir el sub-destino de Las Cuevas, Aconcagua y Punta de Vacas, orientados a actividades específicas y relativamente más exigentes a nivel físico.

- Redes sociales. Se recomienda utilizar las redes sociales creando perfiles propios, en este caso en Facebook, Instagram y YouTube, por la idoneidad del contenido que se publica, o usando los perfiles de EMETUR.
- SEO. Desarrollar SEO para optimizar el contenido presente en web y redes sociales, para aparecer en los primeros resultados de turismo de aventura.
- Portales nacionales. Aumentar la notoriedad de los sub-destinos relativos al segmento de turistas de aventura en los portales online de turismo más visitados a nivel nacional.
- Publicidad online. Establecer publicidad segmentada en páginas como Facebook (mediante Facebook Ads) así como banners en portales web, vinculado tanto a los perfiles que busquen y/o reserven viajes a Mendoza, así como a webs especializadas en actividades deportivas.
- Influencers. Contratar los servicios de Influencers especializados en deportes y más concretamente en viajes de aventura. Esta contratación tiene que efectuarse una vez los productos propuestos hayan sido desarrollados, para evitar el efecto contrario al que se pretende.

Estrategia a nivel internacional: el plan contempla que este turismo se desarrollará a nivel internacional principalmente en Aconcagua, aunque habría posibilidad de desarrollarlo en menor medida en Las Cuevas y Punta de Vacas, más orientado al descubrimiento (ya sea a pie, a caballo o con vehículos eléctricos).

Canales: Los canales que se recomiendan son:

- SEO. Desarrollar SEO para optimizar el contenido presente en web y redes sociales. Esta herramienta es especialmente útil para el mercado internacional puesto que la cantidad de competencia es mayor y, por tanto, es importante alcanzar notoriedad en el concepto "principales sitios donde hacer excursiones".
- Influencers. Por la necesidad de atraer a un público más específico, se recomienda contratar los servicios de influencers internacionales vinculados al excursionismo y al turismo de aventura. El Ministerio de Turismo de Argentina inició esta práctica contactando con influencers extranjeros que, durante el verano pasado, viajaron y contaron su experiencia en provincias como Buenos Aires o Córdoba, a cerca de dos millones de seguidores. La misma estrategia podría aplicarse para la alta montaña de Mendoza, potenciando el turismo de aventura y, especialmente, el Aconcagua.
- Presencia en travelogues internacionales. Otra estrategia recomendada sería contactar con alguno de los travelogues más visitados a nivel internacional (basados en el ranking Alexa). De este modo, se pretende conseguir difusión en sus portales después de que realicen un tour por los sub-destinos, favoreciendo el conocimiento y la asociación entre la marca Mendoza y la marca Aconcagua entre los usuarios. Se recomiendan: Nomadicmatt.com - Expertvagabond.com - Everything-everywhere.com.

- Presencia en las guías de viaje principales: Actualmente, predomina la difusión de la provincia de Mendoza como enoturismo. Se sugiere que portales líderes como lonelyplanet adapten el concepto que ofrecen sobre Mendoza.
- Banners. Se recomienda la utilización de banners para captar la atención de la marca para que el usuario que visite portales online se interese en volar o alojarse en Mendoza.

Estrategia de comercialización

En lo que se refiere a la estrategia de comercialización, la clasificaremos según la localización de los visitantes en el momento en que se comercializa el destino. En este sentido, se divide la comercialización según si el público objetivo se encuentra en destino o en origen, y en este último caso, se clasifica el mercado según si se trata de mercado nacional o internacional.

Comercialización en destino

Está orientado a la demanda potencial que se encuentre visitando o viviendo en la provincia de Mendoza. Para este segmento, la estrategia de comercialización propuesta incluye como canales principales para comercializar nuestros productos, los siguientes:

- Agencias de viaje de Mendoza: tienen que ser un punto de venta de tours a la Alta Montaña; así, cuando el turista nacional o internacional se encuentre en la provincia y desee descubrir el destino, los productos de la Alta Montaña de Mendoza deben ser un "must" en el catálogo de estas agencias. Estos productos pueden ir desde una simple actividad hasta paquetes de varios días, que incluyan alojamiento, actividades y restauración.
- Cross-selling mediante empresas vitivinícolas de la provincia. Sería interesante que las bodegas pudieran ofrecer y comercializar (bajo un modelo de comisión y/o de venta de vino) el producto turístico de la Alta Montaña de Mendoza.
- Cross-selling mediante hoteles. El sector hotelero también podría actuar como agente difusor y ofertante de paquetes turísticos para el turista hospedado en Mendoza, ofreciendo los diferentes tours disponibles al turista e informando convenientemente a los visitantes con planos e información personalizada.

