

ENTRE RÍOS



**CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES**

**ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL REPOSICIONAMIENTO Y DESARROLLO
INVERSOR DE LA REGIÓN DEL PERILAGO DE SALTO GRANDE
ADMINISTRADA POR LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE SALTO
GRANDE (CODESAL)**

JULIO 2025

ÍNDICE GENERAL

ABSTRACT	9
i. MÓDULO I: RESEARCH	10
i.i. Introducción	10
i.ii. El predio	11
i.iii. El turismo en Entre Ríos en el contexto nacional	21
i.iv. Principales productos turísticos de Entre Ríos	29
i.v. Relevamiento de infraestructura y servicios	44
i.vi. Posicionamiento turístico y deportivo del predio	54
i.vii. Estadísticas y perfil del turista	75
i.viii. Experiencia del visitante	86
i.ix. Tendencias del sector	87
i.x. Análisis y resultados	90
i.xi. Conclusiones	94
ii. MÓDULO II: ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	97
ii.i Caracterización ambiental del Área Norte o Perilago	97
ii.ii. Análisis ambiental por Área	108
ii.iii. Análisis legal	118
ii.iv. Visitación al predio y perfiles de visitantes	123
ii.v. De perfiles a buyer personas: entendiendo el público objetivo	129
ii.vi. Herramientas para la priorización de perfiles	137
ii.vii. Propuesta preliminar de posicionamiento turístico	145
ii.viii. Propuesta preliminar de eventos deportivos estratégicos	150
ii.ix. Plan estratégico CODESAL	155
iii. MÓDULO III: DESARROLLO DE MARCA	180
iii.i. Introducción	180
iii.ii. Análisis de la marca CODESAL	181
iii.iii. Análisis de la comunicación actual	187
iii.iv. Análisis de la comunicación en el predio	193
iii.v. Desarrollo naming, identidad visual e integral de la marca	203
iii.vi. Plan de acción	230
iii.vi.i. Manual de Marca	234
MÓDULO IV: DESARROLLO DE INVERSIONES PRIVADAS	235
iv.i. Análisis de normativa y concesiones vigentes	235
iv.ii. Fortalecimiento institucional y administrativo	241
iv.iii. Modelo de pliegos licitatorios	251
iv.iv. Perfiles empresariales con potencial inversor en CODESAL	263
iv.v. Análisis de competitividad tributaria para las inversiones en turismo	277
iv.vi. Instrumentos de financiamiento disponibles para pequeños prestadores de servicios turísticos en la Región de Salto Grande	300
iv.vii. Propuesta de incentivos económicos y financieros para la atracción de	

inversiones en servicios turísticos al área de CODESAL	333
iv.viii. Manual General de Uso y Buenas Prácticas	354
ANEXO I. Infraestructura y servicios del predio	378
ANEXO II. Imágenes del relevamiento	383
ANEXO III. Glosario técnico y legislación aplicable para Manual General de Buenas Prácticas y Seguridad e Higiene	391
ANEXO IV. Cartelería y/o señalética según Manual General de Buenas Prácticas y Seguridad e Higiene	393
ANEXO V. Referencias bibliográficas	397

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distancias a principales localidades	18
Tabla 2. Distancias a localidades con más de 500.000 habitantes	18
Tabla 3. Turismo interior: interno y receptivo (millones de personas)	22
Tabla 4. Estadía promedio por turista (noches)	23
Tabla 5. Turistas con destino principal en Argentina. Distribución según región de origen por región de destino. Año 2022.	24
Tabla 6. Porcentaje de turistas anuales por trimestre	25
Tabla 7. Primeras 10 localidades de la Provincia de Entre Ríos con mayor Índice Turístico de Localidades	28
Tabla 8. Visitantes a establecimientos termales y tasa de crecimiento anual compuesta por Corredor Turístico	33
Tabla 9. Evolución de visitantes a nivel nacional y a complejos termales	34
Tabla 10. Tarifas Complejos termales, Febrero 2025	47
Tabla 11. Resumen de infraestructura y servicios por tipo	50
Tabla 12. Eventos deportivos recientes	53
Tabla 13. Comparativa de Zonas para Deportes Náuticos en Entre Ríos y Áreas Cercanas	70
Tabla 14. Ponderaciones de riesgos	111
Tabla 15. Referencias para la tabla de ponderación de riesgos y	112
Tabla 16. Riesgos, zonas afectadas y medidas a tomar	113
Tabla 17. Perfil de turistas que visitan el predio de CODESAL	124
Tabla 18. Incidencia de cada perfil en visitantes totales	128
Tabla 19. Nivel de flujo de cada perfil por área	129
Tabla 20. Buyer personas de excursionistas	130
Tabla 21. Buyer personas de turistas	132
Tabla 22. Buyer persona de perfiles potenciales	135
Tabla 23. Uso del predio por perfil turístico	138
Tabla 24. Competencia entre perfiles por uso	139
Tabla 25. Impacto económico y social por perfil y derrama en servicios	140
Tabla 26. Necesidades de infraestructura y servicios por perfil	140

Tabla 27. Eventos deportivos por mes	151
Tabla 28. Uso actual del predio por producto: oferta concentrada en pocos productos y con estacionalidad elevada	160
Tabla 29. Propuesta por producto para el posicionamiento regional e internacional: oferta diversificada con propuestas todo el año	161
Tabla 30. Propuestas de intervención generales a todo el predio	163
Tabla 31. Propuesta, objetivos y público objetivo Península Soler	165
Tabla 32. Propuestas de intervención en Península Soler	167
Tabla 33. Propuesta, objetivos y público objetivo Península Este	167
Tabla 34. Propuestas de intervención en Península Este	171
Tabla 35. Propuesta, objetivos y público objetivo Zona Sur	172
Tabla 36. Propuestas de intervención en Zona Sur	173
Tabla 37. Propuesta de intervención de alojamiento y gastronomía por zona	174
Tabla 38. Tipos de contratos de CODESAL	238
Tabla 39. Instrumentos legales para nuevos prestadores	243
Tabla 40. Contenido de instrumentos legales	249
Tabla 41. Caracterización del perfil empresarial de los prestadores de servicios de hoteles 4*+ en Región Salto Grande	266
Tabla 42. Rubro “Servicios de Comidas y Bebidas” en la Provincia de Entre Ríos. Tamaño promedio de empresas según trabajadores registrados (incl. no empleadoras)	275
Tabla 43. Alícuota de Impuestos a los Ingresos Brutos en actividades relacionadas con el Turismo por provincia	280
Tabla 44. Regímenes de Incentivos a las Inversiones sobre el Sector Turístico. Provincias seleccionadas	286
Tabla 45. Regímenes de Incentivos a las Inversiones sobre el Sector Turístico. Provincias seleccionadas	287
Tabla 46. Regímenes de Incentivos a las Inversiones sobre el Sector Turístico. Provincias seleccionadas	288
Tabla 47. Parámetros del modelo de simulación: incentivos y carga tributaria provincial efectiva sobre ventas	291
Tabla 48. Regímenes de Promoción de Inversiones en Turismo en Uruguay	293
Tabla 49. Líneas de crédito para inversión productiva del Banco de la Nación Argentina	302
Tabla 50. Líneas de crédito del CFI para la Reactivación Productiva y Cadenas de Valor priorizadas en la provincia de Entre Ríos. Condiciones de financiamiento	308
Tabla 51. Líneas de crédito del CFI para Financiamiento Verde y Desarrollo Productivo de Mujeres en la provincia de Entre Ríos. Condiciones de financiamiento	309
Tabla 52. Líneas de crédito para inversión productiva del Banco de la Provincia de Entre Ríos. Condiciones de financiamiento (abr-25). Empresas MiPyMEs y general	312
Tabla 53. Líneas de crédito para capital de trabajo del Banco de la Provincia de Entre Ríos. Condiciones de financiamiento (abr-25). Empresas MiPyMEs	313

Tabla 54. Líneas de Financiamiento del FMSG para empresas entrerrianas	315
Tabla 55. Ejemplo de Proyecto de Turismo financiados por BID Invest en Panamá	322
Tabla 56. Licitaciones y Convenios para concesión o permisos de uso de espacios en el área administrada por CODESAL (2024/2025)	337
Tabla 57. Referencias relevantes de concesiones	348
Tabla 58. Síntesis de Incentivos e Instrumentos de Financiamiento para prestadores en CODESAL	352
Tabla 59. Distancias y tiempo hacia el hospital Concepción Masvernat (Concordia)	356
Tabla 60. Programa de prevención y comunicación	358
Tabla 61. Esquema básico de vigilancia y monitoreo preventivo del predio	359
Tabla 62. Obligaciones mínimas para la gestión de efluentes cloacales en emprendimientos turísticos	370
Tabla 63. Oferta turística. Resumen de infraestructura y servicios por tipo	378
Tabla 64. Turismo activo, actividades deportivas, deportes náuticos	379
Tabla 65. Resumen de infraestructura y servicios por uso (público y privado)	380
Tabla 66. Requerimientos de infraestructura para las propuestas de intervención en Península Soler	381
Tabla 67. Requerimientos de infraestructura para las propuestas de intervención en Península Este	381
Tabla 68. Requerimientos de infraestructura para las propuestas de intervención en Península Este	382
Tabla 69. Señalización: Imágenes y Significados	394

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del área cedida a CODESAL	12
Figura 2. Organización espacial del área cedida a CODESAL y principales accesos	13
Figura 3. División departamental de la provincia de Entre Ríos	15
Figura 4. Conectividad y rutas de acceso	16
Figura 5. Conectividad y rutas de acceso	18
Figura 6. Evolución del tráfico de pasajeros en el Aeropuerto de Concordia (Miles de pax, 2007-2017)	20
Figura 7. Pernoctaciones en hoteles y parahoteles por mes	22
Figura 8. Turismo receptivo nacional, por región y provincia.	23
Figura 9. Mapa Federal de Oportunidades 2016. Región Litoral.	26
Figura 10. Mapa Federal de Oportunidades 2025. Región Litoral.	26
Figura 11. Plazas por departamento, Entre Ríos	28
Figura 12. Plazas de alojamiento en Concordia por tipología	29

Figura 13. Actividades realizadas, participación sobre el total de turistas, 2018-2019	30
Figura 14. Visitantes a Complejos termales. Serie 2013-2023	32
Figura 15. Visitantes a complejos termales por Corredor	33
Figura 16. Visitantes a complejos termales por Departamento en 2024 (%)	35
Figura 17. Visitantes mensuales como porcentaje de los visitantes anuales	35
Figura 18. Promoción del destino Concordia en su página Web	43
Figura 19. Infraestructura del Área Norte administrada por CODESAL	44
Figura 20. Imagen del Aula Sustentable	45
Figura 21. Visitación a los complejos termales Ayuí y Punta Viracho, por año. Años 2018-2024	77
Figura 22. Procedencia de los visitantes de Termas del Ayuí	78
Figura 23. Visitantes a los complejos termales de Ayuí y Punta Viracho, por rango etáreo. Año 2024	79
Figura 24. Turistas que visitan por primera vez el Complejo Termas del Ayuí.	80
Figura 25. Medio por el cual conoció el Complejo Termas del Ayuí.	81
Figura 26. Visitantes que pernoctan	81
Figura 27. Motivo de la visita	82
Figura 28. Servicios utilizados en el complejo	83
Figura 29. Actividades elegidas dentro del complejo	83
Figura 30. Market share producto termal Concordia vs total Entre Ríos	84
Figura 31. Market share producto termal CODESAL vs total Concordia	84
Figura 32. Ingresos de visitantes registrados en Termas del Ayuí, Termas de Punta Viracho y Total consolidado. Año 2024	85
Figura 33. Palmares en recuperación	98
Figura 34. Ecorregiones de Argentina y de Entre Ríos, Burkart et al (1999)	101
Figura 35. Mapa de las 21 Grandes Unidades de Vegetación y Ambiente (GUVAs) identificadas en el Plan de Manejo (Etchepare 2023)	102
Figura 36. Imagen satelital de caminos cortafuegos en el Área Norte	104
Figura 37. Carpinchos en descampado llegando a Punta Viracho	105
Figura 38. Media geométrica (MG) de los parámetros microbiológicos en 5 (cinco) muestreos consecutivos para los sitios al Norte de la Represa de Salto Grande durante la temporada 2023-2024	107
Figura 39. Niveles guía y valores indicativos de floraciones algales en playas	108
Figura 40. Riesgos en la zona norte del predio de CODESAL	110
Figura 41. Área norte por zonas	115
Figura 42. Área sur predio La Tortuga Alegre	117
Figura 43. Ventajas competitivas para el posicionamiento del predio	156
Figura 44. Organización espacial del área cedida a CODESAL	157
Figura 45. Servicios en las Área Norte y Área Sur	158
Figura 46. Propuesta de posicionamiento por público objetivo	162
Figura 47. Propuesta de zonificación y posicionamiento por público objetivo	163

Figura 48. Propuesta Zona Norte - Península Soler: organización de sol y playa y servicios complementarios	166
Figura 49. Propuesta Zona Norte - Península Este: Oferta termal	169
Figura 50. Propuesta Zona Norte - Península Este: servicios complementarios	170
Figura 51. Propuesta Zona Sur	172
Figura 52. Propuesta Zona Norte - refuncionalización Camping Las Palmeras	175
Figura 53. Propuesta Zona Norte - Alojamiento en zona wellness	176
Figura 54. Circuito de Alojamiento y Gastronomía	177
Figura 55. Circuito Turismo Activo, Actividades Deportivas, Deportes Náuticos	178
Figura 56. Circuito de naturaleza	179
Figura 57. Foto del portal de ingreso	194
Figura 58. Cartel orientativo en el ingreso al Área Norte	195
Figura 59. Cartel de acceso a Termas del Ayuí	195
Figura 60. Cartel de Estacionamiento de Termas del Ayuí	196
Figura 61. Cartel de bienvenidos a Termas del Ayuí y Parque Acuático	197
Figura 62. Tótem de información de Termas del Ayuí	198
Figura 63. Tótem de información de Termas de Punta Viracho	198
Figura 64. Cartel de pautas de convivencia de Termas del Ayuí	199
Figura 65. Cartel de puntos de interés de Termas del Ayuí y Parque Acuático	199
Figura 66. Cartel de horarios y tarifas de Termas del Ayuí y Parque Acuático	200
Figura 67. Cartel de horarios y tarifas de Termas de Punta Viracho	200
Figura 68. Señaléticas estandarizadas dentro del precio	201
Figura 69. Cartel Parque Aéreo	201
Figura 70. Carteles de fauna y flora	202
Figura 71. Imagen de dos edificios de cantinas concesionadas	202
Figura 72. Logo CODESAL	213
Figura 73. Logos de sitios cercanos con oferta similar	214
Figura 74. Estilos de logos de referencia	217
Figura 75. Moodboard “Descanso”	219
Figura 76. Moodboard “Acción”	220
Figura 77. Moodboard “Buscadores”	221
Figura 78. Carga tributaria provincial sobre grandes empresas del Sector Restaurantes y Hoteles (2020)	281
Figura 79. Ejercicio de Simulación: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno de proyectos de inversión promovidos según provincia. Escenario SIN prórrogas o ampliaciones por áreas estratégicas	292
Figura 80. Ejercicio de Simulación: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno de proyectos de inversión promovidos según provincia. Escenario CON prórrogas o ampliaciones por áreas estratégicas	292
Figura 81. Composición de ingresos propios municipales en Entre Ríos por tipo de tributo (2022)	296
Figura 82. Alícuotas Generales de TISH por Municipio (% de los ingresos brutos)	296

Figura 83. Condiciones convenio monotributistas	311
Figura 84. Ciano Semáforo: sistema de alerta temprana que utiliza colores (verde, amarillo, rojo) para indicar la presencia y nivel de riesgo de cianobacterias en cuerpos de agua recreativos	396

ABSTRACT

Como parte de un ambicioso proyecto impulsado por el Gobernador de Entre Ríos, Rogelio Frigerio, desde diciembre de 2023 se implementan acciones para la recuperación y valorización del predio del Perilago de Salto Grande, administrado por la Corporación de Desarrollo de Salto Grande (CODESAL). Este espacio, clave para el turismo provincial, busca consolidarse como destino destacado regional e internacional dentro del corredor del Uruguay.

Entre las medidas adoptadas, se iniciaron procesos judiciales para recuperar áreas estratégicas, logrando la restitución del camping Las Palmeras y del Hotel Ayuí, y avanzando en la recuperación del camping La Tortuga Alegre. En diciembre de 2024, un comodato firmado entre el Gobierno de Entre Ríos y la Delegación Argentina ante la CTM prorrogó la cesión de las tierras a CODESAL por 30 años, otorgando previsibilidad para la planificación y articulación institucional.

Bajo la gestión de su presidente, Eduardo Cristina, CODESAL ha fortalecido su autonomía y capacidad operativa, lo que permite avanzar en la regularización de concesiones, incorporación de nuevos prestadores y ordenamiento de la oferta. Con una visión de desarrollo sostenible que integre el cuidado ambiental y la participación comunitaria, se proyecta la creación de infraestructura y servicios de calidad, articulando actividades en una propuesta integral.

El documento que acompaña este proceso propone una estrategia de posicionamiento para diversificar actividades, atraer nuevos perfiles de turistas, aumentar el flujo anual de visitantes y elevar el gasto promedio. Incluye una zonificación funcional, el diseño de circuitos temáticos, acciones de fortalecimiento institucional y el lanzamiento de una nueva marca. Asimismo, plantea incentivos a la inversión y mecanismos de financiamiento para pequeños prestadores, generando un marco propicio para la inversión pública y privada, el crecimiento económico y la creación de empleo, con previsibilidad a mediano y largo plazo.

i. MÓDULO I: RESEARCH

i.i. Introducción

Con 150 mil visitantes por año, una amplia oferta de servicios, una conectividad estratégica CODESAL presenta la oportunidad de posicionarse como un destino atractivo para la región.

La presente consultoría se propone colaborar con CODESAL en la elaboración de proyectos que promuevan el desarrollo turístico del predio y le permitan posicionarse como actor estratégico para la atracción de inversiones de cara a la oportunidad que representa la próxima inauguración del Aeropuerto Internacional de Concordia. En este sentido, se sugieren iniciativas que realicen un aporte al desarrollo regional, desde una perspectiva que integre a la gestión el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el ambiente y que permita mejorar la calidad de vida de la población de la región.

En esta primera etapa de trabajo, se propone caracterizar la situación actual del predio, su entorno, sus oportunidades y el contexto donde se enmarca (tanto local como internacional) como primer paso para identificar oportunidades y potenciales clientes.

Con este propósito se realizó un relevamiento en el destino a partir del cual se elaboró una caracterización ambiental y un diagnóstico de la infraestructura y servicios. Asimismo se llevó adelante una investigación de mercado que incluye un análisis turístico, tendencias, competencia de destinos, modelos de negocio y sus estrategias de comunicación, como así también un relevamiento deportivo que identificó las capacidades para desarrollar potenciales eventos y actividades deportivas en el contexto turístico, de acuerdo con la infraestructura existente, las tendencias y preferencias de los turistas en relación a actividades deportivas, necesidades e inversiones necesarias y alianzas efectivas y potenciales con organizaciones, clubes deportivos, patrocinadores y autoridades locales para alentar la creación de un ecosistema que apoye y promueva tanto el deporte como el turismo.

i.ii. El predio

i.ii.i. Breve reseña histórica

La Corporación para el Desarrollo de Salto Grande (CODESAL) dependiente del gobierno entrerriano fue creada en el año 2005 para la puesta en marcha de un Polo Turístico en las áreas conocidas como Perilago y el entorno del lado argentino del Complejo de la Represa Binacional de Salto Grande que puedan realizar un aporte significativo al complejo escenario de desarrollo económico, social y ambiental que presentaba la región.

Desde su creación se adjudicó a CODESAL la potestad de administrar las concesiones a privados de las áreas ya asignadas a fines específicos dentro del predio. Esto incluye el Hotel Ayuí, ubicado junto a la represa de Salto Grande, inaugurado en el año 1975, que sirvió originalmente para asiento del personal jerárquico y de inspección de aquellos organismos que participaron en la obra de la represa y que luego fue cedido en comodato por el Estado Nacional al Estado Provincial, distintos complejos y servicios como 2 complejos termales, campings, balnearios, puerto náutico y sectores de playas, visitados por excursionistas locales fundamentalmente en el período estival. Además, CODESAL puede avanzar en el desarrollo turístico integrado de áreas adicionales.

Muchos de los servicios y espacios que son parte de CODESAL existían previo a su creación. Esto hace que se genere una confusión en cómo las personas se refieren al mismo. Es decir, dependiendo qué relación uno haya tenido o tenga con sus playas, termas, hotel o simplemente con la zona de influencia; lo llamará de una manera particular.

Por ejemplo, hay quienes lo llaman “Lago” por haber hecho uso de esta zona años atrás y ya lo llaman así. Otros lo llaman “Perilago”, muchas veces sin tener en claro lo que realmente remite esa palabra. También están aquellos que se refieren a Ayuí o Punta Viracho por las termas y alrededores; o también solo hablan de termas. Lo mismo sucede con las playas, las cuáles no son siempre nombradas con su nombre específico sino que se utiliza el plural o ese sustantivo.

Obviamente también hay gente que lo llaman CODESAL. Sin embargo, muchos no saben todo lo que abarca y llaman CODESAL a ciertas zonas, no todas.

