
PLIEGO DE CONDICIONES GENERALES, PARTICULARES Y TÉCNICAS CENTRO DE MONTAÑA VILLA LOS PENITENTES

CAPÍTULO I GENERAL

Artículo 1º - OBJETO DEL LLAMADO A LICITACIÓN

El Poder Ejecutivo de la Provincia de Mendoza, por intermedio del Ministerio de Gobierno, Infraestructura y Desarrollo Territorial y del Ente Mendoza Turismo, llama a Licitación Pública Nacional para Concesión del derecho de uso y explotación del Centro de Montaña Villa Los Penitentes, ubicado en Ruta Internacional N° 7, Uspallata, Departamento de Las Heras, Provincia de Mendoza.

Artículo 2º - OBJETIVOS Y ALCANCES

Los objetivos de esta licitación son poner en valor la infraestructura existente, refuncionalizar espacios y construir nuevas instalaciones en el predio del Centro de Montaña Villa Los Penitentes, para brindar servicios turísticos, deportivos y comerciales durante todo el año, acorde con las exigencias y tendencias de la demanda actual a nivel nacional e internacional, conforme con el Plan Estratégico de Alta Montaña, Capítulo 2º, el cual forma parte del Anexo II, documento integrante del presente Pliego de Condiciones Generales, Particulares y Técnicas.

Los oferentes deberán presentar un plan de negocios que deberá incluir un plan de inversión para refuncionalización de espacios, puesta en valor y desarrollo de nueva infraestructura, y un plan de explotación y administración del predio con detalle de servicios.

El presente Pliego establece las condiciones que se aplicarán para la licitación, adjudicación, perfeccionamiento y ejecución del contrato de concesión, cuyos objetivos se especifican en este artículo.

El Concesionario será responsable por la realización de las obras, instalaciones, mantenimiento, provisiones de equipamientos necesarios para la operación de actividades previstas en el predio conforme al plan de negocios presentado, su explotación comercial, y todas aquellas acciones que resulten necesarias para el normal desenvolvimiento de la prestación de servicios que se le conceden.

La Concesión podrá otorgarse por **mínimo de VEINTE (20) AÑOS y un máximo de CINCUENTA (50) AÑOS**. El plazo de la concesión ofertado por el presentante que resulte adjudicado podrá prorrogarse por igual término o por un plazo menor al original, sin superar el plazo máximo de cincuenta (50) años autorizado por Ley Provincial N° 9394, siempre que el comitente lo considere conveniente previa evaluación de la gestión del Concesionario.

El Concesionario podrá proponer también el ejercicio del derecho de opción de compra de la fracción del predio donde se construya la infraestructura de alojamiento turístico de categoría superior, pudiendo además incluir otra edificación destinada a la prestación de otros servicios turísticos. Podrá ejercer dicha opción a compra a partir del pago en concepto de canon de tres cuartas (3/4) partes del valor del predio según avalúo fiscal actualizado al momento de ejercer su derecho.

Artículo 3º - BIENES QUE COMPONEN LA CONCESIÓN Y EFECTOS DE LA ADJUDICACIÓN.

La presente Licitación prevé el otorgamiento al Concesionario del predio que actualmente abarca el denominado "Centro de Montaña Villa Los Penitentes" de la Provincia de Mendoza, en adelante "CMP" de acuerdo al siguiente detalle:

3.1 Plano de Mensura Catastral bajo el número de mensura oficial 03-39565, visado por la Dirección de Catastro de la Provincia de Mendoza:

- 3.1.1 Comprende la superficie total de los Polígonos: 3,4,5,6,7,8 y 9.
- 3.1.2 Polígono 1: forma parte del procedimiento de concesión en forma parcial, excluyéndose una superficie aproximada de 7.300 m², cuya medida exacta surgirá del Plano de Mensura y Fraccionamiento que se confeccione al efecto, dicha porción excluida se ubica sobre el margen norte de la Ruta Nacional N°7, con 146 m de frente por 50 m de profundidad, comenzando de Este a Oeste sobre huella de ingreso a antenas de telefonía instaladas y hasta finalización de servicio de gas envasado (Zeppelin YPF GAS), con la finalidad de resguardar el acceso a dichos servicios de utilidad para la zona y de importancia del Servicio Público.
- 3.1.3 Polígono 2: forma parte del procedimiento de concesión en forma parcial, excluyéndose una superficie 8.000 m², cuya medida exacta surgirá del Plano de Mensura y Fraccionamiento que se confeccione al efecto, dicha fracción excluida se ubica sobre el margen norte de la Ruta Nacional N° 7, comenzando desde el extremo Sur del polígono, punto 35, debiendo tomarse en una línea recta hacia el Oeste de 80 metros, y luego girar hacia el Norte en una línea recta de 100 metros, luego virará hacia el Este, en una línea recta hasta el límite Este del polígono 2 y luego gira hacia el Sur, hasta el nombrado punto 35.

3.2 Plano de Mensura Catastral bajo el número de mensura oficial 03-5848: Fracción B3.

3.3. Efectos de la Adjudicación. Los efectos de la adjudicación del presente llamado a licitación respecto de los polígonos 3, 4 y 6, según Plano de Mensura 03-39565 se encuentran supeditados a la efectiva toma de posesión por parte de la Provincia de Mendoza, la cual se encuentra en trámite judicial de expropiación de urgencia en el marco de lo dispuesto por el Artículo 53 del Decreto Ley N°1447/75, habiéndose declarado de utilidad pública sujetos a expropiación por Ley N° 9583. En caso de no completarse este recaudo, ello no generará derecho a reclamo ni a indemnización alguna a favor del oferente.

Los mencionados planos y normativas se acompañan como Anexo I al presente Pliego.

Artículo 4º - VISITA A LAS ÁREAS OBJETO DE LA CONCESIÓN

Los potenciales oferentes interesados deberán visitar antes de la fecha de presentación de las propuestas, el predio del CMP, no pudiendo con posterioridad a la presentación de la oferta alegar ignorancia o falta de información sobre el real estado físico del inmueble y las instalaciones adheridas al mismo. Las visitas se solicitarán al correo electrónico lpcentrodemont@mendoza.gov.ar dicha solicitud será respondida por el mismo medio acordándose fecha de visita.

Corresponde a todo oferente efectuar todos los estudios y verificaciones que considere necesarios para la formulación de su oferta, asumiendo los gastos y costos que ello provoque. La sola presentación de la oferta implicará que el oferente se considera adecuado y suficientemente informado a fin de formular su presentación, y que asume todas las exigencias que se especifican en este Pliego, que resultan necesarias para el cumplimiento pleno y sin condicionamientos del objeto y finalidad de esta Licitación.

Deberá acompañar con su propuesta el certificado de visita expedido por la Autoridad de Aplicación.

El oferente podrá consultar a la Autoridad de Aplicación informes técnicos existentes sobre los medios de elevación y de arrastre, así como también el documento completo del Plan Estratégico de Alta Montaña.

Artículo 5º - NORMAS DE APLICACIÓN

Las disposiciones del Pliego, incluyendo todas sus secciones, reglan las relaciones, facultades y obligaciones entre la Autoridad de Aplicación y los oferentes, por una parte, y entre aquélla y el que resulte Concesionario, por otra. En aquellos aspectos que no se encuentren especificados en el Pliego, se aplicarán:

- 5.1** Ley de Administración Financiera N° 8706, decretos reglamentarios y demás legislación vigente en lo pertinente.
- 5.2** Ley Provincial N°9003 de Procedimiento Administrativo y modificatorias.
- 5.3** Zona de Seguridad y Fronteras Decreto N°253/18. Ley Provincial N°2374
- 5.4** Ley Provincial N°9394 que autoriza al Poder Ejecutivo de la Provincia de Mendoza a efectuar el presente llamado a licitación por hasta el término de cincuenta años.
- 5.5** Ley Provincial N°9583 que declara de utilidad pública y sujeto a expropiación las fracciones 3, 4 y 6 del inmueble a concesionar y autoriza a conceder la opción a compra al Concesionario o futuros Concesionarios, del espacio sobre el cual se planifique y construya alojamientos turísticos.
- 5.6** Ley Provincial N°9584 que crea el Régimen de Promoción de Inversiones para el Desarrollo Sostenible de la Unidades de Integración Territorial 1E –Oasis Uspallata-, 3 –Montañas-, 4 -Norte Precordillera, sector de Huayquerías, Sur Macizo de San Rafael, Payunia-, y 5A –Piedemonte Uspallata-, conforme al anexo de Ley N°8999, Plan Provincial de Ordenamiento Territorial.
- 5.7** Ley Tributaria vigente.
- 5.8** Las resoluciones, circulares, comunicaciones y notas aclaratorias (con o

sin consulta) que hubiere emitido la Comisión de Evaluación y Pre-adjudicación.

5.9 El Código de Edificación de la Municipalidad de Las Heras, Ordenanza Municipal N°220/85 y Ordenanzas complementarias.

5.10 Ley Provincial N°5507 Concesión de Obras y Servicios Públicos, Decretos N°2511/90, Decreto N°42/94 y N°2045/98. Su aplicación será subsidiaria y en cuanto fuere compatible con los recaudos que el Pliego establece para la valoración de las ofertas y la ejecución posterior del contrato.

5.11 Ley Provincial N°4416 de Obras Públicas, de aplicación subsidiaria en la temática específica de obras públicas, de corresponder para la ejecución del plan de negocios adjudicado, y en cuanto fuere compatible con los recaudos que el Pliego establece para la valoración de las ofertas y la ejecución posterior del contrato.

5.12 Las demás disposiciones del derecho Argentino vigentes que sean compatibles con las enunciadas precedentemente o de aplicación en alguna de sus disposiciones con el objeto de la Licitación, y que conforman su marco jurídico.

Artículo 6º - ORDEN DE PRELACIÓN EN LA LICITACIÓN

La documentación licitatoria se complementa entre sí, en forma tal que cualquier omisión en uno de los documentos, queda salvada por su referencia en el otro. Para el supuesto de divergencias interpretativas, regirá el siguiente orden de prelación:

6.1 Constitución Nacional y Constitución de la Provincia de Mendoza.

6.2 Ley de Administración Financiera N° 8706; Ley de Concesión o Gestión Indirecta de Obras y Servicios Públicos N°5507; Decreto Ley de Obra Pública N° 4416/1981; Ley N° 9394, Ley N° 9583, y demás legislación vigente que pueda resultar de aplicación analógica, supletoria o subsidiaria (Ley N° 9003 de procedimiento administrativo, Leyes Tributarias, entre otras) y las leyes mencionadas en el artículo anterior.

6.3 Decreto N°1000/2015 y modificatorios, Decreto N° 2511/1990 y modificatorios, Decreto N° 313/1981 y modificatorios, o aquellos que puedan corresponder por reglamentar leyes de aplicación analógica, supletoria o subsidiaria conforme acápite anterior.

6.4 Los Pliegos de Condiciones Generales, Particulares y Técnicas, y toda otra documentación incorporada o referenciada en las bases del llamado.

6.5 Las resoluciones, circulares, comunicaciones y notas aclaratorias (con o sin consulta) que hubiere emitido la Autoridad de Aplicación y/o la Comisión de Preadjudicación.

6.6 El Contrato de concesión.

En caso de discrepancia o contradicción entre las normas citadas, su orden de prelación atenderá a la jerarquía prevista por el Artículo 31 de la Constitución Nacional, debiendo interpretarse las mismas según su letra y fines, dando prioridad en su caso a las Leyes análogas en el ámbito del derecho público, a los tratados y convenciones internacionales, a los principios de derecho público y a los valores jurídicos que los informan.

Artículo 7º - TERMINOLOGÍA

Las diversas denominaciones contenidas en la documentación contractual y en toda otra documentación relacionada con la Licitación y posterior adjudicación y contratación del objeto de la concesión se entenderán de la siguiente manera:

Adjudicación: Resolución del Ministerio de Gobierno, Infraestructura y Desarrollo Territorial y el Ente Mendoza Turismo que adjudica la concesión.

Adjudicatario: Oferente cuya oferta ha sido aceptada por el Poder Ejecutivo.

Autoridad de Aplicación: Ministerio de Gobierno, Infraestructura y Desarrollo Territorial y el Ente Mendoza Turismo, ambos con atribuciones y responsabilidades suficientes para el cumplimiento de las funciones de ejecución, control y fiscalización del objeto de la Licitación y de acuerdo con los alcances que establece el pliego. Esto no obsta, que a su vez intervengan otras dependencias del Estado, según las necesidades que surjan o por la competencia legal que les corresponda.

Actividades recreativas: refiérase a toda actividad turística, deportiva, artística, cultural o de bienestar.

Comisión de Preadjudicación: Refiérase al comité creado por Decreto del Poder Ejecutivo a los fines de la presente Licitación, con atribuciones para el seguimiento del proceso licitatorio objeto del Pliego, facultado para evaluar y asesorar en todos los actos necesarios para llevar a cabo y controlar la Licitación, hasta la entrada en vigencia del contrato.

CMP: “Centro de Montaña Villa Los Penitentes”.

Concesionario: El Adjudicatario que ha suscripto el contrato respectivo y una vez que el mismo entre en vigencia.

Contrato: El instrumento escrito suscripto por el Adjudicatario y la Autoridad de Aplicación, con posterioridad a la notificación de la adjudicación, y que contiene cláusulas que determinan obligaciones y derechos básicos de ambas partes, con relación a la construcción de las obras y la concesión objeto de la presente Licitación.

Control de las obras: El/los profesional/es designado/s por la Subsecretaría de Infraestructura y Desarrollo Territorial dependiente del Ministerio de Gobierno, Infraestructura y Desarrollo Territorial con el fin de fiscalizar la ejecución de las obras en todos sus aspectos y durante el plazo de ejecución de las mismas.

Dirección de correo electrónico: Es el domicilio legal electrónico, donde serán válidas todas las notificaciones que se realicen durante el proceso licitatorio.

Integrante: Cada una de las personas humanas o jurídicas de derecho privado que en forma individual o conjunta integra un oferente.

Licitación: La Licitación Pública Nacional convocada por el Poder Ejecutivo de la Provincia de Mendoza, para Concesión del derecho de uso y explotación del Centro de Montaña Villa Los Penitentes, ubicado en Ruta Internacional N°7, Uspallata, Departamento de Las Heras, Provincia de Mendoza. .

Oferente: Toda persona humana o jurídica que presenta una oferta admisible.

Oferta: La declaración de voluntad irrevocable y unilateral efectuada por un oferente de su propuesta de plan de negocios, mediante la formulación concreta de las condiciones ofrecidas al respecto. Incluye el conjunto de antecedentes,

documentación societaria, fiscal, contable, económica, técnica, contenida en la propuesta.

Pliegos: Lo constituye el conjunto de documentos emitidos por la Autoridad de Aplicación en oportunidad del llamado a Licitación.

Poder Ejecutivo: Refiérese al Poder Ejecutivo de la Provincia de Mendoza.

Representante(s) Legal(es) o Apoderado(s): Es (Son) quien(es) se encuentra(n) debidamente autorizado(s) por el oferente para rubricar toda la documentación de la oferta y el Contrato.

Representante Técnico Es el profesional, con título habilitante, matriculado conforme con la legislación de su lugar de origen y que lo acredite fehacientemente conforme la legislación de la Provincia de Mendoza, designado por el oferente, para rubricar toda la documentación de la oferta contenida en el sobre, y para ejercer la dirección de todos los estudios, proyectos, trabajos y obras que deban realizarse y con quien establece su relación la Inspección.

Cuando el contexto lo requiera, las palabras en singular incluyen plural y viceversa. El empleo de algún término con inicial minúscula no altera su significado.

Artículo 8º - MODALIDAD DE LA CONCESIÓN

La modalidad del contrato de concesión que es objeto de la presente licitación es "A TÍTULO ONEROSO". Por tal razón, la Administración Comitente tendrá el derecho a percibir el canon conforme las previsiones establecidas en las presentes bases y condiciones, en carácter de contraprestación por la concesión del derecho de explotación que se le reconozca al adjudicatario.

El canon deberá ser abonado a partir del inicio de explotación comercial por cualquiera de las actividades propuestas en el plan de explotación, correspondiendo en los primeros cinco (5) años reinvertir ese monto en mejoras para zonas de uso común.

Artículo 9º - CÓMPUTO DE PLAZOS

Todos los plazos establecidos en el Pliego y en toda otra documentación relacionada con la Licitación y la Concesión, serán computados en días corridos, salvo que expresamente se indicara que el plazo se haya referido en días hábiles administrativos.

Cuando el vencimiento de algún plazo coincida con un día inhábil administrativo, se extenderá dicho vencimiento hasta el primer día hábil administrativo siguiente. Los plazos vencerán a las trece (13) horas del día del vencimiento.

Por día hábil administrativo se entenderá el que sea tal para la Administración Pública Provincial.

Artículo 10º - DISCRECIONALIDAD DEL ESTADO. INTERPRETACIÓN

Ni la publicación de los pliegos, ni la recepción y apertura de las ofertas, ni el

informe de preadjudicación obligan al Poder Ejecutivo a adjudicar, pudiendo el mismo rechazar todas las ofertas presentadas si, a su exclusivo juicio, aquéllas no satisfacen el interés público, sin que esto genere derecho a reclamo alguno por parte del único oferente o de los oferentes.

El Poder Ejecutivo podrá dejar sin efecto el procedimiento en cualquier momento anterior al perfeccionamiento del contrato, sin lugar a indemnización alguna a favor de los interesados u oferentes.

El Poder Ejecutivo posee las facultades y obligaciones establecidas en el presente Pliego, sin perjuicio de las que estuvieren previstas en la legislación específica, en su reglamentación, o en la restante documentación de la licitación y contractual. En especial ostenta la prerrogativa de interpretar el presente pliego de condiciones y el contrato de concesión, resolver las dudas que ofrezca su cumplimiento, modificarlo, decretar su caducidad, rescisión o resolución por razones de interés público, en el marco del principio de razonabilidad.

Los actos administrativos que se dicten en consecuencia tendrán los caracteres y cualidades otorgados por la Ley de Procedimientos Administrativos de Mendoza N° 9003.

CAPÍTULO II DE LA LICITACIÓN

Artículo 11º - PLIEGO

El pliego de bases y condiciones que rige la presente licitación será gratuito y de acceso público a través del portal web COMPRAS MENDOZA <https://www.mendoza.gov.ar/compras/mendoza-compra/>, pudiendo difundirse también mediante otros medios de comunicación.

Artículo 12º - CIRCULARES ACLARATORIAS

La Comisión de Preadjudicación podrá, de oficio o a pedido de los potenciales oferentes interesados, emitir Circulares Aclaratorias y de Prórroga del plazo de la convocatoria de la presente licitación pública. Tales actos se comunicarán a través del portal web indicado en el Artículo 11º, y, además, en caso de Prórroga, mediante su publicación en el Boletín Oficial de la Provincia. Se notificarán asimismo a los interesados que hayan cumplido con la visita prevista en el Artículo 4º del presente Pliego, en el domicilio electrónico declarado por éstos.

Artículo 13º - ALCANCE DE LAS CIRCULARES

Las Circulares previstas por el Artículo 12º precedente, podrán tener por objeto informar el sentido e interpretación que corresponde asignarle a una o más cláusulas del presente Pliego, como asimismo para enmendar o subsanar errores textuales o procedimentales, e incluso para adecuar o modificar puntuales aspectos del objeto de la concesión o de los requisitos de participación y elegibilidad, o de los derechos y obligaciones que correspondan a los sujetos del contrato; siempre

que mediante tales modificaciones no se desnaturalice el objeto de la contratación, ni se alteren sus elementos y condiciones esenciales, ni se impongan restricciones injustificadas a la concurrencia.

La totalidad de las Circulares que emitiera la Comisión de Preadjudicación, pasarán a formar parte integrante del pliego. No se admitirán reclamos o acciones de índole alguna fundadas en falta o falla de información.

Artículo 14º - FORMATO DE LA PRESENTACIÓN

La presente Licitación se realiza bajo el sistema de doble presentación en sobre único, en formato papel y electrónico, ésta última, mediante dispositivo pen drive.

CAPÍTULO III DE LOS OFERENTES

Artículo 15º - REQUISITOS GENERALES

15.1 Podrán ser Oferentes en el llamado a licitación que se efectúa por este Pliego, las personas humanas o jurídicas aptas para contratar de acuerdo con la normativa civil y comercial. Ello incluye las empresas provinciales, nacionales e internacionales, quienes podrán participar en forma individual o asociadas, bajo alguna de las figuras previstas en la legislación vigente al momento de presentación de la propuesta. En todos los casos, y en cuanto fuere aplicable al objeto del presente procedimiento, deberá observarse lo establecido por la Resolución Nacional N°166/09 y del Decreto N°253/18 y Ley Provincial 2374 en lo referente a Zona de Seguridad.

Los requisitos y exigencias establecidas en este Pliego para el proponente, en el caso que sea una única empresa, deberán ser cumplidos en su totalidad por la misma. En el caso que el proponente sea una asociación de empresas, los requisitos podrán ser aportados por una empresa o por todos en forma complementaria;

Las sociedades extranjeras que integren contratos asociativos deben cumplir con los requisitos de autorización y funcionamiento establecidos en el Código Civil y Comercial de la Nación y por el art. 118 y ss. de la Ley 19.550.

15.2 No podrán ser Oferentes los comprendidos en los siguientes casos:

- a) Los funcionarios públicos de la Administración Pública Provincial por sí en forma personal, o aquella firma empresa o entidad con la cual dicho funcionario esté vinculado por razones de dirección, como socios, socios gerentes o administradores.
- b) Los agentes de la Administración Pública que hayan intervenido en la preparación de la documentación licitatoria, o que entre sus funciones tengan la facultad de decidir en cualquier instancia. Los parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad de dichos agentes.
- c) Las personas que estén inhabilitadas por condena judicial, mientras dure su inhabilitación y los quebrados.
- d) Los que se encuentren en el Registro Provincial de Deudores Alimentarios y/o en el Registro de Obstaculizadores de Lazos Familiares según Ley N°

7644.

- e) Los Contratistas o Concesionarios del Estado Nacional, de cualquiera de las provincias o municipios que hayan cesado como Concesionarios de cualquier otro ente estatal por una causa que les sea imputable o que se encontraren suspendidos o inhabilitados en algún registro oficial Nacional, Provincial o Municipal.
- f) Las sociedades que fueran sucesoras de sociedades incluidas en el Inciso d), cuando existieran indicios suficientes para presumir que media en el caso una simulación con el fin de eludir los efectos de las sanciones impuestas a sus antecesores.
- g) Quienes se encuentren demandados por el Estado Nacional, cualquiera de las provincias o municipios en su carácter de Concesionarios de servicios públicos por incumplimiento grave de sus obligaciones económicas y/o de la prestación de servicio, y las sociedades que fueran sucesoras de éstas cuando existieran indicios suficientes para presumir que media en el caso una simulación con el fin de eludir la aplicación del presente inciso.
- h) Los que se encontrasen en mora con la Administración Pública Nacional, Provincial o Municipal con motivo de concesiones y/o permisos.
- i) Los que hubieran incumplido normas impositivas provinciales o nacionales.
- j) Haber recibido sanciones con causa en infracciones a las normas sustantivas del derecho ambiental, siempre que la resolución se encuentre firme y hubieran sido aplicadas dentro de los veinticuatro (24) meses anteriores a la presente convocatoria.
- k) Las personas condenadas, con sentencia firme recaída en el país o en el extranjero, por prácticas de soborno o cohecho transnacional en los términos de la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Ley 24.759.

Los impedimentos indicados en los puntos anteriores alcanzan a las empresas, entidades, directores y socios que se encuentren comprendidos en ellos, como asimismo a cualquier otra interpósita persona que se empleare para eludir la prohibición establecida.

Artículo 16º - SOCIEDADES

Podrán ser oferentes bajo esta modalidad las sociedades conformadas en acuerdo a la legislación vigente, las cuales deberán tener un objeto social compatible con la contratación que es objeto de la presente licitación y un plazo de duración que como mínimo sea superior en tres (3) años al vencimiento de las obligaciones contractuales emergentes de la concesión. En este último caso, deberán impulsar la prórroga de vigencia societaria, previo a la celebración del contrato de concesión.

Las sociedades podrán ser oferentes en forma individual o asociada. En este último caso, deberán asociarse bajo la modalidad de Unión Transitoria dando pleno cumplimiento a los recaudos exigidos por los artículos 1442 al 1447 y artículos 1463 al 1469 del Código Civil y Comercial de la Nación. Asimismo, deberán aportar el documento constitutivo de dicha asociación, donde consten la conformación del fondo común operativo, así como su representante legal, haciendo expresa mención a la responsabilidad solidaria de sus miembros.

Junto con el contrato constitutivo de la asociación de empresas, y sin perjuicio del inicio del trámite ante la Dirección de Personas Jurídicas y Registro Público de la Provincia de Mendoza, deberán acompañar la decisión del órgano de administración de cada una de las sociedades que la integran, conforme sus facultades estatutarias, que autorice la celebración del contrato asociativo.

El Contrato de Concesión, no se suscribirá hasta que la asociación de empresas no esté inscripta en Dirección de Personas Jurídicas y Registro Público de la Provincia en un todo de acuerdo con la legislación vigente (art. 1442 y subsiguiente del Código Civil y Comercial de la Nación Argentina). El plazo para la inscripción de la asociación empresaria no podrá superar el término para la firma de contrato salvo que, por razones no imputables al adjudicatario, éste deba ser extendido por la Autoridad de Aplicación. En caso de estar formado por sociedades extranjeras, estas deberán haber finalizado el trámite de inscripción conforme lo establece la normativa vigente. Deberá reflejar adecuadamente los aportes y porcentajes de participación de los miembros integrantes.

Deberá presentar además la designación del Representante Legal Unificado de la Asociación de Empresas reflejando el mandato especial irrevocable por el tiempo de duración de esta, quién deberá fijar domicilio especial y electrónico en el que hubiere sido determinado para la Asociación de Empresas, el que, en todo caso, deberá estar en la Provincia de Mendoza. Allí se entenderán válidas todas las notificaciones y se lo entenderá asimismo domicilio unificado de la Asociación de Empresas y válido para todos los miembros de esta, a todos los efectos del llamado de la licitación, actos asociados y eventual ejecución y finalización del contrato de concesión. El representante legal en quien se haya unificado la representación de la Asociación de Empresas, deberá estar facultado para ejecutar todos los actos relativos al procedimiento licitatorio, la preadjudicación /adjudicación (condicionales o no), impugnaciones, elaborar y contestar, dar vista o traslados de documentaciones vinculada al proceso licitatorio, notificarse de la adjudicación, suscripción del contrato y demás documentos necesarios para realizar el perfeccionamiento del mismo, la ejecución de todas las obligaciones emergentes del mismo hasta su total extinción. Así mismo deberá indicar claramente que el Representante Legal Unificado comprometerá con sus decisiones a cada una de las empresas que la conforman; debiendo presentar sus respectivos estatutos y cartas constitutivas; que autorice la designación de Representante Legal Unificado.

Por último, toda Sociedad o Asociación de Empresas deberá presentar la constancia del inicio del trámite para la obtención de la Previa Conformidad de la Comisión Nacional de Zona de Seguridad. No obstante, al momento de la firma del Contrato de Concesión y/o en forma previa a la habilitación de la explotación, deberá acompañarse la autorización otorgada por Comisión Nacional de Zona de Seguridad de conformidad con lo establecido por la Resolución Nacional N°166/09 y del Decreto N°253/18 y Ley Provincial N° 2374.

Artículo 17º - RESPONSABILIDAD SOLIDARIA

Cuando un oferente esté formado por dos o más Integrantes, cada uno de éstos, por el solo hecho de presentar la oferta, quedará solidaria e ilimitadamente obligado, para el caso que dicha oferta resulte adjudicada, a cumplir todas las obligaciones emergentes del Pliego y del Contrato.

Artículo 18º - REQUISITOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Durante el proceso de evaluación de las ofertas, las mismas serán sometidas a un riguroso estudio en lo que respecta a la factibilidad del proyecto de inversión, del plan de negocios y de la capacidad económico financiera de las empresas proponentes. A estos efectos, entre otros, se valorarán el balance o manifestación de bienes, según corresponda, auditado conforme a su normativa de origen.

Artículo 19º - OBLIGACIONES DE LOS OFERENTES

Los oferentes no podrán alegar desconocimiento del Pliego y sus anexos, de las circulares notificadas ni de toda Ley, Decreto Reglamento, Disposición o demás normativa Convenio inherente al llamado a Licitación y a la Concesión.

Asimismo, los oferentes están obligados a examinar y conocer los antecedentes existentes que se relacionen con los diversos aspectos inherentes a la licitación a la fecha del mismo y que resulten necesarios para fundamentar las propuestas que se presenten. Cada oferente está obligado a estudiar con cuidado el pliego y asegurarse por sí mismo del carácter, calidad y cantidad del trabajo que debe ejecutarse, los materiales y equipos necesarios, y suministros correspondientes, sin que pueda considerarse y ser relevado de responsabilidades por no acabar debidamente las informaciones aludidas con la finalidad de poder estimar correctamente las dificultades del emprendimiento y los costos que deberá afrontar.

Artículo 20º - CARÁCTER DE LAS OFERTAS

La presentación de las Ofertas implica:

- a) El conocimiento, aceptación total e incondicional conformidad del contenido del Pliego y de las pautas, requisitos, normas legales, reglamentarias y técnicas que rigen la licitación y la aceptación plena de las obligaciones emergentes del Contrato y toda otra establecida en el Pliego.
- b) La renuncia a formular reclamo o exigir indemnización alguna en caso de no cumplirse la condición suspensiva al que se encuentra supeditado los efectos del acto de adjudicación respecto de los polígonos referenciados en el artículo 3.3 del presente pliego, y/o por interrupción y/o por fracaso del procedimiento motivadas en disposiciones o pronunciamientos judiciales y/o administrativas, nacionales y/o provinciales con basamento u origen, principalmente en las contiendas litigiosas pendientes existentes al momento del llamado o las que surgieren con posterioridad al mismo.
- c) La renuncia a formular objeción o reclamo alguno en caso de que se dejare sin efecto la licitación, aún cuando dicha decisión no se fundamentare.
- d) La aceptación a que la Comisión de Preadjudicación solicite información adicional en cualquier etapa de la licitación.
- e) La aceptación de los criterios de valoración que establezca la Comisión de Preadjudicación en el estudio de las ofertas, y a que se rechacen totalmente las ofertas presentadas.
- f) La aceptación que para todos los efectos del Pliego y de toda otra norma legal en vigencia o que dictase el Poder Ejecutivo, las moras tendrán carácter automático, operándose sin necesidad de requerimiento previo alguno.

-
- g) La aplicación excluyente del derecho argentino y la sumisión a la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios, de la Primera Circunscripción Judicial de la Provincia de Mendoza, República Argentina, para los conflictos que puedan suscitarse con respecto a la Licitación, con renuncia a todo otro fuero o jurisdicción y al Fuero Federal, o el Internacional ante tribunales arbitrales, especialmente ante el CIADI (Centro Internacional de Arreglo de los Diferendos por las Inversiones) en el marco de cualquier Convenio Internacional de Protección de Inversiones o instrumento similar que pueda alegarse, así como también la renuncia expresa a la oponibilidad y ejecutoriedad de eventuales fallos dictados por tribunales internacionales en el territorio de la República Argentina.
 - h) La interposición de impugnaciones y/o recursos no genera efectos suspensivos, ni interrumpe el procedimiento, en ninguna de sus etapas.

Artículo 21º - ÚNICO OFERENTE

En caso de que se presentara una sola propuesta en la presente licitación, o que habiendo varias, sólo una de las propuestas fuere admitida como oferta, la Autoridad de Aplicación podrá adjudicar el contrato o declarar fracasado el proceso por inconveniente a los intereses públicos, sin que esto genere derecho a reclamo alguno por parte del o de los oferentes.

Asimismo, si la Autoridad de Aplicación lo considera conveniente, podrá solicitarle al oferente único que concurra a mejorar la oferta, tanto respecto de los aspectos técnicos como de los económicos de la propuesta.

CAPÍTULO IV

DEL SISTEMA DE LICITACIÓN Y LA OFERTA

Artículo 22º - GENERALIDADES

El presente procedimiento se encuentra exceptuado de la tramitación digital por sistema electrónico de contrataciones debido a la complejidad de la documentación requerida. Por lo tanto, deberá presentarse toda la documentación en soporte papel, en el domicilio indicado en la publicación, dentro de los plazos establecidos y de acuerdo con los requerimientos de los pliegos que rigen la licitación. Las propuestas presentadas serán debidamente conservadas y custodiadas, permaneciendo cerradas hasta el momento de la apertura.

Las ofertas, así como toda consulta o presentación, deberán estar redactadas en idioma español, en ambos formatos, soporte papel –original y copia- y electrónico, debiéndose salvar toda testadura, enmienda o palabra interlineada.

La documentación emitida en el extranjero deberá presentarse con las formalidades establecidas por el derecho del país de origen, autenticada en éste y apostillada de acuerdo a las normas de la Convención de la Haya o legalizada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina.

Artículo 23º - SISTEMA DE LA LICITACIÓN

La documentación de la oferta deberá presentarse en un sobre (o paquete) cerrado en forma que no pueda abrirse sin ser violado, en cuya parte exterior y en forma clara, se indicará únicamente la mención expresa de la presente licitación, denominación del proponente y el lugar, fecha y hora de apertura de las ofertas y la numeración correspondiente.

Toda la documentación presentada en el sobre de la oferta tendrá carácter de declaración jurada y cualquier omisión y/o falsedad de los datos aportados que se comprobare podrá importar, a juicio de la Autoridad de Aplicación, el rechazo de la oferta.

Como disposiciones complementarias para la presentación de las ofertas, los oferentes deberán tener presente que:

- a) La totalidad de la documentación contenida en el sobre deberá estar individualizada por separadores (preferentemente de colores) según el orden y detalle de los siguientes artículos del presente, debidamente encarpeta **y foliada** correlativamente en el **extremo superior derecho**. La presentación de la documentación en condiciones distintas a las descriptas, eximirá a la Autoridad de Aplicación de toda responsabilidad por posibles extravíos o faltas de documentos o por interpretaciones erróneas en el análisis de la misma.
- b) Cada foja de la propuesta, tanto en el ejemplar soporte papel - original y copia-, como en archivo formato electrónico, deberá hallarse firmada al pie, por él (o los) Representante(s) Legal(es) o Apoderado(s) en quien(es) los integrantes y el oferente hayan unificado personería, **con sello aclaratorio bajo cada firma**.
- c) Sin perjuicio de lo dispuesto en el numeral anterior, cada foja de las documentaciones contenidas en la propuesta que posean documentación técnica tales como planos, modelos de construcciones de medios de elevación y demás estudios, deberán llevar, además, en iguales condiciones, la firma del Representante Técnico.
- d) La oferta deberá presentarse por duplicado, marcando con claridad el "original" y la "copia". En caso de duda o discrepancia entre el texto original y la copia, se tendrá por válido el que resulte del original. Los ejemplares originales y las copias se presentarán en forma diferenciada con rótulos que las individualicen con claridad. En el acto de apertura de las ofertas la documentación correspondiente a las copias no será revisada. En caso de divergencia entre la presentación soporte papel y la presentación formato digital tendrá validez la presentación en papel.
- e) El sobre incluirá un índice con indicación de los folios en que se desarrolla la documentación contenida en los mismos.
- f) Los cuerpos numerados de las ofertas no excederán de doscientas (200) hojas, las que estarán contenidas en una carpeta rígida identificada con su contenido.

Artículo 24º - CONTENIDO DE LA OFERTA

La oferta contendrá la siguiente documentación e información:

24.1 Pliego de la Licitación y, de existir todas, las circulares, firmadas por el representante legal del oferente en todas sus fojas.

24.2 Certificado de Inscripción en el Registro Único de Proveedores R.U.P., también podrá presentar certificado de inicio del trámite, el que deberá encontrarse concluido previo al acto de la adjudicación.

24.3 Declaración Jurada conforme al Anexo III del presente pliego.

24.4 Constitución de garantía de mantenimiento de la oferta de conformidad con lo establecido en el artículo 26 del presente Pliego.

24.5 Documentación Fiscal

24.5.1 Para cada integrante del oferente, o si éste fuese único, constancias de inscripción ante A.R.C.A., como contribuyente de impuestos e incorporado al sistema provisional.

24.5.2 Constancia de inscripción en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos ya sea como contribuyente local o comprendido en el régimen del Convenio Multilateral.

24.6 Documentación societaria

El oferente deberá presentar, en el caso de personas jurídicas, copia debidamente autenticada de la siguiente documentación:

24.6.1 Acta constitutiva, contrato social, estatutos, reglamentos, actas de directorio y demás documentos relativos a la capacidad jurídica de la persona de existencia ideal y a la representación de sus directores o administradores, y sus eventuales modificatorios, debidamente actualizados e inscriptos ante la autoridad que en cada caso corresponda (Certificada por Escribano Público). La vigencia deberá alcanzar como mínimo hasta los tres (3) años posteriores a la extinción de la totalidad de las obligaciones emergentes del contrato

24.6.2. Acta de elección de autoridades o poder según corresponda a los fines de acreditar personería, certificada por Escribano Público.

24.6.3 Nómina de los miembros del Directorio, socios gerentes y síndicos o miembros del consejo de vigilancia o cargos equivalentes, acompañando declaración jurada de que ninguno de ellos se encuentra comprendido en los casos previstos en el punto 15.2 (*los que no pueden ser oferentes*) o forma parte del cuerpo directivo de otra(s) sociedad(es) que se encuentre(n) comprendida(s).

24.6.4 Constancia de inscripción/inicio de trámite en el registro de personas jurídicas.

24.6.5 Acta de reunión de Directorio u órgano competente del que surja la capacidad legal en relación con su objeto societario para la presentación y la formulación de la oferta y confiera poder de representación, en forma expresa, a la persona que designe el oferente para ello, con facultades expresas para asumir las obligaciones emergentes de la Licitación.

24.6.6 Declaración jurada del oferente de que el texto ordenado de sus propios estatutos sociales o contratos constitutivos que se acompañan, es el vigente.

La(s) firma(s) estampada(s) en cada una de estas declaraciones juradas deberá(n) estar certificada(s) por Escribano Público.

Si se tratare de personas humanas se consignarán sus nombres completos, fecha de nacimiento, nacionalidad, estado civil, profesión, número de documento de identidad y domicilio real.

24.7 Documentación contable.

El oferente deberá presentar copia debidamente autenticada de:

24.7.1 Balance del último ejercicio anual cerrado y aprobado. En todos los casos esta documentación deberá estar aprobada por el órgano societario competente. Toda la documentación del presente numeral deberá contar con firma del profesional interviniente, que deberá estar certificada por el organismo profesional correspondiente, y de los responsables de la empresa o sociedad, cuando se trate de personas jurídicas.

En el caso de personas humanas no obligadas a practicar balances, se acompañarán declaraciones patrimoniales de los últimos dos (2) años calendarios, certificados por Contador Público, cuya firma debe ser legalizada en la misma forma indicada en el párrafo anterior.

24.8 Documentación económica, financiera y de gestión.

24.8.1 Referencias financieras: nómina de entidades financieras públicas y/o privadas que puedan dar referencia de la capacidad del oferente. Para cada entidad financiera que se aporte como referencia, se adjuntará una constancia emitida por la misma, en la que exprese la calificación conceptual que la persona humana o jurídica le merece y la antigüedad de la relación comercial.

24.8.2 Información relativa a las líneas de créditos bancarios o de otra índole que tenga otorgadas el oferente. En caso afirmativo indicará: plazos, entidades y montos autorizados, montos disponibles aún sin ocupar, tipo de garantía ofrecida o bien que las garantiza.

24.8.3 Plan de Negocios. Deberá contar como mínimo con:

24.8.3.1 Plan de inversión: con detalle de cronograma de trabajos, sistema constructivo, presupuesto, diseño de CMP y planimetría con indicación espacial de trabajos constructivos a realizar y ubicación de locales o puestos para servicios de salud y sanitarios, locales comerciales, gastronómicos, de alojamiento y actividades recreativas.

Deberá acompañar memorias descriptivas técnicas, memoria de diseño e intervención estructural, detalle constructivo con diseño de instalaciones e indicación de equipamiento con grado de desarrollo tal que sea compatible con un nivel de anteproyecto.

Deberá prever propuestas constructivas autosustentables para la gestión de residuos, aguas servidas y generación de energía para ampliar su capacidad.

El Plan de inversión deberá contemplar la reparación, puesta a punto o en

funcionamiento, y mantenimiento de la totalidad de los bienes que componen la concesión del CMP en todos sus elementos y partes componentes.

Inversión a corto plazo. Independientemente del cronograma de trabajos, deberá proponerse un plan de inversión a corto plazo en el cual, deberá garantizarse en el primer año de la concesión servicios mínimos de gastronomía y limpieza, y la construcción y funcionamiento sanitarios con capacidad mínima para 30 usuarios, en la siguiente temporada invernal.

Curva de Avance e Inversiones. Se acompañará junto con la oferta la Curva de Avance y Plan del Inversiones en diagrama de Gantt. En caso de ser adjudicatario, tendrá una etapa previa de aprobación por la Subsecretaría de Infraestructura y Desarrollo Territorial de la Provincia y de EMETUR en la cual podrán solicitarse ajustes. Otorgada la aprobación, será notificada y comenzarán a regir los plazos para la ejecución de la obra dentro del CMP.

24.8.3.2 Plan de Explotación: con detalle de actividades comerciales y turísticas a desarrollar, las cuales deberán incluir como mínimo oferta recreativa estival e invernal, oferta gastronómica y de alojamiento, propuesta de gestión ambiental, plan de gestión de espacios comunes, de estacionamiento, de despeje de caminos en época invernal.

Deberá presentar plan de prevención de avalanchas (como mínimo indicar mantenimiento de gaviones, defensas existentes, dinamitación del cerro) y propuesta de optimización de zonas esquiabiles, pistas y medios de elevación en general.

El plan de explotación deberá indicar el esquema organizacional de administración y la propuesta de gestión de recursos humanos que incluya empleo local acompañado de la proyección de los puestos de trabajo directos e indirectos que se generen.

Servicios Temporada Invernal 2025: Deberá contemplar una propuesta para prestación de los servicios básicos, turísticos y de apoyo de actividades deportivas para el funcionamiento de un Parque de Montaña, que resulte compatible con el desarrollo de servicios turísticos de montaña durante la próxima inmediata temporada invernal 2025, la cual deberá incluir los siguientes servicios: actividad de trineos, esquí, esquí de fondo, randonné, snowhoeing circuitos para paseos en raqueta de nieve, ello en caso de contar con nieve; y trekking, mountain bike, cabalgatas.

24.8.4 Acreditación de antecedentes de explotación y gerenciamiento de aquellos servicios que contemple ofrecer dentro de su plan de explotación, especialmente en actividades recreativas, lo que podrá ser aportado por sí mismo o por medio de terceros, aceptándose la figura de “Asesor especializado” entendiendo como tal a la persona profesional o no, que sugiere estrategias de alto nivel en relación a una institución, o un área de actividad, con experiencia producto de sus antecedentes como ejecutivo en el desarrollo y explotación de centros de montaña. Para ser valorado deberá tener un precontrato con el oferente, al momento de la evaluación de la oferta y en caso de resultar adjudicatario deberá presentar el contrato debidamente suscripto, en el cual se establezca que aportará todos sus conocimientos y experiencia al oferente. En todos los casos deberá aportar documentación de respaldo de estos antecedentes.

En caso de sociedad o UTE se tomarán en cuenta los antecedentes de las personas que las conforman. También podrán ser aportados por terceros vinculados al proyecto.

En caso de utilizar terceros para la ejecución de alguno de los trabajos de Obra y/o de los servicios que ha de brindar, se deberá aportar los antecedentes o experiencia de estos, así como el contrato proforma o un compromiso de ejecución por medio de una Declaración Jurada de la prestación efectiva del servicio determinado y ejecución de obra, en caso de resultar adjudicatario de la concesión.

24.9 Oferta económica con indicación de canon propuesto, el cual no podrá ser inferior al uno por ciento (1%) de su facturación de acuerdo con el Anexo V Formulario de Oferta Económica.

24.10 Declaración Jurada de la implementación de Programa de Integridad o COMPLIANCE anticorrupción, en los términos de la Ley N° 27.401 y Ley Provincial N° 9.237.

24.11 Documentación complementaria: en caso de corresponder el oferente o los Integrantes presentarán:

24.11.1 Nómina de los contratos de concesiones en los últimos cinco (5) años cualquiera sea el rubro, dentro o fuera de la República Argentina.

24.11.2 Listado de los procesos que, como demandados, el oferente o los Integrantes pudieran tener pendientes de decisión, indicando en cada caso: número del expediente, carátula, lugar donde radica, motivo por el cual se inició y objeto del juicio.

24.11.3 Listado de los juicios en que el oferente o los Integrantes fueren parte contra el Gobierno Nacional, Provincial y/o Municipal, organismos descentralizados, entes autárquicos, empresas y/o sociedades del Estado Nacional o Provincial. Se indicará asimismo el monto comprometido en juicio y el objeto del mismo.

Artículo 25º - MANTENIMIENTO DE LAS OFERTAS

Los oferentes se obligan a mantener su oferta por el término de treinta (30) días hábiles contados a partir de la fecha de presentación de la propuesta. Se entenderá que a su vencimiento se considerarán automáticamente prorrogadas, hasta tanto no mediare manifestación expresa en contrario por parte de los oferentes.

Si el oferente comunicare el no-mantenimiento de su oferta en los casos de prórroga no importará pérdida de su garantía de mantenimiento de oferta, la que le será devuelta dentro de los quince (15) días hábiles de efectuada la comunicación.

El oferente que desistiera de su oferta antes de la expiración del plazo de mantenimiento establecido precedentemente o de la prórroga, si la hubiera, perderá automáticamente la garantía constituida, sin necesidad de interpelación previa judicial o extrajudicial.

Si la aprobación del Contrato por parte del Poder Ejecutivo excediese los plazos establecidos en el presente artículo, los oferentes que hubiesen constituido sus garantías mediante fianzas bancarias y que no desistieren de sus ofertas, deberán presentar las prórrogas respectivas de la vigencia de aquellas.

Artículo 26º - GARANTÍA DE MANTENIMIENTO DE LA OFERTA

Para afianzar el mantenimiento de la oferta, cada oferente presentará una garantía constituida y documentada, por la suma no inferior al uno por ciento del monto total de la inversión para el proyecto en dólares estadounidenses.

Las garantías se mantendrán vigentes hasta la aprobación del Contrato por el Comitente. La garantía será constituida a favor de la Provincia de Mendoza, será incondicional, irrevocable y ejecutable a primer requerimiento, pudiendo constituirse mediante:

- a) Dinero y/o Cheques depositados en la Tesorería General de la Provincia.
- b) Pagaré a la vista a la orden del comitente.
- c) Por cualquier otro medio que, mediante norma legal, determine la Dirección General de Contrataciones Públicas y Gestión de Bienes.

Las garantías de mantenimiento de oferta de los oferentes que no resulten Adjudicatarios, serán devueltas a partir de los diez (10) días hábiles posteriores a la notificación al adjudicatario del decreto de aprobación del Contrato, previa presentación de una solicitud por escrito en tal sentido por parte de aquellos.

CAPÍTULO V

DE LA PRESENTACIÓN Y APERTURA DE LAS OFERTAS

Artículo 27º - PRESENTACIÓN DE LAS OFERTAS

La presentación de las ofertas se efectuará en el Ministerio de Gobierno, Infraestructura y Desarrollo Territorial de la Provincia de Mendoza, Av. Peltier 351, tercer piso, cuerpo central, Ciudad, Mendoza. Al momento de la presentación de las mismas, el Ministerio emitirá un recibo de la recepción, donde constará el nombre del proponente, fecha y hora de recepción. En ningún caso se aceptarán ofertas remitidas por correspondencia.

Si el día fijado para la apertura, fuese declarado feriado o no laborable, el acto se realizará a la misma hora fijada, en el primer día hábil siguiente a dicha fecha.

Artículo 28º - ACTO DE APERTURA DE LAS OFERTAS

En el día, hora y lugar indicado en el aviso de convocatoria, en presencia de un representante de la Escribanía General de Gobierno, los funcionarios designados a tal fin por la Autoridad de Aplicación, de los oferentes que concurren y del público que desee presenciar los actos, se llevará a cabo la ceremonia de apertura de las propuestas presentadas en la licitación siguiendo el orden en que fueron recibidas.

Se realizará la comprobación del contenido del sobre de cada proponente según lo solicitado en el Pliego de licitación. Dicha comprobación no implicará la conformidad con el contenido de la documentación presentada, lo cual ocurrirá en forma posterior y durante la etapa de análisis de documentación.

Una vez terminado el control de documentación, los funcionarios actuantes o los representantes legales de los oferentes, podrán formular observaciones, las que deberán ser concretas y concisas, ajustadas estrictamente a las formas requeridas y documentos relacionados. Se expresarán en forma verbal y correctamente, sin admitirse discusión sobre ellas, con excepción de las preguntas de quien presida el acto y que crea conveniente formular para aclarar debidamente el asunto promovido.

28.1 Actuación Notarial. De todo lo actuado en la ceremonia de apertura se dejará constancia en un acta labrada al efecto, por el funcionario que designe Escribanía de Gobierno, en la que se consignará:

- Nombre de las autoridades presentes y de los funcionarios intervinientes.
- Número de Orden de Apertura de los Sobres.
- Nombre o Razón Social de cada oferente.
- Referencia a la documentación presentada, en principio, completa o detalle de la documentación eventualmente faltante u observada.
- Observaciones que se hubieren formulado
- Toda otra información que quién presida el acto estime de interés agregar.

El Acta deberá ser rubricada por todos los funcionarios encargados del acto, por la representante de Escribanía General de Gobierno y por los representantes de todos los proponentes que así lo dispongan. Se procederá a entregar una copia del acta a cada proponente que lo requiera.

Artículo 29º - REQUISITOS NO SUBSANABLES. RECHAZO DE OFERTAS

Serán causales de rechazo de las ofertas presentadas, cualquiera de las siguientes:

- a) Falta de presentación del certificado de visita al inmueble.

En caso de no encontrarse este documento en el sobre, la Comisión de Preadjudicación de ofertas intimará al oferente a que lo integre en un plazo de hasta tres (3) días hábiles a contar desde el día siguiente al de la notificación, bajo apercibimiento de ser rechazada su propuesta. Cumplida la subsanación por el oferente en tiempo y forma, la oferta deberá ser considerada.

- b) La falta de presentación de la garantía de mantenimiento de la oferta.

Entendiéndose por omisión cuando el documento no se encontrare dentro del sobre de la propuesta junto la restante documentación a presentar o cuando el mismo no se encuentre firmado por el oferente. En caso de presentarse una oferta con una garantía insuficiente o incompleta, la Comisión de Preadjudicación de ofertas intimará al oferente a que la integre en un plazo de hasta tres (3) días hábiles a contar desde el día siguiente al

de la notificación, bajo apercibimiento de ser rechazada su propuesta. Cumplida la subsanación por el oferente en tiempo y forma, la oferta deberá ser considerada.

c) La omisión absoluta de firma en la oferta presentada.

Para el caso de que el oferente haya firmado en forma parcial su oferta, la Comisión de Preadjudicación de ofertas podrá subsanarse durante el acto de apertura siempre que se encuentre presente el representante o apoderado del oferente.

Artículo 30º - TRAMITACIÓN POSTERIOR

Completado el acto referido en el artículo 28, y luego de pasados los dos (2) días hábiles siguientes, las actuaciones pasarán a tener carácter de "reservadas", procediendo luego la Comisión de preadjudicación a su estudio. Sin perjuicio de ello, los oferentes podrán compulsar los duplicados de las ofertas presentadas.

Dicha consulta solo podrá ser efectuada por los representantes legales y/o técnicos de los oferentes o personas debidamente autorizadas por ellos.

En el acto de apertura de las ofertas, la Comisión de Preadjudicación informará a los oferentes los horarios en que podrán efectuarse las consultas de las documentaciones recibidas.

CAPÍTULO VI DEL ESTUDIO DE LAS OFERTAS

Artículo 31º - ESTUDIO DE LAS OFERTAS

A los fines del estudio de las ofertas y la determinación de aquella que resulte más conveniente a los intereses del Estado Provincial, la Comisión de Preadjudicación efectuará la evaluación y calificación de las ofertas presentadas, de conformidad con la Planilla de Puntaje obrante en el Anexo IV que forma parte integrante del presente pliego.

En este orden la Comisión estudiará en primer lugar los requisitos de admisibilidad formal, técnicos y económicos.

Si durante esta etapa la Comisión de Preadjudicación observara la omisión, presentación deficiente o el incumplimiento de alguno de los requisitos establecidos, que no constituyan causal de rechazo y que no hubiesen sido detectados durante la Apertura, podrá solicitar al oferente a los fines de completar la documentación faltante, lo que aquél deberá cumplimentar dentro de los tres (3) días hábiles posteriores de efectuada la notificación. El incumplimiento mencionado, dará lugar, a criterio de la comisión de preadjudicación, a que la oferta que haya incurrido en el mismo, sea excluida de entre las ofertas a evaluar; por lo tanto no será tenida en cuenta a los efectos de la preadjudicación.

31.1 Requisitos mínimos formales. Se considerarán como condiciones de admisibilidad los siguientes:

31.1.1 Presentación de la declaración jurada del Anexo III.

31.1.2 Presentación de la Garantía del Mantenimiento de Oferta conforme al Artículo 26.

31.2 Requisitos mínimos técnicos. Se considerarán como condiciones de admisibilidad los siguientes:

31.2.1 Plan de Negocios

31.2.1.1 Plan de Inversión de acuerdo a lo establecido en artículo 24.8.3.1

- Cronograma de obras.
- Cronograma de habilitación.
- Compromiso formal respecto a la fecha de puesta en marcha del Centro de Montaña.
- Presentación realizada en Programa, Proyecto o Similar.
- Presupuesto detallado y curva de avance.
- Planilla de locales según programa edilicio.
- Planilla de iluminación y demás aspectos técnicos.
- Propuesta de construcciones y sistemas autosustentables para tratamiento de residuos, aguas servidas y generación de energía.
- Mejoras y/o ampliación en el sector de estacionamiento y demás aspectos urbanísticos.
- Programa edilicio con presentación paisajística y demás aspectos arquitectónicos.
- Propuesta de inversión a corto plazo.

31.2.1.2 Plan de Explotación de acuerdo a lo dispuesto en artículo 24.8.3.2

- Detalle y variedad de actividades recreativas en temporada invernal y estival, y demás servicios comerciales y turísticos, en particular gastronomía y alojamiento.
- Antecedentes de explotación y gerenciamiento de proyectos similares.
- Plan de prevención de avalanchas.
- Propuesta de estructura organizacional para la explotación del CMP.
- Propuesta de incorporación de personal residente local y de la zona de influencia.
- Plan de manejo ambiental del área de la concesión.

Artículo 32º - INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

La Comisión de Preadjudicación podrá exigir a los oferentes todos aquellos antecedentes, aclaraciones, información y/o documentación complementaria que estime necesarios para el estudio integral de las ofertas, a cuyo efecto notificará en el domicilio electrónico constituido por los oferentes.

Artículo 33º - INSPECCIONES

Durante el estudio de las ofertas, la Comisión de Preadjudicación queda facultada para realizar todas las inspecciones que considere necesarias, tanto de naturaleza contable como técnica, a fin de efectuar las verificaciones que estime corresponder.

Artículo 34º - INFORME DE PREADJUDICACIÓN. ORDEN DE MÉRITO

El informe de preadjudicación será elaborado por la Comisión de Preadjudicación y elevado a la Autoridad de Aplicación.

La recomendación recaerá en aquella oferta que reúna el mayor puntaje, de conformidad a los criterios establecidos en la Grilla de Puntaje prevista en el Anexo IV que forma parte integrante del presente.

En caso de existir empate entre dos o más ofertas, por haber resultado las mismas calificadas con el mismo puntaje, el consejo de adjudicación recaerá en la oferta que haya propuesto un mayor canon de concesión. Si aún así persistiera la situación de empate –ofertas con idéntica propuesta de canon de concesión-, la Comisión de Preadjudicación convocará a los proponentes a efecto de presentar una mejora de oferta económica o canon de concesión.

El informe técnico de preadjudicación no será vinculante para la Autoridad Aplicación, quien podrá apartarse del mismo fundadamente; ni crea a favor del oferente preadjudicatario derecho alguno a la adjudicación.

CAPÍTULO VII DE LA ADJUDICACIÓN

Artículo 35º - ADJUDICACIÓN

Una vez comunicado el informe de preadjudicación, la Autoridad Aplicación emitirá el acto de adjudicación a favor de la oferta que haya obtenido el primer orden de mérito, o bien a favor de aquella que a su criterio objetivo y debidamente fundado, se considere como la más conveniente para el interés público.

La norma legal de adjudicación autorizará la suscripción del contrato previo cumplimiento de la totalidad de las exigencias y requisitos establecidos en el Pliego y demás documentación de esta Licitación.

Asimismo, con la adjudicación, el Comitente pasará a ser propietario de pleno derecho y sin compensación especial alguna del proyecto de obra.

CAPÍTULO VIII DE LAS IMPUGNACIONES

Artículo 36º - AL ACTO DE APERTURA DE LAS OFERTAS Y A LAS PROPUESTAS.

Los oferentes podrán tomar vista del expediente dentro de los dos (2) días hábiles de cerrado el acto de apertura del sobre. Asimismo, podrán formular observaciones respecto del mismo y de las otras ofertas por el plazo de quince (15) días hábiles desde el acto de apertura.

Artículo 37º - AL ACTO DE ADJUDICACIÓN

Las impugnaciones que eventualmente puedan formularse por los oferentes contra el acto de adjudicación deberán ser interpuestas dentro de los plazos establecidos por la Ley N° 9003. En todos los casos, las impugnaciones deberán afianzarse mediante un depósito en efectivo equivalente al 0,001% del monto total de la inversión proyectada según la oferta presentada.

Las impugnaciones que se formulen contra todo el proceso de licitación o el acto de adjudicación no obligan a suspender el proceso de licitación ni el de contratación, salvo decisión en contrario de la Autoridad de Aplicación, quien resolverá sobre las mismas.

Artículo 38º - A LA FORMA Y TRAMITACIÓN POSTERIOR

La impugnación prevista en el artículo anterior debe hallarse debida y detalladamente fundada.

En el supuesto de ser aceptada cualquiera de las impugnaciones, las garantías serán restituidas sin actualización ni intereses. En caso de rechazo de las mismas, las garantías constituidas serán ejecutadas. Si una impugnación abarcara varios aspectos, bastará el rechazo de uno solo de ellos para la pérdida total de la garantía.

Las garantías constituidas para afianzar impugnaciones, lo serán por tiempo indeterminado y serán además, irrevocables y ejecutables de pleno derecho.

Su constitución en tiempo y forma será condición habilitante e inexcusable para efectuar impugnaciones. En virtud de ello, cualquier nota o presentación que no viniere acompañada del comprobante de constitución de la garantía correspondiente, será inmediatamente devuelta a quienes las hubieren presentado, no dando lugar, bajo ningún concepto, a la iniciación de trámite administrativo alguno.

La interposición de impugnaciones y/o recursos no genera efectos suspensivos, ni interrumpe el procedimiento, en ninguna de sus etapas.

CAPÍTULO IX DEL CONTRATO Y SU EJECUCIÓN

Artículo 39º - DOCUMENTOS DEL CONTRATO

Formarán parte integrante del Contrato:

39.1 El Pliego de Bases y Condiciones.

39.2 Las Circulares emitidas.

39.3 La oferta adjudicada, incluyendo el Plan de Trabajos Definitivo.

39.4 La Resolución de adjudicación.

Artículo 40º - FORMALIZACIÓN DEL CONTRATO

Resuelta la Adjudicación y notificado debidamente el adjudicatario, el mismo deberá comparecer ante la Autoridad de Aplicación dentro del plazo que esta le indique a efectos de suscribir el contrato de concesión.

Artículo 41º - INCOMPARECENCIA DEL ADJUDICATARIO

Si el Adjudicatario no compareciera a suscribir el contrato, o no constituyera la garantía de mantenimiento del mismo, ni cumpliera con las demás obligaciones exigidas dentro del plazo establecido o su prórroga acordada, se dejará sin efecto la Adjudicación, notificando por escrito a todos los oferentes, y se ejecutará automáticamente la garantía de mantenimiento de oferta. Inmediatamente, la Autoridad de Aplicación podrá emitir una nueva resolución de adjudicación.

Artículo 42º - APROBACIÓN Y VIGENCIA DEL CONTRATO

El Contrato de Concesión será aprobado mediante Resolución conjunta del Ministerio de Gobierno, Infraestructura y Desarrollo Territorial y del Ente Mendoza Turismo, siendo ambos organismos la Autoridad responsable del procedimiento licitatorio, y adquirirá plena validez, eficacia jurídica y comienzo de ejecución a partir de la publicación en el Boletín Oficial de la Provincia de Mendoza o de su notificación fehaciente al Adjudicatario, lo que antes ocurra.

Artículo 43º - PLAZO DE LA CONCESIÓN

El Contrato de Concesión tendrá la vigencia propuesta por la oferta que resulte adjudicada.

El curso de dicho plazo podrá ser suspendido por la Autoridad de Aplicación, por razones de fuerza mayor que así lo justificaren.

Las demoras injustificadas en que incurriera el Concesionario en la ejecución de las obras y/o trabajos no darán lugar a prórroga en el plazo de la concesión.

En caso de extinción de la concesión, todas las mejoras e instalaciones, muebles e inmuebles, equipamientos y maquinarias, así como los elementos decorativos pasarán a la Provincia de pleno derecho, sin compensación alguna.

Artículo 44º - CONSTANCIAS PREVIAS

Previo a suscribir el Contrato, el Adjudicatario deberá acreditar:

- a) Haber cumplimentado la constitución de la garantía de cumplimiento del Contrato, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 45.
- b) Encontrarse inscripto para el cumplimiento integral de las obligaciones previsionales y tributarias para con el Fisco Nacional, Provincial y Municipal.
- c) Haber tomado a su cargo los seguros que se detallan en el presente pliego, conforme con a las coberturas y condiciones indicadas en el mismo, e incluir la constancia de haber cancelado su prima/premio.

En caso de desistimiento de la adjudicación o de ser declarada la rescisión contractual, el Ministerio de Gobierno, Infraestructura y Desarrollo Territorial y el Ente Mendoza Turismo quedará facultado, si lo consideran conveniente, para adjudicar la oferta que haya seguido en el orden de mérito elaborado por la Comisión.

Artículo 45º - GARANTÍAS

El Adjudicatario y Concesionario estarán sujetos a las siguientes garantías:

45.1 Garantía de cumplimiento del contrato. La Garantía de Cumplimiento del Contrato deberá constituirse por un monto no inferior al cinco por ciento (5%) del monto total de la inversión prevista en el plan propuesto en dólares estadounidenses, resultando de aplicación lo dispuesto en el Artículo 29 de Ley N°4416.

La misma deberá ser constituida previa a la suscripción del contrato.

La tipología de la garantía deberá ser formalizada por cualquiera de los siguientes instrumentos:

- a) En dinero y/o cheque y/o giro contra una entidad bancaria.
- b) Seguro de caución otorgado por una empresa legalmente habilitada por la Superintendencia de Seguros de la Nación. El Comitente podrá solicitar la sustitución de la empresa aseguradora propuesta, a su satisfacción.
- c) Por cualquier otro medio que, mediante norma legal, determine la Dirección General de Contrataciones Públicas y Gestión de Bienes.

45.2 Plazo de garantía. Una vez labrada el acta de recepción provisoria correspondiente a cada avance del plan de inversiones, comenzará a correr el plazo de garantía de doce (12) meses contados a partir de la fecha de la mencionada acta. A partir de la fecha de recepción provisoria correspondiente, y durante el plazo de garantía, el Contratista deberá reparar los defectos, degradaciones, averías y desperfectos que se produjeren, y deberá además efectuar las composturas, reposiciones o sustituciones de materiales, estructuras, instalaciones, etc., salvo los que se produjeren por el uso indebido de ellos. Subsanadas las deficiencias a satisfacción de la Administración, ésta podrá fijar un plazo adicional de garantía para la parte objetada. Vencido el plazo de garantía, si el Contratista no hubiere resuelto las observaciones dadas por la Inspección de obra, no tendrá derecho a reclamación alguna por el período extra que tardare en resolverlas y de hecho se extenderá automáticamente el plazo de garantía.

45.3 Responsabilidad Legal. El Contratista será responsable de sus trabajos conforme al Decreto-Ley N° 4416/80, al Art. 154 de la Ley N° 8706 y su Decreto Reglamentario N°1000/2015, al Código Civil y Comercial de la Nación, y a las demás leyes vigentes, y sin exclusión de la aplicación de los principios comunes sobre responsabilidad por las obligaciones de hacer; por lo que con la Recepción Definitiva de la obra el Contratista no quedará libre de la responsabilidad por aquellos vicios ocultos que no pudieren aparecer o no pudieren ser advertidos al tiempo de la recepción,

aun cuando de ellos no pudieren resultar la ruina de la obra; en estos casos la Administración tendrá (120) ciento veinte días corridos, a partir de su descubrimiento, para denunciarlos al Contratista.

Artículo 46º - PLAN DE TRABAJOS

El Adjudicatario dentro de los diez (10) días hábiles de producida la aprobación del Plan de inversión por la Subsecretaría de Infraestructura y Desarrollo Territorial, conforme a lo dispuesto en el presente Pliego, deberá presentar a la Autoridad de Aplicación el Plan de Trabajos Definitivo de las construcciones e infraestructura que se hubiere comprometido a realizar, al que deberá ajustarse la ejecución de todos los trabajos resultantes del Contrato, incluidos los estudios, proyectos, obras propiamente dichas, suministros, etc.

Una vez terminadas, las obras comprometidas, el Concesionario deberá poner en funcionamiento, los servicios que ofrezca habilitados por los organismos competentes.

Las sanciones previstas por las demoras injustificadas en que incurriera el Concesionario, en la ejecución de las obras y/o trabajos, se establecerán en el respectivo Contrato de Concesión.

Artículo 47º - CANON

47.1 Tipología: el canon mensual a pagar se calculará en un porcentaje de la facturación mensual de la Concesionaria por la explotación de la concesión. Todas las actividades que se desarrollen en el inmueble objeto de la concesión deberán implicar una contraprestación para la Concesionaria.

El mismo deberá ser abonado a partir del inicio de explotación, correspondiendo en los primeros cinco (5) años reinvertir ese monto en mejoras para zonas de uso común.

47.2 Porcentaje del canon: el Concesionario deberá cumplir con la obligación de pagar el canon en la extensión propuesta en su oferta, anexo V del presente pliego.

47.3 Momento de pago: El canon deberá ser pagado a “mes calendario vencido” dentro de los diez (10) días siguientes del cierre mensual correspondiente o el día hábil inmediato posterior.

47.4 Modalidad de pago: Depósito bancario en la Cta. N°24056280291890, que el Ente Mendoza Turismo posee en el Banco de la Nación Argentina o la que en el futuro se le indique. La concesionaria deberá presentar todos los meses, una nota acompañando la declaración jurada de ingresos brutos y copia de la boleta de depósito del canon. Sin cuya presentación se considerará incumplida la obligación de pago. El Comitente se reserva la potestad de incluir pautas operativas e informativas relacionadas con la rendición de ingresos a cargo del Concesionario.

47.5 Mora: En caso de falta de pago en término, la mora se producirá automáticamente y sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial alguna. Devengando la obligación incumplida intereses moratorios que se calcularán según la “Tasa de interés nominal anual variable, vencida a treinta (30) días, en pesos de la cartera general del Banco de la Nación Argentina”, vigente a la fecha de la liquidación de la deuda y pago de la misma. Sin perjuicio de ello, la mora imputable al Concesionario en el pago del canon, lo

hará pasible de las sanciones especificadas en este Pliego.

CAPÍTULO X

DE LA FISCALIZACIÓN

Artículo 48º - CONTROL DE LA CONCESIÓN. COMPETENCIA.

Será competencia del Ministerio de Gobierno, Infraestructura y Desarrollo Territorial, a través de la Subsecretaría de Infraestructura auditar el cumplimiento del Plan de Inversiones, calidad de los materiales, procedimientos constructivos y normas de aplicación. A tales fines realizará inspecciones de obra que considere necesarias, ello sin perjuicio de las inspecciones que de suyo realicen la Municipalidad de Las Heras de acuerdo con sus propias normativas y Código de Edificación.

Será competencia del EMETUR auditar el cumplimiento del plan de explotación en el marco de sus competencias establecidas en Ley N°8845.

A los fines del control del monto en concepto de canon, el contrato establecerá la metodología y reporte informativo de los servicios facturados.

El Ministerio de Gobierno, Infraestructura y Desarrollo Territorial tendrá competencia para intervenir y resolver todo tipo de planteos administrativos y/o judiciales de carácter legal desde la adjudicación y durante toda la vida de la concesión.

Podrán EMETUR y el Ministerio de Gobierno, Infraestructura y Desarrollo Territorial; reglamentar y notificar a la adjudicataria, la forma, procedimientos y medios de comunicación entre ambas.

CAPÍTULO XI

DE LAS SANCIONES POR INCUMPLIMIENTOS

Artículo 49º - SANCIONES Y MULTAS

Los incumplimientos del contrato verificados por la Comitente a través de sus inspecciones y auditorías darán lugar a la aplicación de sanciones que se graduarán en función a la gravedad de la infracción cometida, de conformidad a lo establecido en el artículo 51 del presente pliego y sin perjuicio de las sanciones y penalidades establecidas en el régimen general por las Leyes N° 8706 y Decreto Ley N° 4416 y sus respectivas reglamentaciones.

Artículo 50º - PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN Y DESCARGO

Constatada una infracción se labrará el acta correspondiente, dejándose constancia de la fecha, hora y causa de la infracción. En lo que respecta al procedimiento y oportunidad de descargo y resolución respectiva será de

aplicación lo dispuesto por el artículo 154 del Decreto Reglamentario N° 1000/15 o que lo sustituya.

Artículo 51º - TIPIFICACIÓN DE INCUMPLIMIENTOS Y MONTOS DE LAS MULTAS

Sin perjuicio de lo dispuesto por las normas generales aplicables en materia de sanciones y penalidades, regirán las siguientes disposiciones especiales que se exponen a continuación:

- a) En caso de mora en el cumplimiento de las obligaciones resultantes del Plan de Trabajo Definitivo, por cada obligación incumplida se aplicará una multa del uno por ciento (1%) de la Garantía de Contrato por cada cinco (5) días hábiles de atraso.
- b) En caso de incumplimiento de las obligaciones resultantes del Plan de Explotación, por cada obligación incumplida se aplicará una multa entre el uno por ciento (1%) y el veinte por ciento (20%) de la Garantía de Contrato, graduándose la multa según si dicho incumplimiento es relativo o absoluto, parcial o total, principal o accesorio.
- c) En caso de mora en el pago del canon, se aplicará una multa equivalente al triple de la tasa de interés moratoria estipulada en el Art. 47º, numeral 47.5 del presente Pliego.

Artículo 52º - RESCISIÓN DEL CONTRATO POR INCUMPLIMIENTO

Serán causales de rescisión contractual por incumplimiento, con pérdida de la Garantía de cumplimiento, en los siguientes casos:

- a) El incumplimiento absoluto y definitivo de las obligaciones nucleares del contrato relacionadas con el Plan de Inversiones y de Explotación inherente a la concesión, imputable al Concesionario.
- b) En el caso de mora imputable al Concesionario en el pago del canon mensual por más de tres (3) meses.
- c) Cuando el Concesionario ceda o transfiera total o parcialmente el contrato sin previa autorización del concedente.
- d) Cuando el Concesionario se atrase en más de cuatro (4) meses en el cumplimiento de inversiones y ejecución de obras a las que se obliga mediante el cronograma presentado y aprobado.
- e) Cuando el Concesionario dejara de prestar, por más de cuatro semanas y sin aviso previo al Comitente, los servicios comprometidos en el Plan de Explotación.
- f) Cuando el Concesionario reincidiera en más de tres (3) oportunidades, dentro de un período anual, en incumplimientos de carácter relativo de la misma obligación, el Comitente podrá declarar la rescisión del contrato, si tal estado de reincidencia, a criterio del Comitente, fuere incompatible con la continuidad del contrato.

CAPÍTULO XII DE LOS SEGUROS

Artículo 53º - CARACTERÍSTICAS

El Concesionario deberá contratar los seguros que se especifican en los artículos subsiguientes, ajustándose a las leyes que sobre la materia rigen en la República Argentina.

Las pólizas de seguro deberán conformarse de manera tal que resulten ejecutables a la primera intimación fehaciente, la póliza debe indicar que la Aseguradora se constituye en fiador solidario liso, llano y principal pagador, con renuncia a los beneficios de división y excusión.

Serán emitidas por aseguradoras habilitadas por la Superintendencia de Seguros de la Nación, pudiendo el Comitente solicitar la sustitución de la empresa aseguradora propuesta, si considerase necesario garantizar una mayor solvencia y respaldo para los fines de dicha contratación.

Artículo 54º - REQUISITOS

Las pólizas de seguros deberán cumplimentar los siguientes requisitos:

- a) Las pólizas de seguro a contratar por el Concesionario deberán incluir, como coasegurado a la Autoridad de Aplicación salvo en la póliza de seguro de riesgos de trabajo.
- b) En las condiciones particulares de las mismas se deberá especificar que “El Asegurador se compromete a no variar la vigencia y demás términos y condiciones, sin la previa autorización del Gobierno de la Provincia de Mendoza”.
- c) Deberá acompañarse recibo de pago correspondiente, conforme la modalidad pactada con el asegurador, para el cumplimiento de dicha obligación total.
- d) El costo de todos los seguros exigidos en este Pliego, será exclusivamente a cargo del Concesionario.
- e) El Concesionario se compromete a entregar al Comitente, copias válidas de las pólizas de seguro que correspondan a la Concesión, así como copia de los recibos de pago de las pólizas, por lo menos diez (10) días antes del inicio de los riesgos a cubrir.