Comercialización en origen

A nivel nacional. Se refiere a la demanda potencial que reside en provincias de Argentina distintas a Mendoza, focalizándonos en las que disponen de mayor potencial hacia Mendoza por su volumen emisivo y conectividad (aérea y por carretera). Las ciudades prioritarias son: Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Salta, Santa Fe, San Juan, San Miguel de Tucumán y Neuquén. En este apartado, la estrategia de comercialización se realizará vía:

- Agencias de viaje.
- Operadores locales.
- Compañías de transporte

A nivel internacional. La estrategia debe orientarse al mercado extranjero que se encuentra en su país de origen. En esta situación, también se diferencia la estrategia de comercialización entre 3 canales:

- Agencias de Viaje.
- Operadores locales.
- Agregadores de productos turísticos

El espíritu del tiempo

Cuando Peter Joseph, desde su documental Zeitgeist, señala la sofocación de las posibilidades de futuro bajo el paradigma cultural que impide el cambio y la potencialidad de crear un futuro diferente, nos está invitando a ser capaces de reflexionar y decodificar el pasado. Apunta a la necesidad de ser prospectivos y proponer las transformaciones que el "hoy" requiere, situados en el futuro soñado.

La mirada global que aplicamos al PEAM para actuar localmente, nos ha llevado constantemente a este ejercicio. El sustento epistemológico permite determinar un cúmulo de desidias en torno al desarrollo de área en estudio, el cual ha ido sumando constantes fracasos y frustraciones. El planteo prospectivo sostiene el planteamiento axiomático del rescate y reaprovechamiento de los recursos presentes, como punto inicial del cambio.

Han sido numerosos relevamientos, charlas, encuentros, entrevistas, que siempre confirmaron este sustento, aunque también el estado de inmovilidad colectivo que materializa el mismo.

Cada uno de los objetivos y estrategias que hemos planteado han sido vistos como imposibles, como sueños lejanos, difíciles de alcanzar. Allí radica el espíritu de nuestro tiempo y lo más avezado del PEAM. Es el desafío contra las limitaciones y cortas miradas que nosotros mismos hemos construidos como un muro imposible de franquear.

Ha sido un estudio tan claro, simple y concreto, que raya el límite de la deconstrucción de las ideas sobre las que basamos nuestra organización social, política y económica. Es decir, requiere un gran esfuerzo de superación de los límites autoimpuestos; requiere

inteligencia organizacional y emocional.

Los momentos actuales nos obligan a cambiar paradigmas, sobreponernos al entendimiento racional y actuar con una mirada holística. Desde los comienzos de la vida sobre la tierra, todo cambia, nosotros también cambiamos. El cambio es la posibilidad de encontrar una luz a través del muro, construir una puerta y caminar hacia el futuro.

Agradecemos al gobernador Alfredo Cornejo, a la presidenta del Ente Mendoza Turismo, Gabriela Testa, y a todos quienes han interactuado en esta etapa. Por permitirnos pensar, sentir y actuar diferente, mirando el futuro, conociendo el pasado, para modificar el presente.

Marcelo Reynoso

ACON
CA360
GUA

ANEXOS

ACON CA360° GUA

Quebrada de Matienzo

Anexos

Acompañan al presente trabajo, informes técnicos que podrán ser consultados en la WEB: www.turismo.mendoza.gov.ar

- Sistema Territorial Alta Montaña, CONICET.
- Informe Caracterización del Turista de Alta Montaña, Observatorio para el Turismo Sostenible Mendoza.
- Tercer informe CFI, Plan Estratégico Alta Montaña.
- Análisis Externo de la Alta Montaña, Mil Outdoor.
- Estrategia de Producto, Mil Outdoor.
- Estrategia de Marketing. Mil Outdoor.
- Mapeo y análisis digital del Sistema Territorial, Pablo Betancourt.

ACON
CA360°
GUA

MENDOZA
GOBIERNO