



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

INVESTIGACIÓN DE MERCADO: MERCADO TURÍSTICO DE MALARGÜE

Trabajo de Investigación

POR

Juan Pablo Caro

juanpablocaro1@gmail.com

Profesor tutor

María Concepción Chiavacci

M e n d o z a - 2 0 1 5

ÍNDICE

Introducción.....	1
CAPÍTULO I - RECOPIACIÓN DE DATOS PRIMARIOS: DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS A APLICAR.....	6
Metodología de la investigación.....	6
Técnicas de investigación.....	7
1. Cliente misterioso.....	7
2. Observación Manifiesta.....	12
3. Focus Group.....	14
4. Entrevistas.....	16
CAPÍTULO II – ANÁLISIS DE LA OFERTA DE MALARGÜE.....	22
Introducción.....	22
Datos de clasificación.....	22
Análisis de la oferta.....	24
1. Análisis de los atractivos turísticos de Malargüe.....	25
2. Análisis del alojamiento.....	51
3. Análisis de la gastronomía y bares.....	64
4. Análisis de los servicios.....	67

CAPÍTULO III – ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	78
1. Análisis del macroentorno.....	79
ANÁLISIS PEST.....	79
2. Análisis de microentorno.....	90
1. Análisis de los clientes.....	90
2. Análisis de la competencia.....	92
3. Conclusiones del análisis del macroentorno y microentorno.....	102
CAPÍTULO IV – ANÁLISIS FODA.....	106
Matriz FODA.....	108
Cursos de acción posibles.....	109
Acciones FO.....	109
Acciones FA.....	110
Acciones DO.....	111
Acciones DA.....	112
CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE MEJORA.....	114
Conclusiones.....	114
Conclusiones adicionales.....	115
1. Atractivos turísticos.....	115
2. Hospedaje.....	117

3. Gastronomía y bares.....	118
4. Servicios.....	118
5. Clientes.....	120
6. Competidores.....	120
Cursos de acción sugeridos.....	120
Referencias Bibliográficas.....	122
Anexos.....	127

INTRODUCCIÓN

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Durante las últimas dos décadas el sector turístico del departamento de Malargüe ha ido adoptando una posición competitivamente desfavorable en relación a sus principales competidores (San Rafael, Mendoza Capital y San Luis), lo cual resulta difícil de comprender debido a su enorme potencial natural.

A simple vista puede advertirse que el departamento malargüino posee un potencial natural elevadísimo, difícilmente igualable por otros sitios en el país. Su diversidad paisajística abarca montañas, valles, lagos, llanos, lagunas, ríos, nieve, cavernas, volcanes, restos fósiles, etc., sin mencionar que uno de sus atractivos principales (La Payunia) ha sido nominado para ser declarado patrimonio de la humanidad por la UNESCO. Sin embargo, su enorme potencial natural no es acompañado con un desarrollo equiparable en el sector turístico, capaz de potenciar al máximo el aprovechamiento de estos recursos.

La problemática antes mencionada deja en claro la necesidad de desarrollar una investigación en profundidad que permita conocer las causales de esta realidad, la cual tiene consecuencias importantes para el desarrollo económico y social del departamento. Luego de haber visitado Malargüe y de haber sido testigo presencial de la situación descrita a priori, se ha decidido enfocar el trabajo de investigación en esta temática.

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA EN CUESTIÓN

Durante los últimos 20 años la oferta turística de Malargüe se ha mantenido prácticamente estática, sin grandes mejoras y sin el desarrollo de nuevos atractivos para los viajeros, mientras que sus principales competidores han tenido un desarrollo exponencial. Las autoridades del departamento han sido conscientes de este deceso progresivo en la competitividad, motivo por el cual hace más de 10 años se ha promovido desde el sector público el desarrollo de investigaciones de campo y se ha invertido una parte significativa del presupuesto con el propósito de revertir esta situación poco favorable.

La historia que ha transcurrido en la última década pareciera dejar en claro que los intentos desesperados del sector público por resolver el problema en cuestión no han tenido efectos positivos y que la posición poco competitiva aún se mantiene, a la vez que existe una disgregación político-sectorial cada vez más acentuada que contribuye negativamente a la solución de la situación problemática antes presentada.

Actualmente, y siguiendo con la misma corriente de acción de los últimos años, Malargüe se encuentra desarrollando una investigación a través de una consultora local con el propósito de dar solución a la situación de fisura del sector turístico. Se trata de un proyecto de duración anual que pretende evaluar el desempeño del sector turístico en las cuatro estaciones del año y proporcionar estrategias de acción puntuales a seguir en cada una de ellas.

FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO

Dos motivos fundamentales que impulsaron la realización del trabajo de investigación son:

En primer lugar, el hecho de haber participado con anterioridad de un trabajo en el departamento de Malargüe que dio la posibilidad de conocer todo su potencial y al mismo tiempo la gran cantidad de dificultades que enfrenta para competir en el turísticamente. Una de las principales motivaciones es la de poder hacer un aporte de valor a los miembros del departamento, tanto a las autoridades como a los ciudadanos y demás actores involucrados en el sector de turismo, para que puedan mejorar su perfil competitivo y potenciar su desarrollo. Considero que un estudio de este estilo, con un posible impacto positivo en el crecimiento de uno de los departamentos más importantes de nuestra provincia ha de ser calificado como de sumo interés.

En segundo lugar, se razona que llevar a cabo un trabajo de investigación de ésta índole, por tratarse de una temática rica en contenido y en diversidad y carente de limitantes en cuanto al modo de proceder, da la posibilidad de realizar una labor sumamente rica y provechosa en lo personal y profesional, permitiendo enfocarla desde múltiples dimensiones y combinar herramientas varias de análisis.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general del trabajo de investigación es comprender en profundidad la situación competitiva de Malargüe dentro del sector turístico, así como su posicionamiento comparativo en relación

a sus principales rivales. Más específicamente, se desean comprender los motivos de la falta de competitividad y su imposibilidad de posicionarse como líder dentro del sector. Dicho en otras palabras, el estudio se enfocará en el “POR QUÉ” de la situación.

Se desea hacer un análisis de la oferta turística actual y potencial del departamento y de sus principales competidores así como de la demanda del sector, con el propósito de confeccionar un diagnóstico técnico y profesional de la situación actual y futura, para luego proponer medios de acción estratégicos dirigidos a mejorar la posición competitiva de Malargüe en este sector.

Algunos objetivos más específicos o puntuales de la investigación son:

- Hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de la oferta de Malargüe.
- Realizar un análisis de la demanda actual en materia de turismo y evaluar el nivel de compatibilidad entre lo que requiere el mercado y lo que se está ofreciendo.
- Conocer fehacientemente cuáles son las causales de la imposibilidad de Malargüe de posicionarse competitivamente en el sector turístico.
- Proponer soluciones de mejora, factibles y competitivas.
- Establecer objetivos desafiantes pero alcanzables para el sector, así como los medios para lograrlos.
- Integrar los objetivos del turismo con las restantes políticas de desarrollo socioeconómico.
- Ofrecer información útil y veraz que pueda ser utilizada para la toma de decisiones por parte de los agentes involucrados con la actividad turística.

METODOLOGÍA

El trabajo comenzará por una investigación exploratoria para recopilar información general que permita enmarcar la situación actual del sector turístico de Malargüe, describiendo la oferta y posición competitiva en el mercado. Luego se realizará una investigación en profundidad para describir en detalle todos los aspectos vinculados al funcionamiento del sector turístico incluyendo la oferta actual y potencial del departamento y de sus principales competidores, la demanda de los turistas, el presupuesto disponible, aspectos culturales, etc. para poder, de este modo, dilucidar las causas del problema de competitividad que enfrenta el sector.

Se prevé llevar a cabo un estudio tanto **cuantitativo como cualitativo** para evitar circunscribir la comprensión de la situación a un análisis meramente mensurado. Se considera una investigación de tipo mixta donde constantemente se entremezclarán ambos tipos de estudio, realizando análisis matemáticos pero al mismo tiempo fundamentándolos y dándoles veracidad mediante datos no medidos.

Fuentes de información:

Se utilizarán datos tanto **secundarios como primarios**, pero prevalecerán estos últimos. Los datos secundarios serán empleados mayoritariamente en la primera etapa de “Investigación Exploratoria” mientras que para el desarrollo de la “Investigación en Profundidad” se utilizarán datos prioritariamente primarios.

Las principales fuentes previstas para la recopilación de datos secundarios son:

- Material provisto por el Plan Estratégico Malargüe (en adelante PEM), condensado en el Programa de Desarrollo turístico 2010-2020, detallado en la bibliografía.
- Material informativo sobre destinos turísticos bajo análisis provisto por sitios webs gubernamentales y privados. Datos que serán contrastados con otras fuentes de datos secundarios y con la información recopilada de propia fuente.

Las principales técnicas a utilizar para la recopilación de los datos primarios son:

- Entrevistas personales
- Entrevistas telefónicas
- Observaciones ocultas
- Observaciones manifiestas
- Focus Groups

Se pretende realizar una investigación con elaboración y conclusiones propias y evitar el uso de datos pre elaborados o sugeridos por terceros u otras investigaciones de similar naturaleza.

HIPÓTESIS DEL TRABAJO

La hipótesis del trabajo de investigación es la siguiente: *“Se considera que el departamento de Malargüe sufre actualmente un problema de competitividad en el sector turístico provocado por varias causas de naturaleza meramente cultural. Las principales causales pueden ser las siguientes:*

1. *Enfrentamiento entre diferentes sectores políticos, lo que dificulta el trabajo sinérgico en conjunto y pone barreras al crecimiento en el sector.*

2. Falta de conciencia sobre el turismo en el ciudadano Malargüino, es decir, incapacidad de los lugareños para reconocerse a sí mismos como un verdadero destino turístico y para tomar conciencia sobre la importancia que tiene esta actividad en el desarrollo económico y social del departamento.

3. Paternalismo o intervencionismo excesivo del estado, que genera la creencia errónea y acostumbramiento por parte de los integrantes del sector privado de que el sector público es el responsable de generar el impulso para el desarrollo de todo lo concerniente a la actividad turística, esencialmente en lo que se refiere a inversiones y planes de desarrollo.

En el siguiente trabajo de investigación nos enfocaremos en verificar la veracidad de la hipótesis presentada a priori, mediante el estudio de las causas más profundas motivadoras del problema que hemos reparado en presentar en este apartado.

CAPÍTULO I:

RECOPIACIÓN DE DATOS PRIMARIOS: DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS A APLICAR

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Como se explicó en la Introducción del presente informe, el trabajo comenzará por una investigación exploratoria para recopilar información general que permita enmarcar la situación actual del sector turístico de Malargüe, describiendo la oferta y posición competitiva en el mercado. Luego se realizará una investigación en profundidad para desarrollar en detalle todos los aspectos vinculados al funcionamiento del sector turístico, incluyendo la oferta actual y potencial del departamento y de sus principales competidores, la demanda de los turistas, el presupuesto disponible por el gobierno para la promoción de la actividad, aspectos culturales, etc. para de este modo poder dilucidar las causas del problema de competitividad que enfrenta el sector. Además se utilizarán datos tanto primarios como secundarios, pero sin duda son los primeros los que prevalecen por tratarse de un trabajo de investigación de campo. El gran énfasis que se le ha dado en este estudio a la recopilación de información de propia fuente amerita dedicar un capítulo exclusivo para explicar las técnicas y herramientas implementadas para tal fin y su utilidad en las distintas etapas del proceso de investigación, motivo por el cual desarrollo este capítulo primero de descripción de las técnicas y herramientas de recopilación de datos primarios.

Como ya se mencionó con anterioridad en la Introducción, los instrumentos básicos utilizados para la recopilación de datos primarios fueron las **entrevistas** (personales, telefónicas y en profundidad), los **grupos focales** y las **observaciones** (tanto ocultas como manifiestas). A continuación se realizará una breve explicación sobre la implicancia y el uso de estas herramientas en el presente trabajo de investigación.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1) CLIENTE MISTERIOSO.

Antes que nada, para poder desarrollar la técnica de Cliente Misterioso y la Observación Manifiesta (ambos tipos de observación) debemos referirnos primero a la **Observación** como técnica de recopilación de datos.

*“La **observación** es un proceso sistemático de registro de los patrones del comportamiento de las personas, objetos y sucesos. El investigador que utiliza el método de la observación para la recopilación de datos atestigua y registra la información conforme ocurren los eventos o registra la evidencia de los registros de acontecimientos del pasado”. William G. Zikmund (2000).*

El tipo de observación en la cual el investigador realiza la registración de los datos de los sucesos al mismo tiempo que estos ocurren se denomina **observación directa**, mientras que existe un segundo tipo de observación donde lo que se observa no es el suceso o comportamiento en sí mismo sino las consecuencias o efectos del mismo y se obtiene información a partir de ello, denominada **observación indirecta**. Por ejemplo, en lugar de observar en forma directa el tránsito de los clientes dentro de un local o empresa con el afán de conocer cuáles son las áreas más transitadas de la misma, la observación indirecta para el caso podría consistir en hacer un análisis del nivel de desgaste de las baldosas de los pisos de las distintas salas y obtener conclusiones a partir de ello, donde obviamente mayor desgaste implica mayor tránsito. El tipo de observación que realizamos en el presente trabajo de investigación es una observación de tipo directa.

Siguiendo al autor previamente mencionado se puede decir que “existen siete tipos de información observable:

1. Las acciones físicas
2. El comportamiento verbal
3. El comportamiento expresivo
4. Las relaciones y ubicaciones espaciales
5. Los patrones temporales
6. Objetos físicos
7. Registros verbales y gráficos”

En el presente trabajo de investigación se consideran todos los tipos de información.

La observación como técnica puede ser utilizada para realizar una investigación meramente exploratoria que proporciona datos generales que ayudan a enmarcar el problema de investigación que se está enfrentando o dar una primera aproximación al mismo, o por el contrario para hacer una investigación con rigor científico concluyente. Según Zikmund (2000):

“La observación se convierte en una herramienta de investigación científica cuando:

- 1. Sirve para un propósito de investigación formulado.*
- 2. Se planea en forma sistemática.*
- 3. Se registra de manera metódica y se relaciona con proposiciones generales más que reflejar simplemente una serie de curiosidades interesantes.*
- 4. Se somete a verificaciones o controles de su validez o confiabilidad.”*

En el trabajo de investigación en cuestión utilizamos la observación como una **técnica con rigor científico** y no meramente exploratorio, para obtener información concluyente que nos permita dar respuestas a los interrogantes formulados en la primera etapa de Introducción del informe y poder verificar la hipótesis planteada, sin prescindir obviamente de la utilización de muchas otras técnicas complementarias que también reparamos en aplicar y describir. Nos basamos en los requisitos listados en el párrafo precedente para asegurarnos de darle a la investigación el rigor científico que se pretende:

1. En primer lugar, la aplicación de esta técnica tiene como propósito contribuir con un proceso de investigación formal que ha sido debidamente formulado y presentado en la etapa inicial de este informe.

2. La aplicación de la técnica en cuestión se planea y se lleva a cabo de un modo sistemático y organizado que le da mayor rigurosidad, precisión y objetividad a la investigación. Se elabora un plan de labor donde se especifica el tipo de observaciones que se van a realizar, el cronograma de actividades detallando los sitios y horarios de las mismas así como las pautas para la posterior documentación de los datos obtenidos. En este mismo plan se definen normas acerca de cómo deberá proceder el observador tanto a la hora realizar su labor propiamente dicha como al momento de documentar lo observado que evita poner en riesgo la exactitud de los datos obtenidos, y además se confecciona una guía que proporciona un listado de los aspectos-elementos a observar. Véase el “ANEXO I: PLAN PARA LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN”.

3. Se utiliza un método específico de registración que establece como lineamiento general que deberán documentarse todos los hechos que puedan observarse con el mayor grado de objetividad posible y absteniéndose de guiarse por presunciones o interpretaciones personales.

4. En esta técnica, y en general en la totalidad del presente trabajo de investigación, se ha adoptado la metodología de la verificación cruzada de datos, que consiste simplemente en contrastar los datos obtenidos a través de cada una de las fuentes para asegurar la confiabilidad y validez de los mismos.

Cliente misterioso

La técnica de cliente misterioso es un tipo de observación desarrollada para obtener información sobre los sucesos que transcurren dentro del local de un proveedor de productos o prestador de servicios, llevada a cabo por un sujeto debidamente preparado e instruido para realizar este trabajo de recopilación de datos –**Observador**-, donde el o los sujetos observados –**Objeto de la observación**- no son conscientes del trabajo de investigación que se está desarrollando. Ésta última cualidad, es decir, el desconocimiento por parte de los observados del trabajo realizado es el elemento característico de esta técnica y es lo que hace del cliente misterioso una observación de tipo oculta o no manifiesta.

En lo que respecta al trabajo de investigación que nos concierne, el universo del objeto de la observación es muy amplio e incluye aspectos tales como el tipo de atención que se tiene hacia los clientes, el tipo de trato que tienen los empleados entre sí, el nivel de organización del trabajo que se realiza, la comodidad del sitio, el clima que se vive dentro del local, la disposición de los objetos o layout, el tránsito de los clientes y los propios empleados dentro del local, etc.

En esta técnica el observador puede interactuar o no en forma directa con los observados teniendo por ende un rol activo o pasivo, lo que se suele denominar **observación participante o no participante**. De cualquier modo, la clave para aplicar la técnica de cliente misterioso se halla en que los observados ignoren el verdadero rol de investigador o recopilador que el observador se encuentra desempeñando en ese momento.

Previo realización de la actividad se define una lista de los aspectos que deberán tenerse en cuenta a la hora de desarrollar la observación –**lista o guía de observación**-. Es importante tener presente que se trata de una lista tentativa, más no taxativa, ya que podrán llegar a ignorarse algunos puntos y a incorporarse otros no previstos durante el desarrollo de la tarea misma de observación. Es importante mencionar, sin embargo, que existirán ciertos puntos que no podrán ser obviados por ser considerados fundamentales o determinantes para el trabajo de investigación particular.

Para llevar a cabo una investigación con las características antes mencionadas lo que se recomienda es que inmediatamente después de haber salido del lugar donde se realizó la observación, y teniendo la precaución de no ser visto por ninguno de los sujetos observados-participantes, se realice una registración rápida de todos los datos de interés observados que sirvan como ayuda memoria para la posterior documentación de los resultados de la investigación. Luego, una vez que el observador se encuentra en su lugar de trabajo y utilizando como guía las anotaciones de “ayuda memoria” antes

creadas, debe hacer una bajada digital o en papel de todo lo observado durante el proceso en cuestión, con el mayor grado de detalle posible y con la precaución de evitar añadir comentarios basados en recuerdos vagos o simples presunciones. El análisis y la interpretación de los datos se realizarán en etapas posteriores de la investigación, en el análisis de los datos y la obtención de conclusiones.

Aplicación de la Técnica de Cliente Misterioso en la Investigación

Utilizamos la técnica de cliente misterioso en dos ocasiones: 1) En el departamento de Malargüe aplicamos la técnica de cliente misterioso puntualmente para obtener información sobre la oferta turística malargüina. 2) En la ciudad de Mendoza utilizamos esta técnica para captar datos sobre operadores y agencias de turismo, específicamente sobre la imagen que los mismos tienen de Malargüe como destino turístico y además saber cuál es el interés que poseen en incorporarlo en sus paquetes actuales.

a) En el departamento de Malargüe.

La técnica de cliente misterioso se aplicó en cuatro categorías básicas de interés del sector turístico:

I) Sitios de hospedaje (hoteles, apart-hoteles, complejos de cabañas, departamentos, etc.)

II) Agencias y operadores de turismo.

III) Sitios o atractivos turísticos.

IV) Otros sitios (categoría residual; abarca todos los elementos no incorporados en las categorías anteriores, tales como restaurantes, quioscos, estaciones de servicio, agencias de alquiler de automóviles, etc.)

En la observación realizada en la primera categoría **sitios de hospedaje** lo que se procuró observar fue la calidad de las instalaciones, servicios ofrecidos, los precios para distintos niveles de servicios, la atención al cliente, el ofrecimiento de actividades turísticas, el nivel de satisfacción de los empleados del lugar, la concurrencia de personas y el nivel de ocupación de la plaza, la limpieza de los sitios, la relación precio-calidad, entre otros.

A la hora de realizar la observación en las **agencias de turismo** malargüinas se buscó, entre otras cosas, conocer cuáles eran los destinos ofrecidos, los precios de los mismos, la frecuencia de las excursiones, la existencia de programas armados, la existencia de descuentos por cantidad, la calidad de la atención al público, el nivel de formación de los empleados, la hospitalidad en la atención, el nivel de

motivación al ofrecer los distintos sitios, el énfasis en alguno o algunos de ellos y la no recomendación de otro u otros, los horarios de atención al cliente, etc.

En tercer lugar, la observación de los **sitios de interés turístico** se realizó con el propósito de detectar aspectos tales como el nivel de atractivo natural de los sitios per sé, la calidad de las instalaciones y el nivel de mantenimiento de las mismas, la presencia de personal calificado y capacitado para guía, la existencia de stands explicativos para el turismo, la ubicación del atractivo, la facilidad de acceso al mismo, la existencia de recursos de primeros auxilios en el lugar, entre otras.

En la cuarta categoría de **otros sitios** los criterios de observación son múltiples debido a la diversidad de los sitios a observar. En esta categoría se incluyen sitios que van desde tiendas de ropa hasta estaciones de servicio o joyerías. Solo a modo de referencia podemos mencionar aspectos como precios, calidad de las instalaciones, limpieza, condiciones de salubridad, nivel de atención al cliente, disponibilidad horaria, etc.

A continuación se presentan algunos de los lugares que se visitaron en la realización de la tarea de cliente misterioso:

- **Sitios de hospedaje:**
 - Hotel de Turismo
 - Hotel Río Grande
 - Apart Hotel “El Sol”
- **Agencias y operadores de turismo**
 - Karen Travel (agencia de turismo)
 - Aires de Libertad (operador de turismo)
 - Oficina de información turística de Malargüe
- **Sitios de interés turístico**
 - Museo Regional Malargüe
 - Complejo “Los Nogales”
 - Planetario
 - Observatorio Pierre Auger
 - Centro de Convenciones y Exposiciones Thesaurus
- **Otros sitios**
 - Nord Patagonia (alquiler de autos)
 - Estación de servicio Esso

Para las observaciones realizadas tanto en el Departamento de Malargüe como en la Ciudad de Mendoza (desarrollado en el título que precede) se realizó una planificación de las observaciones a realizar y se elaboró una guía predeterminada que prefijó algunos lineamientos tentativos y no taxativos generales a tener en cuenta a la hora de realizar el trabajo. En el “ANEXO I: “PLAN PARA LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN” se puede observar la lista de los tópicos definidos previamente como guía para la realización de las observaciones.

Los datos obtenidos a través de la aplicación de la técnica de cliente misterioso se plasman en el próximo capítulo “Capítulo II. Análisis de la Oferta de Malargüe”.

Véase en el “ANEXO III. IMÁGENES TOMADAS DURANTE LOS ESTUDIOS REALIZADOS” para observar algunas fotos obtenidas durante el desarrollo del trabajo.

b) En ciudad de Mendoza.

Utilizamos la técnica de cliente misterioso para captar información sobre la demanda por parte de las agencias y operadores turísticos mendocinos respecto de los productos turísticos ofrecidos por Malargüe y sobre su interés para incorporarlos en sus paquetes turísticos actuales. Haciendo una analogía con las categorías mencionadas en el punto 1) “En el Departamento de Malargüe”, la técnica de cliente misterioso en la ciudad de Mendoza se aplicó únicamente para captar información sobre la categoría **b. Agencias y operadores de turismo.**

Los datos obtenidos a través de la aplicación de la técnica de cliente misterioso se presentan en el próximo capítulo “Capítulo II. Análisis de la Oferta de Malargüe”.

2) OBSERVACIÓN MANIFIESTA

La observación manifiesta se diferencia de la técnica de cliente misterioso por el hecho de que los **observados** (en el caso puntual, los prestadores de los servicios de turismo, dueños de locales comerciales y los turistas y clientes presentes) son conscientes del trabajo de investigación que se está desarrollando. Al igual que la técnica de cliente misterioso, es llevada a cabo por un sujeto debidamente preparado e instruido para realizar este trabajo de recopilación de datos denominado **Observador.**

Esta técnica, y más específicamente su condición de ser “manifiesta” o “conocida” generan tanto aspectos positivos como negativos. El principal aspecto positivo que posee es que como los prestadores de servicios son conscientes de la tarea de investigación que se realiza, muchas veces muestran buena predisposición para proporcionar datos adicionales que de otro modo no se hubieran otorgado.

En la contraparte, el principal aspecto negativo suele ser la falta de veracidad de los datos observados, provocada por el hecho de que en ciertas ocasiones los sujetos observados modifican su conducta original (la forma en que naturalmente se comportarían) para tratar de parecer “ser mejores” frente al observador (por ejemplo de ser más responsables, de tener un mejor servicio, etc.) o simplemente para agradarle a éste último.

Se visitaron en varias ocasiones los distintos atractivos turísticos ofrecidos por el departamento en forma manifiesta, es decir, dando a conocer el trabajo de investigación de fondo, lo que permitió hacer un buen análisis de las características de los mismos, y en su caso, detectar falencias. Continuando con la clasificación presentada en la técnica de cliente misterioso, la observación manifiesta se aplicó únicamente en las siguientes categorías para la recopilación de datos: **b) Agencias y operadores de turismo, c) Sitios o atractivos turísticos y d) Otros destinos.**

Los datos obtenidos de la aplicación de esta técnica de investigación están plasmados en el cuerpo de este informe en el capítulo específico referido al Análisis de la Oferta de Malargüe. Para la recopilación de los datos se utilizaron los mismos lineamientos que se prefijaron para la técnica de cliente misterioso y que pueden observarse en el Anexo I, aunque obviamente se emplearon sólo aquellos correspondientes a las categorías mencionadas en el párrafo anterior b), c) y d).

A continuación se listan algunos de los lugares que se visitaron en la realización de la tarea de observación manifiesta:

- Locales comerciales de rubros varios: vestimenta, ferreterías, quioscos, estaciones de servicio, etc.
- Planetario
- Museo Regional Malargüe
- Observatorio Pierre Auger
- Centro de Congresos y Convenciones Thesaurus
- Molino Histórico Nacional
- Las Leñas
- etc.

Una vez más se debe destacar que en esta sección el foco está puesto en describir la forma en que se utilizaron las técnicas de recopilación de datos, más no en los datos obtenidos a través de las mismas y en su análisis, aspecto que se desarrolla en el capítulo referente al Análisis de la Oferta de Malargüe.

3) FOCUS GROUP

“Un Grupo Focal es una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de una investigación elaborada”. Korman, Abraham (1978)

Un grupo focal es una discusión en la cual un pequeño grupo de informantes (seis a doce personas), guiadas por un facilitador, conversan libre y espontáneamente acerca de temas considerados importantes para la investigación. Los participantes son seleccionados de un grupo objetivo en el cual las opiniones e ideas son de interés para el investigador. Las sesiones son usualmente grabadas, y un observador toma nota sobre la discusión.

La labor del moderador es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio y, de este modo, da a la técnica su nombre en inglés ("grupo con foco o grupo foco"). Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. Normalmente los grupos focales requieren cerca de dos horas para cumplir su tarea.

Ventajas y desventajas de los Grupos Focales

Entre las principales ventajas de los grupos focales se encuentra la posibilidad de debate entre los participantes. El Focus Group les permite a los miembros dar sus opiniones personales sobre un determinado tema y además proporciona el espacio adecuado para que éstos interactúen directamente entre sí. La discusión enriquece el diálogo y permite que se obtengan muchísimos datos que posiblemente no se obtendrían si los participantes hubieran sido entrevistados individualmente, por separado. Aunque no sea el propósito específico ésta investigación puntual, debemos resaltar el hecho de que ésta técnica es sumamente útil para medir la reacción de los clientes frente a un determinado producto o a las estrategias de una empresa. Según “ProgramEvaluation.org”, estos suelen aportar ideas inmediatas para la mejora de productos o conceptos, mediante la detección de los requisitos y las necesidades del usuario final respecto a un producto, así como las necesidades no cubiertas por la compañía y sus competidores.

Entre las desventajas de los Grupos Focales, una de las principales es la incapacidad de los participantes para transmitir con claridad sus ideas o la imposibilidad de dar a conocer con sinceridad sus opiniones por falta de confianza para desenvolverse dentro del grupo con comodidad o por el simple miedo de dar a conocer ideas que se contraponen a las del resto.

Otra desventaja clave que se quiere destacar es que los moderadores pueden afectar en gran medida el resultado de la aplicación de la técnica. Antes que nada, el moderador le da la dirección al grupo

foco, así como el timón lo hace para un barco. Más aún, es posible que, de forma deliberada o inadvertidamente, traspase sus prejuicios, ideas u opiniones personales en el intercambio de ideas de los participantes. Los moderadores también pueden conducir a que los participantes en los grupos lleguen a ciertas suposiciones o conclusiones acerca de una idea o producto, o a que nos revelen sus verdaderas opiniones o puntos de vista sobre el tema que se debate por miedo a ir en contra de la opinión del moderador, o simplemente por miedo a decepcionarlo.

Aplicación de la técnica de Focus Group en el trabajo de investigación.

La técnica de Grupo Focal se aplica exclusivamente en el Departamento de Malargüe y no así en la ciudad de Mendoza, ya que el objetivo de dicho estudio es poder conocer a fondo características de la sociedad Malargüina que nos permitan dilucidar mejor las causas de la problemática vinculada al desempeño del sector turístico que nos concierne. Se busca lograr conocer en profundidad cualidades de la realidad del departamento en diferentes sectores o rubros: social, económico, político, legal, entre otros, y así obtener información fehaciente que nos encamine en la ardua tarea de validar o refutar la hipótesis inicial planteada en el presente trabajo de investigación.

Se desarrollan dos grupos foco en la ciudad de Malargüe:

-- Sector privado: se lleva a cabo un grupo focal en el cual participan personas de distintos rubros del sector privado de la economía malargüina, tales como dueños de cabañas, de departamentos, restaurantes, guías de turismo, comerciantes y artesanos, por mencionar algunos.

Algunas de las personas seleccionadas para participar del mismo se muestran en la siguiente tabla.

Cuadro 1. Participantes del Focus Group del sector privado

Nombre	Empresa
Marisa Marañon	Cabañas Posadas Rincón Sur
Patricia Ungar	Cabañas Rucalén
Silvina Bach	Aires de Libertad
Estela Chilaca	Guía de Turismo
Laura Zamora	Docente
Nilda Quiles	Comercio- Artesanías- Los Patacones

Carlos Pérez	Comercio-
Lisandro Jaeggi	Presidente de la Cámara de Comercio

Fuente: Elaboración propia.

-- Sector público: en este grupo focal participan empleados del sector público de Malargüe, como por ejemplo informantes turísticos, guías del centro Jurásico Thesaurus, personal de la intendencia, personal del museo, empleados de la dirección de deportes, entre otros.

Cuadro 2. Participantes del focus group del sector público

Nombre	Área
Eliana Pérez	Guía Planetario
Andrés Risi	Guía Planetario
Julia Navarro	Informante Turístico
Silvia Rivas	Informante Turístico
Gladys Molina	Guía Thesaurus
Javier Fuenzalida	Guía Thesaurus
Noelia Martínez	Personal Cultura
Nora Irigaray	Secretaría Intendente
Daniel Valverde	Dirección de Deportes-
Juan Chilaca	Museo

Fuente: Elaboración propia.

Véase en el “ANEXO II. FORMATO ESTÁNDAR DEL GRUPO FOCAL” para revisar el formato general de los Focus Groups desarrollados.

4) ENTREVISTAS

“Una Entrevista es un diálogo entre dos partes –entrevistador y entrevistado- debidamente planeado, que le proporciona información útil al primero para la toma de decisiones. La entrevista no es un simple diálogo sino que posee un propósito específico, previamente establecido”. William G. Zikmund (2000)

Siguiendo a William G. Zikmund (2000) las entrevistas se clasifican según el medio de comunicación que utilice el entrevistador con los individuos. Podemos diferenciar entonces tres grandes grupos de entrevistas: 1) Entrevistas Personales, 2) Entrevistas Telefónicas y 3) Cuestionarios por Correo. Nos interesan puntualmente las entrevistas personales y telefónicas, motivo por el cual nos enfocaremos específicamente en estas dos técnicas.

Entrevistas Personales

Son comunicaciones directas entre dos partes, entrevistador y entrevistado, en las que se interroga a los encuestados frente a frente. Éste método versátil y flexible es un diálogo entre ambas partes.

Continuando con el criterio de Zikmund, podemos mencionar algunas ventajas y desventajas de las entrevistas personales:

Ventajas:

1. La oportunidad de obtener retroalimentación: el contacto personal ofrece la oportunidad de proporcionar información retroalimentada al encuestado lo que es sumamente útil cuando este último se muestra reticente a proporcionar cierto tipo de información para poder persuadirlo al respecto o para aclarar las preguntas y asegurar una adecuada comprensión de las mismas. Por ejemplo, en caso de que éste se niegue a dar información delicada o personal, el entrevistador le puede recordar que sus respuestas son absolutamente confidenciales.

2. Indagación minuciosa de respuestas complejas: si la respuesta de un encuestado es demasiado breve o poco clara, el entrevistador puede indagar a fondo para obtener una explicación más completa o clara.

3. Duración de la entrevista: la entrevista personal es apropiada para cuestionarios extremadamente largos, algo impensado para una entrevista telefónica que en general no debe durar más de cinco minutos.

4. Probabilidad de completar los cuestionarios: el encuentro cara a cara aumenta la posibilidad de que el encuestado responda todas las preguntas del cuestionario.

Desventajas:

1. Influencia del entrevistador: algunas evidencias sugieren que las características demográficas del entrevistador influyen en las respuestas del encuestado. Por ejemplo, un estudio de investigación reveló que los entrevistadores de sexo masculino producían mayores variaciones que las entrevistadoras de sexo femenino, en encuestas donde la mayoría de los entrevistados eran mujeres.

2. Falta de anonimato del encuestado: en una entrevista personal, como el entrevistado no es anónimo, puede negarse a proporcionar información confidencial a otra persona. Los investigadores buscan alternativas que permiten reducir este sesgo, como por ejemplo proporcionándole a los entrevistados una tarjeta con posibles respuestas y solicitándoles una en lugar de pedirles una respuesta en forma directa verbal.

3. Elevado costo: las entrevistas personales son costosas, en general más que las entrevistas telefónicas o por correo. La entrevista personal acarrea una serie de aspectos que incrementan sustancialmente el costo, como por ejemplo la necesidad de un entrevistador, el desplazamiento del mismo, los costos de no respuesta de los entrevistados, etc.

Entrevistas Telefónicas

Es una encuesta que reúne información a través del contacto telefónico con individuos.

Siguiendo a este mismo autor, algunas de las ventajas y desventajas más importantes de las entrevistas telefónicas son:

Ventajas:

1. Velocidad en la recopilación de los datos. Se pueden realizar cientos de entrevistas telefónicas de la noche a la mañana, en vez de requerir varias semanas como sucede con las entrevistas personales o por correo.

2. Costo reducido. El costo de las entrevistas telefónicas se reduce considerablemente en comparación con las entrevistas personales, considerando que se elimina el costo de desplazamiento del entrevistador. Se calcula que las entrevistas telefónicas cuestan menos del 25% de las entrevistas personales.

3. Existe un mayor anonimato del entrevistado provocado porque no existe un contacto cara a cara con el entrevistador. Las entrevistas telefónicas son más impersonales que las entrevistas frente a frente y

esto permite que los encuestados por lo general se vean más dispuestos a responder preguntas delicadas o vergonzosas.

4. Mayor predisposición a participar. En algunos vecindarios las personas simplemente se niegan al hecho de que un extraño entre a sus hogares, algo que dificulta las entrevistas personales y favorece las entrevistas telefónicas.

Desventajas:

1. Falta de representatividad de las muestras. Las listas de números telefónicos que se emplean para realizar las entrevistas pueden no ser totalmente representativas de la población total que se desea investigar. Las personas cuyos números telefónicos están publicados pueden diferir en alguna o algunas características de aquellas personas que no figuran allí.

2. La duración de las entrevistas telefónicas debe ser limitada. Las entrevistas que se extienden demasiado pueden hacer que el entrevistado deje de cooperar o simplemente cuelgue el teléfono.

Reglas básicas para redactar un buen cuestionario

Trayendo a colación nuevamente al autor que se ha adoptado como referente de cabecera en materia de herramientas de Investigación, William G. Zikmund, se pasará a mencionar algunos lineamientos básicos que han de tenerse en cuenta a la hora de redactar los cuestionarios de las entrevistas para de ese modo evitar cometer errores a la hora de recopilar datos en un proyecto de investigación de mercado.

1. “Evite la complejidad; utilice lenguaje sencillo con el estilo de una conversación”; las palabras que se utilizan en los cuestionarios deben ser fáciles de comprender para todos los entrevistados.

2. “Evite las preguntas que llevan a la respuesta y las preguntas cargadas”. Las preguntas cargadas son aquellas que llevan consigo una determinada carga emocional y que por ende puede sugerir una determinada respuesta. Las preguntas que llevan a la respuesta son aquellas que como su nombre lo indica, sugieren al entrevistado cuál es la respuesta que debería dar frente a una determinada pregunta. Por ejemplo: “la política del gobierno del cepo al dólar ha generado fuertes inconvenientes, debido a que le quita a los ciudadanos su derecho de elegir cuál es la divisa en la que desea invertir sus ahorros. ¿Cuán de acuerdo está con esta medida?”