Esta confusión verbal o de nombre hace que no estén claros los límites de la propuesta de CODESAL para el turista o el habitante de zonas aledañas. Es un tema a trabajar, ya que se pierde impacto en el potencial turista que queremos atraer.

i.ii.ii. Organización espacial y localización

El predio administrado por CODESAL está ubicado en el noreste del ejido rural del departamento de Concordia, en la provincia de Entre Ríos sobre los márgenes del río Uruguay (ver Figura 1).

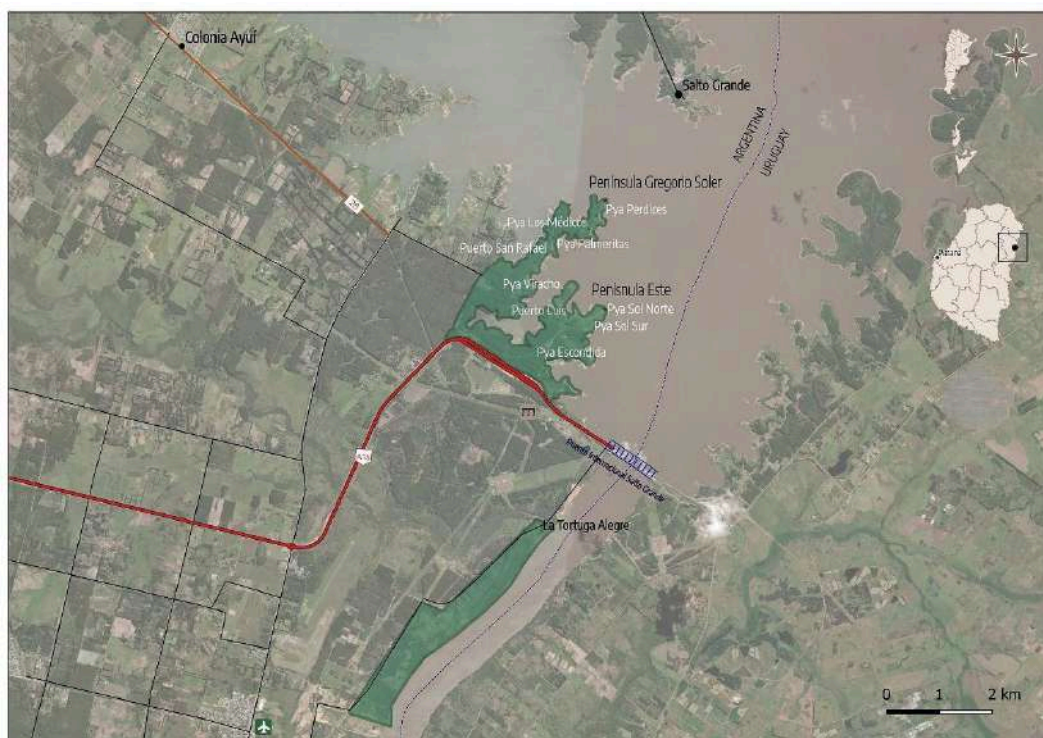


Figura 1. Ubicación del área cedida a CODESAL

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento e información geográfica del IGN. EPSG 5346: Posgar 2007, Argentina 4.

Las 554 hectáreas están organizadas en dos áreas (ver Figura 2, la siguiente):

- Área norte: conocida como “Lago”, “Perilago” o “CODESAL”, que a su vez se divide en:
 - Península Soler
 - Península este
- Área sur: Ahí funciona actualmente el camping “La Tortuga Alegre”, especializado en pesca deportiva.

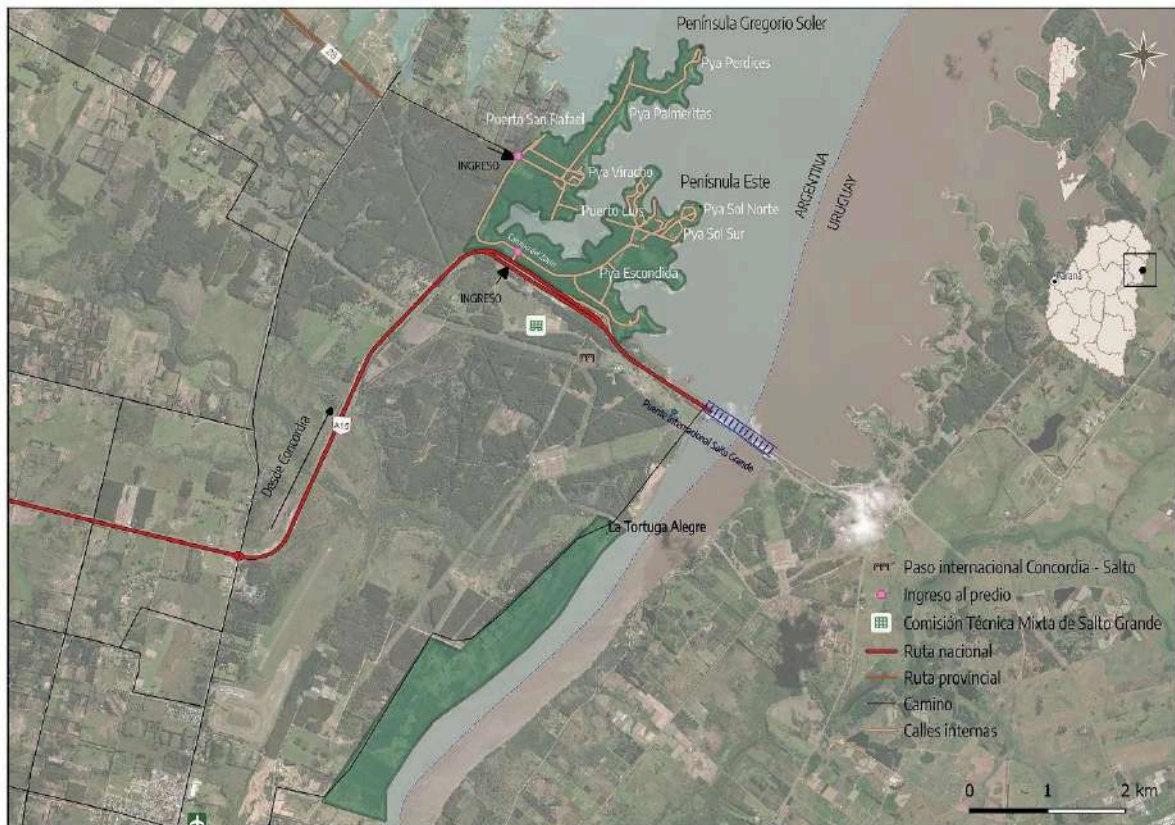


Figura 2. Organización espacial del área cedida a CODESAL y principales accesos
Fuente: elaboración propia en base a relevamiento e información geográfica del IGN. EPSG 5346: Posgar 2007, Argentina 4.

El Área Norte del predio tiene 297 hectáreas y sus límites están definidos por: al sur la Comisión Técnica Mixta de Salto Grande y el Complejo Hidroeléctrico Salto Grande; y en los márgenes este y norte el lago-embalse Salto Grande; y al oeste la Colonia Ayuí.

La extensión del predio, de acuerdo al Plan de Manejo “Perilago de Salto Grande” (Etchepare, 2023) está comprendido entre las coordenadas 31.134695 y 31.152748 de latitud sur, y los 57.582019 y 57.564848 de longitud oeste. Las coordenadas de sus puntos límites son:

- Noroeste: 31.22975 S, 57.9485 O
- Noreste: 31.2452 S, 57.95197 O
- Este: 31.25875 S, 57.94758 O
- Sureste: 31.26158 S, 57.95823 O
- Sur: 31.25884 S, 57.97617 O

- Suroeste: 31.25584 S, 57.97617 O
- Oeste: 31.2487 S, 57.97254 O

Es importante destacar que el ingreso al área norte del predio es libre y gratuito. No hay ninguna barrera física de ingreso, ni personal controlando el ingreso/egreso de personas o vehículos. El predio permanece abierto durante el día y la noche y es de libre circulación. En este sentido, varios sectores pueden asimilarse a un parque público. Hay infraestructura de uso público y gratuito, como asadores, baños y juegos para niños. En verano y dadas las altas temperaturas, el predio es utilizado para encuentros sociales y esparcimiento hasta bien entrada la noche.

Además de estos espacios de acceso libre, dentro del predio también se desarrollan diversas actividades y servicios los cuales operan bajo concesión, permisos o acuerdos específicos. Estas prestaciones (servicios turísticos, recreativos y comerciales), requieren, en algunos casos, el pago de una tarifa para su acceso o utilización, conforme a las regulaciones vigentes y a los términos establecidos por la administración del área.

El área Sur, tiene 257 hectáreas frecuentemente denominado “La Tortuga Alegre”, es un predio con parrilleros, tiene una amplia playa de uso recreativo con una zona de bajada de lanchas. El ingreso es pago.

i.ii.iii. Contexto socioeconómico

Entre Ríos representa el 2,9% del PBI del país. Las principales actividades económicas que se desarrollan en la provincia incluyen la producción e industrialización de productos primarios principalmente de la cadena avícola y de cereales y oleaginosas, el cultivo de arroz, de cítricos y la actividad forestal (Informe productivo provincial Entre Ríos, 2023).

Concordia es el tercer aglomerado urbano con mayor pobreza de Argentina (INDEC, 2024). El 54,8% de los hogares y el 65,8% de las personas vive bajo la línea de pobreza, sólo superada por Formosa y La Rioja y el Gran Resistencia. En cuanto a la indigencia, el 19,9% de los hogares y el 26,4% de los habitantes viven en la indigencia.

i.ii.iv. Zona de influencia y conectividad terrestre

El área administrada por CODESAL está a 20 kilómetros del segundo centro urbano de importancia de la provincia de Entre Ríos: Concordia. A su vez, la ciudad de Concordia es parte de las 14 localidades que pertenecen al departamento de Concordia: Los Charrúas, La Criolla, Colonia Yerúa, Puerto Yerúa, Pedernal, Nueva Escocia, Colonia General Roca, Colonia Ayuí, Estación Yerúa, Estación Yuquer y Osvaldo Magnasco. Su población estimada al año 2025 es de 199.927 (INDEC), lo que la hace el centro urbano de mayor importancia de la cuenca del río Uruguay.

El departamento de Concordia se ubica en el noreste de la provincia de Entre Ríos y es uno de los 17 departamentos que la conforman. La ciudad de Paraná, capital provincial, se encuentra a 294 km, mientras que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires está a 450 km.

Los límites políticos del departamento de Concordia son: al norte, el departamento de Federación; al sur, el departamento de Colón; al oeste, los departamentos de Federal y San Salvador; y al este, el río Uruguay, que marca la frontera con la República Oriental del Uruguay. La ciudad de Salto es su localidad colindante con el país vecino (ver Figura 3).

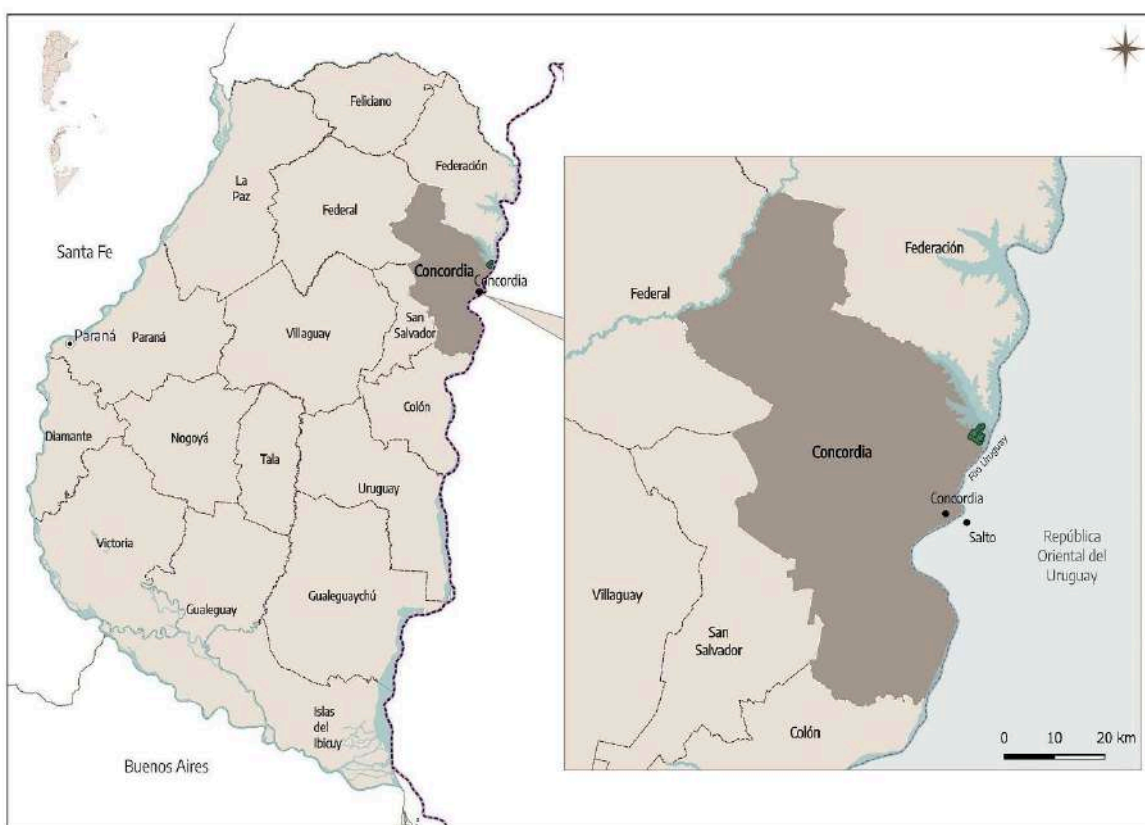


Figura 3. División departamental de la provincia de Entre Ríos

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento e información geográfica del IGN. EPSG 5346: Posgar 2007, Argentina 4.



En base a relevamiento e información geográfica de

La Ruta Nacional 14 es la vía principal que conecta la ciudad de Concordia

La conectividad terrestre del Área Norte está determinada por tres vías de acceso principales:

1) La avenida Monseñor Ricardo Rösch y la RN A015 que conectan la ciudad de Concordia con el predio. Tomando como referencia la Terminal de Ómnibus, situada en las intersecciones Juan B. Justo e Hipólito Yrigoyen, la distancia hasta el acceso principal al predio es de aproximadamente 17 km. Este trayecto realizado en automóvil puede tener una duración aproximada de 30 minutos. A lo largo de la avenida Monseñor Ricardo Rösch se encuentran Villa Zorraquín, atractivos turísticos, clubes, emprendimientos locales, bodegas y alojamientos. Se destacan el Concordia Golf Club, el club Los Yaros, el Autódromo Ciudad de Concordia, los parques Liquidambar y el Antoine de Saint-Exupéry, las Termas de Concordia, la Reserva Natural La Angélica, el Ecoparque de Salto Grande y el Museo y Centro Cultural de Salto Grande.

2) A través de la Ruta Nacional 14, evitando ingresar a la ciudad de Concordia. En el kilómetro 260 de la RN 14 se encuentra la intersección con la RN A015 que se dirige al predio, al Complejo Hidroeléctrico y al Puente Internacional Salto Grande. Desde la confluencia de ambas rutas hasta el acceso al perillago son 16 km.

3) Hay una tercera vía de acceso por la ruta provincial 28, accediendo directamente a la Península Soler.



Figura 5. Conectividad y rutas de acceso

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento e información geográfica del IGN. EPSG 5346: Posgar 2007, Argentina 4.

Desde el centro de la capital provincial, Paraná, hasta el acceso al perilago hay una distancia de 285 km por la RN 14 y la RN 18, futura autopista que conectará las dos ciudades más pobladas de Entre Ríos (Paraná y Concordia). A continuación se detallan las distancias entre las principales localidades de la provincia de Entre Ríos hasta el acceso al predio:

Tabla 1. Distancias a principales localidades

Localidad	Distancia en km hasta el perilago
Paraná	285 km
La Paz	258 km
Victoria	302 km
Nogoyá	258 km
Diamante	299 km
Chajarí	77 km
Federación	59 km
Colón	141 km
Concepción del Uruguay	161 km
Gualeguaychú	222 km
Villaguay	139 km
Gualeguay	296 km

Fuente: elaboración propia

En el siguiente cuadro se encuentran las distancias entre los centros urbanos con mayor población (más de 500.000 habitantes) de la Argentina y el perilago.

Tabla 2. Distancias a localidades con más de 500.000 habitantes

Localidad	Distancia en km hasta el perilago
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	446 km
Ciudad de Santa Fe	310 km
La Plata	503 km

Localidad	Distancia en km hasta el perilago
Mar del Plata	860 km
San Miguel de Tucumán	1089 km
Mendoza	1249 km
Salta	1332 km

Fuente: elaboración propia

i.ii.v. Conectividad terrestre y aérea

Concordia cuenta con una terminal de ómnibus en el centro de la ciudad y un aeropuerto a escasos kilómetros del perilago de Salto Grande.

En cuanto a la conectividad terrestre, la terminal de ómnibus de Concordia enlaza a la ciudad con distintas localidades de la provincia y de la Argentina. Ubicada estratégicamente en el centro de la ciudad, en las intersecciones Juan B. Justo e Hipólito Yrigoyen, esta terminal es la principal vía de acceso para los pasajeros que viajan sin transporte particular.

Son 51 destinos a los que llegan más de 10 empresas de transporte automotor. En la mayoría de los casos las frecuencias son diarias. Los destinos del interior de la provincia que presentan más de 5 frecuencias todos los días son: Chajarí (17); Colonia Ayuí (5, no saliendo los domingos); Colón (5); Concepción del Uruguay (7); Federación (10); General Campos (5); San Salvador (8); Ubajay (5); Villa Clara (5) y Villaguay (8). Desde la ciudad de Paraná llegan todos los días 3 micros diarios.

En cuanto a las principales ciudades del país conectadas diariamente con Concordia son: Corrientes (2 frecuencias diarias); Córdoba-Villa Carlos Paz (1); Florencio Varela (2); La Plata (2); CABA (1 desde terminal Dellepiane; 8 desde Liniers y 16 desde Retiro); Mar del Plata (1); Pacheco (2); Posadas (2); Resistencia (2); Rosario (4); Santa Fe (4). San Miguel de Tucumán, la ciudad de Salta y de Mendoza no presentan conexiones de forma oficial. Las empresas de transporte automotor con mayores frecuencias diarias corresponden a Rápido Tata, Flechabus, Nuevo Expreso, Jovi Bus y Zenit.²

Las estadísticas elaboradas por el Sistema de Información Turística de Argentina (SINTA), dependiente de la Subsecretaría de Turismo de la Nación, permiten afirmar que el 3,48% de los pasajeros que se transportaron durante 2024,

² Datos extraídos de <https://www.concordia.gob.ar/terminal/arribos>

tuvieron como destino la provincia de Entre Ríos. De dicho porcentaje, el 7,23% tuvieron como destino Concordia (la participación a nivel nacional de Concordia es del 0,25%). La misma fuente sugiere que cerca del 62% de los pasajeros se concentraron en la ruta Córdoba - Concordia y CABA - Concordia.³

Por otro lado, el Aeropuerto Comodoro Pierrestegui se encuentra en el ejido de la ciudad de Concordia. Su acceso está sobre la avenida Monseñor Ricardo Rösch a 7 km del acceso al Área Norte, 6km del Área Sur y a 10 km del centro de la ciudad. En sus alrededores, tan sólo a unos 1000 metros, está el Complejo Termal Vertiente de la Concordia (o también llamadas Termas de Concordia).

El aeropuerto se encuentra actualmente en proceso de transformación y readecuación para transformarlo en una terminal internacional, potenciando la conectividad regional y brindando nuevas oportunidades de desarrollo turístico para la región, lo que supone una oportunidad para incrementar la visitación a CODESAL.

El antecedente más inmediato de vuelos comerciales es entre los años 2011 y 2013. En ese lapso de tiempo tuvo un tráfico aéreo entre 5 mil y 8 mil pasajeros por año (ver Figura 6), producto de la conexión aerocomercial que realizaba la empresa LAER entre Buenos Aires-Aeroparque (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018). El informe mencionado señala que “desde el cese de estas operaciones comerciales en 2013, el tráfico anual está en torno a los 2 mil pasajeros (tráfico puramente de aviación general)”, lo que supone un incremento de entre 3 mil y 5 mil pasajeros anuales

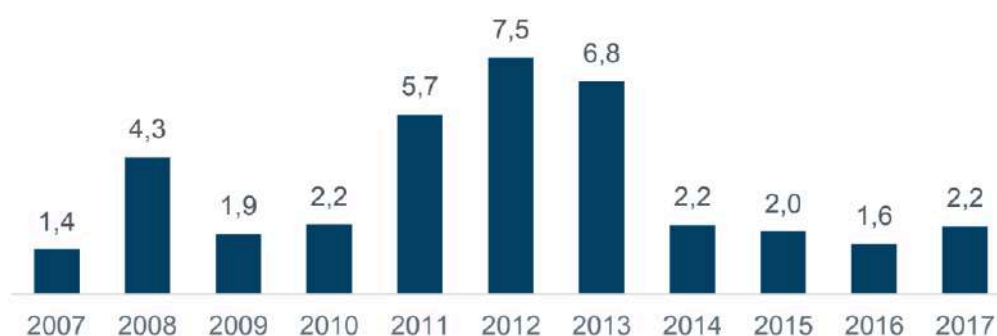


Figura 6. Evolución del tráfico de pasajeros en el Aeropuerto de Concordia (Miles de pax, 2007-2017)

Fuente: evaluación técnica y económica-financiera del Aeropuerto de Concordia, BID, 2018

Según este análisis realizado en 2018, el aeropuerto de la ciudad puede alcanzar un área de influencia de aproximadamente 315.000 personas. Las

³ https://tableros.yvera.tur.ar/conectividad_terrestre/

localidades de Chajarí, Federación y San Salvador podrían verse directamente beneficiadas con las operaciones potenciales del aeropuerto dado a que se encuentran a menos de una hora de distancia. Concepción del Uruguay, Villaguay y Colón podrían verse influenciadas positivamente dado que están a menos 2 hs de distancia de la terminal aérea (BID, 2018).