Artículo 55º - SEGURO DE RIESGO DE TRABAJO

El Concesionario, previo a la iniciación de la ejecución del contrato de concesión, en cualquiera de los derechos inherentes a su objeto, contratará el correspondiente seguro para su personal en un todo de acuerdo con lo establecido en la Ley Nacional N° 24557 y modificatorias, vigente sobre Riesgos del Trabajo y exigirá la presentación de igual cobertura para el personal de sus eventuales contratistas y subcontratistas. Dichos seguros serán acreditados ante la Autoridad de Aplicación, como asimismo su cumplimiento.

Artículo 56º - SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL Y COBERTURA DE DAÑOS GENERALES

El Concesionario deberá previo a la iniciación de la ejecución del contrato de concesión, en cualquiera de los derechos inherentes a su objeto, tomar un Seguro de Responsabilidad Civil a nombre conjunto del Concesionario y del Comitente contra cualquier daño, pérdida o lesión que pueda sobrevenir a propiedades o personas a causa de la ejecución del proyecto o la explotación de las áreas concedidas o como consecuencia del Contrato. En lo que respecta a la extensión de las sumas aseguradas, regirá lo dispuesto por el tercer párrafo del Art. 53º del presente Pliego.

Asimismo, el Concesionario deberá contratar un seguro para cubrir los riesgos de pérdidas totales y/o parciales por incendio, daño, hurto, robo y demás contingencias asegurables sobre los bienes dados en concesión, bajo las condiciones habituales de mercado.

CAPÍTULO XIII

DE LA FINALIZACIÓN DE LA CONCESIÓN

Artículo 57º - FORMAS DE FINALIZACIÓN

La concesión terminará por:

- Vencimiento del plazo.
- Rescisión por incumplimiento del Concesionario.
- Quiebra del Concesionario.
- Fuerza mayor.

57.1 Vencimiento del Plazo:

La concesión se extingue por el cumplimiento del plazo por el que fue contratada con más la prórroga que se hubiera otorgado.

Si al vencimiento de la concesión de las áreas concedidas no se encontrare con el grado de mantenimiento exigido o no se completaren o repusieren los bienes que corresponda devolver por el Concesionario, no será desafectada ni devuelta la Garantía de cumplimiento de contrato.

El Comitente podrá aplicar la Garantía de cumplimiento de Contrato a la reparación o adquisición de bienes deteriorados o indebidamente retirados que debieran ser devueltos a la finalización de la concesión, así como elevar el nivel exigido de mantenimiento de los sectores de las áreas concedidas, sin perjuicio de otras acciones que correspondan.

57.2 Rescisión del contrato por Incumplimiento.

En este supuesto, será aplicable lo dispuesto por las cláusulas previstas en el Capítulo XI del presente Pliego.

Sin perjuicio del régimen anteriormente citado, queda establecido que en este supuesto de rescisión contractual, no le corresponderá al Concesionario derecho alguno en concepto de indemnización por el monto de las inversiones efectuadas y no amortizadas al tiempo del acto que dispone la rescisión.

57.3 Quiebra del Concesionario.

La declaración de la quiebra del Concesionario determinará la rescisión de la concesión con la pérdida de la Garantía de Cumplimiento de Contrato y demás consecuencias establecidas en el Contrato.

57.4 Fuerza mayor.

En el supuesto de que alguna de las obras realizadas por el Concesionario y/o de la infraestructura existente resulte destruida o inutilizable por caso fortuito o fuerza mayor, de modo tal que ello impida la continuidad de la ejecución del contrato, las partes podrán acordar la rescisión y los efectos de dicha extinción contractual. En el supuesto de no arribarse a un acuerdo, la Administración resolverá per sé tales cuestiones.

Artículo 58º - EFECTOS DE LA FINALIZACIÓN DE LA CONCESIÓN.

Extinguida la concesión por cualquiera de las causales previstas en el Artículo precedente, revertirán a la Provincia de Mendoza, sin cargo alguno, todos los bienes inmuebles y muebles cedidos originariamente al tiempo del perfeccionamiento del contrato, y todos los demás que se hayan incorporado a la infraestructura afectada a la explotación de la concesión.

El Concesionario cumplirá esta obligación de manera inmediata a la extinción de la concesión, restituyendo los bienes en buen estado de conservación estructural y funcional, sin perjuicio del deterioro normal provocado por el paso del tiempo y el uso regular de los mismos.

El Concesionario deberá cumplir asimismo los actos formales de transferencia dominial de los bienes, según corresponda.

También deberá entregarse sin cargo alguno el material y equipos adquiridos por el Concesionario para reemplazar aquel cedido por la Comitente, cuya vida útil se hubiese extinguido, o que económicamente no sean recuperables por reparación.

A estos efectos, las partes deberán practicar el inventario actualizado. El mismo será efectuado ante Escribano Público por peritos y/o técnicos en la materia, nombrados por el Comitente, pudiendo participar el Concesionario en estos actos.

El Concesionario será asimismo exclusivo responsable por las consecuencias que resulten de la extinción de la Concesión, respecto de sus relaciones laborales y contractuales que lo vinculen con terceros.

ANEXO I

Nota EPREGTS N° 1907/24

Mendoza 31 de octubre de 2024

Sres. EMETUR

**Ref. Potencia disponible en el Centro
de Actividades de Montaña Los Penitentes**

De nuestra mayor consideración:

En función de lo requerido, ratificamos que la disponibilidad de potencia en el Centro de Actividades de la Referencia sigue siendo de 34,4 KW, no habiéndose modificado dicha disponibilidad desde la fecha del anterior informe en septiembre de 2022.

Se adjunta documentación respaldatoria recabada en EDEMSA.

Atentamente



Mendoza, 31 de Octubre de 2024

Señora
Cdora. ANDREA MARIELA MOLINA
Presidente del Directorio
Ente Provincial Regulador Eléctrico

Nota ARE N° 1965/24
Ref.: Información sobre suministros Los Penitentes S.A.

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Ud. en nombre y representación de **Empresa Distribuidora de Electricidad de Mendoza S.A. - EDEMSA**, con el objeto de remitir copia de la nota ARE N° 1092/22 con la información solicitada sobre los suministros de Los Penitentes S.A., la que ratificamos en todos sus términos.

Al día de la fecha todos los suministros (incluido el NIC 3065098) se encuentran cortados, dados de baja, con deuda pendiente.

Sin más, saludo a Ud. atentamente.

CARINA COCUELLE
ABOGADA
AGENTES REGULADORES
EDEMSA

Belgrano 815, Ciudad
M5500FIQ, Mendoza, Argentina
(0261) 4497300 / 0800 3 333672
www.edemsa.com



Mendoza, 2 de Septiembre de 2022

Señor
Ing. HÉCTOR LASPADA
Gerente Técnico del Suministro
Ente Provincial Regulador Eléctrico

Nota ARE N° 1092/22

Ref: Nota GTS N° 2027/22 – Información suministros Los Penitentes S.A.

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Ud. en nombre y representación de
Empresa Distribuidora de Electricidad de Mendoza S.A. - EDEMSA, con el
objeto de remitir la información solicitada en la nota de referencia, según de
detalla a continuación:

SUMINISTRO	CONTRATO	ESTADO ACTUAL	DIRECCIÓN	LOCALIDAD	MAXIMA POTENCIA ADMISIBLE
3065098	3063409	Situación correcta	RUTA NACIONAL 7 KM 161	PENITENTES	7 kW
1041884	S/C	Baja Forzada	RUTA NACIONAL 7 LA MIRAGE S/N	PENITENTES	10 kW
1041889	S/C	Baja Voluntaria	RUTA NACIONAL 7 SIN NUMERO	PENITENTES	10 kW
1041892	S/C	Baja Forzada	RUTA NACIONAL 7 OBRADOR CENTRO DE ESQUI ORCONES	PENITENTES	3,7 Kw
1041976	S/C	Baja Forzada	RUTA NACIONAL 7 KM 162 / CABAÑAS	PENITENTES	3,7 kW

Sin más, saludo a Ud. atentamente.



CARINA COCUELLE
ABOGADA
MIEMBRO TRIBUNAL
EDEMSA

Belgrano 815, Ciudad
M5500FIQ, Mendoza, Argentina
(0261) 4497300 / 0800 3 333672
www.edemsa.com

De : SEstrada

Para : HMingorance

Fecha: 30/10/2024

Ref.: Informe servicio Penitentes

Mediante el presente se informa sobre el servicio de la localidad Los Penitentes.

Servicio de Distribución (Agua):

La capacidad de producción promedio 7.800m³ mensuales se abastece desde arroyo Los Azules en verano y en invierno del arroyo Santa María y aproximadamente 250 clientes. No cuenta con posibilidad de tratar turbio.

Servicio de Recolección (Cloaca):

La localidad cuenta con servicio y mantenimiento de redes colectoras y disposición final en Peines de Infiltración.

Complejo Ayelen, solamente cuenta con Servicio de Agua Potable.



Elaborado por SEBASTIAN ESTRADA	Verificado por	Aprobado por
Fecha: Firma:	Fecha: Firma:	Fecha: Firma:

Mendoza, 31 de Octubre de 2.024

A la Señora
Presidente de EMETUR
Lic. Gabriela Testa
S-----//-----D

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Usted a los fines de dar respuesta a su solicitud de información vinculada a la posibilidad de uso de agua para fabricar nieve para la práctica de actividades deportivas, en el marco del próximo llamado a licitación de la concesión a 50 años del Centro de Actividades de Montaña Los Penitentes.

Conforme lo dispone la Resolución N° 944/06/HTA, modificada por Resolución N° 334/2021 HTA, cualquier Permiso Precario y/o Temporario que se otorgue en la cuenca del Río Mendoza, deberá estar sometido previamente a un proceso de determinación de la viabilidad (Técnica y Jurídica) del uso de agua en función del sitio de emplazamiento y demás características del proyecto, y de la inversión en obras, -valor llave-, que generen la disponibilidad de agua que resultare factible autorizar por parte de la Autoridad del agua provincial, Departamento General de Irrigación, a mi cargo.

En el caso concreto puede estimarse a priori que, por tratarse de un uso no consuntivo de agua a utilizar en época invernal, la que además coincide con el período anual de corta durante el cual no se dotan los canales para los usos agrícolas, industriales, entre otros, una vez determinado y abonado el Valor Llave con el que se financien las obras que son necesarias para generar la disponibilidad requerida para el proceso de innovación, resultaría factible autorizar el Uso Recreativo (NO consuntivo) de agua para la fabricación de nieve artificial en la zona a licitar.

Por lo expuesto se solicita a Usted que se incorporen de manera expresa a los términos de los pliegos licitatorios la exigencia de formular la siguiente Declaración Jurada:


J. MARINELLI, SERGIO L. MARINELLI
SUPERINTENDENTE GENERAL
DE IRRIGACIÓN

Asunto: DECLARACIÓN JURADA DE CONOCIMIENTO DE NORMAS RELATIVAS AL USO DEL AGUA PUBLICA EN MENDOZA.

Apreciados Señores,

En mi carácter de Representante de identificado con (indicar tipo de documento) N°, según consta en el Poder Especial que forma parte de la documentación de esta Oferta, confirmo y declaro bajo la gravedad del juramento, que CONOCEMOS LOS TÉRMINOS de la legislación de aguas vigente, en particular Ley General de Aguas, y modificatorias, Ley N° 4035, Ley N° 6044 y Resoluciones del Departamento General de Irrigación N° 944/06, y modificatorias, N° 334/21 y N° 778/96 Texto Ordenado por Resolución 52/20 todas del HTA y reglamentarias de la Superintendencia. Además, declaramos conocer las condiciones legales y técnicas que se deberán cumplimentar al solicitar un permiso de usos de agua para fabricación de nieve artificial en el sitio donde se ubica el Predio.

En consecuencia, de lo anterior, confirmamos que nuestra Oferta ha tomado en consideración toda la información aportada por el Comitente, así como toda la que razonablemente hemos reunido para la elaboración de nuestra Oferta y que en consecuencia nada tendremos que reclamar al Comitente por cualquier consecuencia derivada de la falta de disponibilidad de recurso hídrico en el sitio donde se encuentra el Centro.


Srgim. SERGIO L. MARINELLI
SUPERINTENDENTE GENERAL
DE IRRIGACIÓN



Gobierno de la Provincia de Mendoza
República Argentina

Nota

Número:

Mendoza,

Referencia: Informe Disponibilidad de Agua Departamento General de Irrigación

A: Gabriel Osvaldo TESTA (DGIRR),

Con Copia A: Marianela Lourdes Pivetta (EMETUR), Diego CORONEL (DGIRR),

De mi mayor consideración:

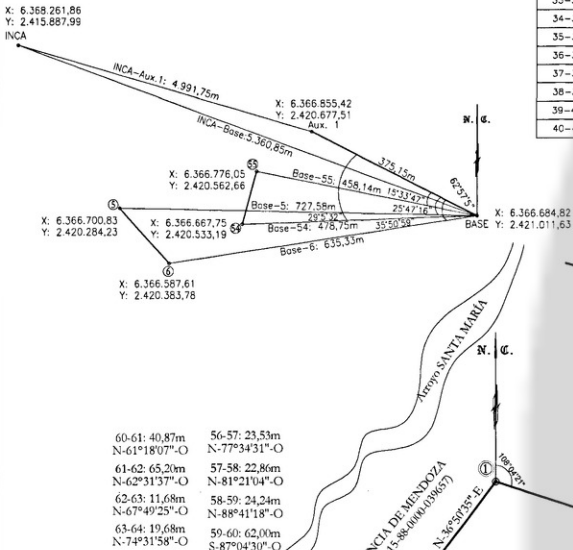
El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 2 pagina/s.

Sin otro particular saluda atte.

Digitally signed by GDE GDEMZA - Gestion Documental Electronica MENDOZA
DN: cn=GDE GDEMZA - Gestion Documental Electronica MENDOZA, c=AR, o=Ministerio de Gobierno Trabajo y Justicia,
ou=Direccion General de Informatica y Comunicaciones, serialNumber=CUIT 30999130638
Date: 2024.11.01 10:21:38 -03'00'

Digitally signed by GDE GDEMZA - Gestion Documental Electronica
MENDOZA
DN: cn=GDE GDEMZA - Gestion Documental Electronica
MENDOZA, c=AR, o=Ministerio de Gobierno Trabajo y Justicia,
ou=Direccion General de Informatica y Comunicaciones,
serialNumber=CUIT 30999130638
Date: 2024.11.01 10:21:40 -03'00'

CROQUIS DE VINCULACION
Proyección: GAUSS-KRÜGER
DATUM = POSGAR - 98
FAJA 2



Polígono	Nom. Cat. (Vigente)	Nom. Cat. Actualizado	P. Rentas	P. Munic.	Sup. S/Men y Tit.
1	- - - -	667207-0000-0	03-36407-0	25.802	29ha6.199,97 m2
2	-036420-0000-8	036430-0000-9	03-36420-5	25.799	12ha0.733,58 m2
3	- - - -	667200-0000-8	03-31417-6	25.839	6ha4.873,74 m2
4	-036411-0000-9	036422-0000-4	03-36411-4	25.790	2.092,23 m2
5	-036415-0000-7	036425-0000-8	03-36415-5	25.794	2.359,88 m2
6	- - - -	665214-0000-6	03-36416-3	25.795	1.808,24 m2
7	-036417-0000-6	036426-0000-2	03-36417-1	25.796	1.662,02 m2
8	-036418-0000-1	036428-0000-1	03-36418-9	25.797	4.513,00 m2
9	-036419-0000-5	036429-0000-6	03-36419-7	25.798	3.545,07 m2

Pasajes	Nom. Cat. (Baja)	P. Rentas	Nom. Catastral	P. Rentas	P. Munic.	Sup. S/Men y Tit.
1,2,3 y 4	-036421-0000-2	03-036421-3	- - - -	- - - -	NO TIENE	754,56 m2
1	- - - -	- - - -	036418-0000-8	03-71.112-4	NO TIENE	199,95 m2
2	- - - -	- - - -	036416-0000-9	03-71.113-2	NO TIENE	158,38 m2
3	- - - -	- - - -	036414-0000-0	03-71.114-0	NO TIENE	170,58 m2
4	- - - -	- - - -	036412-0000-1	03-71.115-7	NO TIENE	225,65 m2

LADO	DISTANCIA	VERT.	ANG.INT.	X	Y
100-19	49,00	100	32°47'40"	6.366.545,73	2.421.473,67
19-20	32,77	19	151°25'33"	6.366.570,65	2.421.515,85
20-21	120,15	20	198°50'48"	6.366.571,79	2.421.548,60
21-22	130,00	21	153°29'25"	6.366.614,55	2.421.660,89
22-23	92,20	22	220°36'57"	6.366.601,72	2.421.780,26
23-24	385,79	23	240°6'2"	6.366.654,51	2.421.865,84
24-25	28,71	24	231°47'46"	6.367.038,81	2.421.831,97
25-26	65,59	25	188°37'11"	6.367.054,52	2.421.807,53
26-27	114,34	26	178°28'3"	6.367.070,72	2.421.748,27
27-28	53,39	27	102°17'15"	6.367.132,05	2.421.645,57
28-29	136,86	28	99°30'42"	6.367.183,89	2.421.658,30
29-30	111,48	29	163°47'3"	6.367.173,67	2.421.794,78
30-31	59,60	30	86°42'0"	6.367.134,63	2.421.899,20
31-32	32,38	31	157°6'58"	6.367.080,10	2.421.875,14
32-33	293,39	32	232°11'17"	6.367.057,89	2.421.851,59
33-34	242,30	33	239°12'55"	6.366.765,77	2.421.878,88
34-35	169,68	34	122°23'23"	6.366.661,86	2.422.097,68
35-36	50,00	35	255°12'7"	6.366.493,22	2.422.118,19
36-37	119,86	36	02°53'38"	6.366.486,39	2.422.167,72
37-38	212,24	37	188°29'40"	6.366.498,42	2.422.048,46
38-39	49,93	38	177°13'0"	6.366.488,30	2.421.836,47
39-40	41,87	39	181°50'6"	6.366.488,51	2.421.786,53
40-41	90,34	40	178°19'19"	6.366.487,35	2.421.744,68

Polígono 2: 12ha 0.733,58 m2

LADO	DISTANCIA	VERT.	ANG.INT.	X	Y
41-42	324,75	41	178°8'49"	6.366.487,47	2.421.654,35
42-43	74,02	42	178°49'0"	6.366.498,44	2.421.329,78
43-44	74,00	43	178°2'56"	6.366.502,46	2.421.255,87
44-45	28,41	44	178°49'8"	6.366.509,00	2.421.182,15
45-46	57,23	45	80°56'23"	6.366.512,09	2.421.153,91
46-47	86,33	46	90°33'54"	6.366.567,30	2.421.169,02
47-48	39,51	47	134°59'55"	6.366.545,32	2.421.252,51
48-49	9,69	48	237°55'37"	6.366.511,19	2.421.272,42
49-50	85,20	49	179°59'26"	6.366.510,88	2.421.282,11
50-51	5,00	50	179°54'40"	6.366.508,16	2.421.367,27
51-52	75,00	51	179°58'42"	6.366.508,00	2.421.372,26
52-53	47,00	52	180°0'15"	6.366.505,46	2.421.447,22
53-54	5,00	53	180°3'2"	6.366.503,87	2.421.494,19
54-55	37,99	54	108°10'28"	6.366.503,71	2.421.499,19
55-56	105,01	55	180°0'20"	6.366.502,49	2.421.537,17
56-57	81,09	56	181°39'19"	6.366.495,15	2.421.642,12
57-58	42,89	57	269°49'48"	6.366.498,81	2.421.723,21
58-59	80,00	58	268°34'38"	6.366.541,70	2.421.723,52
59-60	105,01	59	180°0'15"	6.366.544,26	2.421.643,56
60-61	15,51	60	180°0'17"	6.366.547,60	2.421.538,61
61-62	22,57	61	105°10'31"	6.366.548,10	2.421.523,10
62-63	5,00	62	169°4'18"	6.366.544,68	2.421.500,79
63-64	22,14	63	180°0'17"	6.366.544,46	2.421.447,22

Polígono 6: 1.808,24 m2

LADO	RUMBO	DISTANCIA	VERT.	ANG.INT.	X	Y
116-117	S 75°14'50" E	22,57	116	90°33'26"	6.366.612,65	2.421.181,44
117-118	S 34°34'24" E	29,31	117	138°28'35"	6.366.566,77	2.421.355,69
118-119	S 87°45'59" E	76,22	118	232°2'34"	6.366.547,60	2.421.372,39
119-120	S 02°14'09" W	3,00	119	89°59'53"	6.366.539,71	2.421.448,56
120-121	N 87°45'40" W	104,00	120	89°59'48"	6.366.536,71	2.421.448,44
121-122	N 50°21'24" W	29,72	121	127°35'44"	6.366.540,77	2.421.344,51
122-123	N 75°19'20" W	155,00	122	224°53'56"	6.366.566,42	2.421.329,48
123-124	N 15°18'36" E	7,01	123	89°26'4"	6.366.605,87	2.421.179,58

Polígono 4: 2.092,23 m2

LADO	RUMBO	DISTANCIA	VERT.	ANG.INT.	X	Y
94-95	S 87°49'40" E	75,00	94	89°59'18"	6.366.539,84	2.421.373,49
95-96	S 02°14'09" W	31,27	95	90°0'12"	6.366.536,71	2.421.448,44
96-97	N 88°03'36" W	75,00	96	90°17'46"	6.366.505,46	2.421.447,22
97-98	N 02°13'39" E	31,66	97	89°42'43"	6.366.508,00	2.421.372,26

Polígono 5: 2.359,88 m2

LADO	RUMBO	DISTANCIA	VERT.	ANG.INT.	X	Y
98-99	S 87°46'32" E	14,00	98	90°0'42"	6.366.539,70	2.421.448,56
99-100	N 59°25'41" E	12,93	99	212°47'45"	6.366.539,16	2.421.462,54
100-101	S 87°46'32" E	22,14	100	147°12'20"	6.366.545,73	2.421.473,67
101-102	S 02°14'31" W	41,03	101	89°59'50"	6.366.547,44	2.421.495,80
102-103	N 88°04'05" W	47,00	102	90°18'36"	6.366.503,87	2.421.494,19
103-104	N 02°14'09" E	34,27	103	89°41'47"	6.366.504,46	2.421.447,22

Polígono 9: 3.545,07 m2

LADO	RUMBO	DISTANCIA	VERT.	ANG.INT.	X	Y
104-105	N 81°17'47" E	22,57	104	100°56'36"	6.366.544,68	2.421.500,79
105-106	S 81°04'33" E	15,51	105	169°28'29"	6.366.548,10	2.421.523,10
106-107	S 87°45'59" E	45,13	106	89°59'36"	6.366.547,60	2.421.372,39
107-108	N 88°10'05" W	37,99	107	89°59'47"	6.366.502,49	2.421.537,17
108-109	N 02°14'22" E	41,00	108	89°35'33"	6.366.503,71	2.421.499,19

Polígono 7: 1.662,02 m2

LADO	RUMBO	DISTANCIA	VERT.	ANG.INT.	X	Y
109-110	S 88°10'25" E	100,01	109	90°0'7"	6.366.547,44	2.421.543,60
110-111	S 01°49'41" W	45,13	110	89°59'53"	6.366.544,26	2.421.643,56
111-112	N 88°10'25" W	100,01	111	90°0'7"	6.366.548,10	2.421.523,10
112-113	N 01°49'41" E	45,13	112	89°59'53"	6.366.502,33	2.421.543,61

Polígono 8: 4.513,00 m2

LADO	RUMBO	DISTANCIA	VERT.	ANG.INT.	X	Y
110-111	S 88°10'25" E	80,00	110	89°59'52"	6.366.544,26	2.421.643,56
111-112	S 02°14'28" W	42,89	111	91°25'22"	6.366.541,70	2.421.723,52
112-113	N 89°45'44" W	81,09	112	90°10'12"	6.366.498,81	2.421.723,21
113-114	N 01°49'41" E	45,13	113	88°24'35"	6.366.499,15	2.421.642,12

Polígono 10: 3.545,07 m2

LADO	RUMBO	DISTANCIA	VERT.	ANG.INT.	X	Y
80-81	S 75°15'19" E	5,00	80	89°59'56"	6.366.589,22	2.421.242,84
81-82	S 14°44'36" W	39,99	81	90°0'4"	6.366.587,95	2.421.247,68
82-83	N 75°15'18" W	5,00	82	89°59'54"	6.366.589,22	2.421.242,84
83-84	N 14°44'36" E	39,99	83	90°0'6"	6.366.587,95	2.421.247,68

PASAJE 1 = 199,95 m2

LADO	RUMBO	DISTANCIA	VERT.	ANG.INT.	X	Y
92-93	S 87°45'40" E	5,00	92	89°59'18"	6.366.539,84	2.421.368,50
93-94	S 02°13'39" W	31,66	93	90°0'42"	6.366.539,64	2.421.373,49
94-95	N 88°04'56" W	5,00	94	90°18'34"	6.366.508,00	2.421.372,26
95-96	N 02°13'39" E	31,66	95	89°41'26"	6.366.508,16	2.421.372,27

PASAJE 2 = 158,38 m2

LADO	RUMBO	DISTANCIA	VERT.	ANG.INT.	X	Y
101-102	S 87°46'32" E	5,00	101	90°1'3"	6.366.544,87	2.421.495,80
102-103	S 02°14'22" W	41,00	102	89°59'6"	6.366.544,68	2.421.500,79
103-104	N 88°07'07" W	5,00	103	90°21'29"	6.366.503,71	2.421.499,19
104-105	N 02°14'31" E	41,03	104	89°38'22"	6.366.503,87	2.421.494,19

PASAJE 3 = 143,58 m2

LADO	RUMBO	DISTANCIA	VERT.	ANG.INT.	X	Y
101-102	S 87°46'32" E	5,00	101	90°1'3"	6.366.544,87	2.421.495,80
102-103	S 02°14'22" W	41,00	102	89°59'6"	6.366.544,68	2.421.500,79
103-104	N 88°07'07" W	5,00	103	90°21'29"	6.366.503,71	2.421.499,19
104-105	N 02°14'31" E	41,03	104	89°38'22"	6.366.503,87	2.421.494,19

PASAJE 4 = 225,65 m2

RESOLUCION 448/02

Polig.	Puntaje	Cod.	Pje.	Año	uso y destino	Sup.Cub.	Poligono
A	3 3 3 3 4 4 3 3	4 4 4 4 4 4 4 4	0 0 3 0 7 1	1 9 8 3	0 0 7 1	0 0 0 4 8 5	6
B	3 3 3 3 3 3 2 2 2 2	2 3 1 1 1 1 1 1 3 3	0 0 3 0 4 4	1 9 8 3	0 0 7 1	0 0 0 4 8 5	5
C	3 3 3 3 3 3 4 4 3 3	3 3 5 3 3 3 4 3 3 3	0 0 3 0 6 5	1 9 8 3	0 0 8 0	0 0 1 1 2 2	2
D	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	0 0 3 0 6 5	1 9 8 3	0 0 8 0	0 0 2 7 5 1	4
E	3 3 3 3 3 3 4 4 3 3	3 3 5 3 3 3 4 3 3 3	0 0 3 0 6 5	1 9 8 3	0 0 8 0	0 0 0 6 4 1	1

CERTIFICACIONES

OBSERVACIONES Y NOTAS

Se actualizan las Fracciones N° 5, 9, 11, 12, 13 y 14 del Plano N° 9.466/03, Plano N° 28.472/03 y Plano N° 33.761/03 de Las Heras, archivados en la Dirección Provincial de Catastro.

Amojonamiento tipo: Estacas de hierro - Fecha: Noviembre de 2013.

Los límites no consignados se encuentran abiertos.

LOS PENITENTES CENTRO DE ESQUI SOCIEDAD ANÓNIMA

CUIT. N°: 30 - 57.005.348 - 1

El Inmueble mensurado se encuentra en su totalidad dentro de la Zona de Frontera y Zona de Seguridad de Frontera. Dec. Nacional 887-94

• SERVIDUMBRE DE ELECT



**MINISTERIO DE GOBIERNO, INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO
TERRITORIAL
Ley Nº 9583**

**EL SENADO Y LA CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE MENDOZA,
SANCIONAN CON FUERZA DE**

L E Y :

Artículo 1º- Declárense de utilidad pública y sujetos a expropiación, en los términos del Decreto Ley Nº 1.447/75, los polígonos identificados con los números 3, 4 y 6 en el Plano de Mensura 03-39565, ubicados en el Departamento de Las Heras, Distrito Uspallata, de propiedad de Los Penitentes Centro de Esquí Sociedad Anónima, constantes de una superficie total de 6 ha. 8774,21 metros cuadrados, cuyas Nomenclaturas Catastrales, límites y medidas perimetrales se detallan en el Anexo I de la presente ley.

Art. 2º- Establézcase que el sujeto expropiante de los inmuebles individualizados en el Artículo 1º de la presente, es la Provincia de Mendoza, conforme al procedimiento previsto por los Artículos 53, siguientes y concordantes del Decreto-Ley Nº 1.447/75, quien deberá destinar los inmuebles exclusivamente, por sí o en asocio con terceros, a la explotación turística, deportiva y comercial de un polo de actividades de montaña, descanso y cualquier otra actividad que estime menester, procurando en todo momento lograr el avenimiento con los sujetos expropiados.

Art. 3º- Autorízase al sujeto expropiante a compensar los créditos líquidos y exigibles que tenga para con los sujetos expropiados, con el precio de la expropiación y/o las indemnizaciones a abonar a aquellos.

Art. 4º- Facúltase al Poder Ejecutivo para ceder sin cargo las superficies necesarias para calles, carriles y toda otra obra de infraestructura que permita el mejor cumplimiento de los fines de la presente ley, así como también, en el marco de una concesión, a conceder la opción a compra al concesionario o futuros concesionarios, del espacio sobre el cual se planifique y construya alojamientos turísticos.

Art. 5º- Los gastos que demande el cumplimiento de la presente ley, serán atendidos por el Presupuesto de la Provincia de Mendoza, autorizando al Poder Ejecutivo a disponer la correspondiente reasignación de partidas presupuestarias del presente ejercicio para dicho fin, y debiéndose prever las partidas necesarias de futuros ejercicios según corresponda en la medida en que se determinen concretamente sea en una sola etapa o en etapas sucesivas, las parcelas a expropiar.

Art. 6º- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN EL RECINTO DE SESIONES DE LA HONORABLE LEGISLATURA,
en Mendoza, a los veintidós días del mes de octubre del año dos mil veinticuatro.

DRA. HEBE CASADO

LIC. ANDRÉS LOMBARDI



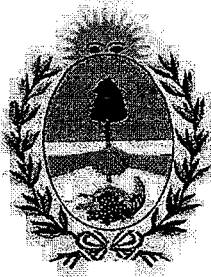
LIC. LUCAS ADRIÁN FAURE

DRA. MARÍA CAROLINA LETTRY

NOTA: El/los Anexo/s que integra/n este Aviso Oficial se publican en el siguiente link: [Anexo](#)
o podrán ser consultados en la edición web del Boletín Oficial de la Provincia de Mendoza
www.boletinoficial.mendoza.gov.ar

Publicaciones: 1

Fecha de Publicación	Nro Boletín
24/10/2024	32218



*Honorable Legislatura
Provincia de Mendoza*

REGISTRADA
Bajo el N° **9583**

ANEXO I

Titular: LOS PENITENTES CENTRO DE ESQUÍ SOCIEDAD ANÓNIMA.
Inscripción del dominio: 2° Ins. N° 8635 fs.308 T° 54-C de Las Heras.
Todas las parcelas se encuentran identificadas en el plano visado en la
Dirección General de Catastro con el N° 03/39565.

POLÍGONO 3: Superficie seis hectáreas cuatro mil ochocientos setenta y tres metros con setenta y cuatro decímetros cuadrados (6ha 4.873,74 m²).
Nomenclatura Catastral: 03-15-88-2200-667200-0000-8. Con los siguientes límites y medidas perimetrales:

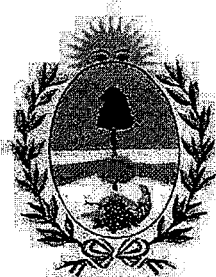
Norte- Este: Con Terreno Inculto de la Provincia de Mendoza, en los siguientes tramos: 1-2: Ciento cuarenta y ocho metros con treinta y nueve centímetros (148,39m.), 2-3: Cincuenta y siete metros con cincuenta y seis centímetros (57,56 m.), 3-4: Cincuenta y siete metros con dieciocho centímetros (57,18m.), 4-5: Ciento cincuenta metros (150m.), 5-6: Ciento cinco metros con setenta y seis centímetros (105,76m.).

Sur- Oeste: Con Rio de las Cuevas, en los siguientes tramos: 7-6: Noventa y cinco metros con ochenta centímetros (95,80m.), 7-8: Cuarenta y un metros con ocho centímetros (41,08 m.), 8-9: Ciento treinta y dos metros con cuarenta y nueve centímetros (132,49 m.), 9-10: Ochenta y cuatro metros con treinta y tres centímetros (84,33 m.), 10-11: Treinta y nueve metros con cuarenta y cinco centímetros (39,45 m.), 11-12: Ciento quince metros con noventa y cinco centímetros (115,95 m.), 12-13: Setenta y un metros con noventa y seis centímetros (71,96 m.), 13-14: Sesenta y nueve metros con cinco centímetros (69,05 m.), 14-1: Treinta y ocho metros con cuarenta y un centímetros (38,41 m.).

POLÍGONO 4: Superficie Dos mil noventa y dos metros con veintitrés decímetros cuadrados (2.092,23 m²). Nomenclatura Catastral: 03-15-88-2200-036422-0000-4. Con los siguientes límites y medidas perimetrales:

Norte: Con Terreno Inculto de la Provincia de Mendoza (Polígono 1) y Polígonos Internos (BBVA S.A. y Carlos Monzo): en el tramo 75-16 en treinta y tres metros (33m.), Polígono Interno y Polígono N° 1 en el tramo: 116-117:


Lic. LUCAS ADRIÁN FAURE
Secretario Legislativo
H. Cámara de Senadores



*Honorable Legislatura
Provincia de Mendoza*

REGISTRADA
Bajo el N° **9583**

Ciento ochenta metros con diecinueve centímetros (180,19 m.), Polígono N° 1 en el tramo 117-17: Veintinueve metros con treinta y un centímetros (29,31 m.) y el tramo 17-98: Setenta y seis metros con veintidós centímetros (76,22 m.).

Sur: Con Polígonos Internos: Polígono N° 5 en el tramo 91-95: Ciento cuatro metros (104 m.) Polígono Interno en el tramo 79-90: Ciento cincuenta y cinco metros (155m.), 90-91: Veintinueve metros con setenta y dos centímetros (29,72m.).

Oeste: Con Campo Inculto de la Provincia de Mendoza: Polígono N° 1 en el tramo 116-46: Siete metros con un centímetro (7,01. m.).

Este: Con Polígono N° 6 en el tramo 98-95: Tres metros (3m.).

POLÍGONO 6: Superficie mil ochocientos ocho metros con venticuatro decímetros cuadrados (1.808,24 m².) Nomenclatura Catastral: 03-15-88-2200-665214-0000-6. Con los siguientes límites y medidas perimetrales:

Norte: Con Inmueble de la Provincia de Mendoza en el tramo 98-99: Catorce metros (14m.), 99-100: Doce metros con noventa y tres centímetros (12,93 m.) y Polígono N° 2 en el tramo 100-101: veintidós metros con catorce centímetros (22,14 m.).

Sur: Con Servidumbre de paso sobre Polígono 2, a construir en el tramo 96-102: Cuarenta y siete metros (47m.).

Oeste: Con Polígono N° 5, en el tramo 98-96: Treinta y cuatro metros con veintisiete centímetros (34,27 m.).

Este: Con Pasaje N° 3, en el tramo 101-102: Cuarenta y un metros con tres centímetros (41,03 m.).


Lic. LUCAS ADRIÁN FAURE
Secretario Legislativo
H. Cámara de Senadores

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

Capítulo 2

- 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 la 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 Grúa 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).

Capítulo 2

Actividades Soft	Actividades Hard
<ul style="list-style-type: none">• Senderismo• Ciclismo• Excursiones a caballo• Kayak• Canoas• Buceo• Observación de fauna• Camping• Ecoturismo• Pesca• Orientación	<ul style="list-style-type: none">• 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 socavaría 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.

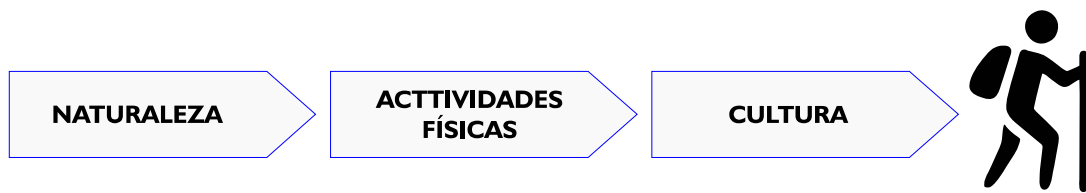
- **Viajes en familia.** Mientras que las vacaciones de la familia clásica de antaño podían durar una semana en la playa o en la montaña, hoy las familias buscan experiencias de viaje transformadoras que enriquezcan y eduquen; además de que suelen incorporar miembros que no son del núcleo familiar, como 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.

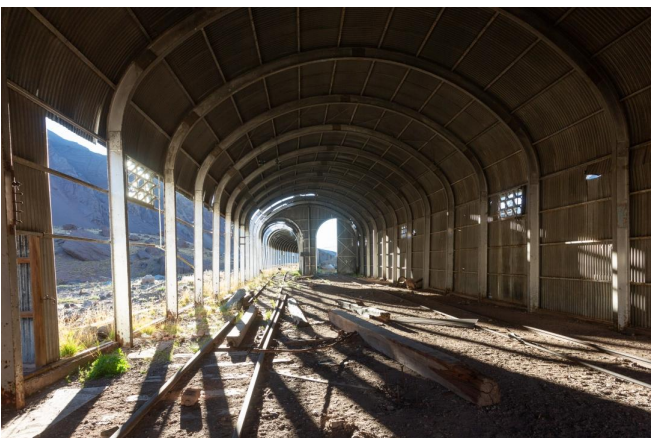
- **Fotografía móvil.** Los turistas están buscando formas de documentar sus viajes. Dadas las grandes prestaciones de las cámaras actuales de los teléfonos móviles, es natural que cada vez más y más viajeros estén utilizando sus dispositivos para capturar estos momentos y sitios notables. Los operadores 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.



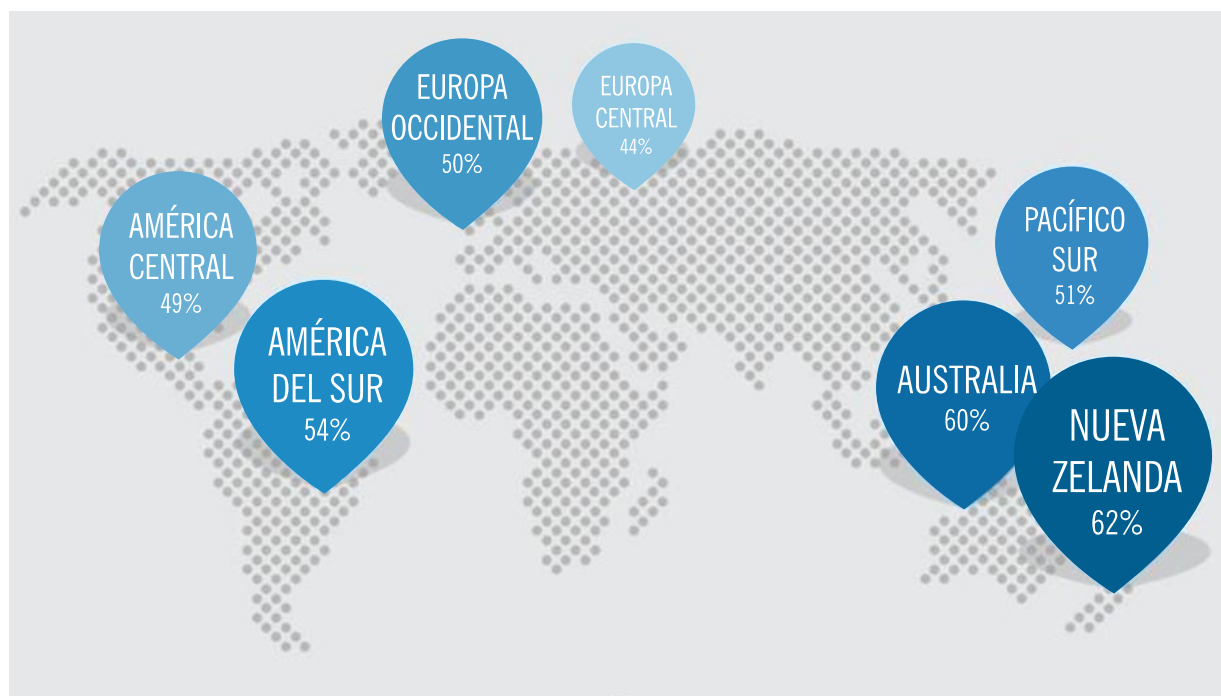
Las tres mayores motivaciones para un viaje de aventura son las siguientes:

- 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.



Capítulo 2



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:

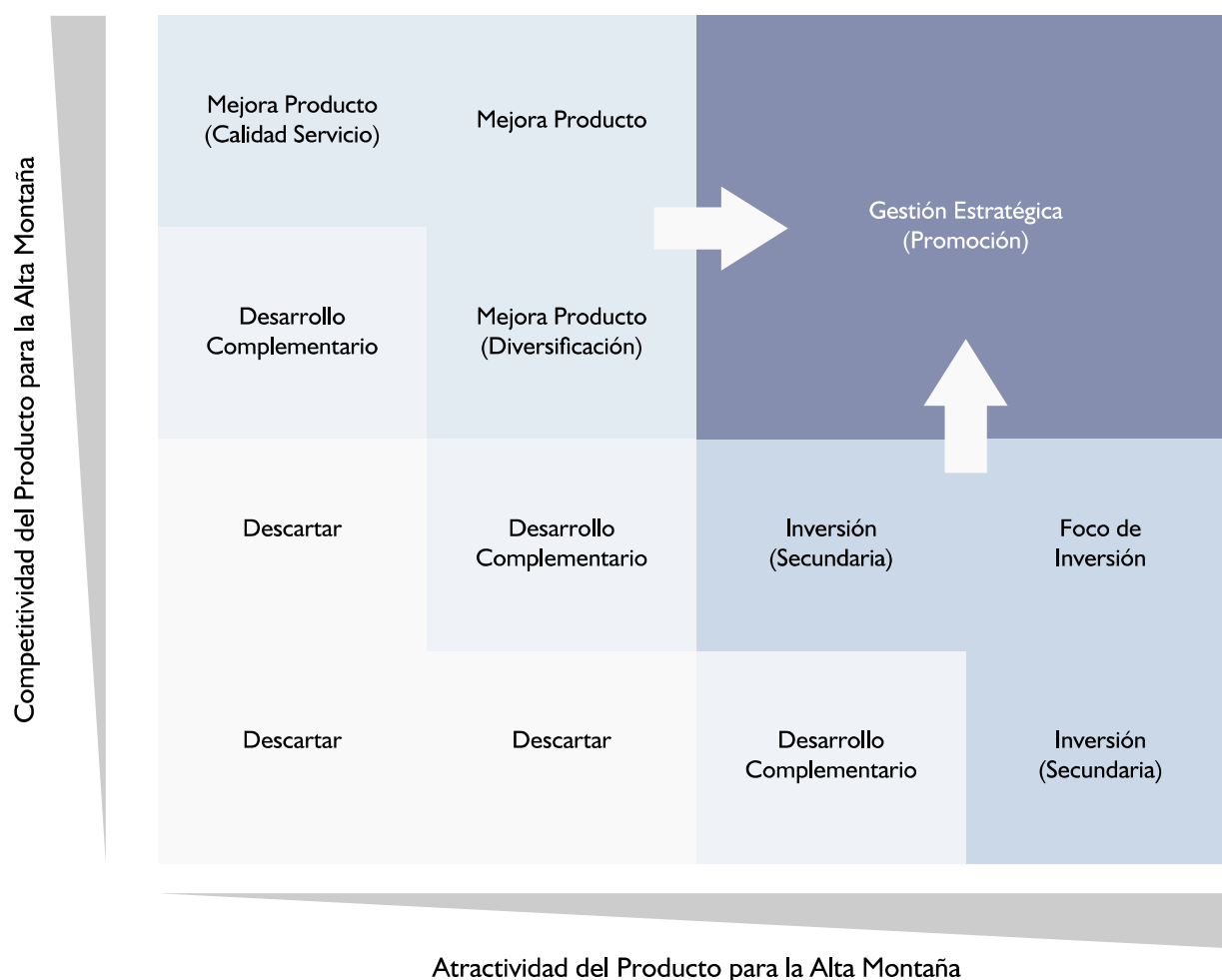
Matriz “Atractividad – Competitividad”:

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.



Capítulo 2



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/attractividad 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, detox...);
- 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 atraktividad 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 atraktividad y competitividad moderada a alta, requiriendo inversiones.

Capítulo 2

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

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 Grúa 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.



Capítulo 2

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.

Capítulo 2

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



Capítulo 2

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.

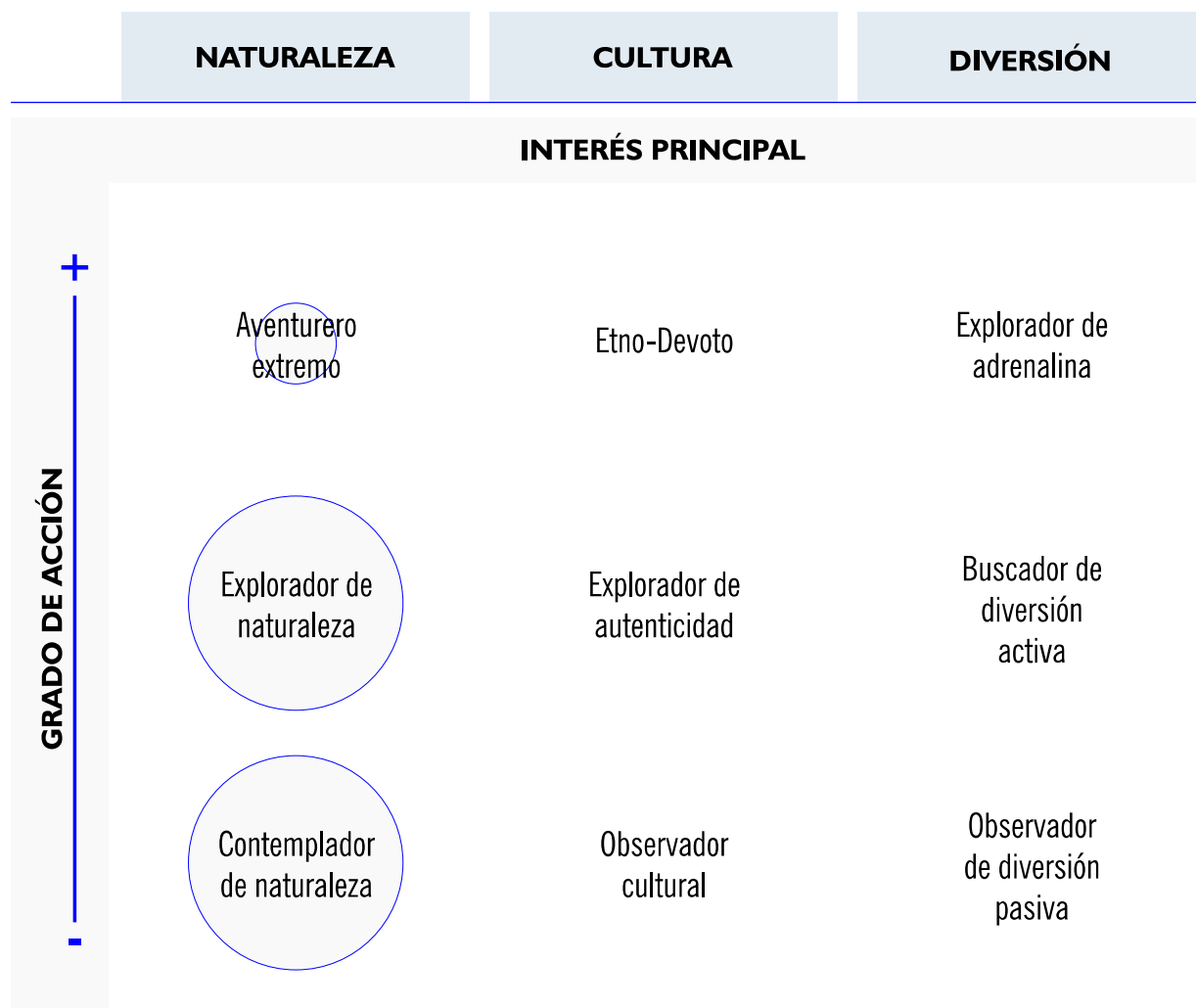
- Segmentación según el método V.A.L.S.: Estaría orientado principalmente a los “Experimentadores”, aquellas personas amantes

Capítulo 2

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



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.

PLAN DE DESARROLLO TURISTICO DE LA ALTA MONTAÑA DE MENDOZA

ANÁLISIS DE MERCADO



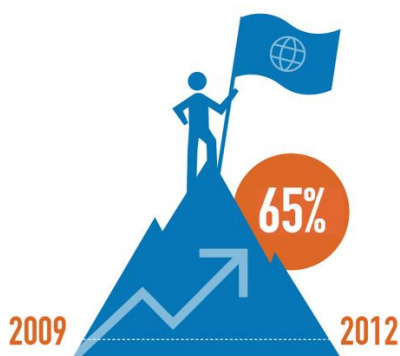
INDICE

1.	Análisis del turismo de aventura a nivel mundial	4
2.	Productos turísticos	9
2.1.	Benchmarking de centros de montaña a nivel internacional	9
2.2.	Análisis de los productos turísticos de Alta Montaña	23
2.3.	Tendencias mundiales	43
2.4.	Factores de éxito	49
3.	Segmentos de consumidores de turismo de Alta Montaña	54
3.1.	El nuevo viajero de aventura	54
3.2.	Segmentos atractivos para la Alta Montaña Mendocina	57
3.3.	Segmentos prioritarios en base a atraktividad y competitividad	60
4.	Mejores prácticas en el desarrollo de Turismo de Alta Montaña a nivel internacional	62
5.	Mejores prácticas en la gestión pública de destinos de Alta Montaña	68

1. Análisis del turismo de aventura a nivel mundial

El turismo de montaña ocupa un porcentaje muy elevado dentro del turismo de aventura. Actividades como el senderismo, el ciclismo, el kayak, el esquí, el ecoturismo, el rafting, y demás, son propias del turismo de montaña y se enmarcan dentro del turismo de aventura.

El turismo de aventura es uno de los segmentos dentro del turismo con un mayor crecimiento durante los últimos años. Este tipo de turismo, valorado en 263.000 millones de dólares, tuvo un aumento estimado del 65% entre 2009 y 2012. En comparación, el turismo de crucero, valorado en 119.000 millones de dólares, tuvo un aumento de demanda del 68% en 10 años, en el periodo 2004-2014.



Así como normalmente se tiene la percepción que, en lo respectivo a sexos, el hombre viaja más que la mujer, en el caso del turismo de aventura, el 52% de los viajeros son mujeres. El grupo más predominante de viajeros, indistintamente de su sexo, están entre los 41 y los 60 años, lo que nos indica que el poder adquisitivo de estos viajeros será mayor que el de la franja de los 21 a 40, debido a una posición más acomodada, trabajos mejor remunerados, etc. La gran mayoría de estos viajeros suelen estar casados, y sus hijos suelen ser menores de 18 años, cosa que permitirá que en muchas ocasiones los viajes no sean únicamente de una o dos personas, sino de la familia entera.

Actualmente, los viajeros de aventura sólo representan el 17% de los clientes, pero casi la mitad de los operadores turísticos, un 42%, dicen que están desarrollando más itinerarios para satisfacer sus necesidades, debido al gran incremento habido en los últimos años de este tipo de viajeros.

Tipo de actividades:

Las actividades que realizan este tipo de viajeros son muy variadas. Podemos agruparlas 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 su nivel de dificultad y de esfuerzo físico requerido es más bien bajo.

Actividades soft	Actividades hard
<ul style="list-style-type: none"> • Senderismo • Ciclismo • Excursiones a caballo • Kayak • Canoas • Buceo • Observación de fauna • Camping • Ecoturismo • Pesca • Orientación 	<ul style="list-style-type: none"> • Trekking • Montañismo • Escalada • Espeleología • Barranquismo • Alpinismo • Escalada en hielo • Vías ferratas • Esquí de travesía • Rafting • Hidrospeed

Actividades soft:

Si se analiza la evolución de los practicantes de actividades hard, se observa que las cifras globales han aumentado en un 62%, pero si se analiza esta evolución por continente de origen, se observa que mientras en los turistas provenientes de América del Norte esta cifra ha sido negativa (-20%) y en aquellos que provienen de Europa el aumento ha sido del 54%, entre los turistas que vienen de América del Sur esta cifra ha aumentado espectacularmente (un 153%).

Proporción de viajeros de aventura que practican actividades Hard			
Origen	2009	2012	Crecimiento anual
Europa	1.9%	4.9%	54%
América del Norte	2.3%	0.9%	-20%
América del Sur	1.4%	8.0%	153%
Todas las regiones	1.6%	4.7%	62%

Actividades hard:

Cuando se analiza el porcentaje de turistas que realizan actividades soft, se observa que el aumento ha sido del orden del 17%, aunque las cifras totales son mucho mayores en comparación con los practicantes de actividades hard (En 2012 un 37,2% de practicantes de actividades soft a nivel global contra un 4,7% de practicantes de actividades hard). El aumento anual más importante de practicantes de actividades soft ha sido entre los viajeros con origen en el continente europeo (27%), mientras que entre los provenientes de América del Sur ha sido del 5%.

Proporción de viajeros de aventura que practican actividades Soft			
Origen	2009	2012	Crecimiento anual
Europa	23.2%	41.9%	27%
América del Norte	18.5%	15.5%	-5%
América del Sur	34.9%	40.3%	5%
Todas las regiones	24.8%	37.2%	17%

Gasto medio:

Si se pasa a estudiar cual es el gasto medio del viajero de aventura en función del tipo de actividad que se vaya a realizar, se observa que el practicante de actividades soft realiza un mayor gasto comparado con el practicante de actividades hard, del orden de unos 140\$ más de media, aunque el mayor crecimiento anual corresponde a los practicantes de actividades hard. Tanto entre los practicantes de actividades soft como hard, se observa también que los viajeros que provienen de América del Sur son los que más dinero gastan.

Gasto medio del viajero de aventura en función del tipo de actividad				
Origen	Practicante actividades soft		Practicante actividades hard	
	2012	Crecimiento anual	2012	Crecimiento anual
Europa	\$897	24%	\$924	28%
América del Norte	\$1.152	9%	\$875	25%
América del Sur	\$1.501	25%	\$1.333	85%
Todas las regiones	\$1.183	19.3%	\$1.044	46%

Gasto en equipación:

Cuando se realiza el estudio del gasto medio a la hora de adquirir la equipación necesaria para realizar las actividades que se contratarán durante el viaje, se observa que los practicantes de actividades soft son aquellos que más dinero gastan en la adquisición de material de equipación, siendo una cantidad que oscila alrededor de los 445\$, y que de media suele ser unos 89\$ superior a lo que gastan aquellos viajeros que practican actividades hard.

Gasto medio de la compra en equipación del viajero de aventura		
Origen	Hard	Soft
Europa	\$343	\$308
América del Norte	\$250	\$475
América del Sur	\$505	\$551
Todas las regiones	\$366	\$445

Preparación del viaje:

Es muy importante conocer cuál es el proceso de organización y preparación de un viaje por parte de los turistas de aventura. En lo que respecta a la búsqueda de información, más de dos tercios de los viajeros de aventura (69%) realizan búsquedas online, mientras que un 64% consultan a allegados y conocidos para obtener información fiable.

La reserva de billetes y habitaciones de hotel a través de internet la realiza un poco más de un tercio de los turistas de aventura, alcanzando el 36%. Por detrás de la reserva online estarían los métodos tradicionales como ver programas de TV sobre el destino al que se viaja (28%), consultar revistas y periódicos (26%), visitar una agencia de viajes (25%) o comprar una guía (25%).

¿Cómo preparaste tu último viaje de aventura?	
Búsqueda online	69%
Consultar amigos y familia	64%
Reservar hotel y billete de avión online	36%
Mirar un programa de TV sobre el destino	28%
Consultar revistas y periódicos	26%
Visitar una agencia de viajes	25%
Comprar una guía	25%
Reservar a través de un touroperador	17%
Reservar a través de un agente de viajes	17%
Visitar un DMO (Destination Management Office) o OPT (Org. de Promoción del Turismo)	12%
No preparar nada antes del viaje	12%
Otros	9%

Expectativas:

Si se analiza qué tipo de viaje será el siguiente que se realice, en función del último viaje que se ha hecho, se observa que en el caso de los viajeros que practican actividades hard no hay variación (6%), mientras la cifra de aquellos que realizarán un viaje con actividades soft aumenta un 22%, pasando del 37 al 45%. Lógicamente, el porcentaje de viajeros que no realizan actividades de aventura se reduce, pasando del 58% en su último viaje, al 47% que tampoco realizarán ninguna actividad de aventura en el próximo viaje.

Clasificación según último viaje y próximo viaje		
Tipo de viaje	Último	Próximo
Hard	6%	6%
Soft	37%	45%
No aventura	58%	47%

Canales de comunicación:

Si analizamos a través de qué canales recomiendan sus viajes los viajeros de aventura, un 39% utilizan las redes sociales una vez han terminado el viaje, mientras que un 9% lo hace mientras está de viaje. Un 36% recomiendan directamente a sus amigos y familia mientras que un 18% publican sus experiencias en páginas web dedicadas a viajes.

¿Cómo recomendarías un viaje similar? (Viajeros de aventura)	
Publicar en RRSS después de mi viaje	39%
Explicar a amigos y familia directamente	36%
Colgar reviews en websites de viajes	18%
Actualizar las RRSS durante mi viaje	9%
Otros	9%

Cifras globales:

Por último, esta tabla muestra el espectacular aumento que ha experimentado en los últimos años el turismo de aventura, 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%.

Cifras Globales del Turismo de Aventura			
	2010	2013	Incremento Anual
% De turistas que realizaron alguna actividad	26%	42%	+20.5%
Volumen global del negocio	89.000 M\$	263.000 M\$	+65%

2. Productos turísticos

2.1. Benchmarking de centros de montaña a nivel internacional

Se ha procedido a realizar un análisis de algunos de los centros de montaña más destacados a nivel internacional por sus actividades de turismo y aventura, tanto en temporada de invierno como de verano.

Se han analizado diez centros de montaña, ubicados en cuatro continentes:

- Whistler (Canada)
- Queenstown (Nueva Zelanda)
- Vallnord (Andorra)
- Nordkette (Austria)
- Vall de Núria (España)
- Aiguille du Midi (Francia)
- Grandvalira (Andorra)
- Avoriaz (Francia)
- Aspen Snowmass (EEUU)
- Pic du Midi (Francia)

Whistler (Canada):

Whistler está considerado como uno de los mejores centros de montaña a nivel internacional. Durante la temporada de invierno, además de las más de 200 pistas y 38 remontes que tienen a disposición de sus esquiadores, disponen de un elevado número de actividades para ofrecer



tanto a aquellos visitantes que no practican el esquí como a aquellos que quieren hacer algo más aparte de esquiar.

En verano un gran número de remontes están abiertos al público de cara a permitir realizar paseos, descensos, disfrutar de las vistas de sus miradores o degustar la gastronomía local en sus restaurantes de altura.

Whistler			
Actividades de verano		Actividades de invierno	
• BTT	• Rafting	• Tirolina	• Vista águilas
• Telecabina	• Quads	• Trineos	• Pesca en hielo
• Avistamiento osos	• Parque aventura	• Tubbing	• Bobsleigh
• 4x4	• Bungee jumping	• Raquetas de nieve	• Helicóptero
• Pesca	• Jet boat	• Motos de nieve	• Mushing
• Hípica	• Via ferrata	• Patinaje sobre hielo	• Esquí nórdico
• Tirolina	• Escalada	• Escalada en hielo	• Curso cocina
• Golf	• Tour fotográfico	• Parque aventura	• Spa
• Bike park	• Visita glaciar		

Queenstown (Nueva Zelanda):

Nueva Zelanda es un país famoso por la infinidad de deportes de aventura que se pueden practicar en él. De entre todas las ubicaciones del país, Queenstown es una de las más prestigiosas, tanto por el esquí en Coronet Peak o The Remarkables como por la cantidad de productos de aventura que ofrecen todo el año.



Queenstown ofrece algunas de las aventuras más novedosas e interesantes, hay desde actividades para los amantes de la adrenalina como el canyoning, el icónico bungee jumping, el rafting, y una serie de actividades para aquella gente que tenga otro tipo de intereses como el trekking, el kayak o el crucero en lancha.

Queenstown			
Actividades de verano		Actividades de invierno	
• Bungee jumping	• Kayak	• Motos de nieve	• Flying fox
• Rafting	• Senderismo	• Speedride	• Patinaje sobre hielo
• River surfing	• Cata de vinos	• Esquí nocturno	• Trineos
• Jet boat	• Tiro con arco	• Raquetas de nieve	• Mushing
• Salto paracaidas	• Tirolina	• Esquí nocturno	• Snakegliss
• Tirolina	• Flying fox		
• Juegos indoor	• Bungee jumping		
• Crucero en lancha	• Canyoning		

Vallnord (Andorra):

La estación de Vallnord dispone de la telecabina de la Massana que conecta el núcleo de la población del mismo nombre con el sector de Pal. Este sector dispone de cara a las actividades de verano de 3 telesillas y la telecabina de acceso desde el pueblo. Las actividades de verano se realizan de julio a septiembre, y también se realizan como complemento durante la temporada de invierno.



Vallnord			
Actividades de verano		Actividades de invierno	
• BTT	• Karts eléctricos	• Motos de nieve	• «Snowsnake»
• «Wakeboard»	• «Mushing»	• «Speedride»	• «Trikke ski»
• «Devalkart»	• «Paintball»	• «Airboard»	• Trineos
• 4x4	• «Pekepark»	• «Gicafer»	• «Paintball»
• «Buggies»	• Tiro con arco	• Raquetas de nieve	• «Mushing»
• Ponnies	• Tirolina	• «Ski bike»	• «Jump»
• Hípica	• Trenet		
• «Jump»			

Nordkette (Austria):

En Innsbruck (Austria) está el Nordkette Bahnen, una pequeña estación de esquí en la cuna de la montaña ubicada al lado de Innsbruck, formado por un funicular y dos teleféricos, el último de los cuales accede al pico Seegrube.



Las instalaciones están abiertas durante los 365 días del año, en invierno como estación de esquí y mirador, y en verano como centro de actividades y mirador.

Como elemento especial, en invierno dispone de un bar hecho en un iglú (Cloud 9).

Nordkette	
Actividades de verano	Actividades de invierno
<ul style="list-style-type: none"> • BTT • Via ferrata • Escalada • «Trekking» • «Flying fox» • Mirador 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquí • Mirador

Vall de Núria (España):

La Vall de Núria es un valle ubicado en el corazón de los Pirineos catalanes al que únicamente puede accederse a pie o con un tren cremallera. El tren cremallera de Vall de Núria es un tren que conecta los pueblos de Ribes de Freser y Queralbs con Nuria.



En el Valle de Núria se puede acceder tanto en verano como en invierno. En verano se pueden hacer actividades y excursiones, y en invierno se puede esquiar y hacer otras actividades. Desde la Vall de Núria se pueden hacer trekkings a los diferentes picos de alrededor, llegando hasta el pico más alto que es el Puigmal, con 2.910 metros de altura. Es un lugar ideal principalmente para familias, amantes de la montaña y debutantes en el mundo del esquí.

Vall de Núria	
Actividades de verano	Actividades de invierno
<ul style="list-style-type: none"> • Paseo con barca • Tiro con arco • Orientación • «Trekking» • Rutas a cavall • «Tubbing» • Tirolina • Rocódromo 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquí de montaña • Raquetas de nieve • Buceo bajo el hielo • Tiro con arco • Parque lúdico • «Tubbing» • Trineos

Aiguille du Midi (Francia)

La Aiguille du Midi es una montaña situada en el Macizo del Mont Blanc, que con una altitud de 3.842 metros, es la más alta de las Agujas de Chamonix. Sobre el pico se eleva una torre, representando el punto culminante actual. El acceso al pico se hace mediante un teleférico que conecta el pueblo con la Aiguille du Midi.



El teleférico fecha de 1955, y es uno de los accesos para poder realizar la ascensión al Mont Blanc (4.810m.), Y permite realizar la conocida "Vallée blanche", el descenso en esquí por Glacier du Géant y por la Mer de Glace hasta Chamonix o Montenvers.

La Aiguille du Midi cuenta con los servicios de cafetería, restaurante, tienda y museo.

Aiguille du Midi
Actividades todo el año
<ul style="list-style-type: none"> • «Pas au vide» (mirador con base de cristal) • Vista panorámica desde el mirador de l'Aiguille du Midi (3.842 m.). • «Tour» panorámico en telecabina hasta a la punta Hellbronner (Italia). • El Pic du Midi sirve también de acceso para: <ul style="list-style-type: none"> • La ascensión al pico del Montblanc. • El descenso de la Vallée blanche.

Grandvalira (Andorra):

Grandvalira es el dominio de esquí más grande de los Pirineos y del sur de Europa.

Dispone de varias ubicaciones para realizar actividades tanto en invierno como en verano.



En invierno las actividades se realizan en la zona de Grau Roig y en la zona de Canillo. En verano se realizan en la zona de Soldeu donde se realiza la parte de descenso de bicicletas y hay un campo de golf, y en la zona de Canillo. El Telecabina lleva a la gente hasta el Forn de Canillo, donde hay un centro de actividades llamado Family Park, un restaurante, un lago y llega un telesilla. La apertura de la zona es durante la temporada de invierno y durante los meses de julio, agosto y septiembre.

Grandvalira	
Actividades de verano	Actividades de invierno
<ul style="list-style-type: none"> • Área infantil • Patinetes de agua • Piraguas • «Tubbing» • Circuito de vehículos eléctricos • Camas elásticas • «Acrojump» 	<ul style="list-style-type: none"> • Minigolf • Paseo en esquí • Paseo en silla de ruedas • Tiro con arco • «Devil» • Subida en telesilla • Forno de Canillo • «Arapaho»

Avoriaz (Francia):

Del pueblo de Morzine, ubicado en el macizo de Chablais (Alpes), se encuentra la estación de Avoriaz. Del barrio de Prodains sale una telecabina que conecta con la estación de esquí de Avoriaz, a 1.800m. de altura.

Esta estación de esquí cuenta con un gran número de actividades para realizar tanto en verano como en invierno. Tiene un dominio esquiable muy extenso, que se incluye dentro del dominio de "Les Portes du Soleil", de más de 550 km.

En verano, un gran número de remontes están en funcionamiento para ofrecer la actividad estrella, el descenso en BTT.

Avoriaz			
Actividades de verano		Actividades de invierno	
• Globo	• Golf	• BTT sobre nieve	• Caída libre
• Submarinismo	• «Segway»	• «Yooner»	• «Espeleo»
• Equitación	• «Aquariaz»	• Patinaje	• «Speed riding»
• Quads	• Mini golf	• Trineos	• Parapente
• Via ferrata	• Parque aventura	• Helicóptero	• Raquetas
• «Randonnée»	• Trampolines	• «Ski Joering»	• Trineos
• Parapente	• Petanca	• Moto de nieve	• «Segway»
• BTT	• Juegos gigantes		• Paseo en ratrac

Aspen Snowmass (EEUU):

Aspen Snowmass es un centro de esquí y actividades situado en el oeste de Colorado en los Estados Unidos. Aspen se encuentra en medio de un increíble entorno natural que comprende cuatro áreas de esquí/snowboard en cuatro montañas adyacentes en las proximidades de las ciudades de Aspen y Snowmass Village.



Las cuatro áreas colectivamente forman uno de los complejos de invierno más famosos del mundo y son anualmente el destino para visitantes de todo el mundo tanto en invierno como en verano. Aspen y Snowmass tienen un nutrido calendario de eventos y actividades que les permite atraer a muchos visitantes durante todo el año. También combinan estos eventos con muchas actividades nocturnas y de après-ski para así hacer la estancia de sus visitantes más completa, desde conciertos, a exposiciones pasando por una gran oferta de restauración, tiendas, etc.

Aspen Snowmass			
Actividades de verano		Actividades de invierno	
• Gondola	• Pesca	• Tubbing	• Trineos
• Escalada	• Mtn Board	• Yoga	• Esquí de fondo
• Cursa obstáculos	• Paintball	• Fotografía	• Snowcat dinner
• Yoga	• BTT descenso	• Raquetas de nieve	
• Trekking	• Camping nocturno		
• Disc golf	• Tirolina		
• Camp Aspen	• Bike park		
• De la granja a la mesa			

Pic du Midi (Francia):

El Pic du Midi es una montaña de 2.876m. de altura que se encuentra en el macizo de los Pirineos.

Se accede mediante un teleférico que sale del pueblo de la Mongie, donde también hay una estación de esquí que tiene el mismo nombre.



Sus instalaciones contienen además de un centro de restauración, una terraza panorámica, un museo y un observatorio.

En el Pic du Midi se realizan una gran variedad de actividades para escolares, grupos de adultos, familias, empresas, etc., combinando las actividades culturales gracias a la presencia del observatorio, como las actividades deportivas que permite el magnífico entorno en que se encuentra ubicado el centro.

Pic du Midi	
Actividades de verano	Actividades de invierno
<ul style="list-style-type: none"> • BTT • «Trekking» • Parque aventura • Descubierta de estrellas • Visita al museo 	<ul style="list-style-type: none"> • Descubierta de estrellas • Visita al museo • Descenso en esquís

Conclusiones:

Después de haber analizado en detalle todas las características de estos centros, algunas de las conclusiones a las que se ha llegado son las siguientes:

Transporte de visitantes:

- Los centros de montaña están conectados con los pueblos mediante un remonte mecánico de alta capacidad (telecabina, teleférico, etc.). Estos centros de montaña pueden formar parte de estaciones de esquí o bien ser lugares de interés que en general gozan de unas espectaculares vistas.
- Los pueblos que conectan con un sitio de interés suelen estar abiertos todo el año, mientras que los que conectan con una estación de esquí, fuera del invierno suelen abrir al público exclusivamente durante las temporadas de verano (julio, agosto, septiembre).
- El medio de transporte más utilizado es la telecabina (50%), seguido por el teleférico (40%) y en último el tren cremallera (10%).
- Los centros de actividades de estaciones de esquí suelen explotar algunos de los remontes de la estación con el fin de poder ofrecer un abanico de actividades más amplio, en general telesillas o tapices.



Actividades ofertadas:

- A nivel de oferta de actividades podemos observar como hay centros que lo enfocan principalmente hacia familias (Canillo), otros que se centran en la gente joven que busca aventura y deportes extremos (Queenstown, La Massana), y otros que hacen una oferta más global (Avoiaz, Pic du Midi).
- Los centros de actividades ubicados en puntos singulares en general no suelen tener una oferta muy amplia de actividades (Aiguille du Midi).
- Los centros de actividades enfocados a toda la familia suelen tener una oferta bastante variada, orientada principalmente a niños y jóvenes, y con un nivel de dificultad / esfuerzo bajo o medio.
- En general la oferta de actividades en verano es mucho más amplia que en invierno, donde el producto del esquí es la oferta mayoritaria y también es más difícil realizar según quien tipo de actividades.
- Los centros de actividades ubicados en lugares singulares suelen tener una gran afluencia de visitantes, que lo que buscan principalmente es poder disfrutar de las vistas del lugar, sentir la experiencia de subir en un remonte, etc., sin priorizar tanto el hecho de realizar actividades.



Servicios:

- Del análisis realizado podemos concluir que todos los centros de actividades disponen como mínimo de un restaurante y cafetería.
- Todos los destinos disponen de alojamientos en el mismo centro o bien en las inmediaciones.
- La mayoría de centros de actividades ubicados en lugares singulares disponen de museo y tienda. Los centros de actividades ubicados en estaciones de esquí en general no disponen de ninguno de los dos elementos.
- La presencia de salas polivalentes para realizar reuniones, convenciones, etc., es muy residual.



2.2. Benchmark productos ofertados en centros de montaña:

Los productos ofertados en un centro de montaña se pueden clasificar en función del tipo de cliente a quien va dirigido y de sus características en las siguientes categorías:



1. Actividades «soft»



2. Actividades «hard»



3. Actividades infantiles



4. Actividades culturales



5. Actividades gastronómicas



6. Servicios

A continuación, se detallan todos los productos para cada categoría. Los productos aquí mencionados son una selección de entre la extensa variedad que se puede ofertar.

2.2.1. Actividades «soft»:

«Segway»



- El «segway» es el primer dispositivo de transporte con auto-balanceo. Es un vehículo muy fácil de conducir, que sólo requiere una pequeña explicación inicial para poder desplazarse con él.
- Permite desplazarse por todo tipo de terreno (que no sea muy inclinados) ya que lleva neumáticos de montaña.

Aspectos diferenciales

Por su novedad y facilidad de uso es una actividad que tiene magnífica acogida entre la gente en general.

Segmento objetivo	Características
Niños	Relajación
Jóvenes	Interacción
Adolescentes	Entretenimiento
Adultos	Adrenalina / Esfuerzo
Ancianos	Cultura / Gastronomía

Paseo en caballo



- Ya sea en verano o en el invierno con nieve, siempre es un buen momento para subir encima de un caballo y descubrir los lugares más característicos de la zona.
- En todo momento habrá como mínimo un guía que se ocupará de que no haya ningún problema. Sin embargo, no es necesaria experiencia previa.

Aspectos diferenciales

Dar un paseo por la montaña en contacto con un caballo es una experiencia que hará disfrutar a todos los que la realicen.



Segmento objetivo	Características
Niños	Relajación
Jóvenes	Interacción
Adolescentes	Entretenimiento
Adultos	Adrenalina / Esfuerzo
Ancianos	Cultura / Gastronomía

Descenso en trineo



- El descenso en trineo es una de las actividades más divertidas que se pueden realizar en un parque de nieve.
- Consiste en bajar por sus pistas y caminos con un trineo haciendo una carrera con familiares o amigos.
- Para poder deslizar hay una pendiente entre el 15 y el 20% aproximadamente.