3. Evite la ambigüedad, sea lo más específico posible. Evite los términos como “a menudo”, “en ocasiones”, “por lo regular” los cuales pueden tener significados completamente distintos para las distintas personas.

4. Evite las preguntas que pueden ser confusas al cubrir o referirse a dos aspectos a la vez (hacer dos preguntas en una). Por ejemplo; ¿Cree usted que el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial están desempeñando adecuadamente sus funciones en la gestión actual? Si__ No__. La pregunta indaga sobre dos aspectos distintos a la vez.

5. Evite hacer suposiciones, como por ejemplo dar por sentado que el entrevistado está familiarizado con el tema de la entrevista.

Aplicación de la técnica de Entrevistas en el trabajo de investigación.

En lo que se refiere al uso de entrevistas como medio de recopilación de información primaria, se realizan dos tipos de entrevistas:

- **Entrevistas Personales en Malargüe:** las entrevistas en Malargüe están dirigidas a personas y representantes de peso en el sector turístico del departamento malargüino y a sujetos con experiencia en él. Estas entrevistas se realizaron personalmente visitando a los entrevistados en el departamento. A continuación menciono algunas de las personas seleccionadas para ser entrevistadas:

- Daniel Sauma: administrador del Hotel de Turismo de Malargüe, Miembro histórico de la FuDEPEM (Fundación para el Desarrollo Económico y la Promoción Empresarial de Malargüe) e Integrante actual de la Cámara Hotelera y Gastronómica de Malargüe.
- Mercedes Vergara: Directora de Educación del Campus Educativo de Malargüe.
- Raúl Pereira: dueño de los locales comerciales Dulce María, Quitapenas y Narciso.
- Fernanda Magallanes: dueña del local comercial “Matías”.
- Hernán Abeldaño: Coordinador de Obras Públicas de la Municipalidad de Malargüe.
- Mariano Pandolfo: responsable del Departamento de Irrigación de Malargüe.

Véase el “ANEXO IV. FORMATO ESTÁNDAR DE ENTREVISTAS PERSONALES DE MALARGÜE” para revisar el formato general de entrevista utilizado.

- **Entrevistas telefónicas a operadores de turismo y a clientes del sector turístico:** las entrevistas telefónicas estuvieron dirigidas a conocer la imagen que tienen de Malargüe como destino turístico operadores de turismo y consumidores finales de varias provincias del País: Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Rosario. Se eligieron como destino para las entrevistas aquellas provincias consideradas como los principales centros de afluentes del país, que son las mencionadas en las líneas precedentes.

Podríamos diferenciar entonces las entrevistas realizadas en dos categorías: 1. Entrevistas a clientes del sector turístico y 2. Entrevistas a Operadores de turismo. El medio principal para la realización de estos estudios fueron las llamadas **telefónicas** y las **videoconferencias vía Skype**.

Véase “ANEXO V: FORMATO ESTÁNDAR DE ENTREVISTA TELEFÓNICA A CLIENTES DE TURISMO” y “ANEXO VI. FORMATO ESTÁNDAR DE ENTREVISTA TELEFÓNICA A OPERADORES DE TURISMO” para revisar el formato estándar de entrevista utilizado.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA OFERTA DE MALARGÜE

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realizará un análisis en profundidad sobre la oferta turística que el departamento de Malargüe tiene disponible actualmente a lo largo de todo el año. Los datos que se presentan a continuación provienen tanto de las fuentes primarias descriptas en el capítulo primero, como de distintas fuentes de datos secundarios, como sitios web oficiales de turismo e informes de la misma índole elaborados por la propia municipalidad de Malargüe, los cuales se citan en la correspondiente bibliografía del informe.

En la primera sección se realizará una breve presentación del departamento con sus datos fundamentales de clasificación como clima, ubicación y accesos. Luego, en una segunda parte, bastante más extensa, nos enfocamos de lleno en el objetivo de la investigación para realizar un análisis detallado de la oferta turística de Malargüe, analizada desde cuatro aristas fundamentales: 1. Atractivos turísticos, 2. Hospedaje, 3. Gastronomía y 4. Servicios.

DATOS DE CLASIFICACIÓN

La provincia de Malargüe está ubicada en el ángulo sur-oeste de la provincia de Mendoza y es atravesada de Norte a Sur por la mítica ruta 40. Dista de la Capital Federal de la República Argentina de unos 1200 kilómetros, mientras que se sitúa a tan sólo 420 kilómetros de la Capital de la Provincia de Mendoza.

Imagen 1: Departamento de Malargüe- Atractivos



Fuente: Extraída del Plan de Desarrollo Turístico Malargüe 2020.

Está posicionada a una altura de 1.402 metros sobre el nivel del mar y posee un clima de tipo seco, con temperaturas que califican en una franja templada con tendencia a fría. Presenta temperaturas que median los 22 grados centígrados durante el verano, mientras que la media invernal baja a los 3 grados centígrados.

Acceso a la ciudad y distancia con los principales centros de afluentes de turistas del país

Existen distintas rutas de accesos tanto nacionales como provinciales. Desde el norte y sur se puede llegar a Malargüe a través de la ruta 40 que es su principal vía afluente de turistas y además es el único camino asfaltado que llega al destino, como mencionamos anteriormente atravesándola de norte a sur. Desde Chile se puede acceder a través del paso fronterizo "Pehuenche" que une la ciudad con la VII Región del vecino país (Región del Maule) teniendo como uno de los puntos de contacto más importante la ciudad de Talca. Es importante mencionar que este camino se encuentra aún en vías de ser asfaltado. También se puede ingresar desde Chile a través de la ciudad de Mendoza, realizando el paso fronterizo a través de la ruta 7 (ruta 6 del lado chileno) y luego empalmando la ruta 40. Desde el este, como es el caso de la pampa se puede acceder a través de la ruta provincial 186, para finalmente terminar empalmando con la ruta 40, ya que como he mencionado con anterioridad.

En pocas palabras, siempre que se desee utilizar rutas asfaltadas para llegar hasta Malargüe se deberá utilizar la Ruta Nacional 40, la cual deberá ser empalmada para arribar al departamento sea cual sea la ruta previa que se haya elegido para llegar hasta las cercanías del mismo o de la provincia de Mendoza. La única opción de acceso alternativo, no asfaltada, es a través del paso "Pehuenche".

En lo que se refiere al acceso aéreo al departamento, cuenta con un aeropuerto internacional pero que sólo se utilizar para vuelos “charter”, es decir que no cuenta con un servicio de vuelos regulares hacia y desde allí, limitando el acceso únicamente a las vías terrestres.

Imagen 2: Imagen Satelital del Departamento de Malargüe

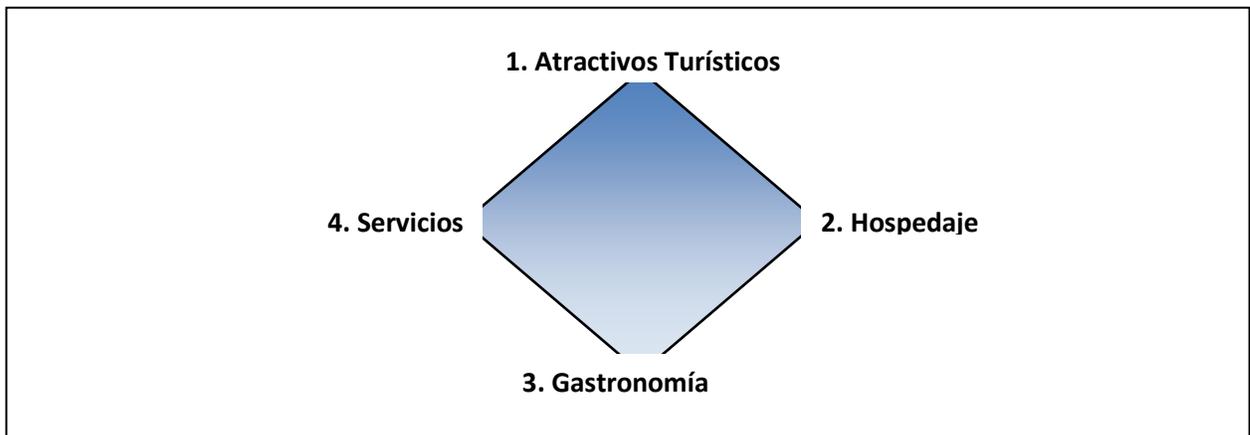


Fuente: Capturada de Google Maps.

ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oferta de Malargüe se analizará utilizando como base el siguiente prisma de cuatro vértices:

Figura 1: Pilares de la oferta de Malargüe



Fuente: elaboración propia

El objetivo fundamental de esta clasificación es definir las directrices que se consideran claves para el análisis del turismo, para luego poder replicar el estudio sobre estos mismos ejes en los sitios competidores y así poder determinar la posición de Malargüe en relación a ellos.

1. ANÁLISIS DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS DE MALARGÜE

A continuación se proporciona información sobre los principales sitios turísticos de Malargüe. Para tal fin se empleará una clasificación de siete categorías propuestas por el propio departamento en su sitio oficial:

- I. Naturaleza
- II. Nieve
- III. Turismo aventura
- IV. Turismo cultural
- V. Turismo científico
- VI. Turismo de congresos
- VII. Pesca.

Se utilizan datos tanto secundarios como primarios de diversas fuentes. Los datos secundarios provienen esencialmente de sitios web los cuales se han comparado y contrastado entre sí, así como también con la información obtenida de propia fuente. Los sitios consultados en internet pueden verificarse en la bibliografía al final del informe, y sólo a modo de referencia pueden mencionarse como los de mayor utilidad a: booking.com, Malargue.gov.ar, welcomeargentina.com, laslenas.com y choique.net. Por su parte, los datos primarios han sido obtenidos esencialmente a través de las técnicas de observación, cliente misterioso, focus groups y entrevistas realizadas en el sitio, ya descriptas en el capítulo precedente.

En el siguiente cuadro presentamos los atractivos turísticos de Malargüe, clasificados en las siete categorías ya presentadas. Nos enfocaremos en proporcionar información sobre cada uno de estos destinos para poder ahondar un poco más en lo que el departamento ofrece a sus turistas.

Cuadro 3: Atractivos Turísticos de Malargüe

NATURALEZA	NIEVE	TURISMO AVENTURA	TURISMO CULTURAL	TURISMO CIENTÍFICO	TURISMO CONGRESO	PESCA
<p>1. Caverna de Las Brujas-Reserva Natural.</p> <p>2. La Payunia – Reserva Total.</p> <p>3. Castillos de Pincheira-Reserva Paisajística.</p> <p>4. Laguna de Llanquanelo-Reserva Faunística</p>	<p>1. Las Leñas</p>	<p>1. Aventura en cordillera.</p> <p>2. Volcán Malacara</p> <p>3. Casada de Manqui Malal</p> <p>4. Laguna de la Niña Encantada</p> <p>5. Los Molles</p> <p>6. Pozo de las Ánimas</p> <p>7. Las Leñas</p>	<p>1. Fiesta Nacional del Chivo y Provincial del cordero</p> <p>2. Fiesta Provincial de la Nieve</p> <p>3. Fiesta Departamental de la Vendimia</p> <p>4. Encuentro Argentino-Chileno</p> <p>5. Chivinsud</p> <p>6. Estancia la Orteguina</p> <p>7. Museo de Malargüe</p> <p>8. Molino Histórico Nacional</p> <p>9. Parque del Ayer</p> <p>10. Capilla Histórica Nuestra Señora de Rosario</p>	<p>1. Observatorio Pierre Auger</p> <p>2. Complejo Planetario</p> <p>3. Parque Paleontológico Municipal de Huellas de Dinosaurios</p>	<p>1. Centro de Congresos y Convenciones Thesaurus</p>	<p>1. Pesca en los ríos Malargüe, Río Grande, Río Salado, Río Barranca, Laguna del Sosneado y Laguna Blanca.</p> <p>2. Criadero de Truchas Cuyuam-Co</p>

Fuente: Elaboración propia.

Al final del título “1. Atractivos Turísticos” se presenta la Tabla 6 de elaboración propia que contiene los datos fundamentales de cada uno de estos atractivos, tales como disponibilidad, horarios, precio, etc. que serán sumamente útiles para facilitar el análisis y poder comparar este destino con sus principales competidores.

I. NATURALEZA

a) Caverna de las Brujas – Reserva natural

Ubicada a 70 kilómetros de la ciudad de Malargüe, la caverna está formada por rocas calizas de origen marino. La filtración de agua durante miles de años ha generado hermosas formaciones minerales diversas como estalactitas, estalagmitas y columnas. Hasta el momento es la cavidad de roca caliza más grande de la Argentina. La localidad más cercana al Área Natural Protegida es el poblado de Bardas Blancas, que cuenta con proveeduría, restaurante, centro de salud y destacamento policial. Fue creada Reserva a través de la Ley Provincial N° 5544 en el año 1990, y comprende 130 hectáreas.

El recorrido tiene dos niveles: el primer nivel, llamado “sala de la virgen”, es apto para mayores de cuatro años y el completo es apto para mayores de siete años. Otro dato de interés a tener en cuenta es que debe ingresarse acompañado de un guía habilitado y es un atractivo turístico operable durante todo el año. Los recorridos se realizan en grupos de 9 personas, y tiene una duración de dos horas aproximadamente, mientras que el circuito total tiene una duración de seis horas si se le suma a los tiempos de excursión los de traslado.

Las excursiones que brindan las agencias y distintos operadores de turismo tienen un precio que oscila entre 160 y 180 pesos, más el valor de la entrada que ronda en 75 pesos para adultos y 50 pesos para menores. En la mayoría de las agencias de turismo se exige un mínimo de cuatro personas para que la excursión se realice y para que se respete el precio mínimo antes mencionado. También pueden realizarse excursiones privadas que tienen un valor aproximado de \$250 por persona, disponible para un máximo de 4 o 5 personas. Un aspecto negativo es que no cuenta con servicios de restaurante, así como tampoco posee instalaciones de ocio y sanitarios para los turistas.

Por lo general las agencias que ofrecen Caverna de las Brujas también ofrecen como un adicional a elección la visita a las cascadas de Manqui Malal con un valor extra sumamente bajo que va de 20 a 40 pesos. El precio de visita de este atractivo suele ser reducido considerando que se encuentra de paso en el camino hacia Caverna de las Brujas.

Es importante mencionar que no es un destino apto para cualquier persona debido a que el ingreso a la Caverna tiene cierto grado de dificultad y rusticidad, y que debido a que se trata de una cava cerrada bajo la tierra, no es un sitio apto para personas que sufren de claustrofobia.

b) Payunia – Reserva total

Ubicada a 160 kilómetros de la ciudad de Malargüe, es la reserva más grande de la provincia de Mendoza con 400 mil hectáreas y está en la lista para ser declarada patrimonio de la humanidad por la

UNESCO¹, debido a la particularidad de sus suelos y a que es una de las zonas con mayor concentración volcánica en Latinoamérica y en el mundo con más de ochocientos conos volcánicos. Su vasto territorio está colmado de volcanes, dando origen a un paisaje único donde se realizan cabalgatas, excursiones 4x4, trekking y safaris fotográficos.

Payunia es el paraíso de los vulcanólogos; científicos de todo el mundo llegan a Malargüe para visitar este paisaje único muy similar al aspecto lunar. Volcanes, lava fragmentada, arenas negras, campos de bombas (material en estado líquido eyectado por el volcán y luego endurecido), son algunos de los elementos que constituyen el paisaje, sumado a la fauna autóctona como guanacos, choiques, zorros, piches y liebres patagónicas. El ingreso a esta reserva natural no tiene costo, sin embargo los visitantes deben estar acompañados de un guía habilitado, lo que obliga a la contratación del servicio. El recorrido total se estima en unas 12 horas debido a las largas distancias de traslado y considerando que el recorrido total es de casi 400 kilómetros. En la excursión se visitan varios atractivos como el cerro Fortunoso, el volcán Payún Matru y Payún Liso, Santa Isabel, el Campo de Bombas, Pampas Negras, Real del Molle, Los Morados, entre otros.

Este sitio turístico es operable durante todo el año, pero siempre sujeto a condiciones climáticas debido a que las condiciones como lluvia y nieve complican severamente el acceso. Es importante tener en cuenta que independientemente de las condiciones climáticas presentes, el ingreso al mismo requiere en todos los casos contar con vehículos altos (no necesariamente 4x4). Otro aspecto negativo es que no cuenta con servicios de restaurante, así como tampoco posee instalaciones de ocio y sanitarios para los turistas.

Las excursiones tienen un valor de \$400 por persona y se establecen cupos mínimos que deben alcanzarse para que la excursión se lleve a cabo. El servicio privado para un máximo de tres personas tiene un costo aproximado de \$2.800 y el servicio de guía tiene un precio de \$520, que es extensible como máximo a dos vehículos en caravana.

c) Castillos de Pincheira – Reserva paisajística

Monumento natural ubicado a 27 kilómetros de Malargüe. Presenta un paisaje espectacular para el avistaje constituido por un conjunto de rocas que naturalmente, gracias a la acción erosiva del viento y la lluvia, han adquirido formas que se asemejan a las de un castillo. Recibe su nombre del caudillo y bandido José Antonio Pincheira, quien utilizaba el sitio para refugiarse de sus perseguidores.

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, traducción de United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

En el lugar pueden practicarse actividades como caminatas, cabalgatas, safaris fotográficos y trekking blanco en invierno. El ingreso al predio tiene un costo que ronda en los \$25 y también se ofrece un completo camping con pileta que es opcional para el turista y tiene un costo adicional. También cuenta con un restaurant llamado “Altos Sauces” donde se sirven platos de excelente calidad.

El recorrido mínimo tiene una duración total de 3 a 6 horas, incluidas las horas de traslado hasta el destino. La caminata hasta los castillos de Pincheira tiene una duración aproximada de 30 minutos, y a partir de allí se puede continuar opcionalmente el ascenso hasta un mirador del valle del Río de Malargüe.

Las excursiones tienen un valor de \$90 por persona con un mínimo requerido de 4 personas para poder realizarla. El servicio privado tiene un costo aproximado de \$200 por persona para un máximo de hasta 4 personas. El servicio de guía posee un costo adicional de \$120, cada dos vehículos máximo.

d) Laguna de Llanquanelo – Reserva faunística

Ubicada a 75 kilómetros de la ciudad de Malargüe, debido a su importantísimo valor ecológico fue declarada en 1980 reserva provincial y además posteriormente sitio RAMSAR² por la Comunidad Ambientalista Internacional. Es uno de los humedales que alberga la mayor colonia de flamencos de América del sur, los que eligen este lugar para anidar, acompañados de otros cientos de especies de variadas aves. Cuenta con especies animales autóctonas de gran interés como choiques, piches, zorros, liebres, entre otras, lo que le da un atractivo adicional a la vista. Es el sitio ideal para el estudio ornitológico, safaris fotográficos, reconocimiento de flora y fauna y trekking.

Se debe ingresar con un guía habilitado que se contrata a través de una Empresa de Viajes y Turismo y el recorrido total dura 6 horas aproximadamente y es operable durante todo el año.

El precio por persona es de aproximadamente \$160 con un mínimo requerido de 4 personas para poder realizar la excursión. El servicio privado tiene un costo aproximado de \$300 por persona para un máximo de hasta 4 personas y la contratación de guías posee un costo de \$220 cada dos vehículos máximo. Por último se debe abonar una entrada a la reserva mínima de \$2 por persona que no está incluida en los paquetes.

² Los sitios RAMSAR son sitios reconocidos por la Convención Relativa a los Humedales de importancia Internacional especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas, conocida en forma abreviada como Convenio Ramsar.

II. NIEVE

a) Las Leñas

Situado a 75 kilómetros de ciudad de Malargüe, Las Leñas es uno de los principales centros de esquí de Argentina, con el orgullo de contar con la pista más extensa de todo el país. Posee 40 pistas y 12 medios de elevación con capacidad para 10.000 personas. Las condiciones de nieve son excelentes y el clima es seco.

Cuenta con 17.500 hectáreas de zonas esquiabiles, incluyendo pistas y sectores fuera de pista accesibles por los medios de elevación. Además de su estadio de slalom, el centro posee una de las pistas más largas de Sudamérica con una longitud total de 7.050 metros (7 kilómetros), perfecta para esquiadores de nivel medio. Los principiantes tienen la posibilidad de disfrutar de un descenso ininterrumpido de 1.000 metros de largo con una muy leve pendiente, mientras que por el contrario los más experimentados tienen la posibilidad de esquiar en pistas de mayor dificultad con el plus de poder esquiar por las noches si lo desean, con dos mil metros de pistas iluminadas.

Los servicios en general ofrecen alojamiento en el propio centro de esquí en varios hoteles (Súper Resort Las Leñas, Acuario Hotel, Aries Hotel, Escorpio Hotel, Pisis Hotel, Villa Capricornio, Virgo Hotel & Spa, Géminis, entre otros), gastronomía, guardería infantil, clínica médica, centro comercial y hasta un museo institucional que le permite a los turistas conocer la historia del Valle. El hospedaje es uno de los puntos más fuertes de este sitio, comparado con el resto de los lugares que componen el departamento de Malargüe. Si bien el hospedaje es un punto que desarrollaré en un título posterior específico y en este título pretendo focalizarme en el atractivo turístico en sí, es importante anticipar la idea de que alrededor del 99% de las plazas de alojamiento de todo Malargüe se concentran en este sitio de esquí, mientras que el 1% restante se distribuye entre todos los demás lugares que puedan visitarse (este dato es oficial y ha sido proporcionado por la propia división de Plan Estratégico de Malargüe (PEM)).

Los servicios para el esquiador incluyen 150 instructores, escuela de esquí y de snowboard de todos los niveles, guarderías de esquíes, atención para chicos, alquiler de equipos, talleres de reparación, y servicio médico. Como si su oferta fuera limitada, Las Leñas cuenta con un moderno sistema de fabricación de nieve artificial, contando con treinta cañones distribuidos en distintos puntos de la montaña, que permite que las actividades de esquí se realicen a pesar de la escasez de nieve natural.

Durante el verano también se ofrecen actividades ya que se desarrollan deportes y actividades de aventura, pero sin embargo el afluente de turistas no se compara con el de la época invernal. Podría decirse de forma más precisa que opera esencialmente en invierno, aunque también en verano y semana santa.

El tiempo mínimo de visita es de 6 horas y puede ser bastante extenso durante la época de esquí.

A continuación se presenta una lista de precios de los dos conceptos más importantes en materia contratación de servicios de esquí: el pase a la pista y el equipo de esquí. Para la elaboración de estas tablas utilicé como base la información proporcionada por el sitio oficial del centro de esquí Las Leñas para el año 2014.

Tabla 1: Tarifas de alquiler de equipos en Las Leñas, por temporada y por tipo de equipo.

	TEMPORADA REGULAR			TEMPORADA ESPECIAL		
	EQUIPO ESTÁNDAR	EQUIPO SPORT	EQUIPO ALTA GAMA	EQUIPO ESTÁNDAR	EQUIPO SPORT	EQUIPO ALTA GAMA
Completo 1 día	236	296	375	180	220	281
Completo 3 días	600	752	949	452	564	713
Completo 4 días	800	1.000	1.264	604	752	949
Completo 5 días	1.000	1.248	1.583	752	936	1.185
Completo 6 días	1.200	1.500	1.898	904	1.124	1.421
Completo 7 días	1.316	1.648	2.081	992	1.236	1.564
Completo 8 días	1.504	1.880	2.381	1,132	1.412	1.785
TARIFAS DIARIAS DE ALQUILER DE EQUIPOS						
Tablas	140	176	221	108	132	169
Botas	124	152	195	96	116	146
Bastones	20	20	20	16	16	16
Casco	44	44	44	32	32	32
Raquetas	48	48	48	36	36	36
Muñequera	20	20	20	16	16	16
Botas apresquí	48	48	48	36	36	36

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el centro de esquí Las Leñas.

TARIFAS DE PASES: por Temporada y por Edades.

Las tarifas de los pases que se muestran a continuación tienen incluido el valor correspondiente al Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Tabla 2: Tarifas de pases- Las Leñas

	TEMPORADA BAJA		TEMPORADA ESPECIAL		TEMPORADA MEDIA		TEMPORADA ALTA		FINES DE SEMANA LARGOS	
	Mayores	Menores	Mayores	Menores	Mayores	Menores	Mayores	Menores	Mayores	Menores
1 día	395	315	450	360	510	410	585	465	585	465
½ día	265	215	300	240	340	275	430	345	430	345
2 días	785	630	895	715	1.015	815	1.155	925	1.155	925
3 días	1.055	845	1.200	960	1.360	1.090	1.560	1.250	1.560	1.250
4 días	1.380	1.105	1.570	1.255	1.785	1.430	2.030	1.625	2.030	1.625
5 días	1.535	1.230	1.745	1.395	1.985	1.590	2.260	1.805	-	-
6 días	1.895	1.515	2.155	1.725	2.450	1.960	2.785	2.230	-	-
7 días	2.105	1.685	2.395	1.920	2.725	2.180	3.100	2.480	-	-
15 días	3.760	3.005	4.275	3.420	4.855	3.885	5.525	4.420	-	-
Mensual	5.790	4.635	6.585	5.270	7.485	5.985	8.515	6.815	-	-
Temporada	11.070	8.860	11.070	8.860	11.070	8.860	11.070	8.860	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el centro de esquí Las Leñas.

Tabla 3: Tarifas de pases principiantes en Las Leñas

	TEMPORADA BAJA		TEMPORADA ESPECIAL		TEMPORADA MEDIA		TEMPORADA ALTA		FINES DE SEMANA LARGOS	
	Mayores	Menores	Mayores	Menores	Mayores	Menores	Mayores	Menores	Mayores	Menores
1 día	130	105	145	115	165	135	190	150	190	150
½ día	85	70	100	80	110	90	140	115	140	115
2 días	255	205	290	230	330	265	375	300	375	300
3 días	340	275	385	310	440	350	505	405	505	405
4 días	445	355	505	405	575	460	655	525	-	-
5 días	495	395	565	450	640	510	730	580	-	-
6 días	610	490	695	555	790	630	895	720	-	-
7 días	680	545	770	620	875	700	1.000	800	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el centro de esquí Las Leñas.

Tabla 4: Tarifas de pases para Universitarios en Las Leñas

	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ESPECIAL	TEMPORADA MEDIA	TEMPORADA ALTA	FINES DE SEMANA LARGOS
1 día	300	335	385	440	440
½ día	200	225	255	325	325
2 días	590	675	760	870	870
3 días	790	900	1.020	1.170	1.170
4 días	1.035	1.180	1.340	1.525	1.525
5 días	1.155	1.310	1.490	1.695	-
6 días	1.420	1.615	1.840	2.090	-
7 días	1.580	1.800	2.045	2.325	-
15 días	2.820	3.205	3.640	4.145	-

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el centro de esquí Las Leñas.

- Sin cargo: los chicos de 3 a 5 años y los adultos mayores de 65.
- Se consideran menores a los niños de 6 a 11 años de edad y mayores de 12 a 64 años.
- Temporadas:
 - Especial: del 14 al 17 de junio.
 - Media: del 28 de Junio al 11 de julio.
 - Alta: del 12 de Julio al 1 de agosto.
 - Media: del 2 al 29 de agosto.
 - Especial: del 30 de Agosto al 12 de septiembre.
 - Baja: del 13 al 27 de septiembre.

III. TURISMO AVENTURA

a) Aventuras en cordillera

En la cordillera malargüina se realizan actividades de trekking, cabalgatas y 4x4. Las cabalgatas pueden ser paseos o excursiones de varios días, y existen algunas actividades destacadas como el caso del cruce de Los Andes con una duración de hasta siete días.

Camino a Chile por el paso Pehuenche se encuentra Termas de Cajón Grande, ubicadas a 135 kilómetros de la ciudad de Malargüe, al pie del cerro Campanario. La diversidad del paisaje asombra por el colorido de sus cerros, el verde intenso de las vegas, valles y por las cinco piletas donde aflora la terma. También se realizan procedimientos curativos, de relajación y regenerativos con los barros naturales de la zona. Las excursiones a las termas tienen un valor promedio de \$400 por persona.

b) Volcán Malacara

Ubicado a 45 kilómetros de la ciudad de Malargüe por la ruta provincial 186 y a una altura de mil ochocientos noventa metros sobre el nivel del mar. Es un volcán de tipo hidromagmático producido por la interacción de los ríos subterráneos con la lava, lo cual generó una erupción tanto ascendente como lateral, dando lugar a la formación de entradas marcadas por los caminos de la lava, cárcavas que son partes abiertas del volcán y chimeneas por donde la lava erupcionó verticalmente hacia los cielos. Recibe su nombre por la similitud con los caballos que tiene un color más claro en la cara en comparación con el pelaje del resto del cuerpo. En el interior se visitan cárcavas de los Puentes, la cárcava de Tito Alba (lechuza blanca de la zona) y las cárcavas oscuras. En la visita se encuentra un mirador altamente sorprendente, “La Cresta del Volcán”, desde donde se observa la panorámica de la Laguna de Llancanelo y algunos volcanes más.

El trekking sale desde la base del volcán, que es el sitio hasta dónde puede llegarse con los vehículos, en el llamado “Paraje Las Batra”. Luego restan dos kilómetros de ascenso que suelen realizarse en dos horas hacia la cumbre. Las cabalgatas se brindan solamente en Enero y Febrero y también existe la opción de hacerlo en las noches de luna llena. Su visita es únicamente con reservas y acompañado de guías del volcán. El servicio gastronómico funciona en el comedor Las Alforjas, donde sólo se sirven comidas típicas y únicamente en la etapa estival.

En estos últimos tiempos se están incorporando nuevas actividades como campamentos, fogones, y safaris fotográficos, realizados por los propios guías del volcán. Un aspecto negativo es que no cuenta con servicios de restaurante, así como tampoco posee instalaciones de ocio y sanitarios para los turistas.

La duración total de la excursión suele ser de unas cinco horas considerando el traslado y el ascenso hasta el volcán. El precio por persona es de \$140 aproximadamente para un mínimo de cuatro a

seis personas. La tarifa se reduce a un monto aproximado de \$80 para adultos mayores y a un valor de \$40 para niños de 6 a 12 años.

c) Cascada de Manqui Malal

Manqui Malal es una reserva ubicada 30 kilómetros al sur de la ciudad de Malargüe por la ruta número 40 (kilómetro 362), en el medio de la Cordillera de los Andes. Su nombre pehuenche traducido al español “Bardas del Condor”, deja entrever un poco cuál es el paisaje con el que se encontrará el turista al llegar al sitio. Durante el invierno se pueden realizar actividades como trekking blanco, es decir sobre la nieve.

Manqui Malal está rodeado por grandes paredes (bardas) de origen marino que fueron elevadas por el movimiento de las placas tectónicas del mar andino lo que lleva al visitante a encontrarse con una gran diversidad de restos de fósiles marítimos. Es ideal para la realización de actividades de aventura como escalada, rapel, tirolesa y trekking ya que cuenta con una extensión de paredes de cuarenta metros de altura por quinientos de ancho.

En el lugar existe una enorme cantidad de fósiles marítimos que pertenecen al período Jurásico Mesozoico debido a que en la antigüedad esta zona estaba completamente cubierta por el mar. Un aspecto importante a mencionar es que es un lugar de paso obligado ya que está de camino a Caverna de las Brujas, motivo por el cual se incluye en la mayoría de los recorridos que tienen a este sitio como destino principal.

El sitio está equipado con un restaurant donde se degustan excelentes chivos, asados, tortas fritas, etc. y en lo que se refiere al alojamiento, cuenta con dormis y un camping para estadía con duchas y sanitarios.

El predio cuenta con un costo de ingreso cercano a los \$ 15 para adultos y \$10 para menores (niños de 10 a 14 años). La entrada general incluye el trekking paleontológico que se realiza en un sendero de fácil acceso para todas las edades. Se pueden realizar distintos tipos de trekkings. Algunos de los más populares ofrecidos por las agencias de turismo son:

Trekkings Cortos (2 a 3 horas de duración)

- Trekking de visita a las 2 cascadas: \$ 25.- por persona (mayores de 7 años)
- Trekking de altura por las 2 cascadas: \$ 45.- por persona
- Trekking nocturno: \$ 55.- por persona

Trekkings Largos

- Trekking de exploración paleontológico de 8 a 9 horas de duración: \$ 200.
- Trekking de aventura e iniciación al montañismo de 6 a 8 horas de duración: \$400. Incluye actividades de rappel, escalada y tirolesa con aprendizaje técnico e introductorio a las actividades de montaña.

El destino es operable durante todo el año y los precios de las excursiones son variados como mencionamos anteriormente. El precio promedio para la realización de una visita regular a la cascada es de \$40, mientras que para una actividad de trekking largo ronda los \$200 o \$ 300.

Los Valles:

d) Laguna de la Niña Encantada

Se encuentra a 40 kilómetros de la ciudad de Malargüe, camino al Valle de Las Leñas. La Niña Encantada es una laguna de aguas sumamente cristalinas que provienen de ríos subterráneos, bordeada de rocas volcánicas de miles de años. El reflejo de estas rocas con el agua da lugar a curiosas formaciones lo que ha hecho que en los últimos años se hayan inventado variadas leyendas e historias que le han dado suma popularidad.

En este sitio se pueden realizar caminatas, cabalgatas y safaris fotográficos, pero no está permitido pescar así como tampoco acampar. Posee un costo de ingreso que oscila entre \$10 y \$15. El recorrido total es de 3 horas como mínimo y es operable durante todo el año. El Lugar cuenta con servicios mínimos de sanitarios y proveeduría.

e) Valle de los Molles

El valle está surcado por el Río Salado, a la vez rodeado por cerros sumamente coloridos, los cuales fueron los pioneros de las primeras pistas de esquí en Malargüe. El recorrido es de 4 horas como mínimo y es operable durante todo el año.

En Los Molles podemos encontrar los siguientes servicios:

- Alojamiento (Hoteles y Cabañas)
- Restaurants
- Complejo termal
- Vialidad Provincial

f) Pozo de las Ánimas

Este singular paisaje está ubicado a seis kilómetros de los Molles y a 60 kilómetros de la ciudad de Malargüe, camino al Valle de las Leñas. Se trata de dos dolinas (depressiones en el suelo) que fueron formadas por la erosión de ríos subterráneos, dando como resultado espejos de agua verde con casi 100 metros de diámetro cada uno. La actividad que se realiza en el lugar es de safaris fotográficos. Al golpear el viento en las cavidades provoca un especial silbido grave que da origen a la leyenda que le dio el nombre a esta curiosa y bella formación.

No posee costo de ingreso. El recorrido total es de 3 horas y es operable durante todo el año. Es importante saber que no cuenta con ningún tipo de servicio.

g) Las Leñas

Aunque ya se desarrolló el atractivo en la categoría NIEVE no podíamos dejar de incluir Las Leñas en esta sección por ser parte de la zona de “Los Valles”.

IV. TURISMO CULTURAL

Malargüe cuenta con un rico calendario de festividades. Entre las destacadas encontramos:

a) Fiesta Nacional del Chivo y Provincial del Cordero.

Es un evento que se celebra cada año durante la primera quincena del mes de enero en el Centro Polideportivo y Cultural de la ciudad de Malargüe. Es un festejo que combina actividades varias para las distintas edades y pueden ser disfrutadas por toda la familia. Durante el día se realizan actividades y concursos familiares, se hacen destrezas criollas, concursos de canto y danza (principalmente folclórica), exposición de animales –en su mayoría cabras y ovejas- y se hace una evaluación y premiación de ejemplares por parte de los jueces. Durante las noches se ponen en escena una gran cantidad de cantautores folclóricos tanto locales como nacionales que le dan el broche de cierre a cada día de la jornada.

La Fiesta culmina con la gran maratón de chivos a la llama que desde hace años se va superando en cantidad, llegando al record máximo de 1.011 chivos asados, los cuales se venden a beneficio de diferentes instituciones del departamento.

La fiesta atrae a 10.000 turistas por noche, con precios de entrada accesibles. Por ejemplo, si se desea ir las 8 noches de la fiesta se paga una entrada de \$240.

b) Fiesta Provincial de la Nieve

Al contar con el centro de esquí más grande de la provincia, desde 1995 Malargüe es la ciudad anfitriona de esta importante festividad mendocina. Se trata de un festejo eminentemente turístico con actividades en el Valle de Las Leñas y en la ciudad de Malargüe. Es la Fiesta que marca el inicio de la temporada invernal en Mendoza, conjugando los dos productos turísticos más valiosos con que cuenta la provincia: la Nieve y el Vino. Se realizan desfiles de moda, presentación de obras de arte, números artísticos, cenas, fogones, etc. Esta fiesta convoca alrededor de 1.300 personas cada año.

c) Fiesta Departamental de la Vendimia

Es el festejo que se realiza en el departamento con el propósito de celebrar la época de la cosecha de la uva en Mendoza y que tiene como resultado la elección de la Reina departamental que luego concursará por el reinado nacional. Desde 1988 se realiza en conjunto con la Fiesta Nacional del Chivo y se realiza en la primera quincena de enero. Consta de un espectáculo donde participan academias de danzas de Malargüe, artistas locales e invitados especiales y allí se elige la Reina departamental.

d) Encuentro Argentino–Chileno

Es una celebración que se realiza cada año en el medio de la cordillera, simbolizando el encuentro de los dos países vecinos (Argentina y Chile), donde se realizan actividades populares como destrezas criollas, concursos de pesca, almuerzos, baile popular y donde además se celebra la elección de la reina del Paso Pehuenche.