Por otra parte, el Aeropuerto Justo José de Urquiza de la ciudad de Paraná es la única terminal aérea operativa de la provincia hasta el año 2025. Actualmente, cuenta con un vuelo diario de ida y vuelta a Buenos Aires por parte de Aerolíneas Argentinas. Sin embargo, por la distancia mencionada entre Concordia y la capital provincial no es posible considerar a dicho aeropuerto como una ruta de conexión viable.

La conexión entre Concordia y el Área Norte del predio se puede realizar en vehículo particular o, durante el verano, a través del bus urbano de la Línea 7 “Lago” (Cooperativa de Trabajo Nuevo Expreso Ltda.). Partiendo desde el Hospital Felipe Heras esta línea conecta el centro de la ciudad con el lago-embalse teniendo 6 frecuencias de lunes a domingo 9:18, 10:42, 13:30, 16:18, 18:18, y 20:30. Esta misma línea lleva a Las Termas de Concordia durante todo el año (de lunes a sábado con 13 frecuencias diarias, mientras que los domingos parte desde las 08:00 hs cada 25 minutos)⁴.

i.iii. El turismo en Entre Ríos en el contexto nacional

i.iii.i. Turismo interno y receptivo en Argentina

El turismo en Argentina generó en 2022 el 5,5% de los puestos de trabajo del país, representa el 4,4% del valor agregado bruto de la economía y el 1,7% del Producto Interno Bruto total (Cuenta satélite de turismo de la Argentina. Años 2019-2022, INDEC, 2023).

En 2023, el turismo movilizó más de 60 millones de visitantes nacionales y 13 millones de visitantes internacionales, representando los primeros cerca del 80% del total (ver Tabla 3).

⁴ Datos extraídos de:
<https://www.concordia.gob.ar/paginas/I%C3%ADnea-7-cooperativa-de-trabajo-nuevo-expreso-ltda>

Tabla 3. Turismo interior: interno y receptivo (millones de personas)

	Turismo interno			Turismo receptivo			TOTAL Turismo interior
	Turistas	Excursionistas	Visitantes	Turistas	Excursionistas	Visitantes	
1T2023	11,1	10,1	21,2	1,8	1,5	3,2	24,4
2T2023	4,9	7,1	12,0	1,5	1,6	3,0	15,0
3T2023	5,1	8,1	13,2	1,7	1,8	3,4	16,6
4T2023	5,8	8,9	14,7	1,9	1,8	3,7	18,4
TOTAL	26,9	34,2	61,1	6,8	6,6	13,4	74,5

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Viajes y Turismo (DNMyE, Subsecretaría de Turismo de la Nación) y Turismo Internacional de Argentina (INDEC)

La estacionalidad del turismo en el país es bien marcada: la mayoría de los turistas se concentran en el primer trimestre del año (asociado al período de vacaciones estivales) y se observa también un pico en el mes de julio, producto de las vacaciones de invierno (ver Figura 7). En el caso del turismo internacional, su estacionalidad es menos marcada aunque con mayor afluencia en el último y primer trimestre de cada año (ver Tabla 3).

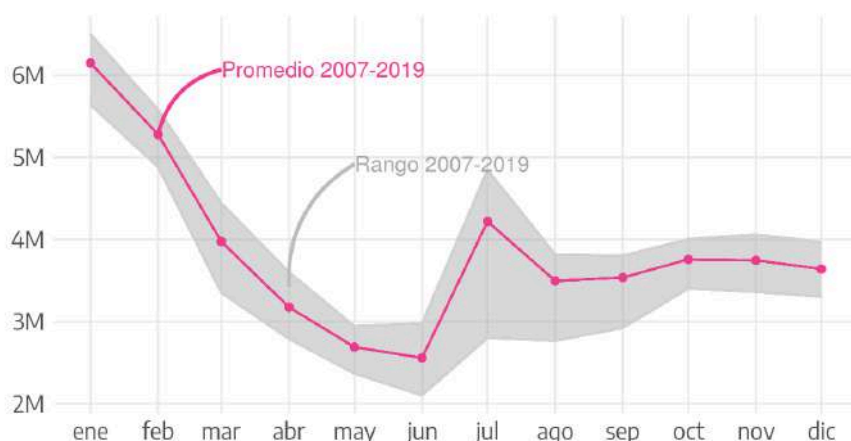


Figura 7. Pernoctaciones en hoteles y parahoteles por mes

Fuente: [DNMyE en base a Encuesta de Ocupación Hotelera](#)

En cuanto a las pernoctaciones, un 56% de los visitantes locales son visitantes del día (o excursionistas), mientras que entre los turistas el promedio de pernoctaciones osciló en los últimos 3 años (12 trimestres) entre 3,1 y 7 noches, con estadías más largas durante el primer trimestre (ver Tabla 4).

Tabla 4. Estadía promedio por turista (noches)

	2021	2022	2023	2024	Promedio
1er trimestre		7	7	6,4	6,8
2do trimestre		3,1	3,5	3,6	3,4
3er trimestre	4,3	4	4,1		4,1
4to trimestre	4,4	3,4	4,2		4,0

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Viajes y Turismo (DNMyE, Subsecretaría de Turismo de la Nación)

i.iii.ii. Turismo en Entre Ríos

La región del Litoral se posicionó durante el 2022, como la segunda región más elegida por los turismo interno, con un 15,3% del total anual (ver Figura 8). La desagregación a nivel provincial, si bien reviste carácter de indicativa para el 2022⁵, permite concluir que la provincia de Entre Ríos es la principal atractora turística de la región del Litoral, sobrepasando a Misiones y Corrientes. Estos datos se ven respaldados por los obtenidos del Padrón Único Nacional de Alojamiento (PUNA) de 2024, que señala que con 40.493 plazas la provincia de Entre Ríos tiene la mayor cantidad de plazas de la región, seguida por Misiones con 25.133 y Corrientes 18.906.

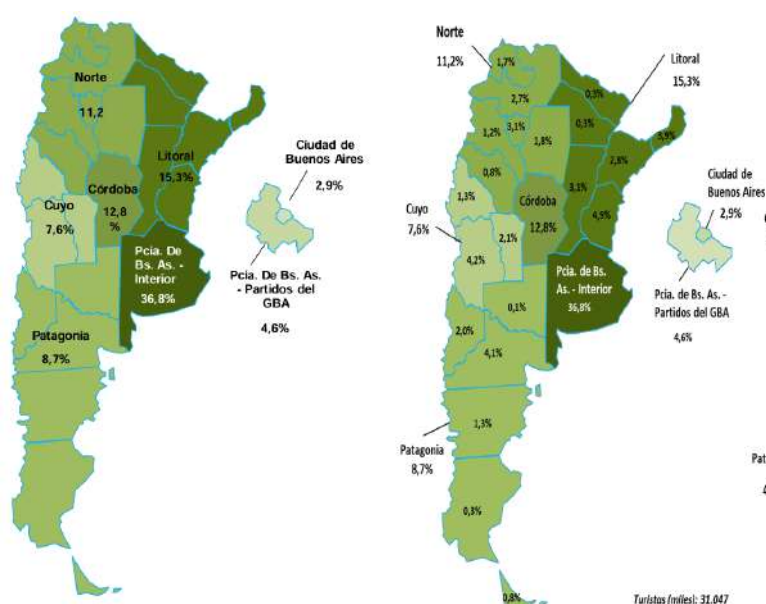


Figura 8. Turismo receptivo nacional, por región y provincia.

Fuente: encuesta de viajes y turismo anual 2022, Subsecretaría de Turismo de la Nación

⁵ Nota metodológica EVyT: “Estos datos revisten carácter indicativo, puesto que el diseño muestral de la EVyTH fue formulado para obtener, en cuanto a origen de los turistas, estimaciones con desagregación máxima a nivel regional.”

En cuanto a la procedencia de los visitantes, el 43,4% de los turistas que visitan la región del litoral provienen de la misma región, mientras que la segunda procedencia en importancia es la Provincia de Buenos Aires (38,2%) , ubicándose la Ciudad de Buenos Aires en el tercer lugar (ver Tabla 5).

Tabla 5. Turistas con destino principal en Argentina. Distribución según región de origen por región de destino. Año 2022.

Tabla 4. Turistas con destino principal en Argentina. Distribución según región de origen por región de destino. Año 2022. En porcentaje.

Región de destino del viaje	Región de residencia del turista								Total
	Ciudad de Buenos Aires	Pcia. de Bs. As. - Partidos del GBA	PBA - Interior	Córdoba	Litoral	Norte	Cuyo	Patagonia	
Ciudad de Buenos Aires	0,3%	6,9%	15,2%	8,7%	39,1%	11,7%	8,8%	9,3%	100,0%
PBA - Partidos del GBA	20,9%	66,1%	4,8%	1,2%	4,0%	1,4%	0,8%	0,9%	100,0%
PBA - Interior	24,3%	56,3%	11,6%	0,7%	2,4%	1,4%	1,7%	1,5%	100,0%
Córdoba	7,7%	20,2%	3,8%	47,9%	10,6%	3,5%	3,6%	2,7%	100,0%
Litoral	10,4%	38,2%	4,3%	1,0%	43,4%	1,5%	0,1%	1,1%	100,0%
Norte	6,4%	12,3%	3,6%	4,4%	4,0%	64,0%	3,6%	1,8%	100,0%
Cuyo	7,8%	34,6%	3,3%	7,7%	3,9%	1,5%	39,0%	2,2%	100,0%
Patagonia	17,9%	36,5%	6,8%	2,2%	4,2%	1,3%	1,8%	29,3%	100,0%
Total	15,3%	39,6%	7,3%	8,1%	11,4%	9,0%	4,9%	4,3%	100,0%

Fuente: Encuesta de Viajes y Turismo anual 2022, Subsecretaría de Turismo de la Nación

En cuanto a la composición entre turistas residentes y extranjeros, la provincia tiene una ponderación mayor de turismo residente que a nivel nacional: 87% vs 80% (DNMyE, Subsecretaría de Turismo de la Nación, Informe Provincia de Entre Ríos, 2018-2019).

En términos de estacionalidad, un análisis comparativo de la estacionalidad para 2018 y 2019 (ver Tabla 6) permite concluir que Entre Ríos tiene una estacionalidad ligeramente menos marcada que la media nacional. En este sentido, un informe publicado en 2022 por la Dirección Nacional de Mercados y Estadística, señala que “la estacionalidad [en Entre Ríos] es significativa en el mes de febrero, ya que durante este mes se desarrolla el famoso “Carnaval del País” en la ciudad de Gualaguaychú, incentivando la llegada masiva de turistas en dicho mes. Los departamentos de Colon, Uruguay, Gualaguaychú e Islas del Ibicuy presentan una estacionalidad media, mientras que Federación, Concordia, Paraná, Victoria, Gualaguay, La Paz y Diamante son los departamentos con la estacionalidad más baja de la provincia. Dichos resultados se encuentran directamente relacionados con la oferta termal que presenta en general la provincia, lo que genera un turismo constante durante todo el año” (DNMyE, 2022).

Tabla 6. Porcentaje de turistas anuales por trimestre

Promedio 2018/2019	Argentina	Entre Ríos	Diferencia
1er trimestre	39%	35%	-4%
2do trimestre	16%	16%	0%
3er trimestre	21%	25%	4%
4to trimestre	24%	24%	0%

Fuente: elaboración propia en base a estadísticas de DNMyE por provincia y Encuesta de Viajes y Turismo.

La mayoría de los destinos turísticos de la provincia de Entre Ríos se organizan en torno a dos corredores principales. Por un lado, el Corredor del Río Uruguay, conformado por los departamentos de Colón, Uruguay, Concordia, Federación y Gualeguaychú. Por el otro, el Corredor del Río Paraná, integrado por los departamentos de Paraná (capital provincial), La Paz y Victoria.

La organización del territorio en corredores turísticos surge del trabajo denominado “Bases para un Plan Federal de Turismo” elaborado por el gobierno nacional en 1984 donde se propuso crear corredores en todo el país. Para Entre Ríos se diseñaron los corredores del Río Uruguay y del Río Paraná (Wallingre, 2008). Esta propuesta inicial fue consolidada producto de la elaboración del Mapa federal de oportunidades en el marco del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 y su actualización con horizonte a 2025, como se aprecia a continuación en las figuras 9 y 10.

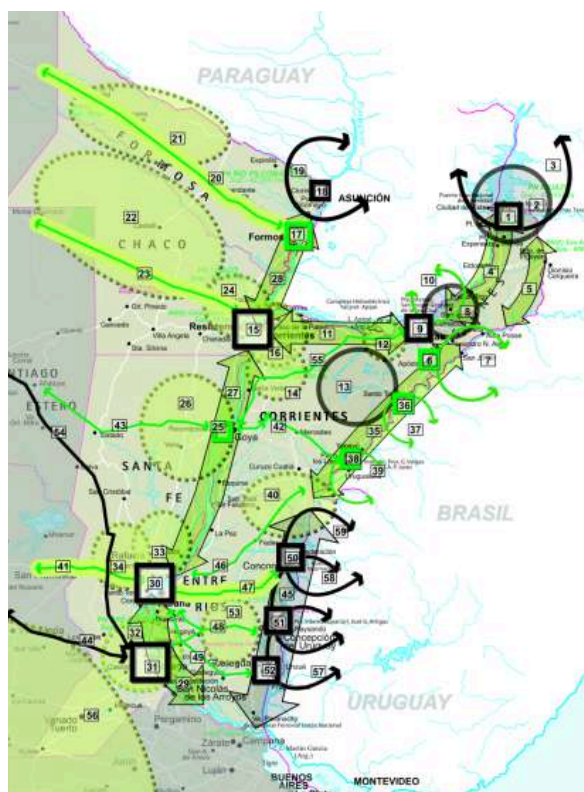


Figura 9. Mapa Federal de Oportunidades 2016. Región Litoral.
Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación (2005)

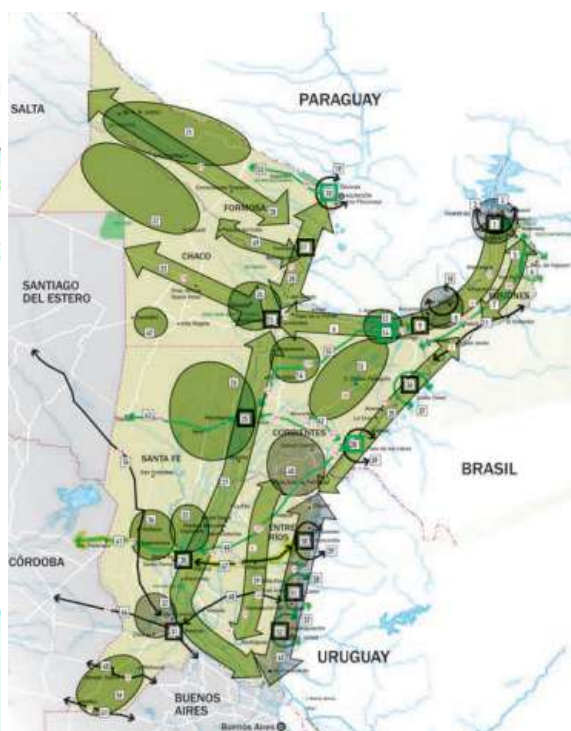


Figura 10. Mapa Federal de Oportunidades 2025. Región Litoral.
Fuente: Ministerio de Turismo de la Nación (2015)

Asimismo, en la versión más reciente del Plan, puede apreciarse el surgimiento de un nuevo corredor turístico potencial⁶ en el centro de la provincia (ver Figura 11), coincidiendo con el cauce del río Gualeguay y, de esta forma, integrando a todos los departamentos de la provincia en al menos un corredor.

No obstante, de manera paralela, a principios de los años 2000 la provincia de Entre Ríos comenzó a pensar el modelo de microrregiones como una forma de estructurar, ordenar y promover el desarrollo territorial. La actividad turística es integrada a esta estrategia a través de la creación de 11 microrregiones turísticas (Wallingre, 2008)⁷. De esas microrregiones, tal vez la más exitosa en términos de permanencia y desarrollo ha sido Tierra de Palmares.

⁶ Las flechas señalan los corredores turísticos y los colores su grado de desarrollo, representando la condición de “potencial” el color verde claro y “consolidado” el color negro.

⁷ Wallingre, N. (2008). Evolución del desarrollo del turismo en la provincia de Entre Ríos, Argentina. Tiempo de Gestión, 5(4). Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos. ISSN 1850-7255.

En los primeros días de enero de 2025, en el marco del lanzamiento de la Microrregión “Río Nativo”, el Secretario de Turismo de la provincia, Jorge Satto, manifestó que la creación de Microrregiones es uno de los ejes que se ha propuesto la actual gestión turística provincial dentro de su plan de trabajo. El Secretario considera que las microrregiones promueven la cooperación entre las localidades vecinas, fomentando el desarrollo de nuevos productos y actividades, como también generando una mayor capacidad en términos de oferta de servicios turísticos.⁸

Por lo cual, se considera oportuno pensar la inserción del Perilago de Salto Grande en el marco de esta política, buscando potenciar y articular con el entorno en el cual se inserta.

La localidad de Concordia y el predio a cargo de CODESAL se encuentran dentro de la Microrregión Salto Grande, integrada por el departamento de Federación y Concordia. Asimismo, desde el año 2020 ha habido diferentes instancias de articulación con el municipio de Salto, Uruguay, con intenciones de incorporar al departamento oriental a la planificación del área.

i.iii.iii. Relevancia del turismo en Concordia

De acuerdo al Índice Turístico de Localidades (ITL)⁹ -un índice elaborado por la Dirección Nacional de Estadísticas y Mercados que tiene en cuenta una serie de variables para medir el desarrollo turístico de localidades de Argentina- la localidad de Concordia puede categorizarse como “en desarrollo”, ubicándose sexta entre las localidades de la provincia. Colón, Gualeguaychú y Federación son las únicas tres localidades en la provincia que pueden clasificarse con un nivel de desarrollo turístico “consolidado” de acuerdo al índice. Es importante mencionar que todas ellas se encuentran sobre el Corredor del Río Uruguay.

⁸ Secretaría de Comunicación y Prensa. (2025, 9 de enero). Se lanzó formalmente Río Nativo, la Microrregión del Noroeste Entrerriano. Gobierno de Entre Ríos. <https://portal.entrerios.gov.ar/noticias/15164>

⁹ Para elaborar un índice por localidad, el [Índice Turístico de Localidades](#) tiene en cuenta indicadores de oferta (Cantidad de Plazas, cantidad de alojamientos y cantidad de empresas), demanda (flujo terrestre de pasajeros), conectividad (pasajeros por vuelos de cabotaje e internacionales), económicos (puestos de trabajo asociados al turismo) y estacionalidad de la demanda.

Tabla 7. Primeras 10 localidades de la Provincia de Entre Ríos con mayor Índice Turístico de Localidades

Localidad	Clasificación	ITL
Colón	Consolidado	63,4
Gualeguaychú	Consolidado	59,9
Federación	Consolidado	59,34
Victoria	En desarrollo	57,17
Paraná	En desarrollo	57,05
Concordia	En desarrollo	56,94
Pueblo General Belgrano	En desarrollo	56,29
Concepción del Uruguay	En desarrollo	56,07
San José	En desarrollo	56,07
Villa Elisa	En desarrollo	54,73

Fuente: Dirección Nacional de Mercados y Estadística, Subsecretaría de Turismo de la Nación

Concordia es el quinto departamento con más plazas de la provincia (7,64%), precedida por Colón, Federación, Gualeguaychú y Paraná. Concordia es además la tercera localidad con más plazas de la provincia, totalizando 3.056 en 2024.

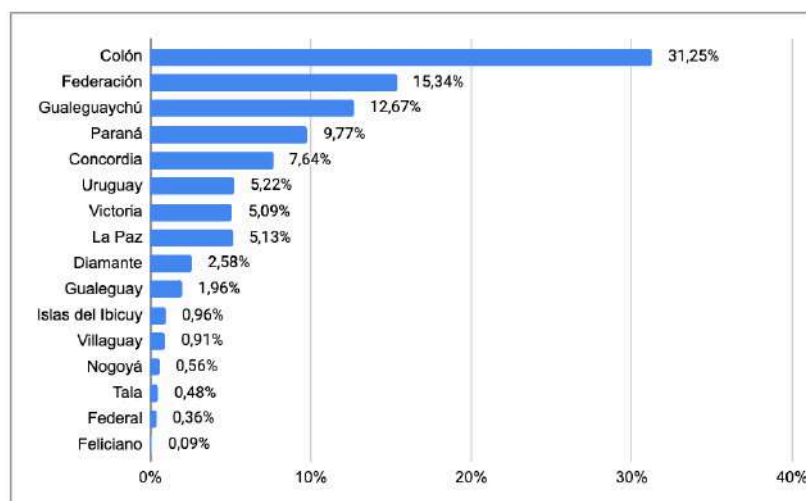


Figura 11. Plazas por departamento, Entre Ríos

Fuente: Padrón Único Nacional de Alojamiento (PUNA), Subsecretaría de Turismo de la Nación, 2024

Según el Padrón Único Nacional de Alojamiento (PUNA), la localidad de Concordia cuenta con 528 plazas en hoteles 4 estrellas, siendo la localidad de la provincia con mayor cantidad de plazas en esta categoría y representando el 30% de las plazas provinciales.