Aspectos diferenciales

La posibilidad de pasar un gran momento de diversión y adrenalina realizando un descenso en trineo.



Segmento objetivo

Niños	●●●●○
Jóvenes	●●●●●
Adolescentes	●●●●○
Adultos	●●○○○
Ancianos	○○○○○

Características

Relajación	○○○○○
Interacción	●●●○○
Entretenimiento	●●●●●
Adrenalina / Esfuerzo	●●●●○
Cultura / Gastronomía	○○○○○

Excursión guiada



- La mejor manera de conocer el parque y sus alrededores es mediante una excursión guiada.
- En esta excursión el guía nos explicaría sobre la fauna y la flora de esta zona, así como historias y tradiciones locales.
- Esta actividad es apta para gente de todas las edades que quiera hacer un poco de ejercicio y enriquecerse culturalmente.

Aspectos diferenciales

Realizar una excursión en el marco incomparable de la cordillera andina acompañado de las explicaciones del guía.



Segmento objetivo

Niños	●●○○○
Jóvenes	●●●○○
Adolescentes	●●●●○
Adultos	●●●●○
Ancianos	●●●○○

Características

Relajación	●●○○○
Interacción	●●●●●
Entretenimiento	●○○○○
Adrenalina / Esfuerzo	●●○○○
Cultura / Gastronomía	●●●●○

Salida en quad



- Los quads son vehículos con tracción 4x4 sin carenado y con gran estabilidad.
- Son ideales para gente sin experiencia en conducción de 4x4 por la montaña.
- Pueden haber diferentes circuitos para diferentes niveles de conducción.

Aspectos diferenciales

Poder admirar las vistas del paisaje, Aconcagua y caminos con encanto combinado con la diversión y adrenalina de un quad.



Segmento objetivo

Niños	● ● ○ ○ ○
Jóvenes	● ● ● ● ○
Adolescentes	● ● ● ● ●
Adultos	● ● ● ● ●
Ancianos	● ● ○ ○ ○

Características

Relajación	○ ○ ○ ○ ○
Interacción	● ● ○ ○ ○
Entretenimiento	● ● ● ● ●
Adrenalina / Esfuerzo	● ● ● ○ ○
Cultura / Gastronomía	○ ○ ○ ○ ○

Parque de aventura



- Los parques de aventura en el bosque son espacios de ocio equipados de forma permanente que a través de un recorrido por los árboles permiten realizar una actividad lúdico-deportiva. Para poder ofrecer la actividad a todos los públicos suelen haber diferentes recorridos en función del nivel de dificultad.

Aspectos diferenciales

Ofrecer un espacio para sacar toda la adrenalina en total seguridad y disfrutando de las alturas.



Segmento objetivo

Niños	● ● ○ ○ ○
Jóvenes	● ● ● ● ○
Adolescentes	● ● ● ● ○
Adultos	● ● ● ● ○
Ancianos	○ ○ ○ ○ ○

Características

Relajación	○ ○ ○ ○ ○
Interacción	● ● ● ○ ○
Entretenimiento	● ● ● ● ●
Adrenalina / Esfuerzo	● ● ○ ○ ○
Cultura / Gastronomía	○ ○ ○ ○ ○

Tiro con arco



- Pasear por la naturaleza como hacían nuestros antepasados equipados con un arco y flechas, y emularlos cuando se dedicaban a la caza es una actividad que se puede implementar en el parque.
- El tiro con arco combina la actividad física que conlleva la realización del circuito con la práctica del tiro al arco propiamente dicha, que requiere concentración y habilidad.

Aspectos diferenciales

Realizar el tiro con arco en un entorno de montaña, con animales simulados como objetivo.



Segmento objetivo

Niños	●●●○○
Jóvenes	●●●●●
Adolescentes	●●●●●
Adultos	●●●●●
Ancianos	●●○○○

Características

Relajación	○○○○○
Interacción	●●●●●
Entretenimiento	●●●○○
Adrenalina / Esfuerzo	●●●○○
Cultura / Gastronomía	○○○○○

Excursión en raquetas de nieve



- La caminata con raquetas de nieve es la mejor forma de descubrir la montaña en invierno.
- Esta actividad la puede realizar toda la familia, y en caso de estar en forma siempre se puede tratar de subir hasta alguno de los miradores o picos de la zona.

Aspectos diferenciales

Hacer una excursión de alta montaña sin tener que realizar un gran esfuerzo físico, con unas impresionantes vistas.



Segmento objetivo

Niños	●●●○○
Jóvenes	●●●●●
Adolescentes	●●●●●
Adultos	●●●●●
Ancianos	●●●○○

Características

Relajación	○○○○○
Interacción	●●●●●
Entretenimiento	●●○○○
Adrenalina / Esfuerzo	●●●○○
Cultura / Gastronomía	○○○○○

Circuito de BTT



- El entorno de la sierra de Mendoza es un paraje excepcional de cara a la realización de bicicleta de montaña, ya sea para familias como para grupos de gente joven, siempre adaptando los circuitos a cada segmento de clientes.
- Se pueden realizar varios circuitos, empezando por algunos con poco desnivel y de corta distancia, y terminando con los más exigentes

Aspectos diferenciales

Circuito de BTT en altitud con impresionantes vistas del Aconcagua.



Segmento objetivo	Características
Niños <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Relajación <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Jóvenes <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Interacción <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Adolescentes <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	Entretenimiento <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
Adultos <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Adrenalina / Esfuerzo <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
Ancianos <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Cultura / Gastronomía <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Mushing



- El «mushing» es la manera que tienen de desplazarse los habitantes de tierras árticas.
- Viajar en un trineo tirado por perros es toda una experiencia que sin duda gustará a grandes y pequeños.
- En el trineo pueden ir dos personas además del guía, que se ocupará de que los ocupantes viajen con toda tranquilidad y sin ningún riesgo de accidente.

Aspectos diferenciales

Poder realizar una excursión en trineo por caminos de alta montaña disfrutando de las maravillosas vistas del Aconcagua.



Segmento objetivo	Características
Niños <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	Relajación <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Jóvenes <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Interacción <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
Adolescentes <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Entretenimiento <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
Adultos <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	Adrenalina / Esfuerzo <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ancianos <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Cultura / Gastronomía <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Tubbing



- El «tubbing» es una actividad que consiste en bajar deslizándose por una pendiente sobre un inflable.
- Esta actividad se puede realizar tanto en verano, sobre una superficie especial, como en invierno, sobre la nieve. Aunque es apta para todas las edades, gusta especialmente a los más jóvenes.

Aspectos diferenciales

Es una actividad extremadamente divertida para toda la familia, sin ningún tipo de riesgo y que puede hacerse todo el año.



Segmento objetivo

Niños	●●●●●
Jóvenes	●●●●●
Adolescentes	●●●●●
Adultos	●●●○○
Ancianos	●○○○○

Características

Relajación	○○○○○
Interacción	●●○○○
Entretenimiento	●●●●●
Adrenalina / Esfuerzo	●●●○○
Cultura / Gastronomía	○○○○○

Excursión en máquina pisanieve



- Para los menos deportistas, hay otra forma de descubrir la alta montaña, especialmente aquellos lugares que requieren de un ascenso más pronunciado.
- Subiendo a una máquina pisa equipada con una cabina para llevar personas se puede dar una vuelta y visitar los puntos de mayor belleza y más elevados de la zona.

Aspectos diferenciales

Esta actividad permite a todo tipo de personas observar la montaña desde lugares que podrían ser de difícil acceso.



Segmento objetivo

Niños	●●●●●
Jóvenes	●●●●●
Adolescentes	●●●●○
Adultos	●●●○○
Ancianos	●●●○○

Características

Relajación	●●○○○
Interacción	●●●●○
Entretenimiento	●●●●○
Adrenalina / Esfuerzo	○○○○○
Cultura / Gastronomía	○○○○○

Excursión en moto de nieve



- Las motos de nieve son una de las actividades más entretenidas que se podrían realizar en la temporada de invierno.
- Siempre recorriendo caminos marcados y siguiendo al guía, se podrán descubrir muchos lugares de la zona, ya sea de día o de noche.

Aspectos diferenciales

Poder realizar una excursión en moto de nieve en un circuito de alta montaña es una experiencia inolvidable para los amantes del motor.



Segmento objetivo

Niños	○ ○ ○ ○ ○
Jóvenes	● ● ● ● ○
Adolescentes	● ● ● ● ●
Adultos	● ● ● ● ○
Ancianos	● ● ○ ○ ○

Características

Relajación	○ ○ ○ ○ ○
Interacción	● ● ○ ○ ○
Entretenimiento	● ● ● ● ●
Adrenalina / Esfuerzo	● ● ● ● ○
Cultura / Gastronomía	○ ○ ○ ○ ○

Mirador con vistas



- Una pequeña excursión hasta un lugar en el que se pueda tener una magnífica vista del entorno es una excelente actividad "soft".
- Disponer en un lugar con bonitas vistas una estructura que permita observar y disfrutar del entorno es una magnífica opción.

Aspectos diferenciales

Poder explotar la belleza natural del lugar instalando un punto de observación elevado.



Segmento objetivo

Niños	● ● ○ ○ ○
Jóvenes	● ● ● ● ○
Adolescentes	● ● ● ● ○
Adultos	● ● ● ● ●
Ancianos	● ● ● ● ○

Características

Relajación	○ ○ ○ ○ ○
Interacción	● ● ● ● ○
Entretenimiento	● ● ● ● ●
Adrenalina / Esfuerzo	● ● ○ ○ ○
Cultura / Gastronomía	○ ○ ○ ○ ○

2.2.2. Actividades «hard»:

Parapente




- El parapente es una de las actividades más extremas y espectaculares que se pueden realizar en la montaña.
- Consiste en saltar en un parapente de tipo tándem con un instructor, una persona con una gran experiencia.
- Una vez en el aire se trata de coger corrientes ascendentes de aire caliente para prolongar en lo posible la caída y así poder disfrutar de las magníficas vistas del Aconcagua.

Aspectos diferenciales

Una de las actividades de aventura más espectaculares que se pueden realizar hoy en día en la montaña.

Segmento objetivo	Características
Niños ○ ○ ○ ○ ○	Relajación ○ ○ ○ ○ ○
Jóvenes ● ● ● ○ ○	Interacción ● ● ● ○ ○
Adolescentes ● ● ● ● ●	Entretenimiento ● ● ● ● ●
Adultos ● ● ● ● ●	Adrenalina / Esfuerzo ● ● ● ● ●
Ancianos ● ○ ○ ○ ○	Cultura / Gastronomía ○ ○ ○ ○ ○

Bungee jumping




- El «bungee jumping» es un deporte extremo que consiste en saltar con las piernas atadas a un elástico desde un puente o alguna estructura alta y fija similar.
- El salto consiste en un gran balanceo o péndulo, sujetos a un punto elevado mediante un arnés y una cuerda.
- La sensación es muy intensa, aunque muy breve, y proporciona una increíble descarga de adrenalina.

Aspectos diferenciales

Poder realizar un salto desde un punto elevado con unas magníficas vistas.

Segmento objetivo	Características
Niños ○ ○ ○ ○ ○	Relajación ○ ○ ○ ○ ○
Jóvenes ● ● ● ○ ○	Interacción ● ○ ○ ○ ○
Adolescentes ● ● ● ● ●	Entretenimiento ● ● ● ○ ○
Adultos ● ● ● ● ○	Adrenalina / Esfuerzo ● ● ● ● ●
Ancianos ○ ○ ○ ○ ○	Cultura / Gastronomía ○ ○ ○ ○ ○

Puente colgante



- Esta actividad consiste en caminar sobre un hilo de acero y asegurado mediante un arnés sobre el vacío, lo que supone una elevada descarga de adrenalina.
- Es una actividad que puede suscitar hacerse fotos para colgarlas en las redes sociales, por lo que sería recomendable ubicar carteles con la marca del parque para que aparecieran en estas fotografías.

Aspectos diferenciales

Realizar una actividad de aventura que no conlleva riesgo y poder disfrutar de las vistas desde las alturas.



Segmento objetivo

Niños	●○○○○
Jóvenes	●●●●●
Adolescentes	●●●●●
Adultos	●●●●●
Ancianos	○○○○○

Características

Relajación	○○○○○
Interacción	●●○○○
Entretenimiento	●●●○○
Adrenalina / Esfuerzo	●●●●●
Cultura / Gastronomía	○○○○○

Descenso BTT



- Con una extensa red de caminos y senderos que permitieran hacer varios itinerarios de distinta longitud y dificultad, el desnivel que hay en la región de montaña de Mendoza sería un gran atractivo para los amantes de esta disciplina.
- Se crearían circuitos de diferente dificultad según el nivel de los clientes, aunque deberían predominar los niveles fácil y intermedio.

Aspectos diferenciales

El descenso en BTT es uno de los deportes de aventura con un mayor número de adeptos a nivel mundial.



Segmento objetivo

Niños	●●●○○
Jóvenes	●●●●○
Adolescentes	●●●●●
Adultos	●●●●○
Ancianos	●○○○○

Características

Relajación	○○○○○
Interacción	●●●○○
Entretenimiento	●●●●●
Adrenalina / Esfuerzo	●●●●○
Cultura / Gastronomía	○○○○○

Bobkarts



- Bajar en «bobkart» por una pista de la montaña, es una actividad muy divertida para gente de todas las edades.
- Para realizar la actividad es necesario el «bobkart», un casco, y es aconsejable un mono de cara a evitar rozaduras.
- Esta actividad no tiene ninguna dificultad técnica, y permitirá a aquellos que la realicen descargar adrenalina y poder disfrutarla en compañía de los amigos o familiares.

Aspectos diferenciales

Disfrutar de un deporte muy divertido que ofrece un gran entretenimiento a familias y amigos.



Segmento objetivo	Características
Niños	Relajación
Jóvenes	Interacción
Adolescentes	Entretenimiento
Adultos	Adrenalina / Esfuerzo
Ancianos	Cultura / Gastronomía

Trotinettes



- Un «trotinette» es un vehículo muy parecido a una bicicleta de montaña, con la particularidad de no tener asiento ni pedales, ya que su uso es para hacer descenso.
- El «trotinette» es una actividad muy divertida que no conlleva un desgaste físico importante ya que consiste en un descenso por pistas y senderos de montaña.

Aspectos diferenciales

El descenso en trotinette es una actividad de gran diversión al combinar la adrenalina de un descenso en BTT con la facilidad de uso de estos elementos.



Segmento objetivo	Características
Niños	Relajación
Jóvenes	Interacción
Adolescentes	Entretenimiento
Adultos	Adrenalina / Esfuerzo
Ancianos	Cultura / Gastronomía

Vía ferrata



- Una vía ferrata es un camino equipado que asciende por una montaña recorriendo partes con una elevada inclinación.
- La seguridad y la facilidad de uso de esta actividad permite que un amplio segmento de público pueda realizarla.
- Se pueden hacer varios recorridos de distinta longitud y dificultad para así permitir el acceso a todo tipo de público.

Aspectos diferenciales

Poder ascender una montaña por un camino inaccesible disfrutando de unas vistas increíbles con total seguridad.



Segmento objetivo	Características
Niños	Relajación
Jóvenes	Interacción
Adolescentes	Entretenimiento
Adultos	Adrenalina / Esfuerzo
Ancianos	Cultura / Gastronomía

Alpinismo



- La cordillera de los Andes está formada por un importante número de picos que rebasan los 6.000m.
- El Aconcagua es su pico más alto, pero también hay mucho otros picos que se pueden hacer en la provincia de Mendoza.
- Para aquellos turistas ávidos de aventura el alpinismo es una de las actividades más duras pero a la vez más reconfortantes que pueden realizar.

Aspectos diferenciales

Poder escalar un pico de más de 6.000 metros de altura sin un requerimiento técnico muy elevado.



Segmento objetivo	Características
Niños	Relajación
Jóvenes	Interacción
Adolescentes	Entretenimiento
Adultos	Adrenalina / Esfuerzo
Ancianos	Cultura / Gastronomía

2.2.3. Actividades infantiles:

Granja de animales



- La granja de animales es un recinto que contiene varias especies de animales dentro de cerrados, que los clientes pueden visitar e incluso interactuar.
- Aparte de verlos y tocarlos, los más pequeños de la familia pueden darles de comer, etc.
- Se pueden ubicar: conejos, ovejas, cabras, caballos, vacas, burros, y demás animales de la fauna local.

Aspectos diferenciales

Poder disfrutar del contacto directo con animales en un ambiente de alta montaña con la vigilancia de los padres desde la zona de restauración y descanso.



Segmento objetivo	Características
Niños ●●●●●	Relajación ●●○○○
Jóvenes ●●●○○	Interacción ●●●●●
Adolescentes ●○○○○	Entretenimiento ●●●●●
Adultos ○○○○○	Adrenalina / Esfuerzo ○○○○○
Ancianos ○○○○○	Cultura / Gastronomía ○○○○○

Parque de aventura infantil



- Para que los niños puedan disfrutar de las mismas sensaciones que los adultos, existen los parques de aventura para niños, adaptados a sus posibilidades.
- En ellos los niños podrán disfrutar bajando por tirolinas, cruzando puentes colgantes, trepando por árboles, etc.

Aspectos diferenciales

Permitir a los más pequeños disfrutar de las mismas sensaciones de adrenalina como los mayores.



Segmento objetivo	Características
Niños ●●●●●	Relajación ○○○○○
Jóvenes ●●○○○	Interacción ●●●○○
Adolescentes ○○○○○	Entretenimiento ●●●●●
Adultos ○○○○○	Adrenalina / Esfuerzo ●●○○○
Ancianos ○○○○○	Cultura / Gastronomía ○○○○○

Paseo en poni



- A los niños les encanta poder pasear encima de un poni.
- Esta actividad se puede realizar en un lugar cercado o bien en algún camino preparado previamente.
- Gracias a la docilidad de estos animales no hay ningún riesgo de accidente, y tanto niños como mayores pueden disfrutar de ese paseo juntos.

Aspectos diferenciales

Realizar un paseo acompañado por un animal y poder disfrutar del entorno de montaña y sus magníficas vistas.



Segmento objetivo	Características
Niños	Relajación ●●●●○
Jóvenes	Interacción ●●●●○
Adolescentes	Entretimiento ●●●●○
Adultos	Adrenalina / Esfuerzo ●●●●○
Ancianos	Cultura / Gastronomía ○●●●○

Excursiones guiadas



- Una excelente manera de que los niños descubran la naturaleza y la montaña es acompañados de un guía.
- Las excursiones se pueden tematizar focalizándolas en áreas como medio ambiente, historia, costumbres locales, etc.
- Estas excursiones se pueden organizar tanto para grupos escolares, grupos de niños de varias familias, o familias enteras.

Aspectos diferenciales

Ofrecer un producto con un alto valor cultural añadido, aunando una actividad deportiva con formación.



Segmento objetivo	Características
Niños	Relajación ●●●●○
Jóvenes	Interacción ●●●●○
Adolescentes	Entretimiento ●●●●○
Adultos	Adrenalina / Esfuerzo ●●●●○
Ancianos	Cultura / Gastronomía ●●●●○

2.2.4. Actividades culturales:

Cursos



- Utilizando una de las salas polivalentes equipada con proyector, mesas y sillas, se podrían realizar cursos de todo tipo, que se podrían combinar con actividades en la naturaleza como actividades de ocio que supongan un aprendizaje / profundización de una afición.
- Algunos ejemplos de cursos podrían ser: aprender a hacer un huerto, recoger setas, sostenibilidad, etc.

Aspectos diferenciales

Ofrecer en un entorno incomparable cursos y formaciones de utilidad, aprovechando el entorno magnifico que supone la montaña.



Segmento objetivo		Características	
Niños	○○○○○	Relajación	●●○○○
Jóvenes	○○○○○	Interacción	●○○○○
Adolescentes	●●●○○	Entretenimiento	●●●○○
Adultos	●●●○○	Adrenalina / Esfuerzo	○○○○○
Ancianos	●●●●●	Cultura / Gastronomía	●●●●●

Exposiciones y eventos



- Una de las salas polivalentes podría albergar un museo o centro de exposiciones.
- También se podrían realizar exposiciones al aire libre.
- La inauguración de las exposiciones, inauguraciones, charlas de los artistas, serían actividades que podrían atraer tanto a gente local como visitantes de fuera.

Aspectos diferenciales

Ampliar la oferta cultural de la región y atraer a un nuevo tipo de visitante a la zona.



Segmento objetivo		Características	
Niños	○○○○○	Relajación	●●●○○
Jóvenes	○○○○○	Interacción	○○○○○
Adolescentes	●●●○○	Entretenimiento	●○○○○
Adultos	●●●●●	Adrenalina / Esfuerzo	○○○○○
Ancianos	●●●●●	Cultura / Gastronomía	●●●●●

2.2.5. Actividades gastronómicas:

Degustación eno-gastro



- Para los amantes de la enología y la gastronomía, y para aquellos que quieran vivir experiencias nuevas, se les ofrecen productos relacionados en formato de cata.
- Este producto se ofrecería en lugar del parque con grandes vistas paisajísticas, y lo gestionaría el restaurante del centro.

Aspectos diferenciales

Poder degustar productos auténticos del territorio, como vinos, carnes, etc., en un entorno espectacular.

Segmento objetivo	Características
Niños ○○○○○	Relajación ●●●○○
Jóvenes ○○○○○	Interacción ○○○○○
Adolescentes ●●●○○	Entretenimiento ●●●○○
Adultos ●●●●○	Adrenalina / Esfuerzo ○○○○○
Ancianos ●●●●○	Cultura / Gastronomía ●●●●○

Curso de cocina local



- Clases de cocina con un chef local, para descubrir la gastronomía de la destinación.
- En estas clases también se pueden degustar los productos típicos de la región.
- También son una excelente oportunidad para conocer gente nueva y compartir experiencias.

Aspectos diferenciales

Descubrir nuevos platos y productos de la gastronomía local y poder llevarse como recuerdo un nuevo aprendizaje.

Segmento objetivo	Características
Niños ○○○○○	Relajación ○○○○○
Jóvenes ○○○○○	Interacción ●●●○○
Adolescentes ○○○○○	Entretenimiento ●●●○○
Adultos ●●●●○	Adrenalina / Esfuerzo ○○○○○
Ancianos ●●●●○	Cultura / Gastronomía ●●●●○

Picnic de montaña



- Poder combinar un paseo o una excursión ligera por la montaña con una excelente comida en un lugar con maravillosas vistas es una actividad por la que mucha gente está dispuesta a pagar.
- Los usuarios no deben hacer nada, solamente estar en una hora determinada en el lugar acordado, donde un miembro del staff tendrá el picnic a punto.

Aspectos diferenciales

Combinar un paseo o excursión con una excelente comida al aire libre, disfrutando de las excelentes vistas del entorno.



Segmento objetivo

Niños	●○○○○○
Jóvenes	●●○○○○
Adolescentes	●●●○○○
Adultos	●●●●●●
Ancianos	●●●●●●

Características

Relajación	●○○○○○
Interacción	●●●●○○
Entretenimiento	●●●●○○
Adrenalina / Esfuerzo	○○○○○○
Cultura / Gastronomía	●●●●●●

Mercado de productos locales



- Hay muchos turistas con un gran interés en las costumbres y la gastronomía local.
- Un mercado de productos locales donde puedan degustar y comprar los productos típicos de la región, directamente del campo, es algo muy valorado por estas personas.

Aspectos diferenciales

Ofrecer a los turistas lo mejor de los productos locales, favoreciendo a la comunidad local y el comercio justo.



Segmento objetivo

Niños	○○○○○○
Jóvenes	○○○○○○
Adolescentes	○○○○○○
Adultos	●●●●●●
Ancianos	●●●●○○

Características

Relajación	○○○○○○
Interacción	●●●●●●
Entretenimiento	●●●●○○
Adrenalina / Esfuerzo	○○○○○○
Cultura / Gastronomía	●●●●●●

2.6. Servicios:

Restaurante



- Disponer de un restaurante que permita degustar la cocina típica mendocina, y a la vez contemplar el maravilloso paisaje andino.
- El restaurante a la vez permitiría la realización de todo tipo de eventos, tanto gastronómicos como de cualquier otro tipo, ampliando las oportunidades de negocio.

Aspectos diferenciales

Ofrecer una experiencia gastronómica de valor en un entorno incomparable es una magnífica experiencia para los visitantes.



Segmento objetivo

Niños	●○○○○
Jóvenes	●○○○○
Adolescentes	●●○○○
Adultos	●●●●○
Ancianos	●●●●●

Características

Relajación	●●●●●
Interacción	●○○○○
Entretenimiento	●●○○○
Adrenalina / Esfuerzo	○○○○○
Cultura / Gastronomía	●●●●●

Alojamiento experiencial



- Poder disponer de un hotel singular sería un atractivo muy grande para la región.
- Debería ser un alojamiento innovador, moderno pero con toques rústicos a la vez, donde se pudiera disfrutar al 100% del contacto con la naturaleza, de las vistas y de la observación de las estrellas.

Aspectos diferenciales

Ofrecer un producto de alojamiento totalmente distinto a la oferta actual atraería gente de lugares más lejanos.



Segmento objetivo

Niños	○○○○○
Jóvenes	○○○○○
Adolescentes	●○○○○
Adultos	●●●●●
Ancianos	●●●●●

Características

Relajación	●●●●●
Interacción	●●●●●
Entretenimiento	○○○○○
Adrenalina / Esfuerzo	○○○○○
Cultura / Gastronomía	●●○○○

Tienda



- Uno de los negocios que podría ser más rentables en un parque como este es una tienda, principalmente centrada en los «souvenirs» o recuerdos de la estancia.
- El índice de compra en el público familiar, de artículos como por ejemplo peluches de animales, es muy elevado, especialmente si los niños han interactuado con estos animales.

Aspectos diferenciales

Llevarse algún recuerdo de su experiencia en el centro (camiseta, gorra, foto ,etc.), algún producto artesanal fabricado por gente local, comida de la zona, etc.



Segmento objetivo

Niños	●●●●●
Jóvenes	●●○○○
Adolescentes	●●○○○
Adultos	●●●○○
Ancianos	●●●○○

Características

Relajación	○○○○○
Interacción	○○○○○
Entretenimiento	●●●●○
Adrenalina / Esfuerzo	○○○○○
Cultura / Gastronomía	○○○○○

Centro termal



- Aprovechando la presencia de aguas sulfurosas en la región de Mendoza, un centro termal sería un excelente complemento para ampliar la oferta a los visitantes.
- Este producto atraería visitantes de un nivel adquisitivo alto.
- Junto con el servicio de «spa», se podría disponer de un servicio de tratamientos de belleza y de masajes.

Aspectos diferenciales

Relajarse en un lugar con unas vistas espectaculares en el agua termal, ya sea en verano o viendo caer la nieve en invierno.



Segmento objetivo

Niños	○○○○○
Jóvenes	○○○○○
Adolescentes	●●○○○
Adultos	●●●●●
Ancianos	●●●●○

Características

Relajación	●●●●●
Interacción	●●○○○
Entretenimiento	○○○○○
Adrenalina / Esfuerzo	○○○○○
Cultura / Gastronomía	○○○○○

Sala de reuniones



- La presencia de una sala de reuniones puede ser muy útil para realizar eventos corporativos, cursos, presentaciones, etc.
- Este hecho puede ser altamente valorado por ciertas empresas para llevar a cabo reuniones diferentes, y además complementarlo con actividades de ocio y «team building».

Aspectos diferenciales

Entorno único que estimula la abstracción, complementado con servicios lúdicos y de restauración.



Segmento objetivo		Características	
Niños	○○○○○	Relajación	○○○○○
Jóvenes	○○○○○	Interacción	●○○○○
Adolescentes	○○○○○	Entretenimiento	●○○○○
Adultos	●●●●●	Adrenalina / Esfuerzo	○○○○○
Ancianos	○○○○○	Cultura / Gastronomía	●○○○○

Guardería



- Una guardería es un servicio muy útil para aquellas familias con niños muy pequeños que quieren realizar alguna actividad o bien poder relajarse durante un rato disfrutando del paraje.
- Las personas encargadas de la guardería también podrían encargarse de los niños mientras los padres realizan actividades nocturnas: cenas, conciertos, etc.

Aspectos diferenciales

Dejar los niños en buenas manos mientras se disfruta de una agradable estancia en la montaña y se realizan actividades.



Segmento objetivo		Características	
Niños	●●●●●	Relajación	○○○○○
Jóvenes	○○○○○	Interacción	●●○○○
Adolescentes	○○○○○	Entretenimiento	●●●●●
Adultos	○○○○○	Adrenalina / Esfuerzo	○○○○○
Ancianos	○○○○○	Cultura / Gastronomía	○○○○○

2.3. Tendencias mundiales y factores de éxito:

A) Viajar para conectar y crecer:



La industria global de viajes está en auge a medida que más personas, especialmente de países con emergentes economías de clase media, encuentran los medios para ir explorando. Se espera que el número de viajeros se duplique en los próximos 15 años, de 1.000 millones a 2.000 millones. En América del Norte, los baby boomers lideran el grupo, con más tiempo y dinero para perseguir sus sueños de viaje.

Y mientras que la imagen convencional de un viajero de más edad puede ser 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. A medida que los boomers se convierten en personas de la tercera edad, no están renunciando 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.

B) Viajeros activos:

Cuando hablamos de boomers, muchos son reacios a admitir que están envejeciendo (o al menos se niegan a conceder que esto suponga una diferencia) y, a menudo, persiguen la aptitud como un estilo de vida. 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. Y como los destinos convencionales se desbordan, las experiencias "McTravel" son cada vez menos deseables. Los paquetes de viaje 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 2017, las actividades de aventura como safaris, senderismo y ciclismo se espera que sean las opciones más seleccionadas por los viajeros de aventura.

C) Ecoturismo:



La Organización Mundial del Turismo de la ONU predice que habrá unos 1.600 millones de viajes inspirados en el medio ambiente, llevados a cabo entre ahora y el 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 socavaría las razones por las que los viajeros van allí en primer lugar, 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.

D) Viajes en familia:

Mientras que las vacaciones de la familia clásica de antaño podían ser una semana en la playa o en la montaña, hoy las familias buscan experiencias de viaje transformadoras que enriquecen y educan - y están trayendo a toda la familia entera, incluyendo hermanos y 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. Los safaris africanos son una opción multigeneracional popular, al igual que los cruceros de pequeñas embarcaciones en Galápagos, donde un grupo familiar extenso puede reservar una partida completa.

E) 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 más que 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.

F) Turismo gastronómico:

Cuando se trata de viajar siempre se tiene que llegar a la comida 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.

Según el editor de Skift UK Patrick Whyte, las experiencias gastronómicas no se limitan a comer fuera. Incluye cursos de cocina, tours en granjas y los clásicos mercados de alimentos, que representan alrededor del 95% de estas experiencias.



Estas experiencias están 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. Con esto en mente, cada etapa del viaje del cliente puede ser activamente reforzada.

G) 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.

2017 ha sido 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 a las verdaderas dimensiones de un sector que a menudo se minusvaloran.



Se han establecido campañas mundiales para promover formas más sostenibles de viajes y los profesionales de la industria deben esperar un cambio en la mentalidad de los viajeros en todas partes. Los viajeros actuales cada vez están más interesados en el impacto ambiental, económico y social que están haciendo en el destino que visitan y es probable que apoyen a las empresas que encarnan estos valores.

Las empresas turísticas con una fuerte conciencia del impacto que están haciendo se beneficiarán en gran medida de sus ya establecidas prácticas de ecoturismo. Las empresas también tendrán que desarrollar un fuerte enfoque social.

- *Viajar más cerca de casa para reducir la huella de carbono*
- *Elegir empresas con un fuerte enfoque social*
- *El creciente interés en los programas de voluntarismo que Dejar un impacto positivo a largo plazo*
- *Homestays ganando más interés que tradicional Hoteles o Bed&Breakfast*

H) Fotografía móvil:

No debería sorprender el hecho de que los turistas en 2017 estén 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 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 marketing 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 con sus seres queridos de vuelta casa.
- Quieren documentar sus recuerdos de viaje como están teniendo lugar.
- Buscan una comunidad en plataformas como Instagram.

2.4. Factores de éxito

Cada producto, en función de sus características y el público objetivo, requiere que se cumplan una serie de condiciones para que su venta sea exitosa. A continuación se indican algunos de los aspectos clave para cada tipo de producto para conseguir el mejor resultado:

A) Parques Naturales y áreas protegidas:

- Calidad de los recursos naturales
- Marca fuerte
- Experiencia del visitante
- Servicios complementarios
- Preservación del medio
- Accesibilidad para todo tipo de público



B) Centros de actividades:

- Accesibilidad al público objetivo
- Cantidad y calidad de las actividades
- Servicios complementarios
- Atractivo del entorno
- Gestión eficiente y cohesionada
- Marca fuerte
- Disposición de medios de elevación



C) Esquí:

- Condiciones climatológicas favorables
- Dimensionamiento de las inversiones
- Accesibilidad al público objetivo
- Servicios complementarios
- Marca fuerte
- Desarrollo inmobiliario (si aplica)



D) Centro termal:

- Disposición de agua termal
- Accesibilidad al público objetivo
- Dimensión adaptada a la demanda
- Atractivo para el entorno
- Marca fuerte
- Servicios complementarios



E) Actividades aéreas:

- Factibilidad climática
- Gran volumen de demanda
- Área de despegue/aterrizaje
- Atractivo del destino
- Servicios complementarios



F) Elevación mirador:

- Factibilidad física
- Gran volumen de demanda
- Accesibilidad al público objetivo
- Atractivo del entorno
- Servicios complementarios
- Marca fuerte



G) Excursionismo hard:

- Variedad de itinerarios y niveles
- Atractivo del entorno
- Servicios de soporte
- Alojamiento entre etapas
- Áreas con servicios
- Tematización del itinerario



H) BTT hard/ Ciclismo en ruta:

- Infraestructura de los itinerarios
- Morfología del terreno
- Atractivo del entorno y de los itinerarios
- Alojamiento "bike-friendly"
- Restauración y entretenimiento
- Servicios de soporte (señales, médicos, etc.)



I) Centro de Transformación:

- Atractivo del entorno, aislado.
- Calidad del equipo técnico
- Calidad de las instalaciones
- Prescripción de terceros
- Marca fuerte



J) Entrenamiento en altura:

- Altura mínima de 1.200 m.
- Capacidad de alojamiento
- Instalaciones de calidad (sala polivalente, spa y centro de fitness).
- Cocina industrial de calidad
- Rutas y accesos pavimentados



3. Segmentos de consumidores de turismo de aventura.

3.1. El nuevo viajero de aventura.

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 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.

Actualmente los viajeros prefieren:

- Estar en un entorno natural.
- Aprender
- Tener experiencias llenas de significación

Las principales actividades de los viajeros de aventura son las siguientes:

- Excursionismo
- Viajes con mochila
- Kayak
- Rafting
- Montañismo

Diez años más tarde, la A.T.T.A. realizó otro estudio para conocer los intereses del viajero de aventura en 2017. Las motivaciones para los viajeros de aventura a día de hoy son las siguientes:



Transformación: "Crecimiento personal y superación de retos",
"Logro", "Gratitud y Mindfulness".



Ampliar la visión global: "Tener una perspectiva global",
"Expandir horizontes", "Conocer otras culturas".



Aprender: "Nuevas habilidades, conocimientos",
"Nuevas experiencias", "Enriquecerse con la experiencia".



Naturaleza y descubrimiento: "Medio ambiente",
"Belleza natural", "Paisajes increíbles".



Salud mental: "Escape y renovación",
"Liberar la mente", "Paz y relajación".



Diversión y emociones: "Subida de adrenalina",
"Excitación", "Sentirse vivo".



Conexión: "Unión", "Aprender de los demás",
"Conocer nueva gente".



Historias con significación : "Historias para contar",
"Experiencias para recordar", "Fotografías".



Forma física: "Ejercicio", "Deporte", "Fuerza".



Experiencias únicas: "Experiencias inesperadas", "Ir a lugares inaccesibles",
"Sentimiento de superación".

Las tres mayores motivaciones para la gente que realiza un viaje de aventura son las siguientes:

1. **Transformación:** Que un viaje no sea exclusivamente descubrir nuevos lugares o descansar, sino que permita también vivir experiencias que ayuden a crecer interiormente.
2. **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.
3. **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.



3.2. Segmentos en crecimiento dentro del turismo de aventura:

A nivel global, actualmente hay tres segmentos de viajeros que están creciendo de manera muy significativa dentro del turismo de aventura. Son los siguientes:

Millenials:



Los millenials son uno de los grupos de viajeros de aventura más importante actualmente. Los millenials han crecido ya en la era digital, así que todo el proceso de sus viajes es realizado y compartido en internet: desde buscar billetes, reservar hoteles y actividades, hasta compartir sus experiencias en las redes sociales, valorarlas, colgar fotos o vídeos, etc.

Los objetivos principales de los millenials son:

- Tener una inmersión cultural plena a través de la cocina, cultural local y actividades.
- Disfrutar de variadas oportunidades de elección: Desde tener la posibilidad de conectar a través del móvil, hasta tener hacerlo en persona, pasando por paquetes turísticos, los millenials quieren opciones y flexibilidad.
- Tener la posibilidad de convertir un viaje de trabajo en un viaje de placer, o viceversa.

Los millenials son un grupo importante porque son la generación más grande a día de hoy, y el mercado más grande en el sector turístico en 2017.

Para atraer a los millenials, los operadores deberían:

- Hacer de ellos una prioridad online. Muchos millenials quieren hacer sus reservas independientemente, prefiriendo utilizar una aplicación móvil o una página web.
- Entender que la publicidad tiene un efecto menor sobre estos viajeros que el contenido generado por las recomendaciones de amigos y familiares.
- Resaltar experiencias auténticas; estos elementos son especialmente codiciados entre este segmento.

Seniors:



El grupo de personas nacidas entre 1946 y 1964 (también conocido como baby boomers), viajan hoy en día mucho más que nunca antes. La mayor parte de los viajes los realizan en primavera o verano, independientemente del destino. La lista de deseos a nivel de experiencias son el gran motivador para los viajes entre los boomers. Esto indicia que este segmento busca invertir en actividades más que simplemente en relajación. Según una encuesta de la asociación A.A.R.P. (American Association of Retired Persons), el 99% de los boomers hará por lo menos un viaje de ocio en el 2017, algunos de ellos realizando 5 como máximo.

La mayoría de los seniors buscan:

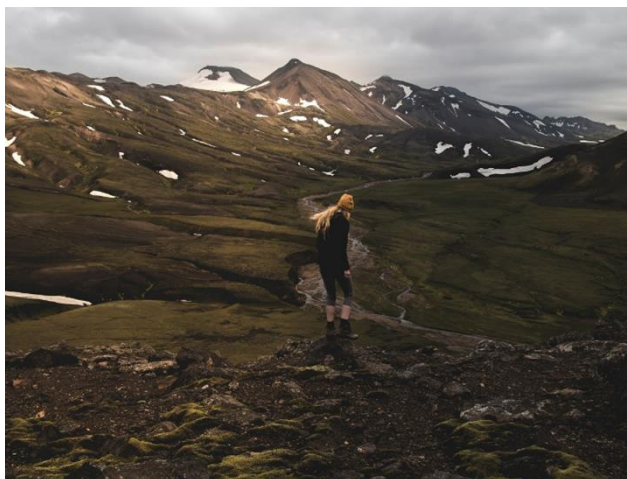
- Experiencias que se encuentren en su lista de deseos.
- Experiencias cómodas y sin complicaciones
- Seguridad, limpieza y alto valor.

Por último, los operadores que quieran atraer a los viajeros de aventura seniors deberían:

- Hacer que sus experiencias sean fácilmente accesibles y sencillas.
- Ofrecer un producto de elevado valor, ya que el presupuesto puede ser un factor importante para aquellos que tienen un presupuesto fijo.
- Ofrecer experiencias que sean auténticas y de elevada calidad.

Mujeres solas:

El porcentaje de mujeres que viajen solas se ha disparado en los últimos años. En 2014, el 72% de las mujeres estadounidenses tomaron una aventura en solitario y que habitualmente hacían tres o más viajes por año. Ya sean casadas, solteras o divorciadas, las mujeres están liderando el camino y la industria de viajes está tomando nota. Las mujeres que viajan hoy en día son audaces, independientes y buscan explorar experiencias nuevas y crudas. Algunos informes indican que la cantidad de mujeres viajando solas ha aumentado un 230% en 2016.



Las mujeres que viajan solas no están buscando actualmente los viajes estereotipados de género que a menudo se comercializan para ellas. En su elección no están los hoteles de 5 estrellas con spa, sino que quieren verdadera aventura.

Los operadores que quieran atraer a este incipiente mercado deberían:

- Hacer que más mujeres comenten sus tours y actividades (el boca a boca es el mejor método para atraer nuevas mujeres).
- Crear entornos más seguros para las viajeras femeninas (la mayor preocupación para las mujeres que viajan solas es la seguridad), así que la mejor actuación posible es crear una red de seguridad para este segmento.
- Crear plataformas para que las mujeres que viajen solas puedan encontrarse, no hay nada mejor para una mujer que viaja sola que encontrar a otras que también lo hagan y compartir historias.

Las empresas de turismo simplemente no pueden ignorar este mercado. Constituye una gran parte de la clientela potencial. Los turoperadores y los proveedores de actividades se beneficiarán más de garantizar la seguridad de las mujeres que viajan solas,

3.3. Segmentos prioritarios en base a la atraktividad y la competitividad

Analizando los diferentes perfiles de turistas que visitan la región, y una vez estudiado cuáles de esos son los que tienen mayor potencial, se han determinado los siguientes segmentos como los prioritarios de cara a tratar de incrementar el número de visitas a la zona de alta montaña de Mendoza:

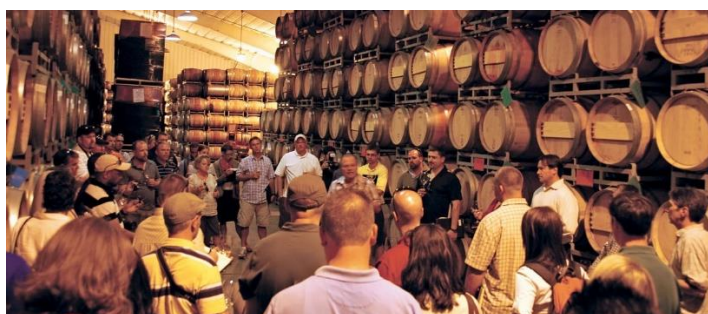
3.3.1. Viajeros que van de Chile a Argentina (y viceversa) en bus:

Alrededor de 3 millones de personas cruzan cada año la frontera entre Chile y Argentina en autobús. La mayoría de ellos pasan por la provincia de Mendoza sin realizar una visita a la región, y menos aún pernoctar. Poder captar un porcentaje del total de viajeros, por reducido que fuera, permitiría incrementar enormemente las cifras de visitantes de la región. Para ello habría que ofrecerles un producto de gran atractivo para que decidieran hacer una parada en su viaje y descubrir las maravillas de la región.



3.3.2. Turistas que viajan a Mendoza para hacer entorurismo:

Mendoza es sinónimo de cultura del vino. Cada año cerca de un millón y medio de turistas (el 50% de los visitantes anuales de la región) recorren sus tierras para conocer toda la serie de establecimientos vitivinícolas de la provincia y poder degustar sus productos. Crear una serie de actividades en la zona de alta montaña de Mendoza para ofrecer a estos visitantes y permitirles complementar su visita a las bodegas mendocinas con una increíble experiencia de naturaleza, montaña, aventura y belleza sería un elemento altamente positivo tanto para el sector del enoturismo como para el sector de la alta montaña.



3.3.3. **Habitantes de la provincia de Mendoza que realizan escapadas de día o de fin de semana.**

La provincia de Mendoza cuenta actualmente con una población cercana a los 1,9 millones de personas. Una parte de esta población cada fin de semana se escapa a la montaña para poder realizar deporte, huir de los núcleos urbanos y estar en contacto con la naturaleza. Actualmente para este segmento de público hay una oferta muy reducida a nivel de oferta de actividades de montaña, ya sean de productos tipo soft o hard. Ofrecer una amplia gama de productos para todos los miembros de la familia, desde los más pequeños hasta los más grandes, aumentaría el atractivo de la alta montaña y con ello el número de visitantes provenientes de la región de Mendoza.



3.3.4. **Habitantes del resto de provincias de Argentina que realizan viajes a Mendoza para practicar deportes de montaña.**

Cada año un elevado número de argentinos del resto de provincias del país viajan a Mendoza para realizar deportes de montaña, ya sea esquí en la temporada de invierno o trekking durante la de verano. No hay ninguna duda de que este segmento de visitantes, en caso de tener más productos de aventura serían consumidores de los mismos y muy probablemente extenderían su estancia para poder aprovechar al máximo la oferta.



4. Mejores prácticas en el desarrollo de destinos de Alta Montaña

A nivel internacional existen varios destinos de turismo de alta montaña y de aventura que se han convertido en referentes mundiales. De cara a identificar qué aspectos han contribuido a ese éxito, analizaremos algunos de esos destinos y las estrategias adoptadas para finalmente extraer unas conclusiones que podamos aplicar al caso de Mendoza.

4.1. Nepal:



Nepal es un país de 147.000 Km² ubicado en la cordillera del Himalaya. En este país se ubican 8 de los 14 ochomiles que hay en el mundo.

Desde los años 80, Nepal ha desarrollado enormemente el turismo centrándose principalmente en el descubrimiento de sus espectaculares montañas. En el año 2014 recibió 790.000 visitantes, cifra que se redujo enormemente al año siguiente debido al terremoto que asoló el país, pero que aumentó casi hasta la misma cifra de 2014 el año pasado.

Nepal ha desarrollado una serie de rutas en varias zonas del país y que permiten a sus visitantes descubrirlo a fondo, siempre en función de sus posibilidades tanto a nivel de tiempo como de preparación física.

Para poder acceder a las zonas de montaña se debe pagar un canon de 20\$ al ACAP "Annapurna Conservation Area Project" y otro de 16\$ correspondiente al TIMS "Trekker's Information Management System". No es obligatorio contratar guía o servicio de portadores, aunque es una opción altamente elegida por los visitantes debido a la comodidad del trayecto y el precio moderado.

En Nepal hay principalmente tres zonas dedicadas al turismo y al trekking:

- Zona del Everest: La zona para realizar los trekkings más exigentes, que permite llegar al campo base del Everest, o subir puertos de gran altitud siempre observando esta mítica montaña.
- Valle de Langtang: Es la zona con menos visitas por parte de turistas y menos preparada a nivel de servicios, idónea para aquellos que quieren huir de las multitudes y visitar lugares más inhóspitos.
- Zona de los Annapurnas: Ésta es la región más conocida y visitada del Nepal para realizar trekkings. Aquí se pueden realizar desde trekkings de unos pocos días hasta trekkings de un mes o más tiempo.



De la infinita variedad de trekkings que se pueden realizar, se podrían categorizar en estos tres tipos de trekkings, en función del tiempo disponible y de la exigencia física del recorrido. Algunos trekkings pueden compartir puntos de la ruta:

- Trekking de 3-6 días:
 - Dificultad y exigencia física baja.
 - Punto más alto alrededor de 3.000m.
- Trekking de 8 a 12 días:
 - Dificultad y exigencia física media-alta
 - Punto más elevado alrededor de 4.000-5.000 m.
- Trekking de 25-30 días:
 - Dificultad y exigencia física alta
 - Punto más elevado alrededor de 5.400 m.

4.2. Yellowstone (EEUU):

El Parque Nacional de Yellowstone se encuentra ubicado en el estado de Wyoming, Montana y Idaho, en Estados Unidos. Es el primer Parque Nacional creado en el país. Este parque combina el respeto y la conservación de su espectacular medio natural con el uso turístico, permitiendo a sus visitantes poder admirar sus infinitas maravillas naturales que van desde géysers, cañones, fuentes de agua termal, lagos, bosques y animales como el oso, el búfalo y muchas especies más.



Algunas de las actividades que oferta el parque son:

- Trekking de día
- BTT
- Camping
- Viaje en barca
- Pesca
- Viaje en caballo
- Observación de aves
- Moto de nieve
- Esquí de montaña
- Raqueta de nieve
- Rafting

Para entrar en el parque se debe pagar una tarifa de acceso que va de 15\$ por persona (a pie, bicicleta, etc.) o de 30\$ por vehículo privado. La realización de las actividades mencionadas anteriormente conlleva el pago de una importe que corresponde bien al guía de la actividad, el alquiler de material o el derecho a realizarla.

Las visitas guiadas por rangers del parque son generalmente gratuitas. Su función es principalmente informar sobre el parque y formar en la concienciación del respeto al medio ambiente.

4.3. Torres del Paine (Chile):

El Parque Nacional Torres del Paine es uno de los parques nacionales de Chile más grandes e importantes. Se encuentra en la Patagonia chilena, en el tercio sur de Chile. Su extensión es de más de 227.000 hectáreas. Éste es el tercer parque del país con más visitas, de las cuales un 75% de éstas son de turistas extranjeros.



En el parque se pueden realizar las siguientes actividades:

- Trekking
- Escalada y alpinismo (con permiso)
- Excursión a caballo
- Kayak
- Caminata sobre le hielo
- Fotografía y fauna
- Paseo en barco

La actividad que tiene más éxito es el trekking. Para aquellos visitantes que disponen de poco tiempo se pueden realizar varios recorridos de un día. Para aquellos con más tiempo y ganas de conocer más a fondo el parque se pueden realizar trekkings desde 3 hasta 10 días o más. No es necesario contratar guía o porteadores. Hay una extensa red de senderos que permite observar los glaciares, las cascadas, la fauna local o recorrer el parque nacional.

El precio de las entradas de acceso al parque oscila desde los 34\$ para visitantes extranjeros en temporada alta y 17\$ en temporada baja, hasta la gratuidad para niños nacionales.

Dentro del parque hay una extensa red de hoteles, refugios y campings que permiten a los visitantes hacer rutas de varios días y poder conocer a fondo el lugar. De esta manera, todos los visitantes, en función de su presupuesto y sus preferencias, pueden encontrar el lugar adecuado para dormir y así prolongar su visita al parque.

4.4. Gunung Leuser National Park (Indonesia):

El Parque Nacional Gunung Leuser es uno de los dos hábitats restantes para los orangutanes de Sumatra (*Pongo abelii*). En 1971, Herman Rijksen estableció la Estación de Investigación de Ketambe, un área de investigación especialmente destinada para el orangután. El parque dispone de una extensión de cerca de 270.000 km²s. En el parque se pueden encontrar otros mamíferos como son el elefante de Sumatra, el tigre de Sumatra, el rinoceronte de Sumatra, el siamang, la serra de Sumatra, el ciervo sambar y el leopardo.



El parque se encuentra ubicado a a 7 horas en coche de Medan, y es visitado por 4.000 turistas extranjeros y 40.000 turistas nacionales al año. En el pueblo de entrada al parque se han construido una gran cantidad de posadas modestas. Muchas personas de la zona hoy en día trabajan para el turismo, abandonando la tala ilegal.

El ecoturismo de bajo impacto es uno de los usos sostenibles y no consumacionales más importantes de Leuser, dando así a las comunidades locales poderosos incentivos para la conservación. Dadas las oportunidades de ver la vida silvestre como los orangutanes, algunos expertos ven el ecoturismo como una fuente potencial importante de ingresos para las comunidades que viven alrededor de Leuser

Para poder visitar el parque y debido a la ausencia de caminos, la facilidad de desorientarse y perderse y la peligrosidad de algunas especies animales, todos los turistas deben entrar primero en el Centro de Visitantes de Tangkahan, y elegir los diferentes paquetes, con paquetes de hasta 4 días y 3 noches, los precios son fijos incluso para los porteadores. El trekking se puede hacer a pie o usando elefantes. Dentro del parque se ubican algunos campamentos donde los turistas que hagan trekkings de varios días pueden dormir con un mínimo de condiciones de confort.

4.5. Conclusiones:

Del análisis de las mejores prácticas realizadas en distintos parques naturales de alta montaña en todo el mundo podemos extraer algunas conclusiones que creemos que podrían aplicar al caso de la alta montaña mendocina:

- **Incrementar el importe de la entrada al parque:**
Aumentando el precio de la entrada al parque, estableciendo distintos tipos de tarifas para visitantes extranjeros o locales, sería una buena vía de financiación de medidas de promoción del parque y también de mejora de las instalaciones, información, etc. Lógicamente, este importe más elevado debe también ofrecer determinadas contraprestaciones a nivel de servicios, etc.
- **Establecer una extensa red de senderos:**
Crear una amplia red de senderos para recorrer la zona de alta montaña que tuvieran distinta duración y nivel de dificultad permitiría a todo tipo de visitante disfrutar de la experiencia de descubrir la zona a su medida. Desde pequeños itinerarios preparados para discapacitados en silla de ruedas, hasta subir al Aconcagua, pasando por un red de senderos que permitieran recorrer la zona en 1,2,3 o más días. No es necesario que todo visitante suba al Aconcagua, poder acceder a lugares desde donde la vista del Aconcagua pueda ser única y espectacular puede ser un gran reclamo también.
- **Crear un centro de actividades:**
Establecer un lugar que fuera el centro de referencia, donde crear un centro de actividades que puedan ser de interés para el amplio rango de visitantes de la zona: desde actividades para niños, hasta la tercera edad, pasando por jóvenes y gente adulta. La creación de actividades deportivas, de aventura, gastronómicas, culturales, etc. sería un excelente complemento al producto de montaña.
- **Potenciar las visitas para avistamiento de animales:**
El ecoturismo es una actividad que en los últimos años ha sufrido un crecimiento exponencial. La zona montañosa de Mendoza dispone de una variedad de especies que podrían ser de gran interés para la gente apasionada de los animales: zorros, gatos salvajes, pudús, guanacos, pumas o cóndores son especies que serían de gran interés para este tipo de turistas.
- **Construir alojamientos dentro del parque:**
Disponer de una red de alojamientos dentro del parque enfocados a distintos segmentos de visitantes sería un excelente reclamo para prolongar y facilitar y mejorar la calidad de su estancia en la región. Desde zonas de acampada preparadas con WC y duchas, hasta hoteles boutique, pasando por refugios de montaña, estas instalaciones permitirían a los visitantes tener una experiencia mucho más completa, prolongando su estancia y alojándose en una dependencia acorde con sus intereses y posibilidades económicas.
- **Instaurar la obligatoriedad de contratar un guía para determinados itinerarios:**
El hecho de contratar un guía local para realizar determinados itinerarios, asegura que se respetarán las normas del parque, evitará posibles accidentes, permitirá que los visitantes tengan una experiencia mucho más enriquecedora al poder recibir información de valor sobre la zona (historia, geografía, especies naturales, etc) y de cara a la población local será un fuente de ocupación laboral.

5. Mejores prácticas en la gestión pública de destinos de Alta Montaña:

Los incentivos bien orientados pueden desempeñar un papel importante en la obtención de inversiones de cara a potenciar el desarrollo a nivel turístico de las regiones de alta montaña de Mendoza.

El apoyo gubernamental puede obtenerse a través de 5 grupos diferentes de instrumentos. A continuación se enumeran un total de 54 medidas para aumentar el atractivo de la inversión para Mendoza.

5.1. Beneficios fiscales:

Se puede definir como una deducción fiscal que se concede para fomentar una determinada actividad. Las inversiones extranjeras suelen tener un régimen tributario especial para incrementar los niveles de inversión.

1. Exención del impuesto de sociedades durante el período de concesión;
2. Exención del impuesto sobre la renta para el personal / prestamistas extranjeros del proyecto;
3. Exención o reducción del impuesto sobre la propiedad;
4. Exención o reducción de derechos de importación sobre equipos, materias primas, etc. necesarios para el proyecto;
5. Programa de impuestos diferidos;
6. Concesiones fiscales sobre royalties;
7. Reembolso de impuestos para inversores extranjeros que reinvierten sus ganancias en el país;
8. Exención, o aplicación de un tipo más bajo de impuesto sobre el valor añadido, para las infraestructuras o instalaciones;
9. Exención, o reducción, de varios cargos de apropiación;
10. Reconocimiento de un porcentaje determinado de la inversión como reserva para ser tratado como un gasto para el cálculo de impuestos corporativos;
11. Permitir a los inversores emitir bonos de infraestructura a una tasa de interés concesional sobre intereses ganados;
12. Exención, o aplicación de un tipo más bajo de impuesto sobre el valor añadido, de bienes y servicios que serán utilizados en el desarrollo;
13. Tasa impositiva inferior al 0% en el cálculo del impuesto sobre el terreno.

5.2. Subvenciones:

Una subvención es una ayuda monetaria otorgada por el gobierno a un persona o grupo en apoyo de lo que se considera una acción de «interés público». Una subvención de pago directo debe incluir una auditoría y divulgación de información financiera en su acuerdo.

14. Proporcionar a los desarrolladores las materias primas y la infraestructura necesaria desarrollo del proyecto;
15. Subsidiar el uso de energías renovables en el desarrollo del complejo;
16. Subsidiar parte de los servicios de utilidad necesarios para el desarrollo, tales como agua, gas o electricidad;
17. Complementar los ingresos de los inversores si los ingresos del proyecto caen por debajo de un cierto nivel pre-establecido;
18. Apoyo para cubrir la diferencia entre el precio comercial y los costes (por ejemplo, costos de construcción, compra de materias primas, etc.);
19. Permitir a los inversores subsidiar de forma cruzada actividades menos rentables con ingresos más rentables.

5.3. Instrumentos financieros:

Normalmente vienen en forma de un documento real o virtual que representa un acuerdo legal que implica algún tipo de valor monetario. Un acuerdo de esta categoría hecho por un gobierno da credibilidad al proyecto y la comodidad a los financieros de la deuda. Por consiguiente, los costos de préstamo pueden ser negociados por los inversores.

20. Participación en acciones mediante la compra de acciones mediante opciones;
21. Participación en acciones mediante la obtención de propiedad parcial a cambio de financiamiento;
22. Infusión de equidad;
23. Compra de títulos calificados;
24. Suministro de un certificado de interés;
25. Préstamos sin interés otorgados por el gobierno;
26. Préstamos de bajo interés otorgados por el gobierno;
27. Préstamos subordinados proporcionados por el gobierno;

- 28. Subvenciones de apoyo a la operación;
- 29. Ayudas de mantenimiento;
- 30. Cobertura de seguros sobre inversiones;
- 31. Limitar el riesgo de los inversores extranjeros por las fluctuaciones cambiarias.

5.4. Garantías:

Una garantía es una promesa o garantía formal de que ciertas condiciones se cumplirá o se emprenderán acciones. Del punto de vista de la inversión, una garantía es una disposición especial destinada a proteger a los inversores que incurran en pérdidas como resultado de oportunidad que conlleva un alto grado de riesgo. Este tipo de garantía es relativamente común en proyectos inmobiliarios y relacionados con la construcción.

El objetivo de la garantía de inversión es proteger los intereses del inversor en caso de que surjan circunstancias o acontecimientos imprevistos. El grado de protección varía dependiendo de las condiciones que el país anfitrión ofrece.

Las garantías otorgan seguridad adicional al proyecto y reducen los riesgos de diferentes actores clave, en particular los inversores financieros.

- 32. Garantía de préstamo, crédito a un inversor para el reembolso del préstamo;
- 33. Garantía de hasta cierto porcentaje determinado de los ingresos proyectados;
- 34. Garantías de ejecución relativas al cumplimiento de los compromisos del órgano de contratación;
- 35. Garantía contra actos adversos del gobierno;
- 36. Garantía de transparencia de las acciones de las autoridades gubernamentales con respecto a inversores;
- 37. Garantías de suministro que protegen al inversor del impago de los bienes y servicios públicos proveedores;
- 38. Garantía cambiaria extranjera para limitar el riesgo de los inversores por las fluctuaciones de la moneda;
- 39. Garantía de expropiación;
- 40. Garantizar que no se desarrollará ningún proyecto de infraestructura competitiva durante el período, y dentro de cierta distancia;

5.5. Otras ayudas:

Existen otras medidas que el Gobierno podría adoptar que no encajan en ninguna de las categorías antes mencionadas grupos.

41. Simplificar los procedimientos administrativos para acelerar y reducir el coste de una nueva inversión;
42. Mejorar el marco regulador mediante el contacto permanente con los inversores;
43. Prestar asistencia para el funcionamiento del proyecto y su gestión de riesgos;
44. Ofrecer una reducción de arancel en el caso de que el promotor pueda reducir los costos de construcción, o período de concesión, por debajo de las estimaciones del acuerdo;
45. Examinar las políticas comerciales para asegurar que el costo de los bienes y servicios a nivel desalentando a los inversores para que el país esté abasteciendo a precios mundiales competitivos;
46. Aumentar la previsibilidad de las políticas para los inversores asegurándose de que sean consultados cambios, y comunicarlos apropiadamente;
47. Proporcionar información oportuna y objetiva sobre el mercado nacional en materia económica y legal;
48. Realizar actos de promoción y otras acciones de marketing;
49. Ofrecer asesoramiento sobre las condiciones locales de empleo y una base de datos de empleados;
50. Generar políticas selectivas para mejorar la competitividad del país, como la formación de mano de obra;
51. Impedir que las personas jurídicas corporativas y los propietarios de control extraigan beneficios privados;
52. Introducción de un proceso especial para la importación de mano de obra extranjera;
53. Exención del pago de la tenencia de la tierra durante un tiempo determinado.
54. Determinar y reducir las cargas administrativas innecesarias;

PLAN DE DESARROLLO TURISTICO DE LA ALTA MONTAÑA DE MENDOZA

ESTRATEGIA PRODUCTO-CLUSTER



INDICE

1.	Introducción	4
1.1.	¿Por qué es preciso elaborar una estrategia de turismo?	4
1.2.	Segundo entregable de Mil Outdoor para EMETUR	6
1.3.	¿Qué se espera conseguir con la Estrategia?	7
1.4.	Objetivos de crecimiento de la demanda turística para 2021	9
1.5.	¿Qué se necesita para el éxito de la Estrategia?	11
1.6.	¿Qué principales problemáticas se deben abordar?	11
2.	Pilares estratégicos	12
2.1.	Principios de desarrollo sustentable (UNWTO)	12
2.2.	Principios de desarrollo sustentable para la Alta Montaña	14
2.3.	Marco de planificación turística para la Alta Montaña	15
3.	Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza	17
3.1.	Componentes de la estrategia	17
3.2.	Estrategia de Producto / Sub-destino	17
3.3.	Estrategia de Márketing	18
3.4.	Estrategia de Usos del Suelo	18
3.5.	Estrategia de Inversiones	18
3.6.	Estrategia de Capital Humano	19
3.7.	Estrategia de Gobernanza	19
4.	Análisis de atraktividad de los sub-destinos turísticos	21
4.1.	Identificación de los sub-destinos de la Alta Montaña Mendocina	21
4.2.	Caracterización de la demanda	22
4.3.	Estudio del potencial de desarrollo de cada sub-destino	24
5.	Desarrollo de la estrategia producto	26
5.1.	Estudio de la atraktividad y competitividad de cada producto	26
5.2.	Matriz Atraktividad – Competitividad	30

6.	Desarrollo de la estrategia producto / sub-destino	34
6.1.	Estrategia para el sub-destino nº1: Las Cuevas – Quebrada Matienzo	35
6.2.	Estrategia para el sub-destino nº2: Parque Provincial del Aconcagua	37
6.3.	Estrategia para el sub-destino nº3: Puente del Inca	41
6.4.	Estrategia para el sub-destino nº4: Penitentes	47
6.5.	Estrategia para el sub-destino turístico nº5: Punta de Vacas	50
6.6.	Estrategia para el sub-destino turístico nº6: Polvaredas	51
6.7.	Identificación de búferes turísticos	52
7.	Hoja de ruta para el desarrollo de la estrategia	53
7.1.	Fases de desarrollo	53
7.2.	Plan de acción del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña	54
7.3.	Acciones críticas que desarrollar	55
8.	Fuentes de información	59
8.1.	Trabajo de campo realizado	59
8.2.	Análisis de fuentes secundarias	59
8.3.	Bibliografía consultada para el proyecto	59
Anexo I. TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA DE SALUD Y WELLNESS		60
Anexo II. EXPERIENCIAS TURÍSTICAS		84

Nota: Para evitar confusión con el término **Clúster** dado que desde EMETUR se utiliza como agrupación de productos (p.ej. clúster de nieve), se ha acordado sustituirlo por el concepto **Sub-destino** para la identificación de las unidades de planificación de la Estrategia de Producto / Clúster objeto del informe.

1. Introducción

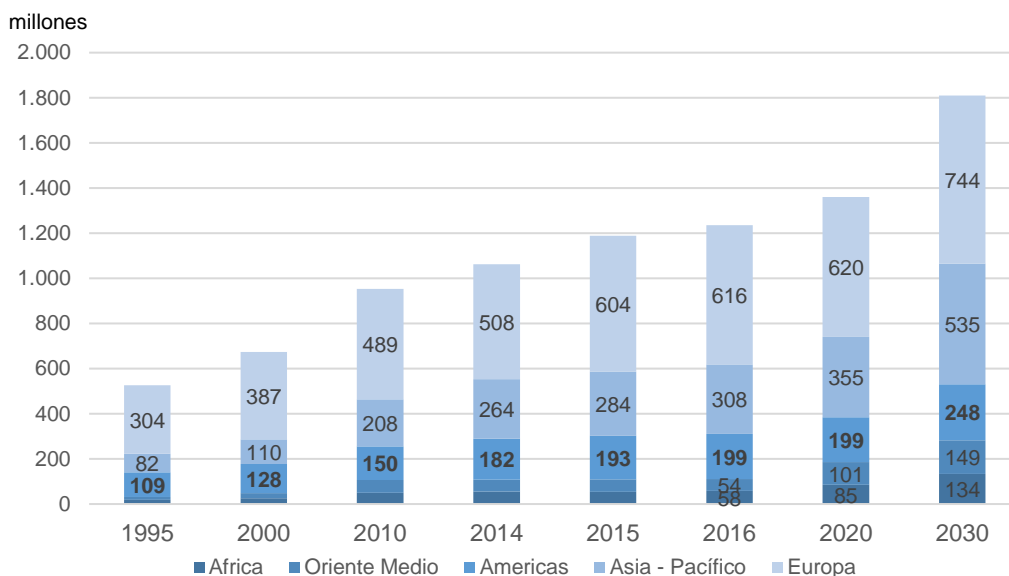
1.1. ¿Por qué es preciso elaborar una estrategia de turismo?

1.1.1. Crecimiento de la demanda a nivel Mundial

El turismo es una de las industrias más grandes y de mayor crecimiento en el mundo y una fuente clave de crecimiento económico para muchos países. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), en 2016 las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo superaron los 1.000 millones, que se tradujeron en un impacto de más de 10 millones de empleos y la generación de cerca del 10% del PIB mundial.

Se estima que las llegadas de turistas internacionales alcanzarán los 1.360 millones en 2020 y serán más de 1.800 millones en 2030.

Gráfico 1. Proyección de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo de 1995 a 2030, por región (en millones) – Crecimiento anual compuesto a futuro del 3,2%



Fuente: UNWTO datos de 1995 a 2016 y proyecciones hasta 2030

Los destinos más competitivos y sustentables son aquellos que logran abordar el crecimiento de forma planificada buscando cómo maximizar los beneficios para visitantes, ciudadanos e inversores. En este sentido, la Alta Montaña mendocina se enfrenta al reto de capitalizar la oportunidad de crecimiento del turismo en los próximos años.

Con recursos naturales y culturales excepcionales, una infraestructura bien desarrollada, un ambiente favorable a las empresas y un liderazgo político fuerte y capaz, la Alta Montaña de Mendoza tiene todos los componentes necesarios para convertirse en un destino turístico exitoso. En consecuencia, el turismo puede desempeñar un papel clave en impulsar el desarrollo sustentable y preservar la cultura y los valores únicos de la Alta Montaña.

La riqueza y la prosperidad que un desarrollo turístico bien gestionado es capaz de aportar a la sociedad de Mendoza, contribuirán al desarrollo de una fuerte economía diversificada y a la creación de oportunidades de empleo abundantes y diversas para la población local.

La elaboración del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza persigue consensuar una visión de futuro, marcar unos objetivos a lograr, definir una estrategia producto- sub-destino turístico como la forma específica de lograr los objetivos a través la identificación de los recursos existentes y medios necesarios para el crecimiento del turismo y definir una estrategia para captar turistas.

1.1.2. Beneficios socioeconómicos de una buena estrategia turística

El objetivo del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza es transformar la región de Alta Montaña de Mendoza y convertirla en un destino turístico exitoso, capaz de mejorar la calidad de vida de la población local.

El Plan de Desarrollo Turístico permitirá identificar oportunidades de desarrollo turístico que seduzcan a los inversores para apostar por la región. A través de la captación de inversiones y el desarrollo del turismo se generará mayor prosperidad y calidad de vida.

La calidad de vida se compone de dos elementos: la prosperidad económica y la sensación de bienestar entre la población local.

Gráfico 2. Esquema de los beneficios de la estrategia



Prosperidad económica significa:

- Generación de riqueza: Lograda a través de inversiones permanentes, producción de valor agregado, alto valor de los activos y creación de empleo.
- Sustentabilidad: Alcanzada con una estrategia competitiva que puede garantizar la producción de riqueza a largo plazo.

Sensación de bienestar significa:

- Bienestar físico: Está relacionado con la comodidad de la vida cotidiana, el entorno de baja tensión y la estética del entorno.
- Bienestar psicológico: Se asocia la confianza en el futuro de la prosperidad regional y la preservación de la identidad social de las personas.

Fuente: Mil Outdoor

En definitiva, la estrategia debe centrarse en desarrollar un modelo de turismo responsable y sustentable que fomente la captación de inversiones que a su vez lleve a la creación de

riqueza gracias a una propuesta de valor basada en la autenticidad, con experiencias de calidad y que se prime el rendimiento y la calidad del servicio.

1.2. Segundo entregable de Mil Outdoor para EMETUR

La formulación de una Estrategia Producto / Sub-destino turístico se basa en la selección adecuada de las ubicaciones (o sub-destinos turísticos) en los cuales desarrollar el turismo de Alta Montaña en Mendoza en los próximos años, así como los principales productos a desarrollar en cada uno de ellos. El presente informe permitirá a EMETUR a disponer de un documento que identifique el desarrollo Producto / Sub-destino más atractivo para la región de Mendoza y describa el proceso de argumentación seguido para alcanzar dicho resultado.

En el presente entregable, Mil Outdoor ha desarrollado una estrategia para cada uno de los sub-destinos, basada en el análisis sobre el terreno, la búsqueda de información primaria y secundaria, la lectura de los documentos e informes facilitados por EMETUR, y las sesiones de trabajo con el equipo de proyecto de EMETUR. Consecuentemente se han priorizado aquellos que disponen de un mayor potencial, recomendado el desarrollo de aquellos productos de mayor competitividad, especialmente para los segmentos objetivo que se han definido como principales.

El Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza y su Visión tienen como horizonte el año 2021, si bien desde Mil Outdoor se recomienda establecer objetivos de desarrollo productos en los sub-destinos identificados con la vista a 2030. A través de la definición de 3 fases de desarrollo, Mil Outdoor indicará a EMETUR cuáles son las prioridades a corto, medio y largo plazo. Ello permitirá que las recomendaciones puedan ser implementadas de forma secuencial, asegurando que se haga de manera efectiva y ayuden a consolidar la Alta Montaña como un destino reconocido, atractivo y competitivo a nivel nacional e internacional.

El resultado de la formulación del Plan de Desarrollo Turístico se ha plasmado en este informe que define en detalle la estrategia Producto / Sub-destino. Con este informe, EMETUR dispondrá de:

- **Análisis de atractividad de los sub-destinos turísticos:** Identificación de los sub-destinos donde concentrar los grandes esfuerzos de desarrollo turístico.
- **Desarrollo de la estrategia producto / sub-destino:** Análisis de los productos que pueden ser más adecuados para cada uno de los sub-destinos identificados.

Una vez en posesión de este documento EMETUR conocerá las áreas (o sub-destinos) y los productos en los que focalizar los esfuerzos de desarrollo y promoción turística futura.

El tercer entregable de Mil Outdoor consistirá en la Estrategia de Márketing para la Alta Montaña.

1.3. ¿Qué se espera conseguir con la Estrategia?

Insight (Talleres):

En las entrevistas y talleres realizados por EMETUR se constató la ausencia de una hoja de ruta para el desarrollo del Turismo de Alta Montaña que sea compartida por el sector.

El proceso de elaboración del Plan de Desarrollo requiere tener unos Objetivos, una Misión y una Visión claras. Deben ser aspiracionales y técnicos para que no solo produzcan textos inspiradores, sino que también establezcan una base sólida que guíe la formulación de la estrategia. Es fundamental que sean compartidos por todos los actores implicados.

Desde el equipo de EMETUR se ha facilitado a Mil Outdoor los Objetivos, la Misión y la Visión para el Turismo de Alta Montaña. En base a las recomendaciones para mejorar su formulación, de acuerdo con las prácticas más habituales, se han definido y acordado unos textos que guiarán el Plan de Desarrollo Turístico.

1.3.1. Objetivos de EMETUR para el Desarrollo del Turismo de Alta Montaña

EMETUR se ha fijado como objetivo estratégico potenciar el turismo de Alta Montaña en los próximos años. El presente informe forma parte del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza liderado por EMETUR, que surge ante la necesidad de aprovechar el potencial que existe en el Corredor Bioceánico, hoy altamente condicionado por múltiples conflictos, algunos de los cuales llevan décadas sin resolver.

El principal objetivo de EMETUR se puede resumir en:

“Redefinir el rol de la Alta Montaña en el desarrollo turístico de la provincia.”

El objetivo estratégico principal se complementa con varios objetivos complementarios:

- Mejorar la competitividad de Mendoza como destino turístico.
- Promover un producto de calidad.
- Fortalecer la gestión responsable de los recursos culturales y naturales.
- Mejorar las condiciones socioeconómicas de las poblaciones residentes, valorando su identidad.
- Consolidar al turismo como un componente fundamental en la matriz económica de Mendoza.
- Identificar oportunidades de inversión.