Tiene lugar hacia finales del mes de enero y comienzos del mes de febrero y cuenta últimamente con una convocatoria que supera las seis mil personas.

e) Chivinsud

Se trata de un evento en el que se evalúa el maridaje de diferentes platos de chivos. Existe un jurado que evalúa la mejor combinación con cada plato y se elige el vino que mejor se conjuga con el chivo. El vino seleccionado acompaña a Malargüe en todas sus promociones por dos años. Esta cena está acompañada por un show en el que participan artistas nacionales consagrados.

f) Estancia la Orteguina

Al casco de la estancia junto con las instalaciones se lo denomina “Complejo Orteguino”. Está constituida por la casa patronal de la estancia de la familia Ortega, el molino, la capilla “Nuestra Señora del Rosario”, los corrales, el parque que separa el molino de la casa patronal.

g) Museo de Malargüe

De apariencia colonial y en muy buen estado de conservación, el Museo de Malargüe forma parte de la edificación de la estancia antes mencionada. Cuenta con cuatro sectores bien diferenciados: una sala de paleontología, una de mineralogía, otra de historia y finalmente una tienda de compras de recuerdos y productos artesanales.

La muestra es de sumo interés y cuenta con elementos como restos indígenas de diferentes zonas de cuyo, puntas de flecha, un fósil real de dinosaurio y su reconstrucción en tamaño real (foto), rocas volcánicas variadas y una muestra del pasado de Malargüe con elementos antiguos como los del ferrocarril, hornos antiguo, el primer transmisor de radio de Malargüe, etc.

Los horarios de la visitas son de 09:00 a 13:00 horas y de 17:00 a 21:00 horas y tiene una duración aproximada de 1 hora. El atractivo es operable durante todo el año y no posee costo de ingreso. Es importante destacar que cuando realizamos la actividad de cliente misterioso, el nivel de preparación que tenía la persona que nos atendió era bastante pobre y estaba muy desinformada.

h) Molino Histórico Nacional

Se trata de un antiguo molino harinero de piedra con revoque de barro y paja. Se observa en el exterior del Molino la acequia que movía la rueda, la que a su vez daba movimiento a las piedras de un metro de diámetro que permitían la molienda. Hoy en día se encuentra en proceso de restauración.

El Molino solo se visita por la parte exterior, durante todo el año. Se trata de una visita breve, que forma parte del recorrido que suele hacerse del museo y del llamado “Parque del Ayer”.

i) Parque del Ayer

Éste es un bosque añejo que rodea a la Dirección de Turismo y al Centro de Congresos y Convenciones Thesaurus (desarrollado en la categoría de Turismo de Congresos), donde puede encontrarse una gran vegetación formada por pinos, cedros, cipreses y otras especies. Es el lugar ideal para tomar un descanso y también cuenta con un sector de juegos para niños, con mesas, bancos, así como un pequeño anfiteatro en el centro en el cual pueden realizarse presentaciones de recreación.

j) Capilla Histórica Nuestra Señora del Rosario

Construida en 1887, la capilla forma parte de lo que podríamos llamar el “circuitos ciudad” del turismo malargüino, ubicada sobre el boulevard característico de la ciudad. Ha sido recientemente restaurada.

Este edificio antiguo nos permite dar un vistazo a la riqueza de la historia de Malargüe desde diferentes ópticas: la arquitectura del predio, a partir de las diferentes construcciones registradas; modificaciones edilicias, uso de materiales tradicionales y sucesivas transformaciones hasta llegar al Malargüe de hoy; las excavaciones horizontales y verticales nos permiten acceder de lleno a la transición histórica de Malargüe.

El horario de visitas es de lunes a domingo de 09:00hs a 12:00hs y de 16:00hs a 19:00hs.

V. TURISMO CIENTÍFICO

a) Observatorio Pierre Auger

El observatorio está ubicado en la misma ciudad de Malargüe y es el fruto de un proyecto del cual participan más de 17 países y 300 científicos.

El objetivo del proyecto de investigación que le ha dado nacimiento al mismo es el de determinar el origen de los llamados “rayos cósmicos”, que son partículas que provienen desde algún sitio del cosmos y que llegan y atraviesan la tierra en forma constante y que constituyen una potencial fuente de energía como jamás se haya encontrado.

Este emprendimiento es el más grande en el mundo de su especie y cuenta con una red de 1600 detectores de rayos cósmicos, distanciados a un kilómetro y medio cada uno de ellos entre sí y cubriendo una superficie total de tres mil kilómetros cuadrados. Además Pierre Auger cuenta con un conjunto de telescopios ubicados estratégicamente para poder observar la atmósfera en las noches despejadas y poder visualizar las luces (llamadas “cascadas” de rayos cósmicos) que producen estos rayos al chocar contra la atmósfera.

Lo interesante de este fenómeno es que algunas de estas partículas son más energéticas que las demás e incluso que cualquier otra partícula que pueda observarse en la naturaleza, llamados rayos cósmicos ultra-energéticos, cuyo origen es aún un misterio y es lo que da vida a este trabajo de investigación.

El Observatorio cuenta con una sala de atención al visitante, la cual funciona de lunes a viernes a las 17 hs (un único horario) y en la que se realiza una charla a manos de profesionales miembros del emprendimiento. Para estudiantes existe una mayor flexibilidad y los horarios son a las 9:00, 11:00 y 15:00 horas y los turnos deberán ser solicitados con anticipación.

La entrada al observatorio es completamente gratuita

b) Complejo Planetario

La obra que da lugar al complejo planetario está integrada por un conjunto de cuatro edificios:

- Edificio recepción y venta de entradas.
- Edificio de acceso previo al Domo y Administración.
- Museo de ciencias, sede del ICES (International Center for Earth Sciences) y la sede del PEM (Plan Estratégico Malargüe).
- Pirámide que alberga la sala de proyección.
- Relojes de sol.

El complejo tiene una capacidad para recibir a cincuenta visitantes en cada horario.

c) Parque Paleontológico Municipal de Huellas de Dinosaurios (llamado usualmente “Parque de Huellas”)

Fue descubierto en el año 2006 y actualmente se encuentra en la etapa de estudio, relevamiento y elaboración del plan para proteger y preservar el mismo. El sitio paleontológico cuenta con cerca de 700 huellas de dinosaurios en excelente estado de preservación correspondiente a dinosaurios herbívoros “Titanosaurios” de distintos tamaños y una gran diversidad de restos fósiles pertenecientes a distintos organismos en muy buen estado de preservación. Algo asombroso es que esta especie fue descubierta exclusivamente en el Departamento y por ende ha sido declarada como autóctona de Malargüe.

Dentro del sitio de las huellas se construirá un Centro de Interpretación el cual sirva como eje de desarrollo para la realización del turismo científico en escenarios naturales y reales. Este contará con todos los servicios (recepción, sanitarios diferenciados, snack bar, merchandising, exposición, etc.), se realizarán visitas guiadas donde el turista podrá apreciar las huellas a través de pasarelas suspendidas, observar los restos fósiles y poder interiorizarse de las características y la historia geológica del departamento, la evolución de estos gigantes del pasado y estar inmersos en escenarios y paisajes únicos. El proyecto de construcción de este Centro de Interpretación ya se ha iniciado hace algunos años y se encuentra culminando su etapa inicial de planificación, para pronto comenzar con la ejecución de las obras.

VI. TURISMO DE CONGRESOS

a) Centro de Congresos y Convenciones Thesaurus

Se encuentra junto a la Dirección de Turismo dentro del llamado “Parque del Ayer”. Ha sido construido en su mayoría bajo el nivel del suelo con el propósito de no alterar el paisaje natural. Es como una especie de “tesoro escondido” de donde deviene su nombre “Thesaurus”.

Aquí se han realizado los más importantes congresos que se han tenido presencia en Malargüe; anualmente se llevan a cabo congresos de educación, de discapacidad, de cultura, etc. y 2 veces al año como evento obligado en la agenda del sitio, se reúnen los científicos más renombrados del mundo en las convocatorias anuales del Observatorio Pierre Auger, además de numerosas conferencias de prensa con la presencia de variadas personalidades y/o artistas tanto de nivel nacional como internacional

Este centro está diseñado para que alrededor de mil personas puedan realizar simultáneamente distintas actividades en sus salas. Posee mil quinientos metros cuadrados y cuenta con tres salas principales, salas auxiliares, un túnel de vinculación, hall principal, el cine del departamento, confitería y sanitarios.

Las salas principales son:

- **Sala Canelo**: con capacidad para 368 personas e ideal para presentaciones y conferencias de prensa. Cuenta con un acústica de la más alta calidad, sala de prensa, camarín y sanitarios independientes.
- **Sala Maitén y Microcine**; cuenta con 160 lugares, proyección de video y sonido de alta calidad, camarín y sanitarios independientes.
- **Sala Caldén**; con capacidad para 200 personas, con asientos movibles lo que permite distribuir el espacio según la conveniencia de la ocasión. Se puede utilizar para disertaciones, exposiciones, talleres de trabajo, etc.

Durante nuestra visita al sitio pudimos conocer que este centro cuenta con un grupo de guías que están preparados para presentarles el lugar al turista como un atractivo más, algo que no esperábamos para un centro de convenciones y exposiciones, lo cual deja en claro la importancia que este sitio posee para los malargüinos y su orgullo y necesidad de mostrarlo al turista.

VII. TURISMO DE PESCA

a) Pesca

Según datos proporcionados por la propia Dirección de Turismo de Malargüe, la pesca deportiva se puede practicar en la cuenca del Río Malargüe, en el Río Grande, Río Salado, Río Barranca, Lagunas del Sosneado y pejerrey en Laguna Blanca. La variedad de salmónidos que ofrecen los ríos de Malargüe son trucha arco iris, fontinalis, marrón y trucha criolla o perca, y el pejerrey patagónico.

b) Criadero de truchas Cuyam Co.

Situado a 12 kilómetros de la ciudad de Malargüe se sitúa el criadero de truchas más importante del departamento. Este abastece a todo el sur de Mendoza y Las Leñas y además cuenta con un sitio de pesca para quienes deseen capturar su propia trucha o entretenerse con practicando el deporte de la pesca. También ofrece durante todo el año un restaurant que brinda la posibilidad de probar variadas recetas a base de truchas.

El predio cuenta con un camping con todos los servicios incluidos. La duración del recorrido es de 2 horas, como mínimo y es operable todo el año. El criadero no posee costo de ingreso y se requiere realizar reserva para ir al restaurant. Algunas agencias proveen el traslado a este predio y tiene un valor de \$70.

A continuación se presenta una tabla resumen de los atractivos previamente mencionados, donde se detallan datos puntuales que consideramos de interés:

1. Distancia del sitio con la ciudad de Malargüe.
2. Duración mínima de la excursión.
3. Precio de la excursión.
4. Necesidad de contratar un guía para visitar el atractivo.
5. Otros datos relevantes.

RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SITIOS TURÍSTICOS

Tabla 5: Características de los sitios turísticos de Malargüe (parte 1 de 6)

ATRACTIVO	DISTANCIA A MALARGÜE	DURACIÓN MÍNIMA	PRECIO	¿CON GUÍA ?	OTROS DATOS DE INTERÉS
Caverna de las Brujas- Reserva Natural	70 km.	Total 6 hs: 2 hs de recorrido y 4 hs de traslado.	<ul style="list-style-type: none"> - Promedio \$240. - Grupos privados: \$260 por persona, con un máximo de 4 personas. -Opcional: Cascadas de Manqui Malal: adicional de \$30. 	SI	<ul style="list-style-type: none"> - Se exige un cupo mínimo de 4 personas para que se realice la excursión. - No pueden ingresar niños menores a 5 años. - Los niños de 5 a 7 años sólo pueden realizar la primera parte del recorrido hasta la “Sala de la Virgen” - Abstenerse personas claustrofóbicas. - No cuenta con servicios de restaurante ni instalaciones de ocio y sanitarios para los turistas.
La Payunia	160 km.	Entre 10 y 12hs.	<ul style="list-style-type: none"> - \$ 400 por persona. - Grupos privados: \$900 por persona, con un máximo de 3 personas. - Servicio de guía: \$520 cada dos vehículos máximo. 	Si	<ul style="list-style-type: none"> - Cupo mínimo requerido: de 6 a 8 personas. - La tarifa por lo general incluye un refrigerio (desayuno y almuerzo de campo) - Se requieren de vehículos altos para su ingreso. - Sujeto a condiciones climáticas debido a las complicaciones de acceso. - No cuenta con servicios de restaurante ni instalaciones de ocio y sanitarios para los turistas.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Características de los sitios turísticos de Malargüe (parte 2 de 6)

ATRACTIVO	DISTANCIA A MALARGÜE	DURACIÓN MÍNIMA	PRECIO	¿CON GUÍA ?	OTROS DATOS DE INTERÉS
Castillos de Pincheira- Reserva Paisajística	27 km.	De 3 a 6 horas.	<ul style="list-style-type: none"> - \$90 por persona. - Grupos privados: \$200 por persona, con un máximo de 4 personas. - Servicio de guía: \$120 cada dos vehículos máximo. 	No	<ul style="list-style-type: none"> - Cupo mínimo requerido: 4 personas. - Oferta sumamente completa: cuenta con un restaurant de alta calidad y con un camping con pileta. - En invierno pueden realizarse actividades de trekking blanco.
Laguna de Llancanelo- Reserva Faunística	75 km.	De 5 a 7 horas.	<ul style="list-style-type: none"> - \$160 por persona. - Grupos privados: \$300 por persona, con un máximo de 4 personas. - Servicio de guía: \$220 cada dos vehículos máximo. - Entrada a la reserva: \$2. 	Si	<ul style="list-style-type: none"> - Cupo mínimo requerido: 4 personas. - Entrada a la reserva: \$2 no incluidos en los programas. - No cuenta con servicios de restaurante ni instalaciones de ocio y sanitarios para los turistas.
Volcán Malacara	45 km.	De 4 a 6 horas. (dos km. de ascenso)	<ul style="list-style-type: none"> - \$130 por persona. - Grupos privados: \$300 por persona, con un máximo de 4 personas. 	Si	<ul style="list-style-type: none"> - Cupo mínimo requerido: de 4 a 6 personas. - Las cabalgatas se realizan sólo en enero y febrero. - No cuenta con servicios de restaurante ni instalaciones de ocio y sanitarios para los turistas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Características de los sitios turísticos de Malargüe (parte 3 de 6)

ATRACTIVO	DISTANCIA A MALARGÜE	DURACIÓN MÍNIMA	PRECIO	¿CON GUÍA ?	OTROS DATOS DE INTERÉS
Cascada de Manqui Malal	30 km.	Trekking cortos: 2 a 3 horas de duración. Trekking largos: de 6 a 10 horas de duración.	Trekking cortos: \$40 en promedio. Trekking largos: de \$200 a \$ 400.	Si	- El sitio está bien equipado: cuenta con restaurant y en materia de alojamiento posee dormis y un camping. - Es operable durante el verano y en invierno se realizan actividades de trekking blanco.
Laguna de la Niña Encantada	40 km.	3 horas.	Precio de ingreso: \$15.	No	- Cuenta con servicios mínimos de sanitarios y proveeduría. - No está permitido acampar ni pescar.
Valle de los Molles	60 km.	4 horas.	-	NO	- Operable durante todo el año. - Servicios de alojamiento, gastronomía, termas.
Pozo de las Ánimas	60 km.	3 horas.	No posee	No	- No posee costo de ingreso. - No cuenta con ningún tipo de servicio.
Las Leñas	75 km.	Tiempo mínimo de visita: 6 horas.	- Precio alquiler de equipos (estándar) por día:\$236 - Precio de pase adulto por día: \$585 Total: \$ 821 por día. (Ver detalles de precios en las tablas 1, 2, 3, y 4 del informe)	NO	- Cuenta con todos los servicios requeridos de: alquiler de equipos, esquí, alojamiento, restaurante, gastronomía, guardería infantil. - Operable durante verano, invierno y fines de semana largos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Características de los sitios turísticos de Malargüe (parte 4 de 6)

ATRACTIVO	DISTANCIA A MALARGÜE	DURACIÓN MÍNIMA	PRECIO	¿CON GUÍA ?	OTROS DATOS DE INTERÉS
Fiesta Nacional del Chivo	0 km.	Duración total: 15 días.	- Entrada por noche: alrededor de \$60.	NO	- Se realiza durante la primera quincena de enero. - Cuenta con la presentación de artistas musicales locales y nacionales, se realizan destrezas criollas y se realizan concursos de canto, danza y de ejemplares caprinos y ovinos. - Cuenta con excelentes comidas para degustar, principalmente chivo.
Fiesta Provincial de la Nieve	70 km	Duración total: primeros días del mes de julio.	-	NO	- Se realiza al comienzo de la época invernal. - Se realizan desfiles de moda, presentación de obras de arte, números artísticos, cenas, fogones, etc.
Fiesta Departamental de la Vendimia	0 km	3 horas.	-	NO	- Se lleva a cabo los primeros días del mes de enero. - Se realiza conjuntamente con la fiesta Nacional del Chivo.
Encuentro Argentino-Chileno	90 km	Duración: 2 días	-	NO	- Se lleva a cabo a fines de enero y comienzos del mes de febrero.
Museo de Malargüe	0 km	1 horas.	No posee.	NO	- Posee varias salas diferenciadas como paleontología, minerología, historia, etc. - Cuenta con un mercado de artesanías donde pueden comprarse recuerdos de Malargüe y productos alimenticios caseros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Características de los sitios turísticos de Malargüe (parte 5 de 6)

ATRACTIVO	DISTANCIA A MALARGÜE	DURACIÓN MÍNIMA	PRECIO	¿CON GUÍA ?	OTROS DATOS DE INTERÉS
Molino Histórico Nacional	0 km	Visita rápida dentro del predio: 10 minutos.	No posee.	NO	- Solo puede observarse desde el exterior.
Capilla Nuestra Señora del Rosario	0 km	1 hora.	No posee.	NO	- Horario de visitas de Lunes a Domingo de 09:00hs a 12:00hs y de 16:00hs a 19:00hs.
Criadero de Truchas Cuyam-Co	12 km.	2 horas.	\$ 70 por persona (no incluye el precio de la comida en el sitio). El precio mínimo de los platos es de \$90; incluye entrada, plato principal y postre pero no las bebidas.	SI	- El traslado se realiza desde la ciudad de Malargüe hacia el criadero a partir de las 11.30 de la mañana y el retorno hacia la ciudad se realiza a partir de las 19.30 hs.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Características de los sitios turísticos de Malargüe (parte 6 de 6)

ATRACTIVO	DISTANCIA A MALARGÜE	DURACIÓN MÍNIMA	PRECIO	¿CON GUÍA ?	OTROS DATOS DE INTERÉS
Observatorio Pierre Auger	0 km	2 horas.	No posee.	SI	- Horario de atención: lunes a viernes a las 17 hs (un único horario). Para estudiantes existe una mayor flexibilidad y los horarios son a las 9:00, 11:00 y 15:00 horas y los turnos deberán ser solicitados con anticipación.
Complejo Planetario	0 km	1 hora.	Mayores 12 años: \$ 30 Menores 12 años: \$ 20 Jubilados: \$ 15	SI	- Horarios de funciones: incluye proyección y visita guiada. 09:00 hs, 10:30 hs, 14:30 hs y 16:00 hs.
Parque Paleontológico de Huellas de Dinosaurios	17 km	No fijado aún.	No fijado aún.	SI	En proceso de construcción. Carece de un vallado de protección, lo que pone en riesgo la integridad de este tesoro de la humanidad.
Centro de Congresos y Convenciones Thesaurus	0 km	--	--	SI	- Muy buenas condiciones de infraestructura y servicios. Dispone de buffets, baños, salas de convención equipadas con butacas de alta calidad y con un sistema de audio y de acústica de última generación, sala de cine, etc.

Fuente: Elaboración propia.

2. ANÁLISIS DEL ALOJAMIENTO

A continuación presentamos las opciones de alojamiento disponibles de acuerdo a la información proporcionada para la Dirección de Turismo del Departamento de Malargüe. Es importante tener en cuenta que los sitios que se presentan a continuación son aquellos lugares de hospedaje que han sido debidamente declarados o dados a conocer como tales a la Municipalidad.

Cuadro 4: Alojamiento en Malargüe.

HOTELES	APART HOTELES	CABAÑAS	HOSTELS	CAMPINGS
EN LA CIUDAD:	1. Apart Hotel El Sol	CABAÑAS EN LA CIUDAD: 1. Amalar	1. Hostel La Caverna	1. Camping Municipal Ciudad
1. Hotel Bambi	2. Apart Hotel El Nevado	Cabañas Bosque de Sol	2. Ecohostel Malargüe	2. Camping Municipal Las Loicas
2. Hotel El Cisne	3. Apart Hotel Sky Blue	2. Cabañas Los Renuevos	3. Hostel Kathmandú	3. Camping Municipal Agua Escondida
3. Hotel Pehuén	4. Al sur departamentos	3. Los Abedules Bungalow	4. Hostel Nord Patagonia	4. Camping Municipal Ranquil Norte
4. Microtel Inn		4. Cabañas Arco Iris	5. Hostel City	5. Camping Castillos de Pincheira
5. Malargüe		5. Cabañas Los Álamos	6. Hostel Los 4 hermanos	6. Camping El Dique
6. Hotel Theis		6. Terrazas en el Bosque		
7. Hotel Río		7. Cabañas Cali-Güe		
8. Grande		8. Cabañas Newen Mapú		
9. Hotel Rioma		9. Cabañas Amanecer		
10. Hotel de Turismo		10. Cabañas Luz del Plata		
11. Hotel Valle		11. Cabañas Alto Malargüe		
12. Hermoso		12. Cabañas Rincón Sur		
13. Hotel Rios Andinos		13. Cabañas la Escondida		
14. Hotel Maggio		14. Cabañas Brisas del Sur		
		15. Cabañas Marana –Tha		
		16. Cabañas Allavüm		
		17. Cabañas Andrés		
		18. Cabañas Rucalén		
		19. Cabañas Alta Pampa		
		20. Cabañas de la Montaña		
EN LOS MOLLES:		21. Cabañas Monte Coiron		
15. Hotel		22. Cabañas Huelten		
		23. Cabañas Piedras Negras		

Lahuen có 16. Gran Hotel Los Molles 17. Hotel Hualum		24. Cabañas Los Nogales CABAÑAS EN LOS MOLLES 25. Complejo Los Molles 26. La Valtelina 27. El Legado		
OTROS				
1. Hostería Ruca Mahuida 2. Refugio Manqui Malal 3. Refugio de Juan 4. Las Arabias 5. Alojamiento Turístico Rural Seu Sek 6. Hostería Keo Ken				

Fuente: Elaboración propia.

La principal tarea importante a realizar en lo que se refiere al análisis del hospedaje de la ciudad de Malargüe es identificar cuál es la calidad media o predominante de los sitios disponibles. Por este motivo, nos disponemos a clasificarlos de acuerdo a su nivel de calidad utilizando el escalafón de evaluación generalmente reconocido y aceptado “por estrellas”. Si bien esta clasificación se utiliza en primer instancia esencialmente para hoteles, apart hoteles y complejos turísticos, también es posible aplicarla para calificar cualquier tipo de hospedaje que se desee, motivo por el cual la hemos utilizado para todos las clases de alojamientos disponibles en el departamento.

En el “ANEXO VI: ESCALA DE CALIFICACION DE LA CALIDAD DE LOS SITIOS DE HOSPEDAJE POR ESTRELLAS” presentamos una descripción del significado de cada uno de los escalones de esta escala de clasificación obtenida del sitio web www.expedia.com.ar, dedicado a la prestación de servicios de búsqueda de alojamiento, alquiler de automóviles y diferentes actividades turísticas, similar a otras páginas como booking.com y despegar.com.

Tabla 6: Análisis del alojamiento de Malargüe (Parte 1 de 2).

Nombre	CLASIFICACIÓN		GRADO DE PUBLICACIÓN			
	Tipo de Alojamiento	Calif. por estrellas	¿Teléfono publicado?	¿Correo electrónico publicado?	¿Pág. web publicada?	Falta publicar en:
Rioma	Hotel	3 estrellas	SI	SI	SI	
Risco plateado	Hotel	3 estrellas	SI	SI	SI	
Maggio	Hotel	3 estrellas	SI	SI	SI	
Río Grande	Hotel	3 estrellas	SI	SI	NO	Página Web.
Microtel Inn & Suites	Hotel	3 estrellas	SI	SI	SI	
Subtotal 3 estrellas		5	5	5	4	
El Cisne	Hotel	2 estrellas	SI	SI	NO	Página Web.
Hotel de Turismo Malargüe	Hotel	2 estrellas	SI	SI	NO	Página Web.
Los Molles	Hotel	2 estrellas	SI	SI	SI	
Hualum	Hotel	2 estrellas	SI	SI	SI	
Pehuen	Hotel	2 estrellas	SI	NO	NO	Email y Pág. Web.
Subtotal 2 estrellas		5	5	4	2	
Bambi	Hotel	1 estrella	SI	SI	SI	
Theis	Hotel	1 estrella	SI	SI	NO	Página Web.
Valle Hermoso	Hotel	1 estrella	SI	SI	SI	
Ríos Andinos	Hotel	1 estrella	SI	SI	NO	Página Web.
Subtotal 1 estrella		4	4	4	2	
TOTAL HOTEL		14	14	13	8	
Amalar	Apart Hotel	2 estrellas	SI	SI	SI	
3V	Apart Hotel	2 estrellas	SI	SI	NO	Página Web.
El Sol	Apart Hotel	2 estrellas	SI	SI	SI	
El Nevado	Apart Hotel	2 estrellas	SI	SI	SI	
Sky Blue	Apart Hotel	2 estrellas	SI	SI	SI	
Pichi Mara	Apart Hotel	2 estrellas	SI	SI	SI	
Al Sur Departamentos	Apart Hotel	2 estrellas	SI	SI	SI	
TOTAL APART HOTEL		7	7	7	6	
La Caverna	Hostel	1 estrella	SI	SI	SI	
Eco Hostel	Hostel	1 estrella	SI	SI	SI	
Kathmandú	Hostel	1 estrella	SI	SI	SI	
Nord Patagonia	Hostel	1 estrella	SI	SI	SI	
City	Hostel	1 estrella	SI	SI	SI	
Los 4 hermanos	Hostel	1 estrella	SI	NO	NO	Email y Pág. Web.
TOTAL HOSTEL		6	6	5	5	
Los Abedules Bungalow	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Arco Iris	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Los Alamos	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Terrazas en el Bosque	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Cali-Güe	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Newen Mapú	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Amanecer	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas La Escondida	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Brisas del Sur	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Marana-Tha	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	NO	Página Web.
Cabañas Allavim	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Andrés	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Rucalén	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Alta Pampa	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas de la Montaña	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Piedras Negras	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	NO	NO	Email y Pág. Web.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Análisis del alojamiento de Malargüe (Parte 2 de 2).

Nombre	CLASIFICACIÓN		GRADO DE PUBLICACIÓN			
	Tipo de Alojamiento	Calif. por estrellas	¿Teléfono publicado?	¿Correo electrónico publicado?	¿Pág. web publicada?	Falta publicar en:
Cabañas Los Nogales	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Complejo Los Molles	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Alto Malargüe	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Rincón Sur	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Monte Coirón	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
Cabañas Huelten	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
La Valtelina	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
El Legado	Cabaña	1 y 1/2 est	SI	SI	SI	
TOTAL CABAÑAS		24	24	23	22	
Camping Municipal Ciudad	Camping	N/A. <1	SI	NO	SI	Email
Camping Municipal Las Loicas	Camping	N/A. <1	NO	NO	NO	Teléfono, email y Pág. Web.
Camping Municipal Agua Escondida	Camping	N/A. <1	NO	NO	NO	Teléfono, email y Pág. Web.
Camping Municipal Ranquil Norte	Camping	N/A. <1	NO	NO	NO	Teléfono, email y Pág. Web.
Camping Castillos de Pincheira	Camping	N/A. <1	SI	SI	SI	
Camping El Dique	Camping	N/A. <1	SI	NO	NO	Email y Pág. Web.
TOTAL CAMPINGS		6	3	1	2	
Hostería Ruca Mahuida	Hosterías/refugios	N/A. <1	NO	NO	NO	Teléfono, email y Pág. Web.
Refugio Manqui Malal	Hosterías/refugios	N/A. <1	NO	NO	NO	Teléfono, email y Pág. Web.
Refugio de Juan	Hosterías/refugios	N/A. <1	SI	SI	SI	
Las Arabias	Hosterías/refugios	N/A. <1	SI	SI	SI	
Alojamiento Turístico Rural Seu Sek	Hosterías/refugios	N/A. <1	SI	SI	SI	
Hostería Keo Ken	Hosterías/refugios	N/A. <1	SI	SI	SI	
TOTAL HOSTERÍAS		6	4	4	4	
TOTAL		63	58	53	47	

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que para los tipos de alojamiento “camping” y “hosterías/refugios” la calificación por estrellas está vacía porque son tipos de hospedaje que no aplican con esta escala. Luego de hacer un análisis de la calidad de estos sitios hemos decidido que la misma equivale a una calificación inferior a una estrella. Otro aspecto importante a tener en cuenta y que es determinante en cuanto a la definición del alcance del presente trabajo de investigación es que sólo nos disponemos a analizar el alojamiento en la ciudad de Malargüe y en los sitios aledaños como el Valle de Los Molles, Castillos de

Pincheira, La Payunia, etc. y hemos decidido dejar fuera de consideración la zona concerniente al Valle de Las Leñas, por considerarlo un atractivo que tiene poca relación con la realidad turística de la ciudad de Malargüe en general y que por lo tanto está fuera de los intereses del presente trabajo. Se conoce que el problema turístico planteado en una primera instancia en este informe y objeto del mismo es ajeno a la zona del Valle de las Leñas y al centro de esquí “Las Leñas” que allí reside. Es de conocimiento popular que la explotación de la actividad de esquí en este sitio está muy bien lograda con resultados muy buenos y con reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, motivo por el cual hemos decidido dejar a este sitio y actividad específica fuera del alcance de la investigación.

A continuación realizaremos un análisis más detallado del hospedaje en base a los datos previamente proporcionados donde evaluaremos aspectos como la cantidad total de plazas disponibles en Malargüe y dentro del alcance preestablecido, la distribución de plazas por tipo de alojamiento y por nivel de calidad, así como una combinación ambas, el nivel de comunicación al público, etc.

DISTRIBUCIÓN DE LAS PLAZAS POR
TIPO DE ALOJAMIENTO

Tabla 7: Tipos de Alojamiento

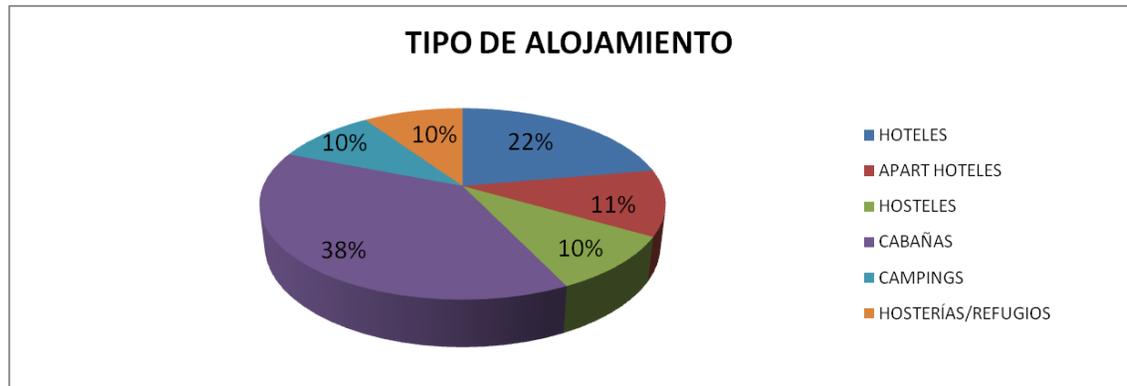
Tipo de Alojamiento		
HOTELES	14	22%
APART HOTELES	7	11%
HOSTELES	6	10%
CABAÑAS	24	38%
CAMPINGS	6	10%
HOSTERÍAS/REFUGIOS	6	10%
TOTAL ALOJAMIENTOS	63	100%

Fuente: Elaboración propia.

Existe una clara predominancia de las cabañas como tipo de alojamiento disponible en la ciudad de Malargüe. Este es un factor clave a tener en cuenta ya que haciendo un razonamiento lineal simple podemos advertir que al ser éste el tipo de alojamiento que prevalece en la ciudad, del mismo modo la calidad media que posean estas cabañas marca también una tendencia de la calidad media que prevalece en la ciudad.

Lo antes descrito quizás pueda observarse de una forma más nítida en el gráfico 1:

Gráfico 1: Distribución del Alojamiento



Fuente: Elaboración propia.

DISTRIBUCIÓN DE LAS PLAZAS POR CALIDAD DEL HOSPEDAJE (ESTRELLAS)

Si se observa el “ANEXO VII: CLASIFICACIÓN DE ALOJAMIENTOS POR CALIDAD DE HOSPEDAJE (ESTRELLAS)” podrá observarse que hicimos una reclasificación de los datos antes presentados sobre nombre, tipo y calidad de los hospedajes, de tal modo de que los mismos queden organizados en función de la calidad como criterio determinante.

Si totalizamos los resultados obtenidos por categoría de calidad (estrellas), obtenemos los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 8: Calificación de los alojamientos por estrellas

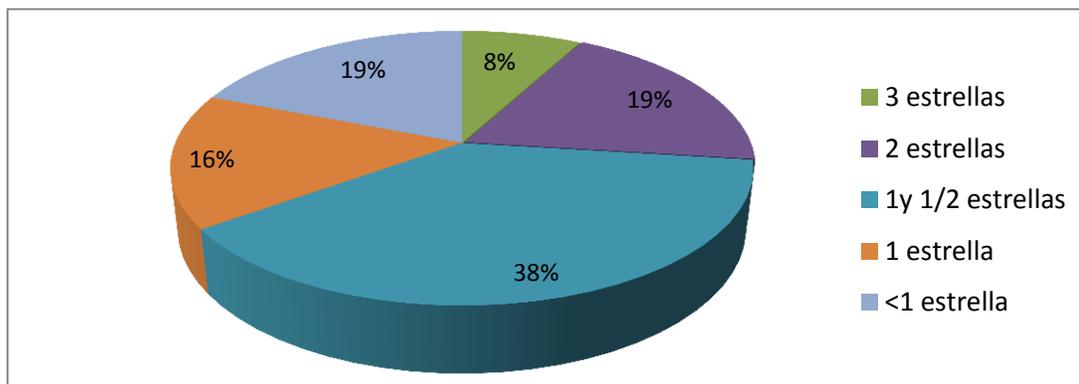
Calif. por estrellas		
5 estrellas	0	0%
4 estrellas	0	0%
3 estrellas	5	8%
2 estrellas	12	19%
1 y 1/2 estrellas	24	38%
1 estrella	10	16%
<1 estrella	12	19%
	63	100%

Fuente: Elaboración propia.

A priori lo que puede observarse es que predominan los hospedajes de calidad 1 y ½ estrellas, el cual es un nivel bastante bajo, considerando que la calificación oscila entre 1 y 5, utilizando un 1 para el

nivel más bajo y un 5 para el nivel más alto. En definitiva, lo que estamos observando sin mayor complejidad es que la calidad promedio de los hospedajes de Malargüe rosa el nivel más bajo posible. Esto puede corroborarse de una manera más visible en el gráfico 2.

Gráfico 2: Calificación de los alojamientos por estrellas



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, y siendo consistente con esta carencia de calidad, puede observarse que no existe ningún sitio que califique como de 4 o 5 estrellas, que son los mejor posicionados en la escala en cuestión. Dicho de otro modo, es importante observar que el 100% de los sitios de alojamiento malargüinos son de 3 estrellas o menos, y merece mayor atención aun el hecho de que el 92% de estos sitios son dos 2 estrellas o menos.

CALIDAD (EN ESTRELLAS) POR TIPO DE ALOJAMIENTO

Haciendo una combinación entre los dos aspectos previamente analizados (tipo de alojamiento y calidad de hospedaje) podemos identificar cuál es la calidad medida en cantidad de estrellas por tipo de alojamiento (hotel, apart hotel, etc.). Los resultados obtenidos se resumen en la Tabla 9:

Tabla 9: Calificación de los alojamientos por estrellas en promedio

Tipo de Alojamiento	Calif. por estrellas promedio
HOTELES	2,1 estrellas
APART HOTELES	2 estrellas
HOSTELES	1 estrellas
CABAÑAS	1,5 estrellas
CAMPINGS	N/A
HOSTERÍAS/REFUGIOS	N/A

Fuente: Elaboración propia.