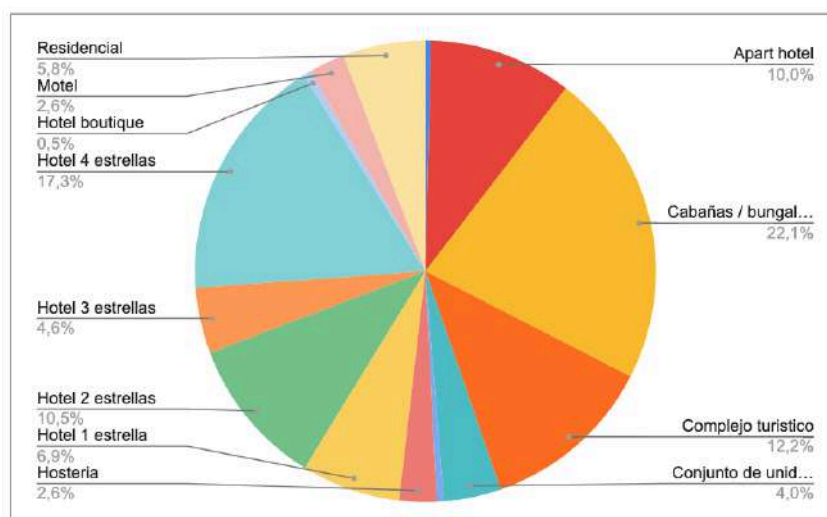


Figura 12. Plazas de alojamiento en Concordia por tipología

Fuente: Padrón Único Nacional de Alojamiento, 2024

i.iv. Principales productos turísticos de Entre Ríos

i.iv.i. Introducción

Entre Ríos, en el litoral argentino, está rodeada por dos de los ríos más representativos de Argentina: el Paraná y el Uruguay. Estos ríos no sólo han formateado sus límites político-administrativos, sino también han moldeado su historia y cultura. Asimismo, este marco le otorga una gran singularidad dentro de la geografía del país, a través de su biodiversidad y paisajes, constituyendo un destino ideal para el turismo de sol y playa, la pesca, los deportes acuáticos y el turismo en la naturaleza.

Las estadísticas de turismo desagregadas a nivel provincial muestran que “sol y playa”, termas y turismo de naturaleza son las 3 actividades principales que realizan los turistas (ver Figura 13).



Figura 13. Actividades realizadas, participación sobre el total de turistas, 2018-2019
Fuente: informe provincial de Entre Ríos de la DNMyE de la Subsecretaría de Turismo de la Nación

Vale la pena realizar algunas consideraciones sobre algunas de las actividades más mencionadas por los turistas y otros productos relevantes para la provincia.

i.iv.ii. Sol y Playa

Las playas de río son el principal producto turístico¹⁰ presente en la gran mayoría de los destinos de la provincia, destacándose el desarrollo y flujo de turistas de aquellos asentados en la costa del río Uruguay, siendo Colón, Gualaguaychú¹¹ y Concepción del Uruguay, que se destacan por el desarrollo de su oferta en términos de cantidad y variedad tanto de alojamientos como gastronómica, abarcando un abanico de público de diferentes segmentos socioeconómicos.

Las principales tipologías de alojamientos son cabañas y apart hoteles disponibles en diferentes categorías. El camping es otra de las modalidades de alojamiento que se destacan en la costa del Uruguay principalmente en verano. En

¹⁰Según ONU Turismo, un Producto Turístico es “una combinación de elementos materiales e inmateriales, como los recursos naturales, culturales y antrópicos, así como los atractivos turísticos, las instalaciones, los servicios y las actividades en torno a un elemento específico de interés, que representa la esencia del plan de comercialización de un destino y genera una experiencia turística integral, con elementos emocionales, para los posibles clientes. Un producto turístico se comercializa a través de los canales de distribución, que también fijan el precio, y tiene un ciclo vital”. Fuente: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-productos-turisticos>

¹¹ En el caso de Gualaguaychú, además de los balnearios ubicados sobre el río Uruguay, cuenta con numerosos balnearios asentados sobre el río Gualaguaychú, incluyendo un parador público gestionado por el municipio, el cual se encuentra en el centro de la ciudad.

los últimos años ha crecido significativamente también los viajeros en casas rodantes o motorhomes.

La localidad de Colón sin dudas es la más concurrida de la provincia, siendo muy elegida por los propios entrerrianos. Incluso su dinámica podría compararse con la de los bonaerenses con las localidades atlánticas de Villa Gesell, San Bernardo u otras. Asimismo, es habitual entre los grupos de amigos jóvenes realizar su primer viaje en conjunto a esta localidad.

Por otro lado, Gualeguaychú también es muy concurrida aunque allí prima el público del Área Metropolitana de Buenos Aires. Probablemente por la cercanía, aunque también por la diversidad de oferta con la que cuenta para, en una misma localidad, convocar a diferentes públicos que van desde los grupos de jóvenes que disfrutan de salidas nocturnas, las familias que buscan tranquilidad y actividades para los niños, los adultos mayores que buscan deleitarse con el carnaval, entre otros.

i.iv.iii. Termalismo

En segundo lugar, Entre Ríos es reconocida a nivel nacional por sus termas. La actividad termal en la provincia comienza en 1994, luego de que una perforación en la ciudad de Federación detectó agua termal. El agua surge de una profundidad de 1260 metros y pertenece al acuífero “Guaraní”, también presente en Uruguay y Brasil. En 2015, Entre Ríos fue declarada como la Capital Nacional de los Circuitos Termales (Ley 27.158/2015).

El “Vademecum de Aguas Termales de Entre Ríos”, un relevamiento llevado adelante por Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional de Entre Ríos en 2008, identifica tres zonas termales en la provincia:

1. Corredor del Alto Uruguay, que incluye a las localidades de Chajarí, Federación, Concordia (donde se encuentra CODESAL) y San José
2. Corredor del Bajo Uruguay, que incluye a Concepción del Uruguay y Gualeguaychú
3. Región Oeste, que comprende desde Villa Elisa hasta Diamante, Gualeguay al sur y La Paz al norte.

En términos turísticos, el termalismo en la provincia se ofrece en 14 localidades con 16 complejos termales y 132 piscinas (Montaño, 2024). 11 de los 16 complejos (cerca del 70%) ofrecen parque acuático.

A los fines del presente trabajo se considerará a un Complejo Termal como un establecimiento que cuenta con diferentes piscinas con agua con propiedades

minerales que emergen del subsuelo a temperaturas que rondan los 40° Centígrados y que son aprovechadas con fines recreativos y de salud.

Por otro lado, un Parque Acuático es un establecimiento que cuenta con una serie de piscinas y atracciones como toboganes, cascadas, puentes y otros; destinado al ocio recreativo de niños, jóvenes y adultos. Generalmente no se utiliza agua termal ni tampoco se calienta. No obstante, en el caso del Parque Acuático del Ayuí, es el único de la región que cuenta con agua caliente o climatizada.

El termalismo crece en la preferencia de los visitantes año tras año. Estadísticas elaboradas por la Dirección General de Estadísticas y Censos de Entre Ríos muestran un pico de 2,5 millones de visitantes a los complejos termales de la provincia en el año 2023 (ver Figura 14).



Figura 14. Visitantes a Complejos termales. Serie 2013-2023

Fuente: producto termal en la provincia de Entre Ríos. Evolución y desarrollo 2013-2023. Dirección General de Estadísticas y Censos de Entre Ríos

Si bien hay complejos termales en los dos corredores turísticos establecidos por la provincia (del río Paraná y del río Uruguay), los ubicados en el río Uruguay reciben 14 veces más visitantes que los ubicados en el corredor del río Paraná, posicionándose como el principal destino termal del país y atrayendo el 93% de los visitantes a complejos termales de la provincia (ver Figura 15).

2023	Corredor Turístico		Total
	Río Paraná (1)	Río Uruguay (2)	
Enero	39.233	382.570	421.803
Febrero	35.839	330.434	366.273
Marzo	13.209	162.832	176.041
Abril	9.040	197.440	206.480
Mayo	4.865	117.493	122.358
Junio	4.402	101.634	106.036
Julio	11.122	206.251	217.373
Agosto	7.644	186.310	193.954
Septiembre	8.215	155.122	163.337
Octubre	12.799	233.221	246.020
Noviembre	10.561	180.502	191.063
Diciembre	12.412	144.916	157.328
TOTAL	169.341	2.398.725	2.568.066

Figura 15. Visitantes a complejos termales por Corredor

Fuente: Producto termal en la provincia de Entre Ríos. Evolución y desarrollo 2013-2023. Dirección General de Estadísticas y Censos de Entre Ríos

Vale la pena destacar el excepcional crecimiento que ha tenido el producto en la década 2013-2023 en el Corredor del río Uruguay, con una tasa de crecimiento anual compuesta de 9,2%. Este crecimiento contrasta con la caída de visitantes a centros termales que experimentó el Corredor del Río Paraná (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Visitantes a establecimientos termales y tasa de crecimiento anual compuesta por Corredor Turístico

	Corredor Turístico		Total Provincia
	Río Paraná	Río Uruguay	
2013	229.390	999.122	1.228.512
2023	169.341	2.398.725	2.583.253
Tasa de crecimiento anual compuesta	-3,0%	9,2%	7,7%

Fuente: elaboración propia en base a "Producto termal en la provincia de Entre Ríos. Evolución y desarrollo 2013-2023". Dirección General de Estadísticas y Censos de Entre Ríos

En 2024 y por primera vez desde la pandemia COVID-19, las estadísticas muestran una caída anual en la cantidad de visitantes a termas en la provincia cercana al 21,7%. Este comportamiento está en línea con lo que sugieren las estadísticas de turismo interno a nivel nacional: los últimos datos disponibles, del segundo trimestre de 2024, muestran una caída interanual del 17,5% en los visitantes, que se descompone en una caída de 16,3% en la cantidad de turistas y 18,3% en la cantidad de excursionistas (ver Tabla 9).

Tabla 9. Evolución de visitantes a nivel nacional y a complejos termales

	Visitantes locales en Argentina		Visitas a complejos termales de Entre Ríos (miles)	
	Millones	Variación interanual	Miles	Variación interanual
1T2021	11,3		426	
2T2021	6,0		88	
3T2021	10,3		279	
4T2021	10,5		489	
1T2022	21,3	88,4%	802	88,3%
2T2022	13,4	122,5%	437	398,1%
3T2022	14,8	44,0%	480	72,3%
4T2022	14,5	37,5%	625	27,7%
1T2023	21,2	-0,3%	964	20,2%
2T2023	12,0	-10,2%	435	-0,4%
3T2023	13,2	-10,8%	575	19,6%
4T2023	14,7	1,7%	610	-2,4%
1T2024	19,4	-8,5%	836	-13,2%
2T2024	9,9	-17,5%	236	-45,7%
1T2025	Sin datos		419	-27,0%
2T2025	Sin datos		530	-13,1%

Fuente: elaboración propia en base a EVyT y Dirección General de Estadísticas y Censos de Entre Ríos

A nivel departamental, Concordia es el tercer departamento en importancia en términos de visitantes a sus complejos termales. Durante 2024 atrajo 164.918 visitantes, por detrás de Federación (que concentró el 36,2% de los visitantes en 2024) y Colón (35,6%) y por delante de Gualaguaychú (7,4%). Los datos se muestran a continuación en la figura 16.

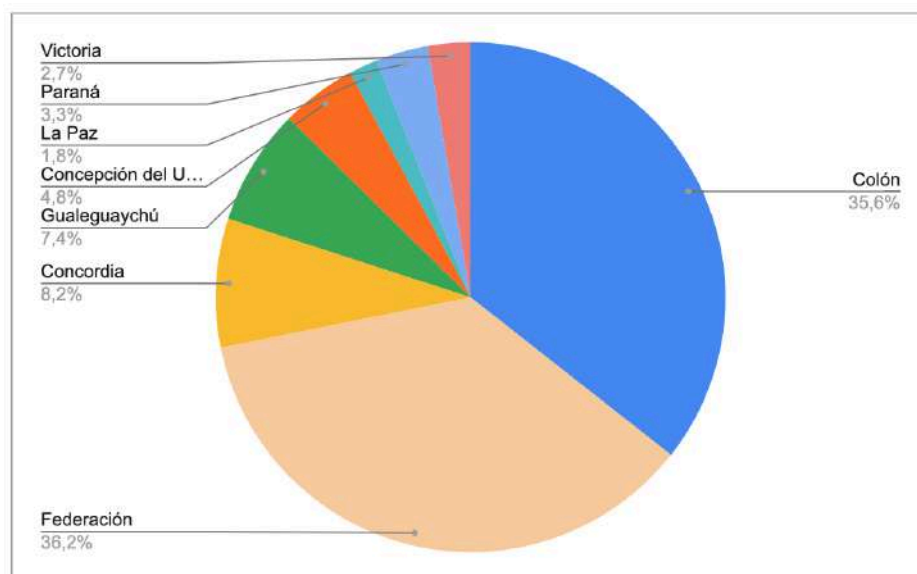


Figura 16. Visitantes a complejos termales por Departamento en 2024 (%)

Fuente: producto termal en la provincia de Entre Ríos. Evolución y desarrollo 2013-2023. Dirección General de Estadísticas y Censos de Entre Ríos

Por último, cabe mencionar que si bien el producto termal tiene la potencialidad de romper la estacionalidad típica del turismo en el país, las estadísticas disponibles sugieren que dicho fenómeno no se produce (ver Figura 17).

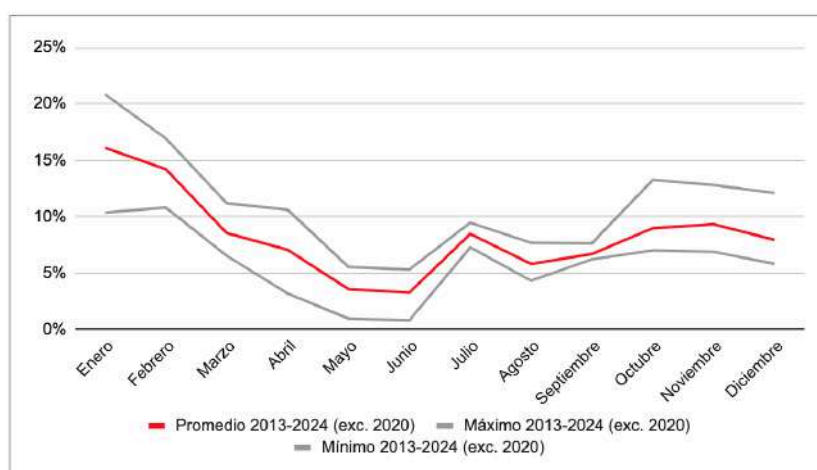


Figura 17. Visitantes mensuales como porcentaje de los visitantes anuales¹²

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos de Entre Ríos.

i.iv.iv. Carnaval

En los meses de verano en muchas localidades de la provincia de Entre Ríos se celebran los carnavales. Durante todo el año, las comunidades se preparan para expresar la cultura e identidad de las distintas regiones de la provincia. Diversas organizaciones civiles, empresas privadas y gobiernos locales colaboran para poner en marcha eventos que convocan a cientos de turistas provenientes de todo el país, haciendo del carnaval un producto turístico central de la provincia.

El más reconocido es Gualeguaychú, llamado “Carnaval del país”. No fue hasta principios de la década de 1980 en que se comenzó a repensar las fiestas populares que se daban en clubes y calles para transformar al carnaval en lo que es en la actualidad. Su cercanía a Buenos Aires, un trabajo en conjunto realizado entre

¹² Se excluye el año 2020 por el cierre de los complejos temporales producto de la pandemia COVID-19

distintos actores de la sociedad civil y el estado, y la inauguración del corsódromo en 1997 fortalecieron al carnaval de la ciudad del sur de la provincia de Entre Ríos como el más importante del país (Avilés, 2011). En este evento, cuatro comparsas desfilan 10 noches en el Corsódromo de Gualeguaychú, que alberga a unas 20.000 personas en cada jornada. Quienes decidan participar de esta fiesta popular, deben adquirir una entrada que se puede comprar de forma online en la página web oficial del Carnaval de Gualeguaychú o en las boleterías del corsódromo. Su valor en la edición 2025 va desde \$20.000 en las tribunas hasta los \$60.000 por persona en las mesas VIP.

El carnaval se celebra también en otras ciudades de la provincia, incluida Concordia. Cada localidad se distingue por características particulares, las cuáles son capitalizadas a través de los eslóganes de cada fiesta: “Gualeguaychú, el carnaval del país”; “Gualeguay, el carnaval más divertido del país”; Victoria, capital provincial del país (donde se elige la reina provincial del carnaval); y en el caso de Concordia, “el carnaval más pasional del país”.

En los albores del siglo XX se trataban de desfiles de comparsas por las calles de la ciudad en la que participaba toda la comunidad. En el año 2006 se buscó darle otra forma organizativa al evento con la inauguración del Corsódromo «Atanasio Bonfiglio», con capacidad para 15.000 personas y ubicado en el centro de la ciudad. Para el año 2025 se planificaron 6 noches entre los meses de enero y febrero en el que participaron las cuatro comparsas tradicionales de la ciudad: Ráfaga, Imperio, Bella Samba, y Emperatriz. El valor de las entradas también varía desde los \$8.500 en tribuna hasta los \$55.000 por persona en las mesas VIP.

Diversas gacetillas de prensa permiten reconstruir algunas estadísticas de público para el carnaval de Concordia: para 2020, último carnaval antes del comienzo de la pandemia, un gacetilla de prensa publicado en la web de la municipalidad de Concordia señala que 15 mil personas visitaron el corsódromo en la anteúltima noche¹³. Un artículo similar del año 2022, menciona una afluencia de público de 25 mil personas por noche¹⁴.

Más allá de estos aspectos que distinguen a cada fiesta de cada localidad, es evidente la diferencia existente entre el Carnaval de Gualeguaychú y el resto de los carnavales de la provincia. En el primero se destacan los altos estándares en todos los elementos que conforman el desfile: carrozas, vestuario, música, grupos de baile, entre otros. La inversión existente es ampliamente superior al resto, lo que resulta en un espectáculo de primer nivel. No obstante, el resto de los carnavales (incluyendo al de Concordia), aunque con menor inversión, se viven con más

¹³ [Carnaval Concordia 2020](#)

¹⁴ [Carnaval Concordia 2022](#)

pasión, como la fiesta popular que son, donde conviven grupos de amigos tanto de jóvenes como de adultos mayores, familias con niños y turistas que, lejos de ser un inconveniente, potencian el disfrute compartido del evento.

i.iv.v. Ecoturismo y turismo aventura

En línea con las tendencias post pandemia, la provincia de Entre Ríos goza con una oferta creciente de productos vinculados al ecoturismo o turismo de naturaleza y el turismo aventura.

En la margen del río Uruguay, se destaca el Parque Nacional El Palmar, uno de los parques nacionales más visitados del país (en 2023 recibió 156.790 visitantes, convirtiéndose en el sexto más concurrido del país, según el [Sistema de Información de Biodiversidad dependiente de la Administración de Parques Nacionales](#)) y el recientemente creado Parque Provincial Islas y Canales Verdes del Río Uruguay, además de la Reserva Natural Municipal Chaviyú que se ubica en el departamento Federación.

Estas áreas protegidas se ven complementadas con la existencia de reservas privadas con oferta de servicios turísticos, particularmente en la costa del Uruguay la declarada como Reserva de Usos Múltiples “La Aurora del Palmar”, la Reserva Natural “Senderos del Monte” y con la oferta por parte de prestadores de turismo activo. La provincia de Entre Ríos cuenta con un Decreto 4675/18: “Régimen de Turismo Activo de Entre Ríos” que deriva de la Ley Provincial de Turismo 9946/09.

i.iv.vi. Pesca deportiva

Por estar rodeado de ríos y arroyos, la provincia de Entre Ríos es también un destino de pesca. Es posible identificar dos ejes centrales en los que se realiza esta actividad: el corredor del Paraná, desde La Paz, Santa Elena, Diamante hasta Gualaguay; y el corredor del Río Uruguay desde Concordia, Concepción del Uruguay, Colón y hasta Villa Paranacito. Las principales especies que se encuentran son: la boga, la tararira, el dorado, surubí, armado, entre otros.

En Concordia la pesca de costa y embarcados se desarrolla principalmente en la zona del Camping de Pesca La Tortuga Alegre¹⁵ a 14 km del centro de la ciudad. Esto es debajo de las aguas de la represa en el río Uruguay y en la

¹⁵ Este camping es reclamado judicialmente por CODESAL debido a que se encuentra ocupado ilegalmente. Al mismo tiempo, en la zona de lago-embalse hacia el norte del río Uruguay también es posible realizar la pesca deportiva.

desembocadura del río Ayuí Grande. Se trata de un sitio de relevancia para el turismo nacional e internacional, ya que compite con otros destinos muy bien posicionados en la provincia de Corrientes sobre el río Paraná.