1.3.2. Misión de EMETUR para el Desarrollo del Turismo de Alta Montaña

La declaración de la Misión es una breve descripción del propósito principal de EMETUR en el desarrollo del turismo de Alta Montaña en Mendoza, respondiendo a “¿por qué debería desarrollarse el turismo?, ¿cómo debería hacerse y para quién?”

Los principales beneficios de una misión bien diseñada son que:

- Facilita los procesos de toma de decisiones;
- Ayuda a concentrarse en el objetivo general del destino;
- Proporciona un propósito compartido.

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

1.3.3. Visión de EMETUR para el Turismo de Alta Montaña a 2021

La Declaración de Visión es una proclamación aspiracional de lo que el turismo de Alta Montaña en Mendoza quiere intentar y lograr en el futuro. La declaración de la visión pretende servir como una guía clara para elegir cursos de acción actuales y futuros, y responder a las preguntas “¿a dónde queremos llegar? ¿en qué queremos convertirnos?”.

Está orientado al mercado, lo que refleja cómo el destino quiere ser percibido por el mundo.

Los principales beneficios de una Visión diseñada apropiadamente son que:

- Alinea a las partes interesadas;
- Proporciona convicción, inspiración y motivación;
- Crea una comprensión común del objetivo principal del destino;
- Promueve el cambio, actuando como una guía para la toma de decisiones;
- Orienta la dirección de la estrategia;
- Marca unos objetivos medibles y un horizonte temporal claro.

“Lograr que **en 2021** Mendoza sea reconocida y elegida como uno de los **principales destinos de montaña del mundo** atrayendo más **de 460 mil visitantes** anuales y generando **50 mil pernотaciones**, el **25%** de las cuales **fuera de temporada alta** con un **gasto medio de \$1.250/día.**”



El razonamiento detrás de los objetivos de crecimiento asociados a la Visión 2021 se detallan en la siguiente sección.

1.4. Objetivos de crecimiento de la demanda turística para 2021

La visión de la Alta Montaña tiene asociados unos objetivos de crecimiento de la demanda. Partiendo de la situación actual en la cual el número de visitantes a la Alta Montaña es muy bajo en comparación con el flujo de viajeros a través del corredor, sumado al bajo número de pernотaciones, con el Plan de Desarrollo Turístico se espera conseguir incrementar el número de visitantes, pero especialmente el de estancias y el gasto medio.

Visitantes

Datos estadísticos para la definición del objetivo de turistas:

- Actualmente la Alta Montaña recibe en torno a los 400.000 visitantes anuales, siendo la mayoría argentinos.
- El turismo a la provincia de Mendoza asciende a 3,5 millones al año (incluye nacionales e internacionales).
- El crecimiento del turismo en Mendoza se sitúa alrededor del 7% anual.

La Alta Montaña tiene potencial para capitalizar el crecimiento del turismo en Mendoza y captar turistas adicionales incrementando su participación. Por ello se estima:

- **El número de visitantes a la Alta Montaña en 2021 crecerá entre un 15% y un 30% respecto a las cifras actuales.**
- **El total de visitantes para 2021 se estima entre 460.000 y 520.000 visitantes.**

Aumento de la pernотación

Datos estadísticos para la definición del aumento de la pernотación:

- Actualmente no existen datos estadísticos ni antecedentes que permitan determinar un punto de partida fiable para establecer un objetivo de número de pernотaciones.
- Los datos de los 5 principales alojamientos no son fiables para marcar objetivos.

En ausencia de una base para la definición de los objetivos de pernотación se establecer:

- **Promover el aumento de la pernотación en 1 noche.**
- **Alcanzar un mínimo de 50.000 pernотaciones en la Alta Montaña.**

Diversificación de la oferta

Una oferta turística para la Alta Montaña que sea atractiva durante todo el año, requiere desarrollar productos que diversifiquen el interés de los turistas para visitar los distintos sub-destinos. Como consecuencia de la diversificación, se favorecerá la reactivación del mercado de 2ª residencias, especialmente en Penitentes.

- El proyecto Aconcagua 360 persigue crear un atractivo en la zona de Alta Montaña durante todo el año. Para ello se proponen desarrollar 7 nuevas actividades por villa.
- Actualmente el 90% de la demanda se concentra en los meses de verano, julio (pico de la temporada de nieve) y Semana Santa.

El objetivo de diversificación persigue redistribuir los flujos durante el año:

- **Atraer el 25% de la demanda fuera de la temporada alta.**

Incremento del gasto medio diario

Datos estadísticos para la definición del incremento del gasto medio diario:

- Actualmente el gasto medio diario en la región de Mendoza se sitúa en torno a los \$1.250 pesos por persona y día.
- En la Alta Montaña es difícil conocer cuál es la cifra exacta de gasto medio diario debido a la diversidad de actores implicados y la ausencia de una metodología que permita centralizar los datos.
- Los visitantes de 1 día no pernoctan en la Alta Montaña y concertan su excursión a través de agencias en Mendoza, por lo que el impacto económico en la zona se limita a la compra de productos locales y el gasto en restauración.
- Se constata que los andinistas realizan un mayor gasto en productos y servicios (p. ej. entrada Parque Provincial, alquileres de equipamiento...), pero su estancia durante 1 semana o más reduce su contribución por día significativamente.

La Estrategia de la Alta Montaña de Mendoza persigue incrementar las pernoctaciones y posicionar los distintos sub-destinos con productos y servicios de valor añadido. Por ello, se establece un objetivo de incremento del gasto medio:

- **Conseguir alcanzar un gasto medio diario en torno a los 1.250 pesos por persona y día, al mismo nivel que el gasto medio en la provincia de Mendoza.**

Monitorización de los objetivos asociados a la Visión

La disponibilidad de información del sector a través de estadísticas precisas y la gestión del conocimiento son cada vez más críticas para los destinos turísticos de todo el mundo.

Para monitorizar el grado de avance de la estrategia y comparar regularmente la situación actual respecto a la Visión requiere de un sistema eficaz y preciso de información turística con toda la información es esencial (p. ej. visitantes, pernoctaciones, gasto medio, estancia media... por mercado, motivación, mes...). Estos datos estadísticos serán clave para EMETUR e incluso el sector privado, para proporcionar información relevante para el desarrollo de proyectos, realizar evaluaciones de factibilidad de inversiones y poner en marcha planes de mejora de la rentabilidad comercial a través de la diversificación de productos.

1.5. ¿Qué se necesita para el éxito de la Estrategia?

La Alta Montaña de Mendoza aspira a convertirse en un destino de montaña genuinamente 'todo el año', pero es imperativo que se cumplan 3 necesidades turísticas fundamentales.

- **Facilidad de acceso:** Los turistas deben poder acceder sin complicaciones a la Alta Montaña durante todo el año, especialmente durante la época de nieve.
- **Variedad de alojamiento:** Considerando las preferencias personales, los turistas "premium" y / o "de rango medio" exigirán una diversidad de alojamiento hotelero para satisfacer sus necesidades estacionales.
 - Para los turistas "premium", es más probable que se trate de un alojamiento de hotel de mayor calidad (4 o 5 estrellas) o de casas y apartamentos de mejor calidad.
 - Para los turistas de "rango medio", la norma es una demanda de alojamiento en hoteles más sencillos (3 estrellas o inferior) y de bajo coste, hostales y / o casas y apartamentos similares, así como campings.
- **Motivos para visitar la región:** Los turistas de diferentes mercados y segmentos de clientes se les debe ofrecer una multiplicidad de buenas razones para visitar las regiones durante todo el año. Estas motivaciones variarán según el cliente:
 - Practicar andinismo y deportes de alta montaña (p.ej. senderismo, esquí...)
 - Contemplar la naturaleza (p.ej. vistas del Aconcagua, Penitentes...);
 - Disfrutar de una amplia gama de actividades y experiencias de verano y de invierno al aire libre (p.ej. centros de actividades, rutas, excursiones...);
 - Otras experiencias pasivas y activas (p.ej. balnearios, centros de interpretación, museos y espacios culturales, centros de compras y artesanía...).

Ver **Anexo I** para ampliar información sobre
Tendencias en la Industria de Salud y Wellness

Ver **Anexo II** para ampliar información sobre
Experiencias Turísticas

1.6. ¿Qué principales problemáticas se deben abordar?

En el mes de octubre de 2017 se organizó una jornada participativa donde fueron invitados actores clave del turismo de la Alta Montaña en la cual se validaron las problemáticas identificadas por los técnicos y consensuar los objetivos de desarrollo.

Durante la sesión se presentó un listado de 20 problemáticas de las cuales se identificaron las 7 principales que tienen un impacto directo sobre los objetivos de desarrollo y están relacionadas con la visión del Plan; aunque no sólo abarcan el ámbito del turismo.

- Estancamiento de la oferta turística;
- Saturación del flujo del corredor bioceánico;
- Instalaciones en estado de abandono;
- Dicotomía conservacionismo versus desarrollo;
- Ordenamiento territorial;
- Mirada de conjunto;
- Conservación del patrimonio Cultural.

2. Pilares estratégicos

Los pilares estratégicos o principios rectores son más explícitos y concretos que los objetivos, la misión y la visión puesto que están destinados a gobernar las acciones. A diferencia de los objetivos, los pilares deben revisarse periódicamente, sin embargo, no se espera que se requieran cambios importantes dentro de la vigencia del Plan.

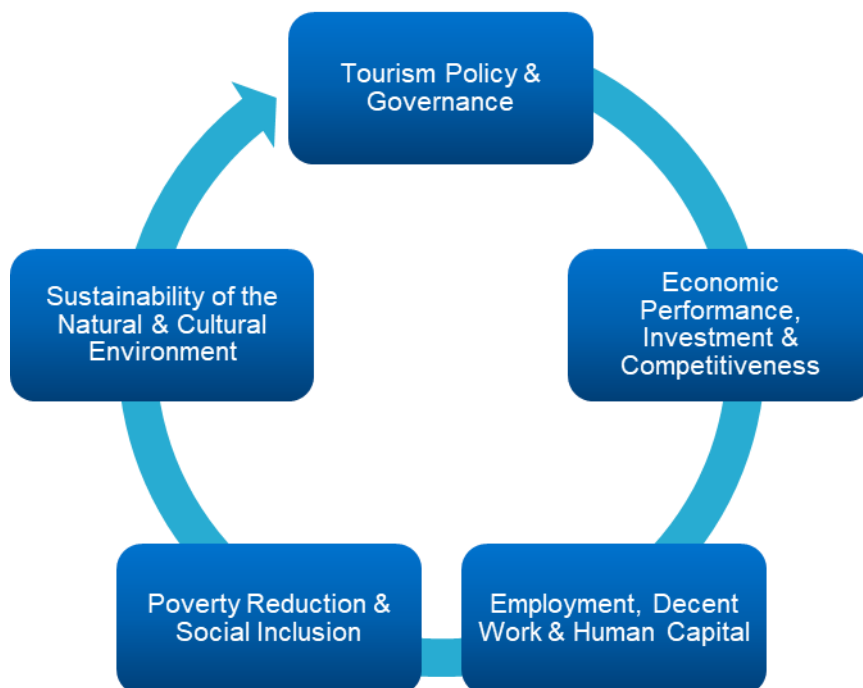
2.1. Principios de desarrollo sustentable (UNWTO)

El concepto de desarrollo sustentable surgió en la década de 1980 cuando se hizo evidente que se estaban produciendo cambios globales importantes. El mundo también se dio cuenta de que había un elemento de incertidumbre y riesgo en relación con el efecto de las actividades humanas en los entornos globales.

El desarrollo sustentable se mencionó por primera vez en 1987 en un informe publicado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Definió el desarrollo sustentable como *“el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”*.

La Organización Mundial de las Naciones Unidas para el Turismo (UNWTO) ha trabajado durante años en la definición de principios significativos y sólidos para el desarrollo sustentable del turismo debido a su importancia mundial como motor industrial clave de la progresión socioeconómica. Su publicación *Sustainable Tourism for Development Guidebook (2013)* fue escrita para ayudar a los destinos en desarrollo.

Gráfico 3. Los 5 pilares del desarrollo sustentable en las naciones en desarrollo



Fuente: Adaptado de la Organización Mundial de las Naciones Unidas para el Turismo (UNWTO)

2.1.1. Política turística y gobernanza

Los gobiernos deben reconocer la sustentabilidad en sus marcos de turismo, y deben tener principios de sustentabilidad incluidos en sus políticas, estrategias y planes maestros de turismo.

Un elemento fundamental de la buena gobernanza del turismo es que se establezcan estructuras y procesos que permitan que los intereses del sector privado y otras partes interesadas trabajen con el gobierno en la planificación, desarrollo y gestión del turismo, y esto no solo debería aplicarse a nivel nacional sino también regional / local. destinos, donde se toman muchas acciones que afectan el sector.

2.1.2. Desempeño económico, inversión y competitividad

El turismo debe ser competitivo para ser una fuerza de desarrollo. El rendimiento del sector, y su impacto, deben medirse y controlarse adecuadamente. Las políticas y acciones de inversión deberían proporcionar *“un entorno propicio para el desarrollo de pequeñas empresas locales”*, incluida la mejora de los vínculos entre el turismo y otros sectores, como la agricultura, etc., y entre las empresas.

Los productos y servicios turísticos deben estar alineados con las necesidades de los mercados en crecimiento, con acciones para mejorar los estándares de calidad, llenar vacíos de productos y buscar estrategias de marketing efectivas, incluyendo el uso de nuevos medios y canales.

2.1.3. Empleo, trabajo decente y capital humano

El turismo es fundamentalmente una actividad basada en las personas. La planificación cuidadosa de los recursos humanos asegura que el turismo pueda cumplir su potencial de creación de empleo y tenga un suministro de mano de obra adecuadamente capacitada para cumplir con el crecimiento futuro.

La apuesta para garantizar puestos de trabajo decentes (p.ej. ingresos, condiciones de trabajo, desarrollo personal, libertad de expresión e igualdad de oportunidades) debe estar respaldada por leyes laborales apropiadas y respetadas ampliamente. También es vital comprender claramente dónde se encuentran las brechas de habilidades en el sector público y privado, y cuáles son los recursos disponibles para la capacitación adecuada del personal para satisfacerlas satisfactoriamente.

2.1.4. Reducción de la pobreza e inclusión social

El turismo ofrece oportunidades para beneficiar a los menos favorecidos. Los posibles mecanismos son muchos, y se debe prestar especial atención a las necesidades de las mujeres, las minorías, las personas con discapacidad, los ancianos y los jóvenes, todos los que pueden beneficiarse de manera efectiva.

Este pilar también se ocupa de medidas para prevenir o minimizar los impactos sociales potencialmente negativos del turismo, como la competencia por la tierra, el agua y otros recursos, y el cambio social no deseado. Esto enfatiza la necesidad para garantizar que las comunidades locales sean consultadas, comprometidas y empoderadas para contribuir a las decisiones sobre el desarrollo y las operaciones turísticas que puedan afectar sus medios de subsistencia y la sociedad.

2.1.5. Sustentabilidad del medio ambiente natural y cultural

El turismo debe preocuparse por el entorno natural y cultural debido a su dependencia del atractivo de los paisajes vírgenes, el patrimonio local accesible, y la importancia del consumo de recursos naturales.

Las políticas y acciones en esta área son importantes, como lo son las acciones del sector. El sector debe adaptarse al impacto del cambio climático, en términos de planificación y en términos del efecto en los mercados. Deben tomarse medidas para promover la producción y el consumo sustentable en el sector, con medidas que puedan utilizarse para aumentar la sustentabilidad tanto en el desarrollo como en la operación de las empresas turísticas.

2.2. Principios de desarrollo sustentable para la Alta Montaña

Los pilares de desarrollo sustentable de la Organización Mundial para el Turismo son genéricos, pero totalmente aplicables a la Mendoza y a la Alta Montaña. Sin embargo, la Alta Montaña tiene factores específicos que deben incluirse en los pilares estratégicos.

2.2.1. Experiencias turísticas

Las experiencias turísticas, especialmente aquellas que optimizan los recursos naturales y patrimoniales, deben ser un principal diferenciador de las regiones como destino turístico. La Alta Montaña dispone de recursos y atractivos tangibles e intangibles que son una base para el desarrollo de un componente experiencial único y distinto (p.ej. el Aconcagua, Puente del Inca, Penitentes, San Martín de los Andes...).

Ver **Anexo II** para ampliar la información sobre **Experiencias Turísticas**

2.2.2. Paisaje de Alta Montaña

El paisaje de Alta Montaña también debe ser un principal diferenciador para Mendoza y su desarrollo de productos. El paisaje juega un papel económico importante en el apoyo al turismo. Un paisaje de alta calidad puede fortalecer las economías locales al atraer residentes e inversiones a un área, así como a los turistas.

2.2.3. Preservación del Patrimonio Cultural

La Alta Montaña de Mendoza destaca por su pasado prehispánico vinculado al Camino del Inca, los sucesos asociados a la gesta sanmartiniana, el patrimonio ferroviario, la historia del montañismo en Mendoza, la importancia comercial del Corredor Bioceánico, así como otros múltiples atractivos. El Plan de Desarrollo Turístico hará hincapié en la necesidad de que se deben ser incorporados en la oferta turística y ser preservados de manera adecuada para que refuercen el atractivo a nivel nacional y/o regional.

2.2.4. Equilibrio entre distintos niveles de calidad y de cantidad

El turismo en la Alta Montaña necesita optimizar el rendimiento de sus segmentos de clientes si se quiere lograr un beneficio socioeconómico, y si el crecimiento no tiene un impacto negativo en los recursos naturales. Esto debe tener en cuenta a la hora de definir el posicionamiento de los sub-destinos combinando el desarrollo del turismo tanto de “rango medio” como “premium”, cada uno con unas necesidades y niveles de servicio esperados a cubrir de manera adecuada.

2.3. Marco de planificación turística para la Alta Montaña

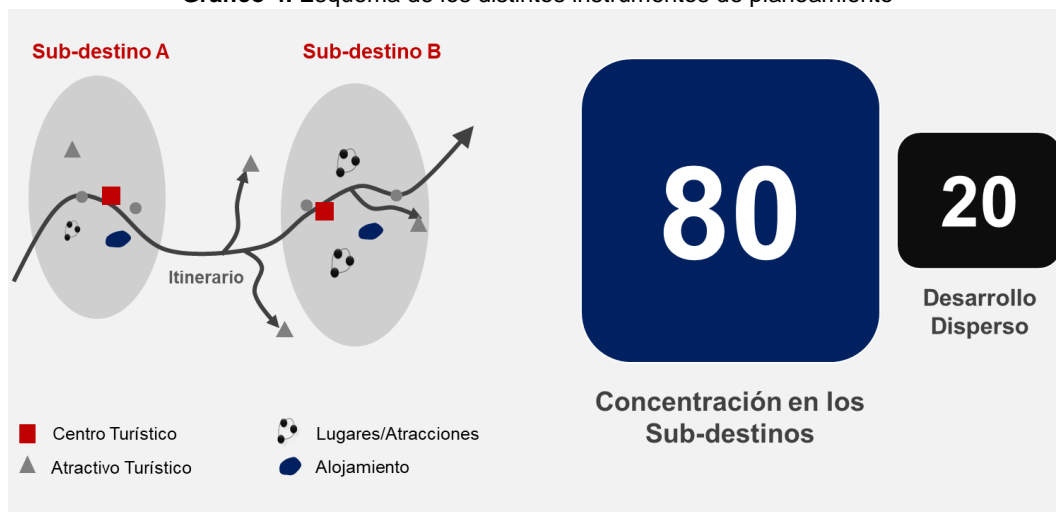
Después de más de 50 años de crecimiento del turismo mundial, ahora ha quedado claro que, sin una planificación adecuada, el desarrollo del turismo de forma caótica llevará a los destinos al declive. Sólo una estrategia de desarrollo bien planeada y el desarrollo controlado puede optimizar los beneficios que el turismo puede brindar.

Mil Outdoor recomienda adoptar una estrategia de crecimiento basada la concentración en varios sub-destinos (que agrupan centros turísticos, lugares y atractivos turísticos, así como alojamientos varios) para organizar el desarrollo del turismo de Alta Montaña.

La concentración (en sub-destinos) es preferido a la dispersión. Generalmente, una proporción de 80/20 a favor concentración es realista y apropiado

Cabe destacar que los sub-destinos no son simples unidades mono/multi-producto con un posicionamiento diferenciado que operan de manera autónoma, sino que se interrelacionan entre sí por medio de itinerarios temáticos, que concretamente en la Alta Montaña se articularan a través del corredor Bioceánico con la ruta internacional N°7.

Gráfico 4. Esquema de los distintos instrumentos de planeamiento



Fuente: Mil Outdoor

2.3.1. Sub-destinos

Para optimizar la cooperación, las economías de escala y el uso racional de los recursos, el desarrollo del turismo debería concentrarse en áreas específicas, zonas con una vocación e identidad homogénea de turismo.

Los sub-destinos son áreas turísticas que contienen una variada y atractiva cartera de productos turísticos, experiencias, servicios de apoyo, infraestructuras y equipamientos. Cada sub-destinos se beneficia de una gestión sin problemas de manera independiente y se persigue alcanzar una operación eficiente. El Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza propone enfocar la gran mayoría del desarrollo turístico futuro en **6 sub-destinos** identificados a partir de la visita sobre el terreno, el análisis de la región y las entrevistas con representantes del sector; considerando su atractivo turístico y su competitividad actual y futura.

Cada sub-destinos debe tener un centro de turismo designado: el punto focal que concentra la mayoría del turismo servicios e instalaciones. El centro de turismo es la reunión punto y campamento base para excursiones y actividades en torno la zona. Los turistas pueden alojarse en el propio sub-destino y disfrutar de una experiencia en torno al producto/s que definen el posicionamiento del sub-destino en particular.

2.3.2. Lugares y atracciones turísticas

Los sitios y atracciones turísticas pueden ser elementos históricos, naturales o culturales, así como eventos en torno a las actividades y experiencias de turismo se desarrollan: paisajes naturales, flora y fauna, sitios históricos, patrimonio, festivales, eventos, etc. Las atracciones se clasifican como:

- “Naturales” (p.ej. formación geológica, fauna, flora, sistema hidrológico, etc.) y;
- “Hecho por el hombre” (p.ej. festivales, eventos, entretenimiento, compras, etc.).

Un lugar turístico es un área de pequeña escala compuesta por una o más atracciones turísticas que atrae a los visitantes a un destino específico. Estos sitios se comercializan como “lugares para visitar”. Las atracciones y los lugares turísticos son componentes clave de un destino turístico ya que proporcionan la base para el diseño de productos experienciales y, por lo tanto, son vitales para satisfacer las necesidades de viaje.

2.3.3. Itinerarios

Un itinerario o circuito turístico se define como una ruta que conecta sub-destinos y lugares turísticos. Conecta varias atracciones en diferentes áreas, ciudades o pueblos, dentro de un espacio bastante cercano proximidad, para que los turistas puedan cubrirlos en una secuencia. Los itinerarios suelen tener un tema central (historia, naturaleza, patrimonio, etc.) y ayudar a los destinos a aumentar número de visitantes, adecuando las atracciones hacia un objetivo concreto y para extender la duración de la estancia de los visitantes.

2.3.4. Corredores turísticos

El 'Corredor del Turismo' es un concepto internacionalmente reconocido. Es un enfoque pragmático del desarrollo y la operación del turismo que optimiza la infraestructura y los servicios, y puede ayudar en la gestión y preservación de los recursos naturales y patrimoniales de una región.

El concepto se basa en unos puntos de inicio y final definidos, y agrupamiento de alojamiento principal, atracciones y opciones de actividad a lo largo de la ruta. A su vez, esto facilita el acceso a otras atracciones y actividades fuera de la ruta principal, pero fomenta el regreso a la ruta principal.



3. Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza

3.1. Componentes de la estrategia

La formulación del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza persigue alcanzar la Visión definida para el año 2021. Esta visión sólo será una realidad si se adoptan unos principios de desarrollo sustentable y se aplica el marco de planificación turística definido.

La Visión 2021, además, tiene asociados unos objetivos de crecimiento que se podrán alcanzar solamente si se activan de forma correcta una serie de estrategias con sus respectivos planes de acción. De acuerdo con las indicaciones de la UNWTO, un Plan de Desarrollo Turístico debe incluir estrategias en distintos ámbitos como son la definición producto / sub-destino, la elaboración de un plan de márketing y promoción, la definición de los usos del suelo, la preparación del marco para captar inversiones, desarrollar un plan de capacitación del capital humano y por último establecer un sistema de gobernanza eficaz (incluyendo la legislación y regulación, sistemas de información turística, calidad...).

Gráfico 5. Marco metodológico del Plan de Desarrollo Turístico



Fuente: Mil Outdoor

3.2. Estrategia de Producto / Sub-destino

La formulación estratégica a nivel de producto / sub-destino, aborda en primer lugar la selección de las ubicaciones (sub-destinos) prioritarias para el desarrollo turístico de la Alta Montaña mendocina. Posteriormente, para cada uno de los sub-destinos identificados con mayor potencial turístico, se procederá a determinar aquellos productos turísticos en los cuales cada sub-destino puede ser competitivo para el público objetivo definido. De esta forma, se obtendrá como resultado, la Estrategia Producto / Sub-destino.

El presente entregable comprende la Estrategia de Producto / Sub-destino cuyo resultado final es conocer las áreas y los productos en los cuales focalizar los esfuerzos de desarrollo y promoción turística futura.

3.3. Estrategia de Márketing

Una vez se dispone de una Estrategia de Producto / Sub-destino es necesario generar una estrategia de posicionamiento y de marca con el objetivo de dar a conocer el destino (Alta Montaña Mendoza) y promocionarlo de forma conjunta.

El tercer entregable de Mil Outdoor contendrá la Estrategia de Márketing en la cual se desarrollarán los siguientes puntos:

- Definición del público objetivo donde se establecerán los “*target markets*” o mercados objetivos a los que impactar con la nueva marca y posicionamiento.
- Desarrollo del posicionamiento, que definirá los atributos, ideas, conceptos que el cliente debe asociar a la marca / destino Turismo de Alta Montaña de Mendoza.
- Elaboración de la estrategia de canales de comunicación y comercialización. Se determinarán también las herramientas de soporte al marketing necesarias a desarrollar esta comunicación y comercialización.

Como resultado de la Estrategia de Márketing, EMETUR dispondrá de un documento en el cual se especifiquen cuáles son los clientes en los que focalizarse, que atributos/ideas/conceptos deben enfatizarse en las acciones de comunicaciones y cuáles son los principales canales que usar en la promoción del destino.

3.4. Estrategia de Usos del Suelo

El desarrollo de la Estrategia de Usos del Suelo (en inglés *Best Use of Land*) requiere el enfoque y el compromiso con la planificación y el desarrollo del turismo regional de una manera que se adhiera estrictamente a los principios comprobados del desarrollo del turismo sustentable dentro de un entorno de inversión turística atractivo.

Esta estrategia queda fuera del encargo realizado a Mil Outdoor. A nivel orientativo, se indican los componentes que debería incorporar una estrategia de usos del suelo:

- Identificar áreas para el desarrollo turístico y proponer un programa de desarrollo que indique los elementos a construir que se plasmaran en un Plan Maestro (*Master Plan*).
- Definir proyectos de desarrollo turístico y preparar la documentación necesaria para la búsqueda de inversores (incluyendo estudios de viabilidad, mapas, informes...).

3.5. Estrategia de Inversiones

El Plan de Desarrollo recomendará el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos que serán objeto de interés de inversores nacionales e internacionales. Con el objeto de canalizar los fondos públicos y privados para el desarrollo del turismo en la Alta Montaña, es preciso que haya una estrategia clara, que defina oportunidades de inversión atractivas y promueva estímulos, transparencia, ofrezca servicios de apoyo a los negocios.

Esta estrategia queda fuera del encargo realizado a Mil Outdoor. A nivel orientativo, se indican los componentes principales que debería incorporar una estrategia de Inversiones:

- Identificar barreras existentes a la inversión y proponer mejoras para facilitar la entrada de capitales con el fin de desarrollar el turismo de acuerdo con los principios y recomendaciones de la Estrategia Producto / Sub-destino.

- Desarrollar un análisis económico-financiero que identifique proyectos 'invertibles' o paquetes de inversión que conjuguen productos de alta atraktividad con otros de menor, de forma que puedan financiar el desarrollo de productos de baja atraktividad a través de ofrecerlos juntamente con otros productos de muy alta atraktividad.
- Facilitar servicios de soporte para grandes inversores, pequeños empresarios locales y a nuevas empresas. Desarrollar un sistema que facilite el conocimiento de las oportunidades de inversión, la difusión de paquetes de inversión y creación de acuerdos entre empresas para el desarrollo de productos y servicios turísticos.

3.6. Estrategia de Capital Humano

Para que el turismo de la Alta Montaña de Mendoza tenga éxito, el sector debe contar con un capital humano motivado y bien capacitado, especialmente para actividades de naturaleza, pero también para productos de especialidad. Para ello, es preciso generar más interés en el turismo, para que se constituya como un sector atractivo para que más personas quieran trabajar en él. A la vez, se debe promover una mayor conciencia de los beneficios que el turismo puede aportar a la población a medida que se desarrolla el sector.

Esta estrategia queda fuera del encargo realizado a Mil Outdoor. A nivel orientativo, seguidamente se indican los componentes principales que debería incorporar una buena estrategia de Capital Humano; que debería ser desarrollada en el marco del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza.

- Definir e implementar un programa de acciones que informe y eduque a la población sobre el turismo; cómo beneficiará al país y, lo que es más importante (a la población), cómo los beneficiará con las diversas oportunidades laborales, profesionales y comerciales que presentará.
- Llevar a cabo una revisión detallada y una revisión de la educación turística en Argentina y Mendoza, cómo es hoy en día, cómo se está impartiendo y por quién. Ello debe llevar a explorar la forma de usar los conocimientos y la experiencia de expertos y empresas nacionales e internacionales para ayudar a desarrollar la experiencia en Mendoza.
- Identificar los déficits de conocimiento a nivel de gobierno provincial y hacia abajo. Esto debe ser reconocido y resuelto si los que ocupan puestos superiores de los departamentos deben ser creíbles y capaces de proporcionar consejos precisos y significativos a los que se encuentran en los niveles más bajos del sector y la sociedad.

3.7. Estrategia de Gobernanza

El papel de la administración turística es crear el entorno y los marcos regulatorios en los que las empresas de turismo y las personas del sector privado puedan desarrollarse, operar y prosperar. Es decir, hay que crear las condiciones óptimas y un marco de Gobernanza competitivo y dinámico.

Esta estrategia queda fuera del encargo realizado a Mil Outdoor. A nivel orientativo, seguidamente se indican los componentes principales que debería incorporar una buena estrategia de Gobernanza; que debería ser desarrollada en el marco del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza.

- Revisar organización de la administración turística (EMETUR) con las necesidades del Plan de Desarrollo Turístico. Con el fin de asegurar que será capaz de administrar de manera eficiente y efectiva las políticas y acciones definidas en la estrategia.
- Impulsar un sistema de información turística que permita gestionar el sector de forma eficaz y anticipar necesidades futuras gracias a la monitorización de tendencias.
- Implementar mecanismos para garantizar que el sector turístico sea gestionado de manera equitativa, profesional y rigurosa (revisando el marco legal y regulatorio).
- Promover una gestión de calidad robusta que conduzca a una mayor consistencia del producto y a obtener altos niveles de satisfacción del turista dado que en la actualidad existen variaciones significativas en los estándares de productos y servicios.
- Desarrollar mecanismos de cooperación entre los diferentes actores con intereses en el destino. De forma que tanto entes privados como públicos tengan intereses comunes y por tanto se coordinen en sus acciones de desarrollo y promoción del destino.

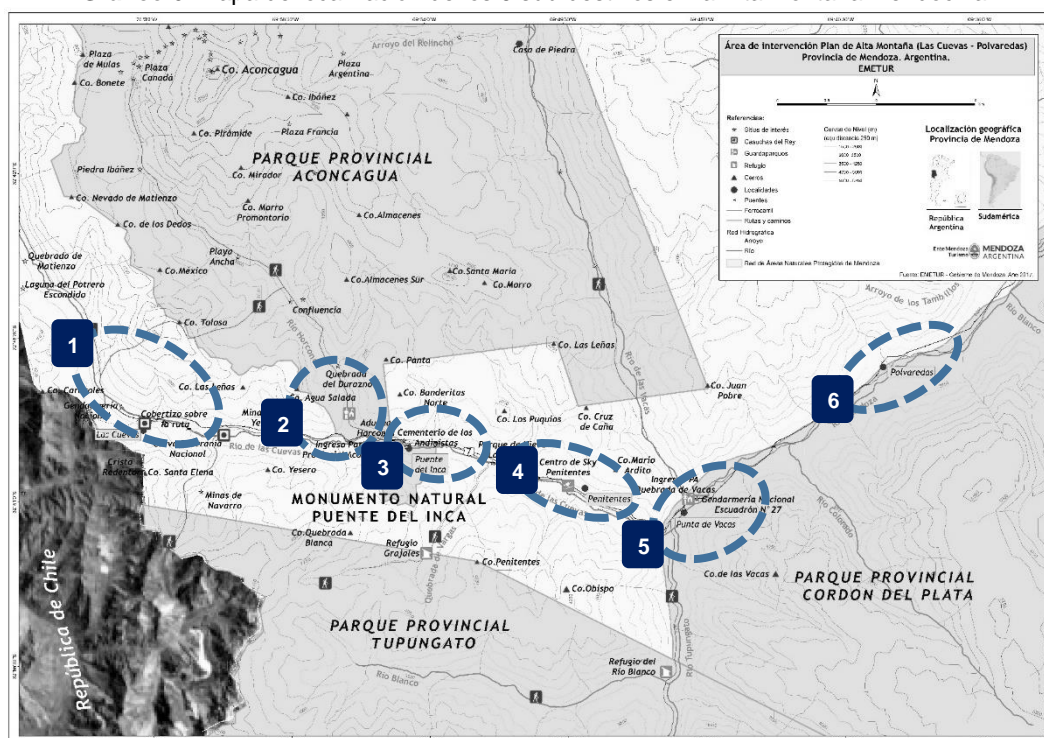


4. Análisis de atractividad de los sub-destinos turísticos

4.1. Identificación de los sub-destinos de la Alta Montaña Mendocina

Las visitas a la región de Alta Montaña realizadas en octubre de 2016 y en mayo de 2017 por el equipo de Mil Outdoor, y acompañados por el equipo de EMETUR, junto con la lectura y análisis de los informes facilitados a Mil Outdoor por parte de EMETUR, han permitido identificar y valorar la existencia de **6 sub-destinos turísticos** que se especializan en productos y segmentos diferenciados (p.ej. esquí, naturaleza activa/contemplativa, cultura e historia, salud y bienestar, alta montaña...). Para cada uno de ellos se ha definido, pues, una estrategia de desarrollo de producto acorde con sus características y considerando su potencial a partir de los atractivos, recursos, servicios e infraestructuras. Al mismo tiempo, se ha asegurado que cada sub-destino tiene su encaje en el marco de desarrollo de productos para la región de Alta Montaña.

Gráfico 6. Mapa de localización de los 6 sub-destinos en la Alta Montaña Mendocina



- | | |
|------------------------------------|-------------------|
| 1. Las Cuevas – Quebrada Matienzo | 4. Penitentes |
| 2. Parque Provincial del Aconcagua | 5. Punta de Vacas |
| 3. Puente del Inca | 6. Polvaredas |

Fuente: Mil Outdoor basado en mapa facilitado por EMETUR

Los 6 sub-destinos forman parte del corredor turístico de la Alta Montaña Mendocina, y desarrollados de forma coordinada pueden aprovechar recursos y servicios turísticos comunes en la región, así como explotar sinergias al ser promocionados y comercializados de forma conjunta.

4.2. Caracterización de la demanda

Las motivaciones para visitar Mendoza son diversas, siendo la principal el turismo de enológico, pero también el entretenimiento relacionado con el turismo de deportes y de montaña, un valor que crece respecto a los últimos años. Anualmente transitan a través de la cordillera cerca de 2,3 millones de personas, de las cuales sólo una pequeña parte - 400 mil que representan menos del 20%-, lo hacen por motivo turísticos.

Insight (Talleres):

El análisis de los datos estadísticos de turistas a la región que han sido facilitados a Mil Outdoor no permite caracterizar el perfil de dichos turistas, si bien a través de los talleres realizados con el sector en la Primera Jornada de Avance del Plan de Desarrollo Turístico de Alta Montaña se identificaron como segmentos prioritarios los andinistas, seguidos de las familias, los grupos corporativos y los visitantes a las bodegas de la provincia de Mendoza.

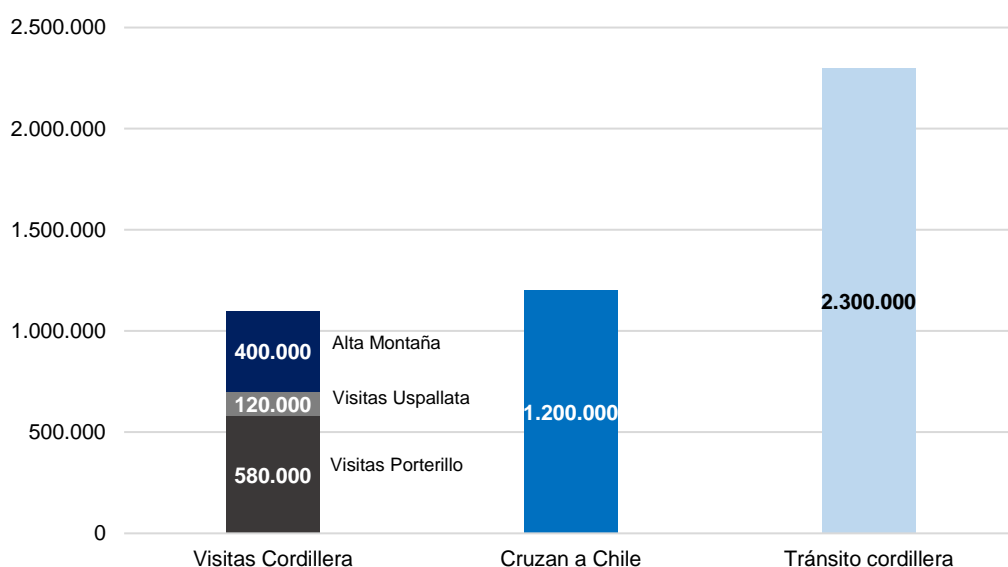
Insight (Demanda turística):

El turismo en Mendoza se sitúa en torno a los 3,5 millones al año (nacionales e internacionales) con crecimientos anuales en torno al 7% en los últimos años. El gasto promedio en la provincia oscila en torno a los 1.250 pesos por persona y día.

Existe, pues, un importante potencial de captación de nuevos turistas:

- **Viajeros entre Chile y Argentina en bus:** En la región transitan por la ruta de Puerto del Inca hacia Chile cerca de 1,2 millones de viajeros; aunque sólo una pequeña parte de ellos se detienen en la zona de Alta Montaña y consumen productos y servicios turísticos. Conseguir captar algunos de ellos supondrá una demanda adicional en infraestructura de servicios turísticos con unas motivaciones distintas a las actuales.

Gráfico 7. Distribución de los Visitante a la zona de Alta Montaña de Mendoza

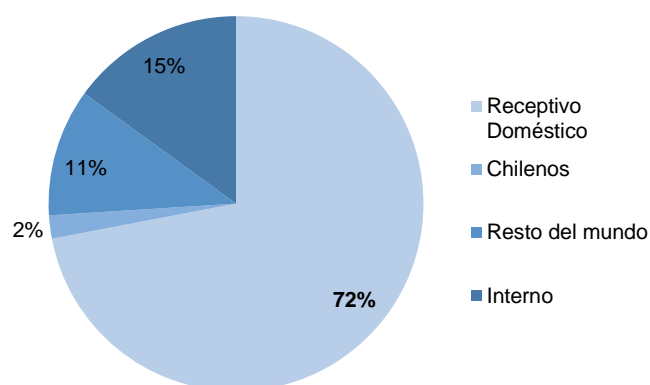


Fuente: Proyecto Puente del Inca (EMETUR)

El turismo de la Alta Montaña es mayoritariamente Nacional (con más del 70%), por lo que el foco debe hacerse en la creación de un producto que sea atractivo esencialmente para argentinos, siendo el primer mercado la ciudad de Mendoza.

- **Escapadas de habitantes Mendoza:** La ciudad de Mendoza y alrededores tiene una población de 1,9 millones de habitantes que pueden estar interesados en hacer una escapada a la Alta Montaña.
- **Argentinos que visitan Mendoza para turismo de deportes y montaña:** El turismo de origen doméstico es el principal tanto en la región de Mendoza alcanzado 2,1 millones de turistas en 2016, así como en la Alta Montaña (cerca de 700 mil nacionales en el Tránsito de la Cordillera visitando la zona de Porterillos a Las Cuevas).
- **Andinistas:** El segmento de los andinistas oscila alrededor de unos 7.000 al año en las distintas modalidades de ascensión.

Gráfico 8. Perfil de los visitantes a la zona desde Potrerillos a Las Cuevas



Fuente: Proyecto Puente del Inca (EMETUR)

El sector ha identificado como una oportunidad adicional de captar nuevos turistas potenciar la relación entre la alta montaña y las bodegas.

- **Turismo del vino:** La región de Mendoza es conocida por su atractivo vinícola, y destaca por la calidad de sus cerca de 165 bodegas que atraen a 1.5 millones de turistas al año (EMETUR 2016). Si bien las motivaciones de dichos turistas se centran en el turismo enológico, existe la posibilidad de introducir los productos y servicios de la Alta Montaña y conseguir captar parte de los mismos ampliando el alcance de las acciones comunicacionales y de promoción para ampliar el conocimiento de los atractivos entre los segmentos objetivo.

4.3. Estudio del potencial de desarrollo de cada sub-destino

La exploración de la región de Alta Montaña ha permitido identificar 6 sub-destinos en el corredor Bioceánico. Si bien el horizonte temporal del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza permite que todos ellos se puedan desarrollar en mayor o menor medida en el futuro, es preciso establecer una priorización de los mismos. Dicha priorización persigue marcar una hoja de ruta a la hora de dedicar el esfuerzo humano y económico en su desarrollo a partir de su capacidad de atraer más turistas y generar riqueza en la región.

Para ello se han evaluado cada sub-destino de acuerdo con 3 parámetros: Demanda, Oferta y Limitaciones al Desarrollo con sus respectivos criterios descritos a continuación.

Demanda actual

- **Visitantes:** se tendrá en cuenta el número de visitantes que actuales (y también los potenciales) del sub-destino durante un año, este parámetro permitirá valorar el grado de conocimiento del sub-destino por parte de los turistas y el hecho que forme parte o no de los circuitos/itinerarios más habituales en la Alta Montaña.
- **Segmentos:** se evaluarán los distintos segmentos de la demanda que recibe el sub-destino; para ello se considerará su grado de especialización en uno o varios tipos de turismo para uno o varios perfiles sociodemográficos permitirá posicionar reforzar el atractivo del sub-destino en el mercado.

Oferta

- **Calidad de los atractivos turísticos:** se cuantificará el número de atractivos turísticos que dispone el sub-destino, y se valorará su capacidad para a posicionarlos como atractivos a nivel nacional/regional/internacional de acuerdo con las necesidades y expectativas de los turistas.
- **Estado de conservación:** se determinará de manera cualitativa el estado de conservación y mantenimiento de los atractivos turísticos existentes.
- **Proximidad a los recursos:** se valorará la ubicación del sub-destino y su integración en el corredor turístico de la Alta Montaña, que condicionará el potencial de turistas que visiten el sub-destino en combinación con aquellos que se encuentran más cercanos a él; se verá influido por la facilidad de acceso al mismo (teniendo en cuenta la orografía y las características de la carretera existente).
- **Accesibilidad:** se considerará el estado de las carreteras y de los puntos de acceso presentes en el sub-destino turístico, así como las vías de comunicación secundarias cuya finalidad será facilitar la llegada de visitantes desde los principales puntos de entrada en la región.
- **Capacidad de alojamiento:** se tendrá en cuenta la cantidad, calidad y tipología de los alojamientos existentes en el sub-destino, entrando en detalle en el número de habitaciones/camas de los que dispone el sub-destino, permitirá evaluar la capacidad potencial para acomodar crecimientos de la demanda.

Limitaciones al desarrollo turístico

- **Infraestructuras → Medido a partir de la capacidad existente:** se evaluará la capacidad y el estado de las infraestructuras que proveen al sub-destino (carreteras, electricidad, agua, saneamiento urbano, etc.) para determinar de forma cualitativa su capacidad de sostener un incremento adicional de demanda turística y ofrecer unos niveles de servicio adecuados.

- **Legales → Medido a partir de la flexibilidad del marco legal:** se tendrán en cuenta las regulaciones y normativas (de carácter urbano) que afecten al desarrollo turístico y que tengan incidencia directa en las posibilidades de desarrollo del sub-destino, ya sea para la construcción/rehabilitación de atractivos y servicios turísticos, así como para la definición de mecanismos de desarrollo turístico.
- **Medioambientales → Medido a partir de las posibilidades de desarrollo:** se respetarán las indicaciones en lo relativo a las posibilidades de desarrollo turístico en los distintos Parques Provinciales y zonas monumentales protegidas, teniendo en cuenta los pilares estratégicos en torno a la sustentabilidad y objetivo de desarrollo turístico respetuoso con el entorno social, cultural, económico y ambiental.

Para cada uno de los criterios analizados se ha hecho una priorización High-Low asignando la mayor puntuación (● = Muy Alto) al sub-destino con mayor prioridad y la menor puntuación (○ = Muy Bajo) al sub-destino menos prioridad. Con el fin de obtener una valoración global se han ponderado los distintos criterios para finalmente establecer un ranking u orden de prioridad entre los diferentes sub-destinos turísticos

Tabla 1. Factores clave para la priorización del desarrollo de los sub-destinos

	Las Cuevas	Aconcagua	Puente del Inca	Penitentes	Punta de Vacas	Polvaredas
Demanda actual						
1. Visitantes	●	●	●	●	○	●
2. Segmentos	●	●	●	●	●	○
Oferta						
3. Calidad	●	●	●	●	●	●
4. Conservación	●	●	●	●	●	●
5. Proximidad a recursos	●	●	●	●	●	○
6. Accesibilidad	○	●	●	●	●	●
7. Capacidad hotelera	●	●	●	●	●	●
Limitaciones al desarrollo						
8. Infraestructuras	○	●	●	●	●	●
9. Legal	●	●	●	●	●	●
10. Medioambiental	●	○	●	●	●	●
Valoración promedio	●	●	●	●	○	●
Prioridad	Media	Muy Alta	Muy Alta	Alta	Muy Baja	Baja

Fuente: Mil Outdoor

Puntuaciones: ○ - Muy Baja; ● - Baja; ● - Media; ● - Alta; ● - Muy Alta

5. Desarrollo de la estrategia producto

5.1. Estudio de la atraktividad y competitividad de cada producto

La Alta Montaña tiene potencial para desarrollar una gran diversidad de productos turísticos, si bien es preciso que el Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza enfoque adecuadamente las prioridades de desarrollo con el objeto de concentrar los esfuerzos en el corto, medio y largo plazo clasificando los productos de acuerdo con su atraktividad y competitividad.

Insight (Talleres):

Los andinistas son un segmento de la demanda que concentra una parte importante de los productos y servicios que actualmente se ofrecen en la Alta Montaña y en el entorno del Aconcagua.

En los talleres realizados durante la Primera Jornada de Avance del Plan de Desarrollo Turístico de Alta Montaña se reconoce la importancia de la necesidad de mantener actividades de montaña “*Hard*”. Aun así, es preciso tener en cuenta que su potencial es mucho más limitado comparado con las actividades más “*Soft*” que desde Mil Outdoor se propone desarrollar en la zona a través de productos de Naturaleza activa y contemplativa.

5.1.1. Productos

La Alta Montaña tiene capacidad para competir con una estrategia multi-producto permita ampliar la diversidad de productos más allá de las 3 motivaciones actuales de nieve, aventura y turismo vacacional (o itinerarios de sólo 1 día de duración sin pernoctación en la región). Para ello, se han identificado 9 productos turísticos con los que competir:

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

Mil Outdoor ha identificado 9 productos que están alineados con los 6 productos identificados por parte de EMETUR. La principal diferencia se encuentra en el esfuerzo de Mil Outdoor de detallar los productos de Naturaleza entre Andinismo, Naturaleza activa y Naturaleza Contemplativa que tienen motivaciones y necesidades diferenciadas.

Ver **Anexo I** para ampliar información sobre
Tendencias en la Industria de Salud y Wellness

Ver **Anexo II** para ampliar información sobre
Experiencias Turísticas

5.1.2. Atractividad

La atractividad de un producto turístico tiene una relación directa con las percepciones y motivaciones del turista hacia el mismo. Por ello depende tanto desde la perspectiva de la demanda como de la oferta. En este sentido, la atractividad se articula por un lado a través de las motivaciones de los turistas que se pueden cuantificar a partir de dimensión del mercado y la tipología de turistas con un interés concreto; y por otro lado a través de la capacidad del producto para captar más turistas a la región ya sea por su efecto desestacionalizador, la mejora del posicionamiento de la marca y la repercusión del turismo a la hora de generar un impacto en la sociedad local.

Se han definido 6 criterios para cada determinar la atractividad de cada producto turístico:

- **Tamaño del mercado:** ¿Cuál es el tamaño potencial del producto para Mendoza? ¿Cuál es la tendencia a futuro? Definido a partir de las tendencias de crecimiento de los turistas según los principales mercados de origen y las motivaciones de viaje.
- **Gasto medio:** ¿Cuál es el nivel de gasto medio por turista? Definido a partir del poder adquisitivo del perfil de turista con una motivación concreta.
- **Generación de pernoctaciones hoteleras:** ¿Cómo contribuye a generar pernoctaciones en la zona? Definido a partir de la capacidad del producto para extender la estancia media en la región en forma de pernoctaciones adicionales.
- **Desestacionalización:** ¿Cuál es la contribución del producto para captar demanda todo el año? Definido a partir de la capacidad de repartir los flujos turísticos a lo largo del año, aprovechando los atractivos y recursos más adecuadas para cada una de las distintas estaciones.
- **Contribución a la potenciación de la marca:** ¿El desarrollo del producto permitirá diferenciar el turismo de Alta Montaña de Mendoza respecto a sus principales competidores? Definido a partir de la capacidad del producto de mejorar significativamente la experiencia de cliente, fomentar una mayor recomendación del destino y una amplia divulgación de los beneficios.
- **Encaje estratégico:** ¿En qué grado el desarrollo del producto contribuirá a alcanzar la Visión, los Objetivos del Plan y contribuirá a mejorar la economía de la región? Definido por la capacidad de generar nueva demanda a la región que a su vez contribuya a la generación de empleo, mantenimiento del patrimonio y la preservación de los activos naturales, mejora de las oportunidades comerciales, mejora de la calidad de vida y bienestar de la población, etc.

Para cada uno de los criterios analizados se ha hecho una priorización High-Low asignando la mayor puntuación (● = Muy Alta) al producto con mayor atractivo y la menor puntuación (○ = Muy Baja) al producto menos atractivo. Con el fin de obtener una valoración global se han ponderado los distintos criterios para finalmente establecer un ranking u orden de atractividad entre los diferentes productos turísticos.

Tabla 2. Evaluación de la Atractividad por producto

	1. Tamaño del mercado	2. Gasto Medio	3. Incremento pernoctación	4. Des- estacionalización	5. Potenciación de la marca	6. Encaje estratégico	Valoración global
Peso	15%	20%	20%	30%	10%	5%	
Andinismo	○	○	◐	○	●	●	◐
Naturaleza activa	◐	◐	●	◐	●	●	◐
Naturaleza contemplativa	●	◐	◐	◐	●	●	●
Cultura e Historia	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Salud y Bienestar	◐	●	●	◐	◐	●	●
Nieve y Deportes de invierno	◐	◐	◐	○	◐	●	◐
Interés especial	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Compras artesanía	◐	◐	○	◐	◐	◐	◐
MICE	◐	●	◐	◐	○	○	◐

Fuente: Mil Outdoor

Puntuaciones: ○ - Muy Baja; ◐ - Baja; ◐ - Media; ● - Alta; ● - Muy Alta

5.1.3. Competitividad

La competitividad de un producto turístico tiene relación directa con los factores que hacen que un producto turístico destaque por encima de sus competidores. En este aspecto se evalúan los recursos y atractivos del área, las capacidades de los trabajadores locales para operar el producto turístico, los elementos que condicionan su posible desarrollo a nivel medioambiental, así como las necesidades de inversión necesarias, entre otros.

Se han definido 6 criterios para cada determinar la competitividad de cada producto turístico:

- **Recursos y Atractivos del área:** ¿Mendoza dispone de los recursos y atractivos necesarios para desarrollar el producto de manera diferenciada? Definido a partir del número y la relevancia de los atributos turísticos y la capacidad del destino para satisfacer las necesidades de los visitantes con los recursos existentes.
- **Nivel de inversión requerido → Medido por la facilidad para desarrollar el producto sin realizar grandes inversiones:** ¿Cuánto hay que invertir para desarrollar el producto con éxito? Definido según el volumen de inversión necesario para completar el desarrollo requerido y para preparar el destino para el crecimiento; para ello se evaluará la infraestructura existente, qué necesidades de rehabilitación/reaprovechamiento existen y qué nuevas infraestructuras son necesarias para ofrecer un producto de calidad.
- **Capital humano:** ¿Existe el capital humano capaz de desarrollar el producto y operarlo con garantías? Definido a partir del análisis de los requerimientos profesionales y/o técnicos para operar el producto con garantías y los conocimientos de la mano de obra local.
- **Poder de marca:** ¿Cómo el desarrollo del producto se puede apalancar en una marca poderosa y reconocida por los turistas? Definido a partir del grado de alineamiento del producto con una marca existente (p.ej. Aconcagua, Mendoza...) que pueda ser aprovechado para comunicar y difundir el nuevo producto con éxito.

- **Rivalidad competitiva → Medido por la facilidad para competir con el producto por su unicidad:** ¿Cómo es el nivel de competencia entre destinos de Alta Montaña contra los que compite Mendoza? Definido a partir del análisis del número de competidores, su grado de ferocidad en la captación de nuevos turistas, y la existencia de competidores muy establecidos con mayor notoriedad entre los mercados objetivo
- **Barreras ambientales → Medido por la facilidad para desarrollar el producto sin limitaciones ambientales:** ¿A qué tipo de limitaciones ligadas a la preservación del medio ambiente se enfrenta el desarrollo del producto? Definido a partir del análisis de las regulaciones existentes sobre las actividades permitidas/prohibidas en el medio natural; en consecuencia, para la minimización de dichos impactos será preciso adoptar de medidas correctivas adecuadas o bien reorientar el desarrollo. → Este parámetro se evalúa de forma inversa.

Para cada uno de los criterios analizados se ha hecho una priorización High-Low asignando la mayor puntuación (● = Muy Alta) al producto con mayor competitividad y la menor puntuación (○ = Muy Baja) al producto menos competitivo. Con el fin de obtener una valoración global se han ponderado los distintos criterios para finalmente establecer un ranking u orden de competitividad entre los diferentes productos turísticos.

Tabla 3. Evaluación de la Competitividad por producto

	1. Recursos y atractivos	2. Inversión requerida	3. Capital Humano	4. Poder de la marca	5. Rivalidad competitiva	6. Barreras ambientales	Valoración global
Peso	20%	20%	20%	10%	20%	10%	100%
Andinismo	●	●	●	●	●	●	●
Naturaleza activa	●	●	●	●	●	○	●
Naturaleza contemplativa	●	○	●	●	●	○	●
Cultura e Historia	●	○	○	●	○	●	●
Salud y Bienestar	●	○	○	●	○	○	●
Nieve y Deportes de invierno	●	●	●	●	●	●	●
Interés especial	○	●	○	○	●	●	●
Compras artesanía	○	●	●	○	○	●	●
MICE	○	○	○	○	○	●	○

Fuente: Mil Outdoor

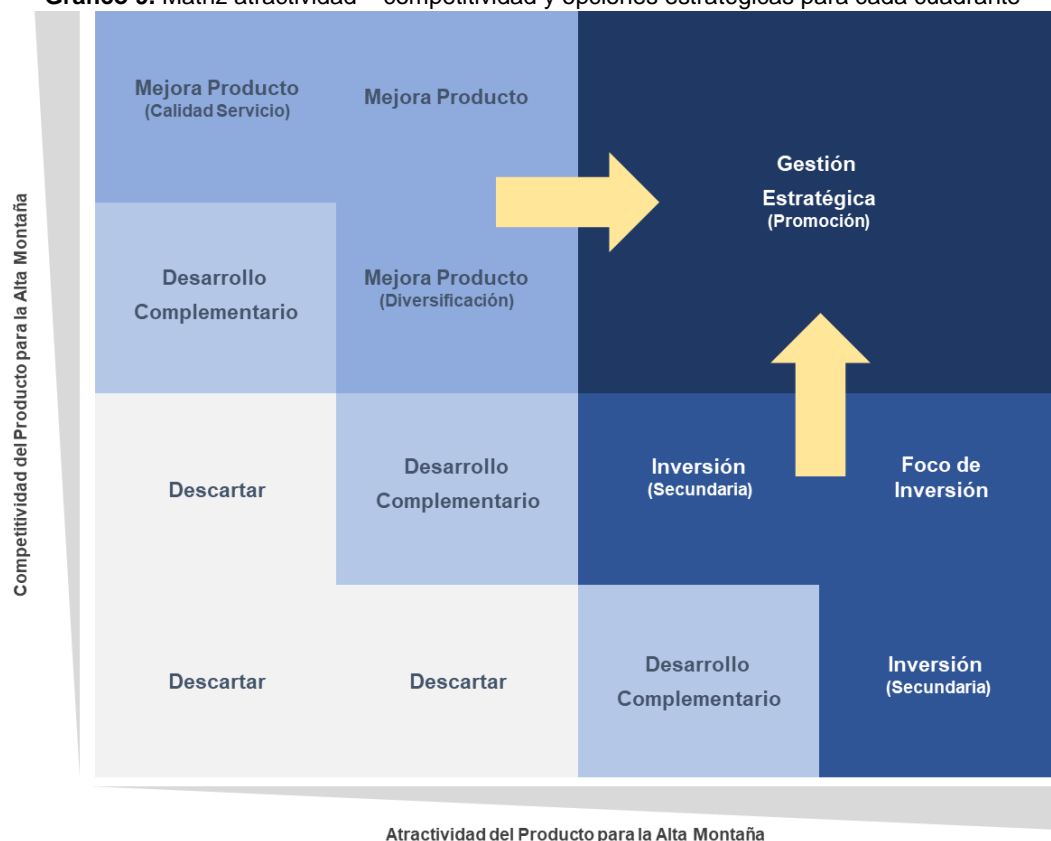
Puntuaciones: ○ - Muy Baja; ● - Baja; ● - Media; ● - Alta; ● - Muy Alta

5.2. Matriz Atractividad – Competitividad

El resultado de la valoración de la atractividad y la competitividad de forma individual se ha consolidado 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 atraktividad y la competitividad se ha hecho una priorización High-Low asignando la mayor puntuación (● = Muy Alta) al producto con mayor atraktividad/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.

Gráfico 9. Matriz atractividad – competitividad y opciones estratégicas para cada cuadrante



Fuente: Mil Outdoor

A partir del análisis de la matriz y los diferentes cuadrantes, se han definido 5 grupos de productos, que se asemejan a los criterios de priorización reflejados en la matriz de Boston Consulting Group (BCG):

- **Productos que gestionar/promocionar:** son aquellos productos con una atraktividad y competitividad elevados por lo que la posición a adoptar es gestionarlos estratégicamente e invertir en su promoción entre los mercados objetivos; será clave garantizar una buena calidad de servicio y monitorizar la satisfacción del turista.

- **Productos que mejorar:** son productos con un atractivo limitado (p.ej. un número de turistas limitado, bajo gasto medio, elevada estacionalidad...), pero en los cuales el destino es muy competitivo, es decir que hace las cosas de manera excelente; en este segmento encontramos dos direcciones en las cuales trabajar para ofrecer un producto de mayor atraktividad.
 - **Mejora de la calidad de servicio:** dirigida a aquellos productos nicho, que difícilmente pueden incrementar su demanda pero que es importante garantizar unos estándares de calidad elevados para asegurar que la competitividad se mantiene en el tiempo.
 - **Diversificación de producto:** dirigida a aquellos productos que tienen una atraktividad más limitada en la actualidad pero que pueden diversificar la oferta de productos, servicios y actividades para ser más atractivos.
- **Productos en los cuales Invertir:** son productos en los cuales el destino no es competitivo, es decir, no dispone de los recursos y activos requeridos para atraer turistas, pero que presentan una elevada atraktividad debido a su capacidad para generar nueva demanda turística (p.ej. productos emergentes o de alto valor añadido).
 - **Foco de inversión:** productos en los cuales el destino debería centrar los esfuerzos de desarrollo y de búsqueda de inversores que apuesten por su desarrollo para poder entrar a competir en el futuro de forma solvente a nivel nacional y/o internacional.
 - **Inversión secundaria:** productos en los cuales el destino debería estudiar oportunidades de inversión, pero no de forma prioritaria; es importante contemplarlos como productos con potencial de desarrollo, pero su capacidad de generación de demanda adicional puede estar limitada por factores internos/externos.
- **Productos de desarrollo complementario:** son productos turísticos que pueden complementar sin ningún problema cualquiera de los productos de mayor atraktividad y/o competitividad del destino; aun así, el destino nunca conseguirá especializarse en dichos productos dado que existe una gran competencia a nivel nacional y/o internacional. Su desarrollo se recomienda solamente de forma oportunista aprovechando oportunidades que se presenten, pero no buscándolas de forma activa.
- **Productos que descartar:** se trata de productos cuyo atractivo y competitividad son muy bajos o nulos, en los que el destino no debería presentar atención ni preocuparse por su desarrollo; se trata de productos no alineados con la estrategia y que no son propios del destino. En el caso de la Alta Montaña aquellos productos turísticos que no encajan con la estrategia ya no han sido considerados en el análisis.

Tal como se ha planteado, el objetivo de la representación matricial es poder visualizar los distintos productos y poder trazar estrategias de priorización según su situación actual para llevarlos a una situación futura en la cual los distintos productos estén equilibrados. Por un lado, aquellos productos de alta competitividad y baja atraktividad deberán ser objeto de una estrategia que los lleve a incrementar su atraktividad a través de la mejora de la experiencia turística (ya sea mejorando la calidad o diversificando). Por otro lado, aquellos productos con una competitividad baja y una alta atraktividad deberán potenciarse mediante inversiones (priorizadas adecuadamente) para mejorar las condiciones del producto con recursos y activos que ayuden a destacar los atractivos del destino.

5.2.1. 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.

Tabla 4. Síntesis de la Atractividad – Competitividad por producto

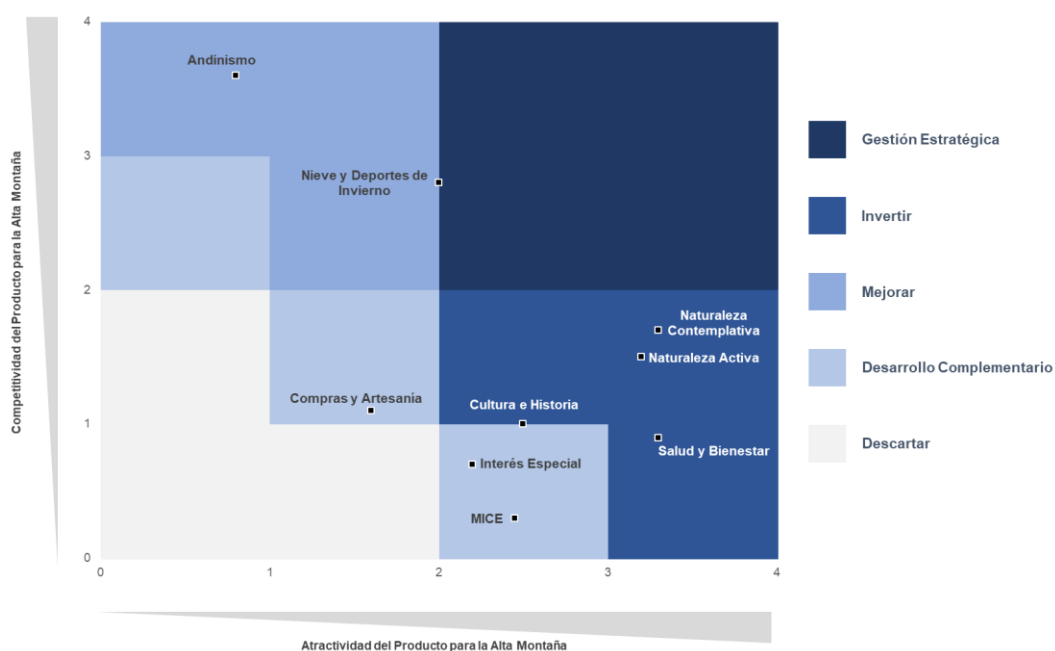
Producto	Atractividad	Competitividad	Prioridad Estratégica
Andinismo	●	●	Mejorar (calidad servicio)
Nieve y Deportes de invierno	●	●	Mejorar (diversificar)
Naturaleza activa	●	●	Inversión (desarrollo)
Naturaleza contemplativa	●	●	Inversión (desarrollo)
Cultura e Historia	●	●	Inversión (secundaria)
Salud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

Fuente: Mil Outdoor

Puntuaciones: ○ - Muy Baja; ● - Baja; ● - Media; ● - Alta; ● - Muy Alta

La valoración Atractividad – Competitividad por producto se puede también visualizar en forma de matriz con los 3 niveles de prioridad de estratégica.

Gráfico 10. Representación de la Atractividad – Competitividad – Situación actual



Fuente: Mil Outdoor

5.2.2. Situación a futuro

Actualmente la Alta Montaña no tiene ningún producto 'estrella' -gran generador de riqueza-, si bien dispone de las condiciones idóneas para que algunos de los productos más atractivos/más competitivos en el futuro se conviertan en productos estrella. En la Estrategia se promoverá el desarrollo de productos que ayuden a mejorar la situación actual y alcanzar la visión.

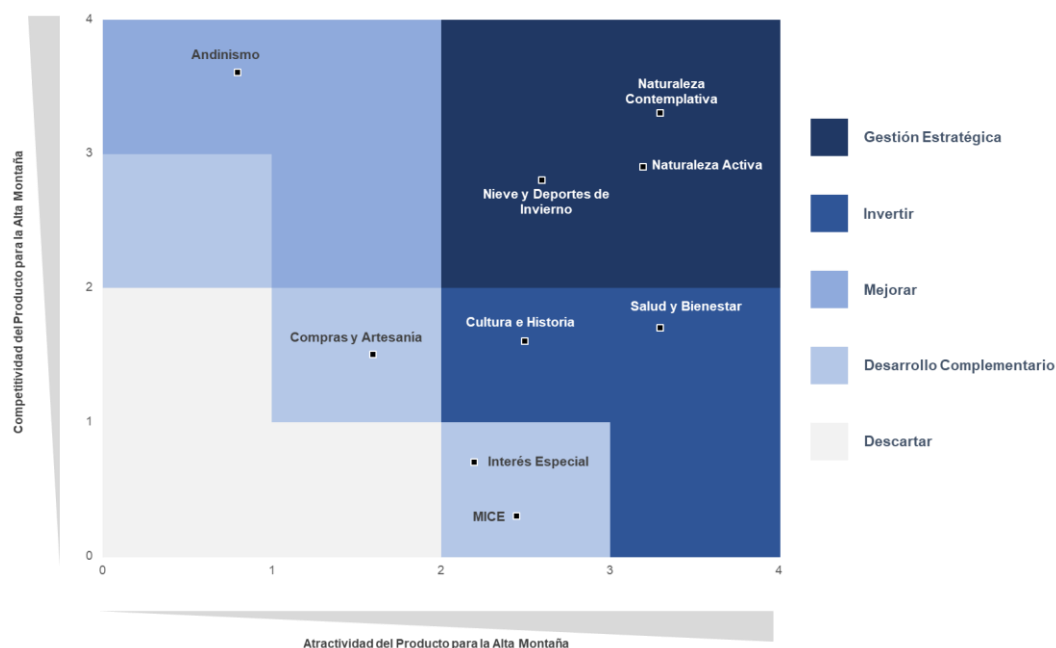
Tabla 5. Evolución de Atractividad – Competitividad (situación actual y futura)

Producto	Situación actual	Situación a futuro
Andinismo	Mejorar (calidad servicio)	Mantener calidad
Nieve y Deportes de invierno	Mejorar (diversificar)	Gestión estratégica
Naturaleza activa	Inversión (desarrollo)	Gestión estratégica
Naturaleza contemplativa	Inversión (desarrollo)	Gestión estratégica
Cultura e Historia	Inversión (secundaria)	Inversión contenida
Salud y Bienestar	Inversión (secundaria)	Inversión contenida
Interés especial	Desarrollo complementario	Desarrollo complementario
Compras artesanía	Desarrollo complementario	Desarrollo complementario
MICE	Desarrollo complementario	Desarrollo complementario

Fuente: Mil Outdoor

La propuesta de Mil Outdoor para el desarrollo de productos que se plasmará en la estrategia por sub-destino permitirá evolucionar la situación de Atractividad – Competitividad de la Alta Montaña, en la cual destacaran 3 productos (Naturaleza Contemplativa, Naturaleza Activa y Nieve y Deportes de Invierno).

Gráfico 11. Representación de la Atractividad – Competitividad – Situación actual



Fuente: Mil Outdoor

6. Desarrollo de la estrategia producto / sub-destino

El desarrollo de la Estrategia Producto / Sub-destino es uno de los componentes clave del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza. En este punto se presentan en detalle las estrategias de desarrollo para cada uno de los 6 sub-destinos identificados y priorizados, en los cuales se recomienda el desarrollo de los 9 productos identificados y priorizados según su atraktividad y competitividad en la sección anterior.

El resultado de la estrategia elaborada por Mil Outdoor es la segmentación funcional de las distintas villas y su especialización en aquellos productos y servicios que les son propios, que mejor encajan con sus recursos, y que tienen mayor potencial de crecimiento.

Tabla 6. Resumen de los productos y servicios turísticos a desarrollar en cada sub-destino

	Las Cuevas	Aconcagua	Puente del Inca	Penitentes	Punta de Vacas	Polvaredas
Prioridad desarrollo	Media	Muy Alta	Muy Alta	Alta	Muy Baja	Baja
Productos turísticos						
Andinismo		✓				
Naturaleza activa	✓	✓	✓	✓	✓**	
Naturaleza contemplativa	✓	✓	✓	✓	✓**	
Cultura e Historia	✓*		✓			
Salud y Bienestar			✓*			
Nieve y Deportes de invierno				✓		
Interés especial	✓		✓			✓
Compras artesanía			✓			
MICE				✓		
Servicios turísticos						
Centro de llegadas			✓			
Pueblos Auténticos	✓		✓			
Ferrocarril Trasandino	✓		✓	✓		
Alojamiento Turístico	B&B	5*/5*+	B&B	3*/4*	Reserva	Camping
Centro logístico				✓		✓*

Fuente: Mil Outdoor

Nota (*): Producto turístico condicionado a estudios de viabilidad técnica

Note (**): Producto turístico a desarrollar según la evolución de la demanda en el medio-largo plazo.

6.1. Estrategia para el sub-destino n°1: Las Cuevas – Quebrada Matienzo

Insight (Problemática actual – FODA):

La villa de Las Cuevas es el núcleo poblacional más cercano a la frontera con Chile, es la puerta de entrada a Argentina y recibe un flujo importante de viajeros a través de la cordillera. Sufre de una población escasa que limita la capacidad de ofrecer productos y servicios turísticos, si bien existe un entramado comercial y destaca la voluntad de desarrollo por parte de la comunidad. A nivel urbano, la carretera parte la localidad en dos y las infraestructuras y equipamientos presentan deficiencias para las condiciones de alta montaña (frío, vientos, nieve).

El desarrollo turístico de Las Cuevas y de la Quebrada Matienzo tiene potencial de articularse en torno al nicho de mercado Turismo de Aventura más extremo y/ simplemente activo (abarcando un rango de actividades de *hard* a *soft*). Sus características geofísicas le permiten ser un punto base para la realización de actividades de montaña tanto durante el verano (p.ej. escalada, trekking, bicicleta de montaña, subida al Cristo Redentor...) como de invierno (p.ej. motos de nieve, escalada en hielo...).

Las Cuevas dispone de pocas plazas de alojamiento (menos de 100) con un marcado carácter estacional, dado que las condiciones de acceso son difíciles durante buena parte del año (el paso fronterizo opera sólo 12 horas en invierno y la carretera suele cerrarse frecuentemente al acumularse nieve). Futuras ampliaciones de la capacidad de alojamiento deben orientarse a desarrollos de pequeño formato y dirigirse a turistas de naturaleza activa y aventura que pueden asumir encontrarse con dificultades en la ruta.

Las Cuevas, de igual forma que Puente del Inca, han sido declaradas “*Pueblos Auténticos*” y se integraran en el programa impulsado por el Gobierno de la Nación para poner en valor la identidad de pueblos con características únicas a lo largo de todo el país, promoviendo la apropiación de la comunidad local y la revalorización del patrimonio natural y cultural.

En resumen, la estrategia de para el sub-destino de Las Cuevas consiste en:

Tabla 7. Posicionamiento del sub-destino n°1: Las Cuevas – Quebrada Matienzo

Las Cuevas – Quebrada Matienzo			
Concepto	Hub de Turismo de Naturaleza Activa/Andinismo - Pueblo Auténtico		
Alojamiento	Actualmente dispone de menos de 100 plazas Desarrollar alojamiento de pequeño tamaño tipo B&B recuperando construcciones de valor histórico.		
Productos y Servicios Turísticos	Nicho de aventura / deporte <i>hard</i> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de montaña (p.ej. escalada, senderismo...) • Motos de nieve • Bicicleta de Montaña 		

Fuente: Mil Outdoor basado en el análisis del sub-destino

Programa de mejora del paisaje urbano

En el marco del programa “Pueblos Auténticos”, recientemente iniciado, se persigue potenciar el desarrollo turístico de esas comunidades del país. Actualmente los distintos pueblos son objeto de estudio y evaluación con el fin de trazar planes de actuación.