Los valores presentables en la tabla anterior fueron calculados como un promedio simple de las calificaciones individuales de los sitios de cada categoría. En lo que respecta a “campings” y “hosterías/refugios” hemos utilizado la expresión “N/A” para representar que este cálculo no aplica al caso en cuestión. Esto se debe básicamente a que estos dos grupos tienen una calificación inferior a uno que no está contemplada en la escala escogida y por lo tanto no puede ser medida correctamente. En el supuesto de que pudiéramos tomarnos el atrevimiento de atribuirles a estas dos categorías una puntuación de 0.5 que consideramos adecuada, podemos realizar un cálculo de la calificación promedio de la calidad de los sitios de hospedaje de Malargüe en todas sus categorías, obteniendo un valor cercano a **1.26**, lo que deja en claro una vez más que el nivel de calidad del hospedaje es considerablemente bajo.

ANÁLISIS DEL GRADO DE PUBLICACIÓN DE LOS SITIOS DE HOSPEDAJE

A continuación realizaremos un análisis del grado de publicación que los sitios prestadores de servicios de hospedaje tienen a través de tres medios básicos de comunicación escogidos: teléfono, email y página web.

Obsérvese la siguiente tabla (Tabla N°10), la cual muestra los resultados obtenidos. Es importante tener presente la forma en que ha sido elaborada y por lo tanto el modo en que debe leerse; debe tenerse presente que en la primer columna llamada “Grado de Publicación” se muestra la cantidad de los sitios de hospedaje por categoría (hoteles, apart hoteles, cabañas, etc.) que cumplen la condición de tener presencia en el medio específico indicado (teléfono, correo electrónico o página web). En la segunda columna que recibe el mismo nombre se muestran exactamente los mismos datos pero en términos porcentuales o proporciones, es decir, muestra qué proporción del total de sitios de alojamiento de esa categoría

específica tiene un teléfono publicado en la web para contacto, tiene correo electrónico conocido o posee su propio sitio en la World Wide Web.

Tabla 10: Grado de publicación de los alojamientos en términos absolutos y porcentuales.

	TOTAL DE ALOJAMIENTOS DISPONIBLES	GRADO DE PUBLICACIÓN			GRADO DE PUBLICACIÓN		
		¿Teléfono publicado?	¿Correo electrónico publicado?	¿Pág. web publicada?	¿Teléfono publicado?	¿Correo electrónico publicado?	¿Pág. web publicada?
HOTELES	14	14	13	8	100%	93%	57%
APART HOTELES	7	7	7	6	100%	100%	86%
HOSTELES	6	6	5	5	100%	83%	83%
CABAÑAS	24	24	23	22	100%	96%	92%
CAMPINGS	6	3	1	2	50%	17%	33%
HOSTERÍAS/REFUGIOS	6	4	4	4	67%	67%	67%
TOTAL ALOJAMIENTOS	63	58	53	47			
		TOTAL ALOJAMIENTOS = 63					
		92%	84%	75%			

Fuente: Elaboración propia.

Puede verse que de un total de 63 sitios de hospedajes, la gran mayoría (92%) tiene un teléfono de contacto publicado, mientras que un 84% posee un correo electrónico vinculado y tan solo un 75% posee un sitio web propio. Estos dos últimos valores son importantes y llaman nuestra atención, ya que considerando que a pesar de encontrarnos viviendo en la era de las comunicaciones donde prácticamente todo se consulta a través de internet, un 25% de los prestadores de servicios de alojamiento no poseen página web y lo que es más llamativo aún, un 16% ni siquiera posee un email para contactarlos en caso de desearlo.

Si realizamos el mismo análisis sobre el grado de publicidad, pero poniendo el foco en los diferentes tipos de alojamientos (por categorías), lo que podemos observar rápidamente es que el tipo de alojamiento que presenta un mayor grado de publicidad de sus sitios de hospedaje en los diferentes medios de comunicación son las cabañas, mientras que el sitio que peor grado de publicidad posee son los campings. En este punto existe una cuestión bastante llamativa, donde a diferencia de lo que sucede en la generalidad de los casos, los hoteles son unos de los que poseen peor nivel de publicidad, ubicados en cuarto lugar luego de las cabañas, los apart-hoteles e inclusive los hostels.

ANÁLISIS DE LOS PRECIOS

A continuación, en la Tabla 11 se presenta un resumen del análisis realizado sobre los precios de los sitios de hospedaje del departamento de Malargüe. Es importante mencionar que la recopilación de los datos ha sido realizada mediante una combinación de email y telefonía como medios de averiguación.

Los dos datos recopilados y sobre los que se pone énfasis en este apartado son los precios promedios de hospedaje y el tiempo de respuesta por parte de los propietarios de los sitios de alojamiento, como medida del nivel de calidad de sus servicio. Para observar la totalidad de los resultados obtenidos por favor diríjase al ANEXO IX: “ANÁLISIS DE PRECIOS DE ALOJAMIENTO Y TIEMPOS DE RESPUESTA DE LOS PRESTADORES”.

En el estudio de los precios de alojamiento se utilizaron dos criterios de búsqueda: alojamiento para dos y tres personas, lo que se denomina alojamiento doble y triple en la jerga hotelera. Los resultados obtenidos para cada opción se exponen en dos columnas por separado en la Tabla 11. El número que se expone es un promedio simple de los precios de cada una de las opciones de hospedaje que componen cada categoría –hoteles, apartoteles, hostels, cabañas y campings-. A su vez se podrá observar que la categoría hoteles está subdivida en tres subcategorías: tres, dos y una estrella.

El análisis de los precios arroja conclusiones favorables para Malargüe, ya que pudimos advertir que los precios de alojamiento en la ciudad no son elevados y son comparativos a los de sus principales competidores, identificados con anterioridad. Sólo a modo ilustrativo, por ejemplo, el precio promedio de hospedarse en Malargüe en un hotel 3 estrellas para una pareja es de \$719, mientras que los precios de los competidores promedian los \$800 según los datos proporcionados por los sitios web booking.com y despegar.com.

Sin embargo, somos conscientes que si bien los niveles de precio al cliente pueden ser aptos, existe una problemática en la oferta de Malargüe a solucionar y ya identificada en párrafos precedentes que es la baja calidad de los sitios de hospedaje.

Tabla 11: Precio del alojamiento por noche, por categoría y tiempo de respuesta de los sitios.

CATEGORÍA	Habit. Doble	Habit. Triple	Tiempo de Respuesta promedio (en días)
HOTELES			
Precio-tiempo promedio 3 estrellas	\$ 719,00	\$ 871,00	1
Precio-tiempo promedio 2 estrellas	\$ 605,00	\$ 802,50	2
Precio-tiempo promedio 1 estrellas	\$ 481,67	\$ 596,67	2,3
Precio-tiempo promedio total hoteles	\$ 601,89	\$ 756,72	1,8
Cantidad No Contestan			2
Cantidad No Contestan (en promedio)			14%
APART-HOTELES			
Precio-tiempo Promedio	\$ 710,00	\$ 837,50	3
Cantidad No Contestan			3
Cantidad No Contestan (en promedio)			43%
HOSTELS			
Precio-tiempo Promedio	\$ 407,50	\$ 540,00	3
Cantidad No Contestan			2
Cantidad No Contestan (en promedio)			29%
CABAÑAS			
Precio-tiempo Promedio	\$ 615,45	\$ 742,27	2
Cantidad No Contestan			13
Cantidad No Contestan (en promedio)			54%
CAMPINGS			
Precio-tiempo Promedio	\$ 295,00	\$ 295,00	3
Cantidad No Contestan			4
Cantidad No Contestan (en promedio)			67%
TOTAL PARA TODOS LOS TIPOS DE ALOJAMIENTO			
Precio-Tiempo Promedio Total	\$ 525,97	\$ 634,30	3
Cantidad No Contestan			24
Cantidad No Contestan (en promedio)			38%

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DEL GRADO DE RESPUESTA Y LOS TIEMPOS DE RESPUESTA AL CLIENTE

El hecho de que una empresa conteste o no los interrogantes, dudas, quejas, etc. de sus clientes y el tiempo que demora en hacerlo es un gran indicador de calidad de la atención al mismo. El primer aspecto que nos disponemos a analizar y cuyos datos se encuentran plasmados en la Tabla 11 antes presentada es el tiempo que demoran en dar una respuesta a un cliente que desea saber sobre los precios y disponibilidad de sus centros de hospedajes. La categoría de alojamiento que tuvo un mejor tiempo de respuesta promedio fue la hotelera, con una medición de 1.8 días, mientras que el promedio de contestación para todos los medios en general ronda los 3 días de demora. Un aspecto importante a tener en cuenta es que dentro de esta medición se separan, por ser estudiados en otro concepto, las “no respuestas” de los sitios consultados. La medición en cuestión se realiza por separado.

El segundo aspecto bajo análisis, ya anticipado, son los sitios con los cuales quisimos ponernos en contacto para averiguar sobre sus precios y disponibilidad de hospedaje, y no fue posible hacerlo. Este punto es muy importante porque da una idea bastante clara del nivel de presencia real que las empresas de turismo tienen en internet. Todos los sitios que se calificaron dentro de la categoría “NC= No Contesta”, son aquellos de los que no se pudo obtener respuesta ni por vía telefónica ni vía mail. Un número importante de los sitios de los que no se tuvo respuesta se debió a que su dirección de email era inexistente y por su puesto tampoco contestaron las llamas telefónicas realizadas o el número publicado era erróneo. Analizando la falta de respuesta de los sitios de alojamiento numéricamente, los resultados obtenidos son bastante desfavorables:

- De 63 sitios seleccionados, con 24 de ellos no se pudo establecer contacto bajo ningún medio.
- En términos porcentuales, el 38% de los sitios de hospedaje no pudieron ser contactados.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE ALOJAMIENTO

Malargüe cuenta con una cantidad de sesenta y tres sitios de hospedaje, el cual es un número adecuado en relación al tamaño de la población y de la cantidad de turistas que se espera recibir.

- Tipos de hospedaje. El tipo de alojamiento que prevalece en Malargüe son las cabañas (casi el 40% del alojamiento), al cual le siguen los hoteles con un alcance del 20% de las plazas, mientras que el resto de las categorías de hospedaje tienen prácticamente el mismo peso con un 10% de la capacidad total de la oferta.

- Calidad del hospedaje. En términos generales el nivel de calidad es bastante bajo. No existen sitios de hospedaje de 4 y 5 estrellas, o dicho de otro modo el 100% de la oferta de hospedaje es inferior o igual a tres estrellas. La calidad predominante en los alojamientos es de una **estrella y media**, en el 40% de las plazas, algo que resulta lógico debido a que es el tipo de calidad que poseen las cabañas, principal medio de hospedaje en el departamento y matemáticamente, el nivel de calidad promedio de todos los tipos de hospedaje es de **1.26**. Otro dato importante es que casi la totalidad del hospedaje, el 90% de los sitios, califican como de dos estrellas o menos.
- Grado de publicidad de los sitios. Consideramos en términos generales que el nivel de publicidad y de exposición que posee Malargüe en los medios de comunicación masiva es bastante limitado. En primer lugar observamos que a pesar de encontrarnos en el año 2015, no todos los lugares de alojamiento posee un número telefónico publicado para que puedan contactarlos averiguándolo desde internet (un 8% no posee número telefónico publicado). Algo similar, aunque algo más preocupante es que un 16% no posee un email publicado de contacto, mientras que un cuarto del total de los sitios (25%), un número bastante significativo, no posee una página web para visita.
- Precios. En lo que se refiere a los precios y contrario a lo que habíamos oído como voice popully previa realización de los estudios, los precios de Malargüe para hospedaje en la ciudad no son elevadas. Los precios se igualan e incluso son competitivos con los de sus principales rivales. Tomando como referencia los dos principales tipos de alojamiento en el departamento, los precios promedio para la estadía de una noche promedia los \$600 y \$750 para los hoteles y los \$615 y \$740 para las cabañas, para alojamientos para dos y tres personas respectivamente.
- Nivel de respuesta y tiempo de respuesta al cliente. Malargüe presenta una gran falencia en este punto, algo que se dejó en claro en el título del informe correspondiente. Los resultados de los estudios realizados indican que de los sesenta y tres sitios disponibles, casi el 40% de ellos no respondieron las consultas que les realizamos por distintas vías o directamente no pudieron ser contactados a través de los medios de comunicación publicados. El principal inconveniente en esta situación se basa en que los teléfonos, sitios webs y páginas webs publicadas no estaban bien informadas o no estaban vigentes a la fecha de la consulta. En segundo lugar, en lo que se refiere al tiempo de respuesta a las consultas, el mejor tiempo registrado fue de 1.8 días para la categoría de los hoteles, mientras que el promedio general está por encima en 3 días. Consideramos que si bien no es un número preocupante, este podría mejorarse considerablemente si se le da la atención necesaria.

3. ANÁLISIS DE LA GASTRONOMÍA Y BARES

En lo que respecta al análisis de la gastronomía de Malargüe, presentamos a continuación una lista de las posibilidades con las que cuentan los turistas a la hora de organizar alguna de las comidas del día, ya sea almuerzo, cena, desayuno o merienda.

Muchos de los sitios que se listan a continuación fueron extraídos del sitio web oficial de turismo del Departamento de Malargüe, y combinados con los datos proporcionados por otros sitios como Welcomeargentina.com, Booking.com, Tripadvisor.com y Googlemaps.com, los cuales fueron contrastados con los datos obtenidos en la visita presencial al departamento.

✓ RESTAURANTES EN LA CIUDAD Y ALREDEDORES

- | | |
|--|--------------------------------|
| - Restaurant Puli Huen | - La Cima Restaurante |
| - La Cañada | - Parthenoon |
| - El Bodegón de María | - El Quincho de María |
| - El Refugio S.R.L | - Río Grande |
| - El Nido del Jabalí | - Puli Huen |
| - Pehuen | - Estación 7 |
| - L´Martina | - L´Victrola |
| - La Posta | - Puccini |
| - Vairoletto Café & Restó | - La Pizzería |
| - Risco Plateado Restaurant | - El Quincho |
| - Don Gauderio | - Criadero de Truchas Cuyan Co |
| - Altos Sauces, Castillos de Pincheira | - Cascada de Manqui Malal |
| - Cabaña La Valtellina | - El Nido del Jabalí |
| - Duppla | - |

✓ ROTISERÍAS

- Rotisería Chiqui

- Los 4 Hermanos Rotisería y Comedor
- Deleite´c
- Tentaciones
- Rotisería Ezio
- La Posta
- Rotisería Salas

- ✓ CASAS DE TÉ Y HELADERÍAS
 - Marula Casa de Té y Heladería
 - Heladería Anahí

- ✓ BARES
 - Apus
 - Victrola Win Bar

- ✓ LOCALES BAILABLES
 - Alquimia Disco

ANÁLISIS DE DISPONIBILIDAD

Si observamos el listado confeccionado en base a la información de múltiples fuentes tanto secundarias como primarias de información, podemos detectar que existe una buena disponibilidad de restaurantes en la ciudad de Malargüe en relación a la cantidad de habitantes y de visitantes esperados. Sin embargo, un punto importante a tener presente es el hecho de que muchos de ellos no se encuentran ubicados en la ciudad en sí misma, lo cual podría llegar a ser considerado como una debilidad al mismo tiempo que una fortaleza, porque implica sin lugar a dudas la disponibilidad de sitios para comida más cercanos a los atractivos turísticos naturales que no residen en la ciudad, sino a algunos kilómetros de distancia. A simple vista, las tres categorías menos favorecidas o pobladas en cuanto a oferta son las de “Casas de Té y heladerías”, “Bares” y “Locales Bailables”.

Un aspecto clave sobre el que es importante hacer hincapié es la carencia de sitios como bares y locales bailables para esparcimiento y la realización de actividades nocturnas (últimas dos categorías del listado), que pueden ser de sumo interés tanto para los grupos etarios adolescentes como para adultos. Este aspecto no es menor si tenemos en cuenta que Malargüe es un sitio que ofrece muchas actividades de

turismo aventura, las cuales suelen estar vinculadas directamente a un grupo de consumidores jóvenes, principales consumidores de estos retos que prometen un plus de adrenalina. La visita a la ciudad de Malargüe nos permitió confirmar que existe una grave falencia en éstas últimas tres categorías y plantear la necesidad del desarrollo pronto de una oferta que cubra este “gap”.

Los comentarios antes realizados pueden observarse más fácilmente a través de la siguiente tabla de elaboración propia que muestra la cantidad total de sitios disponibles por cada categoría y la proporción o porcentaje que representan del total de sitios que componen este grupo.

Tabla 12: Disponibilidad de sitios gastronómicos y bares.

CATEGORÍA	CANTIDAD DISPONIBLE	% DEL TOTAL
Restaurantes	27	69%
Roitserías	7	18%
Casas de té y heladerías	2	5%
Bares	2	5%
Locales Bailables	1	3%
TOTAL	39	100%

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA GASTRONOMÍA

La conclusión principal que podemos obtener en lo que se refiere al aspecto gastronómico es que la oferta al turista de Malargüe es bastante buena en cuanto a cantidad de sitios y a calidad. En lo que respecta a bares y locales bailables encontramos una falencia que hemos hecho hincapié en hacer notar, debido a que hemos podido conocer sólo acerca de dos bares y un único local bailable, lo cual indica una oferta bastante pobre para los turistas, sobre todo si ponemos énfasis en el hecho de que una parte de los turistas que visitan el departamento son parejas y grupos de amigos jóvenes que están interesados en el turismo aventura y que son asiduos a tener salidas y divertimentos relacionados con los locales bailables y sitios donde puedan tomar un trago y escuchar música actual.

4. ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS

En este punto evaluaremos una serie de aspectos que consideramos básicos para medir la oferta de servicios y su calidad, para cualquier sitio que pretende posicionarse como un verdadero paradero turístico. Entre ellos podemos mencionar:

- El transporte, tanto hacia la ciudad, como dentro de ella.
- La disponibilidad de agencias de turismo y la calidad de sus servicios al turista de las mismas.
- Las comunicaciones en la ciudad a través de diferentes medios.
- Disponibilidad de expendedoras de combustibles.
- Comercios varios como tiendas de ropa, quioscos, supermercados, etc.

AGENCIAS Y OPERADORES DE TURISMO

Un servicio que sin lugar a dudas define en gran medida el posicionamiento de un sitio como destino turístico es la disponibilidad y la calidad de atención de las agencias y operadores de turismo que se encargan de ofrecer los distintos lugares a ser visitados a los turistas y de organizar los paquetes de tal modo de que sean atractivos y convenientes para los visitantes. Es importante también que exista una cantidad adecuada de agencias para garantizar un nivel de competencia aceptable entre ellas y así evitar condiciones desfavorables para los usuarios.

A continuación se presenta una lista de las principales agencias y operadores de turismo de Malargüe:

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| ▪ Payunia EVT | ▪ Karen Travel |
| ▪ Choique Turismo Alternativo | ▪ Aires de Libertad |
| ▪ Amulen | ▪ Turcara Aventuras |
| ▪ Pampas Negras | ▪ Tierra Firme |
| ▪ Valles y Aventura | ▪ Nord Patagonia Rafting y Kayaks |
| ▪ Erupción Malacara | ▪ Tierra Adentro |
| ▪ Castillos de Pincheira | ▪ Cascada de Manqui Malal |

Existe una buena cantidad de agencias y operadores de turismo, lo cual garantiza una buena oferta de servicios al turista. En cuanto a la calidad de atención y los precios de las excursiones hemos obtenido datos muy valiosos a través de las actividades de cliente misterioso y de las entrevistas telefónicas y personales realizadas. Un aspecto de suma importancia que captamos de la actividad de cliente misterioso es que la calidad de atención en algunas de las agencias de turismo no fue la mejor, con un tiempo de espera bastante alto y con una carencia de personal idóneo en materia de idiomas. En materia de precios, la información que hemos obtenido a través de las entrevistas a potenciales clientes y de la comparación con las tarifas de excursiones similares en otras provincias como Neuquén, Córdoba y San Luis, es que los mismos se encuentran dentro de un rango competitivo y que la relación costo-beneficio es aceptable para los consumidores. El único que tuvo una respuesta levemente negativa fue “La Payunia”, ya que la gran mayoría de los entrevistados consideraban que el valor de la excursión era demasiado elevado.

Puede observarse el detalle de cada atractivo y su precio en la Tabla 5. del “Capítulo II: ANÁLISIS DE LA OFERTA DE MALARGÜE”.

Un falencia clave que hemos observado en el servicio que prestan los operadores de turismo es que cuentan con **cupos mínimos** para el desarrollo de las actividades, lo que provoca en algunas ocasiones que los turistas tengan que posponer una o varias veces las actividades que tenían planeadas y en algunos casos ni siquiera logran finalmente concretarlas por falta de tiempo. Si bien entendemos que los cupos mínimos son necesarios para garantizar que la actividad sea rentable, entendemos que debería desarrollarse algún tipo de estrategia que permita dar solución a esta problemática o al menos mejorar su situación actual y reducir el grado de insatisfacción de los clientes.

TRANSPORTE

El análisis de este punto abarca varios puntos:

- a) Los servicios de transporte desde distintos puntos de origen hacia la ciudad.
- b) El transporte dentro de la ciudad.
- c) El traslado desde la ciudad hasta los destinos turísticos.

a) Servicios de transporte hacia la ciudad de Malargüe.

Debemos afirmar que la calidad y la frecuencia de los colectivos que viajan hacia Malargüe son bastante altas. La mejor opción para llegar al destino si no se dispone de medio de transporte propio, es hacer el viaje en dos tramos, haciendo escala en la ciudad capital de la provincia. La ciudad de Mendoza, como capital provincial posee una gran frecuencia de colectivos, con múltiples opciones de servicio y

precio, y al mismo tiempo es el sitio que posee una mayor frecuencia de viajes programados con la ciudad de Malargüe.

Por otro lado, es importante reconocer que las opciones de viajes desde cualquier otro punto del país hacia el departamento malargüino en forma directa, son muy escasas. No existen viajes directos por ejemplo desde sitios como Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y desde el Norte del País, los cuales consideramos los principales centros de afluentes de turistas hacia el departamento. En lo que respecta al transporte desde el país vecino de Chile, nuevamente, los viajes hacia la ciudad de Mendoza tienen una muy buena frecuencia, mientras que los viajes directos hacia Malargüe son bastante más esporádicos. Recientemente se cerró un contrato con una única empresa, Cata Internacional, para asegurar la prestación de un servicio de traslado desde la ciudad Chilena de Talca con destino a Malargüe y San Rafael. Es importante tener en cuenta que “Corredor Bioceánico Paso Pehuenche” que conecta los dos países, está en vías de pavimentación (aun restan 30 kilómetros del lado argentino) y se estima que el número de empresas que prestarán sus servicios de transporte se incrementará considerablemente, lo cual representa una enorme oportunidad.

A continuación se muestra la lista de las opciones de viajes desde las ciudades de Mendoza y San Rafael a Malargüe y viceversa.

Tabla 13: Disponibilidad de colectivos que conectan Malargüe con Mendoza capital y San Rafael.

Mdza.- Mgue	EMPRESA	DÍAS	S. Raf - Mgue	EMPRESA	DIAS
6:30	CATA	L A D	5:00	BUTTINI	L A V
12:30	CATA	L A D	6:15	BUTTINI	L A S
18:30	CATA	L A D	10:00	CATA	L A D
6:00	VIENTO SUR	L A V	13:00	BUTTINI	L A D
13:00	VIENTO SUR	L A V	13:30	CATA	L A D
19:00	VIENTO SUR	L A V	16:00	CATA	L A D
6:00	VIENTO SUR	S	17:15	CATA	L A D
13:00	VIENTO SUR	S	14:00	ISELIN	L A D
23:00	VIENTO SUR	D	20:00	ISELIN	L A D
			20:00	BUTTINI	L A D
			22:15	CATA	L A D
1:05	CATA	L A D	1:05	CATA	L A D
15:05	CATA	L A D	2:00	BUTTINI	L A S
18:50	CATA	L A D	5:00	CATA	L A D

0:00	VIENTO SUR	L	7:45	ISELIN	L A D
4:00	VIENTO SUR	L	18:00	ISELIN	L A D
Mdza.- Mgue	EMPRESA	DÍAS	S. Raf - Mgue	EMPRESA	DIAS
13:00	VIENTO SUR	L	11:30	BUTTINI	L A D
18:00	VIENTO SUR	L	13:30	BUTTINI	L A V
3:00	VIENTO SUR	M A V	15:05	CATA	L A D
13:00	VIENTO SUR	M A V	18:50	CATA	L A D
18:00	VIENTO SUR	M A V	18:15	BUTTINI	L A D
3:00	VIENTO SUR	S			
13:00	VIENTO SUR	S			

Fuente: Recuperado de www.malargue.gov.ar

Como puede observarse en los cuadros, las opciones de transporte entre San Rafael y Mendoza con Malargüe, y viceversa, son variadas. A continuación mostramos los resultados obtenidos de la búsqueda de medios de transporte desde los principales centros de turistas hacia la ciudad de Mendoza, esencialmente Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires y Santiago de Chile, con el propósito de verificar la frecuencia de los viajes, el precio promedio y la duración media esperada.

Tabla 14: Disponibilidad de colectivos que conectan la ciudad de Mendoza con los principales centros afluentes de turistas del país.

	Cant. de SS.	Hs Disponibles	Durac. Promedio	Ss Disponibles	Precio prom.
Buenos Aires	27	Prácticamente todos	14:42	Casi todos	\$890,19
Santiago de Chile	17	Prácticamente todos	07:53	Casi todos	\$458,53
Córdoba	16	Prácticamente todos	10:16	Casi todos	\$608,13
Sta. Fe	7	Prácticamente todos	11:50	Casi todos	\$821,43
S. Luis	79	Prácticamente todos	03:34	Casi todos	\$221,77

Fuente: Elaboración propia.

Lo que podemos observar fácilmente es que la disponibilidad de servicios transporte terrestres hacia la ciudad de Mendoza, desde distintos puntos del país, es muy elevada. El lugar desde el cual existe

una mayor frecuencia de servicios es de la Ciudad de San Luis, lo cual podría ser un buen indicador del origen de los viajeros que podrían llegar en mayor cantidad a Malargüe. Otra característica notable es que los servicios son muy variados, que van desde los muy económicos hasta servicios con precios bastante elevados y con grandes prestaciones. Por otro lado, en lo que se refiere al análisis comparativo de los precios, estos están dentro de los rangos aceptables para las diferentes distancias en cuestión.

Para más detalles sobre los resultados obtenidos de la investigación véase “ANEXO VIII: DETALLE DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE DISPONIBLES DESDE LOS DIFERENTES PUNTOS DEL PAÍS A LA CIUDAD DE MENDOZA”.

b) Transporte dentro de la ciudad.

El servicio de transporte público de la ciudad se comprende de una línea de buses que tienen un recorrido específico y un conjunto de trafica que llevan a cabo el traslado de particulares y escolares. Por otro lado, el servicio de transporte privado está en manos de taxis y remises.

La calidad del transporte público en la ciudad de Malargüe está en constante cuestionamiento y ha dado origen a múltiples conflictos sectoriales. Por un lado se encuentran los defensores de los derechos de los ciudadanos y de poder desplazarse con los medios necesarios, y en oposición los prestadores de los servicios que se enfrentan al gobierno por considerar que no facilitan las condiciones de trabajo trabando el otorgamiento de subsidios y precios beneficiosos para la carga de combustible.

Un aspecto de suma importancia y muy cuestionado por los visitantes son los horarios limitados de trabajo de las empresas encargadas del transporte, esencialmente taxis y remises. El horario de trabajo suele ser de 8.30 a 13 hs y de 16 a 20 hs, motivo por el cual entre las 13 y 16 queda un GAP de tres horas que no es cubierto por ningún tipo de transporte. Esto implica que si un turista llega a la ciudad dentro de esta franja horaria, deberá esperar que se reactive el sistema de transporte para poder movilizarse a su destino. Este punto marca una grave falencia por parte de los prestadores de servicios locales.

c) El traslado desde la ciudad hasta los destinos turísticos.

Es importante recordar que el ingreso a muchos de los atractivo de Malargüe requiere contar obligadamente con un servicio de transporte local debido a las adversidades de los caminos y el terreno per sé, los cuales ponen en riesgo el funcionamiento de automóviles convencionales y no preparados al efecto. A continuación presentamos una lista publicada por la dirección de Malargüe de las empresas encargadas del servicio de traslado de turistas dentro del departamento:

- Expreso Payún

- 7 Eslabones
- Paralelo 36
- Pampas Negras
- Alquiler de Autos / Transfer
- Nord Patagonia

Estudiando un poco más en profundidad sobre estas sociedades, su funcionamiento y precios, obtuvimos datos bastante valiosos a los fines de la investigación. En primer lugar, debemos dejar en claro que de los seis emails que enviamos, el único sitio que respondió fue “Expreso Payún, dentro de los tres días de espera, motivo por el cual debimos contactarnos telefónicamente para obtener la información que a continuación se presenta.

Debemos decir que ninguno de los seis sitios publicados nos proporcionó una opción útil de traslado hacia los atractivos de Malargüe. Los resultados concretos que obtuvimos al querer recopilar información de las agencias son los siguientes:

- **“Alquiler de Autos/transfer”**: no existe contacto alguno, no hay forma de saber acerca de sus servicios y precios.
- **“7 escalones” y “Pampas Negras”**: no respondieron los emails que le enviamos y tampoco pudimos contactarnos telefónicamente.
- **“Expreso Payún”**: Nos dio a conocer que todavía no tienen habilitada su agencia, motivo por el cual nos pusieron en contacto con “El Choique Turismo”, quien sí respondió a todas nuestras dudas e inquietudes.
- **“Paralelo 36”**: Brindan servicio de transporte en combi pero sólo para grandes grupos. El servicio de traslado oscila entre los 2 mil y 3 mil quinientos pesos, lo cual lo convierte en un precio bastante elevado para grupos pequeños de por ejemplo 4 personas. Las combis tienen una capacidad ideal de dieciséis pasajeros.
- **“Nord Patagonia”**: nos aclararon que no prestan servicios de transporte, sino únicamente alquiler de vehículos pequeños (automóviles, no camionetas), que a su entender pueden servirnos para visitar todos los destinos excepto la Payunia que requiere vehículos altos y de doble tracción. El precio por día del alquiler es de 600 pesos por 200 kilómetros, más un adicional de 2 pesos por kilometro excedente.
- **“Choique Turismo Alternativo”**: el Choique es un operador de turismo muy conocido en el departamento que trabaja con varias de las agencias de turismo ya presentadas en este informe. Los precios de los servicios de traslado hacia los distintos atractivos ya han sido

publicado previamente en Capítulo II, Análisis de la Oferta de Malargüe. Nos abstenemos de reproducir esta información para evitar duplicaciones, motivo por el cual solicitamos dirigirse a esta sección para datos puntuales.

Una conclusión prematura importante del análisis de este punto c) El traslado desde la ciudad hasta los destinos turísticos es que los operadores y agencias que promociona la dirección de turismo en su página proporcionan información completamente inservible a los efectos. En segundo lugar, los datos de contactos de las agencias están totalmente desactualizados y lo que es peor aún, el grado de respuesta de las mismas vía e-mail es muy bajo (2/6), más bien cercano a cero en términos cuantitativos.

COMUNICACIONES

El rubro comunicaciones contiene varios aspectos de relevancia, tales como las a) comunicaciones por telefonía fija, b) telefonía móvil (vía celular) e c) internet. Analizaremos la calidad de cada una de estos servicios por separado.

a) En lo que se refiere al primero de estos puntos, debemos dejar en claro que el servicio de comunicación telefónica fija cumple con las expectativas de servicio previstas. El servicio es proporcionado prioritariamente por la empresa telefónica, aunque existen casos aislados de servicios prestados por claro o movistar. Un dato de interés en la materia es la modificación relativamente reciente del prefijo de área para el departamento malargüino, pasando del antiguo 02627 a 02604. En el caso de llamadas a teléfonos celulares la forma de discado deberá ser (0260)15(4). Este punto es clave porque juega un rol fundamental en la interacción cliente-prestador de servicios; es el nexo entre ambos, motivo por el cual se debe exigir al gobierno la adecuada promoción de la modificación conocida, así como fomentar la comunicación boca a boca. Obviamente, también es responsabilidad de los privados hacer saber al respecto a sus clientes actuales y potenciales.

b) El servicio de telefonía móvil es liderado, al igual que en el resto del país por las grandes compañías Movistar, Claro y Personal. Sin embargo, en lo que concierne a la calidad de servicio ofrecido, debemos dejar en claro que el mismo es muy malo, con un nivel de señal escaso y cortes constantes en las comunicaciones, acompañados de un nivel de señal digital de internet muy bajo que genera un descontento masivo tanto en los visitantes esporádicos, como en los habitantes de la zona.

c) Malargüe cuenta con una red de internet gratuita que ha sido instalada y promovida por el gobierno local, haciendo una inversión millonaria en fibra óptica traída desde la ciudad capital. Sin embargo, la realidad es bastante distinta a la que debiera esperarse; el servicio de internet es muy lento y sufre caídas constantes debido a la saturación de usuarios.

ESTACIONES DE SERVICIO/COMBUSTIBLES

Al día de la fecha, Malargüe cuenta con tres estaciones de servicio:

- YPF, ubicada en J.Newbery 1334
- Esso.
- La Cordillera SRL, Libertador San Martín 1111.

Las estaciones antes listadas cuentan con servicio de expendio de combustibles diesel y nafta y con mini-shops donde los clientes pueden hacer compras varias. Un punto importante a mencionar en lo que se refiere al servicio en cuestión es la calidad de la atención. De las entrevistas realizadas en la ciudad y de la experiencia personal fruto del trabajo de investigación se pudo concluir que el servicio de expendio de combustibles poseía grandes falencias que generan un descontento tanto en los viajeros que están de paso como en los habitantes de la propia ciudad. Uno de los principales problemas detectados es la falta de seriedad y profesionalismo con la que se atienden estos negocios; los horarios de apertura y cierre son totalmente flexibles y manejados al antojo de sus dueños.

Uno de los cuestionamientos habituales de los clientes son los la falta de atención en los horarios previstos, los cierres repentinos y los aumentos indiscriminados en los precios. Es común la denuncia por parte de los ciudadanos de una especie de connivencia entre dos de las tres estaciones, tras la explicación de que estos dos sitios revisten una personería jurídica distinta, pero en realidad pertenecen a un mismo dueño, quien aprovecha la diferencia de precios entre sus dos sucursales (una notablemente más barata que la otra) para sacar ventajas de sus clientes. Según testimonio de varios vecinos entrevistados, el modus operandi es el de cerrar sin explicación el local donde ofrece combustibles a precios más accesibles, obligando a los clientes a tener que comprar en la otra de sus sucursales a precios bastante elevados.

Otro aspecto relacionado con la calidad del servicio que presenta una falencia significativa es la calidad de los combustibles y la falta de consistencia en el abastecimiento. Una queja habitual en las entrevistas realizadas en la ciudad de Malargüe fue que la calidad de los combustibles no era muy buena y que las estaciones de servicio sufrían faltantes constantes que inmovilizaban la ciudad.

COMERCIO

Primero que nada debemos dejar en claro que cuando utilizamos el termino comercio, nos referimos en términos generales a todas las actividades que encuadran dentro de este rubro tales como casas de ropa, quioscos, supermercados, centros comerciales, etc. Algunas de las actividades analizadas en

párrafos precedentes como las agencias comerciales, expendio de combustibles, el alquiler de sitios de hospedaje, servicios de transporte, etc. han sido excluidas por haber sido tratado con anterioridad.

Para hacer el análisis del comercio nos basamos puntualmente en la experiencia personal vivida en Malargüe durante el desarrollo de las actividades de cliente misterioso. Este análisis abarca varios aspectos:

- Precio: el nivel general de los precios en la ciudad de Malargüe es bastante elevado y está muy por encima del de la ciudad de Mendoza, el cual tomamos como base.
- Calidad de atención al cliente: la atención al cliente es muy buena en términos generales. El trato con los clientes es muy personal y amistoso.
- Horarios de atención: no se utiliza horario corrido de comercio. Se trabaja en dos etapas: de 8.30hs a 12.45hs y de 16.30hs a 20.30hs en la mayoría de los casos. Esto puede tener un impacto altamente negativo en la satisfacción del cliente, ya que limita a los turistas en el libre desarrollo de sus actividades o como las habían planeado. Consideramos que el horario de atención al público actual, si bien es propio de un milenio de años de tradición, no se corresponde con las necesidades del día de la fecha y son hábitos que deberán ir modificándose si pretende convertirse en un verdadero destino turístico.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS

A continuación se presentan las principales conclusiones que hemos obtenido en las distintas dimensiones analizadas de los servicios prestados por el departamento de Malargüe.

- Agencias y operadores de turismo. En términos generales Malargüe cuenta con una buena oferta en materia de agencias y operadores de turismo, con una cantidad de representantes que es bastante aceptable si hace una comparación con la cantidad de población del lugar y con la cantidad de visitantes esperados.

El aspecto negativo encontrado está relacionado con algunas falencias en la atención y la prestación tales como:

- × Demoras significativas en la atención.
- × Falta de conocimiento de determinados idiomas, generando dificultad de comunicación y entendimiento con el turista.
- × Existencia de cupos mínimos para la gran mayoría de los atractivos que ofrecen, lo que en ocasiones obliga a los turistas a tener que posponer varias veces un mismo paseo o inclusive llegar a cancelarlo definitivamente.