Por último, Entre Ríos es sede de dos fiestas de importancia para la pesca: la Fiesta Provincial del Surubí Entrerriano que se realiza cada año en La Paz, y la Fiesta Nacional de Pesca de la Boga en Concordia. Esta última se desarrolla anualmente en la zona del camping La Tortuga Alegre convocando a aproximadamente 150 embarcaciones. Además, hay pequeños eventos incipientes como el torneo de Pesca del Bicudo. En el año 2024 fue desarrollado en la zona de la costanera.

i.iv.vii. Turismo Enogastronómico

Desde hace unos años este sector del turismo se encuentra en franca expansión en la provincia. Luego de casi 60 años de que la provincia esté imposibilitada de producir vinos por la ley 12.137, en 1993 se estableció la liberación a toda la Argentina de la plantación de viñedos. Pasaron varios años hasta que, nuevamente, se establecieron pequeños viñedos y productores que emprendieron la recuperación de la actividad buscando establecer un sello propio para la actividad.

En muchos de estos viñedos hay propuestas de degustación de vinos acompañadas por comidas regionales. Según la Asociación de Vitivinicultores de Entre Ríos¹⁶ hay ya 100 hs implantadas, 20 elaboradores de vino, ya sean de tipo casero y artesanal, y 4 bodegas.

Concordia no escapa a esta incipiente actividad. En los alrededores de la ciudad hay dos bodegas con propuestas diversas al turismo: la “Reserva Natural, Viñedo y Bodega Boutique Pampa Azul” y la “Bodega Siandra Hermanos”. La primera se ubica camino al perillago por la avenida Monseñor Ricardo Rösch, con el ingreso 1 km antes de llegar al aeropuerto desde el centro de la ciudad. La segunda se ubica a 3000 metros del km 260 de la RN 14, es decir del ingreso al perillago y a 23 km del centro de la ciudad.

i.iv.viii. Turismo rural

¹⁶ <https://aver.org.ar/>

En la provincia de Entre Ríos se destaca el turismo rural como uno de sus propuestas principales. Hay numerosos establecimientos turísticos para realizar actividades de campo, alojarse, disfrutar de la gastronomía y acercarse a la naturaleza. Las casas de campo, almacenes históricos de ramos generales, chacras y estancias se despliegan en todo el territorio provincial como opción para el turista.

En la ciudad de Concordia el turismo rural es una actividad de importancia. En los alrededores del centro urbano se encuentran algunos establecimientos que ofrecen alojamientos y actividades como cabalgatas, senderos y un acercamiento a la tradición y costumbres campestres. Por ejemplo, el Establecimiento La Ángelica, que se ubica a tan solo 2 km, ofrece alojamiento, degustar los sabores identitarios de la región y diversas prestaciones propias del turismo rural.

i.iv.ix. Turismo de reuniones

Entre Ríos ha desarrollado el producto turismo de reuniones con el objetivo de convocar eventos, ferias, convenciones y congresos que atraigan a este tipo de visitante “rompiendo” la estacionalidad y posibilitando dinamizar la economía regional. Su cercanía con Buenos Aires, Brasil, Uruguay y Paraguay hacen que sea una provincia estratégicamente ubicada para recibir diversos eventos. Según el Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina, al año 2022, en la provincia se celebró el 6% del total de los eventos del país, quedando detrás de Ciudad de Buenos Aires (20%), Buenos Aires (13%), Córdoba (10%), Mendoza (8%), Santa Fe y San Miguel de Tucumán (7%).

Numerosas ciudades cuentan con centros de convenciones y hoteles de categoría con espacios destinados a estos acontecimientos, ya sean de carácter privado como públicos. Por ejemplo, en la ciudad de Paraná se ubica el Centro Provincial de Convenciones, además de otras iniciativas privadas, mientras que en Gualeguaychú tiene lugar el Centro de Convenciones.

Concordia también cuenta con su propio Centro de Convenciones, ubicado a 800 metros de la Terminal de Ómnibus. Allí se busca que se desarrollen actividades desde culturales a económicas, comerciales, científicas, artísticas, sociales y recreativas. Además, su disposición arquitectónica permite que se puedan desarrollar distintos eventos al mismo tiempo, hay espacios de gestión privada que también pueden ser sede de estos eventos, como las Bodegas Robinson y el Hotel San Carlos Inn. En el pasado, el Hotel Salto Grande y el Hotel Resort y Spa Ayuí (dentro del Área Norte) también se presentaron como posibles centros de convocatoria, pero al año 2025 se encuentran cerrados.

i.iv.x. Turismo Cultura-Historia

La provincia de Entre Ríos fue testigo de los principales hitos históricos que dieron origen al Estado argentino. Los conflictos en torno al federalismo y a la formación del estado nacional tuvieron un rol protagónico en estas tierras. Así como la llegada de los primeros contingentes de inmigrantes de fines del siglo XIX y principios del siglo XX optaron por instalarse en las denominadas colonias agrarias. A su vez, los pueblos originarios tuvieron su presencia tanto en los márgenes del río Paraná, el Uruguay y hacia el interior de la provincia.

Esta rica historia provincial se ve reflejado en museos, circuitos históricos y espacios culturales en muchas de las localidades entrerrianas. Por ejemplo, en Paraná hay 9 museos y dos circuitos históricos que recorren la formación de la provincia y del país. En el margen del río Uruguay, Concepción del Uruguay y Colón también cuentan con propuestas históricas culturales de relevancia, siendo el Palacio San José uno de los focos principales de atracción turística.

Por otra parte, son destacables los circuitos históricos que proponen recorrer la historia y tradición de dos corrientes inmigratorias que, por distintas causas, decidieron instalarse en Entre Ríos. Por un lado, las aldeas alemanas ubicadas entre Diamante y la capital: Aldea Spatzenkutter Oro Verde, Valle María y Aldea Brasileira, entre otras. Algunas de ellas, como Valle María, tienen propuestas museológicas, gastronómicas y de productos regionales que permiten adentrarse en la cultura de la inmigración proveniente de la zona del Volga. Por otra parte, en Basavilbaso, Villa Dominguez, Villaguay, Villa Clara e Ingeniero Sajaroff se instalaron las denominadas colonias judías. Al día de hoy es posible visitar algunos museos y edificios históricos que le permiten al turista conocer la historia de esta colectividad. Vale aclarar que una de las localidades principales de este circuito, Villaguay, se ubica a 125 km de Concordia.

Este último circuito se conecta con una de las propuestas históricas-culturales de la ciudad de Concordia: el Museo Judío de Entre Ríos, un lugar para dar cuenta del legado y colectividades judías que se asentaron en la zona rural. Este es uno de los once museos o espacios culturales de la ciudad. Muchos de ellos son parte de un rico patrimonio arquitectónico que tiene la ciudad. Específicamente, el circuito museístico de Concordia está compuesto por: el Museo Regional Palacio Arruabarrena, el Museo Municipal de Artes Visuales, el Museo Histórico Militar Coronel Leopoldo Ornstein, el Centro de Interpretación Castillo San Carlos, el Museo de Antropología y Ciencias Naturales, el Museo Interactivo Costa Ciencia, la Fundación Magma, el espacio de la Fundación Magma, y el Museo Cultural Salto Grande. Este último se encuentra a escasos metros del acceso al perillago y permite conocer la historia de la construcción de la represa Salto Grande.

i.iv.xi. Fiesta Populares

Las fiestas populares son parte de la identidad y cultura de la provincia de Entre Ríos. Estas manifestaciones buscan dar visibilidad a aspectos centrales de la idiosincrasia entrerriana, ya sea la gastronomía, el carnaval, la religión, el arte, la producción, las tradiciones y la historia.

Según el relevamiento realizado en el año 2022 por el Ministerio de Cultura de la Nación, en la provincia se desarrollan 175 fiestas populares por año, lo que da un promedio de 5,9 eventos cada 100.000 habitantes. Esta cifra engloba tanto a las hechas tanto por la gestión pública, privada o mixta. En cuanto a las fiestas nacionales, Entre Ríos cuenta con 25 que se despliegan en distintas localidades del país. Algunas de ellas son: la Fiesta Nacional del Mate (Paraná), la Fiesta Nacional del Arroz (San Salvador), la Fiesta Nacional de la Apicultura (Maciá), la Fiesta Nacional de la Artesanía (Colón), la Fiesta Nacional del Carnaval del Litoral (Guaaleguaychú) y la Fiesta Nacional de la Jineteada y Folklore (Diamante), entre otras.

Los eventos provinciales y municipales también son parte constitutiva de la identidad de muchas localidades y regiones entrerrianas. Algunos ejemplos son la Fiesta del Salame (Chajarí), la Fiesta Provincial del Surubí Entrerriano (La Paz), la Fiesta del Pueblo Isleño (Las Cuevas), o la Fiesta Provincial de la Cerveza (Crespo), entre otras.

La ciudad de Concordia forma parte de estos eventos nacionales y provinciales. Al Carnaval y a la Fiesta Nacional de la Boga, mencionadas anteriormente, se le suman dos. Por un lado, la Fiesta Nacional de la Citricultura (celebrada en la primera semana de diciembre de cada año) en la que asisten productores y técnicos para interiorizarse en las innovaciones del sector. Por otro lado, cada año también se celebra la Fiesta Provincial del Inmigrante. Durante un fin de semana, se convoca a las principales colectividades de la ciudad y de la provincia para recorrer sus raíces culturales.

i.iv.xii. Turismo Deportivo

Más allá de la pesca deportiva, Entre Ríos se ha consolidado como un destino destacado para el turismo deportivo, aprovechando sus recursos naturales y su infraestructura para atraer a visitantes interesados en diversas disciplinas. La provincia ha experimentado un crecimiento significativo en esta materia, posicionándose como un destino cercano y atractivo, siendo sede de eventos de

relevancia nacional e internacional, lo que contribuye al desarrollo económico y turístico de la región.

Entre los eventos deportivos destacados que se realizan en la Provincia, podemos mencionar al “Triatlón Internacional de La Paz”, celebrado anualmente en la ciudad de La Paz, es uno de los más antiguos y prestigiosos de Argentina. La carrera “Maratón Acuática Villa Urquiza-Paraná”, que cuenta con más de 15 ediciones, ya es un clásico de la provincia. También se realiza la “Maratón Hernandarias-Paraná”, la cual es reconocida como la competencia de aguas abiertas más larga del mundo, con una distancia de 88 kilómetros, estableciéndose como un ícono del deporte acuático. Por último, la “K21 Paraná”, una competencia de aventura se desarrolla en la ciudad de Paraná, ofreciendo a los participantes la oportunidad de recorrer circuitos que combinan entornos urbanos y naturales, destacando la belleza paisajística de la región.

Además de los eventos deportivos de gran escala, Entre Ríos ofrece numerosas oportunidades para el turismo deportivo recreativo, permitiendo a los visitantes combinar sus vacaciones con la práctica de diversas actividades físicas. La provincia cuenta con una amplia gama de deportes acuáticos y de aventura que se pueden disfrutar en sus ríos, lagos y paisajes naturales.

Entre las actividades más destacadas se encuentran:

- Kayak y Canotaje: Navegar en kayak o canoa por los ríos y arroyos de Entre Ríos es una experiencia que permite conectarse con la naturaleza y disfrutar de paisajes únicos.
- Windsurf y Kitesurf: Las condiciones climáticas y geográficas de la provincia son ideales para la práctica de estos deportes.
- Esquí Acuático y Jet Ski: Para los amantes de la velocidad sobre el agua, Entre Ríos ofrece espacios adecuados para estas actividades, con servicios y alquileres disponibles para los visitantes.
- Senderismo y Trekking: Los diversos parques y reservas naturales de la provincia brindan senderos de diferentes niveles de dificultad, ideales para caminatas y exploración.

i.iv.xiii. Principales productos turísticos promocionados en Concordia

Bajo el lema “Concordia tiene de todo”, la Municipalidad de Concordia promociona 6 productos turísticos dentro de la ciudad, entre los que se encuentran:

1. Complejo Salto Grande: mencionando al Lago Salto Grande, la Represa Hidroeléctrica Salto Grande y el Ecoparque Salto Grande
2. Termas: incluyendo las Termas Vertiente de la Concordia, Termas del Ayuí y Termas de Punta Viracho (estas dos últimas administradas por CODESAL)
3. Parque San Carlos: destacando el Castillo San Carlos, las selvas en galería y la observación de aves y el Jardín Botánico "Aníbal Oscar Carnevalini".
4. Costanera: que cuenta con un Circuito de Movilidad Sustentable, el Parque Mitre, la playa Los Sauces, un Skatepark y distintas opciones gastronómicas y para la práctica de deportes.
5. Playas: entre las que se encuentran la Playa Los Sauces (en el parque San Carlos, la Playa Nebel y las que se ubican sobre el Lago Salto Grande. Concordia, cuenta también con playas sobre arroyos de agua de vertiente en estado natural: muy cerca de la ciudad se encuentran las playas Cascadita Dri y Playa Tribilín.
6. Pesca: destacando el Camping de Pesca La Tortuga Alegre, aguas debajo de la represa, a orillas del río Uruguay y del arroyo Ayuí Grande, donde se desarrollan anualmente convocantes torneos, entre ellos la Fiesta Nacional de Pesca de la Boga y el Torneo de Pesca del Amarillo.



Figura 18. Promoción del destino Concordia en su página Web

Fuente: <https://www.concordia.gob.ar/turismo>.

i.v. Relevamiento de infraestructura y servicios

i.v.i. Introducción

En el marco del presente diagnóstico, se realizaron visitas al Área Norte y Área Sur del predio cedido a CODESAL. Durante las visitas se relevó la infraestructura y su estado y los servicios presentes en el Área Norte y luego se nutrió con conversaciones con algunos de los responsables de ofrecer dichos servicios. Las principales conclusiones se detallan a continuación. En el Anexo II se puede ver un registro fotográfico de la infraestructura relevada y las playas.

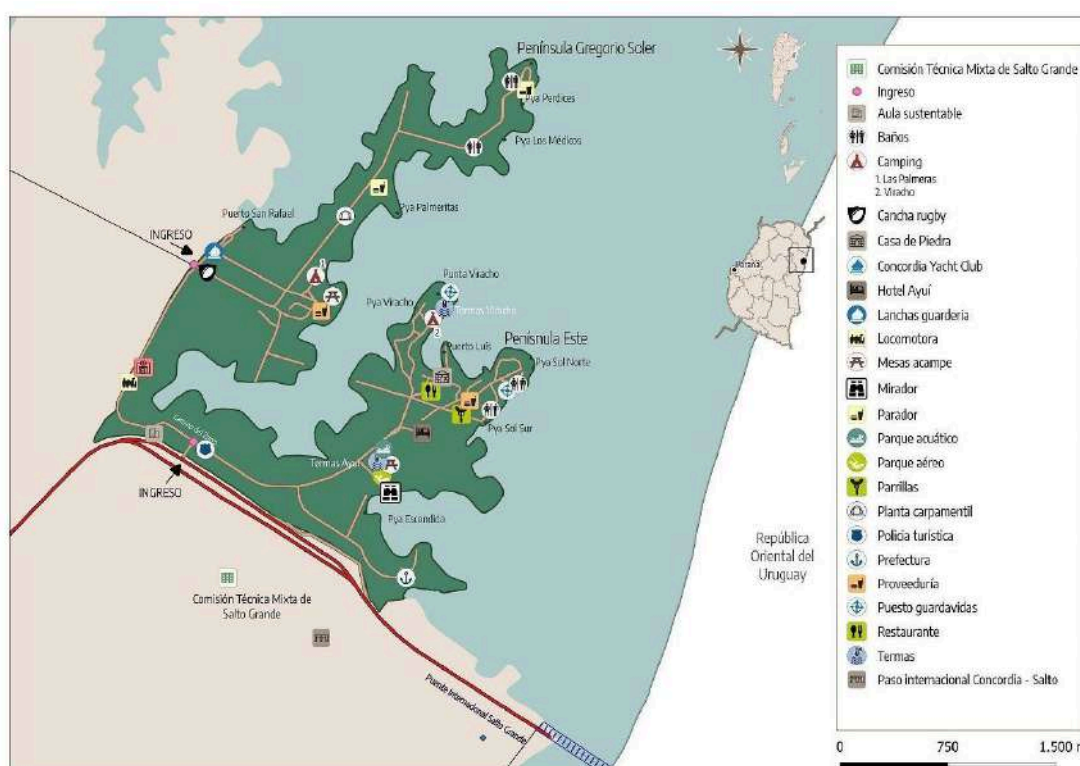


Figura 19. Infraestructura del Área Norte administrada por CODESAL
Fuente elaboración propia en base a relevamiento e información geográfica del IGN. EPSG 5346:
Posgar 2007, Argentina 4.

i.v.ii. Área norte - Antes del ingreso

Aula Sustentable

El Aula Sustentable es un proyecto de Escuela de Formación Agroecológica que no logró el apoyo del Consejo General de Educación (CGE) para concretar la escuela oficial. Los terrenos fueron cedidos en comodato por CODESAL a la

Asociación Civil Luz del Ibirá para realizar cursos y talleres de plantas nativas y exóticas, su uso comestible, infusiones, talleres de baño seco, entre otros.

Es un edificio de madera con amplios ventanales, cuenta con paneles solares y agua de pozo. Hay 2 módulos de baño en el exterior. La ONG Luz del Ibirá coordinó junto al Municipio de Concordia en junio la Feria Internacional de Ambiente. En 2024 fue la octava edición. En la actualidad no se encuentra en funcionamiento por falta de conexión de servicios.



Figura 20. Imagen del Aula Sustentable
Fuente: facebook Luz del Ibirá

i.v.iii. Área norte - Península Soler

Playas:

- Palmeritas: Esta playa es de uso familiar, cuenta con un módulo de Parador con sanitarios: “Parador B Con Cola”. Hay dos baños químicos y un sector hacia el sur del parador con mesas y pérgola. Hacia el norte del parador está la casilla de guardavidas y sombrillas de paja. Solo el parador tiene iluminación. Es administrado por CODESAL en función del Decreto 252-2005.
- Los Médicos: Uso similar a Las Palmeritas, tiene un módulo de Parador más sanitarios. Cuenta también con baños químicos, mesas y parrillas bajo el eucaliptal. La zona de playa cuenta con casilla de guardavidas y sombrillas de paja (18). Es administrado por CODESAL en función del Decreto 252-2005.

- Las Perdices: Esta playa está cerca del Parador de Península Soler, tiene Guardavidas, sombrillas (13) y parrilleros (20). Cuenta con 4 baños químicos e iluminación. Es administrado por CODESAL en función del Decreto 252-2005.
- Península Soler: El Módulo de parador más sanitarios está abierto de 11am a 11pm todos los días y los sábados hasta la 1am. Cuenta con mesas y 4 asadores cuádruples (algunos en muy mal estado). Hay iluminación en toda la rotonda. En este lugar los fines de semana suelen haber vendedores ambulantes instalados con mesita vendiendo churros y tortafritas. Es administrado por CODESAL en función del Decreto 252-2005.
- Camping Las Palmeras (en recuperación): Hasta su cierre, el predio del camping contaba con una proveeduría, sanitarios con duchas y un comedor. El predio campamentil tiene tomas para energía, asadores distribuidos en todos los sectores y agua potable. Existen distintas zonas de acampe, bajo palmar, en zona despejada y bajo eucaliptales, esta última tiene un alto riesgo de caída de ramas. También tiene 2 cabañas del estilo refugio con asadores adjuntos y un módulo de 4 baños en mal estado. Situación legal: En diciembre de 2024 se completó el desalojo de la ocupación ilegal, y se le otorgó a CODESAL la administración. Hasta la fecha permanece clausurado para su puesta a punto.
- Cancha de Rugby del Club Salto Grande: La cancha de Rugby del Club Salto Grande es un anexo de la sede social del Club que se encuentra situada en la Ciudad de Concordia, cercano al Parque San Carlos. Es uno de los clubes más importantes de la ciudad y se destaca en su infraestructura por las canchas de hockey y rugby. Asimismo, ofrece actividades de natación, fútbol y tenis. Está ubicado previo a la llegada del Puerto San Rafael. Se utiliza para partidos, encuentros o torneos. No es utilizado para los entrenamientos cotidianos, ya que se realizan en la sede social. En cuanto a la infraestructura que tiene posee 2 canchas de Rugby, una principal y otra secundaria, vestuarios, baños y un espacio de quincho abierto. Situación Legal: Está concedido por comodato de CODESAL al Club Salto Grande para su administración.
- Puerto San Rafael: es un Puerto deportivo. Ofrece servicio de guardería e ingreso al lago para embarcaciones. Situación legal: Su administración depende de CTM.
- Proveedurías: Existen tres módulos de proveeduría y sanitarios ubicados en las Playas Palmeritas, Los Médicos y Playa Península Soler. Algunos fueron pintados y mejorados para la temporada.
- Tren antiguo: Antigua locomotora a vapor de la Línea Urquiza. Se exhibe como antigüedad y photo opportunity. Situación legal: Su administración depende de CTM.
- Destacamento bomberos: ubicado adyacente al tren antiguo.

i.v.iv. Área norte - Península Este

- Termas del Ayuí y Parque Acuático: forman parte del mismo complejo. Se cobra el ingreso diario. No hay pase de fin de semana, ni semanal, ni mensual. Tiene una tarifa segmentada entre residentes y no residentes y por edad: menores de 12 años, mayores y jubilados. Cuenta con servicio de guardavidas, enfermería, sanitarios, restaurante, drugstore y parrillas, entre otras. Se adapta a las Directrices de Accesibilidad en Servicios Turísticos. Es administrado por CODESAL en función del Decreto 252-2005.
 - Termas del Ayuí: Una pileta integrada por siete pequeñas piscinas con diversas temperaturas (de 37 a 43°). La piscina central está atravesada por un puente que atraviesa todas las piletas.
 - Parque Acuático: El parque cuenta con diversos toboganes, el más alto con una altura de 14,50 metros. Además, ofrece otros atractivos como el río lento, ideal para recorrer en gomones, el “baldazo” y un puente colgante de cuerdas que conecta la “isla de las palmeras”. Desde ahí, se puede deslizarse hacia el agua termal por otros toboganes.