Mediante acciones de recuperación de los pueblos seleccionados, se espera poner en valor de la identidad del mismo y revalorizar sus patrimonios. Las Cuevas, al igual que Puente del Inca, se caracterizan por conservar su identidad e idiosincrasia gracias a su patrimonio natural (con el Puente Natural, Parque del Aconcagua) y cultural (con el Camino del Inca, la ruta sanmartiniana, el ferrocarril trasandino), pero también a través de su arquitectura, tradiciones, gastronomía, paisaje, historia, religión, artesanías, y el origen de sus pobladores.

Varias de las construcciones de Las Cuevas y Puente del Inca, especialmente aquellas ligadas al ferrocarril trasandino se encuentran en un estado de deterioro avanzado por lo que es preciso recuperarlas para poder ofrecer una experiencia auténtica y segura. La adecuación de las construcciones de las villas permitirá ubicar nuevos negocios y servicios turísticos que contribuyan a generar mayor atractivo para los visitantes.

En la Alta Montaña, dentro del marco del programa “Pueblos Auténticos” en aquellas villas que formen parte del mismo, como del resto de villas de alto interés turístico, se recomienda activar varias iniciativas de mejora del paisaje urbano. La mejora del paisaje urbano pasa por establecer unos criterios estéticos y de paisajismo que sean adoptados por todos, se trabaje para recuperar la apariencia de los lugares más transitados y visibles por los visitantes y se limite la contaminación visual del entorno.

El programa de mejora del paisaje urbano debe definir:

- Un modelo de señalética estándar para la región que sirva para indicar lugares de interés, construcciones históricas, establecimientos turísticos e itinerarios entre otros.
- Unos criterios de ocupación del espacio público para limitar la colocación de carteles, mercancía y productos de consumo que rompan con la estética y la autenticidad.
- Un plan de recuperación de construcciones abandonadas/degradadas con el fin de ofrecer un entorno seguro y a la vez atractivo para visitar.
- Un plan de adecuación de la vialidad permitiendo a los peatones poder visitar las villas sin riesgo para su integridad y poder acceder andando a todos los puntos de interés desde las zonas de estacionamiento que se definan.



6.2. Estrategia para el sub-destino nº2: Parque Provincial del Aconcagua

El cerro del Aconcagua es el principal recurso turístico de la región de Alta Montaña. El producto que se ofrece a los turistas es ciertamente limitado y altamente segmentado, por un lado, ofrece un producto que atrae a andinistas cuya motivación es alcanzar la cima, y por otro lado ofrece un producto de naturaleza a caballo entre activa y contemplativa dirigido a excursionistas/visitantes de 1 día que pueden hacer una breve caminata sin dificultad de 1 hora 30 minutos hasta alcanzar un mirador desde el cual se ve el cerro.

Existe una mayor amplitud de motivaciones a cubrir entre los dos segmentos, por lo que la estrategia de desarrollo del sub-destino se orienta a crear una serie de atractivos, productos y servicios relacionados con la Alta Montaña, pero desde una perspectiva más soft. Destinos de Alta Montaña comparables, como el Nepal, han sido capaces de desarrollar, una oferta atractiva alrededor del principal cerro sin que alcanzar la cima sea el objetivo principal y único de la visita a alta montaña. Un elemento que puede ayudar es la construcción de un teleférico hasta una altura que permita disponer de vistas incomparables del Aconcagua y desde la que se puedan realizar también actividades de naturaleza y aventura. Adicionalmente se podría estudiar la construcción de pequeñas unidades de alojamiento en forma de domos, refugios y/o cápsulas en altura.

Se considera de gran potencial el promover itinerarios alrededor del cerro, sin llegar a ascender al mismo, haciendo estancia en los distintos campos base de aclimatación, así como la subida a uno o varios de los múltiples cerros de la región de menor altitud. Gracias al desarrollo de estos itinerarios, se pueden atraer nuevos perfiles de turistas interesados en la alta montaña (no exclusivamente andinistas) que deseen disfrutar de una experiencia de entre 1 y 2 semanas explorando la zona. En cuanto a las necesidades de estancia, se recomienda desarrollar un sistema de pequeños domos/refugios sustentables y respetuosos con el entorno de forma que se reduzcan los costes de mantenimiento y se ofrezca un servicio de calidad para los visitantes.

La exclusividad de la zona y de las potenciales limitaciones regulatorias por la proximidad del Parque Provincial (que limita las posibilidades de desarrollo y construcción en algunas zonas), justifican el desarrollo de un Hub de Turismo Premium y centrado en la naturaleza. De forma complementaria, en el sub-destino de Puente del Inca se recomienda adoptar un posicionamiento Familiar y con una calidad de alojamiento más asequible.

En resumen, la estrategia de para el sub-destino consiste en:

Tabla 8. Posicionamiento del sub-destino nº2: Parque Provincial del Aconcagua

Parque Provincial del Aconcagua	
Concepto	Hub de Turismo de Naturaleza Activa/Contemplativa y Andinismo Posicionamiento de calidad Premium
Alojamiento	Desarrollar acomodación de lujo a las afueras del Parque Provincial del Aconcagua. Impulsar pequeños refugios a lo largo de las rutas de subida y alrededor del Aconcagua.
Productos y Servicios Turísticos	Parque Provincial del Aconcagua (área protegida): <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de refugios premium. • Actividades (p.ej. senderismo, caballos). • Mirador (teleférico).

Fuente: Mil Outdoor basado en el análisis del sub-destino

Mirador con acceso por teleférico

La mayoría de los visitantes a las zonas de alta montaña no necesariamente están interesados en escalar uno de los cerros por su dificultad, pero sí tienen interés en disfrutar de las vistas incomparables y pasar un tiempo al aire libre. Un apreciador de la naturaleza disfruta de una manera pasiva de ser y apreciar la belleza de la naturaleza. Prefiere actividades físicas de bajo nivel de exigencia y valora especialmente la comodidad es.

Uno de los elementos con los que se recomienda ampliar el atractivo del sub-destino del Parque Provincial del Aconcagua es construir un teleférico que permita alcanzar una altitud superior desde la cual se pueda disfrutar de mejores vistas de la Aconcagua, respecto a las que se tienen al fondo del valle, y poder realizar diversas actividades de naturaleza y de aventura de carácter *soft* complementado con una oferta gastronómica de calidad. Será importante que el teleférico se ubique en una zona exenta de las limitaciones regulatorias por la cercanía del Parque Provincial, y ubicando la estación inferior cerca del acceso actual al parque.

En este sentido, se pueden tomar como referencia los teleféricos con vistas de Dubrovnik (Croacia), l'Aiguille du Midi (Francia), el Teide (Canarias – España) así como el de Kitzbühel (Austria)



Sistema de domos / refugios “Premium”

La experiencia de senderismo en alta montaña puede ser mejorada a través de la construcción de domos / refugios de calidad en ubicaciones únicas en el entorno del Parque Provincial del Aconcagua. Con ello se persigue atraer a visitantes que buscan desconectar de la rutina, explorar y realizar las actividades de naturaleza outdoor de la zona, pero que no aspiran a la ascensión al cerro del Aconcagua. Este sistema de alojamiento compatible con la voluntad de preservación del entorno natural protegido permitirá disfrutar de la naturaleza y mantener los costes de mantenimiento bajos impulsando modelos de gestión sustentable.

Ejemplos de referencia de domos / refugios premium a nivel global son aquellos existentes en Torres del Paine (Chile), Ensangents i l'Illa (Andorra), Pla de l'Estany (Vall de Núria - España) y en las áreas de excursionismo en SalzburgerLand (Austria) entre otros.



Habitaciones suspendidas

En zonas próximas al Parque Provincial del Aconcagua en las que las laderas de las montañas lo permitan se puede explorar la construcción de habitaciones suspendidas totalmente acristaladas para permitir disfrutar de una visión sin límites del entorno natural. Este concepto consiste en un habitáculo al que se puede acceder a las mismas a través de vías ferratas o bien a través de senderos montañosos, con un impacto mínimo.

Un ejemplo son las Skylodge Adventure Suites de Natura Vive en Perú. Con capacidad para 8 personas en cada suite, poseen un baño privado separado del dormitorio con una pared aislante, un sanitario seco y un pequeño lavamanos.



Actividades

El desarrollo de nuevos itinerarios alrededor del cerro del Aconcagua son un aliciente para promover actividades de senderismo en la zona, así como utilizar estas rutas para explorarlas en caballo. Asimismo, la existencia de un mirador desde el cual se puede observar el cerro del Aconcagua favorece el interés de excursionistas en visitar esta área

En este sentido, los visitantes que deseen disfrutar de la naturaleza recorriendo itinerarios alrededor del Aconcagua podrán realizar actividades de senderismo con la comodidad de poder hospedarse en los domos / refugios premium a desarrollar en la zona.

Entre las principales zonas de senderismo a nivel mundial, destacamos la Quebrada de las Conchas (Cafayate, Argentina) y el Trekking de la W en las Torres del Paine (Chile).

Aduana de Horcones

Con el fin de desarrollar el sub-destino del Parque Provincial del Aconcagua e integrarlo en el sistema de sub-destinos de la Alta Montaña y fomentar la interrelación con el sub-destino de Puente del Inca, será conveniente estudiar una reubicación de la Aduana de Horcones.

Su actual ubicación puede llegar a dificultar los flujos de visitantes que desde el Centro de Llegadas propuesto en Puente del Inca hagan uso de un servicio de lanzadera que permita conectar con el Parque Provincial del Aconcagua para visitas de 1 día. En periodos vacacionales y festivos, el elevado tráfico genera demoras en los vehículos que circulan en sentido Mendoza.

En períodos de mayor afluencia será preciso garantizar el movimiento de turistas entre Puente del Inca y el Parque Provincial del Aconcagua sin necesidad de superar la aduana, de forma que se recomienda estudiar la posibilidad de crear un corredor segregado de la carretera principal que conecte los dos puntos turísticos (ida y vuelta), siendo una opción aprovechar el corredor del antiguo ferrocarril trasandino para que circulen trenes turísticos sobre ruedas por carretera y no por railes.



6.3. Estrategia para el sub-destino nº3: Puente del Inca

Insight (Problemática actual – FODA):

La localidad se enfrenta a problemas de ordenamiento territorial y turística en forma de problemas dominiales, deficiencia de servicios, saturación turística, actividades comerciales irregulares, usos del suelo no regularizados, sin olvidar problemas de índole medioambiental.

Puente del Inca ha sido declarado “Pueblo Auténtico” y forma parte del imaginario colectivo gracias a su peculiar formación geológica de colores llamativos, y a su rico pasado histórico: por su pertenencia al Camino de los Incas como por el antiguo trazado del ferrocarril trasandino que unió Argentina y Chile a través del corredor bioceánico durante casi 75 años (hasta 1984). Actualmente es un lugar de parada obligatoria de los visitantes de la región, aunque no encuentran variedad de productos y servicios adecuados.

En concreto, los visitantes del Puente del Inca pueden ver el monumento natural desde la distancia debido al riesgo que entraña acercarse a la debilitada estructura. Aun así, ello no impide que en los alrededores se concentren pequeños puestos de venta de artesanía y textiles, así como algunos servicios dirigidos a turistas de forma no regulada.

El hecho diferencial del Puente del Inca a la hora de crear el concepto del sub-destino radica en su historia y simbolismo al que se le añade el sello de “Pueblo Auténtico”. Mil Outdoor considera que al sub-destino se le puede añadir un componente de salud/bienestar siempre que la disponibilidad de aguas termales y minerales lo permiten (es sabido que su uso y explotación deberá ser medido y regulado convenientemente).

El futuro desarrollo del turismo en la región convertirá Puente del Inca en el principal nodo de turismo en Alta Montaña multi-producto, por ello se requiere diversificar su atractivo e incrementar su competitividad. Uno de los elementos clave será es la creación de un centro turístico o punto de llegadas a la zona para vehículos privados y colectivos en el cual se encuentren servicios de información y comercialización de actividades y experiencias, espacios museísticos, establecimientos de restauración y zonas comerciales.

Puente del Inca tiene potencial para posicionarse como un sub-destino de “visita diaria”, lo cual se complementa con el posicionamiento “premium” del sub-destino de Aconcagua, o el posicionamiento “familiar” de Penitentes (que se desarrollará a continuación). Por ello se recomienda no incentivar el desarrollo de alojamiento. Sin embargo sí ocurrirá que algunos emprendedores locales decidan ofrecer alojamientos tipo *Bed & Breakfast* en el entorno urbano y que se pueda complementar en un futuro, si las condiciones lo permiten, con un centro termal (wellness).

En cuanto a las actividades que el hub de Puente del Inca puede ofrecer, figuran la práctica de senderismo y la realización de excursiones por los alrededores, actividades de interés especial, así como la propuesta de desarrollo de un itinerario para un tren turístico que conecte en forma de lanzadera entre Puente del Inca y el Parque Provincial del Aconcagua.

En resumen, la estrategia de para el sub-destino de Puente del Inca consiste en:

Tabla 9. Posicionamiento del sub-destino nº3: Puente del Inca

Puente del Inca	
Concepto	Nodo Turístico para visitantes de día a la Alta Montaña (Naturaleza Activa/Contemplativa, Cultura e Historia, Salud y Bienestar, Compras, Interés Especial...). Pueblo Auténtico.
Alojamiento	Alojamiento <i>Bed and Breakfast</i> dentro del pueblo.
Productos y Servicios Turísticos	<p>Centro de Llegada de turistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parking general (para colectivos). • Lanzadera hacia Aconcagua para visitantes de 1 día. • Senderos para poder contemplar el Puente de Inca. • Centro de información turística y contratación de excursiones cortas. • Caminos de tierra para rutas en bici, caballo hasta el Aconcagua. <p>Puente Natural (Geoforma y antiguo balneario -valorar su eliminación).</p> <p>Centro de turismo cultural / espacio museístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio de la Unesco por el Qhapaq Ñan (Camino del Inca).- • San Martin de los Andes. • Historia del Ferrocarril Trasandino Los Andes – Mendoza (1910-1984). • Magia del cerro de la Aconcagua. <p>Centro de compras de artesanías y textil andinos.</p> <p>Centro termal (si los estudios lo aconsejan):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad mineralógica de las aguas / Aguas termales.

Fuente: Mil Outdoor basado en el análisis del sub-destino

Centro de llegada de turistas

Los turistas que visiten la Alta Montaña tendrán una parada obligada en Puente del Inca, donde encontraran un gran espacio habilitado para el estacionamiento de vehículos y colectivos. Desde allí podrán acceder al centro de información turística. Una vez allí, podrán tener la posibilidad de conocer la diversidad de atracciones turísticas existentes en la zona, descubrir los itinerarios que se pueden realizar partiendo de Puente del Inca (debiendo ser reacondicionados y señalizados de forma adecuada), conocer qué actividades y experiencias se ofertan (la oferta deberán ser ampliada con productos atractivos y de calidad) y contratar los servicios que se ajusten a sus intereses y motivaciones (incluyendo Naturaleza Activa, Naturaleza Contemplativa, Andinismo, Cultura e Historia, lanzadera al Parque Provincial del Aconcagua...).

En las cercanías del centro de llegadas se ubicarán el centro de turismo cultural, el centro de compras y un, potencial, futuro centro termal.

Puente Natural

El Monumento Natural del Puente del Inca es un lugar de alto valor geológico e histórico forjado por la erosión hídrica y cuyo color característico es fruto de la presencia de las aguas minero-termales que llevaron a la construcción de un balneario en sus inmediaciones.

Distintos proyectos de rehabilitación y recuperación de la zona persiguen ofrecer un producto atractivo y de calidad dirigido a los visitantes. El “*Proyecto de desarrollo Puente del Inca*” elaborado por EMETUR en 2017 persigue 1. Mejorar las condiciones socioeconómicas. Identidad de los pueblos de montaña; 2. Promover un destino de calidad. Gestión responsable con patrimonio; y 3. Consolidar la matriz económica. Generar herramientas de financiamiento.

La zona se encuentra altamente protegida a través de múltiples decretos y reconocimientos internacionales.

- El decreto N.º 2291/1991 creó la zona intangible Puente del Inca:
 - Art. 1: Declárese zona intangible al denominado monumento natural "Puente del Inca", y su zona de influencia delimitada por los siguientes puntos: Al Norte vías del FF.CC.M; al Sur 500 metros tomando como eje al Río Cuevas; Oeste: Puente de FF.CC. sobre el Río Horcones; y al Este: Arroyo del Cementerio, **disponiéndose la realización de un estudio para el anclaje y la cementación de las fisuras detectadas en el "Puente del Inca" y reencauzar el derrame superficial de las aguas termales que circulan por sobre el mismo, por debajo de él y su zona de influencia.**
- El decreto N.º 843/1992 se reguló la zona intangible de Puente del Inca definiendo un área de alta restricción y otra de restricción atenuada
- La ley provincial N.º 7465 sancionada el 7 de diciembre de 2005 creó el área natural protegida con la categoría de monumento natural
 - Artículo 2º - El área natural protegida tendrá los siguientes límites: Desde la intersección de las vías del Ferrocarril Trasandino con la antigua traza de la Ruta Nacional N.º 7, con rumbo Este, y por la banquina Sur de esta ruta hasta la proyección del límite Este del Cuadro Estación del Ferrocarril Trasandino. Desde este punto y con rumbo Sur hasta la divisoria de aguas del Cordón Banderita Sur. Por esta divisoria de aguas y con rumbo Este, hasta el meridiano que pasa por el eje del puente del Ferrocarril Trasandino sobre el Río Horcones. Desde este punto y con rumbo Este, siguiendo las vías del mencionado ferrocarril hasta el punto de partida en el cruce ferroviario con la traza de la Ruta N.º 7.
- El decreto N.º 283/2002 de junio de 2002 designó como autoridad de aplicación a la Dirección de Recursos Naturales Renovables de la provincia de Mendoza.
- El Puente del Inca forma parte desde 2014 del Patrimonio Mundial de la UNESCO como parte del Camino del Inca (Qhapaq Ñan), la red de caminos más antigua de América.



A pesar de la antigüedad de la formación, el Puente del Inca está en riesgo debido a los desprendimientos acontecidos en el antiguo balneario que llevaron la clausura de todo acceso a la zona a la espera de ejecución de un programa de restauración/recuperación.

Una de las actuaciones prioritarias pasa por estabilizar el puente natural y explorar la posibilidad de recobrar su integridad recuperando el espacio del balneario para otros usos o derruirlo, recuperando así su integridad paisajística.

Centro de turismo cultural – Museo del Ferrocarril Trasandino

Puente del Inca dispone de los recursos para desarrollar turismo de arqueología industrial aprovechando los elementos que aún se conservan (en mejor o peor grado) del antiguo ferrocarril trasandino que funcionó entre 1910 y 1984. En base al informe que Mil Outdoor ha podido consultar, existen diversos elementos como el Edificio de Pasajeros, la Vivienda Jefe y los Baños Públicos en un estado de Regular y una valoración Media-Alta en los que se recomienda Refuncionalización / Reciclaje / Reconversión que podrían ser convertidos en el núcleo de un espacio museístico/cultural del sub-destino.

Tabla 10. Inventario Localidades / Estaciones y Desvíos en la localidad de Puente del Inca

ANEXO N° 2. LOCALIDAD: PUENTE DEL INCA						
ESTACION PUENTE DEL INCA / CUADRO DE ESTACION						
N° EDIFICIO	AREA	DENOMINACION	ESTADO	VALORACIÓN	RECOMENDACIÓN	ANEXO
1	APP1	GALPON DE LOCOMOTORAS	Regular +	Media Alta	RECICLAJE Y REFUNCIONALIZACION	FICHA FM
2	APP1	EDIFICIO DE PASAJEROS	Regular	Media Alta	REFUNCIONALIZACIÓN Y RECONVERSION	FICHA FM
3	APP1	VIVIENDA JEFE Y BAÑOS PUBLICOS	Regular -	Media Alta	RECICLAJE Y REFUNCIONALIZACIÓN	FICHA FM
4	APP2	VIVIENDA Y OFICINA VIAS Y OBRAS	Regular +	Media	RECICLAJE	
5	APP2	ENFERMERIA Y VIVIENDA	Regular +	Media	REFUNCIONALIZACIÓN	
6	APP2	VIVIENDA VIAS Y OBRAS	Regular -	Media	RECICLAJE / REUTILIZACIÓN	
7	APP2	VIVIENDA VIAS Y OBRAS	Regular +	Media	RECICLAJE / REUTILIZACIÓN	
8	APP2	VIVIENDA TRAFICO Y TRACCION	Regular +	Media	RECICLAJE / REUTILIZACIÓN	
9	APP2	CUADRA VIVIENDA VIAS Y OBRAS	Regular +	Media	RECICLAJE / REUTILIZACIÓN	
10	APP2	VIVIENDA INSPECCION DE VIAS Y OBRAS	Regular +	Media	REFUNCIONALIZACIÓN	
11	APP2	DEPOSITO VIAS Y OBRAS	Regular	Media	DESMONTAJE Y RELOCALIZACION	
13	APP2	DEPOSITO VIAS Y OBRAS	Malo	Sin valor	LIBERACION	
15	APP2	DEPOSITO VIAS Y OBRAS	Malo	Sin valor	LIBERACION	
16	APP2	LOCAL CLANDESTINO	Malo	Sin valor	LIBERACION	
18	APP2	LOCAL CLANDESTINO	malo	Sin valor	LIBERACION	
19	APP2	LOCAL CLANDESTINO	malo	Sin valor	LIBERACION	

Fuente: Documento elaborado para el CFI a partir de Informe del FFCC emitido por la Dirección de Cultura y Patrimonio de Mendoza



Centro de compras de artesanía y textil andinos

Es recomendable habilitar un espacio próximo al centro de llegadas de turistas. para que los vendedores locales, que actualmente instalan sus puestos de forma no regulada, puedan ofrecer sus productos autóctonos. Aun así, será importante que se establezcan mecanismos para asegurar la calidad de los productos a la venta y que tengan una conexión con la cultura e historia de la Alta Montaña, evitando productos no autóctonos y de baja calidad.

En Purmamarca, (Jujuy, Argentina) existe entorno dedicado a la venta de productos locales orientado a turistas que se podría usar como ejemplo del concepto a crear.



Lanzadera al Parque del Aconcagua

Con el objetivo de integrar la visita del Parque del Aconcagua junto con la visita al Puente del Inca se recomienda implantar a corto plazo un tren turístico por carretera que recupere la esencia del antiguo ferrocarril trasandino. Su función principal será capturar demanda turística conectando los dos atractivos turísticos más importantes de la zona, descongestionar la carretera y ofrecer un servicio de valor añadido para los visitantes.

Dado el elevado coste que tiene restaurar las vías y restaurar el material rodante a corto/medio plazo, se propone que el tren turístico sea un tren sin vía que circule por carretera. Un tren sin vía consiste en una unidad tractora que tira de varios remolques o vagones articulados a la manera de un tren con locomotora. La unidad del tractor puede ser alimentada por un motor de combustión interna o un motor eléctrico y puede tener una apariencia que recuerde las características propias del ferrocarril de la región.



Centro termal

La existencia de aguas termales y minerales debe ser estudiada por si permiten que en el sub-destino de Puente del Inca se construya un centro termal, enfocado al wellness que pueda atraer un segmento de turistas de mayor valor añadido. De este modo, se podrían rentabilizar los recursos, la historia y el simbolismo de Puente del Inca para atraer a una demanda diversificada. No obstante, es preciso asegurar la disponibilidad de agua (teniendo en cuenta su función reparadora del Puente Natural) para poner en marcha el desarrollo del producto con garantías suficientes para que se convierta en un atractivo durante todo el año.

El centro termal de Caldea (Andorra) y los centros de wellness Henri Chenot son dos de las referencias en el mercado, puesto que dispone de una oferta de tratamientos de wellness de calidad en entornos únicos.



6.4. Estrategia para el sub-destino nº4: Penitentes

Insight (Problemática actual – FODA):

La oferta turística actual está condicionada a la presencia de nieve, lo que genera una elevada estacionalidad. A su vez, existe una falta de servicios para el viajero y hay riesgo de obsolescencia de la infraestructura.

Penitentes tiene potencial para desarrollarse como un sub-destino turístico atractivo durante todo el año, reforzando su atractivo como destino de invierno (actualizando la infraestructura de esquí y asegurando un operador a medio-largo plazo), pero no limitado al mismo. La creación de actividades también durante el verano (p.ej. impulsando un parque de aventura, ofreciendo actividades de descenso por las pistas en bicicleta...) permitirán aprovechar las infraestructuras turísticas y hoteleras incrementando su rentabilidad. Penitentes posee una notoriedad de marca gracias a la estación de esquí, lo que puede permitir capitalizar sobre la misma para captar inversiones, desarrollar eventos, dinamizar la actividad empresarial de la región y atraer más trabajadores a la villa.

En el futuro, Penitentes puede convertirse en un Hub de Turismo Familiar todo el año (por su ubicación geográfica estratégica, su proximidad al resto de villas y atractivos de la región, y como puerta de entrada secundaria/base para las ascensiones al Aconcagua). Sus turistas objetivo son principalmente Nacionales y de Fin de Semana (atrayendo residentes en Mendoza por su proximidad). Para ello, Penitentes debe orientarse a un segmento familiar con hoteles de calidad media y con una oferta de apartamentos/segundas residencias en un entorno con servicios turísticos de calidad abiertos todo el año.

La oferta de alojamientos de Penitentes (de unas 1.000 plazas) opera en su mayoría solamente durante unos pocos meses al año, por lo que no genera una rentabilidad suficiente y la calidad del producto se resiente. La extensión de su apertura ligada a una reforma de los mismos permitirá incrementar los estándares de calidad, al mismo tiempo que atraerá más pernoctaciones a la villa.

Una de las problemáticas a las que actualmente se enfrenta Penitentes es la viabilidad de la explotación de la estación de esquí debido a las dificultades para conseguir un operador que garantice su funcionamiento en el medio-largo plazo. La estrategia de desarrollo del sub-destino persigue diversificar los productos y centrarse en productos de Naturaleza activa que operen durante todo el año; hecho que reforzará el atractivo de las instalaciones.

Dado que el turismo ya se ha desarrollado en Penitentes y existen múltiples empresas que prestan servicio a la industria, se recomienda crear un centro logístico en la villa. Este concepto comprende la creación de servicios de almacén (para la recepción, transferencia y stock de productos para el consumo turístico), lavandería (para proveer a los alojamientos de alta montaña), servicios a la industria (asesoría, contabilidad, promoción, etc.), servicios al turista (rescates, transportes, contratación de servicios, etc.).

En resumen, la estrategia de para el sub-destino de Penitentes consiste en:

Tabla 11. Posicionamiento del sub-destino n°4: Penitentes

Penitentes	
Concepto	Hub de Turismo Familiar Nacional y de Fin de Semana Turismo de Naturaleza Activa, Nieve y Deportes de Invierno, MICE/RICE
Alojamiento	Actualmente dispone de unas 1.060 plazas hoteleras. Rehabilitación de los hoteles para incrementar los estándares de calidad. Convertir Apartamentos en 2ª residencias.
Productos y Servicios Turísticos	Centro de actividades para verano: <ul style="list-style-type: none"> • Parque de aventura infantil Centro de turismo de nieve para invierno: <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de esquí Posicionar el lugar para MICE/RICE/Reuniones Centro logístico <ul style="list-style-type: none"> • Almacén • Lavandería

Fuente: Mil Outdoor basado en el análisis del sub-destino

Centro de actividades orientado al turismo familiar

Con el fin de complementar el atractivo de Penitentes durante el verano, se recomienda la construcción de un parque de aventuras. Un parque de aventuras es un lugar que puede contener una amplia variedad de elementos, como ejercicios de escalada con cuerda, cursos de obstáculos y tirolinas conectando plataformas unidas a árboles o pilones. Por lo general, están orientados a un público familiar/infantil, tienen niveles de dificultad variables y ofrecen una actividad desafiante de desarrollo personal al aire libre y fomentan el trabajo en equipo, siendo apto para todos los públicos.

Turismo MICE/RICE/Reuniones

Penitentes dispone de una infraestructura hotelera orientada a la Nieve y los deportes de invierno, si bien en los últimos años se han destinado esfuerzos en crear un atractivo complementario para el verano. Aun así, su operación es muy estacional y no se explotan a plena capacidad. Un producto turístico que permite combatir la estacionalidad y que permite explotar durante más tiempo los hoteles y servicios asociados es el MICE o RICE.

En Argentina, Buenos Aires concentra el 24% de la demanda del segmento MICE, Córdoba y Mendoza atraen el 7% de la demanda cada una. Para Penitentes llegar a competir en el segmento es muy difícil por la fuerza de sus competidores, sumado al hecho que Mendoza es un destino MICE consolidado y que la conectividad aérea y la accesibilidad viaria son factores decisivos en su competitividad.

Penitentes puede desarrollar de manera complementaria, con un enfoque oportunista y no proactivo, un producto atractivo MICE para reuniones de pequeño formato (con menos de 200 participantes) aprovechando la infraestructura hotelera existente (que se recomienda reformar y actualizar). El desarrollo turístico de la Alta Montaña permitirá dotar de mayor valor añadido al segmento MICE al incorporar las actividades y experiencias en la oferta.

Centro logístico

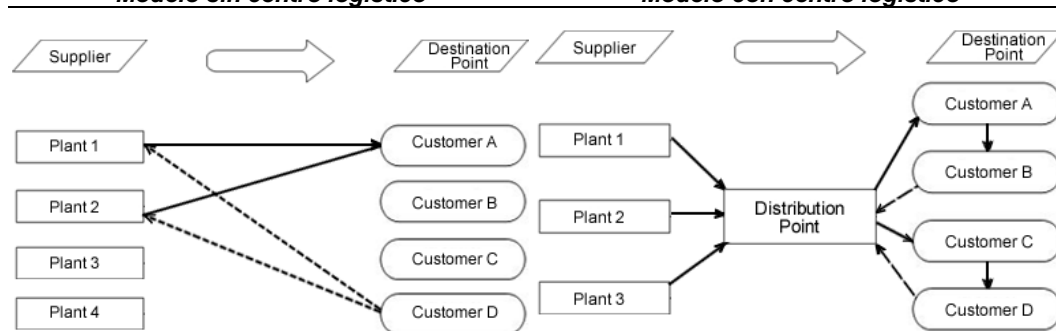
Durante la temporada turística, el número de habitantes en un destino turístico aumenta varias veces en relación con la población local. Por eso, en proporción al número de habitantes, aumenta la demanda de bienes de consumo: alimentos, cosméticos, ropa y calzado, equipos deportivos de alta montaña; electricidad, agua, etc.

Además, la demanda de servicios también aumenta, especialmente para: restauración, hotel, alojamiento, deporte y recreación, transporte, comunicación, etc. la producción de la cual es imposible sin asegurar numerosos productos que adicionalmente cargan las capacidades de transporte.

Los cambios cuantitativos y cualitativos en la demanda de transporte en el territorio del destino turístico tienen un impacto sobre el volumen de negocio de las empresas comerciales, hoteles y objetos de alojamiento, así como otros participantes en el producto turístico. Para las empresas de transporte, esto significa: demandas más intensas y mayores para el transporte de mercancías y pasajeros. Las carreteras de la Alta Montaña se encuentran ya especialmente saturadas en temporada alta, e incrementar el flujo de mercancías en el corredor puede ser contraproducente, sumado a la sinuosidad de la carretera que limita las velocidades de circulación, especialmente con grandes cargas.

Para permitir el suministro regular de un destino turístico, se recomienda construir un centro de distribución cerca del destino turístico (en el caso de la Alta Montaña se propone que se ubique en Penitentes, al inicio de la zona turística y la villa con un desarrollo turístico más consolidado y se encuentra próximo a Uspallata y Mendoza). Debido a la menor distancia de Penitentes y el resto de sub-destinos turísticos, el centro de distribución puede suministrar adecuadamente concentrando las cargas en el hub logístico. El hecho de disponer de un centro logístico común, el suministro de tiendas, hoteles y alojamientos se puede organizar principalmente durante las horas de la noche, a fin de no sobrecargar el ya elevado tráfico del corredor bioceánico de transporte durante el día. Esta operativa aportará un alto nivel de seguridad de suministro, y los vehículos de carga no tendrán necesidad de subir hasta el final del corredor, ya que tendrán a su disposición un centro de distribución con almacenes y todos los demás servicios indispensables para completar con éxito el proceso de transporte.

Tabla 12. Modelos de distribución logística para destinos turísticos
Modelo sin centro logístico **Modelo con centro logístico**



Fuente: Logistics Global

6.5. Estrategia para el sub-destino turístico nº5: Punta de Vacas

El volumen de turistas en la villa de Punta de Vacas es relativamente bajo por su limitado atractivo, escasos recursos y servicios turísticos, y por su situación alejada de los principales lugares turísticos de la región. Posee un cierto potencial para constituirse como punto de acceso secundario/alternativo para las expediciones de alta montaña y de acceso al cerro de Aconcagua; especialmente gracias a sus mejores accesos y menor concurrencia por parte de los andinistas. Aun así, los caminos de Horcones y Quebrada Matienzo son, y seguirán siendo, las principales rutas de acceso.

Desde Punta de Vacas, además se puede acceder al Parque Provincial de Tunpungato a través del valle del río Tupungato a través del cual se llega hasta el río Blanco. Su atractivo es mucho menor comparado con el Aconcagua, por lo que sólo en el largo plazo se podría considerar desarrollar turismo de Naturaleza Activo en el caso de que el resto de la región esté ya altamente desarrollado y en riesgo de saturación, por lo que se deban buscar lugares alternativos donde desarrollar alojamiento, productos y servicios.

De cara al largo plazo, es importante tener en cuenta que Punta de Vacas dispone de terrenos aptos para el desarrollo que deberían mantenerse como búfer turístico o de reserva en el caso de ser preciso destinarlos al turismo.

En resumen, la estrategia de para el sub-destino turístico de Punta de Vacas consiste en:

Tabla 13. Posicionamiento del sub-destino turístico nº5: Punta de Vacas

Punta de Vacas	
Concepto	Punto de acceso para Turismo de Naturaleza Activa/Contemplativa.
Alojamiento	Impulsar pequeños refugios a lo largo de las rutas de subida y alrededor del Aconcagua.
Productos y Servicios Turísticos	Parque Provincial del Aconcagua (área protegida): <ul style="list-style-type: none"> • Acceso alternativo al Parque. • Actividades de montaña.

Fuente: Mil Outdoor basado en el análisis del sub-destino turístico

6.6. Estrategia para el sub-destino turístico nº6: Polvaredas

Insight (Problemática actual – FODA):

La villa de Polvaredas no forma parte del circuito turístico en la actualidad, adolece de invisibilidad, y sufre problemas de delincuencia e inseguridad que limitan su atractivo. Además, hay problemas de actividades económicas no reguladas ni en concordancia entre camiones y comunidad, usos del suelo sin regular y desactualización de la información dominial. Aun así, dispone de espacios y edificios para el uso turístico y es la villa con mayor población local.

Las condiciones climáticas, orográficas y urbanas en la Alta Montaña limitan las posibilidades de ubicar en las distintas villas un producto turístico como son los campings, así como algunos los servicios turísticos (directos y de soporte) que son requeridos para ofrecer una experiencia turística de calidad.

Polvaredas tiene potencial para desarrollar también varios productos turísticos más especializados de manera complementaria a su función de centro de apoyo logístico y operativo. Por un lado, dispone de una orografía adecuada para promover turismo de camping poniendo en valor su paisaje. Por otro, es posible crear productos de especialidad a través de sellos de turismo *Pet friendly*, y *détox*, bajo una filosofía de *slow tourism*.

Por su situación en el valle dispone de espacio, recursos y capacidad productiva (ya que es el núcleo de mayor población y donde pueden ubicarse los trabajadores del sector turístico de la región) suficientes para convertirse en el lugar donde los trabajadores del turismo vivirán y también para ubicar un centro de apoyo logístico.

El concepto de centro de apoyo logístico que complementa a Penitentes comprende la creación de servicios de almacén (para la recepción, transferencia y stock de productos para el consumo turístico), lavandería (para proveer a los alojamientos de alta montaña), servicios a la industria (asesoría, contabilidad, promoción, etc.), servicios al turista (rescates, transportes, contratación de servicios, etc.). Todo ello reforzado por la actitud proactiva de la población y el compromiso con el desarrollo del turismo. Al mismo tiempo, la villa puede convertirse en proveedor de productos agrícolas y de energías renovables.

En resumen, la estrategia de para el sub-destino turístico de Polvaredas consiste en:

Tabla 14. Posicionamiento del sub-destino turístico nº6: Polvaredas

Polvaredas	
Concepto	Turismo interés especial (sellos <i>slow tourism</i> , <i>détox</i> , <i>pet friendly</i> ...) <p>Apoyo logístico de la región de Alta Montaña</p>
Alojamiento	Turismo de camping (la altura lo permite)
Productos y Servicios Turísticos	Centro logístico de apoyo para la región de Alta Montaña: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de agricultura • Alojamiento de trabajadores turísticos • Escuadrón 27 de gendarmería nacional para rescate y evacuaciones • Desarrollo de energía alternativas <p>Diversificación de la oferta con un sistema de sellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pet friendly</i>, <i>détox</i>, <i>slow tourism</i>,

Fuente: Mil Outdoor basado en el análisis del sub-destino turístico

6.7. Identificación de búferes turísticos

La estrategia producto / sub-destino ha establecido una recomendación de desarrollo para cada uno de los 6 sub-destinos que se ajusta a sus recursos y atractivos y garantiza un posicionamiento diferenciado, pero a la vez coherente entre sí. En el corto plazo se recomienda que se concentren los esfuerzos de desarrollo en los productos que sean más atractivos y competitivos antes que comprometer recursos en proyectos de poco retorno.

En el caso de que la demanda turística en la Alta Montaña crezca de forma sostenida y la capacidad de la oferta se vea limitada, desde EMETUR se han identificado espacios libres o búferes turísticos que puedan acomodar desarrollos futuros.

Desde Mil Outdoor se recomienda que no se dediquen recursos a crear nuevos desarrollos turísticos en las zonas identificadas, pero que se asegure su disponibilidad para el futuro en caso de que sea preciso mediante los mecanismos de reserva de terrenos existentes.

En el caso que la demanda turística en los próximos años experimenta un crecimiento por encima de lo esperado, EMETUR dispone de un Plan de Desarrollo de Producto / Sub-destino que se puede acelerar/adelantar respecto a la planificación inicial y reconsiderar el uso de los terrenos identificados como búfer turístico.

Punta de Vacas

En la villa de Punta de Vacas desde EMETUR se han identificado unos terrenos disponibles (más de 1.000 hectáreas) adecuados para el desarrollo turístico. En ellos se puede desarrollar turismo aprovechando el potencial de la zona gracias a las vistas al Aconcagua, la proximidad a la ruta de acceso al Parque Provincial del Aconcagua en la Quebrada de Vacas. Además, es el punto de acceso al Parque Provincial de Tupungato.

Si bien existe la posibilidad de desarrollo de la villa de Punta de Vascas, su prioridad es muy baja dado que hay otras zonas cuyo desarrollo debe ser prioritario de acuerdo con sus características y capacidad de generar demanda a futuro.

La recomendación para Punta de Vacas es reservar los terrenos para futuro, y considerarlos para el desarrollo turístico más a largo plazo. Los inversores interesados en la Alta Montaña deben ser acompañados para invertir en aquellas zonas de mayor atractivo y potencial. Una vez el turismo en los distintos sub-destinos esté ya más consolidado es posible explorar la posibilidad de desarrollar Punta de Vacas.

Curva Soberanía Nacional

Cerca de la villa de Las Cuevas, desde EMETUR también se han identificado unos terrenos que podrían acomodar desarrollos turísticos. La motivación detrás su elección radica en el significado histórico de la zona, y que se podría potenciar a través de experiencias relacionadas con la gesta sanmartiniana y complementada con el trazado del ferrocarril trasandino; por las características orográficas de la zona, no hay vistas directas al Aconcagua, lo que limita su atractivo.

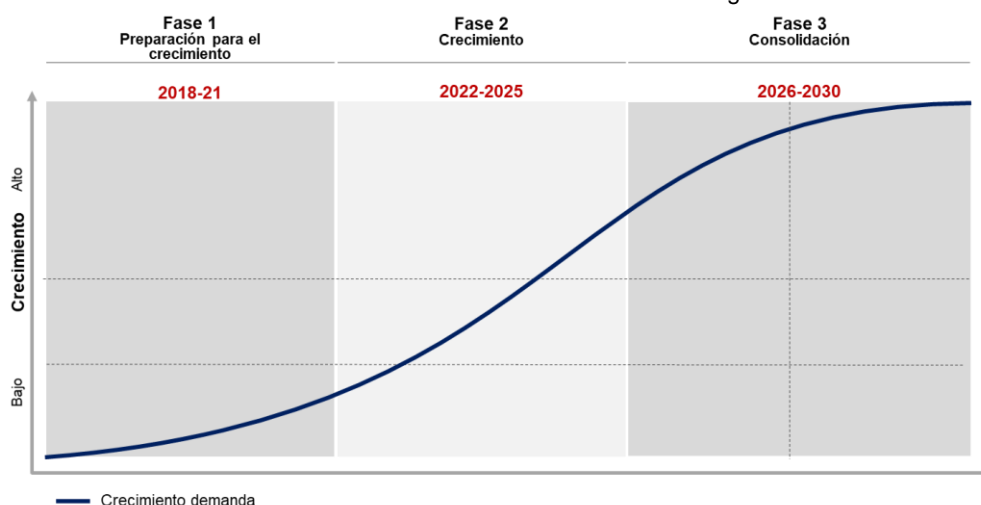
A pesar de su significado histórico, su ubicación puede resultar no ser suficientemente competitiva ya que se encuentra pasado el acceso del Parque Provincial del Aconcagua en el cual se propone el desarrollo de alojamiento premium/de lujo y la proximidad a Las Cuevas requiere que adopte un posicionamiento claramente diferenciado, que se estima difícil al no formar parte del circuito turístico en la actualidad.

7. Hoja de ruta para el desarrollo de la estrategia

7.1. Fases de desarrollo

La implementación del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza requiere ser consciente de las limitaciones humanas y económicas que se trasladan en la necesidad de priorizar las acciones con el fin de alcanzar la visión y sus objetivos de forma satisfactoria. Por ello, desde Mil Outdoor se han definido 3 fases de desarrollo.

Gráfico 12. Fases de desarrollo de la estrategia



Fuente: Mil Outdoor

- **Fase 1 (2018-2021) Preparación para el crecimiento:** en esta fase, el esfuerzo en el desarrollo del turismo en la Alta Montaña liderado por EMETUR debe centrarse en asentar las bases para el futuro crecimiento. En este sentido, las acciones a desarrollar y los productos turísticos a activar de forma prioritaria deben orientarse a conseguir “quick-wins” en los sub-destinos más potentes de forma que se empiece a posicionar mejor la Alta Montaña. Durante esta fase se iniciarán los proyectos de reforma / rehabilitación / reconstrucción de las infraestructuras existentes (p.ej. hoteles, atractivos, centros de atención al turista...) así como desarrollar la oferta de Naturaleza Activa (actividades/experiencias) en los alrededores de la Aconcagua. Ello requerirá movilizar a las empresas locales y activar la búsqueda de inversores para construir y/o gestionar las infraestructuras y servicios turísticos. En paralelo, es conveniente en esta fase activar las estrategias de marketing, iniciar programas de desarrollo de capital humano, facilitar el desarrollo de productos y experiencias, e impulsar un nuevo marco gobernanza entre otros. El objetivo final de esta fase es mejorar las condiciones competitivas y la atractividad de la región para atraer más turistas y pernoctaciones.
- **Fase 2 (2022-2025) Crecimiento:** en esta fase el crecimiento de la demanda turística irá acompañado con el desarrollo de más productos y servicios turísticos que complementen a la oferta existente y permitan dotar de mayor valor añadido a la experiencia. Durante esta fase se ampliará la capacidad de alojamiento en la región y se continuará con el desarrollo de los sub-destinos menos prioritarios.
- **Fase 3 (2026-2030) Consolidación:** en esta fase el turismo en la Alta Montaña alcanzará un nivel de madurez gracias al desarrollo de los productos y servicios de acuerdo con la estrategia; la apuesta de desarrollo centrará en seguir diversificando.

7.2. Plan de acción del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña

Tabla 15. Propuesta de desarrollos por fases

Acciones/Productos a desarrollar	Fase 1 2018-2021	Fase 2 2022-2025	Fase 3 2026-2030
Las Cuevas			
• Mejora paisaje urbano			
• Nicho de aventura hard			
Parque Provincial Aconcagua			
• Naturaleza Activa en PPA			
• Domos/Refugios Premium			
• Mirador y teleférico			
Puente del Inca			
• Rehabilitación Puente del Inca			
• Centro de llegadas			
• Centro museístico			
• Centro de compras			
• Mejora paisaje urbano			
• Ampliar oferta de actividades			
• Tren turístico por carretera			
• Desarrollo alojamiento B&B			
• Centro salud/wellness			
Penitentes			
• Centro logístico			
• Rehabilitación de hoteles			
• Parque actividades (infantil)			
• Segundas residencias			
• Turismo MICE/RICE			
Punta de Vacas			
• Actividades naturaleza en Tupungato			
• Domos/Refugios hacia el Aconcagua			
Polvaredas			
• Camping			
• Sellos de producto slow tourism / detox / Pet friendly			
• Agricultura, centro logístico y energías renovables			
Búferes turísticos			
• Curva Soberanía Nacional			
• Punta de Vacas			

Fuente: Mil Outdoor

7.3. Acciones críticas que desarrollar

Una vez definida la Estrategia Producto / Sub-destino, Mil Outdoor han identificado una serie de acciones críticas que EMETUR debería acometer durante la primera fase de implementación del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza.

Con el objeto de guiar aquello que se debe hacer durante las primeras etapas de la ejecución del plan, Mil Outdoor ha detallado aquellas acciones en las cuales puede ofrecer servicios adicionales de asesoramiento, y que pueden ser la base de un nuevo marco de colaboración entre ambas partes.

7.3.1. Lanzar la elaboración de un Programa de Experiencias de Alta Montaña

La Estrategia Producto / Sub-destino turístico ha definido qué productos hay que desarrollar en cada una de las villas de la región de Alta Montaña. Como paso a continuación a la Estrategia, desde Mil Outdoor se recomienda desarrollar un programa que promueva el desarrollo de Experiencias de Alta Montaña.

El desarrollo de experiencias va más allá de la realización de actividades en el espacio turístico y es una parte importante en los principios de desarrollo que desde Mil Outdoor se han establecido. Por ello, EMETUR debe impulsar el desarrollo del turismo experiencial en la Alta Montaña a través de:

- Designar expertos de la industria para desarrollar un plan detallado de productos y experiencias:
 - Comisionar un Programa de Experiencias de Alta Montaña.
- Definir el concepto y los requisitos para las experiencias calificadas y respaldadas:
 - Elaborar inventario de recursos (sitios y atracciones) y operadores (proveedores de actividades).
 - Asegurar los fondos necesarios para apoyar la creación, operación y administración de experiencias.
 - Crear plataforma de soporte de la industria y sistema de reserva.
 - Crear mecanismos para apoyar el desarrollo / mejora de experiencias.
- Crear un calendario de eventos para la Alta Montaña para reducir la estacionalidad del turismo y aumentar la frecuencia:
 - Identificar eventos anuales en las regiones que atraen a los visitantes.
 - Definir nuevos eventos en las regiones que aprovechan cultura / tradiciones / activos naturales...
 - Desarrollar herramientas de comunicación para promover generar conciencia recurrente.
- Establecer herramientas periódicas de garantía de calidad y procedimientos de certificación para experiencias:
 - Definir lista de verificación para evaluar experiencias y estándares de calidad.
 - Promover las mejores prácticas y fomentar la transferencia de conocimiento entre las partes interesadas de la industria.
- Lanzar una campaña de marketing para el Programa de Experiencias de Alta Montaña:
 - Comunicar productos y experiencias a mercados y segmentos de destino seleccionados.
 - Monitorear las ventas y los ingresos de las experiencias, evaluar la satisfacción del cliente.

Mil Outdoor puede asistir a EMETUR en la definición del concepto de experiencias para la Alta Montaña, realizar un inventario posibles experiencias en la región, la elaboración del modelo de negocio (incluyendo diseño técnico, posicionamiento, viabilidad financiera y plan de marketing), la preparación de los requisitos técnicos para lanzar licitación / concesión de los las experiencias, y la certificación de las experiencias una vez activas.

Ver **Anexo II** para ampliar la información sobre **Experiencias Turísticas**

7.3.2. Activar el Proyecto de Ordenación del Puente del Inca

En la primera fase del Desarrollo Turístico de la Alta Montaña, en Puente del Inca es donde se van a concentrar los mayores esfuerzos de desarrollo con el fin de convertirlo en el principal nodo turístico. Mediante un Proyecto de Ordenación del Puente del Inca, se requiere desarrollar un centro de llegadas, un centro museístico y un centro de compras, que deberán construirse en paralelo con la renovación del monumento natural, la reforma del núcleo urbano y la creación de nuevas actividades y experiencias.

Mil Outdoor puede asistir a EMETUR en la definición de los conceptos de los distintos centros y espacios que conformarán la oferta turística del nodo de Puente del Inca. El apoyo puede consistir en la elaboración del modelo de negocio (incluyendo diseño técnico, posicionamiento, viabilidad financiera y plan de marketing), la preparación de los requisitos técnicos para lanzar licitación / concesión de los centros turísticos, entre otros.

7.3.3. Impulsar el desarrollo de la oferta de alojamiento “premium” en el Parque Provincial del Aconcagua

El desarrollo turístico en sub-destino del Parque Provincial del Aconcagua se recomienda que sea de muy alta calidad con el fin de crear un entorno “premium”, incluso “de lujo”. El modelo de desarrollo de unidades de alojamiento debe estar orientado a ofrecer un entorno incomparable donde pernoctar durante las rutas de senderismo (ya sean de ascenso al cerro Aconcagua como en las rutas alrededor de la Aconcagua). Como modelo a seguir encontramos el caso de Torres del Paine en Chile donde inversores privados han creado un producto de alojamiento turístico muy atractivo y de gran calidad que es reconocido internacionalmente.

Dadas las limitaciones actuales para la autorización de permisos de operación en el entorno protegido del Parque Provincial del Aconcagua, bajo el liderazgo de EMETUR y sobre el terreno, es necesario que se trabaje para crear un sub-destino muy atractivo y competitivo a través de:

- Identificar oportunidades de desarrollo de alojamiento en Alta Montaña y revisión de mejores prácticas a nivel nacional e internacional.
- Explorar posibilidades para construir domos (construcciones temporales) en el Parque Provincial del Aconcagua.
- Elaborar plan para adecuar la red de refugios existente y ofrecer un servicio de calidad.
- Gestionar la autorización de permisos de operación de alojamientos o prestación de servicios de pernocte a inversores y empresas (sin la obligación que sean operadores de excursiones y actividades de senderismo como en la actualidad).
- Ampliar la tipología de servicios a concesionar y permisionar en Alta Montaña.
- Establecer modelo de contraprestaciones de los permisionarios/concesionarios para la mejora de las infraestructuras y/o servicios del Parque Provincial (ver como se hace en otros Parques Provinciales y/o Nacionales en Argentina).

- Consensuar modelo de operación del alojamiento en Alta Montaña (reservas, cupos, precios, tasas...).
- Evaluar posibles tipologías de alojamiento adicionales a ofrecer (temporales, semipermanentes, modulares, sustentables...).
- Estudiar la expansión de la oferta de alojamiento hacia el acceso de Puente de Vacas

Mil Outdoor puede asistir a EMETUR en la definición del concepto, la elaboración del modelo de negocio (incluyendo posicionamiento, viabilidad financiera y plan de marketing), y la elaboración de los requisitos Técnicos para lanzar licitación / concesión de los servicios de alojamiento en Alta Montaña.

7.3.4. Activar el proyecto de Teleférico/Góndola para la observación del Aconcagua

Con el fin de desarrollar el turismo de Naturaleza Contemplativa (pero también Naturaleza Activa), en la zona de Alta Montaña, y crear un producto icónico, se recomienda la construcción de un teleférico/góndola en el entorno del acceso al Parque Provincial del Aconcagua por Horcones.

En esta localización actualmente se concentran gran parte de los flujos de turistas que visitan la zona, cuyo interés es contemplar el cerro del Aconcagua. Así pues, el producto reúne las condiciones para convertirse en una visita obligada en la Alta Montaña para un porcentaje muy elevado de los 400.000 visitantes. Estas circunstancias hacen del proyecto sumamente atractivo para inversores que, con una buena estrategia de precios y servicios pueden obtener un retorno atractivo de la inversión en pocos años.

La recomendación de Mil Outdoor es que el teleférico/góndola se ubique en la zona próxima al acceso al Parque Provincial del Aconcagua en Horcones. Si bien en la Alta Montaña hay otras ubicaciones donde se podría instalar (p.ej. Las Cuevas, Penitentes o Punta de Vacas), no sería la mejor opción dado que Horcones tiene buena accesibilidad y hay espacio en el valle para la estación de la base, así como para el estacionamiento de vehículos y colectivos. En caso de que las limitaciones constructivas debido a los límites del Parque Provincial no se pueden solventar, cabe explorar ubicarlo en la parte sur de la carretera.

La construcción de un teleférico o góndola para poder ascender hasta un mirador en altura requiere la realización de un estudio técnico y de viabilidad detallado. EMETUR deberá encomendar la redacción del proyecto a expertos en la materia que incluya lo siguiente:

- Explorar la orografía de la zona para ubicar el mirador y la estación superior.
- Evaluar la estabilidad de las montañas de la zona para la construcción de los elementos del teleférico y las góndolas, así como vías de servicio y evacuación.
- Identificar dónde ubicar la estación de base y los servicios complementarios.
- Desarrollar un estudio de viabilidad económica y financiera para el proyecto.
- Marcar los procedimientos para lanzar búsqueda de inversores y de operadores.
- Redactar el pliego de condiciones técnicas para la construcción del teleférico.
- Monitorizar proceso constructivo del teleférico.
- Preparar plan de marketing y comunicación.

Mil Outdoor puede asistir a EMETUR en la definición del concepto, la elaboración del modelo de negocio (incluyendo posicionamiento, viabilidad financiera y plan de marketing), la preparación de los requisitos técnicos para lanzar licitación / concesión de los servicios de teleférico/góndola en Alta Montaña, y la asistencia técnica en la fase de construcción.

7.3.5. Elaboración del resto de estrategias (usos del suelo, inversiones, capital humano y gobernanza)

El Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña tiene por objetivo realizar un diagnóstico de la situación del sector, definir la estrategia de desarrollo y definir una estrategia de comunicación.

De acuerdo con las recomendaciones de la UNWTO un Plan de Desarrollo Turístico debe tener por objetivo formular un marco de desarrollo a largo plazo para el turismo (10-20 años) con énfasis en políticas y estrategias, planificación, fortalecimiento institucional, legislación y regulación, desarrollo y diversificación de productos, marketing y promoción, infraestructura y superestructura turística, impacto económico del turismo y la inversión turística, el desarrollo de los recursos humanos y los impactos socioculturales y ambientales del turismo. Debe, además, incluir un plan de acción a corto plazo (tres años) para las acciones prioritarias para impulsar el desarrollo del turismo de forma sustentable en las áreas piloto identificadas.

A nivel metodológico, los contenidos del Plan se elaboran y estructuran en 3 fases:

Fase I:

- Visión y análisis de la situación actual.

Fase II:

- Formulación del Plan de Desarrollo Turístico definiendo estrategias para los siguientes ámbitos (listado a nivel ilustrativo):
 - Alojamiento;
 - Actividades turísticas;
 - Desarrollo de productos (objeto del presente entregable);
 - Zonificación del turismo;
 - Marketing y promoción (objeto del próximo entregable);
 - Marco institucional;
 - Estadísticas e investigación;
 - Legislación y regulación; y
 - Estándares de calidad de los servicios turísticos.

Fase III:

- Programa de implementación en el cual se priorizarán las acciones para cada ámbito e incluye un Plan de Acción que define las funciones y responsabilidades de los diversos interesados, cronogramas, presupuestos indicativos, directrices de monitoreo y criterios de éxito.

Mil Outdoor puede asistir a EMETUR en la elaboración de las estrategias de usos del suelo, inversiones, capital humano o gobernanza que no han sido objeto del Plan. Al mismo tiempo, Mil Outdoor puede brindar asistencia técnica a EMETUR en la implementación de las recomendaciones prioritarias del Plan de Desarrollo Turístico de Alta Montaña.

8. Fuentes de información

8.1. Trabajo de campo realizado

- **Mariano Hervás** – octubre 2016:
2 días visitando la zona.
- **Jesus Roca / Mariano Hervás** – mayo 2017
3 días visitando la zona y 4 días manteniendo entrevistas y realizando sesiones de trabajo con el equipo asignado al proyecto por parte de EMETUR y los agentes clave del destino (hoteleros, operadores de actividades, agencias de viajes, etc.).

8.2. Análisis de fuentes secundarias

- Obtención de información a nivel mundial respecto al Turismo de Montaña, y su influencia en el mercado turístico.
- Obtención de información de otros destinos benchmarking a partir de los cuales obtener mejores prácticas potencialmente aplicables a la Alta Montaña de Mendoza.
- Revisión de estudios sectoriales y de producto, con información útil para el análisis.

8.3. Bibliografía consultada para el proyecto

- Adventure Travel Trade Association & International Institute of Tourism Studies, 2016. *Adventure Trade Development Index 2016 Report*.
- Adventure Travel Trade Association, 2015. *Attracting and Serving the US Adventure Traveller*
- Adventure Travel Trade Association, 2017. *Adventure Travel Trends Snapshot 2017*
- Adventure Travel Trade Association, 2017. *Out in Front: Tracking Women's Leadership in Adventure Travel*
- EMETUR. *Análisis de las estadísticas y la evolución del ingreso de las temporadas Aconcagua*
- EMETUR. *FODA Socioeconómico*
- EMETUR. *Resumen sobre la Infraestructura Ferroviaria*
- EMETUR. *Proyecto de recuperación de la infraestructura ferroviaria del ramal a 12 entre Polvaredas y Las Cuevas Provincia de Mendoza, Argentina.*
- Pablo Lacoste. *El Ferrocarril Trasandino y el desarrollo de los Andes Centrales argentino-chilenos (1872-2013)*
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2007. *Guía práctica para gestionar los impactos sociales y medioambientales del turismo de montaña*
- Sara Burkhard, Nicole Kow and Lucy Fuggle, 2017. *Travel Trend Report 2017*
- UNWTO (United Nations World Tourism Organization), 2013 *Sustainable Tourism for Development Guidebook*.
- UNWTO (United Nations World Tourism Organization), 2014. *Global Report on Adventure Tourism*.

Anexo I. TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA DE SALUD Y WELLNESS

INDICE ANEXO I

1.	Definiciones	61
2.	¿Qué entendemos por industria del wellness?	64
2.1.	La economía del wellness	64
2.2.	La economía del turismo de wellness	67
3.	La industria del wellness en América Latina	70
3.1.	Valoraciones de MilOutdoor	72
4.	Principales clínicas y centros de wellness internacionales	73
4.1.	SHA Wellness Clinic, España	73
4.2.	Clínica de wellness Palace Merano, Italia	74
5.	Ejemplos de productos de wellness	77
6.	Wellness en el entorno construido	79
6.1.	El Wellness Building Standard	79

Esta sección analiza los datos de 2013 y 2014 para la industria del turismo de salud y wellness.

Fuentes:

- Los **informes** Global Wellness Tourism Economy 2013 y 2014 y 2017 encargados por The Global Spa and Wellness Summit LLC (GSWS), y preparados y publicados por SRI International;
- Encuesta anual de Wellness Tourism Worldwide (WTW) sobre las tendencias de la industria en los próximos años ("4WR WELLNESS: for Whom, Where and What?")
- Spafinder Wellness Report sobre las 10 principales tendencias para 2015;
- The Well Building Standard® v1.0. Informe publicado por el International Well Building Institute sobre la certificación de "edificios de wellness";
- Investigación adicional de fuentes especializadas en línea.

1. Definiciones

1.1.1. Aguas termales

Definición y tipos

Son aquellas que salen del suelo con más de 5 °C que la temperatura superficial. Su origen se encuentra en capas subterráneas de la Tierra que se encuentran a mayor temperatura y son abundantes en determinados componentes minerales.

Se usan de manera terapéutica con diferentes tratamientos que se expondrán a continuación.

Las aguas termales se clasifican en 5 tipos según sus temperaturas:

- Aguas frías (menos de 20 °C)
- Aguas hipotermas (20-35 °C)
- Aguas mesotermas (35-45 °C)
- Aguas hipotermas (45-100 °C)
- Aguas supertermales (100-150 °C)

Por otra parte, si nos centramos en su composición, puede hablarse de aguas sulfuradas (con un elevado índice de azufre), aguas cloruradas (que incluyen cloro) y aguas ferruginosas (contienen hierro).

Características y Propiedades

Principalmente, las aguas termales se ubican en la zona de fallas geológicas. Por estas fallas calan las aguas subterráneas que, al obtener mayor profundidad, se calientan. Posteriormente, regresan a zonas superficiales más calientes o, incluso, a modo de vapor.

Sus altas temperaturas producen en nuestros cuerpos oxigenación, mientras que los tejidos mejoran su nutrición, se estimulan las secciones del sistema digestivo y aumenta el metabolismo del cuerpo.

Aguas termales en Argentina

En Argentina, los centros termales se encuentran en:

- Termas de San Clemente del Tuyú, en la Provincia de Buenos Aires.
- Termas de Carhué Lago Epecuén , en la Provincia de Buenos Aires.
- Termas de Balde, en la Provincia de San Luis.
- Termas de Reyes, en la Provincia de Jujuy.
- Termas de Caimancito, en la Provincia de Jujuy.
- Termas de Calilegua, en la Provincia de Jujuy.
- Termas de Río Hondo, en la provincia de Santiago del Estero.
- Termas de Copahue, en la provincia del Neuquén.
- **Cacheuta, Luján de Cuyo, en la provincia de Mendoza.**
- **Termas de Cajón Grande, en la provincia de Mendoza.**
- **Termas de Azufre, en la provincia de Mendoza.**
- **Termas del Sosneado, en la provincia de Mendoza.**
- Termas de Quicho en Zerrizuela, Córdoba.
- Termas de Entre Ríos, trece complejos termales en la provincia de Entre Ríos.
- Termas de Fiambalá, Fiambalá, provincia de Catamarca.
- Termas de la Selva, en Oberá, provincia de Misiones.
- Termas de Rosario de la Frontera, en la provincia de Salta.
- Parque acuático termal, Monte Caseros, provincia de Corrientes.
- Termas de La Laja (Departamento Albardón), en la provincia de San Juan.
- Termas de Talacasto (Departamento Ullum), en la provincia de San Juan.
- Termas de Pismanta (Departamento Iglesia), en la provincia de San Juan.
- Termas de Santa Teresita, en el departamento Arauco, provincia de La Rioja.
- Complejo termal "La Termal", en Presidencia Roque Sáenz Peña, Provincia del Chaco.

1.1.2. Turismo termal

Definición y tipos

El turismo termal se basa en el cuidado de la salud y del cuerpo y se sitúa principalmente en centros de spa.

Entre sus principales tipos encontramos:

Tratamiento de spa

Es un sistema de tratamiento en el que se aplican elementos naturales de tratamiento como aguas minerales, suelos, suelos y aguas minerales marinas, terrestres y marinas junto con otros tratamientos climáticos.

Balneoterapia

Los elementos de tratamiento natural como las aguas termominerales, los peloides y los gases se utilizan para el tratamiento mediante métodos de baño, bebida e inhalación.

Aplicaciones de inhalación

Son aplicaciones de inhalación con gotas de agua termominerales

Climatoterapia

La temperatura del aire, la humedad, la intensidad e intensidad del viento, la radiación solar y factores climáticos similares se aplican en un estilo de curado sistemático y dosificado.

Talasoterapia

Es un sistema de tratamiento aplicado en modo de curado de clima de agua de mar y elementos bajo supervisión médica con fines protectores y terapéuticos y / o de curado.

Hidroterapia

También se define como un programa de tratamiento de piscinas diseñado para mejorar y mejorar las funciones relacionadas con el sistema articular, que se lleva a cabo en piscinas especialmente diseñadas para cada individuo y adecuadas para el propósito.

Fisioterapia y rehabilitación

Electroterapia utilizada en el tratamiento de spa, tratamientos de ejercicio, masajes y otros métodos.

Tratamiento médico

Es un método de tratamiento farmacológico aplicado de forma local o sistemática al paciente durante el tratamiento de aguas termales.

Beneficios

Sus principales beneficios son:

- Mejorar la oxigenación de los tejidos.
- Relajar los músculos.
- Efectos antiinflamatorios.
- Mejorar el estado de nuestra piel.
- Baños termales especialmente recomendables si se padece de reumatismo, afecciones del sistema respiratorio, etc.
- Estimulan las defensas.
- Ayudan a combatir el estrés.
- Reactivan el metabolismo.

2. ¿Qué entendemos por industria del wellness?

La palabra *wellness* entró en el léxico habitual en la década de 1970 y ha crecido en popularidad en los últimos 10-15 años. En el uso popular, el término puede aplicarse a cualquier cosa que haga sentirse bien o que sea *saludable*. El concepto moderno de la palabra está arraigado en las tradiciones occidentales (EE. UU. y Europa) y puede no ser tan bien entendido en otras partes del mundo. Sin embargo, los principios básicos del wellness se pueden encontrar en las antiguas civilizaciones de Asia, Grecia y Roma.

De acuerdo con la definición de "Salud" de la Organización Mundial de la Salud, el wellness se define como un "estado de completo wellness físico, mental y social", que va más allá de la mera ausencia de enfermedades y enfatiza el mantenimiento proactivo y mejora de la salud y el wellness.

2.1. La economía del wellness

La industria del wellness abarca desde spa, alimentos y nutrición, medicina complementaria y alternativa, a envejecimiento activo y acondicionamiento físico, al wellness en el lugar de trabajo, y al turismo médico y de wellness. Con respecto al turismo, el turismo de spa y wellness a menudo se considera sinónimo, y lo mismo puede decirse del turismo médico y de salud. Sin embargo, los cuatro tienen significados únicos y diferentes y se manifiestan de diversas maneras en todo el mundo.

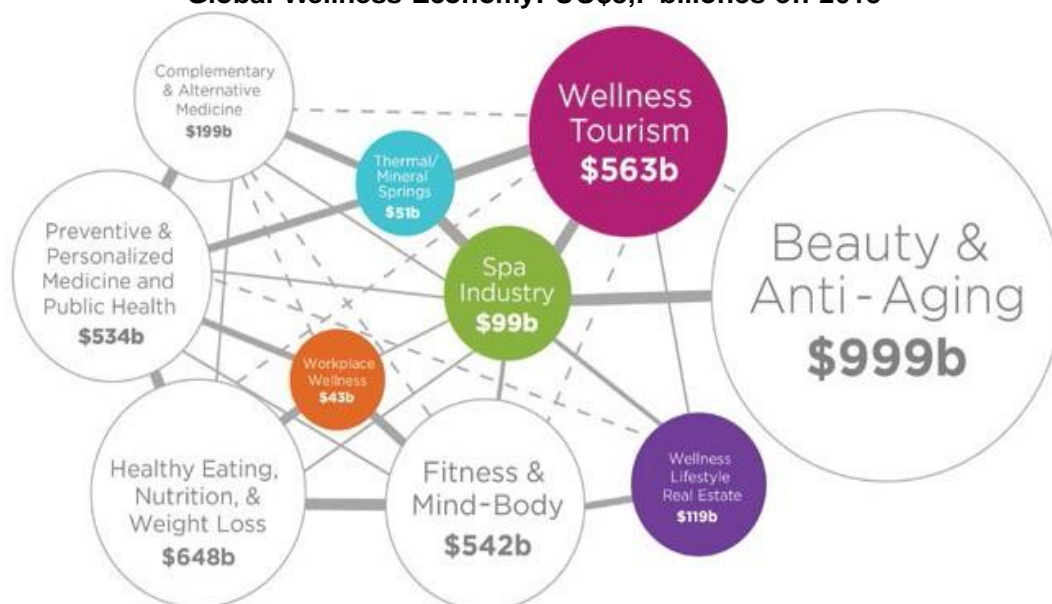
Concepto Clave

La industria del wellness comprende la industria del Spa, el turismo de wellness y manantiales termales o minerales.

La industria del wellness comprende tres negocios principales: la industria del spa, el turismo de wellness y los manantiales termales / minerales.

El tamaño de la economía global de wellness se estimó en US \$ 3,7 billones en 2015. Esta estadística comprende el turismo de wellness (US \$ 563 mil millones), la industria del spa (US \$ 99 mil millones) y las fuentes termales o minerales (US \$ 51 mil millones), como se ilustra en el gráfico a continuación.

Gráfico 1. The Global Wellness Economy
Global Wellness Economy: US\$3,7 billones en 2015



Fuente: Global Spa & Wellness Economy Monitor 2017 – GSW & SRI International

Los consumidores interesados en el turismo de wellness integran hábitos y actividades saludables en sus estilos de vida y sus viajes.

A medida que más y más personas prestan atención a su salud, cada vez más desean mantener sus hábitos saludables cuando viajan. Un segmento cada vez mayor de viajeros incluso realiza viajes específicamente enfocados en mantener y mejorar su salud y wellness personal. Esto está impulsando el crecimiento del turismo de wellness.

Los aspectos insalubres de los viajes reflejan una tendencia más amplia: las personas no se sienten bien, y cada vez menos. Las poblaciones envejecidas, un aumento alarmante de las enfermedades crónicas y los estilos de vida poco saludables, los sistemas médicos fallidos con costes crecientes y el estrés asociado con el estilo de vida moderno están impulsando una creciente crisis de salud mundial.

Si bien estos desafíos ya se han generalizado en el mundo desarrollado, también están aumentando rápidamente en los países en desarrollo a medida que las personas se vuelven más ricas, urbanizadas y sedentarias, y adoptan cada vez más estilos de vida y productos occidentales. Muchos consumidores están buscando ahora mejores maneras de cuidarse a sí mismos, haciendo cambios de estilo de vida de manera activa y asumiendo una mayor responsabilidad para mantener una buena salud.

Los consumidores que han integrado el wellness en sus estilos de vida están reflejando también estos intereses cuando viajan. Mientras que algunos viajeros centrados en viajes de wellness realizan un viaje completamente para fines de wellness personal (turismo de wellness como propósito principal), otros participan en actividades relacionadas con el wellness como parte de un viaje (turismo de wellness como propósito secundario). Ambos segmentos representan oportunidades únicas e importantes para empresas, destinos turísticos, regiones y países que desean atraer a este segmento de clientes de alto rendimiento.

Gráfico 2. La importancia del Bienestar



Fuente: *The Global Wellness Tourism Economy 2013 – GSWS & SRI International*

El turismo de wellness representa la intersección de una poderosa tendencia de estilo de vida y una industria mundial en crecimiento

El ascenso de la clase media global -y la necesidad humana contemporánea de descansar, eliminar el estrés y experimentar otros lugares y culturas- continúa alimentando una industria cuyo crecimiento mundial ha superado al de las industrias más importantes, como la manufactura, los servicios financieros y *retail*.

Al mismo tiempo, las tendencias mundiales demográficas, de estilo de vida y de salud están llamando la atención sobre cómo el wellness puede mejorar la vida, mejorar los resultados financieros de las empresas y reducir los costes de atención médica en la sociedad.

Como resultado, el turismo de wellness se posiciona en una intersección rentable entre la creciente industria del wellness y la enorme economía turística mundial.

El turismo de wellness es diferente que el turismo médico, y además es mayor.

La medicina convencional está comenzando a adoptar enfoques preventivos y alternativos para la atención. La superposición entre el turismo de wellness y el turismo médico se produce en torno a actividades como la talasoterapia, los baños termales, centros de salud, sanatorios, spas médicos, pruebas de ADN y controles ejecutivos, actividades que pueden ser tanto preventivas como curativas.

A medida que la industria médica convencional recurre cada vez más a enfoques preventivos, alternativos y tradicionales para brindar una atención más efectiva y mejorar los costes - y mientras crece la base de pruebas científicas para terapias alternativas y orientadas al wellness -, las líneas de separación entre el turismo médico y el turismo de wellness se difuminarán en algunos momentos.

2.2. La economía del turismo de wellness

Siguiendo las convenciones internacionales para medir el turismo, el estudio *SRI (Sustainable and Responsible Investment)* midió el turismo de wellness sumando los gastos de las personas que se definieron como turistas de wellness, en lugar de agregar actividades de "negocios de la industria del turismo de wellness".

El gasto en turismo de wellness puede o no tener lugar en negocios o actividades que se asocian típicamente con el wellness. Por ejemplo, el alojamiento utilizado por un viajero de wellness podría ser un spa de destino o un hotel / resort tradicional. Otras categorías de gastos de turismo de wellness (alimentos y bebidas, compras, etc.) pueden variar desde "genéricos" hasta "específicos de wellness".

Todos estos tipos de gastos son parte de la economía del turismo de wellness siempre que sean realizados por un viajero cuyo propósito de viaje primario o secundario es buscar el wellness.

La Economía del Turismo de Wellness se estima que ha crecido un +14% entre 2013 y 2015

La industria del wellness se mide al estimar el gasto realizado por los viajeros de wellness primario y secundario, incluidos los gastos en alojamiento, alimentos y bebidas, actividades y excursiones, compras y transporte dentro del país. Las estimaciones incluyen el gasto de turistas de wellness tanto nacionales como internacionales.

Algunos datos relevantes:

- La industria turística del wellness se estima que será de US \$ 563,2 mil millones en 2015 – un 14% más que en 2013.
- Comprende un 14% de todos los gastos turísticos nacionales e internacionales en 2013.
- Los gastos totales representaron US \$691 millones de viajes en 211 países;
- El gasto total en turismo de wellness generó 14.5 millones de empleos directos y un impacto económico total de US \$ 1,5 billones para la economía mundial.

Concepto Clave

La industria turística del wellness tuvo un volumen de US \$ 563,2 mil millones en 2015 – un 14% más que en 2013.

Los gastos totales representaron US \$ 691 millones de viajes en 211 países.

El gasto total en turismo de wellness generó 14.5 millones de empleos directos y un impacto económico total de US \$ 1.5 billones para la economía mundial.