- Transporte. Las conclusiones respecto del transporte pueden subdividirse en 3 categorías, que son las mismas tres categorías que fueron objeto de análisis en el cuerpo de este capítulo.

a) Los servicios de transporte desde distintos puntos de origen hacia la ciudad. Debemos decir que en general, los Malargüe cuenta con un muy buen servicio de transporta hacia la ciudad. La realidad es que no existen servicios directos desde múltiples destinos hacia Malargüe, pero sin embargo existe una oferta muy amplia desde cualquier provincia del país hacia la ciudad capital de Mendoza y un servicio de similar calidad y con buena frecuencia también, desde la capital hacia el destino final: Malargüe. En definitiva, con una única escala en la ciudad capital se puede viajar cómodo y con varias opciones de horarios, motivo por el cual insistimos en calificar a este punto como favorable.

b) Transporte dentro de la ciudad. Esta categoría posee una calificación menor que el punto anterior y presenta algunas dificultades. El transporte urbano se compone de colectivos y traffics, taxis y remises. La disponibilidad de medios de transporte públicos no es muy buena, con horarios espaciados de pasada. Además, una debilidad clave es el horario de trabajo de taxis y remises que realizan un corte de servicio en el horario de almuerzo y siesta, lo cual va en contra de calidad de servicio al turista.

c) El traslado desde la ciudad hasta los destinos turísticos. Luego del análisis en profundidad de este punto debemos darle una calificación bastante baja a estos servicios. Existe un grupo reducido de agencias publicadas que realizan la actividad y además los teléfonos de contacto, sitios web y páginas que publican son poco útiles. Tras la supuesta idea de contratar sus servicios, encubiertos en una actividad de cliente misterioso, nos fue realmente difícil contactarnos con ellos y no obtuvimos respuestas útiles. La falencia en este punto es muy grande.

- Comunicaciones. En términos generales, la calidad de las comunicaciones en el departamento de Malargüe podría calificarse en un punto por debajo de la media, entre éste y un nivel de mala calidad. Si tuviéramos que asignarle una calificación numérica ésta rondaría los 2 puntos en una escala de 1 a 5, donde 5 es la calificación más alta posible y 1 su extremo opuesto. Este nivel de calificación bajo se debe principalmente al hecho de que los servicios de telefonía móvil e internet se encuentran funcionando con grandes dificultades en la actualidad.

- Expendio de combustibles. Las estaciones de combustible y el servicio de expendio de los mismos tiene carencias importantes que hacen del mismo un servicio pobre o mediocre, debido principalmente a la baja calidad de los combustibles vendidos, lo limitado de los horarios de atención a los clientes y los cierres repentinos de los locales, sin importar la necesidad del viajero. A esto se suma además, la falta de abastecimiento en repetidos casos, dejando inmovilizada inevitablemente la ciudad.

▪ Comercio. En lo que se refiere al comercio, hemos encontrado algunos aspectos favorables que vale la pena destacar, como otros que deberían mejorarse. Sin lugar a dudas la mayor fortaleza que posee Malargüe en este punto es la calidez de los comerciantes y el trato cordial de los clientes, propia de una ciudad pequeña que tiene costumbres de pueblo. Sin embargo, a la luz de analizar el departamento como prestador de servicios de turismo, existen aspectos claves que califican mal y deben mejorarse, como son puntualmente los precios elevados que superan notablemente los de la capital provincial y que son desfavorables para el cliente y en segundo lugar los horarios de atención poco convenientes, cortando la atención al público durante el mediodía y la siesta. Las costumbres que niegan el horario corrido son sumamente perjudiciales para el turista que se encuentra con que durante 3 o 4 horas, luego del almuerzo, la ciudad queda dormida por completo y no hay nada para hacer ni para comprar, afectando el agrado y la paciencia de los desprevenidos que no planificaron de antemano esa situación o se les hizo tarde para almorzar debido a una excursión o al motivo que fuere.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las organizaciones están insertas en un ambiente en el que operan variables no controlables por las mismas y que influyen en mayor o menor medida en la organización.

Lammattina y Ferrari (2002)

El análisis del entorno es importante para comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos ámbitos del mismo y el impacto que tendrían sobre las organizaciones. El contexto presenta oportunidades y amenazas que las instituciones deberán tratar de aprovechar o sortear respectivamente, por medio del diseño de estrategias, políticas y estructuras adecuadas.

El análisis del entorno será determinante para definir donde se encuentra inmersa el día de hoy la municipalidad de Malargüe en materia de turismo y para definir luego la estrategia más adecuada a seguir. El análisis del entorno se dividirá en dos grandes grupos, macroentorno y microentorno, los cuales analizaremos por separado y cuyas implicancias tendremos en cuenta a la hora de hacer el análisis estratégico del departamento. Una vez analizado el entorno general (macroentorno) y el entorno específico del sector (microentorno) y previo al diseño de las conclusiones y cursos de acción sugeridos, realizaremos también un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Figura 2: Ambiente- Macro y micro entorno.



Fuente: Elaboración propia.

1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno se refiere al contexto más general de la organización y está compuesto por todas aquellas variables que influyen de modo indirecto sobre la organización. Abarca diferentes segmentos o esferas como la política, legal, cultural, demográfica, social, etc.

A diferencia de los elementos que componen el microentorno, las variables del macroentorno no guardan una relación directa con la actividad empresarial, aunque si tienen un impacto sobre ella. Son fenómenos genéricos que afectan a todos los sectores y a todas las organizaciones, con independencia de éstas. Esto no quiere decir que las variables macroeconómicas van a afectar a todas las organizaciones por igual, eso dependerá obviamente de la realidad de cada empresa, del sector en el cual se desempeña, de la actividad que realiza, del tipo de clientes que posee, de las políticas empresarias actuales, etc. pero sin lugar a dudas no podrán escapar a la realidad de los fenómenos macroambientales que los alcanzan.

Para el estudio del macroentorno utilizaremos el análisis PEST. El análisis PEST hace referencia al estudio de cuatro variables macroeconómicas fundamentales **P**olítica, **E**conómica, **S**ocial y **T**ecnológica, de cuyas iniciales proviene su denominación.

ANÁLISIS PEST

1. ESFERA POLÍTICA

El entorno político de nuestro país se caracteriza por una constante inestabilidad que configura una realidad y un futuro poco cierto y difícil de predecir. La inestabilidad política se vivencia claramente con el cambio de cada mandato, pero es una situación que no es privativa de las épocas electorales, sino que se ha vuelto una constante en nuestra realidad geopolítica. Lamentablemente y de forma inevitable esta inconsistencia política se filtra y se contagia a todas las demás plataformas de nuestro sistema nacional: económica, social, tecnológica, etc.

Hoy en día existe una crisis muy grave a nivel político marcada por el enfrentamiento entre el oficialismo y la oposición, donde el apoyo a la gobernación actual parece ser minoritario. Argentina cuenta actualmente con una gobernación que si bien ha logrado buenos resultados en diferentes ámbitos y en momentos específicos de su gestión, se ve actualmente altamente criticada y repudiada por la ciudadanía por los resultados macroeconómicos actuales y por conductas que parecen ser poco representativas de la voluntad de los votantes. Uno de los aspectos que generan mayor controversia son las acusaciones permanentes de corrupción de sujetos del gobierno, por el involucramiento en casos variados

de enriquecimiento ilícito, negocios ilegales, ocultamiento de información, amenazas a miembros de la oposición, entre otros.

Enfocándonos estrictamente en lo que se refiere al sector turístico y a las consecuencias e implicancias de las medidas políticas en el mismo, debemos hacer algunas menciones. En primer lugar, la devaluación importante que ha sufrido nuestra moneda llegando a un precio de \$8.5 por dólar oficial, \$10.40 dólar ahorro y de \$13 dólar blue o paralelo, desalienta sin lugar a dudas los viajes al exterior y la adquisición de paquetes valuados en moneda extranjera. El llamado “cepo al dólar” que impide la libre adquisición de esta divisa y la determinación de un recargo para las compras con tarjeta de crédito en el exterior, son todas medidas político-económicas que limitan en gran medida a los ciudadanos en cuanto al manejo de su dinero y a la adquisición de divisas. Esto conjunto de medidas hacen que sea mucho más favorable y sencillo vacacionar en el interior del país que hacer fuera de él, aspecto que favorece sin lugar a dudas la demanda de esta actividad en Malargüe.

2. ESFERA ECONÓMICA

La esfera económica tiene una conexión muy fuerte con la política por el hecho de que el gobierno a través de sus directivas ha ido marcando un rumbo económico muy específico. Las dos últimas eras presidenciales de manos del kirchnerismo han estado caracterizadas por un fuerte presidencialismo, donde el poder ejecutivo muestra predominancia, inclinando indebidamente la balanza por sobre los otros dos poderes. Ésta última es una conducta que es reconocida por muchos autores de política como una cualidad típica de los gobiernos Latinoamericanos, donde el presidente y toda la cúpula ejecutiva que lo acompañan se vuelven sumamente poderosos y comienzan a ejercer presión e inclusive a atentar contra los otros poderes del estado.

Si analizamos el entorno económico de la Argentina de la última década, podemos apreciar que luego de la crisis de 2001-2002, nuestro país atravesó un período de recuperación. A partir del año 2003 la economía se caracterizó por una reactivación y crecimiento del PBI³, el cual se ha desacelerado desde el último trimestre 2011 como consecuencia del empeoramiento del contexto internacional y de la profundización en la salida de capitales que se registró a partir del mes de agosto de ese año. La conjunción de ambos fenómenos elevó fuertemente las tasas de interés y frenó el dinamismo que traía el consumo en los trimestres anteriores (IERAL, 2012 recuperado del Trabajo de Investigación de la Alumna María Fernanda Caro: “PROYECTO DE INVERSION; TIENDA DE ROPA FEMENINA”).

³ Producto Bruto Interno.

A continuación se presenta una tabla que resume la evolución del PBI desde el año 1999 hasta el 2013, en base a los datos proporcionados por el INDEC.

Tabla 15: Evolución del PBI

Año	PBI	Variación %
1999	278,35	
2000	276,175	-0,78%
2001	264	-4,41%
2002	235,25	-10,89%
2003	256,275	8,94%
2004	279,125	8,92%
2005	304,775	9,19%
2006	330,525	8,45%
2007	359,2	8,68%
2008	383,425	6,74%
2009	386,73	0,86%
2010	422,15	9,16%
2011	459,575	8,87%
2012	468,3	1,90%
2013	480,85	2,68%

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Inflación

Una medición económica que sin lugar a dudas ha generado una gran controversia en nuestro país en los últimos años es la inflación. El conflicto nace en el año 2007 cuando se ordena la intervención del entonces Secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos para regular el cálculo de los índices de precios. A partir de la intervención de Moreno, se dispone

un nuevo sistema de medición que ya había sido descartado tiempo atrás por el propio gobierno de turno, logrando niveles de precios bastante por debajo de los reales.

Esta jugada se llevó a cabo con el intento de lograr mejorar la imagen de las políticas públicas, y por el contrario, terminó por destrozarse en poco tiempo la credibilidad del Instituto de Estadísticas y Censos. Esto por supuesto genera un efecto aún más adverso que es la falta de credibilidad de los ciudadanos en el propio gobierno y sus políticas, y es otro de los condicionantes que los empuja a deshacerse en la medida de lo posible de la moneda nacional y desviar sus ingresos a consumo o la compra de divisas, generando en efecto mayor inflación y devaluación de dicha moneda en relación a la divisa estadounidense, en una especie de bola de nieve.

A continuación se muestran los datos de la inflación tanto oficiales, como aquellos calculados por consultoras privadas, cuya comparación deja entrever sin más la gran brecha de la que hablábamos.

Tabla 16: Datos de la inflación oficial y según consultoras privadas.

	Datos Oficiales	Consultores Privados
2014	23.9%	38.5%
2013	10.9%	28.3%
2012	10.8%	25.6%
2011	9.5%	22.8%
2010	10.9%	22.9%
2009	7.7 %	15.3%
2008	7.2%	23.5%
2007	8.5%	17%
2006	9.8%	9.8%
2005	8.5%	8.6%
2004	8.5%	17%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos proporcionados por LaNacion.com y Clarín.com

El texto que se muestra a continuación fue extraído de un artículo periodístico publicado por el diario La Nación, y deja clara evidencia del desfasaje en el Índice de Precios antes descripto. Las palabras recuperadas por el diario pertenecen al testimonio de la Ex Directora del área de precios Graciela Bevacqua, uno de los primeros expulsados del Indec tras la llegada de Moreno al instituto.

“De acuerdo con datos oficiales, el aumento acumulado entre 2007 y 2013 fue de 87,1%, mientras que el nivel general de la inflación para el mismo período, según cálculos de la profesora de matemática rosarina, llegó al 331,7%. Entre ambas variaciones existe una diferencia de un 287 por ciento.” (La Nación.com)

En lo que respecta a la elevada inflación que tiene nuestra economía actualmente y su vinculación directa con el consumo de productos turísticos, consideramos que la relación es directamente proporcional, ya que un mayor valor del Índice General de Precios hace que el dinero de las personas en la mano (dinero de ahorro por ejemplo) pierda poder adquisitivo rápidamente, lo cual como ya hemos mencionado anteriormente obliga a tomar uno de dos caminos: refugiarse en una moneda más segura (generalmente el dólar) favoreciendo aún más el proceso de devaluación de la moneda nacional o inclinarse hacia el consumo, categoría en la cual se ubican los servicios turísticos.

Tipo de cambio

Desde el año 2008 y en adelante el tipo de cambio del peso en relación al dólar estadounidense ha ido creciendo continuamente, con contadas retracciones meramente temporales, dentro de un continuo caracterizado por el aumento. El tipo de cambio es una cuestión que se ha vuelto algo compleja de analizar desde que el gobierno nacional comenzó a impulsar a fines de Octubre del año 2011 medidas para intentar detener este aumento sostenido del valor del dólar en relación a la moneda local, medidas que no han surtido los resultados esperados. Una de las intervenciones más importantes fue la implementación del llamado **cepo al dólar**, disposición a partir de la cual el vicepresidente de la Nación Amado Bodou determinaba que la compra de moneda extranjera sería autorizada únicamente a empresas o a personas que tengan la capacidad contributiva necesaria para hacerlo. Esta restricción en la compra de divisas para el ciudadano común llevó a la aparición del **dólar paralelo o dólar blue o ilegal**, que se rige por la oferta y demanda del mercado paralelo y que cotiza a valores que están bastante por encima del valor de curso legal.

En el gráfico que se presenta a continuación se puede observar claramente la distinción entre el dólar oficial y el dólar blue:

Imagen 3: Dólar oficial Vs. Dólar blue



Fuente: Infobae.com

Otra medida dispuesta por el gobierno tendiente a frenar el crecimiento del dólar provocado por la demanda desmedida de divisas, y al mismo tiempo reducir el consumo fuera del país y fomentar el consumo interno, fue la fijación a partir de septiembre de 2012 de un porcentaje de **recargo por las compras realizadas en el exterior con tarjetas de crédito**, el cual puede considerarse como anticipo del Impuesto a las Ganancias o Bienes Personales. En pocos meses, este porcentaje que arrancó en un 15% se convirtió en un bastante más elevado 35%.

Como resumen de lo que respecta al tipo de cambio, consideramos que el común denominador es la falta de confiabilidad en la propia moneda y la carencia de políticas efectivas por parte del gobierno, las cuales generan inestabilidad y necesidad de protegerse en divisas extranjeras. Hoy en día podemos hablar de múltiples variantes de un mismo tipo de cambio en lo que se refiere al dólar, un fenómeno que roza lo excéntrico y deja a la vista la desorganización: tenemos un valor de dólar oficial como tipo de cambio, un dólar blue o ilegal, dólar tarjeta, dólar bolsa, dólar soja y algunas variantes más. Ésta situación habla por sí sola.

Algo importante a mencionar y que constituye información muy reciente de los primeros meses del año 2015 es que la enorme brecha entre el dólar blue y el oficial viene mostrando una tendencia decreciente hace algunos meses, explicada principalmente por la caída del dólar paralelo. Esta reducción se debe principalmente al abastecimiento constante de divisas que realiza el estado nacional amén de la disminución de sus reservas para paliar la demanda de dólares y en segundo lugar a la mayor disponibilidad de la divisa en el mercado no oficial debido a la gran cantidad de ciudadanos que de forma especulativa compran dólar ahorro a un valor inferior al paralelo para luego revenderlos en este mercado ilegal.

Tasa de Interés

Las tasas de interés bancarias han ido incrementándose notablemente en los últimos años, debido a la necesidad de atraer inversiones en moneda nacional. A continuación presento un gráfico elaborado por una consultora financiera, donde se refleja claramente el incremento gradual que ha ido sufriendo la misma, utilizando para ello puntualmente la tasa de los plazos fijos a treinta días.

Imagen 4: Plazo Fijo a 30 días, a precios históricos.

Plazo Fijo Pesos 30 días > Precios Históricos

DESCRIPCIÓN:

Tasa de interés que se paga por depósitos en plazo fijo en pesos a 30 días.

ape:9,9 min:7,97 max:23,74 cie:15,08



Fuente: puentenet.com, líder en Capital Market.

3. ESFERA SOCIAL

Estilo de vida

En lo que respecta a la esfera social, el acto de vacacionar se ha vuelto una costumbre y una necesidad como consecuencia de las condiciones laborales cada vez más exigentes y el vertiginoso ritmo del día a día que llevan las personas hoy. Las exigencias laborales diarias y las condiciones de contratación hacen que el vacacionar en algún sitio sea un paso obligado para desconectarse de las presiones habituales.

El hecho de vacacionar para descargar tensiones y poder disfrutar de la familia y de los placeres de la vida que parecen ser relegados durante la época laboral fuerte, se ha convertido en una especie de necesidad y de costumbre en los días que corren.

Nueva tendencia: vacacionar dentro del país

Yendo específicamente al caso puntual de nuestro país en los últimos cinco años, se ha vuelto sumamente notable que cada vez son más las personas, parejas, familias y grupos de amigos que vacacionan dentro del mismo, esto impulsado por una serie de cuestiones, algunas de las cuales ya las hemos tratado en los párrafos precedentes del presente apartado. A nuestro entender, los factores más importantes que hacen casi un hecho que los destinos de ocio más elegidos estén dentro de nuestro país, son en primer lugar el tipo de cambio alto que no favorece las compras fuera del mismo; en segundo lugar y ligado directamente al anterior, la dificultad para comprar divisas y los recargos en las tarjetas por su uso fuera del país.

Se está generando un cambio rotundo en los programas de ocio de los ciudadanos argentinos, que se traduce claramente en aumentos en los porcentajes de ocupación hotelera local. Según la Cámara Argentina de Turismo (CAT), recuperado del diario de Formosa, Mendoza está en el ranking de los sitios más buscados por los turistas. A continuación se presenta el ranking de sitios para vacacionar presentados en esta fuente:

- 1 - La Costa Atlántica, con Mar del Plata, Pinamar, Cariló a la cabeza.*
- 2 - Córdoba, con gran promedio de ocupación sobre todo en Villa General Belgrano y Carlos Paz.*
- 3 - Mendoza, incluyendo San Rafael y otras localidades.*
- 4 - Iguazú, con un flujo de turistas que el último fin de semana largo alcanzó las 20.000 personas, mientras que en lo que va del año ya visitaron el lugar 1,7 millones de turistas.*
- 5 - La Patagonia, sobre todo Puerto Madryn, las Grutas y otras localidades.*
Y resalta que “Salta, Jujuy y en general todo el noroeste son siempre requeridos y promocionados, y un aluvión de turistas que se espera para Ushuaia, en donde ya que están previstas 202 recaladas de embarcaciones contra las 196 registradas en la temporada anterior”.

Fuente: Sitio web oficial del diario de Mendoza

A continuación se muestra un resumen de la ocupación hotelera de los principales centros de turismo del país, bajo la premisa de que el porcentaje ocupacional de dichos centros es representativo de la elección vacacional de los ciudadanos argentinos. El mes elegido a tales fines fue enero.

- Mendoza: 73% de ocupación hotelera. (8 puntos por encima del mismo mes del año anterior).
350 mil turistas aproximadamente.
 - San Rafael: 89%.
 - Alta montaña: 78%.
 - Ciudad de Mendoza: 75%.

- Ciudad de Córdoba: 57.9% (3 puntos por encima de la del año anterior)
 - Villa Carlos Paz: llegó a un récord de 99% de ocupación durante los fines de semana.
 - Villa General Belgrano: se mantuvo cercana al 98%.

- San Luis: 90% de ocupación hotelera.
 - Ciudad de San Luis: 85%.
 - Villa de Merlo: 98%. Cuenta con más de 11 mil plazas.
 - Potrero de los Funes: 98%. Con 3 mil setecientas plazas.

- Costa Atlántica de Buenos Aires: 75% de ocupación hotelera.
 - Comprende los siguientes sitios: San Clemente del Tuyú, Las Toninas, Santa Teresita, Mar del Tuyú, La Lucila del Mar, San Bernardo, Mar de Ajó, Pinamar, Valeria del Mar, Cariló, Villa Gesell, Mar de las Pampas, Mar Chiquita, Santa Clara del Mar, Mar del Plata, Miramar, Necochea, Claromecó, Monte Hermoso.

- Costa Atlántica de Río Negro: 90% de ocupación hotelera.
 - Las Grutas: 90 % de ocupación.
 - El Cóndor.
 - Playas Doradas: 100% de ocupación.

- Río Negro:
 - El Bolsón: cercana al 95%.
 - San Carlos de Bariloche: 80% de la ocupación hotelera.

- Neuquén:
 - San Martín de los Andes: 84% de ocupación.
 - Villa La Angostura: 96% de ocupación.

- Chubut:
 - Esquer: 90% de ocupación.

- Santa la Cruz:

– EL Calafate: 83.5 %

– Misiones:

– Iguazú: 80% de ocupación.

– Noroeste Argentino:

– Salta: 85% de ocupación, favorecida por el paso del Dakar. Lideró la ocupación hotelera del Noroeste Argentino.

Un incremento muy grande en la ocupación hotelera experimentado en la mayoría de los centros turísticos del país, validado esto por sucesivas investigaciones de centros de estudios tanto provinciales como nacionales, entre ellos la Cámara Argentina de Turismo, evidencia un cambio en la tendencia de los ciudadanos argentinos, que en este año se están inclinando notablemente hacia el turismo local.

Sitios de moda

Uno de los factores más importantes en materia social son las modas. Extraído del diccionario, una moda es un uso o costumbre que está en boga en un determinado lugar y durante un periodo de tiempo específico. En nuestro país, en los últimos cinco o diez años, se han puesto de moda ciertos sitios para vacacionar, los cuales paso a mencionar a continuación. A la cabeza, un sitio que se mantiene siempre entre los lugares más populares y elegidos del momento es Mar del Plata, específicamente en la época estival. Otro lugar que ha dado un giro sorprendente en materia de turismo y que se ha vuelto inexplicablemente de gran popularidad es Carlos Paz, en la provincia de Córdoba. Afortunadamente, la provincia de Mendoza, aunque en un nivel inferior a estos dos gigantes de la nueva popularidad, es uno de los sitios más recomendados en el “boca en boca” y cada vez más elegido por sus atractivos naturales y por sus vinos.

4. ESFERA TECNOLÓGICA

La esfera tecnológica es fundamental en materia de turismo en los días que corren. Nos encontramos transitando la era de las comunicaciones, donde las líneas telefónicas fijas, la telefonía móvil e internet son los reyes de la comunicación y son el combustible de un sistema de comunicación global donde cada quién se encuentra conectado con todos los demás, desde cualquier parte del mundo y en el momento que lo desee. La era de las comunicaciones es el momento ideal para el desarrollo del sector

turístico donde el contacto entre el oferente y el turista demandante constituyen el esquema básico del funcionamiento.

Internet

En la actualidad, casi la totalidad de las personas que tienen la iniciativa de tomar unas vacaciones inician su búsqueda a través de la web. En lo que respecta a la elección de un destino para vacacionar, la velocidad de conexión que ha alcanzado internet hoy en día nos permite visitar sitios web de las agencias con agilidad, mirar fotos, videos y enviar y recibir mensajes al efecto en forma instantánea.

Las utilidades de esta plataforma no se limitan a la búsqueda de sitios para vacacionar y el contacto con sitios de hospedaje y agencias de viajes, sino que además la proliferación de los medios de pago electrónicos permiten la realización de reservas e incluso el pago de la totalidad de los servicios contratados con tal solo dar un “click” **-medios de pago electrónicos con tarjeta-**.

Telefonía móvil

La realidad es que los celulares han dejado de ser simples teléfonos móviles para convertirse en pequeñas computadoras. La mejora constante de las conexiones a internet y el desarrollo de aplicaciones para celular, llamadas “apps”, le permiten a una persona poder acceder casi a la misma información y a la misma velocidad que en sus computadoras, e inclusive les da la posibilidad de realizar las mismas operaciones, como reservas y compras.

Actualmente las empresas de telefonía celular han lanzado el llamado 4g, una velocidad de conexión a internet que le garantiza a los clientes una experiencia “en tiempo real” donde quiera que se encuentre sin demoras en la carga de contenidos, tal como la que podemos lograr con una conexión Lan o Wifi desde nuestros hogares.

Por lo tanto, el desarrollo tecnológico ha sido favorable tanto para las agencias y operadores turísticos como para los clientes. Por su parte, los agentes tienen la posibilidad de mostrar a los turistas, potenciales clientes, cómo son los sitios que ofrecen, sus paisajes, hospedajes, clima, precios, costumbres, promociones, etc. Por otro lado, los turistas tienen el privilegio de lograr conocer los sitios a través de su laptop o Smartphone antes de viajar personalmente, saber la disponibilidad de los hospedajes, precios, compararlos cómodamente sin moverse de casa, etc. También tienen la opción de buscar y contratar los medios de traslado, colectivos o vuelos si así lo desean sin siquiera tener que acercarse a las agencias de transporte de pasajeros.

2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En este apartado nos ocuparemos de analizar todas aquellas variables con las cuales la organización interactúa en forma directa y están involucradas en el accionar diario de la misma.

Siguiendo a Ferrari y Lammattina (2002), el microentorno está constituido por todas aquellas fuerzas o factores con los cuales la organización interactúa en forma directa y que por lo tanto condicionan su accionar, y al mismo tiempo son influidos por ella. Estas fuerzas existen dentro del ámbito en el que se desenvuelve la organización y entre ellas podemos mencionar esencialmente a proveedores, clientes y competidores. Véase la “Figura2: Entorno-Macro y microentorno”, al comienzo del presente capítulo.

1. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

“Existen demasiadas y distintas clases de consumidores con demasiadas y distintas necesidades, y algunas empresas están en mejor posición para atender ciertos segmentos del mercado. Así pues, cada empresa debe dividir en segmentos el mercado local, escoger los mejores de estos, y diseñar estrategias para servir con provecho y mejor que sus competidores los mercados que escogió.” (Philip Kotler 2001)

En este título nos ocuparemos puntualmente de reflejar cuál es el mercado al cual Malargüe se dirige actualmente con sus productos turísticos actuales y realizaremos un pequeño análisis de estos clientes.

SEGMENTACION DEL MERCADO

La municipalidad de Malargüe tiene un espectro bastante amplio y variado de clientes a los cuales dirige sus productos turísticos. La municipalidad de Malargüe, junto con la Dirección de Turismo correspondiente, define a los siguientes como sus principales clientes:

1. En términos generales turistas de cualquier procedencia geográfica.
2. Personas de clase media-baja, media y media-alta.
3. Familias en general, que tengan interés en el disfrute de espacios naturales.
4. Grupos de jóvenes interesados principalmente en el turismo aventura y la naturaleza.
5. Delegaciones de deportistas que arriban a la ciudad para fines competitivos y sus familias que los acompañan. (Segmento específico)
6. Científicos: Delegaciones de científicos que concurren a los congresos del Pierre Auger. (Segmento específico) y personas particulares con interés en el turismo científico.

A continuación realizamos algunas precisiones sobre los diferentes segmentos de mercado meta definidos por la municipalidad de Malargüe:

1. TURISTAS DE PROCEDENCIA NO ESPECIFICADA. El departamento no hace distinción de turistas en cuanto a su procedencia. Actualmente se reciben viajeros principalmente del interior del país y de Chile, así como también en menor cantidad de diversos países del mundo, principalmente atraídos por los paisajes volcánicos de la Payunia y por las convenciones científicas programadas del Observatorio Pierre Auger.

2. PERSONAS DE CLASE MEDIA-BAJA, MEDIA Y MEDIA-ALTA. En cuanto a la segmentación psicográfica o por clase social, Malargüe es un destino que posee una gran amplitud ya que dispone de actividades y tipos de alojamientos de precios variados que se adaptan al bolsillo de varios. Una realidad que hemos detectado del análisis de alojamiento es que el departamento y sus ofertas no se ajustan adecuadamente a personas de una clase social alta, ya que por ejemplo la calidad promedio del alojamiento es inferior a 2 estrellas y no existen actualmente hoteles 4 y cinco estrellas. Este es un nicho de mercado que sin lugar a dudas es captado por el centro de esquí Las Leñas, que forma parte de la zona de Los Valles, la cual, como aclaramos inicialmente cuando fijamos el marco de la investigación, no forma parte de nuestro objetivo de estudio o marco de acción.

3. FAMILIAS QUE APRECIAN LA NATURALEZA. El paisaje natural de Malargüe es ideal para la familia, cualquiera sea su composición y las edades de los niños. El ambiente que ofrece Malargüe les permite a las familias estar en contacto directo con la naturaleza y poder fortalecer el vínculo familiar, saliendo de la rutina diaria de sus hogares.

4. JÓVENES ASIDUOS AL TURISMO NATURALEZA Y TURISMO AVENTURA. Malargüe es un destino ideal para jóvenes ávidos de adrenalina y aventura, ya que allí se pueden realizar muchas actividades de turismo aventura como escaladas, rapel, 4 x 4, rafting, kayak, canotaje, mountain bike, tirolesa, por mencionar algunos.

5. DEPORTISTAS LOCALES. Las delegaciones de deportistas arriban principalmente de las ciudades de San Rafael y de Mendoza. Se trata de grupos de jóvenes adolescente, la mayoría en edad escolar, que viajan hacia la ciudad para participar de torneos deportivos organizados por la provincia o el departamento. Es importante tener en cuenta que usualmente se trata de jóvenes que se hospedan en el club municipal y que no alquilan departamentos o cabañas, pero sin embargo, la municipalidad de Malargüe y los mismo propietarios de sitios de hospedaje han encontrado clientes potenciales en las familias de estos jóvenes que viajan para acompañarlos durante su experiencia deportiva y en algunos casos deciden permanecer algunos días más en la ciudad. Éste grupo adulto resulta más atractivo

desde el punto de vista del consumo de productos turísticos que los mismo jóvenes que son el motivo del viaje.

6. CIENTÍFICOS. El observatorio Pierre Auger es un proyecto en el que colaboran alrededor de 350 científicos provenientes de 17 países en el mundo. El observatorio organiza anual o bianualmente una reunión de la que participan aproximadamente doscientos científicos autóctonos de diferentes países como Argentina, Alemania, Brasil, Australia, Brasil, Eslovenia, España, Estados Unidos, Francia, Holanda, Italia, México, Polonia, Portugal, Reino Unido, etc. Estos científicos copan la capacidad de hospedaje de mejor calidad de la ciudad y suelen utilizarse las instalaciones del Observatorio de Rayos Cósmicos y las salas de exposiciones del Centro de Convenciones Thesaurus. Este segmento abarca también a todos los particulares o estudiosos que tienen interés en el turismo científico como la vulcanología o la propia actividad cósmica pero que son ajenos a la congregación de científicos del Observatorio Pierre Auger (éstos están excluidos por pertenecer al segmento anterior). Cada año, muchos apasionados geólogos y vulcanólogos del país y del extranjero visitan Malargüe atraídos por el paisaje único de la Payunia.

2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia consiste en la identificación y el estudio de los competidores tanto directos como indirectos, actuales y potenciales de una organización, con el propósito de poder conocer diferentes cualidades de los mismos como sus formas de proceder, su mercado meta, estrategias, fortalezas y debilidades, de modo de diseñar estrategias y tomar decisiones que nos permitan competir de la mejor manera posible con ellos.

El análisis de la competencia proporciona varias bondades a una organización en la medida en que es correctamente realizada, ya que no sólo le permite prever posibles acciones y movimientos de sus competidores, sino también tomar decisiones y emprender cursos de acción para aprovechar sus debilidades y falencias o bloquear y hacer frente a sus virtudes o fortalezas, así como también tomar como referencia aquellas acciones o estrategias que les estén dando buenos resultados para adaptarlas a la propia organización en caso de ser posible; ésta técnica que no debe confundirse con la simple copia o imitación se denomina comúnmente Benchmarking y será mencionada nuevamente más adelante en el presente trabajo de investigación.

Según el sitio crecenegocios.com, para poder recolectar información útil acerca de nuestros competidores deberíamos hacernos las siguientes preguntas:

- Quiénes son nuestros competidores.

- Cuántos son.
- Cuáles son los líderes o los principales.
- Dónde están ubicados.
- Cuáles son sus mercados.
- Cuál es su volumen de ventas.
- Cuál es su participación en el mercado.
- Cuál es su experiencia en el mercado.
- Cuáles son sus principales estrategias.
- Cuáles son sus precios.
- Qué medios publicitarios utilizan.
- Cuáles son sus canales o puntos de venta.
- Cuáles son sus ventajas competitivas.
- Cuáles son sus fortalezas y debilidades.

A continuación identificamos los principales competidores de Malargüe. En principio, todas las provincias del país y dentro de ellas distintas ciudades y/o distritos que las componen tienen productos turísticos que ofrecen a los viajeros lo cual los convierte en competidores directos o indirectos del departamento. Del mismo modo podemos identificar muchos sitios que se encuentran en vías de desarrollar determinados atractivos que podrían competir directa o indirectamente con el departamento Malargüino y por lo tanto pueden clasificarse como competidores potenciales. Esta situación nos obliga a hacer una clasificación minuciosa de los competidores de Malargüe y a definir criterios puntuales que nos permitan identificar cuáles son los sitios con los cuáles el departamento compite en forma directa, que son los que más nos interesan a los fines del presente trabajo y son aquellos en los que haremos foco, y con cuáles lo hace en forma indirecta. Del mismo modo pretendemos identificar competidores actuales y potenciales.

Primero que nada, debemos aclarar que el criterio general que hemos adoptado para identificar los competidores de Malargüe se basa en el tipo de producto/servicio que ofrece a sus clientes: el departamento de Malargüe ofrece un conjunto de atractivos naturales (montañas, ríos, lagos, volcanes, cuevas, etc.) acompañados de un conjunto de actividades relacionadas con el aprovechamiento de estos recursos como rapel, kayak, 4x4, caminatas, etc.

Algunas precisiones que hemos realizado para llegar a lo que consideramos una correcta clasificación de la oferta de Malargüe y así poder definir sus **competidores directos** son:

– Se trata de un sitio que se encuentra en un etapa intermedia de evolución-desarrollo; sus atractivos no están totalmente desarrollados y disponibles para el cliente, y el hospedaje y los servicios prestados son de calidad media.

– Es un lugar turístico apropiado para una escapada vacacional de corta duración (de uno a tres días), especial para las escapadas de fin de semana o fines de semana largos y no es un sitio apropiado para estadías prolongadas.

– Posee un grado de conocimiento bajo entre los clientes y la predisposición que los mismos tienen para recorrer grandes distancias para visitarlo es muy reducida, lo cual lo convierte en un atractivo de corta distancia. Según pudimos averiguar en las entrevistas realizadas a los turistas, concluimos que estaban dispuestos a realizar un viaje relativamente corto para visitarlo (200 o 300 km.) y sólo justifican un viaje más extenso en el caso de haber planeado una visita mayor a algún destino cercano como la capital provincial, lo cual podría dar la posibilidad de una escapada posterior de uno o dos días al departamento. Esta cualidad es muy importante y la diferencia de sitios de mayor renombre y más desarrollados como los de la Costa Atlántica (Mar del Plata, Cariló, Pinamar, etc.), Villa Carlos Paz, los destinos de la Patagonia y oeste del país como San Carlos de Bariloche, El Bolsón, San Martín de los Andes, Villa La Angostura, etc. que suelen ser destinos “de quincena” a los cuales posicionamos claramente como competidores indirectos.

A esta altura es importante hacer una precisión respecto de los conceptos de competencia directa e indirecta. Los competidores directos son aquellos que ofrecen productos y/o servicios iguales o muy similares a los productos de la organización. Por el contrario, los competidores indirectos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes de la empresa (en este caso las necesidades de vacaciones y ocio) pero con productos y/o servicios distintos, denominados usualmente **productos y/o servicios sustitutos**.

Presentadas ya todas estas precisiones, procedemos a hacer un pequeño mapa de la competencia actual de Malargüe. Éste está compuesto por dos círculos concéntricos; los sitios colocados en el círculo más pequeño que recubre a Malargüe son los competidores **directos** del departamento, de acuerdo con las especificaciones hechas. Por el contrario, aquellos sitios que han sido ubicados o encerrados por el segundo de estos círculos, son los competidores identificados como **indirectos**.

Figura 3: Competidores directos e indirectos de Malargüe



Fuente: Elaboración propia.