Tabla 10. Tarifas Complejos termales, Febrero 2025

	General	Residente
Mayores	9000	5000
Menores	7500	4500
Jubilados	7000	4500

Fuente: relevamiento propio

- Parque aéreo Ayuí Aventura: Se encuentra adyacente a las Termas del Ayuí y Parque Acuático. Funciona Viernes, sábados y domingos de 16:00 a 19:30 hs. Se realiza arborismo y canopy. Cuenta con 13 puentes colgantes y 3 tirolesas. Tiene 3 tipos de servicios: Vuelta de tirolesa \$6.000. Circuito Chico: \$12.000 y circuito largo: \$15.000. El mismo emprendimiento ofrece salidas en kayak desde Playa Sol. Situación Legal: CODESAL lo cedió mediante convenio.
- Hotel Ayuí (en recuperación): El **Hotel Ayuí Resort & Spa**, inaugurado en 1975, fue inicialmente destinado a alojar a ejecutivos de la construcción del complejo hidroeléctrico binacional de Salto Grande. A lo largo de los años, ofreció diversos servicios como piscinas termales, spa, cancha de tenis y un restaurante, destacándose como uno de los pocos hoteles de 4 estrellas de la

ciudad. Al momento está cerrado. Cuenta con 40 habitaciones. Tiene dos piletas exteriores, amplias y profundas y una pileta cubierta. Situación legal: La administración le corresponde a CODESAL por Decreto 252/2005. Actualmente se encuentra usurpado y con juicio de desalojo activo, con el fin de recuperar la administración.

- Termas Punta Viracho: cuenta con dos piscinas a metros de una playa de piedras. Se cobra el ingreso diario. No hay pase de fin de semana, ni semanal, ni mensual. Tiene una tarifa segmentada entre residentes y no residentes y por edad: menores de 12 años, mayores y jubilados. Un emprendimiento privado ofrece alquiler de Kayaks y clases de SUP (Stand Up Paddle). Dentro del predio, se puede acceder a una playa aledaña que linda con el Camping. Situación legal: Es administrado por CODESAL en función del Decreto 252/2005.
- Camping Punta Viracho. Tiene tarifas diferenciadas para carpas (\$6.000), casas rodantes y motorhomes (10.000) y por persona (\$2.500). Quienes acampan tienen acceso a las termas y usan los sanitarios del complejo. Hay un sector de parrillas entre el camping y las piletas. Luego del cierre de termas el personal empleado de Codesal se retira y queda un cuidador. No existe una barrera física entre las piletas y la zona de acampe. La zona de acampe se encuentra bajo un eucaliptal que presenta riesgo de caída de ramas. Situación legal: Es administrado por CODESAL en función del Decreto 252/2005.
- Puerto Luis: Puerto náutico. Está ubicado al lado de la playa bonita. Ofrece servicio de guardería e ingreso al lago para embarcaciones. Situación legal: Es administrado por CTM.
- Concordia Yacht Club: Club náutico que fue fundado en 1979. Ubicado en la Bahía Ciprés. Su actividad principal es una guardería náutica, aunque también realiza actividades con veleros, competencias regionales y salidas en kayaks. Dentro de sus instalaciones cuenta con una pileta al aire libre, baños y un sector de quincho o salón cerrado. Posee una escuela de vela para niños y adultos. En cuanto a las competencias, organiza el Concordia Yacht Club, un campeonato de Regata y el Gran Prix del Río Uruguay, un torneo de laser y optimist. Situación legal: Es administrado por CTM.

Playas

- Playa Sol: Situación legal: Es administrado por CODESAL en función del Decreto 252-2005.
 - Zona Sur: Cuenta con 4 parrillas dobles con chimenea, en buen estado en un amplio espacio de sombra. Espacio delimitado para cancha de

seven de rugby con postes para instalar luces. Hay un parador y un módulo de sanitarios. Zona de sombrillas de paja y playa delimitada con boyado. Existen árboles con las raíces expuestas causadas por la erosión provocada por la variación de cota y riesgos de caer.

- Zona Norte: Tiene casilla para guardavidas, 2 baños químicos y sombrillas de paja (6), 3 en mal estado.
- Playa Escondida: es administrado por CODESAL en función del Decreto 252-2005. No cuenta con infraestructura ni guardavidas.
- Catamarán: de puerto Luis parte el Catamarán con 90 plazas 3 veces por día a Ascona. Este mismo Catamarán comienza a hacer salidas turísticas con permiso de Prefectura Naval Argentina (PNA) en enero de 2025 como “Turismo Las Palmas” de una hora y media con reserva previa y un mínimo de 30 pasajeros. También hacen salidas de luna llena. El recorrido incluye un guiado histórico, un paso por la represa y la costa uruguaya y un recorrido para poder ver las playas que tiene el Lago. El valor es de \$15.000/ persona. Según nos informaron desde CODESAL, el prestador se encuentra interesado en apuntar al nicho de turismo educativo. Pretende traer una lancha de 30 plazas para mantener los viajes a Ascona y poder hacer salidas con contingentes en la semana.

i.v.v. Área sur - La Tortuga Alegre

La Tortuga Alegre es un predio de 257 hectáreas, que, como ya se ha detallado, se encuentra usurpado y con juicio de desalojo vigente con el fin de que Codesal retome su legítima administración. Sin perjuicio de ello, el predio, actualmente, cuenta con parrilleros y tiene una amplia playa de uso recreativo con una zona de bajada de lanchas. Para el ingreso a pasar el día cobran \$3.000.

El sector izquierdo del ingreso se encuentra administrado por la Asociación Peña La Tortuga donde hay una guardería de lanchas, varios módulos de sanitarios y amplios espacios para acampar, motorhome y casillas rodantes.

i.v.vi. Resumen de infraestructura y servicios

Tabla 11. Resumen de infraestructura y servicios por tipo

	Área norte		Área sur
	Península Soler	Península este	
Camping (*) (*) Los campings cuentan con asadores	Las Palmeras	Punta Viracho con proveeduría.	La Tortuga Alegre con proveeduría.
Playas (**) (**) A menos que se indique lo contrario, las playas cuentan con asadores	Playa Palmeritas (con proveeduría, sin asadores, pero lindante Camping Las palmeras) Playa Los Médicos (con proveeduría) Playa Perdices Playa Península Soler (con proveeduría)	Playa Punta Viracho (dentro del camping) Playa Sol Playa Escondida (sin asadores)	Balneario La Tortuga Alegre
Termas		Termas y Parque Acuático del Ayuí Punta Viracho.	
Hoteles		Hotel Ayuí	Existe una variada oferta de bungalows, casa de campo y cabañas en el camino antes de llegar al Camping
Servicios gastronómicos		Restaurante y parador en Termas del Ayuí. Parador en Playa Sol	
Puertos y/o bajada de lanchas	Puerto San Rafael	Puerto Luis	Bajada de lanchas en La Tortuga Alegre

	Área norte		Área sur
	Península Soler	Península este	
Deportes, turismo activo, turismo aventura	Sendero de baja intensidad (parte posterior de Termas del Ayui) Senderos de Cross Trail y mountain bike (lindero Club Salto Grande - rugby; al norte de playa Las Palmeritas y hacia la zona oeste de este sector).	Parque aéreo Kayak en Playa Sol Escuela de vela y optimist en Concordia Yatch Club. Stand Up Paddle en Punta Viracho.	Pesca deportiva Eventos de pesca
Clubes e infraestructura deportiva	Club Salto Grande- rugby	Concordia Yacht Club	
Oferta cultural	Locomotora antigua Destacamento de bomberos Anexo Cancha Rugby Club Salto Grande Aula Sustentable (en el acceso)	Anfiteatro (Al lado de Puerto Luis y Camino a Punta Viracho) Gran población de Carpinchos en zona Puerto Luis y Anfiteatro.	

Fuente: Elaboración propia en base a diversas fuentes

i.v.vii. Otros servicios y actividades que se realizan en el predio

- **Deportes Náuticos:** actualmente, las actividades náuticas se realizan de manera particular, sin una propuesta unificada o consolidada en la zona. En el ámbito privado, se destaca el alquiler de kayaks en Playa Sol. En cuanto a eventos deportivos, se organiza una competencia de veleros y Optimist de gran relevancia, que atrae a deportistas de Argentina, Uruguay y Brasil. Además, el Yacht Club ofrece una escuela de vela y Optimist, mientras que desde la playa de Punta Viracho se brindan clases de Stand Up Paddle (SUP). Por otro lado, es común la práctica individual de disciplinas como kitesurf, esquí acuático y wakeboard en diversas playas de la zona.

- Senderismo: existe un sendero de baja intensidad que inicia en la parte posterior de Termas del Ayuí y se extiende aproximadamente 100 metros, finalizando en el lago. Lindero al predio de rugby del Club Salto Grande (hacia el este) hay un sendero utilizado para carreras de mountain bike y Cross Trail, estos se conectan con otros ingresos en senderos al norte de playa Las Palmeritas y hacia la zona oeste de este sector.
- Ciclismo: desde Termas del Ayuí parte un sendero señalizado que es utilizado tanto por ciclistas individuales como por grupos organizados, principalmente provenientes de la ciudad de Concordia.
- Deportes sin infraestructura: en la zona, se observa una notable afluencia de personas que practican deportes al aire libre, tales como running, ciclismo y entrenamiento en aguas abiertas. Estas actividades se realizan de manera individual o en pequeños grupos, sin necesidad de infraestructura específica.
- Calistenia: en Termas de Ayuí se encuentra una estructura de calistenia instalada tras la realización de un evento deportivo. Sin embargo, actualmente no se encuentra en condiciones óptimas de uso y su tamaño es reducido.
- Pesca Deportiva: Se practica principalmente en La Tortuga Alegre (Área Sur), donde aficionados asisten con guías especializados, quienes deben contar con el permiso correspondiente que otorga la CARU. Se encuentra en litigio y actualmente tramita la etapa final del juicio de desalojo por usurpación ilegítima, el cual concluiría de forma positiva y las tierras se restituirán a la administración de CODESAL.
- Shows Musicales: Se han realizado jornadas y shows musicales en ellas. Desde Djs que han pasado música en el medio de las termas de Punta Viracho, hasta conjuntos musicales que lo han hecho al aire libre.
- Ferias gastronómicas: con el objetivo de promocionar el turismo, se desarrollaron dos ediciones de “Sabor Termal”, una feria gastronómica dónde conviven foodtrucks, shows y productos regionales para deleitar a los turistas. Ambas ediciones funcionaron muy bien, incluso la segunda superó en cantidad de personas a la primera. Es una buena opción para aprovechar el espacio de otra manera y mostrar la belleza del lugar, siempre protegiendo el entorno.¹⁷

i.v.viii. Eventos Deportivos

¹⁷ [Éxito rotundo de la feria gastronómica Sabor Termal - Noticia de Entre Ríos](#)

A lo largo del año, se desarrollan diversos eventos deportivos en la región, organizados principalmente por el sector privado. En la mayoría de los casos, la organización de los eventos se articula con CODESAL, quien suele participar brindando información y aprovechando la afluencia de público para promocionar el destino. No obstante, se observa que estos eventos no generan un impacto económico significativo en la región, ya que los deportistas y asistentes no suelen prolongar su estadía más allá de la competencia, limitando el efecto positivo en la actividad turística y comercial local.

Algunos de estos eventos han logrado consolidarse con el tiempo, como el Cruce de Salto Grande, mientras que otros, como el Half Triatlón Concordia, dejaron de realizarse, en parte debido a la pandemia.

Actualmente, no existe un calendario unificado ni un sistema de gestión integral que ordene estos eventos bajo criterios de seguridad, sustentabilidad y preservación ambiental. Asimismo, se han registrado reclamos en relación con la acumulación de residuos generados por las competencias y la falta de previsión en cuanto a su limpieza y gestión.

A continuación, se destacan algunos eventos deportivos recientes:

Tabla 12. Eventos deportivos recientes

Principales eventos deportivos	Eventos de mayor relevancia y concurrencia
• Maratones • Carreras de Mountain Bike • Competencias de Aguas Abiertas • Triatlón • Seven de Rugby • Torneos de Optimist y Vela • Campeonatos de Wakeboard • Encuentros de SUP (Stand Up Paddle) • Competencias de pesca deportiva.	• Cruce de Salto Grande: Carrera de distintas distancias, con una importante participación de atletas de la región y de Uruguay. • Seven del Lago: Este evento combina la pasión por el rugby con el entorno natural del perillago. En su 28ª edición, se llevó a cabo en Playa Sol. Reúne a clubes de Entre Ríos y Uruguay. Organizado por el Club Los Espinillos de Concordia. • Competencia de Aguas Abiertas Concordia – Puerto Yeruá: Pruebas de 11 y 21 km de natación en aguas abiertas. • Triatlón Ayuí: Evento tradicional de la disciplina en la región. • Nacional de Stand Up Paddle (SUP): El Concordia Yacht Club fue sede de la cuarta fecha del Circuito Nacional de SUP, organizado por "SUP Concordia".

Principales eventos deportivos	Eventos de mayor relevancia y concurrencia
	• Fiesta Nacional de la Pesca de la Boga: El evento principal es el concurso de pesca de la boga, que atrae a pescadores de todo el país y de la región. En ediciones recientes, han participado alrededor de 250 embarcaciones. Además de la competencia de pesca, la fiesta incluye actividades como concursos de pesca infantil, pesca de costa variada, maratones, espectáculos artísticos y la elección de la Reina Nacional de la Pesca de la Boga. El evento se lleva a cabo en el Balneario Camping "La Tortuga Alegre".

Fuente: elaboración propia

i.vi. Posicionamiento turístico y deportivo del predio

i.vi.i. Introducción

Con el fin de analizar el posicionamiento del predio, realizaremos una comparativa en dos niveles:

Posicionamiento a nivel producto: se compara la oferta de CODESAL con la del mismo producto en otros destinos en la región, dentro de lo que podríamos considerar como área de influencia de Salto Grande, que serían los departamentos de Colón, Concordia y Federación en la provincia de Entre Ríos y en el departamento de Salto de la República Oriental del Uruguay.

Posicionamiento general del predio: teniendo en cuenta que su oferta integral, como cualidad diferencial.

i.vi.ii. Posicionamiento a nivel producto

Termas

Se tomará como referencia a los complejos más visitados dentro del área de influencia, en la que existe un gran desarrollo de complejos termales y parques

acuáticos, encontrándose incluso los establecimientos más visitados y mejor preparados de la provincia.

No obstante cada complejo tiene particularidades que lo diferencian del resto y resultan un insumo significativo para planificar el reposicionamiento de las propuestas que ofrece CODESAL. En este sentido, la modalidad de las termas del Dayman y del Arapey donde, además de existir un complejo en cada localidad de las características de los que existen en Entre Ríos, también cuentan con hoteles que ofrecen piletas termales resulta interesante para estudiar la posibilidad de mantener e incluso incrementar las instalaciones vinculadas al disfrute del agua termal en el propio hotel y que éste cuente con piscinas de agua termal.

Termas de Federación: es el complejo termal más antiguo y visitado de la provincia. Es propiedad del municipio y gestionado por el mismo. Es conocido a nivel nacional y es, por mucha diferencia, el atractivo central de la ciudad de Federación.

El complejo está ubicado en el centro de la ciudad en un predio de 9 hectáreas donde pueden encontrarse 13 piletas que van desde los 32 a 41°C, cuentan con diferentes formatos, algunas de ellas son techadas y otras al aire libre. Cuenta con restaurantes, bares y kioscos; sanitarios, vestuarios, guardavidas y enfermería. Además cuenta con espacios verdes con sombrillas y algunos árboles que permiten a los visitantes disfrutar y descansar al aire libre en familia.

También cuenta con un Parque acuático en un predio contiguo de 11 hectáreas donde puede encontrarse una pileta con olas, río lento, piscina para niños y diversos toboganes. El agua del parque está climatizada.

El precio de la entrada general, que incluye el acceso tanto al complejo termal como al parque acuático, es de \$15.000; \$10.000 para jubilados; \$7.500 menores de 12 años; \$10.000 los contingentes de más de 15 personas. Luego cuenta con una serie de tarifas diferenciadas para residentes según tipo y frecuencia de uso.

El horario de funcionamiento del complejo termal es de 8 a 20hs y del Parque acuático de 10 a 19hs en verano y de 11 a 17hs en invierno.

Termas del departamento Colón: cuenta con los complejos termales de la ciudad de Colón, Villa Elisa y San José.

- Complejo termal de Colón: se ubica a metros de la playa, con vistas al río Uruguay, y a muy pocas cuadras del centro de la ciudad. Además, lindante al predio hay una cancha de golf y una reserva natural. Es propiedad del

municipio de Colón y actualmente se encuentra concesionado a la Caja de Jubilaciones de Colón. El predio tiene 4,5 hectáreas donde se encuentran 13 piletas de las cuáles 3 son techadas. Ofrece sanitarios, vestuarios, guardavidas, enfermería, bares, restaurantes y kioscos. Tiene áreas verdes con árboles y sombrillas para disfrutar del aire libre y las vistas. Dentro del complejo hay un Parque acuático con 3 piletas y toboganes. El horario de apertura del complejo termal es de 9 a 20hs y del parque acuático de 11 a 19hs. El valor de la entrada general es de \$14.000; \$4.200 menores de 3 a 10 años; \$5.600 jubilados. Luego una serie de tarifas diferenciadas para locales. Cabe destacar que en algunos días de la temporada alta suele generarse una cola para el ingreso por colmarse la capacidad del lugar.

- Complejo termal de San José: es propiedad del municipio. Durante 15 años estuvo gestionado por un privado pero desde fines de 2022 volvió a ser gestionado por el municipio. Se ubica a 5 minutos del centro de la ciudad, en un predio de 5 hectáreas con 12 piscinas de agua dulce (3 techadas). La temperatura del agua varía entre los 32 y los 42°C. El complejo además cuenta con parque acuático con 3 toboganes y una piscina para niños, spa, restaurante, maxikiosco, centro de atención y venta de artículos diversos, alquiler de batas, reposeras y otros; feria de artesanos y un entorno para disfrutar al aire libre con vistas a un lago artificial y al río Uruguay. También cuenta con sanitarios, vestuarios, enfermería, guardavidas y su infraestructura y equipos adaptados para asegurar la accesibilidad de las personas con discapacidad. El valor de la entrada general es de \$10.000; \$5.500 los menores de 10 años al igual que los jubilados. Luego cuentan con tarifas diferenciadas para residentes de la localidad, de la región y de la provincia. El horario de funcionamiento es de 9 a 21hs.
- Complejo termal de Villa Elisa: según el propio sitio web del complejo, es propiedad de una Sociedad Anónima compuesta por más de 100 inversores siendo la mayoría vecinos de la ciudad. El municipio cuenta con una participación accionaria además de una Asociación Civil local. Surgió como un complejo termal pero hoy en día constituye el principal atractivo de las muchas actividades y servicios que se brindan en el predio, que cuenta con 41 hectáreas donde se ubican 10 piscinas que van desde los 24 a los 38°C. Además, algunas de estas se encuentran a temperatura ambiente y son utilizadas con fines recreativos en la temporada estival. Algunas piscinas cuentan con infraestructura recreativa como toboganes y sistemas de olas. Dentro del predio puede encontrarse un lago donde se realizan deportes náuticos, campo de golf, canchas de diferentes deportes, hotel de 2 y 4 estrellas, camping, alojamiento en containers (ecomódulos) y un gran sector de bungalows. Respecto a los servicios gastronómicos cuentan con un

restaurante, pizzería-cafetería, cantina, café literario y kiosco-proveeduría.

Anexo al predio del complejo termal la empresa está desarrollando un Club de campo.

El valor de la entrada general es de \$15.800; \$11.800 jubilados; \$7.800 menores de 3 a 12 años y tarifas diferenciadas para residentes y grupos.

El horario general de las piscinas y diferentes atracciones del complejo es de 8 a 22 hs. Sin embargo, puede haber variaciones según la piscina y/o atracción.

Termas de Vertiente de la Concordia: además de las Termas del Ayuí y Punta Viracho (administradas por CODESAL), Concordia cuenta con este complejo termal que se ubica a 15 minutos del centro de la ciudad, en un predio de 15 hectáreas donde pueden encontrarse 11 piletas (una cubierta) con aguas de 36 a 41°C, restaurante, buffet, cabañas, hostería, hotel, sector de juegos para niños y algunas pasarelas en un marco de naturaleza para disfrutar del aire libre. El horario de funcionamiento durante el verano es de 9 de la mañana a 1 de la madrugada. El valor de la entrada general es de \$8.000; \$6.000 jubilados; \$7.000 menores y tarifas diferenciadas para residentes y contingentes.