Los turistas de wellness son de "alta rentabilidad", puesto que gastan un 110% más que el turista promedio.

Se prevee que el turismo de wellness crezca un 9.1% anual hasta 2017, una tasa de crecimiento que es más del doble que el turismo mundial en general.

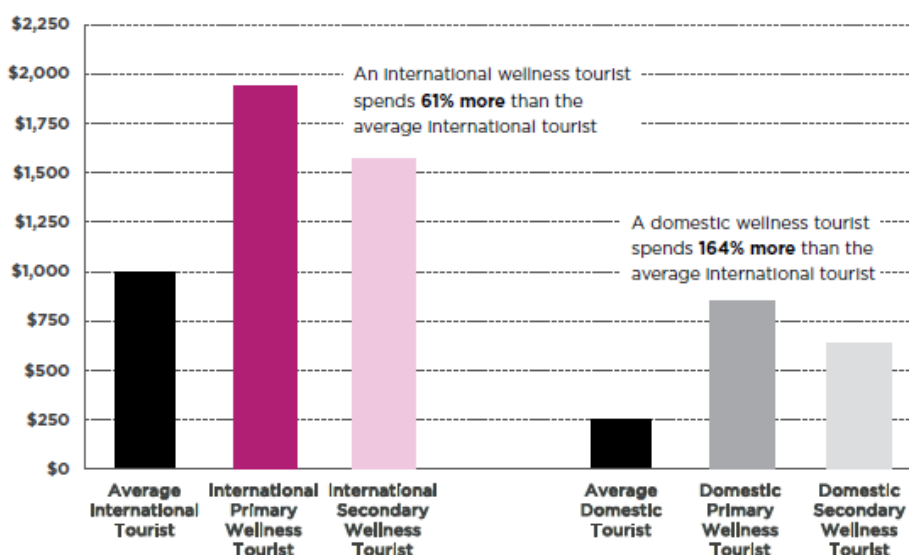
Gráfico 3. Gasto en turismo relativo al wellness (2015)



Fuente: Global Spa & Wellness Economy Monitor 2017 – GSWS & SRI International

Los turistas de wellness son de "alta rentabilidad", puesto que gastan +110% más que el turista promedio

Gráfico 4. Gasto turístico en wellness en 2015

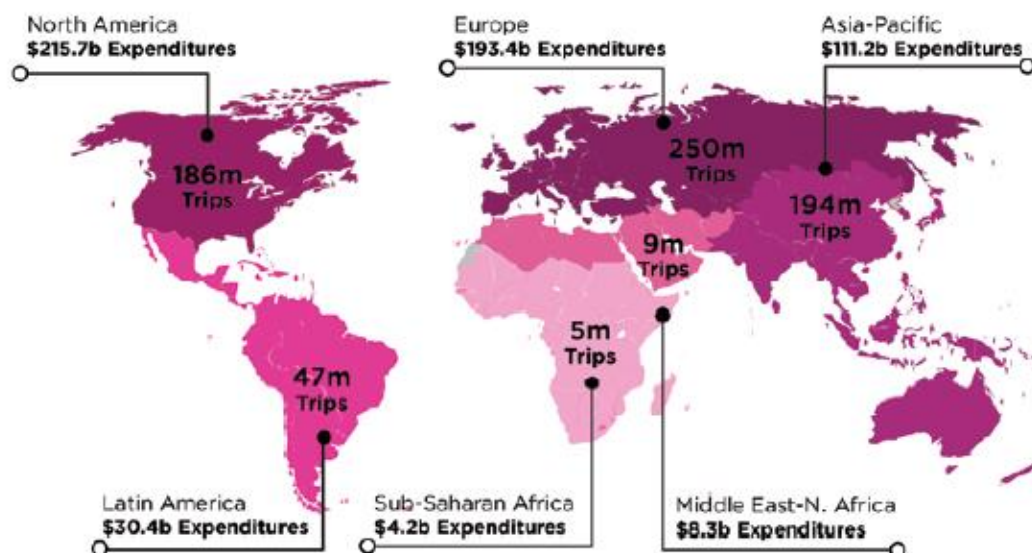


Fuente: Global Spa & Wellness Economy Monitor 2017 – GSWS & SRI International

Europa es la mayor región de turismo de wellness en número de viajes, y América del Norte en gastos totales.

Gráfico 5. Gasto en viajes de wellness (2015)

Number of wellness tourism trips and expenditures (Inbound and domestic)



Fuente: Global Spa & Wellness Economy Monitor 2017 – GSWS & SRI International

Datos relevantes:

- Los cinco países principales (Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia y Austria) representaron más de la mitad del mercado (59% de los gastos);
- En número de viajes, China e India se han movido recientemente entre los cinco primeros;
- Quince países representan el 75-85% de los viajes internacionales de wellness salientes, liderados por Europa, América del Norte y países asiáticos más ricos / desarrollados.
- La proyección actual define que el turismo de wellness crecerá un 9.1% anual hasta el 2017 hasta US \$ 678.5 billones

El Global Spa & Wellness Economy Monitor es optimista sobre el futuro del sector, ya que las tendencias y los *drivers* futuros aseguran un mercado en crecimiento en todo el mundo.

- Se prevé que el turismo de wellness crezca un 9.1% anual hasta 2017, una tasa de crecimiento que es más del doble que el turismo mundial en general.
- La economía del turismo de wellness crecerá hasta US \$ 678.5 billones en 2017.

3. La industria del wellness en América Latina

Dentro de la industria del wellness, América Latina presenta un crecimiento constante del mercado del Spa, hecho que refleja las tendencias de viaje en la región.

En México, el mercado de país más grande, hay un aumento en el interés del consumidor en todos los productos relacionados con la salud y el wellness, desde comida orgánica hasta gimnasios y spa.

Los mercados sudamericanos tienen la tradición de ofrecer los tratamientos de belleza en pequeños salones de barrio y clínicas de estética. Pese a que muchos consumidores no consideran estos establecimientos como spa, algunas empresas están añadiendo tratamientos corporales a su oferta, difuminando la distinción entre salones / clínicas de estética y spa.

Aumento del turismo local y regional debido a factores externos

El término spa en Sudamérica se asocia normalmente a estancias en un spa centrándose en la pérdida de peso, la comida saludable y la actividad física. Por ello, debido a la recesión económica y a la depreciación de la moneda en diferentes países productores de petróleo como Brasil, Colombia o Venezuela, sus mercados de wellness centrados en el spa experimentaron un cierto retroceso.

Por otra parte, el turismo de wellness en América Latina se centra en dos segmentos: los turistas que buscan descanso y relajación en resorts y aquellos que combinan wellness con experiencias en la naturaleza, aventuras y vacaciones activas.

Debido a la depreciación monetaria, consumidores sudamericanos cambiaron sus viajes turísticos internacionales por turismo de wellness en su país o dentro de algún país sudamericano. Este motivo también ha favorecido el crecimiento en Sudamérica del turismo de wellness.

Al mismo tiempo, los abundantes recursos de agua termal en esta región están recibiendo mayor atención por parte de los gobiernos como una oportunidad para el desarrollo turístico de la industria del wellness a nivel doméstico e internacional.

En el caso de Sudamérica, la mayor parte de las instalaciones termales son establecimientos tradicionales como balnearios o baños termales y muy pocos ofrecen servicios de wellness complementarios. Estas instalaciones son realmente populares entre los turistas locales y regionales, pero sus estándares de calidad no alcanzan un nivel internacional.

Además, nuevos resorts termales de clase mundial se han abierto recientemente, o están todavía en desarrollo, en países como Brasil, Uruguay y Costa Rica.

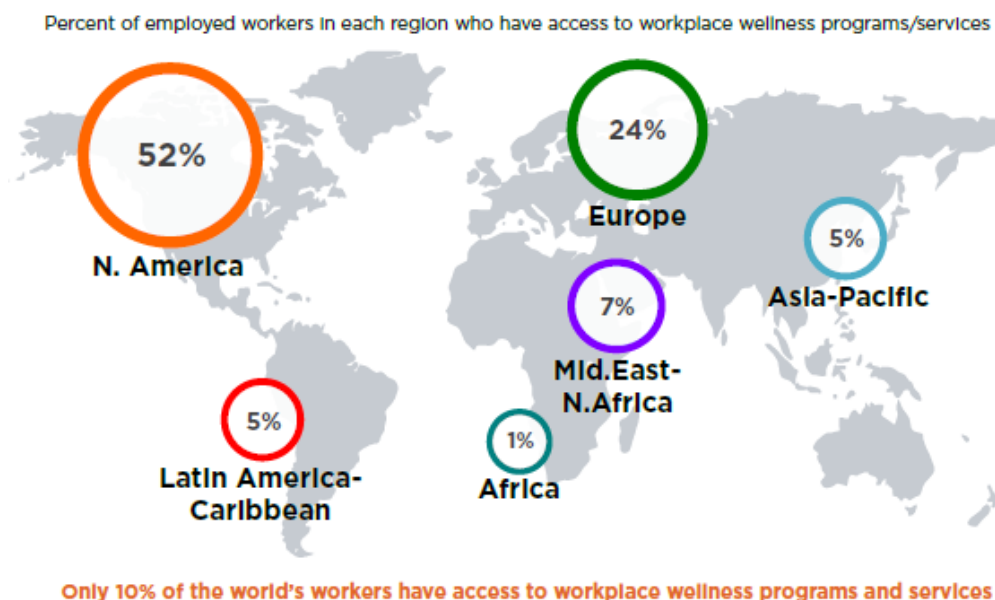
Oportunidades de desarrollo debido a recursos y particularidades de la región

Debido a las características naturales de las regiones sudamericanas (biodiversidad, playas, montañas, recursos termales) y a historia y cultura de estos países, existen numerosas oportunidades de diferenciación en las destinaciones de América Latina. Los factores que deben contribuir al crecimiento del turismo de wellness en esta región son la expansión de los consumidores de clase media, su creciente concienciación en los temas de salud y wellness y su propensión a los viajes regionales.

El nivel de wellness en el lugar de trabajo es aún muy bajo en comparación con otras regiones del mundo (ver gráfico 6) con, aproximadamente, un 5% de los trabajadores concentrados en este sector. Mientras las enfermedades crónicas asociadas con estilos de vida sedentarios, estrés y comida poco saludable están incrementando su afectación en varios países sudamericanos, la importancia de difundir el sector del wellness entre los trabajadores es un concepto todavía relativamente nuevo en la región.

Al mismo tiempo, el wellness para los trabajadores de todos los sectores tiene que ir también orientado a las esferas de condiciones laborales y prácticas laborales justas.

Gráfico 6. Wellness en el lugar de trabajo (2015)



Fuente: Global Spa & Wellness Economy Monitor 2017 – GSWS & SRI International

Ferias

TERMATALIA es la única feria especializada a nivel mundial que representa una conexión termal entre América Latina y Europa, con profesionales de más de 25 países.

Esta feria internacional promueve el intercambio de experiencias entre distintos continentes para impulsar el mercado estratégico del Turismo Termal y de Bienestar analizando el mercado desde un punto de vista empresarial, institucional y social.

Es un ejemplo de colaboración público-privada que tiene como objetivo fomentar la cultura del agua y el Turismo de Salud.

En estos años anteriores la feria se ha celebrado en España, Perú, Argentina y México. Durante este año 2018 se celebrará la 18ª edición de esta feria en Brasil, en Foz do Iguaçu, un destino sostenible y basado en el agua, del 18 al 22 de septiembre.

3.1. Valoraciones de MilOutdoor

A partir de nuestro análisis sobre la situación actual de la industria del wellness y el pronóstico para los próximos años, podemos destacar una serie de datos significativos.

- El wellness va más allá de la relajación y es un elemento clave del estilo de vida
- El turismo de wellness es más que turismo de spa e incluye cocina saludable, programas de envejecimiento activo o longevidad, aprendizaje, aventura, iluminación espiritual, crecimiento personal y la capacidad de mejorar vidas.
- Se prevé que el turismo de wellness se perciba que contribuye al wellness a largo plazo y la calidad de vida
- El turismo de wellness está liderando tendencias demográficas y de estilo de vida que está situando la salud proactiva, la atención plena y la prevención en el centro de la toma de decisiones del consumidor.
- Los turistas de wellness generalmente gastan más que el turista promedio
- Los turistas de wellness generalmente son de "alta rentabilidad", gastando un 130% más que el turista promedio. El turismo doméstico de wellness representa una gran oportunidad que puede aprovecharse para atraer turistas internacionales que gastan más que la media.

Los viajeros buscan cada vez más experiencias auténticas

La mayoría de los viajes de wellness fueron realizados por viajeros domésticos que otorgan al turismo de wellness una importancia secundaria (aquellos para quienes el wellness no es la motivación principal). Las ofertas centradas en experiencias locales son un diferenciador clave para atraer a los viajeros que buscan experiencias auténticas basadas en un lugar específico.

- Existe un potencial significativo en la selección de segmentos diferenciados en crecimiento
- Existen modelos comerciales nuevos y variados que surgen para satisfacer las necesidades de wellness de los viajeros y esta tendencia continuará, lo que respaldará el desarrollo del turismo de wellness en regiones que todavía no promueven el turismo de wellness.

4. Principales clínicas y centros de wellness internacionales

Las secciones anteriores se centran en la industria del wellness a nivel global y regional, y también describen las tendencias y pronósticos actuales que existen dentro de la industria. La industria del wellness incluye una serie de clínicas y centros turísticos que han establecido una reputación internacional por la calidad de sus instalaciones y servicios.

4.1. SHA Wellness Clinic, España

SHA Wellness Clinic es un complejo de lujo con vistas a la Costa Blanca en Alicante, España. Ofrece suites modernas y contemporáneas, una gran piscina interior y exterior, una pista de pádel y una amplia gama de tratamientos e instalaciones. El SHA cuenta con 90 salas de tratamiento, que se especializan en antienvjecimiento, pérdida de peso y tratamientos de detoxificación y belleza. Combina métodos de relajación occidentales y orientales. El restaurante SHAMADI del hotel ofrece menús de salud basados en la dieta macrobiótica y organiza clases de cocina. Hay una terraza con vistas a la bahía de Altea y un piano bar. El edificio SHA es la creación del prestigioso arquitecto uruguayo Carlos Gilardi y la galardonada diseñadora europea, Elvira Blanco Montenegro. En las cercanías, también hay varios campos de golf y 4 puertos deportivos.

Concepto Clave

Entre los principales líderes globales en wellness encontramos SHA y Palace Merano, en España e Italia respectivamente.

Otras clínicas globales son:

- Canyon Ranch – en EEUU
- Champneys – en UK
- Lanserhof Tegernsee – en Alemania
- Hotel ADLER Balance – en Italia
- Buchinger Clinic Marbella – en España

Alojamiento en el Hotel

SHA cuenta con 93 suites, cuyos tamaños van desde 70m² a 320m². La Suite Deluxe (70m²) es ideal para viajeros individuales con ascensos de categoría opcionales a una vista al mar o jacuzzi en la terraza. También hay Suites Superiores (100 m²) y Grand Suites (120 m²) con amplios balcones y hamacas.

Área de salud y wellness

El área de Wellness está construida sobre más de 4.000 m² y está dividida en diferentes plantas, donde hay un circuito de hidroterapia completo con dos piscinas cubiertas, 41 salas de tratamiento, una suite de tratamiento para parejas, salas de consulta y médicas, y amplias salas de espera y áreas de relajación. Los huéspedes también pueden disfrutar de masajes y tratamientos al aire libre en un entorno único de palapas privadas (un refugio tradicional mexicano con techo de hojas de palmera o ramas) ubicado cerca de la piscina.

Instalaciones del complejo SHA Wellness Clinic



Piscina principal del complejo SHA Wellness Clinic



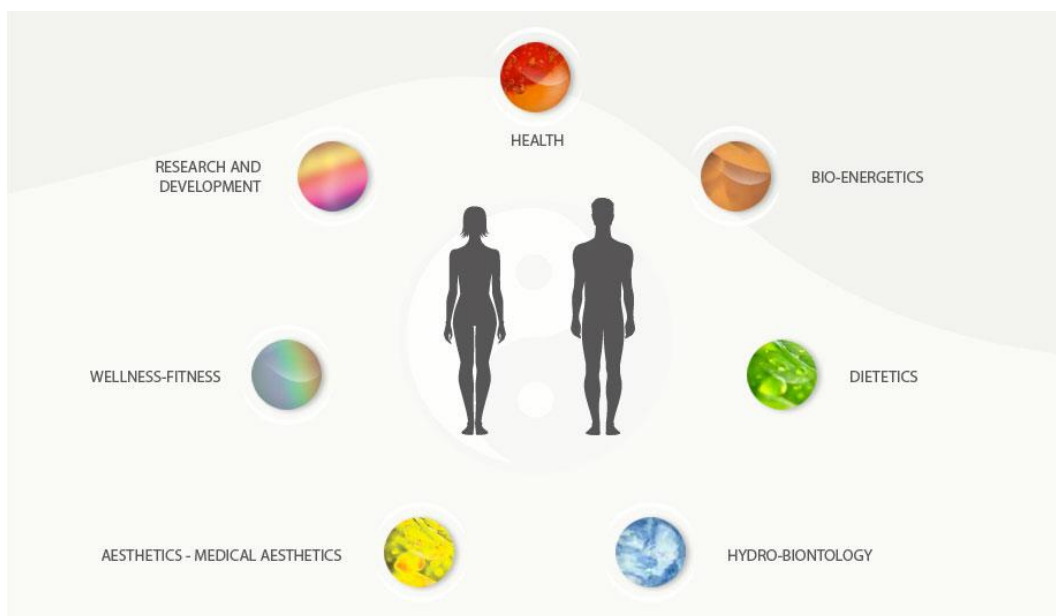
4.2. Clínica de wellness Palace Merano, Italia

Situado en la región italiana de Tirol del Sur, el hotel Palace Merano se encuentra a las afueras de Merano. Céntricamente ubicado, el hotel cuenta con 100 habitaciones, 29 de las cuales son suites y junior suites. Las instalaciones incluyen salas de convenciones y reuniones, restaurantes gourmet, veladas, comedores, salones y estacionamiento privado.

El *Espace Henri Chenot* en The Merano Palace Hotel fue fundado por Henri Chenot, uno de los principales expertos en salud del mundo cuyo sistema de "biontología" se basa en

la medicina occidental, china y ayurvédica. El *Espace* es famoso por sus instalaciones de primer nivel y sus programas intensivos, que consisten en mejorar el cuerpo y la mente con un equipo de médicos, nutricionistas, terapeutas de belleza y masajistas. Todo se analiza (desde la dieta hasta el ejercicio y el sueño), que ofrece programas de detoxificación, regeneración, pérdida de peso y tratamientos de belleza.

Gráfico 7. Sistema de la biontología



Fuente: Henri Chenot

Además, cualquier huésped que juegue a golf en el hotel recibe privilegios especiales en los clubes de golf Passiria-Merano y Lana-Merano. Otros servicios de ocio incluyen piscinas cubiertas y al aire libre, piscinas de agua termal, saunas, hidromasaje, gimnasio y salón de peluquería.

Alojamiento en el Hotel

El alojamiento en Palace Merano consta de 100 habitaciones, de las cuales 29 son suites y suites junior, que van desde 22m² hasta 60m². Los tipos de habitaciones se dividen en habitaciones individuales y dobles; suites junior y junior panorama suites; suites palacio, panorama y castillo; y las suites imperiales *Sissi*, ubicadas en la 4ª planta, con 1 o 2 dormitorios, un comedor y una sala de estar independiente.

Área de salud y wellness - Espace Henri Chenot

A su llegada, los huéspedes se someten a diversas pruebas de sangre y orina. Se miden los niveles de toxinas en el cuerpo, se analiza la estructura física y la densidad ósea, y un control bioenergético determina el flujo de energía alrededor del cuerpo. Después de esto, se prescribe un programa de tratamiento personalizado (que va desde la detoxificación hasta la pérdida de peso y la regeneración).

Instalaciones interiores del *Espace Henri Chenot*



Sala de relajación en Palace Merano



5. Ejemplos de productos de wellness

Los productos ofrecidos en clínicas de salud y wellness son variados, y cada centro desarrolla sus propios tratamientos específicos.

5.1.1. Programas generales

Para los residentes que no se someten a tratamientos específicos, pero desean aprender hábitos de vida saludables o conocer la gama de productos ofrecidos en la clínica, se ofrecen paquetes generales por días, como el programa *SHA Discovery* (1,100 euros), un programa de 4 días llamado "Programa de salud para aquellos que quieren saber más acerca de sí mismos, y los hábitos más saludables para sus cuerpos, relajándose y recuperándose del estrés".

El programa *SHA Discovery* incluye un examen médico general; consulta con un experto en nutrición y terapia natural; Clase introductoria de evaluación y asesoramiento con un entrenador personal; sesión de tratamiento terapéutico adaptada a las necesidades individuales (masaje relajante, masaje anticelulítico, masaje de drenaje linfático); 1 sesión de terapia acuática; sesión de tratamiento de medicina tradicional china; sesión personalizada de tratamiento facial; Actividades de la academia: charlas, yoga, tai chi, paseos, clase de cocina saludable; Acceso al circuito de hidroterapia, (sauna, baños romanos, baños turcos, piscinas de hidroterapia, etc.)

Concepto Clave

Los tipos de servicios y programas ofrecidos en las clínicas de wellness incluyen:

- Programas diurnos no específicos;
- Estrés, antitabaco y sueño;
- Detoxicación y pérdida de peso;
- Tratamientos estéticos;
- Terapias alternativas;
- Entrenamiento físico y estado físico;
- Nutrición y dietas.

Los precios pueden oscilar entre 200 euros para un programa diurno para no residentes hasta más de 3.000 euros para un programa residencial de larga duración.

5.1.2. Programas diurnos

Algunas de estas clínicas y centros ofrecen programas diurnos para no residentes. Por ejemplo, los programas diurnos de SHA Wellness Clinic se ofrecen a precios de alrededor de 280 euros y 550 euros e incluyen:

Programas mixtos de medio día;

- Días de renovación;
- Días de invitación a una vida saludable;
- Días de belleza;
- Días de parejas.

Por ejemplo, el programa del Día de las parejas (395 euros) incluye tratamiento terapéutico (Shiatsu, masaje tailandés, masaje relajante); Sesión spa (sauna, baños romanos, baños turcos, piscinas de hidroterapia); sesión de oxígeno puro; cena romántica de degustación macrobiótica y un cóctel natural.

5.1.3. Detoxificación, pérdida de peso y programas de regeneración

La detoxificación y la pérdida de peso son algunos de los programas de wellness más exitosos. Estos se ofrecen generalmente en varios paquetes de un día a un precio de alrededor de 2.000 euros - 3.500 euros. El estrés, el tabaco, el sueño y la rehabilitación / rejuvenecimiento, así como los programas estéticos, también se ofrecen a precios similares.

Como ejemplo, el *Espace Henri Chenot* en el Palacio Merano ofrece un programa de regeneración anti-edad durante 6 días de tratamientos que incluyen una dieta desintoxicante o adelgazante; evaluación del nivel de toxemia; control bioenergético; evaluación de la composición corporal; examen dietético; plan de dieta en la etapa posterior al tratamiento; 4 tratamientos de resonancia celular con control de energía; 6 masajes tendinosos; tratamientos hidroenergéticos; programas de acondicionamiento físico y ejercicio físico grupal.

5.1.4. Programas Estéticos

Este tipo de programas van un paso más allá de los tratamientos de belleza y las terapias alternativas. Hay una amplia y variada oferta que incluye:

- Programas de rejuvenecimiento para cuello, antebrazo, glúteos, abdomen y manos;
- Reafirmación y levantamiento;
- Reducción de volumen, tratamientos de celulitis, etc.;
- Evaluación de la energía corporal y exploración de la composición corporal;
- Tratamientos energizantes;
- Terapias de colon e hidroterapia;
- Osteopatía;
- Terapias de oxígeno y ozono;
- Análisis biológico;
- Hidroaromaterapia.

5.1.5. Actividades físicas privadas con entrenamiento personal

Las clínicas de wellness se enfocan en la salud y el wellness de los clientes y, por lo tanto, es común ofrecer actividades de entrenamiento privadas y personalizadas, como:

- Gimnasia individual;
- Entrenamiento individual de pilates y clases de yoga;
- Entrenamiento con placa de potencia.

5.1.6. Nutrición y dietas

La mayoría de las clínicas promueven la importancia de la dieta en la salud y ofrecen opciones de alimentación saludable, filosofías alimenticias especiales o menús personalizados para clientes individuales.

Por ejemplo, uno de los pilares principales de la SHA Wellness Clinic es la dieta macrobiótica. Según esta dieta, las comidas se elaboran para equilibrar el consumo de las proporciones recomendadas de granos integrales, vegetales de temporada, legumbres, condimentos, frutas, nueces, semillas y dulces - a la vez que excluyen productos lácteos, cafeína, alcohol, carne y azúcar refinado- para promover el wellness del cuerpo y la naturaleza de autocuración. Las dietas dependen de los objetivos personales de los

clientes, y están diseñadas para ajustarse a los requisitos individuales, que se establecen en las consultas de salud y macrobiótica llevadas a cabo al llegar.

La clínica ofrece 3 menús: pérdida de peso y desintoxicación intensiva (Kushi, 500-800 calorías), basado en la pérdida de peso (Bio light, 1.000-1.200 calorías) y gastronómico normal (SHA, 1.400-1.800 calorías). La comida está bien presentada, el servicio es eficiente, y el ambiente es tranquilo mientras el cliente puede disfrutar de hermosas vistas.

Otro buen ejemplo es la *Biontología* creada por Henri Chenot en la Clínica Palace Merano. El término se utiliza para ilustrar un concepto de salud, vinculado a la evolución progresiva a lo largo del tiempo de la idea del envejecimiento. Lo que Henri Chenot se compromete a redescubrir mediante la *Biontología* es el equilibrio entre la mente, el inconsciente y el cuerpo físico. La *Biontología* es, por lo tanto, una ciencia que ayuda a las personas a mantenerse jóvenes el mayor tiempo posible y a envejecer de la mejor manera, a la vez que promueven el mantenimiento de un cuerpo y una mente saludables.

El método de Chenot encuentra un pilar fundamental en la dieta y la creencia china de que la mayoría de los problemas provienen de una mala digestión. Aunque la pérdida de peso puede ocurrir como un efecto secundario de someterse a la cura, el principal beneficio es la desintoxicación y el descanso de los órganos, para mejorar el wellness y lograr el equilibrio buscado. Los menús de desintoxicación incluyen alimentos naturales, a base de vegetales e hipoalergénicos diseñados para reequilibrar el cuerpo.

6. Wellness en el entorno construido

'Bienestar en el entorno construido' es un movimiento que está creciendo y se establecen como un conjunto de principios que se convertirá en una parte cada vez más importante de la industria del wellness.

6.1. El Wellness Building Standard

Están apareciendo nuevas técnicas para mejorar la salud y el wellness como consecuencia de una creciente preocupación por el wellness de los seres humanos, pero esta preocupación se ha reflejado muy poco en la evolución de los estándares de construcción.

- El *WELL Building Standard*® se centra en la interacción de los humanos y el entorno construido
- El *WELL Building Standard*® ha aparecido como un compromiso con la construcción ecológica, no solo mejor para el planeta, sino también para las personas. Está disponible para su uso en nuevas construcciones y renovaciones importantes en los sectores de mercado comercial, residencial, multifamiliar e institucional.

Esta sección resume y proporciona una introducción a este sistema, las estrategias generales y los pasos de certificación y cumplimiento para cumplir con el estándar WELL.

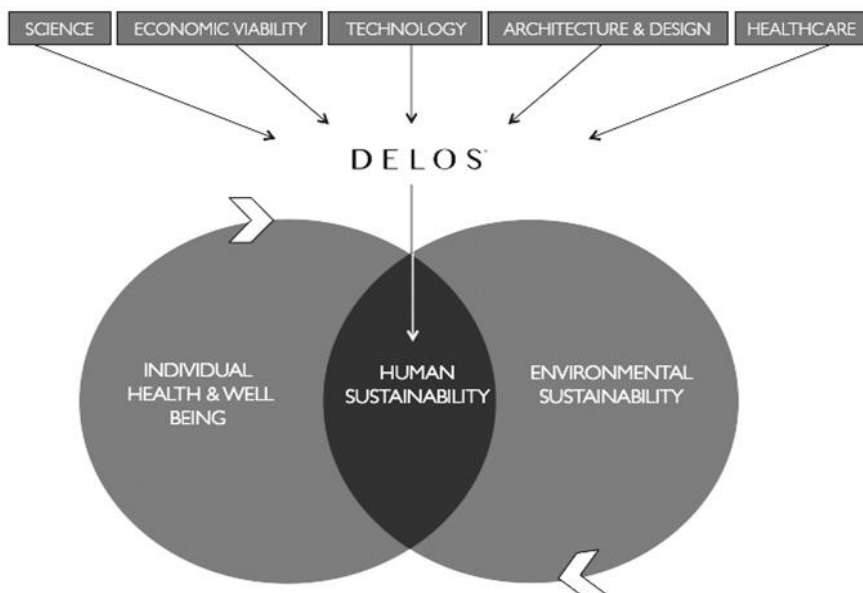
6.1.1. Desarrollo y administración - Delos y el International WELL Building Institute (IWBI)

El WELL Building Standard (en adelante, "The WELL" o "WELL Standard") es un sistema innovador desarrollado para medir, certificar y controlar las características que afectan la salud y el wellness de los seres humanos dentro del entorno construido. Es el primer protocolo que se centra en el wellness humano, identificando las condiciones específicas,

que cuando se integran en la arquitectura y el diseño del edificio, mejoran la salud y el wellness de sus ocupantes.

El WELL Building Standard es la culminación de 6 años de investigación desarrollada por Delos, una empresa de wellness inmobiliario, en asociación con científicos, médicos, arquitectos y líderes del wellness. Este proceso de consulta e investigación demuestra la conexión entre los edificios y los impactos de salud y wellness en sus ocupantes. Delos tiene el objetivo de transformar hogares, oficinas, escuelas y otros ambientes interiores en espacios que contribuyan activamente a la salud y el wellness.

Gráfico 8. Misión de Delos



Fuente: www.delos.com

Se considera además la pionera de Wellness Real Estate y el fundador de WELL Building Standard. La figura anterior muestra como la compañía entiende el entorno construido como un activo para maximizar el potencial humano, y cómo visualizan entornos que mejoran a las personas para vivir mejor cultivando elecciones de estilo de vida sanas y ayudando a prevenir problemas de salud antes de que comiencen.

El International WELL Building Institute (IWBI) es la corporación pública que fue creada por Delos para administrar el estándar WELL. El IWBI también administra la certificación en colaboración con el Green Building Certification Institute (GBCI), el Living Building Challenge y otros importantes programas globales de construcción sostenible.

6.1.2. Conceptos y definiciones

El WELL Building Standard establece los requisitos de rendimiento en siete categorías: aire, agua, alimento, luz, ejercicio, comodidad y mente. El WELL se centra en lograr un entorno construido que ayude a mejorar la nutrición, el estado físico, el estado de ánimo, el sueño y el rendimiento de sus ocupantes. Para este propósito, prescribe mejoras tecnológicas y medidas basadas en el desempeño diseñadas para alentar estilos de vida más saludables y reducir la exposición a sustancias químicas y contaminantes nocivos. El

El gráfico a continuación muestra las siete categorías: aire, agua, alimento, luz, estado físico, comodidad y mente, a través de las cuales se sistematiza el estándar WELL.

Gráfico 9. Conceptos estándares de construcción WELL



Fuente: www.delos.com

Aire

La calidad del aire exterior se está deteriorando debido a partículas contaminantes, ozono y otros productos químicos a nivel mundial. Sabiendo que todas las criaturas vivientes dependen del aire para sobrevivir, WELL introduce los estándares para reducir los contaminantes aéreos generados por los materiales de construcción y la actividad humana, así como una práctica para eliminar toxinas y partículas en el aire a través de la ventilación y la filtración.

Agua

Como un mecanismo esencial del cuerpo humano, WELL busca preservar el agua mientras mejora su calidad. Por lo tanto, esto requiere no solo una evaluación inicial para evaluar la fuente de agua de un edificio, sino también pruebas periódicas para mantener su calidad a lo largo del tiempo.

Alimento

La forma en que se producen, almacenan y preparan los alimentos hoy en día puede tener un impacto significativo en la calidad de las comidas, lo que aumenta el riesgo de numerosas enfermedades crónicas. El estándar WELL requiere la disponibilidad de alimentos frescos, limita los ingredientes no saludables y mejora los hábitos alimenticios.

Ligero

El cuerpo humano usa luz natural para múltiples procesos biológicos a lo largo del día, siendo la señal más importante para mantener sincronizado el reloj interno del ser humano. El WELL presenta tecnologías para emular la iluminación para ayudar al cuerpo a mantener los sistemas del cuerpo y evitar enfermedades relacionadas.

Aptitud

La actividad física es uno de los principales pilares de la salud humana. Sin embargo, la inactividad es hoy en día una amenaza real para la salud pública, directamente atribuible a 3,2 millones de muertes cada año en todo el mundo. Por esta razón, el objetivo de WELL es introducir el ejercicio y la actividad física en la vida cotidiana al proporcionar las características físicas para apoyar un estilo de vida activo.

Comodidad

La comodidad afecta la capacidad de sentir una sensación de relajación y tranquilidad y también la capacidad de concentrarse y ser productivo. El WELL presenta las mejores prácticas para un buen diseño, medidas de rendimiento y tecnologías para crear entornos interiores cómodos y libres de distracciones.

Mente

El conocimiento sobre la conexión entre la salud física y mental ha cambiado la forma en que percibimos la salud y la enfermedad. Por lo tanto, el WELL promueve la creación de espacios que reducen el estrés mediante la incorporación de elementos del mundo natural, optimizando la salud cognitiva y emocional.

6.1.3. Características de los proyectos

El estándar WELL está compuesto por 102 "características" que se aplican a cada proyecto de construcción y que abordan problemas que afectan la salud, la comodidad o el conocimiento de sus ocupantes.

El WELL Building Standard define una lista de 102 características destinadas a mejorar la salud en las siete categorías presentadas anteriormente. Cada característica se divide en partes, que se pueden adaptar a los diferentes tipos de edificios. Por lo tanto, solo ciertas partes de una característica pueden ser aplicables.

Las características de WELL pueden ser:

- Estándares basados en el desempeño: permiten flexibilidad en como un proyecto cumple con los límites cuantificados aceptables o;
- Estándares descriptivos: requieren la implementación de tecnología específica, estrategias de diseño o protocolos.

Las características también se clasifican como:

- Condiciones previas: necesarias para la certificación o el cumplimiento estándar, o
- Optimizaciones: mejoras opcionales, que en conjunto determinan el nivel de certificación por encima del estándar.

Se debe remarcar que las características y las partes se pueden considerar como precondiciones u optimizaciones según la tipología de la construcción a la que se aplica.

La lista de 102 condiciones y optimizaciones incluye, entre muchas otras: filtración de aire y mantenimiento de filtración; una prohibición de la venta o distribución en el sitio de alimentos que contienen aceite parcialmente hidrogenado; un equilibrio entre la iluminación ambiental y la iluminación de tareas, cuando sea necesario, en las estaciones de trabajo; incentivos laborales que promueven la actividad física y mesa de trabajo ajustable y altura de los asientos.

6.1.4. Proceso de cumplimiento y certificación

La Certificación WELL se logra cuando los proyectos demuestran exitosamente que han alcanzado todas las precondiciones y se pueden alcanzar niveles más altos mediante la búsqueda de características de optimización. Debido a que los objetivos de salud y wellness varían según el tipo de edificio, WELL brinda flexibilidad al seleccionar las características que mejor se adaptan al objetivo del propietario del proyecto.

Las certificaciones WELL requieren un puntaje aprobatorio en cada una de las categorías de Seven Concept y el IWBI lo otorga en uno de los tres niveles: plata, oro y platino

- La certificación de nivel de plata se logra al cumplir el 100% de las condiciones previas aplicables a la tipología en todos los conceptos;
- La certificación de nivel de oro se logra al cumplir con todas las condiciones previas, así como con el 40% o más de las optimizaciones;
- La certificación de nivel platino se logra al cumplir con todas las condiciones previas, así como con el 80% o más de las optimizaciones.

Gráfico 10. Niveles de certificación WELL



Fuente: www.delos.com

Anexo II. EXPERIENCIAS TURÍSTICAS

INDICE ANEXO II

1.	Introducción	85
2.	¿Qué entendemos por experiencia?	86
3.	Transición de actividades a experiencias	87
4.	El valor de las experiencias	88
5.	Principios clave para diseñar experiencias	88
6.	Más allá de las experiencias	90
7.	El sistema experiencial de Destination Canada	90
8.	Ejemplos exitosos de turismo experiencial	94
9.	Sistema experiencial para la Alta Montaña	96

1. Introducción

En los últimos años, los servicios han seguido el camino que anteriormente tomaron los productos y se han generalizado, de modo que se dificulta encontrar diferencias significativas entre ellos.

Por tanto, actualmente las experiencias son el factor clave de progresión del valor económico.

El siguiente gráfico muestra la progresión de la sociedad en relación con el cambio en el valor económico.

Gráfico 1. Progresión de la sociedad a partir de la progresión en el valor económico



Fuente: Mil Outdoor

Actualmente, los turistas han incrementado su búsqueda hacia únicas, exclusivas y memorables experiencias de viaje. Esta tendencia supone que los viajes se realizan con el fin de experimentar actividades locales y culturales.

La creación de valor implica ofrecer una variedad de experiencias y actividades disponibles para los turistas.

Por ello, al comprar una experiencia, los turistas están satisfechos al pagar precios premium por una experiencia premium, que le hace sentirse parte de ella.

Las experiencias son un diferenciador clave que la mayoría de competidores ignora, o que no sabe cómo explotar. Por tanto, se necesita un sistema experiencial en los clústeres con la finalidad de reforzar ventajas competitivas.

2. ¿Qué entendemos por experiencia?

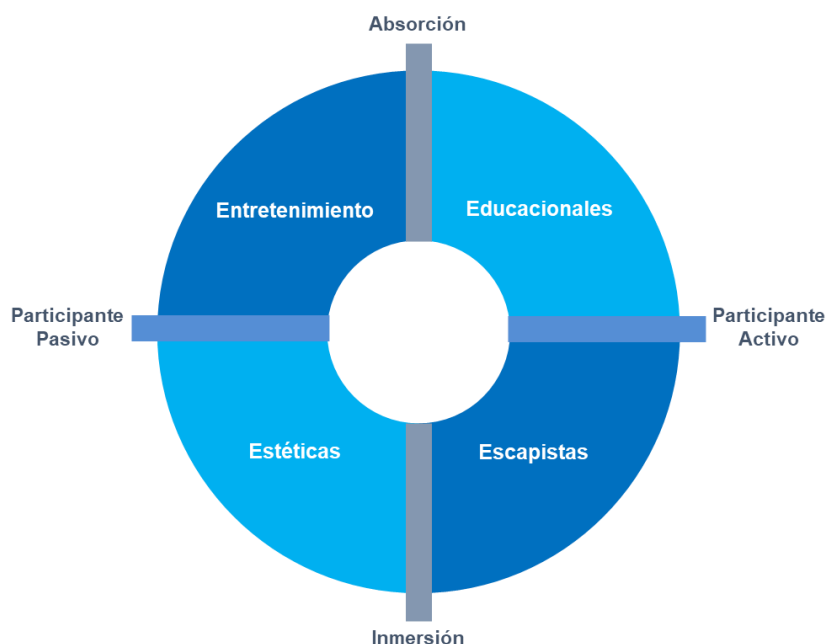
Una experiencia es una actividad a la que se añaden deliberadamente elementos de seducción y fascinación, produciendo estados emocionales y, por tanto, volviéndose memorable.

Puede ser activa o pasiva, educacional o entretenida, puramente estética o una manera de simplemente escapar de la rutina.

2.1. Tipos de experiencias

Existen 4 tipos de experiencias que definirán la destinación turística.

Gráfico 2. Tipos de experiencias



Fuente: Mil Outdoor

Entretenimiento

- El participante absorbe la experiencia a través de sus sentidos, pero no participa activamente
- Ejemplos destacados incluyen espectáculos musicales, festivales locales y actuaciones artísticas.

Educativos

- Se trata de entretenimiento mezclado con aprendizaje, por ejemplo, asistir a clase.

- El participante es absorbido por la experiencia dentro de la que se encuentra activamente participando y disfrutando, mientras que, al mismo tiempo, descubre y aprende.
- Ejemplos relevantes son cursos de golf, tenis, pintura, cocina, cerámica y fotografía.

Estéticas

- Los invitados quieren interiorizar la belleza o estética de la atmósfera o evento. El consumidor actúa fundamentalmente como espectador.
- Ejemplos de esta clase de experiencias incluyen un tratamiento relajante en el spa, disfrutando de una bebida en el ocaso, vistas del entorno natural y una visita a una galería de arte.

Escapistas

- Las experiencias escapistas pueden ser eventos educacionales o de entretenimiento, pero se caracterizan por una mayor inmersión del cliente. El cliente participa en actividades que incluyen emociones fuertes relacionadas con actividades físicas y aventuras.
- Ejemplos relevantes son visitas a safaris, excursionismo, esquiadas, escaladas y excursiones de aventura.

Fuente: Mil Outdoor

3. Transición de actividades a experiencias

La memorabilidad, o mezcla de objetos de recuerdo, es la principal característica de las experiencias, en contraposición a las *commodities*, que son fungibles, y a los bienes y servicios, que son tangibles e intangibles respectivamente.

Gráfico 3. Transición de actividades a experiencias



Fuente: Mil Outdoor

Pasos cruciales para añadir fascinación y seducción

- Incorporar un tema atractivo y descriptivo para elegir audiencia.
- Desarrollar la actividad en un escenario precioso.
- Incorporar elementos exclusivos no accesibles fácilmente para el público general.
- Introducir aprendizaje, evasión y componentes de entretenimiento.

4. El valor de las experiencias

El valor de las experiencias es extremadamente importante para las destinaciones turísticas, de hecho, junto a los sentimientos, representan el 75% del valor total percibido por los consumidores.

Permite a la destinación gestionar la manera con la que los turistas viven su estancia, mediante la creación de un valor superior al de sus competidores, en un nivel de esfuerzo menor por parte del consumidor.

Gráfico 4. El valor de las experiencias



Fuente: Mil Outdoor

5. Principios clave para diseñar experiencias

El proceso de creación de experiencias debe tener en cuenta una lista de factores clave o herramientas.

1. Tematizar la experiencia

- Un tema efectivo es conciso e irresistible. Debe conducir a todos los elementos de diseño y eventos escenificados de la experiencia hasta un guion unificado que captiva totalmente al cliente.

2. Armonizar impresiones con señales positivas.

- Si bien el tema constituye la base, la experiencia debe expresarse con impresiones indelebles. Las impresiones son conclusiones de la experiencia, que completan el tema.
- Se deben introducir señales que confirmen la naturaleza de la experiencia al cliente para crear las impresiones deseadas. Por tanto, cada señal debe apoyar la temática, y ninguna debería ser inconsistente con ella.

3. Eliminar señales negativas

- Se debe eliminar cualquier cosa que disminuya, contradiga o distraiga del tema principal.
- La forma más fácil de convertir una experiencia en un servicio es proporcionar un servicio deficiente, creando así un encuentro memorable de tipo desagradable.

4. Mezcla de objetos de recuerdo

- Ciertos productos han sido comprados principalmente por los recuerdos que transmiten. Los turistas compran tarjetas postales para evocar una visita preciada. En general, estos productos, que constituyen un recordatorio físico de la experiencia, se venden a precios muy superiores a los comandados por artículos similares que no representan una experiencia.

5. Atraer los 5 sentidos

- Los estimulantes sensoriales que acompañan a una experiencia deben apoyar y mejorar su temática. Cuantos más sentidos involucra una experiencia, más efectiva y memorable puede ser. Por ejemplo, las tiendas de comestibles aplican olores de panadería en los pasillos para apoyar su temática.

5.1. Otros factores de éxito para diseñar un sistema experiencial

El éxito puede obtenerse a través de un conjunto de herramientas interconectadas, para crear una temática, apoyada por atracciones, actividades, segmentos objetivo y escenarios.

Gráfico 5. Factores de éxito en un sistema experiencial



Fuente: Mil Outdoor

6. Más allá de las experiencias

Ofreciendo Experiencias

- Las experiencias se establecerán como *commodities* en un futuro, tal como ha pasado con los productos y servicios ofrecidos de bajo valor. Por tanto, ¿Cuál es la oferta final posterior al negocio de las experiencias?



Ofreciendo Transformación

- El negocio de la transformación pretende ayudar a las personas a transformarse. Como ejemplos encontramos el *Fitness* y dejar de fumar.
- En ofertas de transformación, los clientes son guiados para obtener aspiraciones específicas que poseen.
- Los negocios de transformación serán aquellos que solo cobrarán el *outcome* designado que alcance el cliente.
- En esta clase de negocios, el cliente es el producto.

Objetivo: capturar el dinero y los corazones del cliente

7. El sistema experiencial de *Destination Canada*

En este apartado se analizará la metodología que ha sido usada por *Destination Canada*, que ha alcanzado respeto global por la manera en la que, no solo ha desarrollado experiencias, sino que también las ha utilizado como una motivación clave para los turistas que visitan Canadá.

El Objetivo

- Atraer a los viajeros a seleccionar Canadá como su destino de vacaciones preferido.
- Incrementar la demanda de viajes a Canadá y fortalecer a Canadá como una marca nacional.

Las Acciones

- Reunir a las empresas de la industria y mejorar su capacidad para crear experiencias memorables.
- Aumentar el potencial de negocios muy turísticos en Canadá.
- Apoyar a las pequeñas y medianas empresas de Canadá con herramientas, investigación, intercambio de activos digitales, programas y campañas de marketing.
- La unidad de *Brand Experience* de *Destination Canada* trabaja directamente con la industria para apoyar su desarrollo de producto, marketing y actividades de desarrollo de mercado.
- Destination Canada* alienta a los participantes a compartir historias exitosas para obtener ideas más inspiradoras.

Definición

- Involucrar a los visitantes en un conjunto de actividades de viaje memorables, inherentemente personales.
- Involucrar a todos los sentidos, a nivel social o intelectual.
- Involucrar a los visitantes con los lugareños, establecer escenarios para las conversaciones y celebrar lo que es único..



Beneficios

- Una nueva propuesta de valor.
- Un nuevo impulso de ingresos que responda a la demanda del mercado.
- Una nueva oportunidad para ser innovador, creativo y realmente receptivo a la razón por la cual las personas viajan.
- Una nueva ventaja competitiva sobre otras en industrias de servicios.
- Una inversión de menor coste.
- La habilidad de aprovechar el presupuesto de marketing a través de asociaciones.
- Expandir la red de proveedores y socios y trabajar con nuevas personas.

7.1. Herramientas para diseñar experiencias exclusivas para los socios de *Destination Canada*

1. Conocer a tus clientes

- Es clave conocer a tus mejores clientes y sus preferencias.

2. Conocer a tu comunidad y región

- Personas y lugares especiales que convierten a tu comunidad en única.

3. Pensar en los tipos de experiencias que dan sentido a tu negocio

- Se debe reflexionar sobre los *outcomes* que obtenemos .

4. Escoger una temática o historia

- Escoger aquella temática única y auténtica, conectada a nivel emocional.

5. Planificar la experiencia

- Es clave planificar los elementos centrales, la identidad y la promesa al cliente.

6. Establecer fluidez con el itinerario

- Se caracteriza por una atención meticulosa al detalle y personalización.

7. Seleccionar socios, proveedores y proveedores de experiencias

- Entregar la experiencia correcta.
- Entrenar a todos los involucrados en la creación de la experiencia.

8. Pensar en el posicionamiento de mercado

- Debe decidirse en qué mercado y sector se encuentra la experiencia.

9. Establecer el precio de venta

- Las empresas en el negocio de viajes de experiencias son capaces de establecer un precio determinado en base al valor del contenido ofrecido.

10. Marketing y comunicaciones

- Escoger el canal de comunicación correcto.

11. Preparar el equipo y dirigir la experiencia

- Se debe preparar tanto a trabajadores como a socios.

12. Entregar y evaluar la experiencia

- Se debe reunir el *feedback* de los invitados y socios.



7.2. Kit de herramientas de *Destination Canada*

Las herramientas el Explorer Quotient (EQ) ayudan a obtener una comprensión más profunda de los clientes, y alinear a turistas con los tipos de viajeros en los que *Destination Canada* centra su atención a nivel internacional.

Definición

- Desarrollado por *Destination Canada*, el *Explorer Quotient* (EQ) es un sistema innovador de segmentación de mercado que sitúa el poder de la investigación de mercado primario de alta calidad al alcance de los usuarios
- Segmenta a viajeros en grupos en función de los valores sociales de las personas
- EQ ofrece una imagen demográfica, de orígenes, de comportamiento y de motivaciones comprensiva de los viajeros, además de sus valores sociales y de viaje.

Beneficios

- Para obtener ideas y matices que informan sobre el desarrollo de productos de viajes experienciales
- Para ayudar a seleccionar y alinearse con los proveedores y proveedores de experiencia más adecuados
- Para atraer visitantes que valoran lo que se ofrece
- Para atraer desarrollo de negocios y inversión de marketing
- Para equipar al personal con el conocimiento que puede satisfacer a los huéspedes
- Para mejorar el resultado final (ganancia)
- Para entregar una mejor experiencia del cliente

¿Cómo?

- Mantener los tipos de perfil y valor EQ en mente en cada paso de diseño de un pack experiencial
- Volver a meditar la oferta del producto mirándola a través de los ojos de los mejores clientes de EQ. Generar ideas basadas en lo que se busca en unas vacaciones;
- Desarrollar un paquete basado en la experiencia con las preferencias de viaje de los tipos de EQ objetivo.
- Diseñar el paquete, definir y escribir descripciones convincentes de la experiencia en función del valor de los tipos de EQ objetivo.

8. Ejemplos exitosos de turismo experiencial

El proceso de cambio orientado a vender una experiencia está funcionando:

Lugar histórico nacional de la ciudadela de Halifax: Dándole vida a la historia

- Oferta experiencial: cena de regimiento
- Un programa de dos o tres horas que permite a los visitantes participar en historia viviente, mientras disfrutan de una cena de oficiales del siglo XIX;
- Ponerse un disfraz en una sastrería;
- Una comida sencilla, o una cena completa de estilo militar;
- Permitido disparar el *evening gun* (en ocasiones especiales).



Northern Edge Algonquin: un eco-Lodge que no vende habitaciones

- Oferta Experiencial: búsqueda de equilibrio
- Un programa de cuatro días que combina yoga y kayak de mar;
- Ayuda a apreciar la paz y la serenidad de la naturaleza, mientras se equilibran cuerpo, mente y espíritu;
- Exquisitas comidas y vino;



Cruceros de *Shediac Bay*: el sabor del océano

- Oferta experiencial: una experiencia completa de pesca de langosta
- Crucero de 2.5 horas en *Shediac Bay*;
- Trabajar con las trampas de langosta, tirar de las cuerdas;
- Disfrute de una presentación educativa de 20 minutos;
- Aprender a cocinar y romper las langostas abiertas;



9. Sistema experiencial para la Alta Montaña

El turismo experiencial es el corazón de la marca de destino. Para que el **Sistema de Experiencias** sea creíble y capaz de derivar los posibles beneficios regionales, debe incluir:

- Una selección de experiencias *branded* a nivel nacional y regional
- Una selección de otras experiencias llamadas *endorsed*.

Mejores prácticas internacionales

Para aspirar a la excelencia es inestimable aprender de quienes llevan años emprendiendo el proceso, han aprendido y se han convertido en los líderes mundiales.

Destination Canada se ha establecido como líder en el turismo experiencial. Su ethos y metodología es digno de análisis. En resumen, cabe destacar:

- *Destination Canada* se dio cuenta de que la calidad, autenticidad y singularidad de la experiencia del visitante sería una característica central de la marca de Canadá para diferenciarla en el mercado internacional;
- Se hace un gran esfuerzo para comprender las necesidades y los deseos de los segmentos de clientes utilizando el galardonado sistema de investigación Explorer Quotient® (EQ®) canadiense;
- Las experiencias son diseñadas, desarrolladas y operadas por empresas del sector privado que se someten a un riguroso proceso de evaluación y evaluación de la experiencia antes de ser aceptadas en el sistema.

Experiencias *Branded*

- EMETUR debe liderar el diseño y desarrollo una de las experiencias iniciales (del total de 5 experiencias *Branded* que se recomiendan).
- Deben desarrollarse en función de los principales activos turísticos de la región como Aconcagua y Puente del Inca;
- Deben motivar a los turistas a elegir el destino;
- Deben ser operados por el sector privado de acuerdo con las directivas establecidas.
- Deberían ser el punto de referencia mediante el cual los operadores privados propongan diseñar y operar experiencias *endorsed* en una escala menor;
- El número de experiencias de *branded* se puede aumentar en los próximos años, pero es mejor inicialmente hacer menos a un estándar excepcionalmente bueno en lugar de hacerlo de manera mediocre.

Experiencias *Endorsed*

- La selección inicial de experiencias *endorsed* debe ser de 20;
- Deberían estar arraigados en la cultura y el patrimonio local, y ser complementarios a los *branded*;
- Deben ayudar a los visitantes a sentirse verdaderamente conectados con el corazón y el alma de las regiones;
- Deberían ser un conjunto de experiencias de viaje conducidas por los lugareños.
- Su esencia es interactuar con los sentidos y conectar a los viajeros con lugares y personas que ofrecen el sabor de la cultura local.

9.1. Ejemplos de experiencias *branded* para la Alta Montaña

Ejemplos específicos de experiencias *branded*, usando recursos existentes:

Esquiar en Penitentes

- Penitentes es un reconocido centro de esquí con más de 300 hectáreas de superficie esquiable, que contiene una excelente nieve polvo, seca y compacta durante la mayor parte de la temporada.
- Su oferta comprende 25 pistas de distintas longitudes y desniveles la convierte en muy atractiva para esquiadores principiantes, avanzados y expertos. Varias de estas pistas han sido homologadas y se utilizan como escenarios competencias.
- Su infraestructura hotelera, con más de 1,000 plazas, comprende hostales, hosterías y departamentos, con la comodidad de estar ubicados a pie de pista.
- La explotación de la estación tanto en invierno como en verano es un aliciente para los turistas para realizar turismo de naturaleza activa y practicar deportes.



Excursionismo en el Aconcagua

- El Aconcagua es una montaña muy frecuentada por andinistas de todo el mundo a lo largo de una temporada que se extiende de diciembre a marzo. El recorrido, que presenta hasta 3,000 metros de desnivel, permite contemplar espectaculares vistas de glaciares y paredes.
- El desarrollo promovido alrededor del Aconcagua hará de este cerro una atracción todavía más atractiva.
- El impulso de nuevos atractivos como un teleférico que permita disfrutar de excepcionales vistas es el marco ideal para desarrollar experiencias únicas.
- El entorno permite realizar actividades de naturaleza y aventura con un componente experiencial, apoyado en la singularidad de la Alta Montaña.
- El desarrollo de nuevas tipologías de alojamiento premium en Alta Montaña en domos y/o refugios contribuirán a crear una experiencia completa que incluya alojamiento, gastronomía, naturaleza activa y actividades de interés especial.



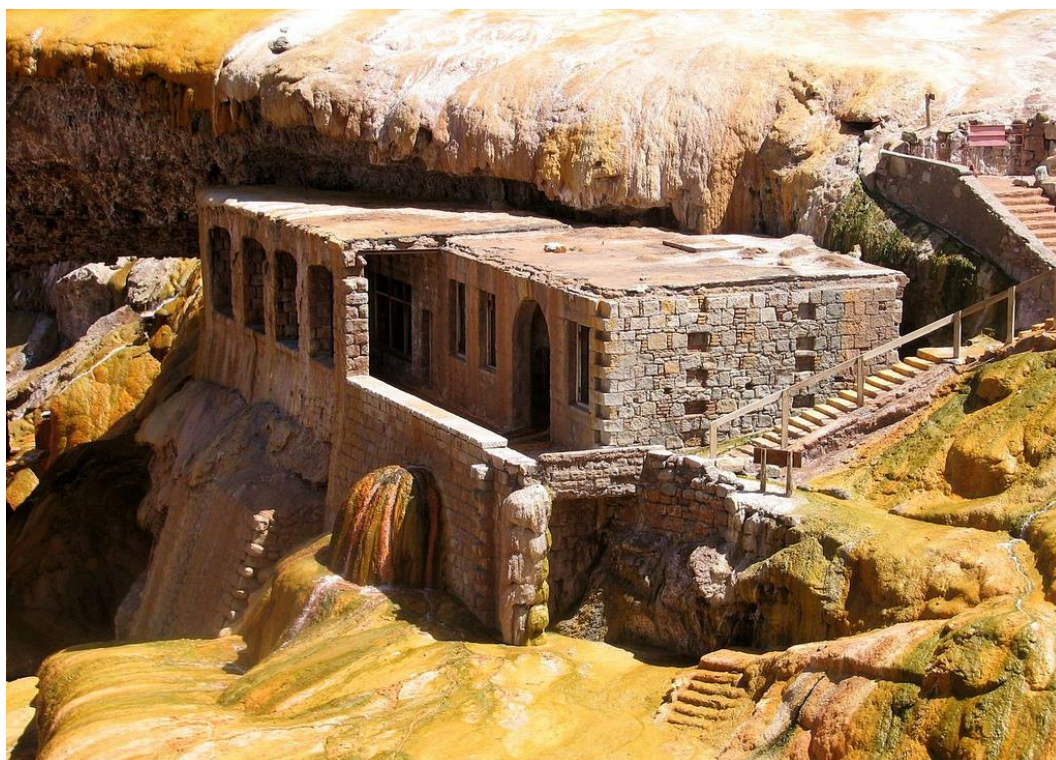
Experiencia Gastronómica

- Mendoza dispone de todos los ingredientes para proporcionar una única experiencia culinaria para sus visitantes. Entre los platos típicos mendocinos encontramos pasteles fritos, patitas aliñadas, carne a la olla, tortitas raspadas o humita en chala.
- Los visitantes de 1 día son el objetivo principal para incluir una parada gastronómica de Alta Montaña. En los restaurantes se ofrecerá degustar algunos de los manjares típicos de la región, acompañados por los conocidos vinos locales, en un entorno ideal, como es el cerro del Aconcagua
- Esta experiencia gastronómica se puede complementar con espectáculos musicales después de la comida/cena, incluyendo géneros musicales típicos argentinos y bailes para todos aquellos que deseen aprender a bailar las danzas típicas de la región.



Mini-itinerarios en el Camino del Inca y del Ferrocarril Trasandino

- El Camino del Inca es una marca reconocida que se puede aprovechar para desarrollar itinerarios por la región.
- El recorrido del Ferrocarril Trasandino es también un atractivo a explotar mediante itinerarios que recorran el trazado de las vías.
- A través de una oferta de excursiones adaptada a los intereses de los visitantes y con distintos niveles de dificultad y duración, un equipo cualificado de guías locales acompañaran a los visitantes y les explicaran la historia de la ruta que se está recorriendo, así como las leyendas más difundidas.
- Los itinerarios en la Alta Montaña proporcionaran una experiencia única en un entorno espectacular, con atención personalizada y una ruta imperdible tanto para familias como grupos de amigos que deseen conocer los entresijos del lugar



PLAN DE DESARROLLO TURISTICO DE LA ALTA MONTAÑA DE MENDOZA

Entregable 3: ESTRATEGIA DE MARKETING



Junio 2018



Contenido

1.	Definición del público objetivo	3
1.1.	Análisis del flujo de visitantes actuales.	3
1.1.1.	Análisis del flujo de visitantes a la Provincia de Mendoza	4
1.1.2.	Análisis del flujo de visitantes a la Alta Montaña de Mendoza	10
1.1.3.	Análisis del flujo de visitantes al Parque Aconcagua	12
1.1.4.	Conclusiones del análisis del flujo de visitantes	17
1.2.	Caracterización segmentos actuales turismo de montaña	18
1.2.1.	Segmentación a través de la matriz motivacional:	19
1.2.2.	Segmentación a través del método V.A.L.S.:	28
1.3.	Segmentos potenciales de turismo por sub-destino.	32
1.3.1.	Público objetivo para el sub-destino nº1: Las Cuevas	33
1.3.2.	Público objetivo para el sub-destino nº2: Parque Provincial Aconcagua	35
1.3.3.	Público objetivo para el sub-destino nº3: Puente del Inca	38
1.3.4.	Público objetivo para el sub-destino nº4: Penitentes	40
1.3.5.	Público objetivo para el sub-destino nº5: Punta de Vacas	42
1.3.6.	Público objetivo para el sub-destino nº6: Polvaredas	44
1.4.	Conclusiones a nivel de segmentos potenciales de turismo	46
2.	Posicionamiento de la Alta Montaña de Mendoza	48
2.1.	Elementos críticos de la marca	48
2.2.	Posicionamiento de marca.	54
2.3.	La promesa emocional de la Alta Montaña de Mendoza:	56
2.4.	Puntos de contacto de la marca.	57
3.	Estrategia de comercialización y comunicación	60
3.1.	Estrategia de comunicación	60
3.1.1.	Estudio de la comunicación actual en Argentina:	60
3.1.2.	Análisis de los canales de comunicación actuales de la AMM	62
3.1.3.	Estrategia de comunicación por sector:	65
3.2.	Estrategia de comercialización	81
3.2.1.	Comercialización en destino	81
3.2.2.	Comercialización en origen	82
4.	Fuentes de información	85
4.1.	Trabajo realizado	85
4.2.	Análisis de fuentes secundarias	85
4.3.	Bibliografía consultada para el proyecto	85

1. Definición del público objetivo

1.1. Análisis del flujo de visitantes actuales.

Como paso previo a la realización de una segmentación de visitantes dentro de una estrategia de marketing es importante conocer con detalle cuáles son actualmente nuestros visitantes y cómo se caracterizan. Conocer su origen, su edad, cómo viajan, cuál es su gasto medio diario son, entre otros inputs, elementos a analizar con detalle de cara a poder definir una estrategia efectiva versus esos segmentos identificados.

En este proyecto hemos decidido analizar tres destinos de cara a poder conocer cómo se comportan los viajeros en el interior de la provincia de Mendoza. Los destinos son:

- a) La provincia de Mendoza
- b) La región de la Alta Montaña Mendocina
- c) El Parque Provincial del Aconcagua

Obtenidas estas informaciones conoceremos las pautas de comportamiento de los turistas que visitan la región para más tarde poder diseñar las estrategias más adecuadas para atraer esos visitantes a la Alta Montaña de Mendoza.



1.1.1. Análisis del flujo de visitantes a la Provincia de Mendoza

Número total de visitantes:

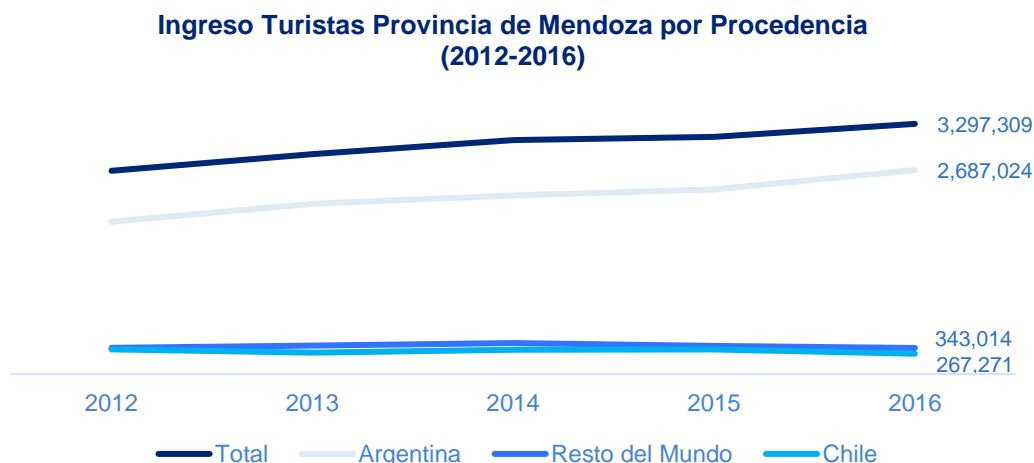
A partir del análisis realizado en la provincia de Mendoza sobre el número de visitantes anuales totales que recibe la provincia, observamos que Mendoza recibe, en base a datos del año 2016, cerca de 3.3 millones de visitantes. Este dato supone un 6% de crecimiento respecto al año anterior (2015), que contó con alrededor de 3.1 millones de visitantes.

La gran mayoría de turistas que visitan la provincia son argentinos, concretamente 2.7 millones. El siguiente país por volumen emisor es Chile agrupando cerca de 350.000 visitantes. Lógicamente esta elevada cifra se debe en parte a la presencia del Paso Internacional Libertadores, vía principal de conexión terrestres entre Chile y Argentina.

A continuación, cabe destacar el reciente crecimiento de Brasil como país emisor de visitantes a la provincia de Mendoza. Esta última temporada, el volumen total de visitantes brasileños ha aumentado un 16% respecto el pasado año (2016), debido principalmente a su elevado interés por el enoturismo. Este hecho muestra el potencial de crecimiento de ese territorio como país emisor de turistas. En cuanto a la planificación del viaje, una parte importante de los turistas brasileños lo organiza por su cuenta.

Por otra parte, el volumen de visitantes que provienen los EE. UU. y Europa es similar. En Europa, destaca el hecho que el volumen emisor se concentra en determinados países, como Francia, el Reino Unido y Alemania, mientras que países del suroeste de Europa como España e Italia no presentan un flujo turístico relevante hacia Mendoza. En el caso de EE. UU., los paquetes turísticos no son tan frecuentes.

En general, el turismo extranjero que llega a Mendoza presenta un 50% de visitantes independientes, que no han reservado previamente tours ni paquetes. El resto acostumbra a elegir un paquete de 2 o 3 ciudades mediante agencia.



Fuente: Anuario 2016 Provincia Mendoza

Distribución de visitantes por edad:

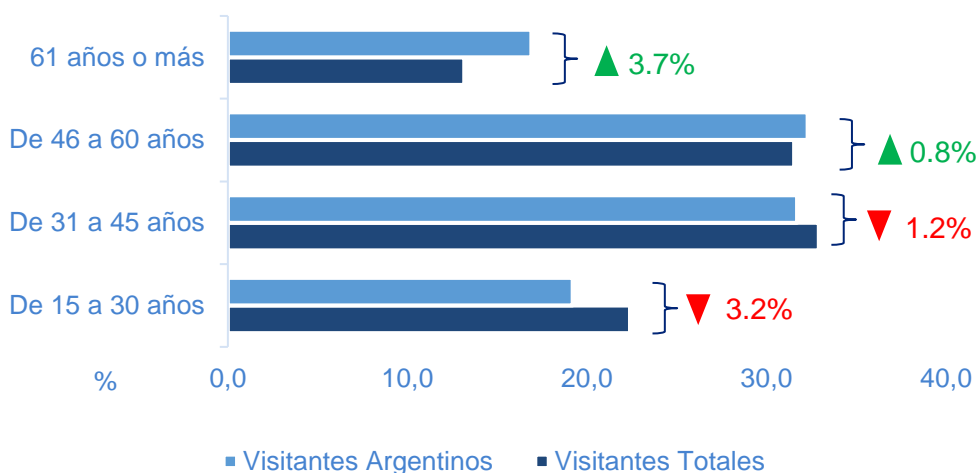
En relación con la distribución por edad de los turistas totales que visitan la provincia de Mendoza, en base a datos del año 2015, es significativo la elevada cantidad de turistas jóvenes (de 15 a 30 años) que visitan la provincia, cuyo porcentaje está cercano a $\frac{1}{4}$ del total de visitantes anuales. Además, se puede demostrar la dificultad que experimenta este



destino para atraer a la población de mayor edad (+60 años), que representa únicamente un 13% del total.

Por lo que respecta a los visitantes argentinos, los porcentajes obtenidos son similares en comparación al número total de visitantes. Pese a ello, cabe resaltar que, sobre el total de turistas argentinos en la provincia de Mendoza, el 17%, son turistas mayores de 60 años. Resulta lógico suponer que la menor distancia respecto al destino facilita la aproximación del segmento de turistas con mayores dificultades de movilidad.

Distribución por Edad Visitantes Provincia de Mendoza (2015)



Fuente: Anuario 2015 Provincia Mendoza

Grupos de viaje:

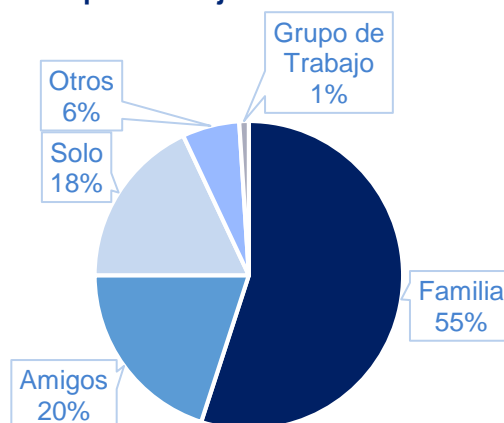
Por lo que se refiere a los grupos de viaje que establecen para visitar la provincia de Mendoza, se observa que el segmento principal son claramente las familias, representando más de la mitad, concretamente un 55%, del total de visitantes.

Debemos retroceder hasta el año 2010 para encontrar un desglose del concepto familia. En datos estadísticos de dicho año, encontramos que el 56% de turistas en Mendoza fueron familias, lo que, por otro lado, supone que la tendencia se ha mantenido constante hasta la fecha actual. Entre este 56% destaca un significativo 39% correspondiente a parejas que visitan la provincia, mientras que el 17% restante son unidades familiares con hijos.

Como se puede observar en la siguiente gráfica, un 20% de los visitantes a Mendoza se organizan en grupos de amigos, mientras que un 18% viaja solo. Entre este último grupo predominan los viajeros de negocios, englobados en un concepto denominado turismo MICE, es decir, turismo de reuniones, congresos y exposiciones. En menor medida, un gran número de andinistas y aficionados a la alta montaña también viaja en solitario.



Grupos de Viaje Provincia de Mendoza (2016)



Fuente: Anuario 2016 Provincia Mendoza

Gasto medio diario:

En datos relativos al gasto medio diario de los visitantes a la provincia de Mendoza, destaca la influencia de la inflación en el repentino aumento del gasto del año 2015 al 2016, con un crecimiento interanual del 47%.

Por otro lado, pese a que la diferencia es mínima, conviene observar el cambio de tendencia que se ha producido durante los últimos años en relación con la diferencia entre el gasto de los visitantes totales y los visitantes argentinos.

Como podemos observar en el gráfico inferior, mientras que hasta el año 2015 el gasto medio era ligeramente superior en el conjunto de los visitantes (con casi un 10% de diferencia en 2014), actualmente los argentinos gastan más que el conjunto de turistas de la provincia de Mendoza, concretamente un 1.4% más.

Destaca el caso de Chile, que pasó de ser el país con mayor nivel de gasto (de 2011 a 2015) a ser el que menos (2016) con relación al nivel de gasto de Argentina y del Resto del Mundo. El motivo es que estos últimos dos grupos experimentaron un gran crecimiento en el periodo transcurrido desde 2015 hasta 2016.

Gasto Promedio Diario Provincia de Mendoza (2012-2016)



Fuente: Anuario 2016 Provincia Mendoza



Promedio de días de estancia:

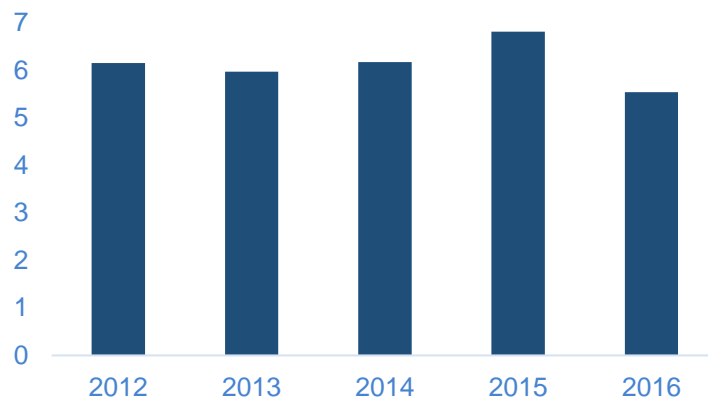
Con relación al promedio de días de estancia en la provincia, se produjo una variación interanual positiva desde 2013 hasta 2015, momento en el que la estancia media anual alcanzo su máximo en los últimos años con cerca de 7 días de media. En cambio, en 2016, el valor obtenido fue bastante inferior, sobre los 5 días, representando un 19% menos que en el año anterior.

Esta tendencia bajista supone que, en 7 años, ha disminuido a la mitad la estancia de los turistas que visitan Mendoza, valor que se situaba sobre los 10 días en 2011.

Los motivos principales de esta reducción en los días de estancia fueron:

- Los turistas tienden más a segmentar las vacaciones en escapadas durante todo el año.
- Los visitantes tienden a combinar diferentes destinos, reduciendo los días de estancia para cada uno.
- Priorización de gastos.
- Reservas con menos tiempo de anticipación.

**Promedio Días Estancia Provincia de Mendoza
(2012-2016)**



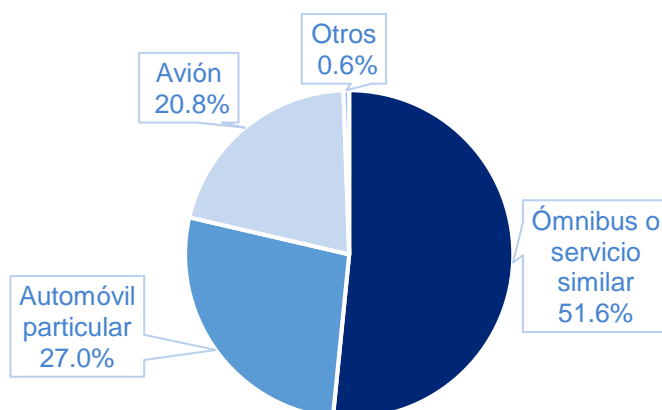
Fuente: Anuario 2016 Provincia Mendoza

Medio de transporte:

Respecto al medio de transporte escogido por los turistas que visitan Mendoza, en base a datos del 2015, cerca del 80% de los visitantes a la provincia utilizan un medio de transporte terrestre, mientras que el 20% restante viaja en avión, principalmente desde Buenos Aires y desde Santiago de Chile.