Un criterio de significancia considerado a la hora de definir los competidores directos e indirectos de Malargüe, más allá de los ya mencionados, es la ubicación geográfica de los mismos. Observando el mapa de nuestro país hemos considerado como competidores directos todos aquellos sitios que se encuentran dentro de un determinado radio de cercanía, de tal modo que realmente resulten excluyentes para el cliente en el sentido de que sea lo mismo para el mismo viajar a uno u otro lado; dicho de otro modo, que sean verdaderos competidores **directos**.

Otra aclaración importante a realizar es que se ha hecho una selección de los sitios que se consideran más relevantes dentro de la lista de actuales competidores, ya que de hecho cualquier provincia, tanto de argentina, como de países vecinos, o incluso más alejados, podrían ser considerados como competidores actuales o potenciales, debido que casi cualquier lugar, provincia, distrito tiene algo de valor que ofrecer al turista.

EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES

A la hora de realizar la evaluación de los competidores directos de Malargüe, tomaremos como puntos de estudio los cuatro ejes fundamentales establecidos para el análisis de la oferta de Malargüe de modo de mantener una coherencia metódica. Nos enfocaremos en cuatro aspectos fundamentales:

- Atractivos turísticos
- Alojamientos-Hospedaje
- Gastronomía y bares
- Servicios

Una vez finalizado el análisis se le asignará una calificación a cada uno de los sitios por cada una de estas 4 categorías y finalmente se realizará el cálculo de una calificación total que se obtendrá de la sumatoria de las valoraciones de las categorías individuales, lo que nos permitirá saber de un modo más objetivo cuál es el competidor más fuerte o peligroso directo de Malargüe. Véase la tabla 18 en las páginas siguientes.

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA CONTRUCCION DE LA TABLA

A continuación realizaremos algunas precisiones metodológicas que ayudarán a entender cómo fue construido el cuadro y que nos permitirá además entender mejor los datos que allí se presentan. En primer lugar y en términos generales debemos aclarar que la gran mayoría de los datos allí presentados fueron obtenidos esencialmente de sitios web, los cuales obviamente, han sido cuidadosamente seleccionados para garantizar la fiabilidad de los datos expuestos. Esta precisión es muy importante, porque siempre existe una brecha, más o menos significativa, entre la oferta real y la que se publicita en internet. El ideal de este trabajo sería poder visitar cada uno de los sitios competidores personalmente y hacer un estudio de la oferta a través de la observación y mejor aún, poder comparar la oferta real con la publicación online, pero por cuestiones de costo y remitiéndonos a las limitaciones obvias propias del presente trabajo de investigación nos conformamos con el análisis que podemos hacer a través de la información que está disponible en la web.

Para garantizar homogeneidad en la búsqueda y asegurar que la información obtenida para cada uno de estos sitios fuera comparable, establecimos ciertas políticas o criterios de búsqueda de información. En primera instancia, en lo que se refiere a la variedad de los atractivos, toda la información recopilada proviene de los portales oficiales de cada lugar. En segundo lugar, todos los datos referidos a los alojamientos, gastronomía y bares y servicios, provienen de múltiples fuentes oficiales, comenzando

por los sitios web oficiales de cada locación, los cuales fueron completados y contrastados con sitios dedicados a proporcionar información específica de este tipo y a la renta de alojamientos y servicios turísticos online como booking.com, despegar.com, welcomeargentina.com y tripadvisor.com. Todas las direcciones han sido debidamente citadas en la biografía.

ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA TABLA N° 17

VARIEDAD DE LOS ATRACTIVOS

En cuanto al tipo de atractivo ofrecido en los distintos sitios, podemos observar que la variedad es bastante pareja en los cuatro competidores, a excepción de la Villa de Merlo que parece mostrar una mayor cantidad de opciones. Más allá de la cantidad ofrecida, podemos observar que cada uno de los sitios posee alguna que otra oferta particular que lo diferencia de sus competidores, aspecto de suma importancia a nuestro entender. Villa de Merlo ofrece turismo minero, paleontológico y arqueológico y una gran cantidad de turismo temático, más allá de las ofertas comunes de turismo aventura y turismo cultural. Por su parte, Potrero de los Funes ofrece turismo religioso y deportivo, con la posibilidad de visitar un Autódromo oficial para Turismo Carretera. Villa General Belgrano se distingue por la organización de las fiestas de la Cerveza como el Oktober Fest, la disponibilidad de una gran cantidad de playas y balnearios, así como turismo de avistaje de ovnis y museos del mismo tema, algo bastante peculiar. En último lugar, Copahue-Caviahue se distingue de sus competidores por su paisaje netamente patagónico, las actividades de nieve y de bosque, y algunas especialidades como paseos en trineo.

En lo que se refiere a la cantidad de agencias de turismo encontradas para ofrecer turismo, los dos destinos de la provincia de San Luis poseen una clara ventaja, contando con casi el doble de las agencias publicadas en los sitios oficiales por los otros dos competidores.

ALOJAMIENTO

En cuanto a la variedad de los hospedajes, lo que logramos captar es que la oferta en los diferentes sitios es más bien similar. Algo que pudimos observar es que en Villa General Belgrano fue más fácil conocer sobre la existencia de campings y mayor cantidad de ellos, en comparación con sus competidores.

Cantidad de alojamientos: en este punto Merlo posee una clara ventaja con una oferta que es prácticamente el triple de Potrero de los Funes y de Caviahue. Luego le sigue Villa General Belgrano con una buena oferta de 55 sitios disponibles de hospedajes, 20 unidades por debajo de la Villa de Merlo.

Tabla 17: Análisis de la Competencia (Parte 1).

		VILLA DE MERLO (SAN LUIS)	POTRERO DE LOS FUNES (SAN LUIS)	VILLA GRAL. BELGRANO (CÓRDOBA)	COPAHUE-CAVIAHUE (NEUQUÉN)
VARIEDAD DE LOS ATRACTIVOS	TIPO	Turismo aventura Turismo cultural Turismo deportivo Turismo minero Turismo religioso Turismo paleontológico Turismo arqueológico Turismo Temático Pesca Avistaje de aves Safaris fotográficos Cabalgatas Act de montaña 4x4 Rappel Tirolesa Escalada Deportiva Mountain Bike Circuitos Turísticos	Turismo aventura Turismo cultural Turismo deportivo Turismo religioso Turismo acuático Turismo temático Pesca Avistaje de aves Safaris fotográficos Cabalgatas Act de montaña 4x4 Autódromo	Turismo cultural Turismo de avistaje de ovnis Museo del ovni Pesca Cabalgatas Act de montaña 4x4 Reserva de animales Spa & Relax Fiestas de la cerveza Playas y balnearios Bodegas	Turismo cultural Turismo aventura Turismo termal Excursiones Ecoturismo Montañismo Pesca Nieve Kayak Avistaje de aves Rafting 4x4 Paseos en trineo
	AGENCIAS DE TURISMO	16	22	9	9
ALOJAMIENTO	VARIEDAD	Hoteles Apart Hoteles Cabañas Complejos turísticos Hosterías y posadas Hostales Bed & Breakfast Country Club Lodges Resorts Departamentos	Hoteles Apart Hoteles Cabañas y Bungalows Casas y departamentos Alojamiento Rural Hosterías y posadas Hostels y residenciales Campings Lodges	Hoteles Cabañas Hosterías Apart Hoteles Hostels Campings Casas y Chalets Lodges Resorts Complejos turísticos Departamentos	Hoteles Cabañas Hosterías Apart Hotel Complejos turísticos Departamentos Lodges Albergues
	CANTIDAD	72	25	55	19
	CALIDAD	2,8 estrellas en promedio	2,7 estrellas en prom.	2,8 estrellas en prom.	2,8 estrellas en prom.
		Otros alojamientos: 68% del total.	Otros alojamientos: 88% del total.	Otros alojamientos: 64% del total.	Otros alojamientos: 30% del total.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Análisis de la Competencia (Parte 2).

			VILLA DE MERLO (SAN LUIS)	POTRERO DE LOS FUNES (SAN LUIS)	VILLA GRAL. BELGRANO (CÓRDOBA)	COPAHUE-CAVIAHUE (NEUQUÉN)
GASTRONOMÍA Y BARES	VARIEDAD		Restaurantes Parrillas/asadores criollos Restobar Confiterías/Pubs Cafeterías/Pubs Pizzerías Casas de Té Rotiserías Heladerías Cervecerías	Restauratnes Parrillas y asadores Restaurantes y cafeterías Cocina Internacional Restobar Wine Bars Confiterías Pubs Pizzerías Casas de Té Ciber Cafés Comidas Rápidas Heladerías	Restaurantes Parrillas/Asadores Restaurantes y cafeterías Cocina Internacional Confiterías Confiterías/Pubs Pizzerías Casas de Té Ciber Cafés Comidas Rápidas Heladerías	Restaurantes Cafeterías Cocina Internacional Confiterías/Pubs Pizzerías Casas de Té Casino
	CANTIDAD		78	40	39	10
SERVICIOS	TRANSP.	HACIA/DESDE LA CDAD	Alto-50 servicios	Alto-50 ss encontrados	Alto 42 ss encontrados	Medio- 29 ss encontrados
		TRANSP. PÚBLICO	Bajo (frecuencia reducida)	Bajo	Bueno	Bajo
	COMUNICACIONES	INTERNET	Alto-Wifi gratuito en toda la prov.	Alto-Wifi gratuito en toda la prov.	Bajo	Normal-Bueno
		SEÑAL DE TEL.MOVIL	Mala- Múltiples quejas registradas.	Baja	Buena	Buena
	ESTAC. DE SERVICIO / COMBUSTIBLE.	CANTIDAD	5	0	6	1 (no siempre abastecida)

Fuente: Elaboración propia.

La calidad de los hospedajes resultó ser muy pareja, rondando las 2.8 estrellas en promedio. Para el cálculo de la misma se hizo un promedio simple de las puntuaciones asignadas a cada una de las opciones de alojamiento en cada destino por parte de los clientes en el sitio booking.com.

GASTRONOMÍA Y BARES

Consideramos que no existen conclusiones importantes en cuanto a la variedad en los distintos sitios. Sin embargo, nuevamente existen diferencias importantes en cuanto a la cantidad de restaurantes y bares disponibles en cada sitio: Villa de Merlo con 80 bares disponibles, duplica las cantidades ofrecidas en Potrero de los Funes y Villa General Belgrano, mientras que Caviahue-Copahue queda rezagado con solo 10 locales.

SERVICIOS

En cuanto al análisis del transporte, lo dividimos en dos categorías: a) el transporte desde y hacia la ciudad y por otro lado b) el transporte público dentro del destino. En la primer categoría a) una forma que nos pareció válida para evaluar este punto fue analizando la cantidad total de servicios que se encontraban disponibles para viajar desde una ciudad representativa como afluente de turistas (escogimos como referencia Buenos Aires) hacia la ciudad capital más cercana al destino en cuestión: éstas fueron la Ciudad de San Luis, ciudad de Neuquén y de Córdoba). En general los tres destinos obtuvieron buenos resultados, pero los mejores posicionados fueron Potrero de los Funes y Villa de Merlo. En lo que respecta al transporte público dentro de los destinos, en los cuatro casos somos testigos de un transporte de pasajeros pobre, con pocas unidades y con una frecuencia de viaje muy baja.

En lo que se refiere al servicio de internet, los dos sitios de la provincia de San Luis obtuvieron la mejor calificación debido a que el gobierno provincial ha instalado una red de internet wifi gratuita en toda la provincia. Por el contrario, la señal de telefonía móvil en Merlo resultó ser la peor posicionada con múltiples quejas por parte de los usuarios, situación que no es ajena a la realidad del resto de los competidores, los cuales califican en general con niveles bajos de calidad que no superan el rango de “bueno o aceptable”.

El último punto se refiere a la cantidad de estaciones de servicio de combustible y/o gas disponibles en los sitios. En este aspecto la mejor calificación se la llevan Merlo y Villa General Belgrano, mientras que Caviahue posee una sola gasolinera y Potrero de los Funes ninguna, obligando a todos los clientes a tener que viajar a la capital de la provincia para acceder al servicio, la cual por fortuna se ubica muy cercana a este sitio.

Para obtener una evaluación más mesurada de la situación de los competidores, decidimos asignarle una calificación por cada categoría a cada uno de los sitios, en una escala que va de 1 a 4, utilizando un cuatro para aquel sitio que mejor califica en esa categoría y un uno para el que está peor posicionado. Finalmente se realiza el cálculo de la calificación total por sitio, tanto en términos absolutos como porcentuales.

Tabla 18: Evaluación de competidores.

CONCEPTO		VILLA DE MERLO (SAN LUIS)	POTRERO DE LOS FUNES (SAN LUIS)	VILLA GRAL. BELGRANO (CÓRDOBA)	COPAHUE-CAVIAHUE (NEUQUÉN)	
VARIEDAD DE LOS ATRACTIVOS	TIPO	4	3	3	3	
	AGENCIAS DE TURISMO	3	4	2	2	
ALOJAMIENTO	VARIEDAD	3	2	4	1	
	CANTIDAD	4	2	3	1	
	CALIDAD	3	3	3	3	
GASTRONOMÍA Y BARES	VARIEDAD	2	4	3	2	
	CANTIDAD	4	3	2	1	
SERVICIOS	TRANSP.	HACIA/DESDE LA CDAD	4	4	3	2
		TRANSP. PÚBLICO	1	1	1	1
	COMUNICACIONES	INTERNET	4	4	1	2
		SEÑAL DE TEL.MOVIL	1	1	2,5	2,5
	ESTAC. DE SERVICIO / COMBUSTIBLE.	CANTIDAD	3	1	4	2
CALIFICACIÓN TOTAL		36	32	32	23	
CALIFICACIÓN PROMEDIO		3,0	2,7	2,6	1,9	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla aparece recuadrado el competidor que obtiene la mejor calificación total y promedio, que es la Villa de Merlo, líder del segmento de negocios que hemos definido.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO Y MICROENTORNO

MACROENTORNO

En términos generales, si tuviéramos que hacer una calificación global sobre las condiciones del macroentorno, deberíamos asignarle una puntuación bastante alta, por encima de la media. Esto se debe fundamentalmente al hecho de que la mayoría de las variables o segmentos que componen este elemento macro o agregado, consideradas como importantes para el desarrollo de la actividad bajo análisis, han tenido un resultado favorable, a excepción de casos puntuales. A continuación mencionamos las principales conclusiones obtenidas.

La esfera política, caracterizada por la inestabilidad institucional y la fragmentación social tiene consecuencias claramente negativas para el desarrollo de la actividad turística de Malargüe, al igual que sucede con cualquier actividad, sea de la índole que fuere, que se desarrolle en nuestro país. En general, los cambios constantes en las tarifas impositivas y en los precios de los productos y servicios, la modificación imprevista de políticas y de reglamentaciones, la imposición arbitraria de requerimientos por parte del estado, la falta de seriedad, mala calidad de atención y corrupción de algunos organismo públicos, la carencia de un criterio uniforme de conducción, el trato desigual y en casos perjudicial para sectores o grupos específicos y el favorecimiento injustificado de otros, la escasa fiabilidad de los ciudadanos en el accionar de sus representantes electos, entre otras cosas, hacen que casi ninguna actividad pueda ser llevada a cabo felizmente y sin grandes turbulencias en nuestro país. Sin embargo, muchas de las variables macroeconómicas que son fruto en gran medida de esta inestabilidad institucional y que afectan negativamente a la mayoría de los sectores, resultan potencialmente favorables para el desarrollo del turismo malargüino. El tipo de cambio alto en relación al dólar que favorece el consumo, las medidas restrictivas como el cepo al dólar y la aplicación de recargos por el uso de tarjetas de crédito en el exterior, son factores que limitan en mayor medida el turismo internacional y motivan de algún modo a los argentinos a vacacionar dentro del país.

La esfera social por su parte, presenta características que también favorecen el turismo malargüino: el estilo de vida actual que ha hecho de las vacaciones casi una necesidad de primer orden para contrarrestar el cansancio y el estrés generado por el ritmo acelerado de los días que corren; la nueva tendencia que se está acentuando a vacacionar dentro del país y viajar menos al exterior; y el hecho de que Mendoza es un sitio que está actualmente de moda tanto dentro como fuera del país. En lo que respecta a la última pero no menos importante dimensión analizada, la tecnológica, tenemos un saldo claramente positivo, ya que en los últimos años se ha producido una explosión sin dimensiones en el avance del desarrollo computacional, internet y la telefonía móvil, todos los cuales constituyen herramientas fundamentales en el desarrollo de la actividad turística, facilitando el contacto y comunicación con los turistas actuales y potenciales, el conocimiento de los sitios por parte de los clientes a través de fotografías y explicaciones en tiempo real, la realización de reservas y pagos, el envío y el recibo de variados tipos de información, etc.

MICROENTORNO

La principal conclusión que podemos obtener en lo que respecta al análisis de los clientes de Malargüe, es que el departamento identifica actualmente varios segmentos de mercado específicos o nichos como delegaciones de deportistas, adultos jóvenes interesados en el turismo aventura y naturaleza, o científicos interesados en la vulcanología, pero sin embargo, finalmente termina dirigiendo su oferta que podría llegar a calificarse como “específica o de segmento” al mercado en general, sin hacer distinción de los receptores de la misma, lo que se llama comúnmente Marketing Masivo.

Creemos que un punto de crecimiento y mejora para el departamento debería focalizarse en definir estrictamente cuál es su **mercado meta**, para luego construir y dirigir una estrategia comunicacional totalmente enfocada, evitando pérdidas de dinero y de tiempo y logrando así mejores resultados, desarrollando quizás un marketing de segmento o posiblemente uno de nicho, abocándose a uno o varios de los grupos de clientes antes mencionadas.

En relación a la competencia, consideramos que una de las conclusiones más importantes que pueden obtenerse es que el departamento es un sitio con aspiraciones a convertirse en un verdadero destino turístico y aún se encuentra en una etapa intermedia de su desarrollo, donde la realidad es que muchos de sus atractivos no están totalmente desarrollados y preparados para ser presentados de una forma óptima al cliente. Además consideramos clave enmarcar el tipo de destino vacacional de que se trata, precisando que es un lugar apropiado para un viaje de corta duración o “escapada” -vacaciones de no más de dos o tres días- y que es poco reconocido aún por los clientes y que no está posicionado todavía en la mente del consumidor modelo del mercado. Del mismo modo, pudimos averiguar que el interés por visitarlo es de un nivel medio-bajo, con una predisposición bastante limitada para recorrer distancias mayores a 200 o 300 kilómetros para hacerlo.

Todos los datos citados en el párrafo que precede son cruciales para determinar el nivel real de interés que los clientes tienen en Malargüe como producto turístico y la imagen que los mismos poseen del departamento como destino posible de visita. El posicionamiento competitivo actual poco favorable obliga a desarrollar cursos de acción que sean realistas con sus posibilidades y que estén apuntados justamente a atacar estas falencias. Esto implica el desarrollo de estrategias tendientes a mejorar el conocimiento popular del sitio, algo que seguramente podría darse más fácil y rápidamente a través de la asociación natural del mismo con el centro de esquí Las Leñas, el cual ya posee al día de la fecha reconocimiento internacional, o con la ciudad de Mendoza que ha ganado popularidad rápidamente y es cada vez más elegida por los clientes.

Claramente, el competidor que obtiene una mayor calificación y por ende se encuentra mejor posicionado competitivamente en materia de turismo es la Villa de Merlo de San Luis, con una calificación

de 36 puntos sobre un total de 48 posibles (calificación ideal) o de 3,0 en promedio de un total de 4 puntos posibles (calificación media máxima), según se mostraba en la Tabla 18.

Uno de los aportes más importantes que vamos a poder realizar en el presente trabajo de investigación es dejar en claro que la Villa de Merlo es el “competidor modelo” a seguir, y por lo tanto una actividad fundamental que debería realizarse si se quiere mejorar la posición competitiva de Malargüe es la de **benchmarking**. El benchmarking es el proceso mediante el cual las organizaciones se comparan con los líderes del mercado, en diferentes aspectos de su accionar, con el propósito de mejorar su desempeño. Benchmarking es compararse con el mejor y tomar las buenas prácticas de este, es observar y adaptar, no copiar ni simple imitación. Una clave de esta tarea es la continuidad; el benchmark debe ser una tarea constante y continua, con una alimentación permanente de nueva información.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS FODA

La Matriz FODA o DAFO es una herramienta para el análisis de la situación de una empresa o proyecto, identificando las Fortalezas y Debilidades de la organización o proyecto en sí mismo, así como las Amenazas y Oportunidades del entorno en el cual está inmersa la organización.

Dicho de otra manera, el DAFO es un “cuadro de situación” que resume las cuatro dimensiones antes mencionadas. Es clave reconocer que es una herramienta analítica y no proporciona datos concluyentes, sino que brinda información que servirá para desarrollar cursos de acción alternativos que permitan capitalizar las fortalezas internas, minimizar y reparar las debilidades, aprovechar las oportunidades y neutralizar los efectos negativos de las amenazas. Estas acciones servirán de base para la posterior generación de estrategias organizacionales, lo que quiere decir que cada acción no es una estrategia per sé, sino que son aspectos a ser tenidos en cuenta a la hora de la elaboración de las mismas.

Otra cuestión de gran importancia a considerar es que el FODA es una imagen de la organización en cuatro dimensiones y en un momento específico, y por lo tanto no considera la evolución de las variables en el tiempo. Por este motivo, un análisis DAFO es útil sólo para el momento puntual para el cual se creó y requiere de una actualización permanente. Deben revisarse constantemente las variables internas y externas mencionadas y desarrollar cursos de acción al efecto que den camino a la construcción de las estrategias organizacionales.

La matriz DAFO posee dos elementos internos y dos externos; los dos elementos internos son las fortalezas y debilidades organizacionales, mientras que los dos externos son las oportunidades y amenazas.

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno comprende todos los factores que forman parte directamente de la organización, como los recursos humanos, la financiación, producción, las ventas, estructura, marketing, etc. Son variables propias de una empresa y por lo tanto manejables por ella, que pueden significar una fortaleza o una debilidad para la misma.

- Las fortalezas son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para aprovechar oportunidades, lograr construir ventajas competitivas y evitar que las amenazas externas afecten a la organización. Ejemplos de fortalezas pueden ser la gran calidad de los recursos humanos, altos índices de solvencia financiera, un posicionamiento favorable en relación a los competidores, etc.

- Las debilidades son todos aquellos aspectos en los cuales la organización tiene falencias o carencias, en los que es inferior a la competencia o simplemente en los que se podría mejorar. Algunos ejemplos de debilidades podrían ser una participación o share de mercado reducida, un mal posicionamiento en la mente del consumidor, productos de baja calidad y de difícil mejora, etc.

ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo implica la identificación y el estudio de todos los aspectos que están fuera de los límites de la organización, pero que sin embargo la afectan tanto directa como indirectamente, como por ejemplo es el caso de los clientes, proveedores, competidores, las políticas gubernamentales, la tecnología, el mercado laboral, las medidas impositivas, etc.

- Las oportunidades representan una ocasión de mejora para la empresa; son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por ella. Toda organización necesita desarrollar un conjunto de acciones tendientes a utilizar las fortalezas internas para poder aprovechar las oportunidades que se presentan en el ambiente, así como también superar sus propias debilidades con el mismo fin. Ejemplos de oportunidades podrían ser la aparición de nuevas tecnologías, el surgimiento de nuevos mercados, cambios favorables en la relación con proveedores, competidores, en los aspectos políticos, sociales, legales, etc.

- Las amenazas son factores externos a la organización que pueden afectarla en mayor o menor medida e inclusive pueden poner en peligro su supervivencia. Las organizaciones necesitan aprovechar sus fortalezas, así como reducir sus debilidades internas para evitar que las amenazas impacten en la organización.

Ejemplos de amenazas pueden ser cambios repentinos desfavorables en los gustos/preferencias de los consumidores, acciones inesperadas de los competidores, cambios desfavorables en las políticas económico-financieras del estado, etc.

Cuadro 5: Matriz FODA.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS: F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran potencial natural. 2. Alto conocimiento de los recursos naturales y de la historia del lugar. 3. Alto grado de amabilidad de los ciudadanos y en el trato con los turistas. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES: O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del corredor Bioceánico Aconcagua. 2. Pavimentación del Paso Pehuenche que conecta Malargüe con la Región del Maule (Chile). 3. Cepo al dólar. 4. Aumento del tipo de cambio en relación al dólar estadounidense. 5. Política de recargo por compra con tarjetas de crédito en el exterior. 6. Elevadas tasas de inflación. 7. Fortalecimiento de la cultura de vacacionar. 8. Fortalecimiento de cultura de vacacionar dentro del país. 9. Mendoza es un sitio turístico de moda en los últimos años. 10. Proliferación de medios de comunicación masiva como internet y la telefonía móvil.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES: D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran enfrentamiento político sectorial. 2. Falta de entendimiento y aceptación entre sectores opositores. 3. Falta de formación turística y en el uso de nuevas tecnologías. 4. Posición competitiva desfavorable en el mercado. 5. Desconocimiento de Malargüe por parte de los clientes. 6. Sitio en vías de desarrollo que no está completamente preparado para recibir adecuadamente al cliente. 7. Escasa publicidad y conocimiento en internet y demás medios. 8. Baja calidad de los alojamientos. 9. Escasez de bares y discotecas bailables. 10. Servicios de internet y de comunicación móvil limitados. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS: A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política. 2. Índices de precios crecientes. 3. Competidores mejor posicionados. 4. Competidores potenciales en Chile con la pavimentación del Paso Pehuenche y la edificación del Corredor Bioceánico Internacional.

Fuente: Elaboración propia.

De la simple observación del cuadro se puede advertir que en lo que se refiere a las variables internas y externas de Malargüe, existe un claro predominio de Debilidades en la dimensión interna por sobre las Fortalezas, pero al mismo tiempo existen una gran cantidad de Oportunidades externas que pueden ser aprovechadas y que exceden en cantidad a las Amenazas. Por lo tanto, consecuentemente la gran mayoría de las acciones que definamos a continuación, producto del análisis de la Matriz FODA, van a estar destinadas a mejorar o paliar esas debilidades para poder finalmente aprovechar las oportunidades que se están presentando, denominadas acciones DO.

A continuación se muestra el conjunto de cursos de acción diseñados, los cuales podrán ser tenidos en cuenta, sin lugar a dudas, para el desarrollo de las **estrategias organizacionales**. Estos cursos o medios de acción surgen de la combinación de los distintos componentes de la matriz: las fortalezas con las oportunidades y amenazas, y las debilidades con estos mismos dos. Por lo tanto existen cuatro tipos diferentes de alternativas de acciones posibles:

- Aquellas que combinan Fortalezas con Oportunidades: acciones FO.
- Aquellas que combinan Fortalezas con Amenazas: acciones FA.
- Aquellas que combinan Debilidades con Oportunidades: acciones DO.
- Aquellas que combinan Debilidades con Amenazas: acciones DA.

CURSOS DE ACCIÓN POSIBLES

Acciones FO

Las acciones FO consisten básicamente en la utilización de las fortalezas que posee la organización para poder aprovechar las oportunidades que ofrece el ambiente organizacional.

- (F1, F2, F3, O1, O2): Aprovechar y favorecer las obras del Corredor Bioceánico y la pavimentación del Paso Pehuenche para hacer conocido el gran potencial turístico que posee Malargüe entre los turistas Chilenos. El sector turístico puede promover acciones varias tendientes a favorecer el desarrollo pronto de estas obras, como por ejemplo dándole su apoyo en la dimensión política. También deberán prepararse para anticiparse a la llegada del turista del vecino país, investigando cuáles son sus intereses y desarrollando productos y paquetes específicos al efecto, aprovechando además el vasto conocimiento que los malargüinos poseen de sus atractivos naturales.

- (F1, F2, F3, O3, O4, O5, O6): utilizar el gran potencial natural que posee Malargüe y simultáneamente el gran conocimiento que sus ciudadanos tienen del mismo para aprovechar el crecimiento que se está dando en el número de personas que deciden vacacionar dentro del país como consecuencia de las trabas político-económicas que existen para viajar al exterior como son el aumento del tipo de cambio, las dificultades para adquirir moneda norteamericana—dólares- y el recargo por compras fuera del territorio nacional. Lo mismo sucede con el fenómeno inflacionario, donde la pérdida constante de valor de la moneda local y la falta de credibilidad en la misma obligan al consumo o al ahorro en moneda extranjera. Ésta última opción en algunos casos es evitada por los ciudadanos debido al encarecimiento de las divisas, así como por las mayores restricciones impuestas por el gobierno para la compra de las mismas y al temor del surgimiento de complicaciones posteriores para el uso o cambio de ellas en el sistema legal, lo que favorece aún más el consumo como vía de uso o canalización de su dinero excedente en los ciudadanos.
- (F1, F2, F3, O7, O8, O9): utilizar el gran potencial natural que tiene Malargüe, el buen conocimiento que sus ciudadanos tienen de los recursos autóctonos y la buena predisposición que la sociedad nativa posee para recibir turistas, a fin de aprovechar la tendencia que se está dando en los últimos tiempos de vacacionar como algo casi necesario, como un remedio anti-estrés contra el ritmo de vida agitado que viven en la actualidad la mayoría de las personas. Del mismo modo, debería aprovecharse la tendencia creciente a que los argentinos vacacionen dentro del país, generado por las políticas económicas y financieras ya citadas con anterioridad en este trabajo. Todo esto para absorber la mayor cantidad de clientes posibles y maximizar el market-share.
- (F1, F2, F3, O10): utilizar el gran potencial natural que tiene Malargüe y el buen conocimiento que sus ciudadanos tienen de los recursos naturales autóctonos para lograr captar la atención de los turistas a través de medios masivos de difusión como internet. El hecho de tener un buen conocimiento de los sitios a ser visitados y el elevado potencial de los mismos son factores que juegan a favor para hacer de Malargüe un destino de visita popular y atractivo. Por otro lado, la amabilidad y la calidez de los ciudadanos hacen posible captar clientes a través de la comunicación que pueda lograrse a través de los portales de internet y por vía telefónica.

Acciones FA

Estas acciones consisten esencialmente en hacer uso de las fortalezas internas de la organización para evitar o eludir las amenazas que se presentan en el entorno.

A continuación se enumeran algunas de las acciones propuestas para esta categoría.

- (F1, F3, A1): esta acción consiste básicamente en utilizar el gran potencial natural que posee el departamento y el elevado grado de amabilidad y de servicio por parte de los ciudadanos locales para evitar que la inestabilidad política afecte los niveles de demanda y consumo de sus productos turísticos. Como ya se ha descrito con anterioridad, nuestro país se caracteriza por tener un grado bastante elevado de inestabilidad institucional, donde se producen cambios importantes en normativas y políticas que impactan directamente en los ciudadanos y en el desarrollo de sus actividades, algo que consideramos que Malargüe podría llegar a evitar si se escuda en las fortalezas antes mencionadas.
- (F1, F2, F3, A2): utilizar las fortalezas que posee Malargüe en cuanto al gran potencial de sus recursos naturales y el elevado grado de conocimiento que los ciudadanos poseen de los mismos, así como la calidez de los mismos, para evitar que la suba de las tarifas de alquiler que acompañan naturalmente el aumento generalizado de los precios afecte la demanda de productos turísticos de la ciudad. La calidad de la prestación de los servicios turísticos puede convertirse en un diferencial significativo que justifique precios mayores por sus productos.
- (F1, F2, F3, A3, A4): consiste en emplear las fortalezas que posee Malargüe en conjunto, como son su potencial natural, el conocimiento profundo de sus recursos naturales y el alto grado de atención y de amabilidad de sus ciudadanos para desarrollar una ventaja competitiva y poder enfrentar ventajosamente tanto a sus competidores actuales como a los potenciales. Hoy en día, dos de las amenazas más importantes que enfrenta Malargüe son, en primer lugar, que posee competidores que se encuentran en una fase bastante más madura de desarrollo como prestadores de servicios turísticos y por lo tanto poseen una ventaja comparativa, y en segundo lugar, que existen muchos competidores potenciales que pueden llegar a convertirse en rivales directos una vez finalizada la pavimentación del Paso Pehuenche y la construcción del Corredor Bioceánico Internacional. Consideramos que Malargüe debe apoyarse en sus fortalezas actuales y hacer de ellas diferenciales competitivos que le permitan mantenerse en el mercado y mejor aun, optimizar su posición como competidor.

Acciones DO

Las acciones DO buscan superar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades.

A continuación presentamos las acciones DO que consideramos posibles:

- (D1, D2, O1,O2): un curso de acción que se considera sumamente viable para este punto es aprovechar los intereses comunes que existen entre los miembros de la comunidad malargüina, como son el desarrollo del Corredor Bioceánico y la finalización de la pavimentación del Paso Pehuenche, para generar integración y comunión entre los diferentes sectores de la sociedad.
- (D4, D5, O3, O4, O5, O6): consideramos que un curso de acción fundamental sería desarrollar promociones vacacionales y spots publicitarios para que los turistas empiecen a oír sobre Malargüe y comiencen a interesarse en visitarlo de modo de aprovechar todo el conjunto de condiciones macro y microeconómicas que desalientan vacacionar en el exterior y favorecen el turismo local: cepo al dólar, tipo de cambio elevado en relación al dólar, política de recargo por compra con tarjeta de crédito, entre otras.
- (D4, D5, D7, O7, O8): aprovechamiento de las nuevas tendencias a vacacionar rutinariamente y más específicamente a hacerlo dentro del país, para hacer conocido a Malargüe como destino exótico de nuestro paraíso natural y mejorar así su situación competitiva.
- (D4, D5, D7, O9): aprovechar el renombre y el reconocimiento que está teniendo la provincia de Mendoza en este último tiempo, llegando a convertirse un sitio de moda en estos días, para desarrollar programas de publicidad y promoción que permitan hacer conocer a Malargüe como un departamento de la provincia de Mendoza.
- (D4, D5, D7, O10): hacer un buen uso de internet a través del sitio web del departamento y las páginas web de cada uno de los prestadores, blogs, etc. para mejorar el reconocimiento de Malargüe y su posición competitiva actual.
- (D3, D6, O10): sacar provecho a las nuevas tecnologías existentes para realizar capacitaciones online en materia de turismo y sobre el uso de nuevas tecnologías como internet, apps, telefonía móvil, etc. para mejorar la forma en que los prestadores locales se dan a conocer a los clientes, interactúan con ellos, hacen las reservas, los cobros, el seguimiento de su satisfacción, etc.

Acciones DA

Las acciones DA se diseñan para reducir al mínimo las debilidades de la empresa y evitar que las amenazas del ambiente impacten en la organización.

- (D1, D2, A1): se considera que el departamento de Malargüe debería desarrollar programas de diálogo abierto que permita la conciliación entre los diferentes sectores políticos, y de esa manera lograr mayor solidez interna para enfrentar la inestabilidad institucional que sufre nuestro país. Una buena herramienta serían los denominados grupos foco o focus groups, metodología que ya ha sido explicada y desarrollada en capítulos precedentes por ser una de las técnicas aplicadas durante la investigación (Capítulo: TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN).
- (D8, A2): es fundamental que todos los participantes del sector turístico de Malargüe se comprometan a mejorar la calidad de las instalaciones y de los servicios que prestan a los turistas, de modo tal que la relación beneficio/precio mejore y se evite así la insatisfacción o disconformidad que podría llevar a los usuarios a no elegir a Malargüe como posible destino. Con esto queremos decir que, como los precios en términos generales suben, es necesario que la calidad de los alojamientos se mejore mediante inversión en infraestructura, decoración y servicios, de modo que acompañe o sobrepase al aumento de los precios y así mejore el nivel de atractivo que representan los hospedajes para el turista.
- (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, A3): una de las amenazas más importantes que enfrenta Malargüe y que lo coloca en una posición que debe revertir o al menos mejorar en el mediano y corto plazo es el hecho de que posee competidores que están mucho mejor posicionados en el mercado, con productos mejor preparados, de mayor calidad, servicios superadores y con un posicionamiento fuerte en la mente del consumidor. Para revertir esta situación Malargüe debe apuntar a mejorar y fortalecer todos los puntos que representan debilidades actuales: en primer lugar y fundamentalmente, debe eliminar el enfrentamiento intersectorial. Segundo, deberá confeccionar e implementar programas de capacitación para los distintos actores del sector turístico. En tercer lugar, es primordial el desarrollo de actividades de promoción para mejorar el reconocimiento del sitio. En cuarto lugar, se deberán realizar inversiones para mejorar la calidad de los alojamientos y de las instalaciones de los atractivos, así como los servicios a disposición de los clientes como comunicación telefónica, internet, combustibles, transporte público, etc. Y por último, aunque no menos importante, es importante mejorar la oferta para diversión nocturna como bares y boliches.
- (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, A4): el desarrollo de todo el conjunto de acciones mencionadas en el párrafo precedente no sólo le permitirá al municipio estar mejor posicionado frente a los competidores actuales, sino además poder adoptar una posición más sólida frente a competidores potenciales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS DE MEJORA

CONCLUSIONES

Como primera conclusión del presente informe debemos asumir que, conforme a la información obtenida a través de las técnicas tanto primarias como secundarias de recopilación de datos y de los análisis realizados mediante el uso de herramientas objetivas de trabajo, tenemos evidencia suficiente como para afirmar que se confirma la hipótesis planteada en el inicio de este proceso investigativo.