Termas del departamento Salto, Uruguay: en esta jurisdicción de la República Oriental del Uruguay pueden encontrarse tres complejos termales.

- Termas del Arapey: es una pequeña localidad de Uruguay que debe su nombre al descubrimiento de aguas termales en la década de 1940. Está ubicada a 530 km de Buenos Aires y a 110 km de Concordia. En esta localidad el concepto de disfrute de las aguas termales varía un poco respecto al lado entrerriano debido a que, si bien existe un complejo de piletas termales administrado por el municipio, también existen dos hoteles resort y un complejo de cabañas con piscinas de agua termal. De esta forma, los segundos convocan a un público más exclusivo, mientras que el complejo termal resulta más accesible. El complejo municipal cuenta con cabañas y camping y las piscinas están abiertas las 24hs.
- Termas del Dayman: similar a las Termas del Arapey, en este caso abiertas desde la década de 1970, cuenta con un complejo administrado por el municipio y otras opciones de baños termales en piscinas de hoteles de diferentes categorías y propuestas. Esta localidad se ubica a 50 km de Concordia y a 440 km de Buenos Aires. Las piscinas alcanzan una temperatura de hasta 44°C, lo que sumado a la salinidad del agua ofrece excelentes propiedades medicinales. Su horario de funcionamiento es de 8 a 22hs. El valor de la entrada general es de \$200 uruguayos (\$5.000 argentinos) y tarifas

diferenciadas según tipo de público. Además en la localidad existe el parque acuático más antiguo de la región, inaugurado en 1996. Cuenta con más de 10 atracciones que se pueden disfrutar entre las 10:30 y las 18:30hs por un valor de \$810 uruguayos (\$20.000 argentinos) la entrada general y tarifas diferenciadas según tipo de público.

- Termas de Salto Grande: se denomina de esta forma a las aguas termales presentes en el Parque Acuático ubicado a pocos kilómetros de la represa del lado uruguayo, aunque también puede disfrutarse de ellas en el Spa del Hotel Horacio Quiroga.

El predio se encuentra en un entorno de forestaciones de pinos y eucaliptus y ofrece restaurante, alquiler de insumos para el disfrute de las termas, proveeduría, entre otros. Cuenta con 7 atracciones diferentes que funcionan de 10 a 20hs, con un valor de entrada general de \$550 uruguayos (\$13.000 argentinos) y tarifas diferenciadas según tipo de público. Además, tienen convenio con varios hoteles y sus huéspedes tienen el acceso bonificado.

Conclusiones sobre producto Termas

Por otro lado, el modelo del complejo termal de Villa Elisa presenta algunos puntos en común con CODESAL debido a que cuentan con múltiples actividades en el mismo predio e incluso ofrece una pista respecto del interés de las personas por contar con esa diversidad de actividades en un entorno más o menos cercano e incluido dentro de una misma propuesta de precio (aunque algunos servicios tienen un costo extra).

El entorno natural, el espacio para disfrutar al aire libre en familia y las vistas son complementos destacados a la propuesta termal. Termas de Punta Viracho tiene un punto fuerte particularmente respecto a las vistas que ofrece y que sería relevante analizar cómo sacar el mayor provecho posible a ello.

Al igual que en las conclusiones del producto Sol y Playa, el mayor potencial con el que cuenta CODESAL es en ofrecer una propuesta articulada entre los diferentes productos existentes en el predio, lo cual podría hacer un diferencial respecto del resto de las propuestas. En menor escala es lo que se ofrece en el Parque Acuático de Salto Grande en convenio con algunos hoteles que permite ofrecer una estadía con esta atracción incluida. En mayor escala, como se mencionó, el complejo de Villa Elisa.

i.vi.iii. Sol y Playa

Como se mencionó, el principal producto turístico de la provincia de Entre Ríos, en términos de tracción de turistas, son las playas. Las más concurridas se encuentran en las localidades ubicadas en el corredor del Río Uruguay.

Aunque la mayoría de las playas se sirvan del mismo río, cada una tiene su particularidad que motiva a diferentes tipos de públicos a visitarlas, ya sean estos locales como turistas.

Gualedguaychú se encuentra a 230 km de la ciudad de Buenos Aires y a 206 km de Concordia. En el destino existe una gran diversidad de balnearios que permiten disfrutar de las playas a diferentes tipos de turistas. Sobre el río Uruguay se encuentra Ñandubaysal, el cual podría afirmarse que es el más destacado. Está ubicado a 17 kilómetros de Gualaguaychú, y guarda algunos puntos en común con CODESAL debido a que es un complejo turístico que ofrece diversos productos en el mismo predio. Ofrece balneario, camping, dormis, casas rodantes, hostel, glamping, paradores con restaurantes y actividades náuticas. Además cuentan con un supermercado y maxikiosco, baños y servicio de guardavidas. Dentro del predio cuentan con una reserva natural con senderos y puntos de interés, sector para disfrutar de la playa con mascotas y espectáculos tanto folklóricos como vinculados al carnaval.

El resto de los balnearios de la localidad, ubicados sobre el río Gualaguaychú poseen mayor o menor concurrencia en función de su cercanía con el centro, como también cierto grado de segmentación según los servicios que ofrece y las actividades que propone. En este sentido, el más elegido por los jóvenes es Solar del Este, dado que se caracteriza por sus fiestas. Además ofrece un sector para camping, con capacidad para 800 carpas y dormis exclusivo para chicas; y otro sector de playa, piscina y gastronómico. Ofrece servicio de guardavidas, seguridad privada, baños con agua caliente y proveeduría, además de bar, confitería y restaurante con parrilla y minutas.

Al mismo público apunta Costa Parador, ubicado muy cerca del centro y ofrece una piscina con reposeras y barra de tragos. Además, organizan eventos todas las semanas.

Por otro lado, se encuentran los balnearios gestionados por el municipio. Estos son Parque del Sol que es balneario y camping a precios accesibles; y Playa del Puente y Balneario Municipal ubicado en el centro de la ciudad. Cuenta con área para mascotas y es gratuito.

Existen también otros balnearios y campings a los cuáles asisten un público familiar y cuentan con posibilidad de disfrutar de la playa, deportes náuticos y pesca.

Concepción del Uruguay, se encuentra a 296 kilómetros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a 145 kilómetros de Concordia. A excepción de la Isla Cambacué, todos los balnearios son gestionados por el municipio.

Paso Vera y Banco Pelay se encuentran en un área natural con arenales extensos. Según el balneario, el valor de la entrada va de los \$1000 a los \$3000, permitiendo su disfrute hasta las 21hs y las 2 de la madrugada respectivamente. En ambos se realizan espectáculos, se habilitan paradores y se practican deportes náuticos, se pueden disfrutar de juegos para niños, food trucks, canchas de diferentes deportes y un sector accesible para personas con discapacidad que incluye silla anfibia y sanitarios.

Isla del Puerto: se ubica a 6 kilómetros de la ciudad y constituye un paseo vehicular, reserva natural y balneario destacado para la ciudad. Está habilitado desde las 8 de la mañana hasta las 2 de la madrugada. El acceso es gratuito y cuenta con 2 paradores con restaurante, 2 kioscos, 3 cuerpos de sanitarios, estacionamiento, sector accesible con sillas anfibas y servicio de guardavidas. No se permiten mascotas.

Parque Itapé: se encuentra prácticamente en el centro de la ciudad. Es concurrido principalmente por familias. No tiene costo de entrada y permite su permanencia desde las 8 de la mañana hasta las 2:30 de la madrugada. Ofrece servicio de guardavidas. Cuenta con una gran arboleda, sanitarios y parrilleros.

Isla Cambacué: es una isla en medio del río Uruguay de 23 kilómetros de extensión, de los cuáles 5 kilómetros corresponden a un gran banco de arena, al que se puede acceder a través de una embarcación propia o un catamarán que sale desde el puerto de Concepción del Uruguay. Por la belleza de la isla se la conoce como el “Caribe entrerriano”. Existe un parador que ofrece comidas rápidas, kiosco, sanitarios, alquiler de sombrillas, reposeras y elementos para deportes náuticos. Además pueden realizarse caminatas para apreciar las especies de flora nativa como también es propicio para el avistaje de aves.

Colón se encuentra a 326 km de Buenos Aires y a 125 km de Concordia. Tiene la particularidad de que todas sus playas son de acceso público y cuentan con servicios de guardavidas, enfermería, sanitarios y paradores con oferta gastronómica y alquiler de sombrillas, reposeras y equipamiento náutico. Asimismo, el municipio cuenta con dos playas adaptadas para personas con discapacidad, una ubicada en el Camino Costero Sur y otra adyacente a las Termas de Colón. Estos ofrecen sillas anfibas, pasarelas con sombrillas, duchas y sanitarios, estacionamiento exclusivo y conexión tanto con el complejo termal como con el paseo del puerto.

Además se puede acceder a dos islas en el río Uruguay: Isla de Hornos e Isla Caridad, las cuáles tienen costo de acceso por persona y ofrecen diferentes servicios como guardavidas, sanitarios, camping, gastronomía, sombrillas, senderos en la naturaleza, entre otros.

Federación se encuentra a 478 km de la ciudad de Buenos Aires y a 64 km de Concordia. Sus playas se ubican sobre el Lago de Salto Grande y, al igual que en Colón, son de acceso público, libre y gratuito. Todas se ubican muy cerca del centro de la ciudad y cuentan con accesos asfaltados. En las diferentes playas pueden encontrarse paradores, sombrillas de paja, sanitarios, proveeduría, bajada de lanchas y, en los meses del verano, servicio de guardavidas.

Playa Grande es la más convocante para familias y jóvenes dado que cuentan con canchas de diferentes deportes donde se suelen organizar torneos y espectáculos. Además ofrece excursiones y alquiler de equipos para recreación náutica. Otras playas también ofrecen parrilleros y sector de camping.

La localidad de **Salto (Uruguay)** se encuentra a 448 km de la ciudad de Buenos Aires y a 37 km de Concordia. Cuenta con las playas “Las Cavas” y “Salto Chico”, las cuáles son de acceso libre y se encuentran prácticamente en frente a la ciudad de Concordia. Poseen algo de arena pero fundamentalmente canto rodado. Ofrecen servicio de guardavidas y parrilleros en algunos sectores.

Conclusiones sobre producto Sol y playa

Luego de realizar el relevamiento sobre los principales competidores de las playas de CODESAL puede comprenderse con claridad por qué Entre Ríos es uno de los principales destinos receptores de turistas y que el producto playas sea el más visitado. Las alternativas de disfrutar las playas entrerrianas que dan al río Uruguay son múltiples, con gran oferta de servicios, eventos durante la temporada de verano y paisajes espectaculares. Asimismo, las localidades mejor consolidadas en términos turísticos poseen un trayectoria significativa en estos productos, que le ha permitido mejorar continuamente la propuesta turística en torno a ellas. Hoy en día existe un gran número de opciones para que los diferentes públicos disfruten de excelentes propuestas según sus preferencias, constituyendo una barrera alta para aquellos destinos que quieran impulsar un mejor posicionamiento de productos de Sol y playa como podría ser el caso de CODESAL.

Una posibilidad de superar este desafío está dada en ofrecer productos y/o actividades complementarias que mejoren la experiencia del turista, permitiendo que éste prescinda de ir a “la mejor playa” porque le resultará más cómodo y/o atractivo los servicios o actividades que se encuentran en torno al primero.

Sin embargo, una problemática que iguala a la mayoría de los destinos mencionados es el surgimiento de cianobacterias y la aparición de enterococos (producto de efluentes domiciliarios e industriales, como así también por la utilización de fertilizantes) en las costas del río Uruguay. Lo cual implica un riesgo para la salud. La Comisión Administradora del Río Uruguay realiza un monitoreo semanal sobre esta problemática, la cual tiene un comportamiento muy irregular en los resultados que arroja, pudiendo pasar del máximo nivel de alerta al mínimo nivel de una semana a la otra.

i.vi.iv. Ecoturismo y turismo aventura

Parques aéreos

- Molino Aventuras: se encuentra en la localidad de San José y se promociona como el más grande la costa del río Uruguay. Cuenta con más de 30 puentes aéreos asentados sobre postes, 1300 metros de tirolesa, circuito infantil para los menores de 1,20 metros, palestra y caída libre, 2 salas de escape, laberinto y cancha de fútbol. Además tienen vivero, restaurante y acepta mascotas. Ofrecen programas especiales para cumpleaños, jornadas recreativas para empresas y tres propuestas educativas: “Semillero aventura” que consiste en concientización sobre las plantas de la zona; “Aventura ambiental” que promueve la conservación de los recursos turísticos, culturales y naturales de la zona; y “Visitas bilingües” para la práctica del idioma inglés.

El horario de funcionamiento varía según la época del año pero es generalmente por la tarde y el costo de la entrada varía de \$4.000 a \$18.000 según el tipo y cantidad de atracciones elegidas.

- Parque aéreo Concepción: se encuentra en la ciudad de Concepción del Uruguay, al lado del predio termal y de la Ruta Nacional 14. Cuenta con 4 tirolesas, más de 20 puentes en dos niveles de altura asentados sobre postes, 500 metros de recorrido y palestra. Está inserta en un marco natural con arboleda y posibilidad de disfrutar al aire libre por parte de quienes no participen de los juegos. Permite el acceso con mascotas.

El valor de la entrada varía según el tipo de circuito elegido, que va de \$4.000 a \$14.000. Durante el verano el horario de apertura es de 18 a 22hs.

Cabe destacar que este parque depende del complejo Termas de Concepción, al igual que el parque acuático, y con la entrada al complejo ofrece un acceso al parque aéreo.

Paseos náuticos

- La empresa Puerto Aventura ofrece salidas regulares desde Federación durante la temporada alta en donde se recorren playas, el puente, la ciudad vieja y se aprecia el atardecer.
- La empresa Ita i Corá ofrece la excursión denominada “Safari Náutico” desde la ciudad de Colón, en la que navegan en un bote semirrígido hasta una de las islas del río donde se realiza un sendero interpretativo. Luego se vuelve a embarcar y se va hasta un banco de arena para también conocer su ambiente y disfrutar de la playa.
- En la Reserva la Aurora del Palmar se realizan paseos en piraguas por el arroyo El Palmar.
- En la Aldea Club de Campo, ubicada en las cercanías de Colón, se realizan paseos interpretativos en kayak, a los que se lleva a una isla con un sendero y playas para disfrutar.
- En muchos de los balnearios de las localidades sobre la costa del río Uruguay ofrecen alquiler de kayaks de uso libre por hora.

Cicloturismo

- En la Reserva la Aurora del Palmar se pueden realizar paseos en bicicleta dentro de los caminos establecidos en la reserva.
- En la microrregión “Tierra de Palmares” hace 3 años que se realiza para conmemorar el Día Internacional del Turismo el evento “Cicloturismo en Tierra de Palmares”. En la última edición el punto de partida fue la localidad de Ubajay, arribando al área de servicios del Parque Nacional El Palmar.
- Villa Elisa cuenta con 3 prestadores turísticos que ofrecen circuitos en mountain bike tanto urbanos como rurales.
- En la Aldea Club de Campo cuentan con bicicletas para explorar los caminos rurales.

Cabalgatas

- En la Reserva la Aurora del Palmar, ofrece cabalgatas con caballos mansos destinadas a toda la familia y acompañadas por guías baqueanos.
- La Granja educativa “La Administración”, ubicada en Colón, se realizan cabalgatas para niños. Además tiene una pulpería y tambo con elaboración de quesos.

Paseos en vehículos 4x4

- La empresa Puerto Aventura ofrece salidas desde Federación en un camión adaptado con butacas hasta la reserva municipal Chaviyú.
- La Reserva la Aurora del Palmar ofrece la excursión de “Safari 4x4 y trekking” donde combinando ambos medios se puede conocer y disfrutar en familia de la flora y fauna del lugar.

Senderismo

Los principales lugares para realizar esta actividad son las áreas naturales protegidas. Estas son, de Norte a Sur, la reserva municipal Chaviyú en Federación, el Parque Nacional El Palmar y la Reserva La Aurora del Palmar en Ubajay y la reserva “Senderos del Monte” en Gualeguaychú.

Conclusiones sobre producto Ecoturismo y turismo aventura

El listado de actividades detallado no es exhaustivo pero sí permite analizar respecto del tipo de actividades que se realizan en la región y comprobar que efectivamente el corredor del río Uruguay resulta un excelente marco para este tipo de excursiones.

Como puede verificarse, la mayoría de estas actividades suelen tener una duración de unas pocas horas, aunque eventualmente alguna puede tomar un día completo. Generalmente se realizan de manera complementaria a un motivo o atractivo principal de viaje. Es decir, por sí solas difícilmente traccionen viajes con pernocte.

Podría inferirse que el perfil del público interesado en todas estas actividades es el mismo o muy similar, pero que en pocos lugares puede encontrar todas estas actividades juntas. Por lo que nuevamente se pone en evidencia el potencial del predio de CODESAL dado que ofrece las posibilidades de realizar todas estas actividades en el mismo entorno e incluso algunas de estas atracciones ya funcionan.

i.vi.v. Hotelería 4 estrellas

- **Mayim Hotel Termal & Spa:** se ubica en Villa Zorroaquín, al norte de la ciudad, fue inaugurado en 2017 incorporando una propuesta de bienestar a Concordia, dado que ofrece aguas termales en sus instalaciones. Cuenta con 31 habitaciones, restaurante, spa con circuito hídrico y piscinas tanto interiores como exteriores, salón para eventos y una jardín para relajarse en un entorno agradable. Por otro lado, ha logrado el reconocimiento de la Eco Etiqueta de Bronce de la certificación Hoteles Más Verdes.
- **Hathor Hotel Concordia:** es uno de los 3 hoteles que la cadena tiene en Argentina. Cuenta con 84 habitaciones que permiten una capacidad de 250

plazas. Está ubicado sobre la Ruta Nacional 14, por lo que es elegido por un gran número de turistas que se encuentran de paso tanto en dirección al norte (Brasil, Esteros del Iberá, Cataratas del Iguazú) como hacia el sur, regresando a los principales centros emisores de turistas. El público corporativo y vinculado a eventos sociales también elige este hotel producto de los altos estándares de sus instalaciones y la posibilidad de utilizar sus salones para eventos sociales y empresariales.

Completan los servicios del hotel el restaurante y bar, la sala de juegos para niños/as, canchas de fútbol y vóley, además de sus piscinas interior y exterior.

En el año 2024 fue distinguido en la categoría servicios con el premio “Reconocimiento del Centro de Comercio, Industria y Servicios de Concordia”. Además cuenta con la Eco Etiqueta de Bronce de la certificación Hoteles Más Verdes.

- **Hotel San Carlos Inn:** fue desarrollado como un hotel y resort de 4 estrellas, aunque actualmente no se promociona como resort. Se encuentra en la zona de Parque San Carlos, en un entorno de naturaleza con vistas al río. Cuenta con 72 habitaciones, salón de convenciones para 200 personas, restaurante y snack bar, canchas de voley y paddle, piscina con amplio solárium, juegos para niños y playa de estacionamiento.

Actualmente cuenta con un convenio con la Colonia de Vacaciones del Personal del Banco Provincia de Buenos Aires para uso de sus instalaciones, particularmente la piscina. Según comentarios de los huéspedes esto puede sorprender pero no necesariamente lo consideran como inconveniente. Asimismo destacan que está bien mantenido aunque sin lujos característicos de esta categoría de establecimientos.

- **Hotel Palmar Casino:** si bien no logra identificarse la categorización oficial, podría inferirse que se trata de un hotel 4 estrellas. Cuenta con restaurante, casino, piscina, restaurante, 3 categorías de habitaciones y servicios las 24 horas.

Lo que más destacan los huéspedes es su ubicación central, a sólo 2 cuadras de la plaza principal. No obstante, cuenta con gran cantidad de comentarios negativos acerca de la higiene y mantenimiento general del establecimiento.

- **Hotel Salto Grande:** llegó a ser el hotel más destacado de la ciudad. Ubicado en el centro histórico, con 100 habitaciones, pileta, solarium y 5 salones para eventos. Los huéspedes destacaban la vista que se podía apreciar desde el desayunador ubicado en el noveno piso.

Cerró en diciembre de 2020 como consecuencia de la pandemia de COVID-19 y al momento no ha vuelto a abrir.

Conclusiones sobre producto Hotelería 4 estrellas

Según el presente relevamiento, hoy en día en Concordia existirían 115 habitaciones disponibles para las demandas del público de hoteles 4 estrellas¹⁸, repartidas en dos hoteles. El hotel Hathor de mayor capacidad y el Hotel Mayim con menor. Si bien cuentan con diferentes instalaciones, ninguno de ellos podría considerarse como “Resort” ni tienen la posibilidad de incorporar la cantidad de actividades que sí se encuentran disponibles de manera potencial en CODESAL.

En cuanto al público corporativo, en sintonía con la estrategia del municipio de Concordia de promover la planificación integral de eventos, congresos, convenciones y actividades deportivas y culturales, podría considerarse que aún habría cuota de mercado sin cubrir.

La distancia de ambos hoteles 4 estrellas respecto del centro de la ciudad no pondría en desventaja al Hotel Ayuí para el público de negocios, considerando que éstos prefieren una ubicación céntrica para cumplir con el fin laboral de su visita a la ciudad. No obstante, la infraestructura existente, hoy en día sin funcionamiento o con una categorización efectiva inferior, sumado a las nuevas modalidades de alojamiento de categoría como los hoteles boutique, podrían significar una barrera de ingreso al negocio bajo.