Entre los visitantes que se decantan por el transporte terrestre, destaca el ómnibus como medio de transporte predominante, siendo el medio utilizado por más de la mitad de los visitantes a Mendoza. Le sigue, en cuanto a porcentaje, el automóvil particular, representando a más de $\frac{1}{4}$ del total de turistas.

Medio de Transporte Turistas que visitan Provincia de Mendoza (2015)



Fuente: Anuario 2015 Provincia Mendoza

Actividades realizadas:

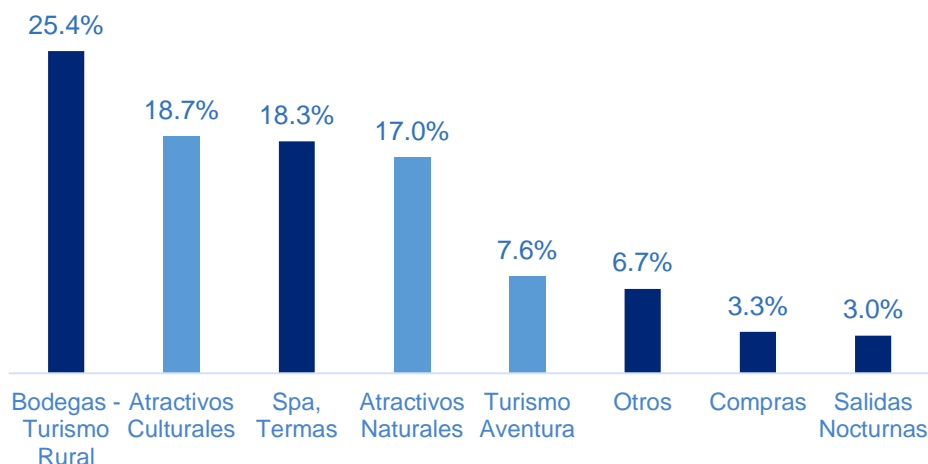
Respecto a las actividades principales realizadas por los visitantes a Mendoza, con datos del 2015, observamos que el interés principal que genera la provincia de Mendoza sigue enfocado al enoturismo y al turismo rural, que es la actividad que mayor interés genera para el 25% de los visitantes a la provincia.

A continuación, en niveles cercanos al 20%, se encuentran los atractivos culturales, el turismo termal y los atractivos naturales.

Posteriormente, aparece el turismo de aventura como principal actividad de interés para el 8% de los visitantes a Mendoza.

Estos datos muestran que existe casi un 45% de los visitantes que llegan a Mendoza atraídos principalmente por los segmentos que pretendemos atraer mediante la estrategia de marketing. Estos segmentos son los relativos a atractivos culturales (que identificaremos con el segmento *Observador cultural*), atractivos naturales (identificados con los segmentos *Explorador de Naturaleza* y *Contemplador de Naturaleza*) y, en menor medida, al turismo de aventura (identificado con el segmento *Aventurero Extremo*).

Principales Actividades de Interés Visitantes Provincia de Mendoza (2015)



Fuente: Anuario 2015 Provincia Mendoza



Tipo de paquetes turísticos elegidos:

Con el objetivo de determinar la estrategia de comercialización más adecuada para desarrollar el turismo de Alta Montaña en Mendoza, hemos caracterizado el turista con datos a fecha de 2016.

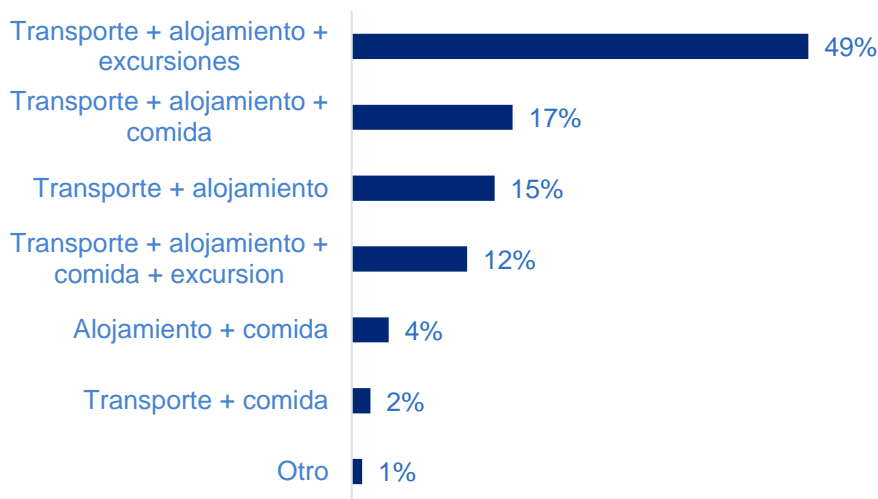
Cabe destacar que el 84% de los visitantes organizaron el viaje por ellos mismos, mientras que solo un 3% lo delegó en una agencia de viaje, un porcentaje superior en el caso de los argentinos y los brasileños.

Por otro lado, los principales medios consultados para obtener información previa al viaje son, Internet (64.1%) y, a continuación, recomendaciones de familiares y amigos (25.7%). Únicamente el 11% realiza consultas en agencias de viaje.

Analizando los principales paquetes turísticos escogidos por los visitantes a Mendoza, con datos del año 2015, podemos observar que la opción mayoritaria, que representa prácticamente a la mitad de los visitantes, es el pack *transporte+alojamiento+excursiones*, muy destacado con relación al resto de alternativas. Los componentes propios de prácticamente la totalidad de paquetes son el transporte y el alojamiento.

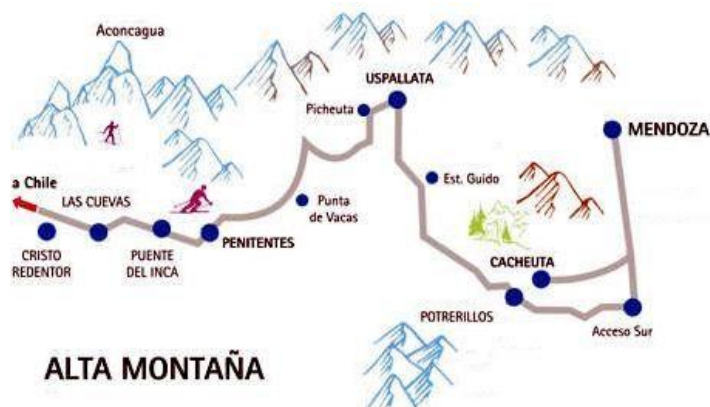
En relación con el pack mayoritario *transporte+alojamiento+excursiones* cabe destacar que, como se ha mencionado con anterioridad, es menos frecuente a medida que los visitantes conocen el lugar y comunican sus referencias positivas.

Categorías de Paquete Visitantes Provincia de Mendoza (2015)



Fuente: Anuario 2015 Provincia Mendoza

1.1.2. Análisis del flujo de visitantes a la Alta Montaña de Mendoza



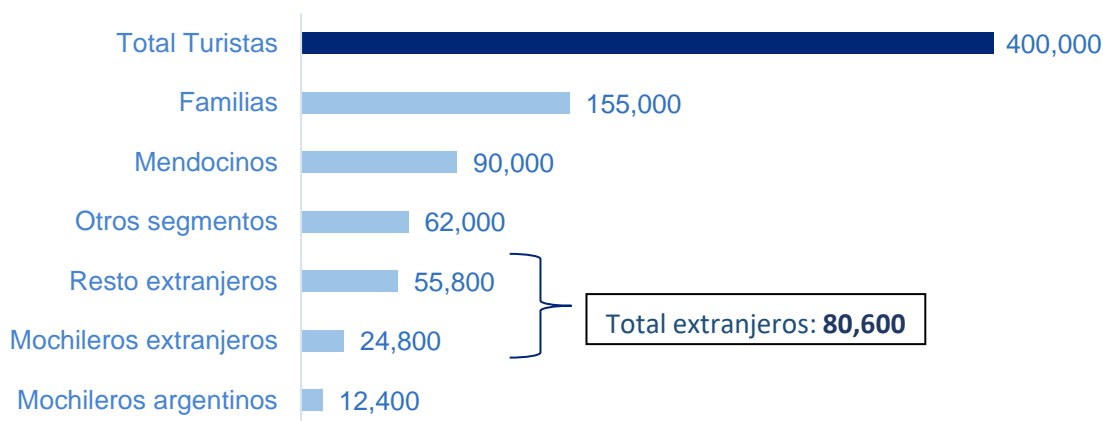
Cifra total de visitantes:

Por lo que respecta a la Alta Montaña de Mendoza, el número total de visitantes que se reciben al año, en datos de 2016, es de 400,000. Este dato supone un 12% sobre el total de visitantes a la provincia de Mendoza. Concretamente, sobre los 400,000 visitantes totales al Alta Montaña, únicamente 90,000 son mendocinos mientras que 310,000 son turistas.

Analizando los datos relativos a los grupos de viaje, predomina el turismo familiar, puesto que cerca del 40% de visitantes a la Alta Montaña son familias que no proceden de la provincia de Mendoza.

En relación con el turismo extranjero, existen 80,000 visitantes extranjeros a la Alta Montaña, de los cuales el 30% son mochileros. Por tanto, sobre los 340,000 turistas extranjeros que recibe la provincia de Mendoza anualmente, existen 260,000 turistas que no llegan a la Alta Montaña. Este dato implica que únicamente el 23% de los turistas extranjeros visita la Alta Montaña de Mendoza.

Visitantes Alta Montaña Mendoza según segmento (2016)



Fuente: Página Web Los Andes

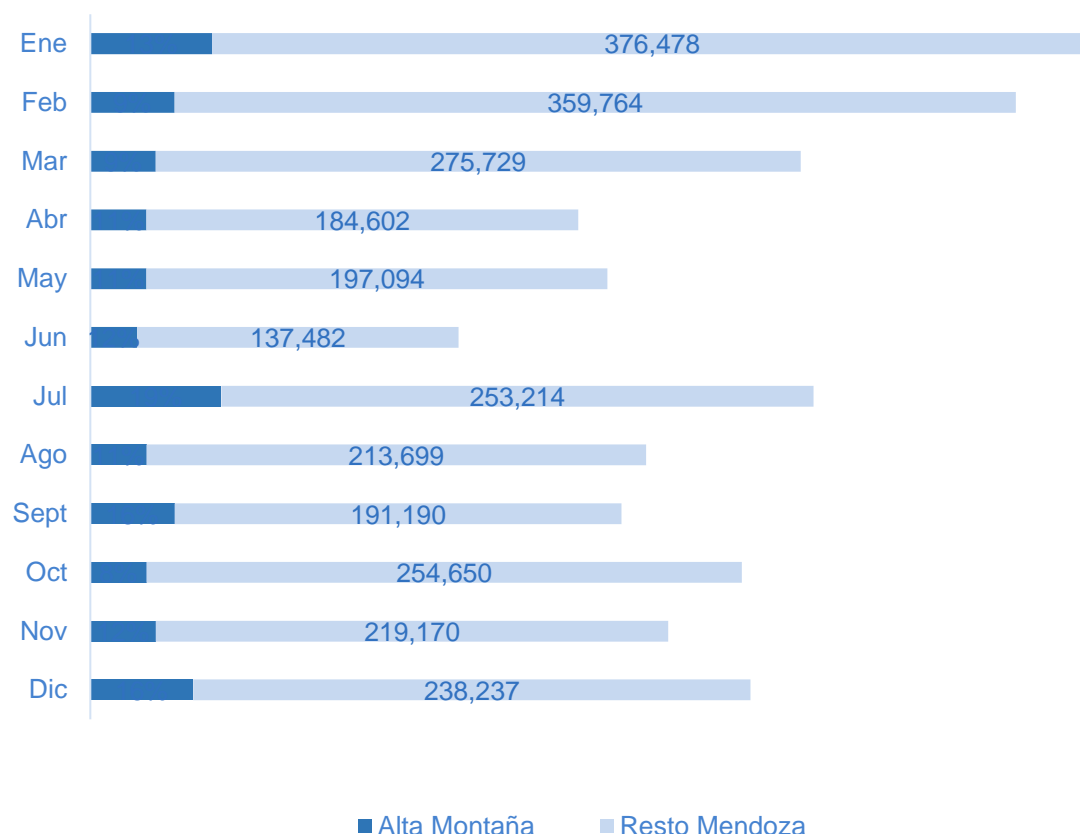
Visitantes a la Alta Montaña respecto visitantes a Mendoza:

En cuanto a la proporción mensual de turistas que visitan la Alta Montaña de Mendoza sobre el total de turistas que visitan la provincia, observamos que el porcentaje obtenido

es muy bajo, siendo la media anual del 12,25%, alcanzando su máximo valor en Julio, donde el porcentaje crece hasta el 19%.

Estos datos nos permiten observar el gran potencial de que dispone la Alta Montaña de Mendoza para captar a los visitantes de la provincia, especialmente en las épocas de verano cuando, a pesar de que la provincia registra sus cifras más altas de visitantes, superando en enero y febrero los 350,000 visitantes, la Alta Montaña recibe un 13% y un 9% de visitantes respectivamente.

Participación Alta Montaña sobre Visitantes Mensuales Provincia Mendoza (2016)



Fuente: Anuario 2016 Provincia Mendoza

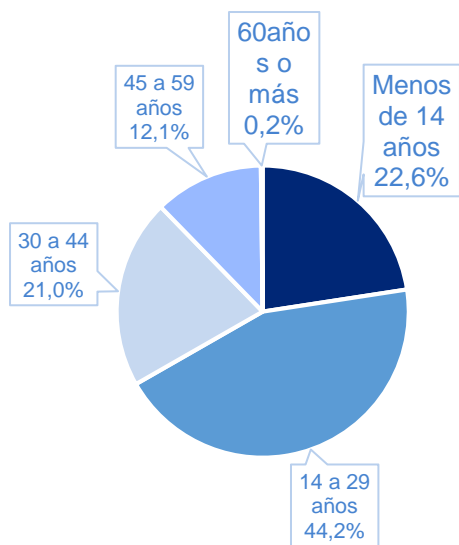
Distribución por edad de los visitantes a la Alta Montaña:

Si analizamos la edad de los visitantes a la Alta Montaña de Mendoza podemos observar una gran variación dependiendo de si éstos son nacionales o bien internacionales. En el primer caso predominan los visitantes ubicados en la franja situada entre los 14 y los 29 años, siendo un 44,2% del total de visitantes. En el caso de los visitantes internacionales la franja de edad con mayor representación aumenta, siendo la ubicada entre los 30 y los 44 años. El diferente esfuerzo económico necesario para poder visitar la región en función de si el visitante es nacional o internacional podría explicar esta importante diferencia.

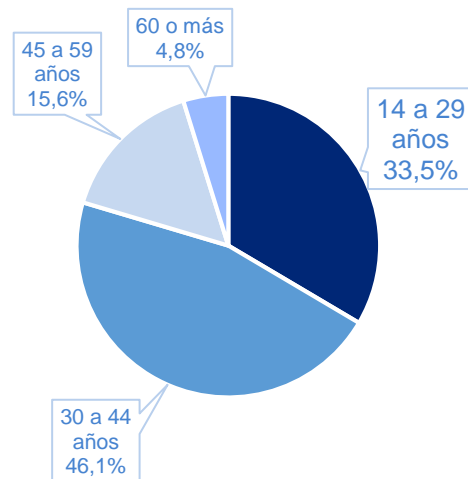
Igualmente, en el caso de los visitantes nacionales hay un porcentaje importante de visitantes menores de 14 años, cifra que en el caso internacional es inexistente. Esta gran diferencia se explica por el hecho de que una gran parte de los visitantes nacionales a la Alta Montaña de Mendoza suelen ser familias.



Distribución por Edad Turismo Nacional Alta Montaña (2016)



Distribución por Edad Turismo Internacional Alta Montaña (2016)



Fuente: Informe Alta Montaña Mendoza 2016

1.1.3. Análisis del flujo de visitantes al Parque Aconcagua

El Parque Aconcagua recibió 156,000 visitantes durante la temporada 2017-2018, incluyendo 120,000 turistas registrados en el Centro de Informes Alfredo Magnani, 30,000 personas que ingresaron en la Laguna de Horcones para recorrer el Circuito Interpretativo y más de 6,000 andinistas considerando las actividades de *trekking* y ascenso.

El total de visitantes supone un crecimiento del 20% desde la temporada 2016-2017. Los datos de la temporada 2016-2017 muestran que el centro de Visitantes Alfredo Magnani recibió más de 100,000 turistas, mientras que al Circuito Interpretativo de Laguna de Horcones ingresaron 27,600 personas. Al mismo tiempo, 6,017 visitantes ingresaron para realizar actividades de ascenso y *trekking*, con un número total de ascensos cercano a los 3,000 andinistas (como se muestra en el gráfico inferior).



Andinistas del Parque Aconcagua:

En cuanto al número de andinistas, se observa que la mayoría de ascensos proceden de visitantes llegados desde los Estados Unidos, mientras que los argentinos se sitúan en segunda posición.

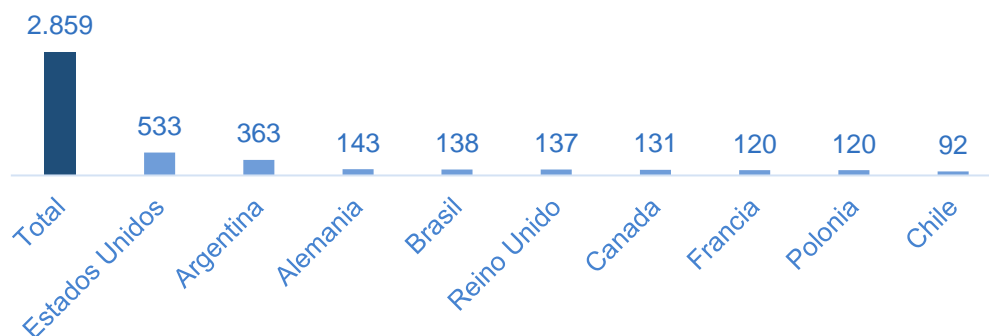
Según datos de la directora de Recursos Naturales de Mendoza:

- La mayoría de turistas que visitan el Cerro Aconcagua proceden de Europa y otras partes de Sudamérica, mientras que únicamente el 15% de visitantes proceden de la provincia de Mendoza.
- La proporción de turistas mendocinos que visita el Parque Aconcagua es baja debido al elevado precio de las excursiones

El turista mendocino que accede al Parque Aconcagua suele visitarlo en grupos de montaña, contratando de manera exclusiva un guía turístico. De este modo, evitan pagar por el transporte y las comidas. Destaca, al mismo tiempo, el bajo número de chilenos, 92, en comparación a los cerca de 270,000 chilenos que visitan la provincia de Mendoza anualmente.

Los datos de la temporada 2016-2017 suponen un cambio de tendencia, puesto que el número de andinistas aumenta un 11,18% respecto la pasada temporada, y se frena una caída sostenida en el ingreso para ascenso que se prolongaba desde la temporada 2012-2013.

Andinistas Parque Aconcagua (2016-2017)



Fuente: Estadísticas Parque Aconcagua

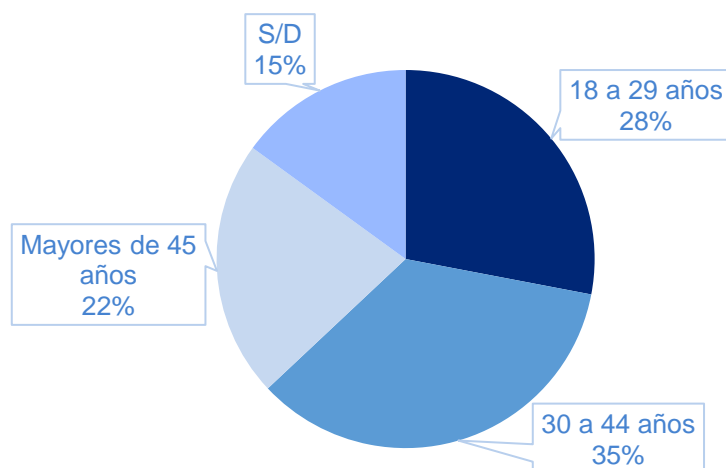
Distribución por edad de los visitantes:

En cuanto a la distribución por edad de visitantes en el Aconcagua, cabe resaltar que la edad mínima para entrar al Parque, excepto si se cuenta con una autorización especial, son 16 años.

En este sentido, el porcentaje mayoritario de visitantes se encuentra entre los 30 y 44 años, seguido por el segmento demográfico más joven (de 18 a 29 años).

Finalmente, encontramos al segmento de mayor edad, a partir de los 45 años. Según fuentes locales, es común ver a personas mayores de 60 años realizando excursiones debido a que no son actividades exigentes, puesto que las condiciones físicas requeridas para pasar el día son relativamente bajas.

Distribución por Edad Turistas Aconcagua (2016)



Fuente: Informe Alta Montaña Mendoza 2016

Promedio de días de estancia en el Parque Aconcagua:

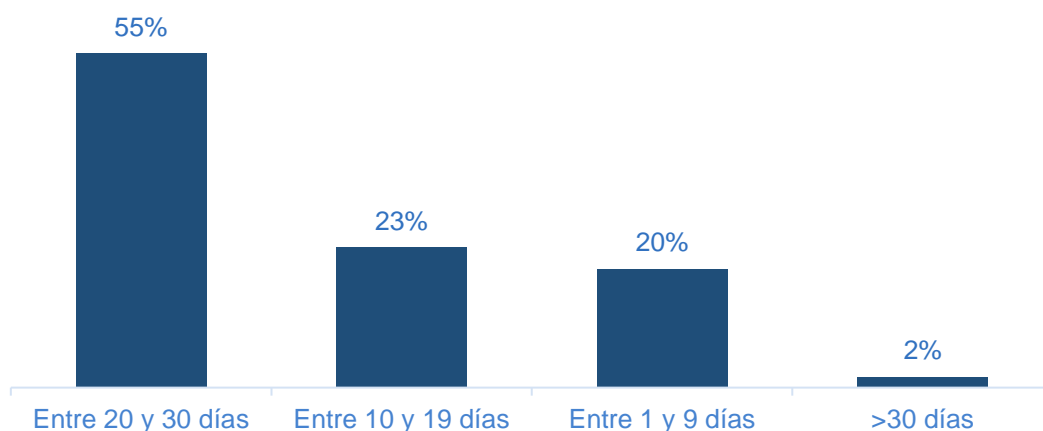
Con relación al promedio de días de estancia en el Aconcagua, el promedio mayoritario se sitúa entre los 20 y los 30 días, debido a que el ascenso al Cerro Aconcagua dura 20 días.



Sin embargo, un 43% de los visitantes se queda menos de 20 días, debido a que únicamente realizan *trekking*.

En el conjunto del Parque Aconcagua, el promedio de estancia es de 8 días.

Promedio Día Estancia Parque Aconcagua (2016)



Fuente: Informe Alta Montaña Mendoza 2016

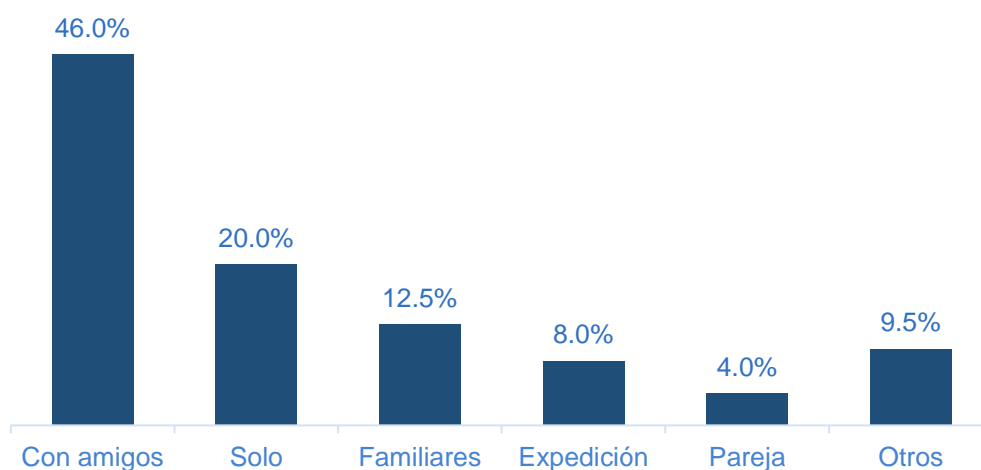
Grupos de viaje del Parque Aconcagua:

En cuanto a los grupos de viaje, en base a datos del 2016, el Parque Aconcagua ofrece datos que contrastan con la caracterización del turista en el conjunto de Mendoza. En Parque Aconcagua, predominan los grupos de amigos con un porcentaje cercano al 50%.

A continuación, se encuentran los turistas que viajan solos, contando con un porcentaje del 20%, muy similar al del conjunto de la provincia.

Destaca que sólo el 12.5% de los turistas de este destino van en familia, mientras que, en la provincia de Mendoza, más de la mitad del total de visitantes son familias.

Grupos de Viaje Parque Aconcagua (2016)



Fuente: Informe Alta Montaña Mendoza 2016

Actividades principales de los visitantes al Parque Aconcagua:

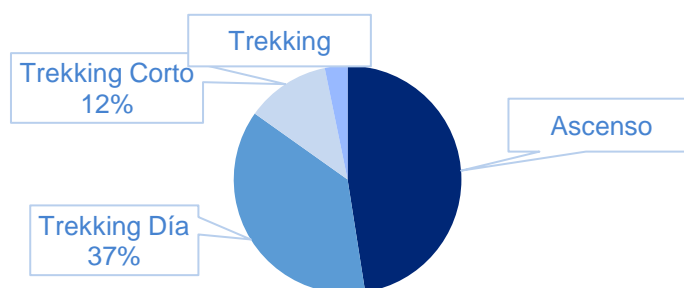
Las actividades principales de los visitantes al Parque Aconcagua en la temporada 2016-2017, incluyendo las actividades de *trekking* y ascenso, involucraron a 6,000 andinistas.

Concretamente, un 48%, equivalente a 2,859 turistas, realizó el ascenso al Cerro Aconcagua, mientras que el resto de ingresantes (3,158 visitantes) hizo *trekking*.

El total de visitantes que realizó *trekking* supone un crecimiento del 20,5% respecto la temporada anterior.

Por su parte, el número total de ascensos experimentó un crecimiento menor, del 2.45%.

Actividades Principales Visitantes Aconcagua (2016-2017)



Fuente: Estadísticas Parque Provincial del Aconcagua

Distribución de los visitantes al Parque Aconcagua según su origen:

En cuanto a la distribución de visitantes por origen, se observan claras diferencias según la actividad desarrollada.

Se refleja claramente que el ascenso al Cerro Aconcagua es un lugar de interés destacado para los turistas extranjeros, mientras que únicamente una minoría de argentinos lo ascienden.

En la situación opuesta se encuentra el *trekking* en sus distintas variantes. Esta actividad es realizada en su mayoría por visitantes nacionales, puesto que es poco conocida por gran parte de los turistas extranjeros, que tienden a acercarse a las proximidades del Aconcagua atraídos por la magnitud del cerro y dispuestos a realizar el ascenso.

Distribución de Visitantes según Actividad Parque Aconcagua (2016-2017)



Fuente: Estadísticas Parque Provincial del Aconcagua



1.1.4. Conclusiones del análisis del flujo de visitantes

Cifras de visitantes

Inputs:

- 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%)**.
- Los visitantes nacionales que visitan anualmente la provincia de Mendoza (2.7M de personas), solamente un 12% (alrededor de 320,000 personas) visitan la Alta Montaña (12% sobre el total), por tanto, casi **2.4M no la visitan (88%)**. Se percibe un problema de asociación de marca entre los dos destinos.

Conclusión:

- Hoy en día, tanto a nivel nacional como internacional, uno de los elementos más destacados de la Alta Montaña de Mendoza como 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 visitan la provincia de Mendoza (un 12% aproximadamente).
- El problema principal 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.

Caracterización visitante provincia Mendoza

Inputs:

- El perfil del turista que visita la provincia de Mendoza es el siguiente:
 - Viaja en familia (55% ó 1.8M de visitantes), principalmente en pareja
 - Llega a Mendoza en ómnibus (52%)
 - 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%).

Conclusión:

- 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 por la provincia, ofreciendo tanto actividades como servicios de calidad.

Actividades ofertadas en la provincia de Mendoza

Inputs:

- 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 actualmente ofrece la Alta Montaña de Mendoza, turismo natural y turismo de aventura, 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 Alta Montaña de Mendoza es mucho menor.

Conclusión:

- Es de vital importancia crear productos turísticos de calidad y darle una gran visibilidad a nivel de marketing para poder atraer más visitantes a la Alta Montaña de Mendoza.

Actividades en la Alta Montaña

Inputs:

- La mayoría de visitantes extranjeros vienen al Parque Aconcagua para realizar una ascensión a la cima (cerca de 2,400 personas, un 66%).
- 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, tanto a nivel de cercanía física como a nivel cultural es un elemento que explotar.

Conclusión:

- 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 un excelente reclamo para este público que actualmente acude a países como Nepal a realizar este tipo de actividad.

1.2. 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.

La presentación correcta de los productos al grupo adecuado de clientes es muy importante. Es más fácil para la industria turística ofrecer elementos que sean de interés para esos segmentos, si se conocen los sueños y las expectativas que están detrás de la

elección de los clientes de ese destino. ¿Qué les motiva a viajar? ¿Qué quieren hacer para disfrutar su viaje? Y, por último, ¿cómo quieren experimentarlo?



Por todo ello, poder conocer con detalle el mercado y segmentarlo es un elemento vital para el éxito del desarrollo de la Alta Montaña de Mendoza.

La posibilidad de reconocer y distinguir los diferentes segmentos del mercado puede aportar varias ventajas:

- Seleccionar los mercados que mejor se ajustan a los productos y características que ofrece cada sub-destino.
- Desarrollar una estrategia comercial y de marketing más ajustada a cada segmento objetivo o “target”.
- Incrementar la fidelidad del cliente hacia el sub-destino o producto, al ajustarse mejor a las necesidades del segmento de consumidores.

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

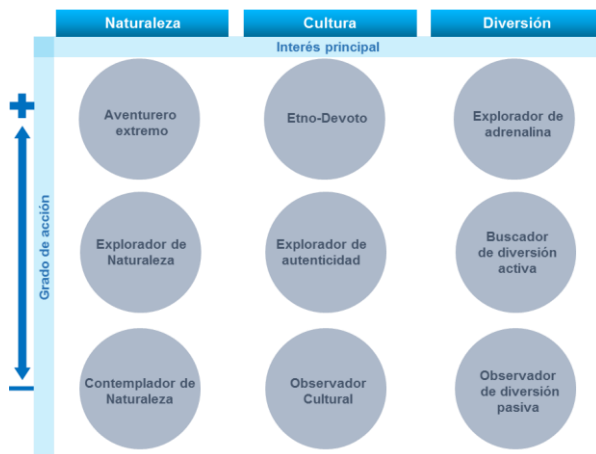
- La **matriz motivacional**, que relaciona los intereses de los turistas y su comportamiento visto como el grado de acción / inmersión que están dispuestos a realizar.
- El **sistema V.A.L.S.** (Values, Attitudes and Life Styles), basado en segmentar en base a los recursos de cada segmento y su motivación primaria.

1.2.1. 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, encontramos el interés principal a definir. Los podemos clasificar en naturaleza, cultura y diversión.
- Por otro lado, en el eje vertical, encontramos el grado de acción que están dispuestos a realizar los turistas que previamente hemos segmentado 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, encontramos, de menos a más, observación, interacción e inmersión total.

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



A continuación, explicaremos de forma detallada en qué consiste cada segmento de acuerdo con su interés principal y su grado de acción:

Contemplador de Naturaleza



Un contemplador de naturaleza disfruta del entorno de manera pasiva y percibe la belleza de la naturaleza. Este tipo de segmento se relaciona con actividades de poca demanda física. Además, este tipo de turistas valoran notablemente el confort en sus viajes.

Relajarse en la naturaleza recibiendo un masaje, observando las estrellas o tomando un té en la cima de una montaña son opciones valoradas muy positivamente para ellos.

Por este motivo, ellos no tienden a desplazarse frecuentemente de un lugar a otro. Simplemente, buscan relajarse en unas vacaciones tranquilas.



En el caso de Alta Montaña de Mendoza, **Las Cuevas, Aconcagua, Punta de Vacas y Polvaredas** son los principales sub-destinos orientados hacia esta clase de turistas, con un menor componente presente en **Puente del Inca y Penitentes**.

- Las **Cuevas** incluye actividades de montaña de exploración que no implican una demanda física notable.
- El **Parque Provincial del Aconcagua** ofrece extensas posibilidades para disfrutar del entorno sin realizar actividad física. Las principales alternativas serían el senderismo, los caballos y disfrutar de las vistas mediante el teleférico.
- **Punta de Vacas** ofrece refugios alrededor del Aconcagua desde donde disfrutar de vistas únicas, junto con actividades de montaña.
- Por su parte, **Polvaredas** pretende desarrollar el turismo *detox* y el concepto de *slow tourism*, proporcionando a los visitantes una experiencia distinta y singular, de desconexión y que incluye poca o moderada actividad física.
- Finalmente, en **Puente del Inca** existe la posibilidad de recorrer senderos para contemplar el Puente del Inca, mientras que en Penitentes existen actividad en la naturaleza a nivel contemplativo, tanto de verano como de invierno.

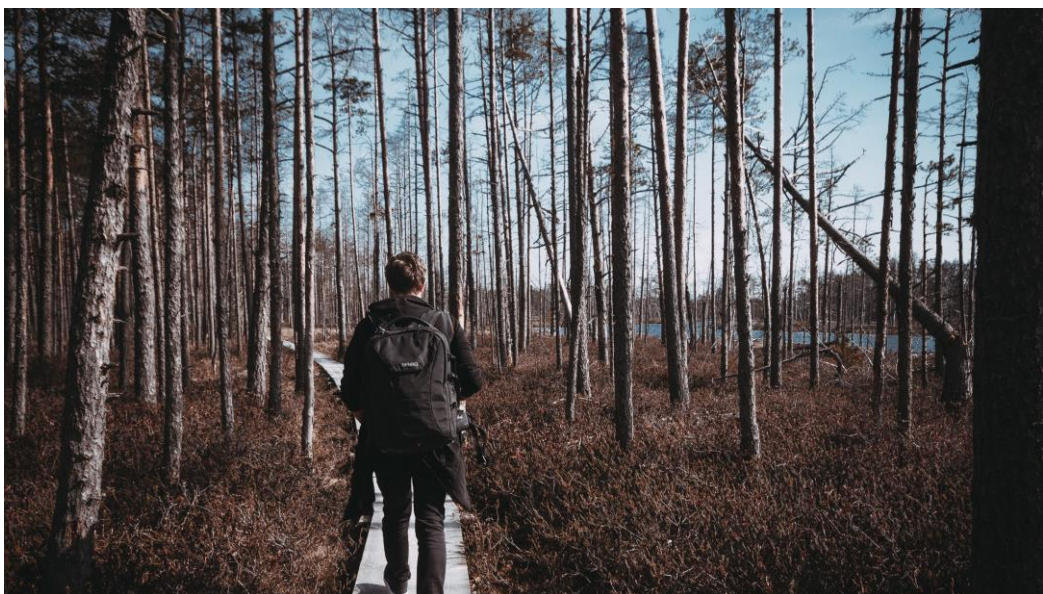
Explorador de Naturaleza



Específico para los turistas interesados en descubrir lugares naturales mediante la interacción con el entorno y la realización de actividades.

Les gusta participar en actividades centradas en la naturaleza y prefieren que estas actividades impliquen esfuerzo físico. Son activos, por lo que tienden a desplazarse por diferentes lugares para disfrutar de la naturaleza y de las actividades en sí.

De este modo, son conscientes de los cambios que sufre el medio ambiente y prefieren aquello que es verdaderamente natural.



En el caso de Alta Montaña de Mendoza, **Las Cuevas** y el **Parque Provincial del Aconcagua** son los principales destinos centrados en naturaleza activa, aunque **Puente del Inca**, **Penitentes** y **Punta de Vacas** también incluyen aspectos de este segmento.

- **Las Cuevas** presenta una gran variedad de actividades de montaña, tanto de verano (escalada, *trekking*, bicicleta de montaña, subida al Cristo Redentor...) como de invierno (motos de nieve, escalada en hielo...). También se incluyen rutas en bicicleta de montaña y abarca un rango de actividades de *hard* a *soft*.
- El **Parque Provincial del Aconcagua** ofrece múltiples oportunidades para conocer el Cerro de manera activa, incluyendo numerosas rutas de *trekking*.
- Con relación a **Puente del Inca**, existe la posibilidad de contratar excursiones cortas y recorrer caminos de tierra a pie o en bicicleta hasta la entrada del Parque Provincial del Aconcagua.
- **Penitentes** ofrece actividades de invierno para poder disfrutar de la naturaleza realizando esfuerzo físico, así como un centro de actividades de verano.
- Finalmente, **Punta de Vacas**, pese a que se centra en desarrollar un acceso alternativo al Parque, también pretende ofrecer una experiencia que implica exploración de naturaleza mediante distintas actividades de montaña.

Aventurero extremo



Los aventureros extremos son aquel grupo de turistas que están interesados en viajar hasta lugares que implican un cierto peligro, como montañas, cuevas o desiertos. El componente principal de este tipo de actividades es la adrenalina que se genera a partir de un elemento de riesgo.

Las actividades de aventura extrema pueden involucrar paisajes peligrosos, climas extremos y lugares remotos escasamente poblados.

En estos entornos extremos los turistas buscan realizar actividades de aventura que impliquen un elevado componente de riesgo.



En el caso de la Alta Montaña de Mendoza, **Las Cuevas** y **Aconcagua** son los dos sub-destinos donde existe un cierto componente de aventura extrema.

- **Las Cuevas** se articula en torno a un nicho de mercado de aventura que abarca actividades tanto *hard* como *soft*. Es en el componente *hard* donde encontramos actividades de deporte más extremo como la escalada, que involucran un cierto elemento de riesgo.
- Por su parte, el **Parque Provincial del Aconcagua**, pese a que se destaca como un sub-destino de naturaleza activa que pretende evitar que el ascenso a la cima sea el único objetivo por conseguir, sigue siendo un sub-destino atractivo para los andinistas. Esto implica que su ascenso esté directamente relacionado con una actividad de aventura extrema.

Observador Cultural



Estos visitantes tienen la pasión de observar y conocer la cultura (arte, historia, gente...) del destino, sin involucrarse demasiado en las actividades.

Les gusta ir a diferentes atracciones turísticas reconocidas como patrimonio cultural, principalmente *mainstream*, o ir a conocer las prácticas locales.

Sus actividades radican principalmente en observar, andar alrededor de la zona, hacer fotos y, en ocasiones, escuchar las explicaciones de un guía.



En el caso de Alta Montaña de Mendoza, **Puente del Inca** es el principal sub-destino analizado que encaja con este segmento de visitantes. Por un lado, ofrece un centro de información turística y la contratación de excursiones cortas. Además, existe la presencia de tiendas de artesanía y la oportunidad de recorrer, mediante diferentes senderos, el Puente del Inca y su historia.

Explorador de autenticidad



Los exploradores de autenticidad buscan conocer la cultura real y original de un lugar específico mediante la plena experiencia de sus costumbres, valores e historia.

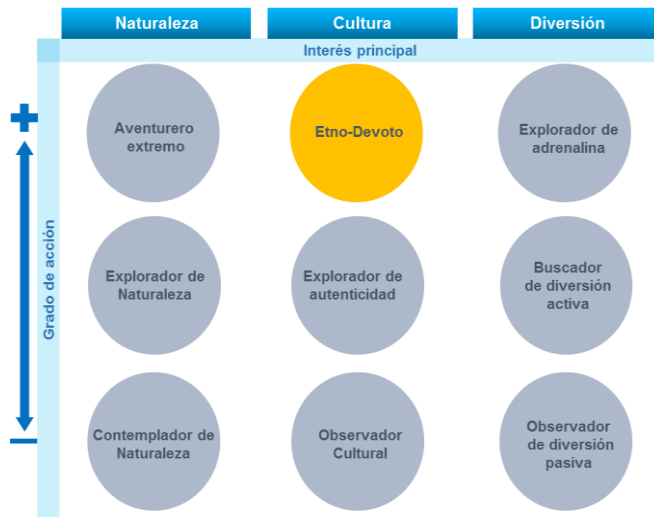
Este grupo de visitantes quieren vivir la experiencia sumergidos en la cultura local, no solo observándola. Pretenden interactuar con locales y entender todos los aspectos que conforman su cultura de primera mano.

Además, pretenden aplicar las prácticas locales y replicarlas a partir de las enseñanzas que han recibido y de lo que han vivido. Por tanto, su voluntad es la de agradecer su patrimonio de manera bidireccional, es decir, aportando valor a la cultura que visitan.



En el caso de Alta Montaña de Mendoza, no existe ningún sub-destino específico orientado a este segmento.

Etno-Devoto



Este grupo de los también llamados *apasionados culturales* se centra en conocer y, sobre todo, comprender el lugar que visitan, lo que los lleva a repetir y a realizar estancias más largas de lo habitual.

Este tipo de visitante siente total pasión por todo aquello relacionado con la cultura. Suele responder al perfil de un especialista interesado en profundizar sus conocimientos culturales, que por otro lado ya son elevados.

Su inmersión en los lugares o las comunidades que visitan es muy alta. Es un segmento de mercado muy reducido.



En el caso de la Alta Montaña de Mendoza, no existe ningún sub-destino específico orientado a este segmento.

Observador de diversión pasiva



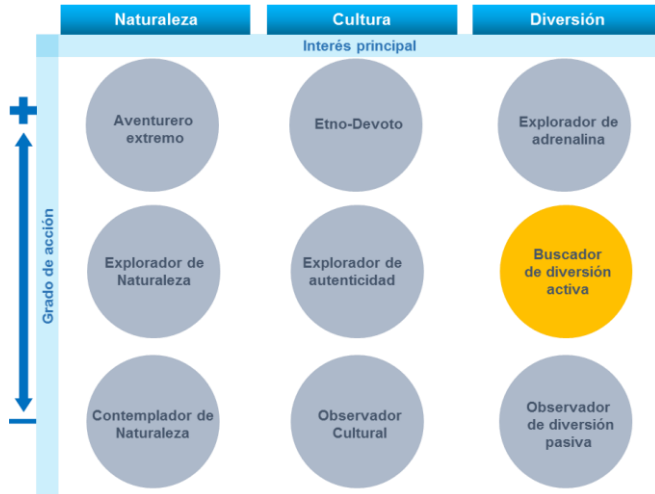
Un observador de diversión pasiva es aquella persona que busca actividades amenas e interesantes, pero prefiere disfrutar de aquellas que son fáciles de realizar y que no requieren demasiado esfuerzo físico para su realización.

Actividades como representaciones o teatralizaciones, espectáculos, etc., son aquellas en las que observadores de diversión están más interesados al planificar y realizar un viaje.



En el caso de Alta Montaña de Mendoza, **Puente del Inca**, pese a estar principalmente enfocado en el turismo cultural, contiene elementos de diversión pasiva, incluyendo un espectáculo con luces y sonidos y la interpretación del Ritual del Inca.

Buscador de diversión activa



En el caso de los buscadores de diversión activa, se trata de visitantes que pretenden divertirse en su viaje a partir de la realización de actividades activas, sin tener en consideración el nivel de esfuerzo físico requerido.

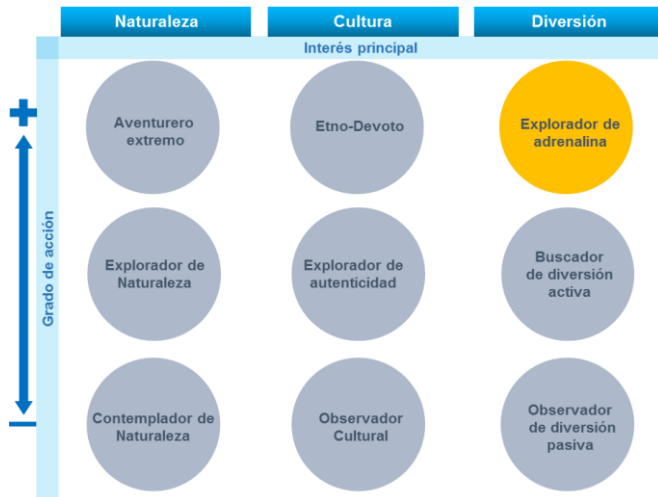
El turista no busca actividades que generen una intensa adrenalina, sino que impliquen emociones físicas.

Por tanto, el segmento objetivo principal son familias. Generalmente, los hijos pretenden tener contacto con los productos más activos, mientras que los padres se centran en actividades más pasivas, tanto para observarlas como para practicarlas.



En el caso de Alta Montaña de Mendoza, **Penitentes** se presenta como el sub-destino idóneo para atraer a este segmento psicográfico. El motivo es que se ofrece un parque de aventura infantil en un contexto familiar y un centro de turismo de nieve para invierno enfocado a realizar actividades de esquí y de varios deportes de invierno para todas las edades.

Explorador de adrenalina



Un explorador de adrenalina busca únicamente actividades que suban su nivel de adrenalina, que le provoquen emociones y le hagan sentirse vivo y activo.

El perfil de este segmento es activo por lo que se refiere a desplazarse alrededor del destino, y el visitante realiza las diferentes actividades estimulantes que preparó antes de visitar el destino.

Los exploradores de adrenalina acostumbran a estar muy interesados en practicar actividades muy emocionantes, motivo que constituye uno de los factores de decisión principales en el momento de decidirse por un destino.



En el caso de Alta Montaña de Mendoza, no existe ningún sub-destino específico orientado a este segmento.

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

Otro método de segmentación existente que nos ayuda a caracterizar con una mayor precisión esos segmentos es el método V.A.L.S. Este acrónimo proviene del inglés "Values, attitudes and life styles" (Valores, actitudes y estilos de vida). Este sistema 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

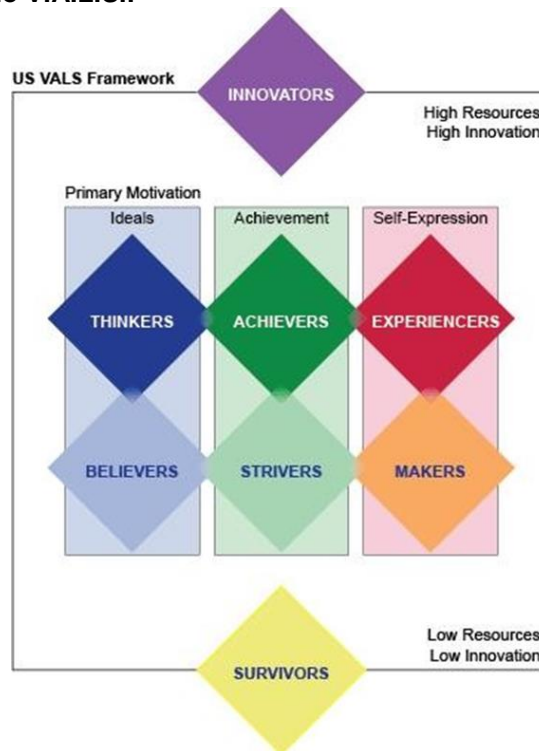
proceso de decisión de compra de un bien material o de adquisición de un servicio. Este método fue desarrollado en 1970 y utilizado por primera vez en 1978 por Arnold Mitchell en SRI International.

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:

- a) Los consumidores impulsados por los ideales, el conocimiento, las creencias y los principios. Estos consumidores incluyen grupos llamados Pensadores (Thinkers) y Creyentes (Believers).
- b) 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).
- c) 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).
- d) En la parte superior del rectángulo están los innovadores (Innovators), que tienen recursos tan altos que podrían tener cualquiera de las tres motivaciones principales.
- e) 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.

Marco del método V.A.L.S.:



Las características de cada segmento del método V.A.L.S. son las siguientes:

1. Innovadores (*Innovators*):

Innovators



Estos consumidores están a la vanguardia del cambio, tienen los ingresos más altos y una autoestima tan alta y abundantes recursos que pueden permitirse estar en cualquiera o todas las auto-orientaciones. Por ello están ubicados en la parte superior del rectángulo. La imagen es importante para ellos como una expresión de gusto, independencia y carácter. Sus elecciones de consumo están dirigidas a las "cosas buenas de la vida".

2. Pensadores (*Thinkers*):

Thinkers



Estos consumidores son el grupo de altos recursos que están motivados por ideales. Son profesionales maduros, reflexivos, responsables y bien educados. Sus actividades de ocio se centran en sus hogares, pero están bien informados sobre lo que sucede en el mundo y están abiertos a nuevas ideas y cambios sociales. Tienen altos ingresos, pero son consumidores prácticos y siempre toman decisiones racionales.

3. Creyentes (*Believers*):

Believers



Estos consumidores son el grupo de bajos recursos de aquellos que están motivados por ideales. Son consumidores conservadores y predecibles que favorecen los productos locales y las marcas establecidas. Sus vidas se centran en la familia, la iglesia, la comunidad y la nación. Tienen ingresos modestos.

4. Conseguidores (*Achievers*):

Achievers



Estos consumidores son el grupo de altos recursos que están motivados por el éxito. Son personas exitosas orientadas al trabajo que obtienen su satisfacción de sus trabajos y familias. Son políticamente conservadores y respetan la autoridad y el statu quo. Ellos favorecen productos y servicios establecidos que muestran su éxito a sus semejantes.

5. Luchadores (*Strivers*):

Strivers



Estos consumidores son el grupo de bajos recursos de aquellos que están motivados por los éxitos. Tienen valores muy similares a los conseguidores, pero tienen menos recursos económicos, sociales y psicológicos. El estilo es extremadamente importante para ellos. Aman la diversión. El dinero para ellos es sinónimo de éxito.

6. Experimentadores (*Experiencers*):

Experiencers



Estos consumidores son el grupo de altos recursos de aquellos que están motivados por la autoexpresión. Son los más jóvenes de todos los segmentos, con una edad media de 25 años. Tienen mucha energía, que destinan al ejercicio físico y a actividades sociales. Son consumidores ávidos que gastan mucho en ropa, comida, música y otras aficiones juveniles, especialmente en nuevos productos y servicios. Adoran el deporte al aire libre.

7. Creadores (Makers):

Makers



Estos consumidores son el grupo de bajos recursos que están motivados por la autoexpresión. Son personas prácticas que valoran la autosuficiencia. Están enfocados en la vida tradicional, recreación familiar, laboral y física, y tienen poco interés en el mundo en general. Como consumidores, aprecian los productos prácticos y funcionales. Su lema podría ser “hazlo tú mismo”.

8. Supervivientes (Survivors):

Survivors



Estos consumidores tienen los ingresos más bajos. Tienen muy pocos recursos para ser incluidos en cualquier otro grupo de auto orientación del consumidor y, por lo tanto, se ubican debajo del rectángulo. Son los más viejos de todos los segmentos, con una edad promedio de 61 años. Dentro de sus limitados recursos, tienden a ser consumidores leales a la marca. Cumplen sus necesidades, no sus deseos. Creen que el mundo cambia demasiado rápido. Sus intereses prioritarios son la seguridad. Prefieren estar con la familia, y suelen tener pocas aficiones.

1.3. Segmentos potenciales de turismo por sub-destino.

En el desarrollo de la Estrategia Producto / Sub-destino se realizó una propuesta para cada uno de los 6 sub-destinos indicando los distintos productos propuestos para cada uno de los mismos. Ello nos permite orientar cada uno de ellos a un público específico.




Para realizar una segmentación de los visitantes podemos utilizar diferentes variables como son la edad, la procedencia, el grupo de viaje, nivel adquisitivo, etc. En este capítulo se caracterizarán los visitantes que serán el público objetivo para cada sub-destino.



1.3.1. Público objetivo para el sub-destino n°1: Las Cuevas

El sub-destino de las Cuevas es el que se encuentra a mayor altura (3.357 metros) y más próximo al túnel que une Argentina con Chile. Las Cuevas está considerado como “Pueblo Auténtico” debido a sus características únicas, y está incluido en un programa del Gobierno de la Nación para revalorizar su patrimonio cultural y natural.



Resumen Estrategia para Las Cuevas	
 Concepto	<p>Las Cuevas es considerado un hub para la naturaleza activa y la exploración debido a los elementos naturales y culturales de gran interés de que dispone como es la Quebrada Matienzo, el Cristo Redentor, o el pico Tolosa.</p>
 Alojamiento	<p>Actualmente Las Cuevas dispone de un número reducido de plazas de alojamiento, menos de 100, y de una calidad media/baja. De cara a mantener y potenciar las características de “Pueblo Auténtico” se recomienda hacer un desarrollo de pequeña magnitud restaurando y reformando edificios actuales y orientándolos hacia un servicio Bed&Breakfast o bien Boutique Hotel (entre 5 y 10 habitaciones).</p>
 Productos	<p>La orientación turística de Las Cuevas hacia un hub de naturaleza activa y exploración conlleva que la mayoría de los productos ofertados para este sub-destino sean actividades de deporte soft y hard, desde actividades de montaña como el senderismo, raquetas de nieve, alpinismo 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 que salgan de este segmento de cara a poder ofrecer a los visitantes de día que no sean deportistas, como el viaje en teleférico hasta el Cristo Redentor, ser arriero por un día cuidando el ganado, etc.</p>

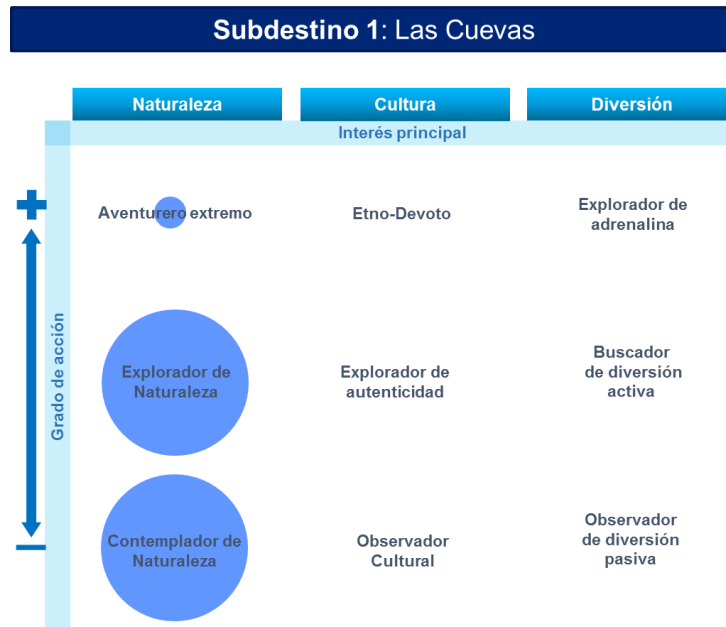


Segmento objetivo

- **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 sub-destino sería seleccionado preferentemente tanto por parejas como por grupos.
- **Motivaciones:** Por sus características, este sub-destino 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 como sus 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 mayor altura en Argentina, convirtiéndolo en un lugar bastante exclusivo, serían algunos de los elementos que adecuarían la orientación hacia "un público más premium".
- **Origen:** Por todo lo comentado anteriormente, se considera que éste sería un sub-destino que sería elegido mayoritariamente por visitantes extranjeros, que en su visita a Argentina buscan conocer lugares auténticos y están dispuestos a pagar el precio que sea necesario si el producto que se les ofrece vale la pena. Pero también una parte más pequeña de visitantes nacionales podrían ser un público objetivo ~~de esta sub-destinación~~, dada su peculiaridad y belleza.
- **Segmentación según el método V.A.L.S.:** Para el sub-destino de Las Cuevas, dado que es un lugar orientado a un perfil medio-alto y que el lugar, y por sus características supone una cierta exclusividad, 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:** Tal y como hemos explicado anteriormente, el sub-destino de Las Cuevas sería seleccionado por aquellos visitantes que buscaran un contacto con la naturaleza, principalmente tanto para contemplarla como para explorarla, y en menor medida para aquellos que tengan un perfil más extremo a nivel de aventurero.



1.3.2. Público objetivo para el sub-destino n°2: Parque Provincial Aconcagua

El sub-destino Parque Provincial Aconcagua es el que está llamado a convertirse en el recurso turístico de mayor relevancia a largo plazo de la Alta Montaña de Mendoza. Ello es debido a que éste es el acceso principal al Parque Provincial del Aconcagua, pero que actualmente recibe muchas menos visitas de las que serían de esperar teniendo en cuenta que el Aconcagua es la cima más alta del mundo fuera de la cordillera del Himalaya.



Resumen Estrategia para el Parque Provincial Del Aconcagua	
 Concepto	<p>Es el lugar de acceso principal al Parque Provincial del Aconcagua, que con sus montañas elevadas es el producto estrella de la región. El objetivo es potenciar las excursiones soft para que los visitantes puedan disfrutar de la belleza del lugar y también instalar elementos orientados al alojamiento experiencial.</p>
 Alojamiento	<p>Actualmente en la zona del Aconcagua hay tres lugares principales para hacer acampadas, que son Confluencia, Plaza Francia y Plaza de Mulas, estos dos últimos a más de 8h de caminata desde la entrada del parque. El objetivo es potenciar las posibilidades de alojamiento en la parte exterior a la entrada del parque, que permitan no tener que estar sujetos a su normativa.</p> <p>Complementariamente, se proponen construcciones experienciales no permanentes de pequeña entidad, que puedan ubicarse en el interior del parque.</p>
 Productos	<p>Los productos propuestos para los visitantes del Parque Provincial del Aconcagua son actividades de descubrimiento del parque como el trekking, paseo a caballos o incluso utilizando medios de transporte eléctrico.</p> <p>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 que se encuentran entre aquellos que dan un paseo de unas pocas horas y aquellos que pretenden alcanzar el cerro Aconcagua.</p> <p>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 cerca de millón de visitantes que reciben anualmente.</p> <p>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 reclamo turístico e icono de la Alta Montaña.</p>



Segmento objetivo




- **Edad:** Aconcagua es un sub-destino, cuyo marketing será orientado principalmente a viajeros de edad a partir de 30 años.
- **Grupo de viaje:** Este sub-destino sería seleccionado principalmente por parejas, aunque en menor medida podría ser seleccionado por viajeros solos o por grupos en busca de actividades en la alta montaña.
- **Motivaciones:** Las principales motivaciones de los visitantes al sub-destino 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 icono Aconcagua y su belleza paisajística, se orientaría hacia un cliente con un poder adquisitivo alto. Como comentado, este 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 del Aconcagua.
- **Origen:** Debido a que éste es el lugar más destacado de la Alta Montaña, los visitantes a los cuales orientar los esfuerzos de marketing serían de tanto 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 sub-destino 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:** Tal y como hemos explicado anteriormente, el sub-destino Aconcagua sería seleccionado por aquellos visitantes que buscaran descubrir la zona más icónica de la Alta Montaña de Mendoza, tanto para realizar actividades contemplativas como más activas en ella.



1.3.3. Público objetivo para el sub-destino n°3: Puente del Inca

El sub-destino Puente del Inca es quizás el más destacado a nivel turístico actualmente por encontrarse en él un recurso (Puente del Inca) que dispone de una gran herencia histórica, yendo desde su pertenencia al Camino de los Incas, hasta el hecho de encontrarse en el trazado del ferrocarril transandino que unió Chile y Argentina.



Resumen Estrategia para el Puente del Inca	
 Concepto	<p>Es principalmente un lugar con un interés cultural, estando ubicado en un entorno de gran belleza paisajística. Este sub-destino está pensado como centro neurálgico del corredor de la Alta Montaña, con componente icónico que explique la historia del lugar, y que al mismo tiempo disponga de instalaciones turísticas (con buenos estándares internacionales) complementarias, como puntos de restauración, comercios con elementos típicos de la zona, servicios turísticos, etc. y sería el principal punto de llegadas y partidas de grupos y algunas actividades.</p>
 Alojamiento	<p>Dada la cercanía de Penitentes, orientado principalmente a las familias y segmento más económico, así como del sub-destino Aconcagua, más dirigido a un público más "premium", se recomienda limitar la inversión en alojamiento en este sub-destino. De esta manera, se propone una reducida oferta de alojamientos tipo Bed & Breakfast.</p>
 Productos	<p>El Puente del Inca permite la comercialización de un amplio catálogo de productos y servicios que satisfagan los deseos de los visitantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanzadera para la visita de un día al Parque Provincial del 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 del Aconcagua. • Centro museístico para el turismo cultural: Camino del Inca, San Martín de los Andes, Historia del Ferrocarril Trasandino, el cerro del Aconcagua, etc. • Mercado de productos artesanales y textiles locales. • Centro termal aprovechando la calidad mineralógica de las aguas, en caso de ser posible su viabilidad técnica.



Segmento objetivo


- **Edad:** El Puente del Inca es un sub-destino 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 para aquellas parejas 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 realizar alguna actividad de baja intensidad física para moverse por la zona.
- **Nivel adquisitivo:** La orientación de este sub-destino 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 ahí se ofrecerían.
- **Origen:** Si Aconcagua es el destino por excelencia en cuanto a motivación natural / paisajística, Puente del Inca lo es para la 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 sub-destino del Puente del Inca, dada su relevancia a nivel cultural, se orientaría principalmente a los "Pensadores".
- **Segmentación según la matriz motivacional:** Los visitantes del Puente del Inca tendrían principalmente un interés cultural de un bajo grado de acción, por lo cual la presencia de uno o varios museos sería un elemento que aportaría un gran valor al sub-destino, 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 que podría ser destacable.





1.3.4. Público objetivo para el sub-destino nº4: Penitentes

Penitentes es actualmente el sub-destino de la Alta Montaña de Mendoza con un mayor número de plazas hoteleras. Actualmente es un destino infra explotado debido a que sólo opera durante algunos meses de invierno únicamente y a la vez la calidad de sus infraestructuras tanto a nivel de la estación de esquí como a nivel de alojamiento necesitan un importante trabajo de remodelación y adecuación a los estándares actuales de seguridad y calidad.



Resumen Estrategia para Penitentes	
 Concepto	<p>Penitentes, de acuerdo con su situación actual y con el potencial que atesora, es el sub-destino perfecto para convertirse en el referente del turismo familiar de la Alta Montaña de Mendoza a nivel regional. Tanto por la gran oferta de alojamiento como por las grandes posibilidades de potenciales productos a vinculados a la diversión. Para el nicho de esquí, sería un destino para debutantes y principiantes, quienes, una vez adquirido suficiente nivel, se moverían a otras estaciones de mayor complejidad, como por ejemplo Las Leñas.</p>

 Alojamiento	<p>A nivel de alojamiento, Penitentes se presenta como un sub-destino perfecto para albergar tanto hoteles como apartamentos de gama media que cubran un amplio porcentaje de la demanda del turismo, principalmente regional y nacional. Para ello será necesario un importante trabajo de remodelación y adecuación de las infraestructuras presentes para adaptarlas a los estándares vigentes actualmente.</p>
 Productos	<p>Para Penitentes se propone una variada gama de productos centrados principalmente a 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.</p> <p>Algunos de los productos propuestos son los siguientes: esquí alpino, actividades de invierno, parque de aventura infantil, actividades de verano, reuniones y convenciones, etc.</p> <p>Esto se complementaría con producto termal que, en caso de disponer de una factibilidad técnica, tendría que traerse desde Puente del Inca.</p>

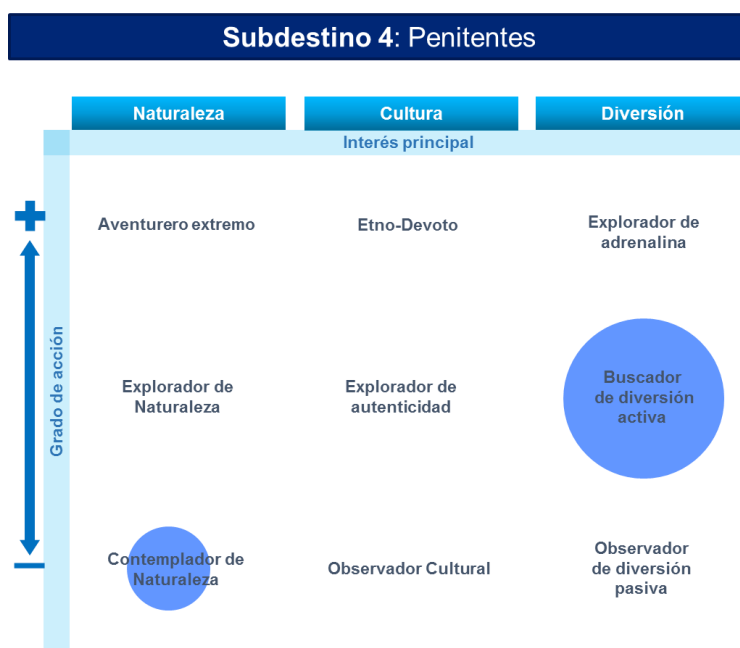


Segmento objetivo

- **Edad:** Penitentes, como destino familiar principalmente, se dirigiría visitantes por debajo de los 25 años, con también actividades que puedan disfrutar los padres en compañía de sus hijos.
- **Grupo de viaje:** Como ya se ha comentado anteriormente, se considera que este sub-destino sería elegido principalmente por familias con hijos, aunque también se considera que los grupos de jóvenes también elegirían este destino para pasar unos 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 incomparable, este destino permite disfrutar de la naturaleza de una manera pasiva o bien 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 sub-destino, se considera que Penitentes sería un lugar sobre todo por 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 reclamos de la Alta Montaña de Mendoza.




- **Segmentación según el método V.A.L.S.:** Para el sub-destino 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, aquellos que buscan poder disfrutar de la contemplación del entorno natural también serían un perfil con un importante potencial, pero siempre en menor medida que el primer segmento comentado.



1.3.5. Público objetivo para el sub-destino nº5: Punta de Vacas

El sub-destino de Punta de Vacas es hoy en día un lugar con poca relevancia a nivel turístico. El pueblo es la antesala a la zona de gran interés turístico de la Alta Montaña de Mendoza, que empieza a partir de Penitentes. Al no disponer de este interés turístico tampoco dispone de recursos turísticos, ni a nivel de alojamientos, ni de servicios, ni de productos.



Resumen Estrategia para Punta de Vacas	
 Concepto	<p>Punta de Vacas podría ser un acceso secundario al Parque Provincial del Aconcagua, ya que se encuentra en la confluencia del Valle de Vacas, que proviene del macizo del Aconcagua, con el valle principal, donde se ubican todos los pueblos y sub-destinos de interés.</p>
 Alojamiento	<p>Dado el escaso interés del pueblo a nivel turístico y la poca oferta de productos, no se aconseja construir infraestructuras de alojamiento en el mismo. Se podría considerar la opción de crear una serie de refugios de montaña a lo largo del Valle de Vacas, con el objetivo de potenciar este acceso al macizo del Aconcagua y también descongestionar el acceso principal.</p>
 Productos	<p>Este sub-destino estaría orientado a la realización de actividades de montaña, destinadas a descubrir el Valle de Vacas y a realizar aproximaciones al macizo del Aconcagua por un valle menos transitado que el del valle del Río Horcones y que cuenta con una gran belleza paisajística.</p> <p>También se puede considerar como actividad alternativa la descubierta del Parque Provincial de Tupungato, ubicado al sur de Punta de Vacas y con un importante valor paisajístico también, pero con mucho menos renombre que el Parque Provincial del Aconcagua lógicamente. Éstas serían unas actividades perfectas para aquellos turistas que pretenden huir de los lugares repletos de turistas.</p> <p>De esta manera, podría ser también una vía alternativa para descubrir el Aconcagua haciendo excursionismo, o incluso a través de algún vehículo eléctrico (quad, buggy o moto de nieve) o a caballo, en caso que dentro del Parque Provincial Aconcagua no fuera posible.</p>



Segmento objetivo

- **Edad:** Punta de Vacas, dadas sus pocas infraestructuras de alojamiento como de servicios y los productos turísticos que se ofertarían en ese sub-destino, estaría enfocado principalmente a un público más bien joven, situado entre los 20 y los 40 años.




- **Grupo de viaje:** Este sub-destino sería visitado principalmente por viajeros solos o bien por grupos de amigos, ávidos de aventura.
- **Motivaciones:** Los visitantes de Punta de Vacas tendrían un interés en realizar actividades deportivas en el medio natural, como podría ser trekking, rutas a vehículo, rutas a caballo, etc.
- **Nivel adquisitivo:** El perfil del nivel económico de los visitantes a Punta de Vacas sería principalmente medio.
- **Origen:** Dadas las características de Punta de Vacas, con mucha menor relevancia a nivel turístico y escasos recursos, éste sería un destino visitado principalmente por turismo nacional y puntualmente por turistas regionales que quisieran descubrir la zona.
- **Segmentación según el método V.A.L.S.:** Para el sub-destino de Punta de Vacas, por su orientación a un nivel adquisitivo medio y por su autenticidad se orientaría principalmente al grupo de los “**Luchadores**”.
- **Segmentación según la matriz motivacional:** Por todo lo comentado anteriormente, los visitantes a Punta de Vacas serían principalmente aquellos turistas interesados en descubrir la naturaleza de una forma activa (“**Explorador de Naturaleza**”), realizando excursiones de dos o más días. En menor medida, el perfil de aventurero más “hard” o los que disfrutan contemplando la naturaleza (sin adentrarse excesivamente), podrían disponer un interés.



1.3.6. Público objetivo para el sub-destino nº6: Polvaredas

Polvaredas es el sub-destino del proyecto con menor potencial turístico debido a varias circunstancias: bajo atractivo, ausencia de recursos turísticos (alojamiento, restauración, actividades), inseguridad, etc. Esto lo convierte en el lugar de menor potencial de todo el proyecto de desarrollo de la Alta Montaña de Mendoza. No obstante, sus aspectos positivos son sus amplios espacios, así como la gran cantidad de edificios que se pueden destinar a usos turísticos.

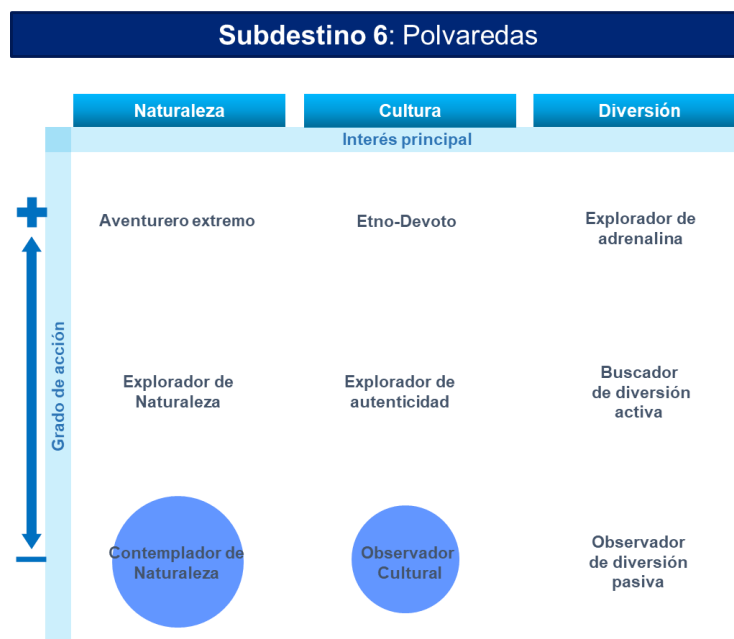


Resumen Estrategia para Polvaredas	
 Concepto	<p>Polvaredas, por su ubicación y características puede ser un lugar destinado al turismo cultural y de camping, a la vez puede ser un centro logístico de toda la región de la Alta Montaña ya que dispone tanto de espacios como de edificios para albergar trabajadores, guardar mercancías, desarrollar la agricultura, etc.</p>
 Alojamiento	<p>Ya que este sub-destino tiene un elevado potencial a nivel de espacio disponible y que las temperaturas lo permiten dada la menor altitud de la zona, éste sería el lugar más adecuado para albergar un camping que permitiera alojarse en él a los visitantes de con un poder adquisitivo menor que quisieran visitar la Alta Montaña de Mendoza.</p>
 Productos	<p>Este sub-destino, 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 los productos aprovechando este tema: museo, experiencias (ferroviario por un día), etc. A la vez en Polvaredas se podrían desarrollar centros interpretativos sobre otros elementos históricos del lugar como la Campaña Libertadora. Se podrían realizar talleres relacionados con la agricultura, la gastronomía, etc.</p>



Segmento objetivo

- **Edad:** Polvaredas sería un destino que recibiría mayoritariamente a visitantes situados entre los 25 y 45 años.
- **Grupo de viaje:** Este sub-destino sería visitado mayoritariamente por familias con niños, así como algunos grupos.
- **Motivaciones:** Los visitantes de Polvaredas tendrían un interés en realizar actividades culturales principalmente, pudiendo ser comprendidas también algunas actividades de naturaleza contemplativa a través del camping.
- **Nivel adquisitivo:** El perfil del nivel económico de los visitantes a Polvaredas sería un nivel medio.
- **Origen:** Dadas las características de Polvaredas, éste sería un sub-destino para visitantes regionales principalmente, siendo en un segundo orden capaz de recibir visitantes nacionales o internacionales, en caso 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 sub-destino 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 sub-destino estaría orientado principalmente a aquellos visitantes con un perfil de observador cultural, dispuestos a realizar actividades de descubrimiento de una forma pasiva.



1.4. Conclusiones a nivel de segmentos potenciales de turismo

De acuerdo con todo lo visto previamente, para hacer una síntesis, podríamos decir que nuestro objetivo principal sería poder atraer principalmente el turismo (tanto nacional como internacional) que ya visita la provincia de Mendoza pero que descarta la Alta Montaña de Mendoza como destino turístico dentro de la provincia por el motivo que sea:

desconocimiento, falta de productos turísticos adecuados, instalaciones de alojamiento inadecuadas a sus preferencias, etc.