La fragmentación político-sectorial ha sido uno de los principales inconvenientes percibidos desde el primer contacto con el departamento, y se confirmó con convicción cuando se realizó el análisis del entorno político social. Lo que pudimos conocer luego de sucesivos estudios, conversaciones, entrevistas, focus groups y experiencias con miembros de diferentes sectores de la sociedad de ideales completamente distintos, es que la política, en el mal uso de la palabra, y la sectorización por ideales, está presente en todas las dimensiones de la vida de los Malargüinos, con una intensidad que supera los niveles habituales o esperados. Esto se debe en gran parte al hecho de que el gobierno departamental está presente y participa en muchas de las actividades diarias de los ciudadanos, pero lejos de ajustarse a los niveles deseables de colaboración y apoyo, se involucra en cuestiones que exceden su ámbito de aplicación, generando adeptos y opositores, beneficiarios y desfavorecidos, y contribuyendo a la fragmentación ciudadana y a la formación de bloques.

La situación antes descripta podríamos calificarla desde nuestra parte como “intervencionismo o paternalismo excesivo”, generador de consecuencias desfavorables en la sociedad malargüina, no sólo en lo que se refiere a la fragmentación antes mencionada, sino además provocando en los ciudadanos un acostumbramiento al apoyo estatal, lo que lleva a que los particulares se vuelvan bastante especuladores a la hora de manejar su esfuerzo e inversiones personales para el desarrollo de sus negocios privados y al mismo tiempo tengan actitudes excesivamente demandantes para con el estado y sus “bondades” como subsidios, descuentos y ayudas varias. Sin lugar a dudas, la comodidad de los particulares genera falta de involucramiento y esfuerzo y se traduce inevitablemente en falta de competitividad. Una de las principales

confirmaciones que realizamos de la oferta hotelera en Malargüe es que ésta se ha modificado muy poco en cuanto a cantidad de plazas y que además el estado de los establecimientos es criticable, con una notable carencia de mantenimiento y renovación (la mayoría de los hoteles siguen teniendo la misma fachada y decoración desde hace 20 años, pero venida a menos por el inevitable paso del tiempo).

En segundo lugar, cuando se estudió la oferta Malargüina, puntualmente lo referente a los servicios, obtuvimos claros indicadores de falencias tales como: a) horarios de atención al público poco convenientes con interrupciones durante el almuerzo y la siesta (de 13:00 a 16:30 horas aproximadamente) para casi todas las actividades y rubros, incluyendo comercios, transporte, actividades turísticas, estaciones de servicio, servicios públicos al ciudadano, etc.; b) precariedad de los servicios de comunicaciones como internet y telefonía móvil; c) problemas de abastecimiento de combustibles y baja calidad de los productos; d) falta de responsabilidad y profesionalismo por parte del sector comercial, donde los locales tienen horarios poco convenientes y cierran sus puertas a su antojo, entre otras cosas.

Saliendo un poco de la esfera causal del problema y enfocándonos en la descripción de otros resultados adicionales obtenidos en las distintas etapas de la investigación, organizadas en los distintos capítulos del presente informe, procedemos a hacer algunas precisiones de las conclusiones más importantes obtenidas, para luego proponer algunos cursos de acciones sugeridos para mejorar la situación actual.

CONCLUSIONES ADICIONALES

Malargüe es un sitio que cuenta con una extensa oferta turística en cuanto a la variedad de las actividades que ofrece, equiparable o inclusive superior a la de muchos lugares tanto dentro como fuera del país. Sin embargo, debemos dejar en claro que se trata de un destino que se encuentra en una etapa intermedia de su desarrollo, con muchas cosas por hacer y mejorar aún. Su oferta, en términos generales, posee un nivel de calidad medio-bajo, con el que le resulta sumamente difícil competir en el mercado actual, caracterizado por ser altamente exigente. La falta de competitividad del departamento mencionada puede ser observada en los cuatro elementos fundamentales de análisis del turismo propuestos por nosotros mismos para el desarrollo de la investigación: 1. Atractivos turísticos, 2. Hospedaje, 3. Gastronomía y 4. Servicios. A continuación exponemos las principales conclusiones obtenidas en cada una de éstas cuatro categorías:

1. Atractivos turísticos

En lo que se refiere a este punto sucede que, si bien el potencial natural de la mayoría de los atractivos del departamento es inmensurable, es necesario mejorar varios aspectos en la generalidad de los casos:

- Reparar o renovar los caminos de acceso.
- Remodelar instalaciones creando sitios de estar para que los turistas puedan sentarse a descansar o a consumir algo, antes y después de la visita.
- Faltan centros de interpretación donde se explique sobre el atractivo que se está por conocer o que se acaba de visitar.
- Se requieren locales donde los turistas puedan comprar algún recuerdo o presente relacionado con la visita.
- Se necesitan mejorar las condiciones de los sanitarios y en algunos casos construirlos por completo, aspecto que sería importante de tener en cuenta en los siguientes lugares puntualmente: La Payunia, el Volcán Malacara y Caverna de las Brujas, por mencionar los más importantes.
- Construir buffets o restaurantes en los sitios turísticos o mejorar el servicio actual, ya que en varios de los atractivos actuales que poseen oferta gastronómica se han registrado una gran cantidad de quejas por parte de los clientes. Entre las más comunes podemos mencionar denuncias por locales cerrados sin explicación alguna, necesidad de avisar con una anticipación superior a 48 horas para ser atendidos o para pedir comidas específicas como el típico “chivito”.
- Proteger los atractivos naturales para evitar que los mismos sean violados o ultrajados. Un caso particular en el cual es aplicable esta recomendación es en el Parque Paleontológico de Huellas de Dinosaurios, ya que como se ha visto en las visitas, si bien aún está en vías de construcción, no existe un cierre o vallado que proteja este recurso natural de tanto valor, lo que permite por ejemplo que las motos que practican deportes en la zona circulen sobre el lugar deteriorando estos productos históricos valiosísimos, sin siquiera noción de lo que tienen bajo sus ruedas.

Es importante destacar que algunos sitios como Castillos de Pincheira, Valle de los Molles, Criadero de Truchas Cuyam Co., Las Leñas, etc., por mencionar algunos, están bien desarrollados y tienen una oferta bien elaborada y atractiva para cliente. Sin embargo, la realidad es que todos poseen cosas por mejorar, haciendo hincapié fundamentalmente en los siguientes destinos, que son los que tienen mayor cantidad de aspectos pendientes de desarrollo: Caverna de las Brujas, La Payunia, Laguna de Llancanelo, Volcán Malacara, Laguna de la Niña Encantada, Pozo de las Ánimas y Parque Paleontológico de Huellas de Dinosaurios.

2. Hospedaje

A continuación proporcionamos las conclusiones obtenidas en cada una de las categorías estudiadas y desarrolladas dentro de la dimensión “hospedaje”. Si bien todo forma parte de una misma conclusión, a esta dimensión hemos decidido organizarla en subtítulos cortos para que sea más organizado y congruente con la forma en que presentamos dicha información en el cuerpo del presente informe:

Tipo de alojamiento. El tipo de hospedaje que predomina, copando un 38% de las plazas son las cabañas, al cual le siguen los hoteles con un 20% de las camas. EL 40% restante se reparte en partes iguales (10% aproximadamente) entre los apart hoteles, hostels, campings y hosterías/refugios.

Calidad del alojamiento. La calidad del hospedaje es baja, y arroja un valor ponderado de 1.26 estrellas (no alcanza la estrella y media), si realizamos un promedio de la calidad de todos los tipos de alojamiento. Algunos datos importantes son:

- a) No existen alojamientos 4 y 5 estrellas.
- b) El 90% de los sitios de hospedaje califican como dos estrellas o menos.
- c) La calidad promedio del principal tipo de alojamiento, cabañas, es de una estrella y media.

Todo esto indica que la calidad está por debajo de los niveles esperados para el departamento y que claramente deberían realizarse acciones tendientes a elevar este nivel.

Grado de publicidad. Una falencia importante del departamento se encuentra en el bajo grado de publicidad y exposición que los sitios de alojamiento poseen en los medios de comunicación masiva, considerando que aún hoy en día el 8% de los sitios no poseen un número telefónico publicado para que puedan contactarlos desde internet, un 16% no posee un email de contacto de conocimiento público en la web y un 25 % del total de los sitios no posee sitio web.

Precios. Luego de haber analizado los precios de hospedaje para las distintas categorías de alojamiento y para diferentes niveles de calidad, la principal conclusión que pudimos obtener es que los mismos no son elevados y son competitivos en relación a sus principales rivales. Por ejemplo, el precio promedio de hospedarse en Malargüe en un hotel 3 estrellas en una habitación doble es de \$719, mientras que el precio promedio de sus principales competidores ronda los \$800 o más.

Grado de respuesta al cliente y tiempo de respuesta. Por último, una debilidad que no queremos ignorar y que deja en claro que todavía existe una necesidad importante de mejora en materia de hospedaje es que de un total de 63 sitios de alojamiento disponibles consultados, un 40% de ellos no respondieron las consultas que les hicimos con la supuesta intención de contratar sus servicios a través de distintos medios como internet y telefónicamente, y lo que es peor aún es que muchos de ellos ni siquiera pudieron ser ubicados debido a que los datos publicados eran erróneos o estaban desactualizados.

En cuanto al tiempo de respuesta a los clientes, el tipo de hospedaje que obtuvo el menor tiempo y por lo tanto, la mejor posición en esta dimensión, es la hotelera con un lapso de respuesta promedio de 1.8 días. Sin embargo, la media general de respuesta de todas las categorías de hospedaje ronda en las 72 horas, número que consideramos elevado y que a nuestro criterio debería reducirse al menos 24 horas para que el departamento sea realmente competitivo en este sentido.

Este es un punto de alerta, ya que casi la mitad de los sitios de Malargüe están perdiendo el contacto con clientes potenciales y por lo tanto futuras ventas, así como con clientes actuales, todo lo cual implica una baja calidad, pérdida inevitable de ventas y de fidelización de clientes.

3. Gastronomía y bares

En la dimensión gastronomía y bares debemos concluir que la oferta del departamento es bastante buena en cuanto a cantidad y a calidad de sitios. Existe un nicho específico en el cual encontramos una debilidad que es el de los “bares y locales bailables”, donde la oferta es limitada contando únicamente con dos bares y un único local bailable. Este nos parece un punto importante a mejorar debido a que un número significativo de los visitantes que llegan al departamento son jóvenes con interés en el turismo aventura y ávidos de adrenalina, los cuales a su vez suelen tener deseos de salir a tomar tragos, escuchar música y divertirse, y esta franja estaría quedando sin atender.

4. Servicios

Las conclusiones más relevantes obtenidas de las categorías estudiadas son las siguientes:

a) Agencias y operadores de turismo. En términos generales Malargüe cuenta con una buena oferta en materia de agencias y operadores de turismo, con una cantidad aceptable de representantes en comparación con la población de la ciudad y el número de visitantes esperados. Sin embargo existen algunas falencias que debemos mencionar como demoras significativas en la atención y falta de conocimiento de determinados idiomas, generando dificultad de comunicación y entendimiento con el turista. Otra falencia es la existencia de cupos mínimos para la gran mayoría de los atractivos que ofrecen, haciendo que en ocasiones los turistas tengan que posponer varias veces un mismo paseo o inclusive llegar a cancelarlo definitivamente

b) Transporte. El transporte se analizó desde puntos de vista diferentes, que son: el transporte desde los distintos puntos del país hacia la ciudad, el transporte dentro de la ciudad y el traslado desde la ciudad hasta los destinos turísticos.

En lo que respecta a la primer categoría, concluimos que la calidad y la frecuencia de los colectivos que viajan hacia Malargüe son altas y que la mejor opción para llegar a destino si no se dispone

de transporte propio, es hacer escala en la ciudad capital de la provincia de Mendoza, la cual posee una frecuencia y variedad elevada de transporte hacia el resto del país y al mismo tiempo con el departamento malargüino. Sin embargo, las posibilidades de viaje se reducen notablemente si se desean viajar desde cualquier punto del país en forma directa a Malargüe. Vale la pena mencionar que el desplazamiento también es muy bueno con el vecino país a través de la capital de Mendoza, mientras que las posibilidades de transporte se vuelven sumamente escasas si se desea viajar en forma directa a Malargüe a través del Paso Pehuenche, ya que hoy por hoy existe una única empresa que ofrece ese servicio y con poca cantidad de horarios y días a disposición. Se cree que el transporte de pasajeros entre Malargüe y Chile a través de la Región del Maule va a mejorar exponencialmente una vez finalizada la pavimentación de dicho Paso.

En segundo lugar, hemos observado que la calidad del servicio de transporte público de pasajeros dentro del departamento es baja, con pocas unidades disponibles. En lo que se refiere a taxis y remises, el servicio ofrecido es sumamente cuestionado y ha sido motivo de múltiples discusiones multisectoriales debido a que el servicio se interrumpe a la hora del mediodía y de la siesta, trayendo complicaciones importantes para los ciudadanos y sobre todo los turistas que llegan sin vehículo a la ciudad.

Respecto del transporte hacia los sitios de turismo, consultamos los datos oficiales proporcionados por la dirección de turismo y nos encontramos con la sorpresa de que, de los seis sitios que contactamos para averiguar sobre la disponibilidad de sus servicios y precios, tan sólo dos de ellos respondieron, y lo que es peor aún es que la respuesta obtenida no fue útil, ya que uno de ellos informó prestar servicios para grandes grupos de pasajeros únicamente y el otro respondió que se dedicaba alquiler de vehículos pequeños y no al transporte hacia los atractivos.

c) Comunicaciones. Las comunicaciones por telefonía fija son de buena calidad, pero sin embargo la comunicación por telefonía móvil presenta varios inconvenientes al igual que el servicio de internet por wifi, a pesar de la inversión multimillonaria realizada por el departamento para tal fin. Tanto los habitantes como los turistas realizan quejas constantemente por defectos en la prestación de los servicios mencionados.

d) Expendio de combustibles. Este rubro es uno de los que ha generado mayor cantidad de respuestas adversas por parte de los ciudadanos y turistas consultados. Las respuestas obtenidas parecen indicar que la calidad de los combustibles no es buena y que las estaciones de servicio sufren faltantes de combustibles y cierres sin previo aviso que afectan la vida normal de los usuarios.

e) Comercio. Las principales conclusiones que hemos obtenido de los comercios de Malargüe en general, como quioscos, casas de venta de ropa, electrodomésticos, farmacias, etc. son las siguientes:

- Los precios son más elevados que en la ciudad de Mendoza tomada como base.

- La calidez de los vendedores y el nivel de atención son muy buenos.
- Los horarios de atención al público son limitados con un corte desde las 13 a 16 hs aproximadamente.

5. Clientes. Actualmente Malargüe reconoce varios segmentos de mercado claramente diferenciados en el análisis del microentorno, pero sin embargo realiza acciones de marketing global y poco diferenciadas, lo que se denomina comúnmente como **Marketing Masivo**. Consideramos que Malargüe podría obtener mejores resultados redefiniendo su mercado meta y desarrollando acciones y cursos de acción específicos al efecto.

6. Competidores. Hemos identificado cuatro competidores directos de Malargüe: La Villa de Merlo, Potrero de los Funes (San Luis), Villa General Belgrano (Córdoba) y Copahue-Caviahue (Neuquén). Luego del estudio de los competidores llegamos a la conclusión de que Merlo, Potrero de los Funes y Villa General Belgrano se encuentran claramente mejor posicionados que el departamento como destinos de turismo en la mente de los consumidores, lugar que han ganado gracias sus características favorables y a la calidad de sus alojamientos, gastronomía, servicios y transporte, entre otras cosas. En el caso puntual Copahue-Caviahue podríamos considerarlo como un competidor que se encuentra en un nivel de posicionamiento similar al de Malargüe.

Del análisis de la competencia realizado hemos llegado a la conclusión de que el competidor directo más fuerte y mejor posicionado que enfrenta el departamento es la Villa de Merlo, y que sería conveniente realizar acciones tendientes a analizar la forma en que trabaja el mismo y tomarlo como referencia para mejorar la posición competitiva propia de Malargüe.

CURSOS DE ACCIÓN SUGERIDOS

✓ Consideramos que una de los cursos de acción clave que debería desarrollar el departamento es realizar una adecuada definición de su **mercado meta**, para tener una visión más correcta y concreta de sus clientes y así poder ajustar su oferta a los requerimientos específicos de este mercado.

✓ Hoy en día sucede que si bien el departamento reconoce algunos segmentos específicos a los cuales se dirige como científicos y vulcanólogos, la realidad es que su oferta es indiferenciada para todo el mercado en general (Marketing Masivo o Global). Consideramos que el departamento podría lograr mejores resultados orientándose a un **marketing de segmento o de nicho**.

✓ Enfocarse en su competidor directo mejor posicionado, en el caso la Villa de Merlo, para aplicar sobre él la técnica del **Benchmarking**.

✓ Organizar seminarios de concurrencia obligatoria para todos los involucrados en el sector turístico donde se dicten clases referidas a la actividad turística de Malargüe, la importancia que ésta posee en el departamento y sobre todo acerca de buenas prácticas para con el turista.

✓ Realizar focus groups donde participen miembros de los diversos sectores de la sociales y políticos, donde se trate el tema de la fragmentación institucional y ciudadana y se dejen en claro las consecuencias desfavorables del enfrentamiento constante de grupos y la formación de bloques opositores que no cooperan entre sí, con referencias de hechos históricos reales y se dejen en claro los beneficios significativos que se obtendrían al dejar de lado las diferencias políticas o ideológicas para trabajar en conjunto.

✓ Desarrollo de un programa informativo por parte del gobierno departamental dando a conocer todas las inversiones y acciones realizadas en los últimos años para colaborar con el sector privado y un pedido de colaboración y de cambio de mentalidad, donde se deje claro que el intervencionismo excesivo del estado puede generar resultados que parecen beneficios en el corto plazo, con resultados inmediatos favorables, pero con efectos destructivos a largo plazo, dando como resultado una sociedad carente de herramientas necesarias para competir y desarrollar la actividad por sí misma.

✓ Desarrollo de seminarios tendientes a plantear la necesidad de la mejora del funcionamiento de ciertos sectores o servicios como el transporte local, el expendio de combustibles, las comunicaciones, el planteo de la posibilidad de modificación en los horarios de atención el público, la valorización del turista como protagonista clave y necesario de todo el sistema, donde participen los propietarios y prestadores de los servicios involucrados, y en conjunto se busquen soluciones y propuestas de mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS

Caro, María Fernanda (2014). *Traba de Investigación: Proyecto de inversión: Tienda de ropa femenina*. Págs. 12 y 13.

Korman, Abraham (1978). *Psicología de la Industria y de las Organizaciones*. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/magadan_p_ge/capitulo5.pdf. [marzo, 2014]. Página 2.

Lammattina de Ferrari, María Magdalena y Ferrari, Néstor Donato (2002). *Scanning las Dimensiones Ambientales: Incertidumbre, Cambio y Complejidad*. Memorias Jornadas de Ciencias Económicas. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo. Pág. 1.

Zikmund, William G. (2000). *Investigación de Mercados*, sexta edición. México: Prentice Hall. Págs. 249-251.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. LIBROS

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2001). *Marketing*, octava edición. México: Pearson Educación.

KOTLER Philip, KARTAJAYA Hermawan, SETIAWAN Iwan (2011). *Marketing 3.0*, primera edición. España.

OCAÑA, Hugo Ricardo (2011). *Estrategias de Negocios*. Edición en preparación.

PLAN ESTRATÉGICO MALARGÜE (2013). *Plan Estratégico Malargüe 2020*. Argentina.

PLAN ESTRATÉGICO MALARGÜE (2013). *Resumen Plan Estratégico Malargüe*. Argentina.

PORTER, Michael (1987). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.

SANTESMASES MESTRE, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca y Kosiak De Gesualdo, Graciela (2000). *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Madrid: 2004. (págs. 150-154).

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA (2011). *Plan Estratégico 2011/2014*. España.

ZIKMUND, William G. (2000). *Investigación de Mercados*, sexta edición. México: Prentice Hall.

2. ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS

Cartafinanciera.com. (30 de Agosto de 2012). *Suben las tasas de interés de Argentina*. cartafinanciera.com [en línea] Recuperado de: <http://www.cartafinanciera.com/renta-fija/suben-las-tasas-de-interes-en-argentina/>.

Diario La Gaceta de Salta. (14 de Febrero de 2015). *En el NOA, Salta lideró la ocupación hotelera*, La Gaceta [en línea]. Recuperado de: <http://www.lagacetasalta.com.ar/nota/12394/turismo/noa-salta-lidero-ocupacion-hotelera.html> [Febrero, 2015]

Diario Los Andes. (02 de Febrero de 2015). *Enero en Mendoza terminó con 73% promedio de ocupación hotelera*, Losandes.com.ar [en línea]. Recuperado de: <http://losandes.com.ar/article/enero-en-mendoza-termino-con-73-promedio-de-ocupacion-hotelera-831971> [Febrero, 2015]

Diario San Rafael. (14 de Febrero de 2015). *La ocupación hotelera local 13 puntos por encima del promedio provincial*, diariosanrafael.com.ar [en línea]. Recuperado de: <http://diariosanrafael.com.ar/actualidad/32583-la-ocupacion-hotelera-local-13-puntos-por-encima-del-promedio-provincial> [Febrero, 2015]

Donovan, Florencia. (26 de septiembre de 2013). *Advierten que no es real el crecimiento del PBI que informa el Gobierno*, Lanacion.com [en línea]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1623388-advierten-que-tampoco-es-real-el-crecimiento-del-pbi-que-informa-el-gobierno>.

Infobae.com. (28 de Octubre de 2011). *La AFIP controlará la compra de dólares en la city*. infobae.com [en línea]. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2011/10/28/613936-la-afip-controlara-la-compra-dolares-la-city>.

Jueguen, Francisco. (01 de Febrero de 2014). *Sin la intervención en el Indec, la inflación oficial sería hoy casi cuatro veces mayor*. Lanacion.com[en línea]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1660396-sin-la-intervencion-en-el-indec-la-inflacion-oficial-seria-hoy-casi-cuatro-veces-mayor>

Lanacion.com. (13 de Febrero de 2015). *La inflación de enero fue del 1,1 por ciento, según el Indec*. Lanacion.com [en línea]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1768246-la-inflacion-de-enero-segun-el-indec-fue-del-11>.

Lanacion.com. (16 de Enero de 2015). *La inflación del Indec cerró en 23.9 por ciento en 2014*. Lanacion.com [en línea]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1760688-la-inflacion-del-indec-cerro-en-239-por-ciento-en-2014>.

Lanacion.com. (15 de Enero de 2014). *Según el Indec, la inflación de 2013 fue de 10.9%*. Lanacion.com [en línea]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1655797-segun-el-indec-la-inflacion-de-2013-fue-del-109>.

Lanacion.com. (15 de Enero de 2013). *Para el Indec, la inflación de 2012 fue del 10.8%*. Lanacion.com [en línea]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1545959-para-el-indec-la-inflacion-de-2012-fue-del-108>.

Sánchez Brunel, Carlos y producido para la televisión por Adrián Fabbri. *Volcán Malacara, Malargüe, Mendoza, Argentina*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=fARODsbvmCA>

Pazvivo, Carlos. (02 de Febrero de 2015). *Altos niveles de ocupación turística en el país*, Carlospazvivo.com [en línea]. Recuperado de: <http://www.carlospazvivo.com/noticias/pais/23918-altos-niveles-de-ocupacion-turistica-en-el-pais> [Febrero, 2015]

Writing, Alexis, traducido por Javier Enrique Rojahelis Busto. *Ventajas y desventajas de un focus group* La Voz de Houston. [en línea]. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-un-focus-group-4410.html>

3. OTRAS PUBLICACIONES

Informe vacacional de San Carlos de Bariloche, recuperado de Google Noticias. [enero, 2015]

Plan de Desarrollo Turístico Malargüe 2020, desarrollado por el Equipo del Plan Estratégico Malargüe (PEM). [enero, 2013]

Planificación estratégica de La Universidad Pública de Navarra.

4. PÁGINAS WEB

<https://es.scribd.com/doc/7187776/Grupo-Focal> [Marzo 2014]

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/magadan_p_ge/capitulo5.pdf [Mayo 2014]

<http://www.welcomeargentina.com/malargue/> [Septiembre 2014]

http://www.malargue.gov.ar/?page_id=252 [Noviembre 2014]

<http://www.argentinosenchile.cl/> [Noviembre 2014]

http://www.choique.net/cont/excursiones/excursiones_sola_es.php?idField=4&table=excursiones

[Febrero 2014]

<http://www.welcomeargentina.com/laslenas/> [Noviembre 2014]

<http://www.booking.com/city/ar/las-lenas> [Noviembre 2014]

<http://www.laslenas.com/> [Noviembre 2014]

<http://www.malargue.travel/circuito-ciudad-de-malargue/>

www.expedia.com.ar [Enero 2015]

<http://www.tripadvisor.com/> [Enero 2015]

<http://www.googlemaps.com/> [Enero 2015]

<http://www.lanacion.com.ar/> [Enero 2015]

<http://www.indec.com.ar/indec.gov.ar.htm> [enero 2015]

<http://www.puentenet.com.ar/> [Febrero 2015]

<http://www.infonewa.com.ar/> [Febrero 2015]

<http://www.laangosturadigital.com.ar/> [Febrero 2015]

<http://www.turisticaonline.com.ar/> [Febrero 2015]

<http://www.elpatagonico.com.ar/> [Febrero 2015]

<http://www.argentina.ar/> [Febrero 2015]

<http://www.vistitemisiones.ar/> [Febrero 2015]

<http://www.crecenegocios.com.ar/> [Febrero 2015]

ANEXOS

ANEXO I: PLAN PARA LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN

GUÍA BÁSICA PARA OBSERVACIÓN

1) DEPARTAMENTO DE MALARGÜE

A continuación se presenta una guía tentativa de los elementos que deberán ser tenidos en cuenta a la hora de realizar la observación en cada una de las cuatro categorías de observación previamente definidas.

Esta guía no es determinante y podrá incorporarse cualquier otro elemento-factor que el observador considere relevante durante el desarrollo de la actividad.

Tabla 19: Guía básica para la observación (Parte 1).

1)	SITIOS DE HOSPEDAJE
Apariencia del local	<ul style="list-style-type: none">× Grado de limpieza× Decoración del sitio× Comodidad de las instalaciones× Espacio para los clientes× Layout del sitio× Disponibilidad de espacio para comidas, bar.
Atención al Público	<ul style="list-style-type: none">× Velocidad de atención× Predisposición para atender al cliente y aceptar preguntas.

	<ul style="list-style-type: none"> × Calidez de los empleados. × Horarios de atención al público. × Grado de conocimiento de los empleados sobre la oferta disponible: plazas libres, precios, ofertas por temporada o cantidad, etc. × Nivel de conocimiento de los empleados sobre los destinos turísticos disponibles y nivel de predisposición para proporcionar información sobre los mismos. × Suficiencia/insuficiencia de personal para atender la demanda.
Oferta al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> × Niveles de precios × Medios y facilidades de pago disponibles × Ofertas por cantidad y temporada × Disponibilidad de plazas × Disponibilidad de servicios complementarios: cafetería, restaurante, bar, servicios de traslado, estacionamiento, wifi, laundry, etc. × Oferta de excursiones o visitas a sitios turísticos.
Relación con Competidores	<ul style="list-style-type: none"> × Recomendación/no recomendación de algún competidor × Comentarios positivos o negativos de los competidores y/o colegas, etc.

Tabla 19: Guía básica para la observación (Parte 2)

2)	AGENCIAS DE TURISMO
Apariencia del local	<ul style="list-style-type: none"> × Grado de limpieza × Decoración del sitio × Comodidad de las instalaciones × Espacio para los clientes × Layout del sitio

	<ul style="list-style-type: none"> × Nivel de atractivo
Atención al Público	<ul style="list-style-type: none"> × Velocidad de atención × Predisposición para atender al cliente y aceptar preguntas. × Calidez de los empleados. × Horarios de atención al público. × Grado de conocimiento de los empleados sobre la oferta disponible: sitios turísticos, precios, ofertas por temporada o cantidad, etc. × Nivel de conocimiento de los empleados sobre los destinos turísticos disponibles. × Conocimiento de distintos idiomas para poder atender debidamente a los turistas. × Suficiencia/insuficiencia de personal para atender la demanda.
Oferta al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> × Niveles de precios × Medios y facilidades de pago disponibles × Ofertas por cantidad y temporada × Oferta de paquetes pre-armados × Disponibilidad de variedad de atractivos. × Disponibilidad de horarios varios para la excursiones. × Existencia/falta de lugar para la realización de las excursiones. × Disponibilidad de servicios complementarios: servicios de traslado de los turistas desde y hacia los destinos turísticos. × Prestar especial atención a la mención/falta de mención, recomendación/falta de recomendación de San Rafael como destino turístico a visitar.
Relación con Competidores	<ul style="list-style-type: none"> × Recomendación/no recomendación de algún competidor × Comentarios positivos o negativos de los competidores y/o colegas, etc.

Tabla 19: Guía básica para la observación (Parte 3)

3)	SITIOS DE INTERÉS TURISTICO
Potencial Natural	<ul style="list-style-type: none"> × Características del atractivo turístico per sé. × Atractivo visual × Historia asociada al mismo. × Vegetación y fauna autóctonas. × Particularidades o características únicas.
Estado del atractivo	<ul style="list-style-type: none"> × Grado de limpieza del sitio y de las instalaciones × Grado de mantenimiento de las instalaciones × Facilidad de acceso × Estado del camino de acceso
Atención al Público	<ul style="list-style-type: none"> × Existencia de guías turísticos con conocimiento claro del sitio. × Personal con conocimiento de técnicas de primeros auxilios y RCP para casos de emergencia. × Predisposición para explicar y atender consultas × Calidez de los empleados. × Horarios de atención al público × Suficiencia/insuficiencia de personal para atender la demanda × Existencia de cartelería/folletería explicativa.
Oferta al cliente	<ul style="list-style-type: none"> × Niveles de precios × Medios y facilidades de pago disponibles × Existencia de cartelería y folletería explicativa × Ofertas por cantidad y temporada × Horarios de atención al público × Disponibilidad de servicios complementarios: cafetería, restaurante, bar, servicios de traslado, estacionamiento, etc. × Comodidad de las instalaciones: existencias de sanitarios, lugares de

	<p>descanso, juegos o atractivos para niños, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> × Existencia de un lugar de reposo para el turista × Oferta de visitas combinadas con otros destinos.
Relación con otros sitios	<ul style="list-style-type: none"> × Cercanía con otros destinos turísticos × Posibilidad de realizar visitas combinadas con otros atractivos turísticos cercanos × Recomendación/no recomendación de otros atractivos × Comentarios positivos o negativos de otros atractivos.

Tabla 19: Guía básica para la observación (Parte 4)

4)	OTROS DESTINOS
Apariencia del local	<ul style="list-style-type: none"> × Grado de limpieza × Decoración del sitio × Comodidad de las instalaciones × Espacio para los clientes × Layout del sitio × Disponibilidad de espacio para comidas, bar.
Atención al Público	<ul style="list-style-type: none"> × Velocidad de atención × Predisposición para atender al cliente y aceptar preguntas. × Calidez de los empleados. × Horarios de atención al público. × Grado de conocimiento de los empleados sobre la oferta disponible según la actividad que desempeñe la empresa que esté siendo objeto de la observación. × Nivel de conocimiento de los empleados sobre los destinos turísticos disponibles y nivel de predisposición para proporcionar información sobre los mismos.

	<ul style="list-style-type: none"> × Suficiencia/insuficiencia de personal para atender la demanda.
Oferta al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> × Niveles de precios × Medios y facilidades de pago disponibles × Ofertas por cantidad y temporada × Disponibilidad de servicios complementarios a la actividad específica que se esté desarrollando.
Relación con Competidores	<ul style="list-style-type: none"> × Recomendación/no recomendación de algún competidor × Comentarios positivos o negativos de los competidores y/o colegas, etc.

Fuente: Elaboración Propia.

2) CIUDAD DE MENDOZA

A continuación se presenta una guía tentativa de los elementos que deberán ser tenidos en cuenta a la hora de realizar la observación en la ciudad de Mendoza.

Esta guía no es determinante y podrá incorporarse cualquier otro elemento-factor que el observador considere relevante durante el desarrollo de la actividad.

Tabla 20: Guía básica para la observación (Parte 1)

AGENCIAS DE TURISMO	
Oferta al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> × Mención/falta de mención de Malargüe como destino turístico. × En caso de que se mencione, recomendación/falta de recomendación para visitarlo. (Atención a los argumentos utilizados) × En caso de que se mencione a Malargüe como destino, prestar atención al hecho de si se ofrece como parte del Departamento de San Rafael. × Niveles de precios × Medios y facilidades de pago disponibles × Ofertas por cantidad y temporada

	<ul style="list-style-type: none"> × Oferta de paquetes pre-armados × Disponibilidad de variedad de atractivos. × Disponibilidad de horarios varios para la excursiones. × Existencia/falta de lugar para la realización de las excursiones. × Disponibilidad de servicios complementarios: servicios de traslado de los turistas desde y hacia los destinos turísticos.
Atención al Público	<ul style="list-style-type: none"> × Velocidad de atención × Predisposición para atender al cliente y aceptar preguntas. × Calidez de los empleados. × Horarios de atención al público. × Grado de conocimiento de los empleados sobre la oferta disponible: sitios turísticos, precios, ofertas por temporada o cantidad, etc. × Nivel de conocimiento de los empleados sobre los destinos turísticos disponibles. × Conocimiento de distintos idiomas para poder atender debidamente a los turistas. × Suficiencia/insuficiencia de personal para atender la demanda.
Apariencia del local	<ul style="list-style-type: none"> × Grado de limpieza × Decoración del sitio × Comodidad de las instalaciones × Espacio para los clientes × Layout del sitio × Nivel de atractivo

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO II: FORMATO ESTÁNDAR DEL GRUPO FOCAL

1º) Introducción del Moderador

El moderador hace una breve introducción sobre el motivo y el propósito de la investigación y sobre la metodología del grupo focal. Se explica que se trata de una investigación que tiene como propósito poder conocer la realidad de diversos sectores del Departamento de Malargüe (social, económico, cultural, etc.) con el fin último de comprender el funcionamiento del sector turístico local. Se hace hincapié en el hecho de que el foco de la investigación está en conocer la oferta y demandas actuales en lo que se refiere a turismo, así como todas aquellas cuestiones que tengan una vinculación directa o indirecta con la temática en cuestión.

2º) Explicación de la metodología del Focus Group

Se explica más a fondo sobre la metodología del Grupo Focal: “Un grupo focal es una discusión en la cual un pequeño grupo de informantes (seis a doce personas), guiadas por un facilitador, conversan libre y espontáneamente acerca de temas considerados importantes para la investigación. Los participantes son seleccionados de un grupo objetivo en el cual las opiniones e ideas son de interés para el investigador. Las sesiones son usualmente grabadas, y un observador toma nota sobre la discusión.”

Es importante hacer saber sobre el rol que desempeña el moderador: el coordinador es el responsable de guiar la discusión para que no se aleje del tema de estudio, pero sin embargo la comunicación, es decir, el desarrollo de los temas en sí, es materia de los participantes.

3º) Debate-Discusión.

El moderador realiza la primera pregunta (pregunta disparador) que es la que rompe el hielo y da inicio al proceso de conversación de los participantes entre sí.

En la medida en que la discusión se aleje de los objetivos de la investigación, el moderador deberá intervenir reencausando el tema para evitar pérdidas de tiempo y así lograr que la actividad sea fructífera. Cuando la conversación sobre un tema se agota o cuando surge espontáneamente una nueva temática, el moderador deberá proponerla para ser debatida en forma de pregunta o proposición.

4º) Cierre.

Cuando los temas previstos hubieran sido agotados o el tiempo previsto para el desarrollo de la actividad se hubiere cumplido, el moderador dará cierre a la actividad agradeciendo a los participantes por su colaboración.

Preguntas guía:

- *Pregunta disparador: ¿Cuál es la oferta turística de Malargüe hoy?*
- *¿Qué atractivos creen que se podrían explotar y no se están aprovechando actualmente?*
- *¿Existe trabajo intersectorial? ¿Hay cooperación de los distintos grupos sociales para mejorar el desempeño del sector del turismo?*
- *¿Qué creen que es lo mejor que se está haciendo hoy en materia de turismo? ¿Y qué es lo más débil o flojo?*
- *¿Cuáles consideran que son los grandes competidores de Malargüe en materia de turismo?*
- *¿Cómo ven a Malargüe posicionado como destino turístico en comparación con sus principales competidores? ¿Creen que podría mejorar? ¿En qué plazo?*
- *¿Cuál creen que es el primer aspecto que debería mejorarse, lo primero en lo que habría que trabajar?*

- *¿Consideran que el sector turístico tiene el apoyo que necesita por parte del Estado?*
- *¿Consideran que el sector privado podría mejorar su actuación para que el desempeño de este sector mejore?*

Es importante tener en cuenta que las preguntas previamente enunciadas constituyen una guía meramente tentativa, más no definitiva, que podrá ajustarse en función de cómo vaya fluyendo el desarrollo de la actividad propiamente dicha.

ANEXO III: IMÁGENES TOMADAS DURANTE LOS ESTUDIOS REALIZADOS

CLIENTE MISTERIOSO

- Imagen 5: Oficina de información turística



- Imagen 6: Centro de Convenciones y Exposiciones Thesaurus

Imagen 7: Ingreso al Centro



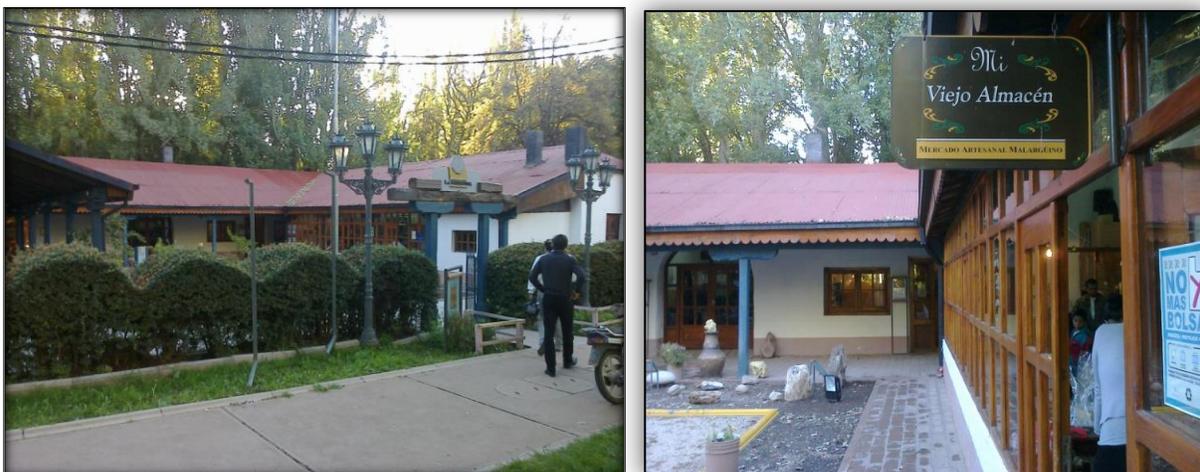
Imagen 8: Interior del Centro



Imagen 9: Cine

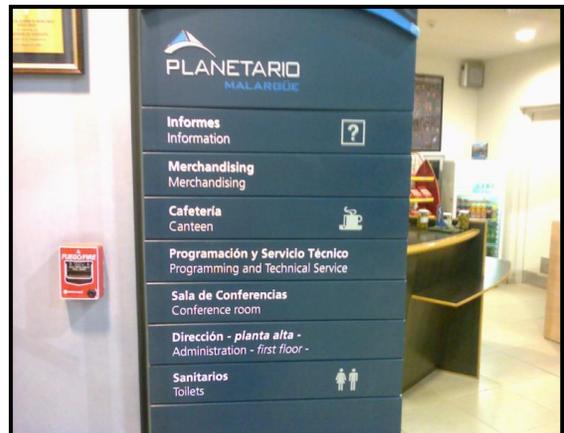


- Imagen 10: Museo Regional Malargüe. Estancia Orteguina





- Imagen 11: El Planetario



- Imagen 12: Observatorio Pierre Auger



ANEXO IV: FORMATO ESTÁNDAR DE LAS ENTREVISTAS PERSONALES DE MALARGÜE

Hola, Mi nombre es Juan Pablo Caro, de acuerdo a la conversado telefónicamente, vengo a realizar la entrevista acerca del sector turístico de Malargüe. Consideramos que su opinión sobre el tema es de suma importancia para nuestra investigación.

Le comento un poco más acerca del trabajo de investigación para explayar lo que le expliqué por teléfono. El estudio que estoy desarrollando tiene como propósito principal comprender en profundidad la situación competitiva de Malargüe dentro del sector turístico, así como su posicionamiento comparativo en relación a sus principales rivales. Se desea evaluar una posible falta de competitividad y estudiar a fondo las causas de la misma, en caso de que existiere y en base a ello poder desarrollar alternativas de mejora para el departamento.

1) A su criterio, ¿Cuál es la oferta actual de Malargüe desde el punto de vista turístico?

2) ¿Cuál o cuáles considera que son los principales sitios o atractivos turísticos de Malargüe hoy en día?

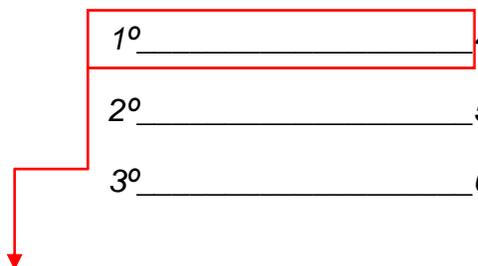
3) De los sitios mencionados: ¿Podría definir de acuerdo a su criterio cuál es el estado o nivel de competitividad actual de los mismos y cómo podrían mejorarse?

4) ¿Cuál considera que es la oferta potencial, es decir, aquello que podría llegar a explotarse y aún no se lo está desarrollando?

5) ¿Cuáles considera que son los competidores principales de Malargüe en el sector turístico?

6) ¿Podría ordenar estos lugares y a Malargüe asignándoles una calificación de acuerdo a la posición competitiva que usted considera que ocupan? Utilice un 1 para el más competitivo o mejor posicionado, un 2 para el que está en segundo lugar y así sucesivamente.

1° _____	4° _____	7° _____
2° _____	5° _____	8° _____
3° _____	6° _____	9° _____



(Si no posicionó a Malargüe en el puesto 1° siga con la pregunta 7), sino saltar a la 9)

7) *Usted no posicionó a Malargüe en el primer lugar: ¿Podría decirme cuáles cree que son los principales motivos por cuales usted considera que el departamento no ha ganado esa posición?*

8) *¿Podría proporcionar sugerencias o medios de acción que ayuden a combatir o solucionar las causas que acaba de presentar?*

9) *¿Conoce sobre la noticia de la creación del paso Pehuenche que conectará a Malargüe en forma directa con Chile?*

En caso de que la respuesta 9) sea afirmativa siga con la pregunta 10), sino salte a la 11).

10) *¿Cómo cree que este cambio impactará en la situación competitiva del sector turístico de Malargüe?*

11) *¿Cuáles cree son los aspectos positivos con los que cuenta Malargüe, los impulsores que podrían darle el empuje para convertirse en un lugar turístico?*

Muchas gracias por su tiempo. Sus respuestas son de gran ayuda para nuestra investigación. Le agradecemos infinitamente su colaboración!!!

Nombre:

Edad:

Ocupación/rubro:

Antigüedad en el departamento:

ANEXO V: FORMATO ESTÁNDAR DE LAS ENTREVISTAS TELEFÓNICAS Y VÍA SKYPE

1. ENTREVISTAS A OPERADORES DE TURISMO DE DIFERENTES PROVINCIAS DEL PAÍS

Nombre y apellido:

Institución:

Cargo en la institución:

1) *¿Cómo describiría los hábitos de consumo turístico de sus clientes en general de los últimos 2 años? Por favor, especifique sus preferencias en cuanto a destinos, duración de la estadía, frecuencia de viaje, etc. tanto en verano como en invierno.*

2) *¿Cuáles considera que son los destinos más elegidos por los turistas, tanto en vacaciones de invierno como en verano, o fines de semana largos?*

3) *¿Cuáles son los requerimientos más frecuentes de sus clientes en cuanto a lo que buscan en su destino vacacional? Por ejemplo playa, seguridad del sitio, tranquilidad, centros de compras, etc.*

4) *¿Qué tipo de clientes consumen sus paquetes mayoritariamente? ¿Familias, parejas, grupos de amigos, etc.?*

5) *¿Los paquetes que ofrecen son nacionales o internacionales? ¿O ambos?*

6) *¿Ofrece o ha ofrecido alguna vez sitios de la provincia de Mendoza como destinos dentro de sus paquetes turísticos?*

Si__ NO__

(Si la respuesta es "NO" saltar a la pregunta 8. Si es afirmativa continuar con la pregunta 7)

7) *¿Cuál ha sido su experiencia con el ofrecimiento de estos destinos? ¿Cómo es la demanda de los clientes hacia ellos y cuál es el nivel de satisfacción/insatisfacción posterior al viaje del turista?*

8) ¿Ha visitado la provincia de Mendoza alguna vez o tiene conocimientos sobre ella?

SI___ NO___

(Si la respuesta es "NO" saltar a la pregunta 11. Si la respuesta es "Si, siga con la siguiente pregunta)

9) ¿Podría decirnos qué lugares de la provincia conoce o ha visitado?

10) ¿Cómo calificaría o describiría a estos sitios en su rol de destinos turísticos de acuerdo a su experiencia personal como turista?

(En caso de que en la pregunta 9 no se haya mencionada a Malargüe hacer la pregunta 10. Si ya fue mencionado continuar por la pregunta 11)

11) ¿Conoce Malargüe o ha escuchado hablar de este destino? (Hacer mención al centro de esquí Las Leñas como punto de referencia)

SI___ NO___

(Si la respuesta es positiva continúe por la pregunta 12. De lo contrario saltar hasta la última sección de la entrevista: "Datos de clasificación del entrevistado")

12) ¿Cómo calificaría el nivel de atractivo del mismo?

13) *¿Podría decirnos alguna característica o cualidad que cree que diferencia a Malargüe del resto de los destinos que se ofrecen actualmente?*

14) *¿Qué cree que se puede mejorar en Malargüe desde el punto de vista turístico?*

15) *¿De qué forma cree que se podría mejorar la promoción de Malargüe en su provincia? ¿Existe algún tipo de feria o evento para hacerlo? ¿Qué medio sería el que usted recomienda?*

16) *(En caso de que no incluya Malargüe dentro de sus paquetes actuales)*

¿Consideraría ofrecer a Malargüe como destino en sus paquetes turísticos?

SI__ NO__

¿Por qué? Podría darnos los motivos de su respuesta.

Muchas gracias por su tiempo. Sus respuestas son de gran ayuda para nuestra investigación. Le agradecemos infinitamente su colaboración!!!

Datos de clasificación del entrevistado:

Nombre:

Edad:

Ocupación/rubro:

Antigüedad en el departamento:

2. ENTREVISTAS A CLIENTES DE TURISMO

Nombre:

Edad:

Ocupación/rubro:

Hola, mi nombre es Juan Pablo Caro y lo llamo para hacerle una entrevista relacionada con los hábitos de consumo turísticos, de acuerdo a lo conversado con anterioridad. Consideramos que la información que pueda proporcionarnos sobre el tema es de suma importancia para nuestra investigación y le agradecemos su predisposición para participar de la misma.

1) *¿Podría contarme qué lugares ha visitado los dos últimos años, tanto en época vacacional como en escapadas de fin de semana y fin de semana largo?*

2) *¿Podría contarme qué tipo de actividades suelen realizar durante sus viajes como por ejemplo visitas turísticas guiadas, shopping, playa, etc.?*

3) *¿Por lo general, qué tipo de hospedaje prefieren (hotel, cabaña, casas, apart-hotel, etc.)?*

4) *¿En la mayoría de las ocasiones, qué nivel de calidad de hospedaje suelen escoger?*

1 estrella ___

4 estrellas___

2 estrellas ___

5 estrellas___

3 estrellas___

Superior a 5 estrellas

6) *¿Podría contarme cuál es el medio de transporte que suelen utilizar para desplazarse en sus viajes vacacionales y por qué lo eligen?*

7) *¿Cómo calificaría su nivel de agrado/desagrado para las siguientes categorías de actividades turísticas en una escala del 1 al 10, entendiendo por un 1 un desagrado o desinterés absoluto y por un 10 para un interés o agrado total?*

- Turismo aventura ____

- Turismo naturaleza y paisajístico ____

- Turismo científico ____

- Turismo cultural ____

8) *¿En general prefieren armar su propio viaje o por el contrario contratar paquetes pre-armados por agencias de viajes como los famosos paquetes “all inclusive”?*

9) ¿Ha visitado la provincia de Mendoza alguna vez o tiene conocimientos sobre ella?

SI NO

(Si la respuesta es "NO" saltar a la pregunta 12. Si la respuesta es "SI, siga con la siguiente pregunta)

10) ¿Podría decirnos qué lugares de la provincia conoce o ha visitado?

11) ¿Cómo calificaría o describiría a estos sitios en su rol de destinos turísticos de acuerdo a su experiencia personal como turista?

(En caso de que en la pregunta 10) NO se haya mencionada a Malargüe hacer la pregunta 12. Si ya fue mencionado continuar por la pregunta 13)

12) ¿Conoce Malargüe o ha escuchado hablar de este destino? (Hacer mención al centro de esquí Las Leñas como punto de referencia)

SI NO

(Si la respuesta es "SI" continúe por la pregunta 13. De lo contrario saltar hasta la pregunta 20)

13) ¿Cómo calificaría el atractivo de Malargüe o que ha escuchado hablar sobre este sitio?

14) ¿Podría decirnos alguna característica o cualidad que cree que diferencia a este sitio del resto de los destinos que se ofrecen actualmente?

15) ¿Qué cree que se puede mejorar en Malargüe desde el punto de vista turístico?

16) ¿Cuándo visitó Malargüe estuvo alojado allí?

Si__ NO__

(Si la respuesta es "No" saltar a la pregunta 18. Si es si continuar con la siguiente)

17) ¿Cómo calificarías la calidad de los sitios de hospedaje con una escala del 1 al 10, usando un 1 para un nivel de calidad pésimo o extremadamente bajo y un 10 para un nivel excelente o absolutamente alto?

—

→ 18) ¿Cómo calificaría el nivel general de los precios en comparación con otros lugares visitados?

- Mucho más alto
- Más alto
- Igual
- Más bajo
- Mucho más bajo



19) *¿Recuerda por casualidad un estimativo del valor por noche de los lugares donde se hospedaron durante sus vacaciones? Es solo a modo de referencia.*

20) *¿Y el precio de alguna o algunas de las actividades turísticas que hayan realizado?*

Muchas gracias por su tiempo. Sus respuestas son de gran ayuda para nuestra investigación. Le agradecemos infinitamente su colaboración!!!

ANEXO VI: ESCALA DE CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SITIOS DE HOSPEDAJE POR ESTRELLAS

1 ESTRELLA

Estos moteles, hoteles y habitaciones básicos ofrecen alojamiento esencial con servicios mínimos. El acceso al público y la recepción de huéspedes pueden no estar disponibles las 24 horas. El servicio de limpieza diario puede no estar incluido. Las habitaciones para huéspedes son pequeñas y funcionales, pero generalmente no tienen baño privado, televisor ni teléfono.

1 Y ½ ESTRELLAS

Los hoteles y las habitaciones que se incluyen en esta clasificación habitualmente ofrecen servicios adicionales, como mesas de billar, computadoras con acceso a Internet y salas de estar. Algunos moteles básicos pueden ofrecer recepción las 24 horas, servicio de limpieza diario y baños privados.

2 ESTRELLAS

Estas propiedades económicas ofrecen alojamientos limpios. La mayoría ofrece recepción las 24 horas, servicio de limpieza diario, televisor, teléfono, estantes o placares para la ropa y baños privados (posiblemente, con ducha únicamente). Generalmente, el servicio de comidas del hotel ofrece desayuno continental únicamente.

2 Y ½ ESTRELLAS

En esta clasificación, se incluyen propiedades con servicios limitados (en los Estados Unidos, generalmente son propiedades de clase económica con habitaciones únicamente) que ofrecen calidad mejorada y amplia comodidad, sin los servicios que brindan los hoteles de mayor categoría, como restaurantes o personal de recepción. Por lo general, se sirve un desayuno continental abundante, con refrigerios calientes, en la sala de desayuno. En Asia, puede haber disponibles varias opciones de servicios de comidas en el hotel y, en ocasiones, pueden ofrecerse propiedades básicas con servicio completo en América y Europa.

3 ESTRELLAS

Las propiedades incluidas en esta clasificación se destacan por la comodidad y los servicios que ofrecen, como restaurante y bar en el hotel. Por lo general, proporcionan asistencia con el equipaje. Generalmente, las habitaciones son más amplias, con sillas cómodas y camas de mejor calidad. Los baños suelen ser más amplios, con combinación de ducha y bañera, y una barra amplia.

3 Y ½ ESTRELLAS

Muchos de estos hoteles ofrecen distintos restaurantes, personal de recepción uniformado y vestíbulos mejorados con decoración de lujo y plantas naturales. La mayoría de las propiedades ofrecen habitaciones con decoración de lujo, grandes escritorios con cómodas sillas de oficina y televisores empotrados en armarios. Entre los servicios, se pueden incluir baños más amplios, iluminación incandescente y barra. Los complejos turísticos y algunos hoteles en Asia generalmente ofrecen pequeñas instalaciones de spa o salas de masajes y áreas con piscinas atractivas.

4 ESTRELLAS

Los vestíbulos generalmente están decorados con accesorios de lujo y cuentan con varias salas de estar. Los servicios suelen incluir conserjería dedicada, servicio de estacionamiento personalizado, servicio de cortesía a pedido y servicio de habitaciones las 24 horas. Generalmente, las habitaciones cuentan con excelentes servicios, como camas amplias, sillas adicionales, minibares, cajas fuertes con espacio para las computadoras portátiles, colchones con cubierta extra suave, batas de baño y productos de baño de primera calidad. Se pueden incluir ciertos rasgos decorativos, como molduras, piezas artísticas en los baños y detalles en granito o mármol. Los complejos turísticos y algunos hoteles en Asia generalmente ofrecen spa con servicio completo, cancha de tenis, acceso a campos de golf, servicio de guardería y magníficas piscinas con servicio de camareros.

4 Y ½ ESTRELLAS

Los vestíbulos frecuentemente están decorados con flores frescas, piezas de arte originales y mobiliario de lujo. Entre los servicios, habitualmente se incluyen restaurantes con excelentes menús (en ocasiones galardonados), servicio de habitaciones las 24 horas, refrigerios calientes y servicio de cortesía permanente. El servicio personalizado pretende anticiparse a las necesidades de los huéspedes. Generalmente, las habitaciones están equipadas con mobiliario de madera dura de primera calidad, camas de lujo con tres sábanas y amplios baños con bañera y ducha independientes, diseñados en granito o mármol, por ejemplo.

5 ESTRELLAS

Por lo general, entre los servicios, se incluyen menús gourmet, spa de lujo y gimnasio con servicio completo y espléndidos vestuarios. Los miembros del personal generalmente están elegantemente uniformados, se anticipan a las necesidades de los huéspedes y siempre los llaman por su nombre. Algunas características pueden incluir registro de entrada mejorado, servicio de bienvenida y servicio de mayordomo en todos los pisos o en los pisos de mayor categoría. Con frecuencia, la decoración de las habitaciones es elegante y puede incluir telas de varios colores en cortinas, sillas, cabeceras de camas y acolchados. En ocasiones, los accesorios electrónicos incluyen controles portátiles de cortinas, iluminación y sonido envolvente. Los baños extra grandes suelen estar revestidos en mármol, con detalles personalizados de calidad superior, tocadores con dos lavabos, baños cerrados, artículos de tocador tipo spa de gran calidad y flores frescas o plantas naturales. Con frecuencia, los complejos turísticos cinco estrellas ofrecen campos de golf exclusivos, centros de tenis con distintas superficies de juego, gimnasios con entrenadores personales, spas de lujo, actividades culturales y campamentos de día para niños. En Asia, los hoteles y los complejos turísticos generalmente ofrecen algunos de estos servicios.

Estas pautas están sujetas a cambios.

ANEXO VII: CLASIFICACIÓN DE ALOJAMIENTOS POR CALIDAD DE HOSPEDAJE (ESTRELLAS)

Tabla 21: Clasificación de alojamientos por calidad.

CALIFICACIÓN POR ESTRELLAS	NOMBRE	TIPO DE ALOJAMIENTO
5 estrellas	-	-
4 estrellas	-	-
3 estrellas	Rioma	Hotel
3 estrellas	Risco plateado	Hotel
3 estrellas	Maggio	Hotel
3 estrellas	Río Grande	Hotel
3 estrellas	Microtel Inn & Suites	Hotel
2 estrellas	El Cisne	Hotel
2 estrellas	Hotel de Turismo Malargüe	Hotel
2 estrellas	Los Molles	Hotel
2 estrellas	Hualum	Hotel
2 estrellas	Pehuen	Hotel
2 estrellas	Amalar	Apart Hotel
2 estrellas	3V	Apart Hotel
2 estrellas	El Sol	Apart Hotel
2 estrellas	El Nevado	Apart Hotel
2 estrellas	Sky Blue	Apart Hotel
2 estrellas	Pichi Mara	Apart Hotel
2 estrellas	Al Sur Departamentos	Apart Hotel
1 y 1/2	Los Abedules Bungalow	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Arco Iris	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Los Alamos	Cabaña
1 y 1/2	Terrazas en el Bosque	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Cali-Güe	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Newen Mapú	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Amanecer	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas La Escondida	Cabaña

1 y 1/2	Cabañas Brisas del Sur	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Marana-Tha	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Allavüm	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Andrés	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Rucalén	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Alta Pampa	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas de la Montaña	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Piedras Negras	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Los Nogales	Cabaña
1 y 1/2	Complejo Los Molles	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Alto Malargüe	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Rincón Sur	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Monte Coirón	Cabaña
1 y 1/2	Cabañas Huelten	Cabaña
1 y 1/2	La Valtelina	Cabaña
1 y 1/2	El Legado	Cabaña
1 estrella	Bambi	Hotel
1 estrella	Theis	Hotel
1 estrella	Valle Hermoso	Hotel
1 estrella	Ríos Andinos	Hotel
1 estrella	La Caverna	Hostel
1 estrella	Eco Hostel	Hostel
1 estrella	Kathmandú	Hostel
1 estrella	Nord Patagonia	Hostel
1 estrella	City	Hostel
1 estrella	Los 4 hermanos	Hostel
<1 estrella	Camping Municipal Ciudad	Camping
<1 estrella	Camping Municipal Las Loicas	Camping
<1 estrella	Camping Municipal Agua Escondida	Camping
<1 estrella	Camping Municipal Ranquil Norte	Camping
<1 estrella	Camping Castillos de Pincheira	Camping
<1 estrella	Camping El Dique	Camping
<1 estrella	Hostería Ruca Mahuida	Hosterías/refugios
<1 estrella	Refugio Manqui Malal	Hosterías/refugios
<1 estrella	Refugio de Juan	Hosterías/refugios
<1 estrella	Las Arabias	Hosterías/refugios
<1 estrella	Alojamiento Turístico Rural Seu Sek	Hosterías/refugios
<1 estrella	Hostería Keo Ken	Hosterías/refugios

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO VIII: TRANSPORTES DESDE LOS DIFERENTES PUNTOS DEL PAÍS A LA CIUDAD DE MENDOZA

BUENOS AIRES-MENDOZA

Tabla 22: Transporte Bs.Aires-Mendoza.

Hs. Disponibles	Duración	Servicio	Precio
07:00	16:20	Semi Cama	\$ 800,00
14:00	17:10	Semi Cama	\$ 800,00
14:00	17:10	Suite sin Servicio	\$ 800,00
14:00	17:10	Promo Cama sin servicio	\$ 925,00
15:00	16:35	Semi Cama	\$ 800,00
18:00	14:45	Semi Cama	\$ 800,00
18:00	14:45	Cama Ejecutivo con auxiliar	\$ 970,00
18:30	14:30	Ejecutivo con auxiliar	\$ 970,00
18:30	14:30	Semi cama con servicio	\$ 970,00
19:15	14:25	Promo semi cama con servicio	\$ 850,00
19:15	14:25	Semi cama con Servicio	\$ 830,00
19:45	15:15	Semi Cama	\$ 650,00
20:00	14:45	CM	\$ 970,00
20:10	14:15	Cama	\$ 925,00

20:10	14:15	Semi Cama	\$ 800,00
20:10	14:15	Suite sin Servicio	\$ 800,00
20:10	14:15	Promo Cama sin servicio	\$ 925,00
20:15	14:30	Cama Ejecutivo	\$ 970,00
20:15	13:45	Cama con Servicio	\$ 970,00
20:15	13:45	Cama Ejecutivo con servicio	\$ 970,00
20:15	13:45	Promo Cama Eje con servicio	\$ 970,00
20:15	13:45	Suite	\$ 1.100,00
20:30	13:00	Cama Ejecutivo	\$ 970,00
20:30	13:00	Cama Suite	\$ 1.100,00
20:45	14:15	Semi Cama	\$ 800,00
20:45	14:15	Semi Cama	\$ 800,00
20:45	14:15	Promo semi cama sin servicio	\$ 800,00
	14:42		\$ 890,19

Fuente: Elaboración Propia.

Total: 32 servicios.

Duración: 14:42 hs

Precio Promedio: \$890,19

SANTIAGO DE CHILE-MENDOZA

Tabla 23: Transporte Chile-Mendoza.

Hs. Disponibles	Duración	Servicio	Precio
07:30	08:00	Semi Cama	415,00
07:30	08:00	Cama Ejecutivo	500,00

07:45	08:00	Semi Cama	415,00
08:00	08:00	Común con Aire	350,00
09:00	08:00	Cama Suite	595,00
09:00	08:00	Cama Ejecutivo	500,00
09:30	08:00	Promo Semi Cama	595,00
09:30	08:00	Cama Ejecutivo	500,00
10:00	08:00	Semi Cama sin servicio	415,00
10:00	08:00	Cama Ejecutivo	500,00
10:30	08:00	Semi Cama	415,00
10:30	08:00	Cama Ejecutivo	500,00
12:00	08:06	Semi Cama	415,00
12:00	08:00	Común con Aire	350,00
22:00	08:00	Semi Cama	415,00
22:00	07:00	Semi Cama sin servicio	415,00
22:00	07:00	Cama Ejecutivo	500,00
	07:53		\$ 458,53

Fuente: Elaboración propia.

Total: 17 servicios.

Duración: 07:53 hs

Precio Promedio: \$458,53

CÓRDOBA-MENDOZA

Tabla 24: Transporte Córdoba-Mendoza.

Hs. Disponibles	Duración	Servicio	Precio
07:00	11:30	Cama	650,00
07:00	11:30	Semi Cama	570,00
07:15	10:40	Semicama sin servicio	570,00
07:15	10:40	Promo Semi Cama sin servicio	570,00
12:30	11:00	Semi Cama	570,00
21:00	10:00	Semi Cama	570,00
21:00	10:00	Cama sin Servicio	650,00
21:00	10:00	Semi Cama	570,00
21:00	10:00	Promo Semi Cama sin servicio	570,00
21:30	11:30	Semi Cama	570,00

22:00	10:00	Cama	650,00
22:00	10:00	Semicama sin Servicio	570,00
22:15	08:45	Suite	715,00
22:30	08:45	Suite	715,00
23:15	09:30	Semi Cama sin servicio	570,00
23:30	10:30	Cama	650,00
	10:16		\$ 608,13

Fuente: Elaboración propia.

Total: 16 servicios.

Duración: 10:16 hs

Precio Promedio: \$608.13

SANTA FÉ

Tabla 25: Transporte Santa Fe-Mendoza.

Hs. Disponibles	Duración	Servicio	Precio
06:05	14:15	Ejecutivo con Auxiliar	\$ 850,00
06:30	14:20	Ejecutivo con Auxiliar	\$ 850,00
06:30	14:20	Semi cama con Auxiliar	\$ 750,00
17:50	14:10	Cama con Servicio	\$ 850,00
17:50	14:10	Cama Ejecutivo con Servicio	\$ 850,00
21:00	14:52	Cama Ejecutivo con Servicio	\$ 850,00
21:00	14:52	Semi Cama con Servicio	\$ 750,00
	11:50		\$ 821,43

Fuente: Elaboración propia.

Total: 8 servicios.

Duración: 11:50 hs

Precio Promedio: \$821.43

SAN LUIS

Tabla 26: Transporte S.Luis-Mendoza (Parte 1)

Hs. Disponibles	Duración	Servicio	Precio
02:35	03:30	Cama sin Servicio	215,00
02:35	03:30	Cama	240,00
03:00	03:45	Semi Cama	210,00
03:25	03:35	Semi Cama	210,00
03:25	03:35	Cama sin Servicio	240,00
03:25	03:35	Semi Cama	210,00
03:25	03:35	Promo Semi Cama	210,00
03:35	03:35	Cama	240,00
03:35	03:35	Semi Cama	210,00
03:35	03:35	Suite sin Servicio	210,00
03:35	03:35	Promo Cama sin serv	240,00
03:45	03:45	Semi Cama	210,00
03:45	03:45	Semi Cama	210,00
03:45	03:45	Promo Semi Cama sin serv	210,00
04:00	03:35	Semi Cama	210,00
04:00	03:45	Semi Cama sin serv	210,00
04:00	03:45	Cama Ejecutivo	240,00
04:00	03:45	Semi Cama sin serv	210,00
04:00	03:45	Promo Semi Cama sin serv	210,00
04:10	03:35	Promo Semi Cama c/ serv	210,00
04:10	03:35	Cama Ejecutivo	240,00
04:10	03:35	Semi Cama con serv	210,00
04:20	03:55	Cama c/Servicio	240,00
04:20	03:55	Cama Ejecutivo	240,00
04:20	03:55	Cama Suite	280,00
04:40	03:20	Cama	240,00
04:40	03:20	Semicama sin serv	210,00
04:40	03:20	Promo Semi Cama sin serv	210,00
04:40	03:35	Semi Cama	180,00
04:45	03:15	Cama con Servicio	195,00

04:45	03:15	Cama Ejecutivo	240,00
05:20	03:25	Cama Ejecutivo	240,00
05:20	03:25	Semi Cama sin serv	210,00
05:20	03:25	Promo Semi Cama	210,00
05:25	03:35	Promo Semi Cama	210,00
05:25	03:35	Semi Cama con serv	210,00
06:10	03:30	Cama Ejecutivo	240,00
06:10	03:30	Semi Cama con serv	210,00
06:10	03:30	Promo Semi Cama	210,00
06:15	03:45	Cama	240,00
06:15	03:45	SX	225,00
06:20	03:28	Semi Cama	210,00
06:20	03:28	Cama sin Servicio	240,00
06:20	03:28	Semi Cama	210,00
06:40	03:15	Suite con Auxiliar	265,00
06:40	03:15	Promo Suite	265,00
07:00	04:00	Semi Cama	180,00
07:15	03:30	Cama Ejecutivo	240,00
07:25	03:35	Cama Ejecutivo	240,00
07:25	03:35	Semi Cama	210,00
07:30	03:30	Semi Cama	210,00
07:30	03:30	Cama sin Servicio	240,00
07:30	03:30	Semi Cama	210,00
07:30	03:30	Promo Semi Cama	210,00
07:40	03:20	Cama Ejecutivo	240,00
07:40	03:20	Cama Suite	265,00
08:00	03:52	Cama Ejecutivo	240,00
08:00	03:52	Semi Cama	210,00
09:25	03:30	Semi Cama	210,00
09:25	03:30	Promo Semi Cama	210,00
10:00	03:35	Promo Semi Cama	210,00
10:00	03:35	Semi Cama	210,00
10:00	03:35	Promo Semi Cama	210,00
12:00	03:55	Cama sin Servicio	240,00
12:00	03:55	Semi Cama	210,00
12:00	03:55	Promo Semi Cama	210,00
14:30	03:25	Cama	240,00
14:30	03:25	Semicama sin serv	210,00
14:30	03:25	Promo Semi Cama	210,00
14:35	03:55	Cama	240,00
14:35	03:55	Semi Cama	210,00

17:00	03:20	Ejecutivo	240,00
17:25	03:25	Ejecutivo	240,00
17:25	03:25	Semi cama con serv	210,00
19:45	03:45	Semi Cama	210,00
19:50	03:30	Semi Cama	210,00
20:30	03:29	Cama sin Servicio	240,00
20:30	03:29	Semi Cama	210,00
21:30	03:45	Semi Cama	210,00
	03:34		221,77

Fuente: Elaboración Propia.

Total: 79 servicios.

Duración: 03:34 hs

Precio Promedio: \$221,77

ANEXO IX: ANÁLISIS DE PRECIOS DE ALOJAMIENTO Y TIEMPOS DE RESPUESTA DE LOS PERSTADORES

Tabla 27: Precios de alojamientos y tiempos de respuesta. (Parte 1)

NOMBRE	Categoría	Habit. Doble	Habit. Triple	Tiempo de Respuesta (días)
HOTELES				
Rioma	3 estrellas	\$ 600,00	\$ 740,00	1
Risco plateado	3 estrellas	\$ 770,00	\$ 890,00	1
Maggio	3 estrellas	\$ 650,00	\$ 840,00	1
Río Grande	3 estrellas	\$ 680,00	\$ 835,00	1
Microtel Inn & Suites	3 estrellas	\$ 895,00	\$ 1.050,00	1
Promedio 3 estrellas		\$ 719,00	\$ 871,00	1
El Cisne	2 estrellas	\$ 600,00	\$ 750,00	1
Hotel de Turismo Malargüe	2 estrellas	\$ 620,00	\$ 710,00	1
Los Molles	2 estrellas	\$ 500,00	\$ 700,00	1
Hualum	2 estrellas	\$ 700,00	\$ 1.050,00	5
Pehuen	2 estrellas			NC
Promedio 2 estrellas		\$ 605,00	\$ 802,50	2
Bambi	1 estrella	\$ 545,00	\$ 720,00	1
Theis	1 estrella	\$ 480,00	\$ 550,00	1
Valle Hermoso	1 estrella	\$ 420,00	\$ 520,00	5
Ríos Andinos	1 estrella			NC
Promedio 1 estrella		\$ 481,67	\$ 596,67	2,3
Promedio Total Hoteles		\$ 601,89	\$ 756,72	1,8
Cantidad No Contestan				2
Cantidad No Contestan (en promedio)				14%
APART-HOTELES				
Amalar		\$ 990,00	\$ 1.200,00	1
3V				NC
El Sol				NC
El Nevado		\$ 700,00	\$ 790,00	3
Sky Blue		\$ 650,00	\$ 730,00	2
Pichi Mara				NC
Al Sur Departamentos		\$ 500,00	\$ 630,00	6
Promedio		\$ 710,00	\$ 837,50	3,0
Cantidad No Contestan				3
Cantidad No Contestan (en promedio)				43%

Tabla 27: Precios de alojamientos y tiempos de respuesta. (Parte 2)

NOMBRE	Categoría	Habit. Doble	Habit. Triple	Tiempo de Respuesta (días)
HOSTELS				
La Caverna	Hostel	\$ 450,00	\$ 750,00	4
Eco Hostel	Hostel	\$ 520,00	\$ 600,00	1
Kathmandú	Hostel	\$ 360,00	\$ 360,00	3
Nord Patagonia	Hostel			NC
City	Hostel			NC
Los 4 hermanos	Hostel	\$ 300,00	\$ 450,00	4
Promedio		\$ 407,50	\$ 540,00	3
Cantidad No Contestan				2
Cantidad No Contestan (en promedio)				29%
CABAÑAS				
Los Abedules Bungalow	Cabañas	\$ 630,00	\$ 665,00	1
Cabañas Arco Iris	Cabañas			NC
Cabañas Los Alamos	Cabañas			NC
Terrazas en el Bosque	Cabañas	\$ 550,00	\$ 750,00	1
Cabañas Cali-Güe	Cabañas	\$ 590,00	\$ 820,00	1
Cabañas Newen Mapú	Cabañas			NC
Cabañas Amanecer	Cabañas			NC
Cabañas La Escondida	Cabañas	\$ 500,00	\$ 700,00	4
Cabañas Brisas del Sur	Cabañas	\$ 700,00	\$ 700,00	4
Cabañas Marana-Tha	Cabañas			NC
Cabañas Allavüm	Cabañas	\$ 650,00	\$ 730,00	5
Cabañas Andrés	Cabañas	\$ 450,00	\$ 550,00	3
Cabañas Rucalén	Cabañas			NC
Cabañas Alta Pampa	Cabañas	\$ 700,00	\$ 700,00	2
Cabañas de la Montaña	Cabañas			NC
Cabañas Piedras Negras	Cabañas			NC
Cabañas Los Nogales	Cabañas	\$ 600,00	\$ 800,00	4
Complejo Los Molles	Cabañas			NC
Cabañas Alto Malargüe	Cabañas			NC
Cabañas Rincón Sur	Cabañas	\$ 500,00	\$ 750,00	1
Cabañas Monte Coirón	Cabañas	\$ 900,00	\$ 1.000,00	1
Cabañas Huelten	Cabañas			NC
La Valtelina	Cabañas			NC
El Legado	Cabañas			NC
Promedio		\$ 615,45	\$ 742,27	2,5
Cantidad No Contestan				13
Cantidad No Contestan (en promedio)				54%

Tabla 27: Precios de alojamientos y tiempos de respuesta. (Parte 3)

NOMBRE	Categoría	Habit. Doble	Habit. Triple	Tiempo de Respuesta (días)
CAMPINGS				
Camping Municipal Ciudad	Campings	\$ 240,00	\$ 240,00	2
Camping Municipal Las Loicas	Campings			NC
Camping Municipal Agua Escondida	Campings			NC
Camping Municipal Ranquil Norte	Campings			NC
Camping Castillos de Pincheira	Campings	\$ 350,00	\$ 350,00	4
Camping El Dique	Campings			NC
Promedio		\$ 295,00	\$ 295,00	3,0
Promedio Total		\$ 525,97	\$ 634,30	2,6
Cantidad No Contestan				4
Cantidad No Contestan (en promedio)				67%
Cantidad No Contestan				24
Cantidad No Contestan (en promedio)				38%

Fuente: Elaboración propia.