Dicho esto, los segmentos potenciales con mayor interés para la zona tendrían las siguientes características:

- **Edad:** La franja principal de visitantes estaría comprendida entre los 30 y los 45 años. No obstante, ya se ha indicado anteriormente que se disponen de sub-destinos orientados a capturar otras franjas de edad.
- **Grupo de viaje:** El esfuerzo de marketing estaría especialmente enfocado a parejas y grupos, y de forma secundaria a familias con niños.
- **Motivaciones:** Descubrir los principales iconos turísticos, ya sean naturales o culturales, con además tengan un interés por entornos de belleza paisajística. Este descubrimiento, en líneas generales, sería a través de actividades de bajo esfuerzo físico.
- **Nivel adquisitivo:** aunque el corredor dispondrá de productos para distintas capacidades adquisitivas, sí que se priorizará a aquellos visitantes que prefieren que hacer de la visita a la Alta Montaña un viaje inolvidable, estando dispuestos a interactuar con el destino a través del consumo de actividades. Por ello, se enfatizará con los segmentos de nivel adquisitivo medio-alto.
- **Origen:** Actualmente la provincia de Mendoza es visitada por 3.3 millones, pero 2.9 millones no visitan la Alta Montaña. El coste de captación de estos turistas es sustancialmente más bajo que impactar a los que no están viniendo a Mendoza, y por ello de forma prioritaria tenemos que ir a capturar el cliente que ya está visitando Mendoza o tiene claramente la intención de hacerlo.

2. Posicionamiento de la Alta Montaña de Mendoza

El posicionamiento de un destino turístico es uno de los elementos clave del proceso de desarrollo turístico y económico de una zona.

A partir del posicionamiento de marca se establecerán:

- Planes estratégicos de comunicación.
- Planes estratégicos de comercialización.

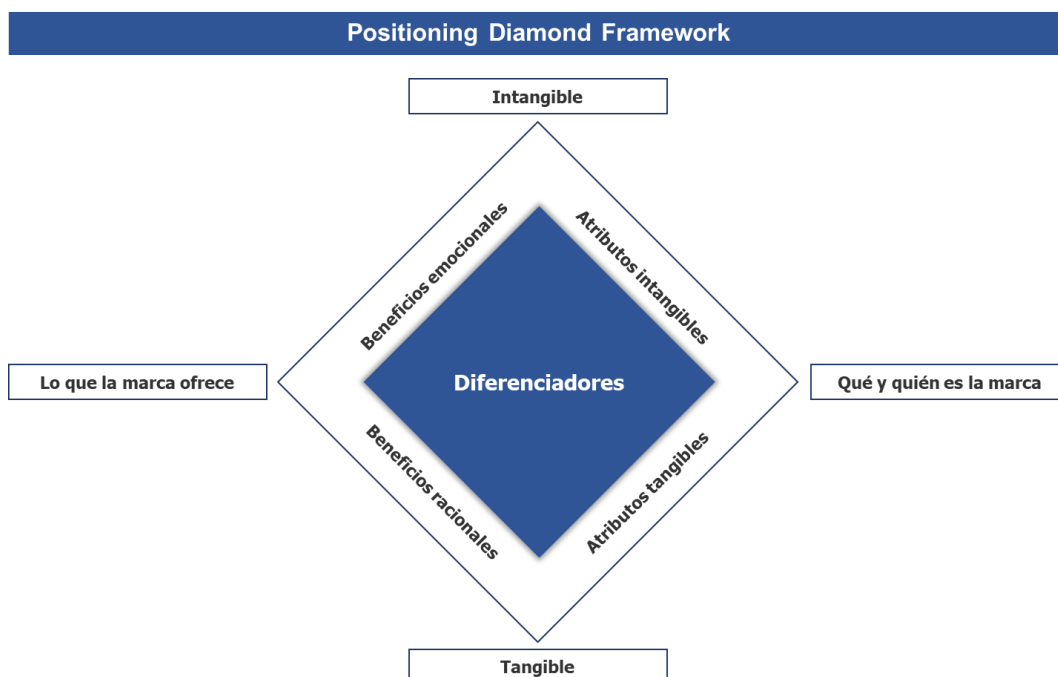
2.1. Elementos críticos de la marca

La Alta Montaña de Mendoza es un destino turístico que contiene una serie de características únicas e incomparables que son un elemento clave para el posicionamiento de la marca. Estos elementos clave como el entorno natural, el Parque Provincial del Aconcagua o el Puente del Inca deben potenciarse, pero es necesario ver qué otros elementos destacados se encuentran en la zona.

Necesitamos ver cuáles son las características más destacadas para poder posicionar nuestra marca en el mercado. El “**Positioning Diamond Framework**”, elaborado por McKinsey, es un método que nos permite construir los atributos más destacados de nuestra marca junto con los beneficios que puede suponer.

Este sistema analiza los siguientes aspectos:

- ¿Qué **beneficios irracionales** (aquí llamados emocionales) evoca nuestra marca al cliente?
- ¿Cuáles son los **beneficios racionales** (tangibles) que evoca nuestra marca al cliente?
- ¿Cuáles son los **atributos intangibles** que evoca nuestra marca?
- ¿Cuáles son los **atributos tangibles** más representativos de nuestra marca?
- Finalmente, a partir de todos los aspectos analizados previamente, encontraremos los elementos diferenciadores de nuestra marca.



Del análisis de todos estos aspectos de nuestra marca obtendremos una relación de aquellos elementos más destacados de nuestra marca, aquellos elementos diferenciadores que convierten nuestra marca en algo único.

¿Qué ofrece nuestra marca?

Beneficios emocionales: Son aquellos beneficios relativos a la satisfacción de factores psicológicos más allá de la mera necesidad funcional. Son las conclusiones que el cliente extrae tras valorar su propia experiencia de consumo, dando forma a sus preferencias personales; por ello es fundamental explotarlas para alcanzar la diferenciación.

En el caso de la Alta Montaña de Mendoza destacamos cuatro elementos como beneficios emocionales:

Beneficios emocionales



Bienestar: El contacto con la naturaleza, el descubrimiento de nuevos parajes, la práctica deportiva y la superación personal, son algunas de las actividades que provocan en nuestro organismo la secreción de hormonas como la dopamina, serotonina o endorfinas, que nos provocan un gran sentimiento de bienestar y felicidad. Todo ello puede suceder en la Alta Montaña.



Paz: Observar un paisaje maravilloso, admirar la grandeza de una montaña, caminar por un valle andino, y muchas más de las actividades que se pueden realizar en la Alta Montaña de Mendoza provocan en nuestro ser un gran sentimiento de paz y tranquilidad, de reconexión con nosotros mismos, de vuelta a nuestros orígenes.



Aventura: La Alta Montaña de Mendoza es un lugar perfecto para aquellas personas que buscan aventura. La ascensión al Aconcagua o a cualquier montaña de la cordillera, esquiar sobre las pendientes nevadas de penitentes o realizar un descenso en bicicleta de montaña son actividades que colmarán las aspiraciones de aventura de los visitantes.



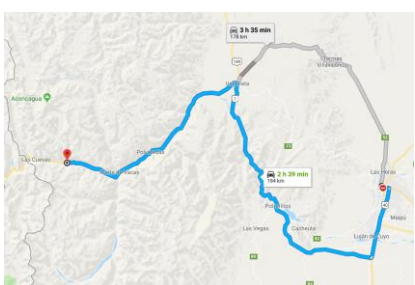
Diversión: Desplazarse a caballo realizando una excursión por un valle andino o en moto de nieve o en quad en la zona de Las Cuevas, descender esquiando por las laderas de la estación de esquí de Penitentes, o recorrer un parque de aventura con nuestros amigos. Todas estas actividades de bajo esfuerzo físico y nivel de riesgo son altamente divertidas y un complemento perfecto para aquellos visitantes menos deportistas.

Beneficios racionales: Son aquellos beneficios tangibles que nos puede ofrecer nuestra marca. Así como los beneficios emocionales están basados en las emociones que provocan en las personas, los racionales se basan en las características del producto o servicio que ofrecen, tanto por sus valores primarios, sus características básicas, como los valores secundarios, aquellos que diferencian un producto de otro.

Beneficios racionales



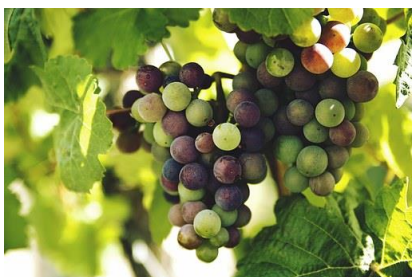
Alta Montaña: La naturaleza de la Alta Montaña de Mendoza es única e incomparable debido a su majestuosidad y su espectacularidad. El paisaje árido de las cotas elevadas, las figuras rocosas de los Doce Apóstoles en Penitentes, la belleza de la Quebrada de Matienzo, las vistas desde la Laguna de Horcones, el imponente cerro Aconcagua, la bella Quebrada de Vacas, etc.



Proximidad: En la mayoría de lugares, poder aproximarse a una zona de montañas elevadas por encima de los 6.000 m. supone una ardua excursión a pie de varios días. Ello limita las posibilidades de acceder a muchas personas. En el caso del Aconcagua, poder aproximarse al valle de acceso y contemplar las maravillosas vistas o bien realizar un paseo a pie se puede hacer en menos de 3h en auto desde la ciudad de Mendoza



Deporte / Actividades: La Alta Montaña de Mendoza tiene una gran variedad de lugares ideales para la práctica deportiva: desde un trekking por el valle de Horcones admirando el Aconcagua, hasta la práctica del esquí en Penitentes, pasando por deportes de aventura de todo tipo en la zona de Las Cuevas, paseos en bicicleta por el Puente del Inca o una excursión por el valle de Vacas, las posibilidades son enormes.



Vida sana: La unión de la gastronomía local, las posibilidades de realizar actividades deportivas, así como el aire puro que se puede respirar en toda la Alta Montaña de Mendoza convierten en este lugar en un destino perfecto para aquella gente que busca huir de las ciudades, de las aglomeraciones y del estrés del día a día para purificar tanto su organismo como su espíritu.

Atributos intangibles: Los atributos intangibles son aquellos elementos que componen una marca y que el usuario de un producto o servicio no puede ver o tocar, pero que a pesar de su intangibilidad su existencia permitirá satisfacer sus aspiraciones a la hora de consumir ese producto o servicio.

Atributos intangibles



Cultura: La última de las grandes civilizaciones precolombinas, la civilización Incaica, dejó su rastro en la Alta Montaña de Mendoza al establecer en esa zona el paso de uno de los Qhapaq Ñan, caminos del Inca, que vertebraban el Imperio Inca. El camino del Inca, en junio de 2014 fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.



Historia: La Alta Montaña de Mendoza contiene varios elementos históricos de gran valor como son el ferrocarril Transandino, que cruzó la cordillera de los Andes conectando Chile y Argentina. Otro hecho histórico destacable es la Gesta Libertadora Sanmartiniana, el cruce de los Andes liderado por el general José de San Martín cuyo objetivo era acabar con la dominación española.



Naturaleza impresionante: Quizás el atributo intangible más destacable que cualquier visitante puede percibir cuando llega a la zona de la Alta Montaña de Mendoza es la inmensidad de la naturaleza que le rodea. Los valles, la cordillera andina, los cerros, todo lo natural que ahí se encuentra es de medidas descomunales y a la vez de una belleza sin igual.



Autenticidad: La autenticidad es un símbolo común en la gran mayoría de elementos que conforman los lugares de mayor atractivo de la alta montaña. No existe otro lugar en el mundo que se asemeje al Puente del Inca, por ejemplo. Todo aquél que visite este lugar disfrutará de una experiencia única observando una formación natural tan bonita como curiosa.

Atributos tangibles: Son aquellos elementos que conforman una marca y que un usuario podrá ver o tocar cuando esté consumiendo el producto o servicio que aquella marca ofrezca. Citamos aquí los atributos tangibles más representativos de la Alta Montaña de Mendoza.

Atributos tangibles



Parque Provincial del Aconcagua: El Parque Provincial del Aconcagua es la verdadera joya de la Alta Montaña de Mendoza. Ubicado a tan sólo 165km de la ciudad de Mendoza, el Parque abarca una extensión de 70.000ha. En su interior se ubica la cima más elevada fuera de la cordillera del Himalaya, el cerro Aconcagua, con 6961m. de altitud. El parque permite realizar varias excursiones de pocas horas o de varios días, incluyendo la ascensión a la cumbre.



Puente del Inca: El Puente del Inca es un monumento natural ubicado en el distrito de Las Cuevas. Es una formación geomorfológica natural formada por la sedimentación y cimentación de las aguas ferruginosas que surgen en la zona. Estas formaciones son únicas y otorgan al lugar una belleza extraordinaria que convierte al lugar en un destino de obligada visita por todos aquellos que recorren la Alta Montaña Argentina.



Región gastronómica y enológica: La región de Mendoza es la más famosa de Argentina en lo que respecta a la viticultura. Actualmente una gran parte de los visitantes que visitan la región lo hacen con el objetivo de visitar sus viñedos y realizar en ellos tours enológicos y gastronómicos. Igualmente, las increíbles vistas de la cordillera andina desde la zona de viñedos es un paisaje único y de gran belleza.



Experiencias de montaña: La zona de la Alta Montaña de Mendoza es un lugar perfecto para la creación de experiencias únicas que den a la destinación una gran relevancia y notoriedad a nivel nacional e internacional. Alojamientos experienciales por una parte y combinación de actividades memorables por otra, son algo imprescindible para el éxito del proyecto.

Elementos diferenciadores: Los elementos diferenciadores son el resultado de sintetizar el proceso de análisis de todos los beneficios racionales e irracionales que ofrece una marca y también de todos los atributos, tangibles e intangibles, que la conforman. Estos elementos diferenciadores serán aquellas cualidades únicas de la marca que la harán especial frente al resto de sus competidores.

Elementos diferenciadores



Aconcagua: El Parque Provincial del Aconcagua y su montaña más elevada, el cerro Aconcagua, son el elemento diferenciador más remarcable de la Alta Montaña de Mendoza. Un elemento de una gran relevancia tanto para el turismo de masas como para el turismo más específico de montaña que actualmente se encuentra infra explotado a nivel turístico.



Belleza paisajística: Aparte de la increíble vista del Aconcagua, la Alta Montaña de Mendoza dispone de muchos lugares con una gran belleza paisajística como por ejemplo la Quebrada Matienzo o la Quebrada de Vacas, las vistas de los Penitentes, el entorno del Puente del Inca, etc. Todos estos lugares de gran belleza son un magnífico complemento al cerro Aconcagua que permita a los visitantes alargar su estancia.



Iconos culturales: Esta región además de elementos naturales de gran valor también dispone de grandes iconos culturales e históricos de gran relevancia a nivel nacional e internacional, que pueden atraer a un público menos orientado a la montaña y más interesado en esta vertiente turística.

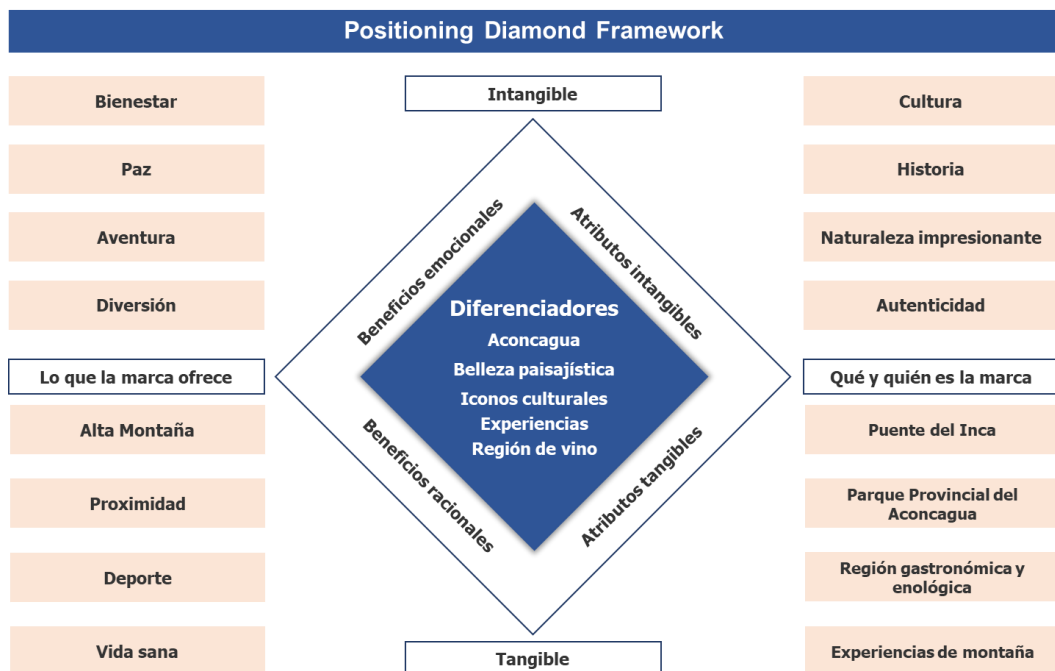


Experiencias: La Alta Montaña de Mendoza es un destino perfecto para desarrollar experiencias aprovechando el incomparable entorno natural que la rodea. La altura y la nieve deben ser dos elementos clave en el desarrollo de estas actividades para poder diferenciarnos de la oferta actual de la región.



Región de vino: El enoturismo es una modalidad turística que mueve a varios millones de visitantes a nivel mundial actualmente, pero que sobre todo tiene un gran potencial de desarrollo en los próximos años. Poder combinar este tipo de turismo aprovechando los excelentes recursos naturales de la región sería un gran logro.

Como resultado de todo ello, obtenemos el **diamante de marca**, a partir se construyen los elementos que nos permitirán elaborar su posicionamiento:



2.2. Posicionamiento de marca.

¿Qué es el posicionamiento de marca?

El posicionamiento de marca es la imagen que se quiere proyectar de una marca al público objetivo.

Para definirlo es importante poder conocer los atributos de la misma, así como aquellos beneficios que la marca ofrece al cliente.

El posicionamiento de marca se compone de **cuatro elementos**:

- **Público objetivo:** El público al que nos dirigimos. Lo podemos caracterizar según su edad, origen, motivaciones, grupo de viaje, nivel adquisitivo, etc. Anteriormente, en el presente documento, ya se ha definido. En este momento, es cuestión de sintetizar al máximo, desde una perspectiva transversal en toda la Alta Montaña de Mendoza.
- **Marco de referencia:** La necesidad principal vinculada al momento de consumo, estrechamente relacionada a la "partida presupuestaria personal".
- **Elementos diferenciadores:** En este apartado mencionaremos aquellos elementos clave que nos hacen destacar y diferenciarnos sobre el resto de la competencia. Por ello es importante haber realizado un análisis previo de la marca, destacando los atributos y los beneficios de la misma, y haberlos sintetizado en estos elementos diferenciadores que serán los que hagan que el usuario se decante o no por nuestra marca.
- **Razones para creer:** Éstos serán los motivos tangibles que darán credibilidad a los elementos diferenciadores definidos.

En el caso de la Alta Montaña de Mendoza, el **posicionamiento de marca** es:

Público objetivo	Al gran público, amantes de la naturaleza, principalmente aquellos que ya visitan la región de Mendoza...
Marco de referencia	...que durante su viaje busquen descubrir iconos turísticos y vivir momentos inolvidables...
Diferenciadores	...la Alta montaña de Mendoza les ofrece un destino todo el año en un <u>lugar con paisajes impresionantes, ubicado al pie del Aconcagua</u> , la cima de América, muy accesible, y disfrutable a través de experiencias memorables, complementadas con una magnífica <u>gastronomía y un gran patrimonio cultural</u> .
Razones para creer	<p>...porque dispone de extensos valles y de altas montañas por encima de los 5.000 metros.</p> <p>...porque tiene recursos culturales de gran riqueza.</p> <p>...porque es un destino ideal para la práctica de todo tipo de deportes de aventura.</p> <p>...porque está en la región de Mendoza, mundialmente reconocida por su vino y gastronomía.</p> <p>...porque dispone de productos experienciales tanto en actividades como en alojamientos.</p>

Razones para creer

...porque dispone de valles y de altas montañas por encima de los 5.000 metros.	...porque tiene recursos arqueológicos, históricos, culturales y etnográficos de gran riqueza.	...porque es un destino ideal para la práctica de todo tipo de deportes de aventura.	...porque está en la región de Mendoza, mundialmente reconocida por su vino y gastronomía.	...porque dispone de productos experienciales tanto en actividades como en alojamientos.
Paisajes naturales	Recursos	Deportes	Gastronomía y enología	Productos experienciales
<ul style="list-style-type: none"> Quebrada Matienzo Laguna de Horcones Quebrada de Vacas Penitentes Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Puente del Inca Camino del Inca Gran Gesta Sanmartiniana Ferrocarril Transandino Arrieros Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Trekking Esquí Paseo a caballo Raquetas de nieve Mountainbike Quads Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Vino malbec Chivito mendocino Empanadas mendocinas Tortitas mendocinas Aceitunas mendocinas Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Paseo nocturno y observación de estrellas Alojamiento en cabañas Revive la Gran Gesta Sanmartiniana Ruta de los héroes Etc.

2.3. La promesa emocional de la Alta Montaña de Mendoza:

La promesa emocional de marca se basa en el resumen de todo lo mencionado previamente.

La promesa de marca es seguramente la parte de mayor importancia en el proceso de creación de una marca, ya que en este proceso la compañía se compromete con lo que recibirán y hará por sus clientes, así como lo que ellos creen que pueden esperar de ella.

En el caso de la Alta Montaña de Mendoza se debe ser capaz de crear y transmitir una propuesta de valor a su público objetivo principal, que les conecte con ella, basándonos en todo lo que hemos analizado en los puntos anteriores.

Con la promesa emocional de marca, nuestro objetivo es que en una sola frase consigamos lanzar un mensaje claro y potente sobre nuestra marca y los beneficios que permitirá alcanzar al consumidor.

Para elaborarla, enumeraremos primeramente qué conceptos nos evoca la marca, para después proceder a hacer una selección de los mismos y realizar una frase con aquellos elementos que hayamos elegido.

¿Qué nos debería evocar la marca de la Alta Montaña de Mendoza?

- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| • Accesible | • Inclusivo |
| • Aconcagua | • Maravilla |
| • Autenticidad | • Memorable |
| • Aventura | • Mítico y Místico |
| • Bienestar | • Montañas |
| • Buena vida | • Naturaleza extrema |
| • Claridad de estrellas | • Naturaleza impresionante |
| • Comodidad | • Paseo |
| • Compartir | • Paz |
| • Complemento Mendoza | • Reto |
| • Cultura | • Salvaje |
| • Desafiarse | • Sano/ saludable |
| • Desconexión | • Sentir |
| • Descubrimiento | • Sol y buen vino |
| • Experiencia completa | • Techo de América |
| • Fascinación | • Trekking |
| • Gastronomía | • Turismo activo |
| • Icónico | • Vinos |

De todas las palabras que se han mencionado anteriormente, haremos una selección de aquellas que consideremos que ayudan a destacar más el “leit motiv” / “común denominador” de visitar la Alta Montaña de Mendoza:

- | | |
|----------------|---------------|
| • Aconcagua | • Fascinación |
| • Accesible | • Inclusivo |
| • Experiencias | |



Si trasladamos estos elementos en una frase, la promesa emocional de marca resultante serían la siguiente:

La promesa emocional de la marca:

***“Fascinación disfrutando de experiencias
frente al Aconcagua, hecho accesible e inclusivo”***

Cabe remarcar que esto **no es un eslogan** ni las palabras exactas a comunicar, sino el concepto transversal que queremos que transmita la marca.

Para elaborar dicho eslogan, el siguiente paso es contactar con una agencia de comunicación, quién tomará todos estos elementos, atributos y promesa de marca, y los convertirá en el mensaje de la comunicación.

2.4. Puntos de contacto de la marca.

Los puntos de contacto de una marca son todas aquellas interacciones tangibles o intangibles que acercan nuestros clientes a la marca, influyendo en su percepción. Estas interacciones ocurren antes, durante y después de una venta o de la prestación del servicio.

Es muy importante establecer cuáles van a ser los puntos de contacto de la marca definida para representar el proyecto de la Alta Montaña de Mendoza trabajen de una manera armónica y estén alineados:

Los **puntos de contacto** esenciales en este caso son los siguientes:

Tangibles	
Oficinas:	Presencia en las oficinas de turismo tanto a nivel provincial como nacional.
Publicidad impresa:	Folletos con información relativa a los destinos, actividades, experiencias, etc.
Catálogos:	Presencia en catálogos elaborados por la Oficina de Turismo promocionando todos los elementos turísticos de la provincia.
Intangibles o Digitales	
Redes Sociales:	Creación de perfiles para publicitar la Alta Montaña de Mendoza en las principales redes sociales tanto a nivel nacional como internacional: Facebook, Instagram, Twitter, etc.
Sitio/s web:	Creación de una página web, o inserción de un espacio dentro de la web de EMETUR, que contenga una amplia información de la Alta Montaña de Mendoza tanto a nivel de información general, alojamientos, actividades de todo tipo, experiencias, eventos, etc. Posibilitando la comercialización de estos elementos a través de la misma página web.
Newsletters:	Establecimiento de un programa de envío de información periódica a aquellas personas que se hayan inscrito al servicio de newsletter, brindando información sobre eventos, ofertas, etc.



Briefing creativo:

Previamente a establecer cualquier campaña de comunicación de la Alta Montaña de Mendoza se deberá desarrollar un briefing creativo para que una agencia de publicidad pueda crear las líneas estratégicas de comunicación y el simbolismo de la marca de acuerdo con los parámetros previamente definidos, que se detallan a continuación:

1. Nombre propuesto de marca:

A instancias de EMETUR, el nombre inicial que se ha estado valorando para el proyecto es el de "Aconcagua 360". Merecería la pena explorar las alternativas de esta marca con una agencia especializada de branding.

2. Misión:

Desarrollar la Alta Montaña como un destino turístico multi-producto y de calidad durante todo el año, con una mirada de desarrollo sustentable, propiciando la atracción de inversiones y la generación de empleo.

3. Visión:

Lograr que en 2022 el destino sea un "must" (gran deseo) para los turistas que ya visitan Mendoza, así como para los principales itinerarios de Argentina, con una asociación clara entre las marcas Aconcagua y Mendoza.

4. Valores:

Ofrecemos una experiencia auténtica en un entorno natural único y puro, combinando cultura, historia, autenticidad y aventura

Los elementos diferenciadores de la marca son el Aconcagua, la belleza paisajística, los iconos culturales y las experiencias. Este conjunto de experiencias propias de la Alta Montaña se engloba en la región del vino, con un componente importante de enoturismo.

Se ofrece bienestar y paz en un entorno que propicia la desconexión, el descubrimiento de iconos y la vida sana. Esta proposición se complementa con un componente de aventura en un entorno de naturaleza, montaña y esquí.

5. ¿Cuál es la situación de partida?

La Alta Montaña de Mendoza recibe solamente un pequeño porcentaje que los turistas que visitan Mendoza, disponiendo de una oferta de producto limitada y por debajo de los estándares de calidad de un destino referente.

Por ello, el destino se percibe como no imprescindible en muchos casos, y en casi ninguno de ellos una opción donde pernoctar y disfrutarlo durante unos días.

Adicionalmente, no hay una asociación entre las marcas Aconcagua y Mendoza.

6. ¿Cuál es el público objetivo al que se pretende llegar?

Se pretende atraer al gran público, amante de la naturaleza y los iconos turísticos, que ya visita la provincia de Mendoza. El detalle del público objetivo se encuentra en el capítulo "1.4. Conclusiones a nivel de segmentos potenciales de turismo".

A grandes rasgos, vamos a discriminar 3 tipologías de turismo para realizar la comunicación: turismo generalista (busca iconos), turismo de aventura y turismo de nieve.

7. ¿Cuáles son los objetivos de esta campaña? (dimensionar)

Lanzar la marca, que transmita los elementos de la marca (capítulo "2.1. Elementos críticos de la marca"), y asociándola con la marca Mendoza, y que vaya en línea con la promesa de marca:

- "Fascinación disfrutando de experiencias frente al Aconcagua, hecho accesible e inclusivo".

8. ¿Qué diferencia a la marca? Posicionamiento.

- "Un destino todo el año en un lugar con paisajes impresionantes, ubicado al pie del Aconcagua, la cima de América, muy accesible, y disfrutable a través de experiencias memorables, complementadas con una magnífica gastronomía y un gran patrimonio cultural."

3. Estrategia de comercialización y comunicación

3.1. Estrategia de comunicación

A nivel de estrategia de comunicación, pretendemos destinar nuestros recursos principalmente hacia el gran público que ya visita la provincia de Mendoza, pero no 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, principalmente nos centraremos en canales **online**, que representan un coste bajo, en comparación con los canales físicos, así como un mayor alcance e impacto.
- Por otro lado, analizaremos qué canales **offline** pueden ser de interés para cada categoría, y vale la pena invertir de forma selectiva.

3.1.1. Estudio de la comunicación actual en Argentina:

En base al *Reuters Institute Digital News Report* del año 2017, se observa un predominio en el consumo de los canales online y, sobre todo, de las redes sociales como fuentes de información. Argentina posee una serie de características que provocan que sea uno de los países que más utilicen las redes sociales alrededor del mundo, como son:

- Existencia de un porcentaje elevado de población joven
- Extensa penetración y uso de los *smartphones*
- Carácter social y amistoso de la población latina

A nivel de medios de comunicación offline, el Grupo Clarín, que incluye el canal de noticias TN, el diario Clarín y la emisora de radio Mitre, posee la mayor ratio de uso semanal a nivel nacional.

Al mismo tiempo, a nivel online, *Clarín.com*, *TN.com.ar* y el diario deportivo *Olé* son los canales más relevantes del mercado.

La tendencia creciente de consumir contenido online ha provocado, en consecuencia, una abundante pérdida de lectores entre los diarios físicos. Este hecho ha acabado provocando, especialmente durante los dos últimos años, el cierre de numerosos diarios como *La Mañana de Córdoba* o *Uno*, junto con la reducción en la frecuencia de publicación de otros periódicos como *La Nueva*.

A esta reducción en la distribución de diarios físicos le ha seguido una creciente expansión de las ediciones digitales. En este ámbito, el modelo predominante está basado en acceso gratuito al diario online a partir de la financiación de éste mediante anuncios.

De hecho, sólo un 10% de los usuarios online pagaron por leer noticias durante el 2016.

En este contexto, existen numerosos medios de nuevo cuño que pretenden incrementar su cuota de mercado mediante propuestas de negocio innovadoras, que tienden a ofrecer contenido novedoso, con formatos diferentes y rompedores, atractivos para los *millennials*.

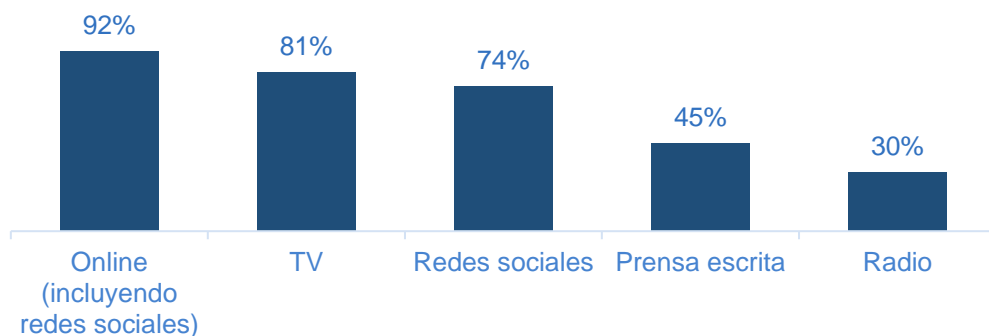
Por tanto, la característica principal de dichos medios es la de ofrecer un contenido que se adapte al producto que buscan las nuevas generaciones, centrado en:

- Ser inmediato
- Ser *user-friendly*
- Ser fácil de compartir
- Ofrecer contenido integrado

Con relación a las canales de comunicación utilizados para informarse sobre las noticias, el contenido online, incluyendo las redes sociales, es usado por el 92% de los argentinos.

Le sigue la televisión, con un elevado porcentaje del 81%, mientras que prensa y radio han disminuido mucho su notoriedad, con un alcance inferior al 50%.

Canales Principales utilizados como Fuentes de Noticias en Argentina (2017)

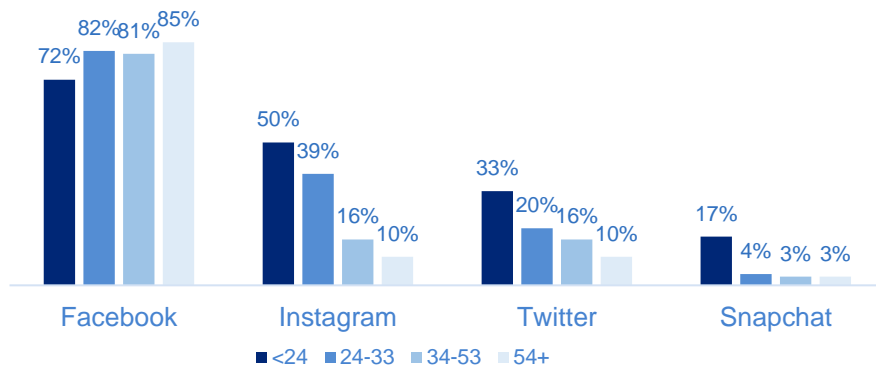


Fuente: Reuters Institute Digital News Report (2017)

Por otra parte, el ordenador y el *smartphone* destacan como los dispositivos electrónicos donde estas 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*.

Ratio de Uso Diario de Redes Sociales en Argentina (2017)



Fuente: Statista

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 puede 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.

3.1.2. Análisis de los canales de comunicación actuales de la AMM

Por tanto, habiendo observado el predominio de los canales online y de las redes sociales, analizaremos la presencia actual del destino de la Alta Montaña de Mendoza en las webs de referencia consultadas por los argentinos (segmento claramente mayoritario que visita la provincia).

En este sentido, nos hemos basado en el ranking Alexa, que utiliza múltiples variables para medir el contenido online más visitado, segmentando por diferentes categorías, como el continente, el país o la subcategoría de interés.

Con relación a los portales web visitados en Argentina y centrados en la categoría *Viajes y Turismo*, en la tabla inferior aparecen detalladas los **10 portales web más visitados** que tienen relación con el contenido que nos ocupa:

Página web	Visitas por mes	Función	Presencia de la Alta Montaña Mendoza	Destinos ofertados/promocionados (en orden de magnitud)
Despegar.com.ar	6.2M	Venta en línea de pasajes, alquiler de vehículos y paquetes turísticos.	Media-baja	Puente del Inca, Penitentes, Aconcagua y Las Cuevas
Argentinaturismo.com.ar	163k	Información breve sobre lugares turísticos y actividades en toda Arg. y servicios turísticos.	Baja	Penitentes, Puente del Inca, Aconcagua y Las Cuevas
Turismo.gov.ar	91k	Portal web oficial que incluye información para agencias de viaje sobre destinos turísticos nacionales	Muy baja	Ninguno; caracterización de datos de toda la provincia y priorización del Enoturismo
Derutasydestinos.com	63k	Portal con información sobre turismo en Argentina, guías de viajes, mapas de argentina, datos de clima, rutas y destinos turísticos	Baja	Penitentes, Puente del Inca y Parque Provincial Aconcagua
Latitud2000.com	7.5k	Revista digital de turismo, tiempo libre y nuevas tendencias.	Nula	Únicamente aparecen reseñas sobre conectividad aérea y eventos deportivos con relación a Mendoza
Argentinaxplora.com	4.3k	Información sobre destinos culturales en Argentina.	Baja	Aconcagua y Penitentes

Página web	Visitas por mes	Función	Presencia de la Alta Montaña Mendoza	Destinos ofertados/promocionados (en orden de magnitud)
Amerian.com	ND	Cadena hotelera que incluye promociones en diferentes destinos, reservas en línea y descripciones de los alojamientos	Nula	Únicamente un hotel premium para viajeros de negocios y placer (bleisure) en el centro de Mendoza
Estanciasargentinas.com	ND	Buscador de estancias por servicios y ubicación, incluyendo tarifas y características de cada una.	Nula	Únicamente tres estancias en la provincia de Mendoza, alejadas de la Alta Montaña
Ruralyurbano.com.ar	ND	Reseña de distintos hoteles, incluyendo servicios que ofrecen y tarifas.	Nula	No existen reseñas de turistas referenciando a la Alta Montaña de Mendoza, ni siquiera al conjunto de la Provincia
Acampartrek.com	ND	Turismo alternativo en Argentina. Trekkings, travesías, expediciones, ascensos.	Alta	Aconcagua y Penitentes. Sus tours incluyen la ruta del vino y alta montaña, ascenso o trekking al Aconcagua y cabalgatas en la provincia de Mendoza.

La conclusión obtenida es que, en la mayoría de dichas páginas, 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 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.

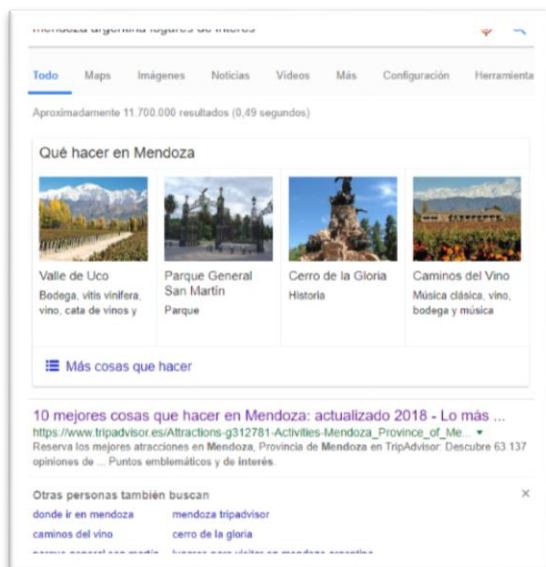
En el canal oficial **viviargentina.tur.ar**, Mendoza aparece como ubicación destacada cuando se hace referencia a los apartados Aventura, Naturaleza y Nieve, donde el Aconcagua es la principal destinación donde disfrutar de este tipo de actividades.

Sin embargo, entre el apartado Parques Naturales no hay referencias a Mendoza, como tampoco cuando se destacan los principales destinos nacionales para disfrutar de un entorno cultural.

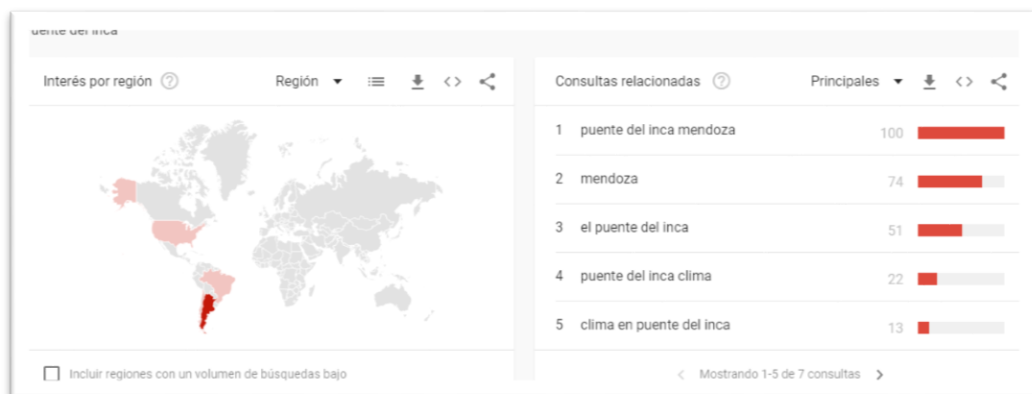
En referencia a los resultados obtenidos en el buscador **Google**, esta tendencia se ratifica. Específicamente, al escribir "**Argentina Mendoza**", se observa como en los títulos de las 21 primeras páginas del buscador no existen referencias ni al Aconcagua ni a la Alta Montaña de Mendoza.

Al añadir "**lugar de interés**" al texto anterior, como observamos en la captura inferior, los primeros resultados no nos muestran ningún sub-destino de la Alta Montaña de Mendoza, sino que el contenido que nos aparece está principalmente orientado al enoturismo.

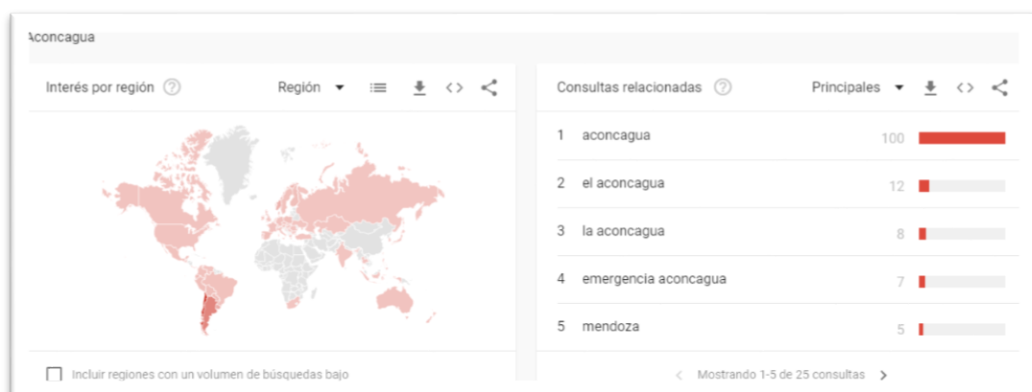




Específicamente, utilizando como referencia la herramienta *Google Trends*, hemos analizado el nivel de asociación presente en el mercado entre Mendoza y los conceptos *Puente del Inca* y *Aconcagua*.



Por un lado, se percibe que las consultas relativas al sub-destino Puente del Inca están completamente relacionadas con el término *Mendoza*. Por lo que se refiere al nivel de frecuencia con la que se conectan estos dos conceptos en las búsquedas, vemos como, en las dos principales consultas relacionadas con Puente del Inca, *Mendoza* es el primer término de asociación.



En este caso, se observa como el destino Aconcagua se percibe con mayor desconocimiento en las consultas. En las búsquedas realizadas con mayor frecuencia, este término se consulta de manera individual, puesto que no existe una conexión establecida entre la provincia de Mendoza y el Cerro Aconcagua.

3.1.3. Estrategia de comunicación por sector:

De cara a establecer la estrategia de comunicación para cada uno de los sectores que consideramos estratégicos en la alta Montaña de Mendoza realizaremos un análisis detallado de cada uno de ellos como paso previo a establecer las líneas básicas de la estrategia de comunicación a desarrollar.

Para cada uno de los segmentos principales analizaremos los elementos clave a nivel de comunicación:

- ¿Cuáles serán los objetivos de la comunicación?
- ¿En qué elementos diferenciadores nos basaremos para reforzar esa comunicación?
- ¿Cuáles serán los sub-destinos principales para este tipo de turismo?
- ¿A qué segmento objetivo de público nos dirigimos?
- ¿Qué canales utilizaremos para establecer la comunicación?

A continuación, definiremos los tres segmentos principales donde orientar nuestra estrategia de comunicación de manera diferenciada.

- El **turismo generalista** (basado en iconos 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** se 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** se pretende disfrutar de un lugar mediante la realización de actividades deportivas de un riesgo mayor o menor y que requieran una cierta actividad física.

3.1.3.1. Turismo generalista:

El turismo generalista es aquel tipo de turismo que busca en sus viajes poder visitar los iconos más reconocidos del destino. La Alta Montaña de Mendoza no es actualmente un destino visitado por la mayoría de este tipo de turismo que visita Mendoza.



Objetivos:

- Comunicar la relación entre Mendoza y el Aconcagua, de manera que se promueve la visita de un icono 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 iconos 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.

Diferenciadores:



Aconcagua

Oportunidad de realizar tranquilos paseos con espectaculares vistas al Aconcagua, el mayor cerro de América y a sus grandiosos valles.



Paisajes naturales

La Alta Montaña de Mendoza ofrece una infinidad de paisajes naturales de incomparable belleza.



Iconos culturales

Combinación de lugares con un significativo pasado histórico como el Puente del Inca en una experiencia singular.



Gastronomía y enología

Los anteriores atractivos turísticos se contemplan disfrutando de productos reconocidos mundialmente, como son la gastronomía de la región y, especialmente, el vino mendocino.



Productos experienciales

El recorrido por el Alta Montaña de Mendoza se complementa con actividades experienciales como son realizar la ruta de los héroes y dar un paseo nocturno observando las estrellas.

Estrategia a nivel nacional

- Ubicaciones:



Este turismo se desarrollará principalmente en Las Cuevas, Aconcagua y Puente del Inca.

- **Target:**

Considerando que el presupuesto disponible es limitado y que se requiere priorizar, destinaremos los esfuerzos de marketing a los siguientes segmentos, pese a saber que otros grupos también visitarán la Alta Montaña.



- **Canales:**

Debido al predominio de turismo nacional en la provincia de Mendoza, la mayor parte de nuestra inversión en comunicación irá destinada principalmente a este segmento que llega a la provincia, pero no visita la Alta Montaña.

En este primer enfoque, centrado en el turista nacional y, por cuestiones de idioma y caracterización del turista, potenciaremos los siguientes canales:



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 costes 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, debemos potenciar nuestros perfiles y la presencia de nuestra marca en las redes sociales, así como desarrollar presencia en medios locales en forma de noticias. De este modo, posicionaremos correctamente nuestra marca en la red e incrementaremos 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, nuestro *target* son los influencers de perfil micro, puesto que tienen capacidad para llegar a un target más concreto con menor inversión requerida.

Ofrecemos estos ejemplos como posibles influencers a colaborar para difundir la Alta Montaña de Mendoza en sus canales online:

<https://www.lanacion.com.ar/2088610-influencers-viajeros-a-quien-seguir-si-te-vas-de-vacaciones>

<http://www.revistaohlala.com/2056231-5-cuentas-de-instagram-de-viajes-que-la-rompen>

Otras iniciativas

Inversión puntual a corto plazo en diferentes iniciativas para conseguir asociación de marcas y los dos principales objetivos de comunicación para nuestra marca: conocimiento y conexión de marca. Ejemplos serían ofrecer como premio en concursos de TV nacionales de referencia un tour o estancia en la Alta Montaña, por otra parte, 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, como hemos analizado previamente, existe un 80% de los visitantes a la provincia de Mendoza que llega por carretera, motivo por el cual se recomienda colocar carteles en las autopistas y zonas más transitadas, de forma que se asocien Mendoza y el Aconcagua.



Estrategia a nivel internacional

Ubicaciones:



Target:



Parejas adultas
(+30 años)



Grupos de amigos
(30-45)



Interesados en
cultura y
naturaleza



Nivel adquisitivo
medio-alto

Canales:



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, debemos seguir aportando el mismo valor que para los turistas nacionales, ofreciendo contenido online como mejor opción por su creciente difusión entre los usuarios y por su bajo coste.



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.

Pretendemos 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 destinará a publicidad física en los aeropuertos.



Banners

Utilizar banners promocionales para promover el destino a usuarios hayan buscado o reservado vuelos, alojamiento o tours para viajes en la provincia de Mendoza.

3.1.3.2. Turismo de nieve

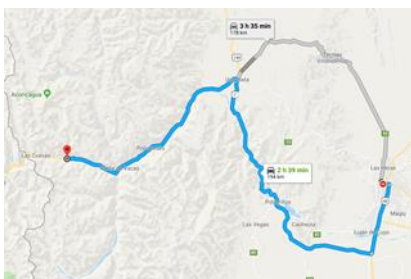
El sub-destino destinado al turismo de nieve en la Alta Montaña de Mendoza será el de Penitentes, que actualmente ya ofrece este producto a pesar de disponer de unas instalaciones anticuadas tanto a nivel de alojamiento como del centro de esquí.



Objetivos:

- 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.

Diferenciadores:



Proximidad

La estación de esquí de Penitentes se encuentra en la provincia de Mendoza, en el centro de la zona donde se pretende captar al gran público regional.





Deporte

Oportunidad de realizar una actividad activa en familia que sea accesible para todas las edades y atractiva para la iniciación a un nuevo deporte.



Paisajes naturales

En Penitentes el deporte se combina con la espectacularidad de unas vistas únicas del paisaje de alta montaña que completan la experiencia.



Alojamiento asequible

Penitentes dispondrá de una amplia oferta de alojamientos asequibles en forma de hoteles y apartamentos ideales para atraer turismo regional

Estrategia a nivel regional

Ubicaciones:



Este turismo se desarrollará principalmente en Penitentes, aunque esto no excluye que pueda haber actividades para familias en otros sub-destinos, como por ejemplo Polvaredas (camping), Puente del Inca, Aconcagua, etc.

Target:



Grupos escolares



Familias con niños



Grupos de amigos
(20-40)



Interesados en
diversión en la
nieve



Nivel adquisitivo
medio-bajo

Canales:



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 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.

3.1.3.3. Turismo de aventura:



Objetivos:

- Comunicar a jóvenes, grupos de amigos y entusiastas de los deportes la propuesta única de disfrutar de turismo aventura al mismo tiempo que se disfruta del patrimonio de cultural de la Alta Montaña de Mendoza.
- Persuadir al mercado aventurero potencial sobre una experiencia completa y enriquecedora, con múltiples experiencias únicas y con actividad física a lo largo del valle que rodea la cima de América.



Diferenciadores:



Aconcagua

Realizar actividad física en un entorno único como es el Parque Provincial del Aconcagua, donde desconectar y descubrir paisajes excepcionales



Accesibilidad

Facilidad de acceso mediante Punta de Vacas, lugar establecido como punto de acceso para las expediciones de Alta Montaña desde donde empezar a disfrutar de actividades de aventura.



Paisajes naturales

La actividad física realizada en la zona se complementa con preciosos paisajes naturales que permiten disfrutar de la naturaleza mientras se practican actividades deportivas.



Variedad de productos de deporte y aventura

Disfrutar de un gran número de apasionantes actividades deportivas y de aventura, haciendo trekking, en bicicleta, o a caballo en un marco singular.



Complementariedad de productos experienciales

Existencia de variedad de productos experienciales que hacen sentirte vivir una ocasión especial mientras se realiza actividad física moderada. Por ejemplo, realizar un paseo nocturno disfrutando de las estrellas o recorrer la ruta de los héroes.

Estrategia a nivel nacional:

Ubicaciones:



Se incluye el sub-destino de Las Cuevas, Aconcagua y Punta de Vacas, orientados a actividades específicas y relativamente más exigentes a nivel físico.

Target:



Familias con
adolescentes



Parejas jóvenes
(25-40)



Grupos de amigos
(20-40)



Apasionados de la
práctica deportiva
en la naturaleza



Buena forma física



Nivel adquisitivo
medio

Canales:



Redes sociales

Potenciar 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.



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 están buscando y/o reservando viajes a Mendoza, así como 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 ser una vez los productos propuestos hayan sido desarrollados, para evitar el efecto contrario al que se pretende.

Estrategia a nivel internacional:

Ubicaciones:



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

Target:



Canales:

Los canales que utilizaremos serán muy parecidos a los definidos para el turismo de iconos para atraer turismo internacional, suprimiendo contenido offline debido a que el segmento anterior abarca mucho más mercado, por lo tanto, el retorno es mayor considerando el coste elevado de promocionar contenido vía canal offline.



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

La necesidad de atraer a un público más específico, no tan gran público. 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.

En nuestro caso, la misma estrategia se aplicaría para la Alta Montaña de Mendoza, potenciando el turismo de aventura y, especialmente, el Aconcagua.



Presencia en travelogues internacionales:

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 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. Pretendemos que portales líderes como **lonelyplanet** adapten el concepto que ofrecen sobre Mendoza.



Banners

Se recomienda utilizar banners para captar la atención de la marca que pretendemos promover en el usuario que visita portales online interesado en vuelos o alojamiento en Mendoza.



3.2. Estrategia de comercialización

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

3.2.1. Comercialización en destino

Este primer nivel de clasificación está orientado para aquella 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
- *Cross-selling* mediante empresas vitivinícolas de la provincia
- *Cross-selling* mediante hoteles

3.2.1.1. Agencias viaje de Mendoza (tours)

Las agencias de viaje tienen que ser un punto de venta de tours a la Alta Montaña de Mendoza.

Así, cuando el turista nacional o internacional se encuentre en la provincia de Mendoza 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.

Estas agencias pueden ser tanto orientadas a nivel nacional (ej. Almundo) como de carácter más regional (ej. Backpackers Travel). Lo importante es su ubicación física en Mendoza.

3.2.1.2. Empresas vitivinícolas (cross-selling)

El enoturismo es uno de los principales motivos para visitar la provincia de Mendoza, fomentando la oferta de múltiples tours a lo largo de las bodegas más destacadas de la provincia.

En algunos casos, algunos turistas no tienen totalmente cerrado qué van a hacer en Mendoza aparte de visitar bodegas, y en otros casos, a las bodegas les podría interesar para oferta producto complementario a su oferta para captar más clientes.

Por ello, sería interesante que las bodegas pudieran ofrecer y comercializar (bajo un modelo de comisión y/o de venta de vino) producto turístico de la Alta Montaña de Mendoza.

3.2.1.3. Hoteles (cross-selling)

El sector hotelero también puede 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.

En el momento en el que los clientes de los hoteles pregunten por posibles rutas o recorridos alejados del centro de la provincia, recibirán información y promociones exclusivas para realizar el tour que más se ajuste a sus prioridades y tiempo en la Alta Montaña.

Debido al mayor mercado existente, el segmento mayoritario a atraer son los turistas de iconos, seguidos por los turistas de aventura.

Por otro lado, el componente MICE está presente en Mendoza, hecho que puede aprovecharse para generar demanda, especialmente para el visitante *bleisure*, dispuesto alargar su estadía en Mendoza para disfrutar del ocio, en este caso de los iconos naturales y culturales de la Alta Montaña.

Este cross-selling incluye los hoteles donde se realizan las reuniones de negocios celebradas en Mendoza, que pueden ofrecer estos productos para visitar la Alta Montaña.

3.2.2. Comercialización en origen

3.2.2.1. 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 emisor 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:

- a) Agencias de viaje
- b) Operadores locales
- c) Compañías de transporte

a) Agencias Viaje

Se pretende que las agencias de viaje ubicadas en estas ciudades de Argentina organicen directamente la venta del producto/tour hasta el destino Alta Montaña Mendoza.

De este modo, las dos modalidades de transporte que difieren son, por un lado, elegir transporte por carretera hacia el destino (más barato, pero más lento) o, por otro lado, decantarse por el transporte aéreo (más rápido, pero más caro).

El potencial cliente dispondrá de dos alternativas, la compra online y la compra offline, para recibir los paquetes turísticos ofrecidos y tomar una decisión de manera cómoda en base a sus intereses y prioridades de viaje.

a.1. Online

A nivel de mercado nacional, la tendencia es comprar en agencias de viaje online argentinas, especialmente teniendo en cuenta el hecho de garantizar el precio en pesos en el momento de la compra.



Por tanto, en este mercado, los portales con mayor facturación son:

- Despegar.com
- Tucano Tours
- Biblos
- Al mundo.com
- OLA

a.2. Offline

El método más tradicional y personalizado es dirigirse a una agencia de viaje para contratar el pack a la medida del usuario.

En base a datos del año 2016 de REPORTUR, hemos analizado las principales agencias de viaje de Argentina por número de puntos de venta.

Por este motivo, estas agencias deberían ser las más prioritarias a ofrecer nuestro producto (ordenadas por número de puntos físicos de venta de mayor a menor):

- Lozada Viajes
- Almundo
- Buquebus Turismo
- Babel Viajes
- Viajes Falabella
- Pezzati Viajes
- Tije Travel
- Garbarino Viajes
- Best Day Argentina
- Ati Viajes

b) Operadores locales derivados desde portal web propio

El último canal que ofrecerá la posibilidad de adquirir producto a través de los negocios turísticos que estén establecidos en la Alta Montaña de Mendoza, ya sea por web, email o teléfono.

Para ello, será necesario optimizar el SEO de nuestro portal para mejorar los rankings de tráfico web, y posteriormente facilitarles los datos de contacto para que se comuniquen con los operadores del producto que les interese.

c) Compañías de transporte

A nivel nacional existen dos opciones: transporte aéreo y terrestre.

En el caso del transporte terrestre, el ómnibus representa más de la mitad de llegadas a Mendoza, y el transporte aéreo, alrededor de un 20%.

Por ello, se podrían establecer relaciones comerciales con los principales agentes del sector de estos transportes, para que incorporasen producto de la Alta Montaña como complementario a su portafolio, de forma que diesen más valor al consumidor.

Estas compañías de transporte obtendrían comisiones por producto vendido para la Alta Montaña de Mendoza.

Entre las empresas de transporte terrestre susceptibles a involucrar, se incluyen las siguientes:

- Cata Internacional
- Chevallier
- El Rapido Int.S.R.L.
- Via Tac
- FlechaBus
- Aut Andesmar S.A.
- San Juan Mar del Plata



3.2.2.2. A nivel internacional

En el último grupo, nuestra estrategia se orienta al mercado extranjero que se encuentra en su país de origen. En esta situación, también diferenciaremos la estrategia de comercialización entre 3 canales:

- **a) Agencias de Viaje**
- **b) Operadores locales**
- **c) Agregadores de productos turísticos**

a) Agencias de Viaje

Las agencias de viaje son canales de comercialización claves a nivel internacional para ofrecer paquetes turísticos a los mercados extranjeros.

En este sentido, existe un alto mercado potencial en países como Chile, Brasil, Estados Unidos y, al mismo tiempo, gran parte de Europa, que tiende a contratar sus viajes vía paquetes turísticos y a los cuales debemos atraer ofreciendo nuestros productos.

a.1. Online

Siendo este el principal canal en auge, sería importante contactar con los principales agentes de los países a los cuales se quiera orientar la Alta Montaña: Brasil, EEUU, Chile, Francia, UK, etc., y ofrecerles nuestros productos, acompañado de contenido: texto, fotos, videos, etc.

El objetivo es que incorporen Mendoza y su Alta Montaña dentro de los principales paquetes a Argentina.

a.2. Offline

Las principales agencias de viajes offline y turoperadores de estos países tienen que ser contactados también, cuyos comerciales además deberán ser formados con nuestro producto.

Para identificar a estos agentes, se sugiere asistir a las principales ferias y workshops, tanto generalistas (para el turismo que busque los iconos de Argentina).

b) Operadores locales derivados desde portal web propio

Tal como se ha explicado anteriormente, en nuestro portal web mostraremos producto a comprar de la Alta Montaña, y facilitaremos los datos para comunicarse directamente con el operador.

De nuevo, para ello será necesario hacer inversiones en SEO (contenido) y SEM (anuncios muy segmentados en países target).

c) Agregadores de productos turísticos

Otra opción posible para la comercialización de productos a nivel internacional sería la inserción de productos en agregadores turísticos (ej. Viator). Para ello, se deberá guiar a los operadores para conseguir esta inserción, a través de contenido de calidad y dándoles las claves para triunfar en este canal.

4. Fuentes de información

4.1. Trabajo realizado

- Trabajo de campo realizado por Jesús Roca y Mariano Hervás.
- Reuniones con miembros de EMETUR y el resto de personal implicado en el proyecto.
- Reuniones con expertos de producto de turismo de naturaleza y aventura.
- Trabajo de análisis de datos y búsqueda de información complementaria para el proyecto.

4.2. Análisis de fuentes secundarias

- Obtención de información a nivel de visitantes a Mendoza, la Alta Montaña de Mendoza, y el Parque Provincial Aconcagua.
- Obtención de información a nivel de posicionamiento de marca aplicables a la Alta Montaña de Mendoza.
- Obtención de información de estrategias de comunicación y de comercialización.

4.3. Bibliografía consultada para el proyecto

- Adventure Travel Trade Association, 2017. *Adventure Travel Trends Snapshot 2017*
- Adventure Travel Trade Association, 2017. *Out in Front: Tracking Women's Leadership in Adventure Travel*
- C. Fuchs, A. Diamantopoulos. *Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective.*
- DN Zurick. *Adventure travel and sustainable tourism in the peripheral economy of Nepal*
- EMETUR. *Análisis de las estadísticas y la evolución del ingreso de las temporadas Aconcagua*
- EMETUR. *FODA Socioeconómico*
- EMETUR. *Parque Aconcagua Estadísticas al 31-3-17*
- J Mohr, JR Nevin. *Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective*
- LR Kahle, SE Beatty, P Homer. *Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life style (VALS)*
- M Suján, JR Bettman. *The effects of brand positioning strategies on consumers' brand and category perceptions: Some insights from schema research.*
- Nic Newman with Richard Fletcher, Antonis Kalogeropoulos, David A. L. Levy and Rasmus Kleis Nielsen. *Reuters Institute Digital News Report 2017.*
- Robert J. Kwortnik. *Positioning a Place- Developing a Compelling Destination Brand.*
- Sara Burkhard, Nicole Kow and Lucy Fuggle, 2017. *Travel Trend Report 2017*
- UNWTO (United Nations World Tourism Organization), 2014. *Global Report on Adventure Tourism.*

ANEXO III

DECLARACIÓN JURADA

Por la presente, en el marco la presentación de mi oferta a la Licitación Pública Nacional que tiene por objeto la Concesión del derecho de uso y explotación del Centro de Montaña Villa Los Penitentes, ubicado en Ruta Internacional N° 7, Uspallata, Departamento de Las Heras, Provincia de Mendoza, **declaro bajo juramento:**

Personas Jurídicas	
Denominación	
Razón Social	
CUIT	
Domicilio Real	
Domicilio Legal	
Domicilio electrónico	
Teléfono	
Representante Legal (Apoderado)	
Representante Técnico	
Personas Humanas	
Nombre y Apellido	
DNI.	
CUIT	
Domicilio Real	
Domicilio Legal	
Domicilio electrónico	
Teléfono	
Representante Legal (Apoderado).	
Representante Técnico	
Cantidad de cajas o paquetes en las que se presenta la Oferta y código que las individualiza.	

Y manifiesto/amos bajo juramento:

- La voluntad expresa declarada a través de los organismos estatuarios de participar en el presente llamado a Licitación.
- Conocer y aceptar el Pliego de Condiciones Generales, Particulares y Técnicas y sus Anexos I, II, III, IV y V, y demás Circulares, y documentación contractual en todas sus partes, sin formular observaciones, ni impugnaciones, ni reserva alguna, renunciando a cualquier acción administrativa o judicial que se derive de la misma.
- Conocer el lugar y estado en que se encuentra el objeto de la presente licitación, renunciando a cualquier reclamo administrativo o judicial que se pudiere derivar del mismo.
- No haber rescindido, durante los últimos diez (10) años, algún contrato de concesión en la República Argentina o en el exterior.

-
- No poseer impedimentos para contratar con la Provincia de Mendoza.
 - No tener procesos de quiebra en los últimos cinco (5) años.
 - No poseer juicios por cobro de deudas Impositivas con decisión judicial o administrativa basada en autoridad de cosa juzgada e impaga.
 - No tener inhabilitación vigente de la Sociedad o empresa y/o de sus directores y síndicos por condena judicial basada en autoridad de cosa juzgada.
 - La veracidad y exactitud de toda la información aportada a la presentación.

Asimismo, autorizo/zamos a la Comisión de Preadjudicación para requerir información relacionada con la presentación, a los organismos públicos o privados mencionados en los antecedentes técnicos y económicos de la Oferta.

En caso de litigio me/nos someteré/remos a la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios, de la Primera Circunscripción Judicial de la Provincia de Mendoza, República Argentina, para los conflictos que puedan suscitarse con respecto a la Licitación, con renuncia a todo otro fuero o jurisdicción y al Fuero Federal, o el Internacional ante tribunales arbitrales, especialmente ante el CIADI (Centro Internacional de Arreglo de los Diferendos por las Inversiones) en el marco de cualquier Convenio Internacional de Protección de Inversiones o instrumento similar que pueda alegarse, así como también la renuncia expresa a la oponibilidad y ejecutoriedad de eventuales fallos dictados por tribunales internacionales en el territorio de la República Argentina.

La presente declaración carece de validez si no están certificada(s) la(s) firma(s) estampada(s) por Escribano Público.

ANEXO IV

PLANILLA DE PUNTAJE

OFERTA: Las ofertas serán evaluadas y calificadas de acuerdo a los siguientes indicadores y puntajes respectivos:

- 1) Antecedentes.
- 2) Propuesta Técnica/ Plan de Negocios.
- 3) Capacidad Económico-Financiera y Desempeño Empresario.
- 4) Plan de Inversión.

A cada uno de estos rubros se les asignará una puntuación cuya sumatoria alcanzará los 100 puntos, siendo este valor la puntuación más alta que puede asignarse a una oferta elegible.

1) **ANTECEDENTES (30 puntos)**

<u>Antecedentes</u>	<u>Descripción</u>	<u>Puntaje máximo</u>
Explotación de Centros de Esquí	Se asignará el máximo puntaje previsto a la oferta que demuestre la mayor capacidad de esquiadores/hora en la explotación de centros de esquí, radicados en el ámbito nacional y/o internacional. Las restantes ofertas serán calificadas conforme el criterio de proporcionalidad, según la capacidad demostrada.	10
Explotación de servicio hotelero	Se asignará el máximo puntaje previsto a la oferta que acredite la explotación del servicio hotelero con la mayor cantidad de plazas de alojamiento en el mercado nacional o internacional, en los últimos cinco años anteriores al del llamado de esta licitación. Las restantes ofertas serán calificadas conforme el criterio de proporcionalidad, según la capacidad demostrada.	5
Explotación de servicios gastronómicos	Se asignará el máximo puntaje previsto a la oferta que acredite la mayor antigüedad en la explotación de servicios gastronómicos en el mercado nacional e internacional. Las restantes ofertas serán calificadas conforme el criterio de proporcionalidad, según la antigüedad demostrada	5
Explotación de Turismo Aventura	Se asignará el máximo puntaje previsto a la oferta que acredite experiencia de explotación de la mayor cantidad de actividades de "turismo aventura", similares a las contempladas por la Res.492/96 y Res.293/19 del Emetur (trekking, ascensiones,	10

	overlanding, cabalgatas, mountainbike, safari fotográfico Canopy, tirolesa, espeleísmo, etc.) Las restantes ofertas serán calificadas conforme el criterio de proporcionalidad, según la cantidad demostrada.	
--	---	--

IMPORTANTE: La demostración de cada uno de los indicadores de puntaje se cumplirá mediante la documentación que acompañen a tal efecto los oferentes y/o cualquier fuente de información verificable de acceso público (ej. sitios web institucionales u oficiales)

2) Propuesta Técnica/ Plan de Negocios (45 puntos)

<u>Propuesta Técnica/ Plan de Negocios</u>	Sub. Item	Descripción	Puntaje Máximo
Infraestructura	I. Medios de elevación y de arrastre	La propuesta incluye la instalación, desarrollo e implementación de nueva infraestructura para medios de elevación (esquí). Las ofertas que no incluyan desarrollos nuevos serán calificadas sin puntaje.	5
		La propuesta incluye la instalación, desarrollo e implementación de nueva infraestructura para medios de arrastre. Las ofertas que no incluyan desarrollos nuevos serán calificadas sin puntaje.	4
		La propuesta incluye la refuncionalización /reparación de los medios de elevación y de arrastre existentes. Las ofertas que no incluyan dicha refuncionalización serán calificadas sin puntaje.	3
	II. Hotelera	Se asignará el máximo puntaje previsto a la oferta que proponga la infraestructura edilicia hotelera de mayor clase y categoría, conforme la clasificación prevista por la Res. 568/07 EMETUR de Alojamiento Turístico. Las demás propuestas serán calificadas conforme el criterio de proporcionalidad, según la clase y categoría ofertada.	7
		Se asignará el máximo puntaje previsto a la oferta que proponga la mayor cantidad de plazas para la prestación del servicio hotelero. Las restantes ofertas serán calificadas	5

		conforme el criterio de proporcionalidad, según la cantidad de plazas propuestas.	
	III. Gastronómica	Se asignará el puntaje previsto a las ofertas que incluyan en su propuesta, la construcción de nueva infraestructura de servicios gastronómicos. Las ofertas que no incluyan desarrollos nuevos serán calificadas sin puntaje.	3
		Se asignará el puntaje previsto a las ofertas que incluyan en su propuesta, la refuncionalización de la infraestructura existente para los servicios gastronómicos. Las ofertas que no incluyan dicha refuncionalización serán calificadas sin puntaje.	2
	IV. Urbanística	Se otorgará el puntaje previsto a las ofertas que incluyan una propuesta de instalación, renovación y/o refuncionalización del sistema de alumbrado e iluminación en los diferentes sectores de prestación de servicios, dentro del área objeto de concesión. Las ofertas que no incluyan proyecto de refuncionalización serán calificadas sin puntaje.	2
		Se otorgará el puntaje previsto a las ofertas que incluyan una propuesta de ampliación y/o refuncionalización del servicio de estacionamiento vehicular dentro del área objeto de concesión. Las ofertas que no incluyan proyecto de refuncionalización serán calificadas sin puntaje.	1
	V. Sanitaria	Se otorgará el máximo puntaje previsto a la oferta que proponga la infraestructura de servicios sanitarios con la mayor capacidad de uso medida según la cantidad de usuarios/día. El resto de las ofertas serán calificadas según el criterio de proporcionalidad.	5
Servicio Gastronómico	I. Platos típicos de la Zona	Se otorgará el puntaje previsto a la oferta que incluya en su propuesta de servicio gastronómico, la provisión de platos identitarios de la zona que permitan promocionar la gastronomía de Mendoza. Las ofertas que no incluyan esta propuesta serán calificadas sin puntaje.	1
Servicio Turismo Aventura y Recreativo	I. Actividades	Se otorgará el máximo puntaje previsto a la oferta que proponga la mayor variedad de actividades de "turismo	7

		<p>aventura”, similares a las contempladas en Res.492/96 y Res.293/19 del Emetur (trekking, ascensiones overlanding, cabalgatas, mountainbike, safari fotográfico Canopy, tirolesa, espeleísmo, etc.) Las restantes ofertas serán calificadas conforme el criterio de proporcionalidad, según la variedad propuesta.</p>	
--	--	--	--

3) Capacidad Económico-Financiera y Desempeño Empresarial (10 puntos totales)

Ratio	Descripción				Fórmula p/ Indicador	Puntaje Máximo
Capital de Trabajo	Activo Corriente (AC)	Pasivo Corriente (PC)			AC-PC	4
Liquidez corriente	Activo Corriente (AC)	Pasivo Corriente (PC)			AC/PC	3
Solvencia	Activo Corriente (AC)	Activo no Corriente (ANC)	Pasivo Corriente (PC)	Pasivo no Corriente (PNC)	(AC+ANC) / (PC+PNC)	1
Endeudamiento	Pasivo Corriente (PC)	Pasivo no Corriente (PNC)	Patrimonio Neto (PN)		(PC+PNC) /(PN)	2

- a. **Capital de trabajo:** se asignará el máximo puntaje previsto (4 puntos) a los oferentes que acrediten un capital de trabajo igual o superior al 20% del monto total de su plan de inversión propuesto, siempre que el plazo de ejecución del mismo sea igual o menor a cinco años. Se calificará con 1 punto a los oferentes que dispongan un capital de trabajo inferior al 20% del monto total de la inversión propuesta y/o cuando el plazo de ejecución de dicha inversión sea mayor a 5 años.
- b. **Liquidez corriente:** se calificará con 2 puntos al oferente que acredite un indicador entre 1,5 y 2. Quienes se encuentren fuera de dicho rango serán calificados con 0 (cero) punto.
- c. **Solvencia:** se calificará con 1 punto al oferente que acredite un indicador igual o mayor a 2. Quienes se encuentren fuera de dicho rango serán calificados con 0 (cero) punto.
- d. **Endeudamiento:** se calificará con 2 puntos al oferente que acredite un indicador entre 0,40 y 0,60. Quienes se encuentren fuera de dicho rango serán calificados con 0 (cero) punto.

4) Plan de Inversión (15 puntos totales)

Indicador	Puntaje máximo
1-Plazo de Ejecución de las Obras detalladas en la Propuesta Técnica	4
2- Factibilidad de la inversión:	
i. Monto de la inversión	6
ii. Esquema financiero	5

1- Plazo de Ejecución de las Obras detalladas en la Propuesta Técnica

Se asignará el puntaje máximo previsto (4) a la oferta que proponga cumplir / ejecutar el 100% del plan de obras de infraestructura detalladas en su propuesta técnica

dentro de los primeros cinco años del plazo de concesión, contados desde la fecha de la entrega efectiva del inmueble objeto de concesión (conforme al Artículo 54º del presente Pliego).

Las demás ofertas serán calificadas conforme el mayor plazo previsto, descontando un punto (1) sobre el puntaje máximo establecido, en razón de cada año adicional indicado en la propuesta técnica. Las ofertas que contemplen un plazo de ejecución de las obras, que sea superior a los 8 años, serán calificadas sin puntaje.

2- Factibilidad de la inversión

i. Monto total del Plan de Inversión

Se otorgará el puntaje máximo previsto (6) a la oferta que proponga el mayor monto de la inversión (medido en dólares estadounidenses) a ejecutar dentro de los primeros cinco años de la concesión. Las ofertas que propongan ejecutar su Plan de Inversión en más de cinco años, serán calificadas según el criterio de proporcionalidad.

ii. Esquema financiero:

Se otorgará el puntaje máximo previsto (5) a la oferta que disponga un esquema financiero para el Plan de Inversión que asegure la mayor proporción del fondeo del mismo, mediante fuentes de financiamiento propias (ej. capital de trabajo según último balance ejercicio 2023, disponibilidades líquidas y corrientes, etc.) u otras fuentes externas de carácter objetivo y comprobables al momento de la presentación de las ofertas (ej. proforma de préstamos de entidades financieras de primera línea). Las restantes ofertas serán calificadas conforme el criterio de proporcionalidad, en virtud de la incidencia porcentual de las fuentes de financiamiento efectivamente demostradas.

ANEXO V

FORMULARIO DE OFERTA ECONÓMICA

Por la presente, me/nos dirijo/jimos a Ud. a fin de presentarle Propuesta Económica a ser considerada en el presente llamado a Licitación.

De conformidad a lo exigido por el Art. 24º numeral 24.9 del Pliego de Condiciones Generales y Particulares proponemos un Canon mensual equivalente al% de la facturación mensual bruta por la explotación de la concesión, incluyendo todas las actividades y servicios que se presten en el predio.

La presente declaración carece de validez si no están certificada(s) la(s) firma(s) estampada(s) por Escribano Público.



Gobierno de la Provincia de Mendoza
República Argentina

Hoja Adicional de Firmas
Pliego

Número:

Mendoza,

Referencia: Pliego de Condiciones Generales, Particulares y Tecnicas CMP

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 331 pagina/s.