Si bien existen dos hoteles más en funcionamiento que en un inicio fueron de 4 estrellas y hoy ya no podrían considerarse como tal, además de un tercer hotel 4 estrellas cerrado por razones financieras, la inversión que la provincia está volcando en la región y la expectativa por el nuevo aeropuerto podrían motivar la llegada de inversores que reactiven estos establecimientos y se incremente la competencia en este rubro.

i.vi.vi. Camping

En todas las localidades de la costa del río Uruguay pueden encontrarse numerosos y diferentes campings destinados a diferentes públicos. A modo de referencia se analizarán algunos de los más representativos orientados a los diferentes tipos de públicos que suelen convocar este tipo de establecimientos.

- **Solar del Este, Gualeguaychú:** es un camping orientado a jóvenes que buscan diversión. Se encuentra muy cerca del centro de la ciudad y cuenta con una importante agenda de eventos, atracciones y fiestas durante la temporada de verano. En el apartado de playas se describieron las instalaciones con las que cuenta.

¹⁸ Cabe destacar que existe una discrepancia entre la información relevada de forma directa y los datos consignados en el PUNA, donde se registran 206 habitaciones de categoría 4 estrellas para la ciudad de Concordia en 2023. Esta discrepancia podría deberse a la falta de operativos de revalidación de alojamientos homologados por parte del organismo de aplicación provincial, que incida en la no identificación del cierre de establecimientos y/o en la reformulación del modelo de negocios y su consecuente prestación de servicios.

- **Piedras Coloradas, Colón:** es el balneario más antiguo de Colón ubicado muy cerca del centro de la ciudad. Cuenta con servicio de guardavidas, electricidad, sanitarios con agua caliente, restaurante, proveeduría, canchas de algunos deportes y wifi. Es concurrido mayormente por familias aunque los jóvenes y las personas que viajan en casas rodantes o motorhome también lo frecuentan.
- **Playón Público de Motorhome:** el municipio de Colón dispuso un playón gratuito para casas rodantes y motorhome con vista al río. Cuenta con baños públicos sin ducha que se encuentran abiertos solo de manera diurna. Además ofrece parrillas en un entorno arbolado.
- **Balneario Camping Municipal, San José:** orientado al disfrute familiar, cuenta con un sector para acampar con animales domésticos, también ofrece estacionamiento, parcelas y sanitarios adaptados para personas con discapacidad. Las parcelas ofrecen tomacorrientes, bancos, mesas y parrillas. Además tienen sanitarios con duchas y agua caliente permanente. Además, en temporada alta ofrecen enfermería, proveeduría, paradores, puestos de artesanías y actividades y excursiones.
- **Camping de Villa Elisa:** si bien no se ubica sobre el río Uruguay, resulta relevante considerarlo dentro del análisis. Cuenta con 40 parcelas para carpas en un entorno natural de árboles jóvenes, electricidad, sanitarios con duchas de agua caliente y vestuarios, mesas, bancos y parrillas, lavadero con bachas para vajilla y ropa y quíncho de uso compartido. Además tiene un playón de 180 metros cuadrados para motorhome con boca de desagüe. Es frecuentado por parejas jóvenes y familias.

Conclusiones sobre producto Camping

Como puede verificarse luego de conocer las propuestas desarrolladas, podrían identificarse fundamentalmente 5 tipos de público que suele acampar en la costa del río Uruguay, aunque en establecimientos diferenciados: grupos de amigos/as jóvenes en buscar de disfrutar del entretenimiento y la vida social que ofrecen las propuestas de los establecimientos; parejas jóvenes que buscan disfrutar de su provincia o país en un marco de naturaleza y ambiente tranquilo; grupos familiares que priorizan el entretenimiento al aire libre de los/as niños/as a un costo accesible; parejas o familias que viajan en casa rodante o motorhome; y finalmente, en un menor número, grupos interesados en la pesca.

Según las características del establecimiento, algunos públicos son compatibles en el mismo establecimiento siempre y cuando se realice una adecuada sectorización.

Cabe destacar que las personas que se acampan guardan un componente emocional muy significativo relacionado a esas experiencias. Además, el costo

accesible de un viaje de estas características no está estrictamente relacionado con el nivel socioeconómico de las personas que lo realizan. La decisión de tener una experiencia de estas características puede estar relacionado con el momento de la vida de la persona y/o que esté interesada en una vivencia cercana a la naturaleza. Por lo que las memorias generadas en estos viajes podrían motivar un afecto por la localidad y viajes futuros a la misma disfrutando de otro tipo de servicios y/o atracciones.

Las características del predio de CODESAL ofrecen la posibilidad no sólo de sectorizar los campings, sino también orientar la propuesta de acampe a públicos diferentes en cada uno de los campings que hoy en día existen.

Finalmente, en cuanto a los motorhomes es interesante para la ciudad de Colón el caso analizado, al ofrecer un espacio de estas características para evitar que se estacionen en cualquier parte de la localidad y de esa forma ordenar los usos urbanos. No obstante, quienes utilizan el espacio, si bien valoran el mantenimiento del mismo, consideran que son escasos los servicios que ofrece. Por lo cual, en el caso de CODESAL, lo óptimo sería adaptar y sectorizar un área exclusiva para este tipo de público.

i.vi.vii. Pesca deportiva

La pesca deportiva en Entre Ríos ofrece diversas oportunidades, especialmente en la zona del lago de Salto Grande y a lo largo de la costa del río Paraná.

Costa del Río Paraná en Entre Ríos

El río Paraná es reconocido por su abundante riqueza ictícola, siendo un escenario privilegiado para la pesca deportiva en Argentina. Localidades como Paraná y La Paz ofrecen múltiples puntos de acceso para pescadores. En Paraná, sitios como Bajada Grande, Puerto Nuevo y el Complejo Thompson son populares para la pesca de costa. Las especies más comunes en esta región incluyen dorados, bogas, surubíes y patíes. La ciudad de La Paz, por su parte, ha desarrollado una sólida reputación en el ámbito de la pesca deportiva desde la década de 1970, siendo sede de la Fiesta Nacional de Pesca Variada.

Región de Salto, Uruguay, y Localidades Cercanas

En la margen oriental del río Uruguay, la ciudad de Salto, en Uruguay, también ofrece oportunidades para la pesca deportiva. El río Uruguay, en esta zona, presenta aguas claras y correntosas, ideales para especies como el dorado y el surubí. Los eventos en Salto son escasos, la proximidad al lago de Salto Grande y la represa homónima brindan un entorno propicio para la pesca recreativa.

Lago de Salto Grande y La Tortuga Alegre

El Camping de Pesca La Tortuga Alegre, en el Área Sur cedida a CODESAL, es un punto de referencia para pescadores, ofreciendo facilidades para la pesca tanto de costa como embarcada. Las especies predominantes en la zona incluyen dorados, bogas y tarariras. Los que más se destacan son los dorados, que pueden pesar entre 4 kg, hasta 25 kg, convirtiendo a esta zona en un lugar privilegiado para la pesca de esta especie. Anualmente, se celebran eventos como la Fiesta Nacional de Pesca de la Boga y el Torneo de Pesca del Amarillo, que atraen a numerosos aficionados.

A 2km de la Tortuga Alegre se encuentra La Zona Fishing Lodge. Se especializa en ofrecer experiencias de pesca de dorados de gran tamaño, aprovechando su proximidad al embalse de Salto Grande. Los visitantes han elogiado la calidad del servicio y las oportunidades excepcionales de pesca que brinda el lugar.

Conclusiones sobre Pesca deportiva

Como hemos desarrollado, la pesca deportiva en Entre Ríos representa un atractivo significativo dentro de la oferta turística provincial, con diversas zonas que compiten por la atención de los pescadores locales e internacionales. Dentro de este contexto, la región del lago de Salto Grande y el Camping de Pesca La Tortuga Alegre ocupan un lugar destacado, aunque presentan ciertas dificultades que influyen en su posicionamiento frente a otros destinos: el estado actual de las instalaciones y la falta de inversión en infraestructura pueden afectar negativamente su competitividad frente a otros destinos mejor equipados. La Zona Fishing Lodge complementa al Camping, con una opción de pesca deportiva de alta gama y de reconocimiento internacional. Su enfoque en la pesca de dorados de gran porte y la calidad de sus servicios lo posicionan como un destino exclusivo dentro del segmento, diferenciándolo de otras ofertas más accesibles pero menos especializadas.

En síntesis, la región de pesca de Salto Grande cuenta con recursos naturales de gran valor y eventos que contribuyen a su proyección turística. Sin embargo, el desarrollo de infraestructura y servicios turísticos, resulta fundamental para fortalecer su competitividad frente a destinos mejor posicionados en el mercado de la pesca deportiva.

i.vi.viii. Deportes náuticos

El siguiente cuadro presenta un análisis de distintas zonas de Entre Ríos y áreas cercanas con potencial para el desarrollo de deportes náuticos. Se evalúa el

estado actual de la explotación turística y deportiva en cada área, su potencial de crecimiento, los deportes que actualmente se practican y la presencia de prestadores de servicios especializados.

El objetivo de este análisis es identificar oportunidades estratégicas para fortalecer la oferta de turismo deportivo en la región, promoviendo inversiones en infraestructura, eventos y promoción para consolidar estas zonas como referentes en deportes acuáticos.

A través de este relevamiento, se busca generar propuestas que permitan potenciar cada área, mejorar la experiencia de los visitantes y atraer un mayor flujo de turistas nacionales e internacionales interesados en la práctica de deportes náuticos.

Tabla 13. Comparativa de Zonas para Deportes Náuticos en Entre Ríos y Áreas Cercanas

Zona	Explotación Actual	Desarrollo y Potencial	Deportes Náuticos Disponibles	Prestadores de Servicios
Lago de Salto Grande (Ayui, Playa Sol, Playa Las Palmeras, campings, Puerto Luis, Concordia Yacht Club)	Parcialmente explotado. Se realizan algunas actividades recreativas y torneos, pero con baja promoción.	Gran potencial debido a los espacios disponibles. Faltan más infraestructuras y eventos que lo posicionen mejor a nivel turístico.	Natación, kayak, vela, windsurf, stand-up paddle (SUP), esquí acuático, pesca deportiva.	Algunos prestadores en Concordia Yacht Club y empresas locales de turismo, pero falta mayor oferta organizada.
La Tortuga Alegre	En desarrollo, con más enfoque en pesca deportiva que en deportes náuticos.	Potencial para deportes acuáticos si se invierte en infraestructura y promoción.	Pesca deportiva, kayak, paseos en lancha.	Pocos prestadores específicos para deportes náuticos, más enfocados en la pesca.
Costa del Paraná (Victoria, Gualeguay, Rosario del Tala, Paraná)	Moderadamente explotado, con más actividades organizadas.	Buen desarrollo en algunas ciudades, aunque con falta de infraestructura en ciertos sectores.	Kayak, remo, stand-up paddle, navegación, windsurf.	Varias escuelas y clubes de remo en Paraná y Victoria.

Zona	Explotación Actual	Desarrollo y Potencial	Deportes Náuticos Disponibles	Prestadores de Servicios
Salto (Uruguay) y localidades cercanas	Poco explotado en comparación con Concordia.	Tiene potencial por la continuidad del río y la cercanía con Concordia, pero falta inversión en infraestructura.	Pesca deportiva, kayak, paseos en lancha.	Escasa oferta formal de servicios.
Gualeduaychú y Uruguay (río Uruguay en general)	Explotado turísticamente, con actividades recreativas organizadas.	Bien desarrollado, con eventos deportivos y una oferta más diversificada.	Kayak, remo, windsurf, vela.	Varias empresas y clubes náuticos.
Villa Urquiza, Hernandarias, Piedras Blancas (costa del Paraná)	En desarrollo, con clubes y actividades en crecimiento.	Buen potencial, pero falta mayor inversión para eventos de gran escala.	Kayak, remo, kitesurf, navegación.	Algunas empresas y clubes deportivos.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones deportes náuticos

El Lago de Salto Grande, con sus diversas playas (Ayuí, Playa Sol, Playa Las Palmeras), campings, Puerto Luis y el Concordia Yacht Club, presenta un potencial significativo para el desarrollo de los deportes náuticos en la región. Sin embargo, a pesar de sus condiciones naturales favorables y la variedad de actividades que pueden realizarse, su explotación turística sigue siendo parcial. La falta de infraestructura específica, una promoción insuficiente y una oferta limitada de prestadores de servicios especializados restringen su crecimiento y dificultan su consolidación como un destino líder en deportes acuáticos dentro de Entre Ríos.

Por su parte, La Tortuga Alegre posee un fuerte enfoque en la pesca deportiva, lo que la diferencia de otros espacios más diversificados en actividades acuáticas. Si bien su entorno ofrece posibilidades para el crecimiento del turismo deportivo vinculado a deportes náuticos, la falta de inversiones en infraestructura y una menor cantidad de prestadores de servicios limitan su competitividad frente a otras zonas.

En comparación con la costa del río Paraná (Victoria, Gualeguay, Rosario del Tala, Paraná), que cuenta con una explotación moderada y un mayor desarrollo en algunas ciudades, la zona del Lago de Salto Grande presenta un rezago en la organización de eventos deportivos y en la oferta de servicios especializados. Asimismo, la región de Gualeguaychú y el río Uruguay muestran un nivel de desarrollo turístico superior, con una infraestructura consolidada y una oferta diversificada de actividades recreativas y competitivas.

Clubes o Instalaciones deportivas dentro de Concordia

La ciudad de Concordia cuenta con diversas instituciones deportivas que pueden desempeñar un rol clave en el desarrollo y la promoción de los deportes náuticos y actividades recreativas en la región. Estas entidades, que incluyen clubes náuticos, polideportivos y otras instalaciones municipales y privadas, poseen la infraestructura y el conocimiento necesario para fortalecer la oferta de actividades en el Lago de Salto Grande y otras zonas acuáticas cercanas.

A pesar de su potencial, muchas de estas instituciones aún no han desarrollado plenamente su capacidad para impulsar el turismo deportivo, ya sea por falta de promoción, infraestructura específica o programas sistematizados de actividades náuticas. Sin embargo, con una planificación estratégica y alianzas adecuadas, pueden convertirse en actores fundamentales para consolidar a Concordia como un destino destacado para los deportes acuáticos en la región.

- Club Regatas: Tiene Kayak y Hockey
- Club Salto Grande. Tiene su sede en Concordia y el anexo en CODESAL. En la sede se realiza Rugby, Hockey, Natación, Fútbol y tenis.
- Club Hípico: Ofrece natación, tenis y básquet.
- Club Los Yaros: Pileta al aire libre, playones deportivos, canchas de tenis, canchas de paddle, patín de velocidad, arquería.

Instalaciones Municipales:

- Poli funcional: Es un gimnasio.
- Polideportivo: Playones al aire libre, pileta olímpica, pista de atletismo.

Autódromo Ciudad de Concordia: Es el segundo circuito más importante de la provincia tras el Autódromo Ciudad de Paraná. Se puede utilizar para ciclismo o motociclismo.

i.vi.ix. Oferta turística comparada y posicionamiento general

De acuerdo a las características e infraestructura del predio de CODESAL, en el que existen diversas actividades y atracciones que, ya sea dependiendo del mismo gestor o de diferentes, hoy en día funciona de forma individual y aisladas, se verifica un potencial de propuesta articulada entre los anteriores. Esta posibilidad permitiría una propuesta más atractiva en su conjunto, facilitando la difusión y atracción de mayor cantidad de público, como así también de nuevas posibilidades de inversión aún no exploradas o desarrolladas de manera efectiva.

Para analizar y validar su viabilidad analizaremos los casos de complejos turísticos que hoy en día funcionan con cierto nivel de éxito en la provincia o en el departamento de Salto, Uruguay, y que ofrecen productos hoy en día existentes o similares en CODESAL.

- Aurora del Palmar, Ubajay: constituye una de las áreas naturales protegidas de la provincia, con una extensión de 1500 hectáreas. Fue declarada Reserva de Uso Múltiple según la normativa de áreas protegidas de la provincia. Dentro del predio se conservan 200 hectáreas de Palmeras Yatay y se desarrollan actividades productivas de citricultura, forestación, nogales, vitivinicultura y horticultura.

En ese marco ofrece alojamiento en camarotes de vagones de tren, en habitaciones de una antigua casona restaurada y camping. Tanto quienes están alojados como quienes visitan el establecimiento por el día pueden disfrutar del restaurante y la tienda de regionales, piscinas, parrillas, juegos para niños y canchas de diferentes deportes y salón para usos múltiples.

Además ofrece una gran cantidad de actividades que pueden realizarse en la reserva: safari en 4x4, trekking en senderos, cabalgatas guiadas, paseos en canoas por el arroyo El Palmar, avistaje de aves, caminatas interpretativas, campamentos, excursiones nocturnas, biciturismo, visitas a la huerta, talleres de reciclado, fogones, entre otros.

El establecimiento ofrece propuestas de eventos sociales, corporativos, educativos, culturales y deportivos.

El público que asiste principalmente son grupos de estudiantes de diferentes niveles, desde nivel primario hasta universitario y grupos de familias con niños.

- La Aldea Club de Campo, Colón: su predio tiene una extensión de 80 hectáreas donde conviven bosques de eucaliptos, pinos, ñandubas, espinillos y olivares donde se distribuyen cabañas de 5 categorías diferentes para alojamiento turístico. Este complejo además constituye un desarrollo inmobiliario en el que las personas pueden invertir en una fracción de cabaña que pueden usufructuar y obtener una renta.

El complejo sigue los parámetros de un servicio hotelero que provee servicio de cuarto, ropa blanca y diversas actividades durante la temporada alta.

Entre las actividades que pueden realizarse se encuentran: Piscina, actividades de playa, pesca de orilla, tirolesa y puente colgante, paseos en lancha, bicibotes, kayak, arquería, senderismo, cicloturismo, talleres de cocina y manualidades, fogones, astroturismo y muchas otras actividades llevadas adelante por animadores del complejo.

Además cuenta con un restaurante de gran nivel donde también pueden realizarse eventos sociales y corporativos.

Ofrecen diversas propuestas para turismo estudiantil.

El público objetivo que convocan fundamentalmente es familias con niños.

- Altos del Arapey - Club de Golf & Hotel Termal, Termas del Arapey, Uruguay: constituye un hotel 5 estrellas con sistema “All inclusive” abarcando todas las comidas y actividades dentro del establecimiento. Uno de los aspectos fundamentales es que se sirve de un pozo termal propio que sirve a las instalaciones recreativas. Cuenta con 156 habitaciones distribuidas en 3 categorías diferentes donde ofrecen todos los amenities que podrían esperarse en un alojamiento de estas características.

Uno de los aspectos destacados es la recreación, dado que ofrece piscinas de agua termal, spa, fitness center, kids club, paseos a caballo, canoas, clases de golf, diferentes clases de gimnasia como stretching o esferodinamia, clases de baile, campeonatos de fútbol, caminatas y bicicleteadas. En la zona interior hay una sala de juegos, de lectura y microcine. Por las noches realizan shows de música y baile, karaoke o bingo.

También cuentan con actividades con cargo adicional como lo son: visitas a olivares y bodegas, paseos en bote en el río Arapey o pesca en el río Uruguay, visita a freeshops de la ciudad de Bella Unión y clases de golf para jugadores avanzados.

El campo de Golf es de 18 hoyos y 60 hectáreas, está afiliado a la Asociación Uruguaya de Golf y habitualmente se realizan torneos.

Respecto al público corporativo, ofrece salones con gran versatilidad para reuniones, conferencias o eventos sociales para entre 10 y 330 asistentes.

El público objetivo de este establecimiento son familias con niños y parejas.

- Hotel Horacio Quiroga Resort Termal, Salto, Uruguay: ubicado a orillas del lago de Salto Grande sus habitaciones se distribuyen en 4 categorías

diferentes, además de un complejo de cabañas que funciona de forma anexa al hotel. Cuenta con 4 piscinas con agua termal de las cuáles una es cerrada, otra semicerrada y el resto al exterior; spa, parque acuático, restaurantes y salas para congresos y eventos.

Dentro de la misma tarifa el hotel ofrece bicicletas, cabalgatas, canchas de diferentes deportes, sala de juegos interior, playa privada en el lago, parque infantil al aire libre, granja, paseos por el complejo en un tren eléctrico para niños, clases de danza y gimnasia, caminatas, visitas guiadas a la represa, gimnasio, talleres de cocina y manualidades.

Entre las opciones de tarifas se puede contratar desayuno buffet, media pensión o pensión completa.

El público objetivo son familias con niños y parejas.

Conclusiones

Si bien los establecimientos analizados y las actividades que éstos proponen responden a un mismo propietario o administrador, permite evidenciar que las ofertas de diversas actividades articuladas tienen cierto nivel de aceptación entre los turistas y particularmente en el público que mayoritariamente visita la provincia de Entre Ríos.

La realidad de que los productos turísticos sean administrados por más de una persona o empresa implica una dificultad, pero a la vez una ventaja, que podría ser la de ofertar diferentes “pases” o paquetes de actividades implicando un gasto más eficiente por parte de los turistas que lo adquirirían según sus intereses particulares. Esto, a su vez, permite ampliar un poco más el público, para que no alcance el nivel de exclusividad de las referencias analizadas.

Cabe resaltar una vez más el potencial que tiene el predio de CODESAL y sus atracciones al ser comercializados bajo una modalidad articulada entre sus prestadores. De acuerdo a lo descrito en la comparación del posicionamiento de los productos, los espacios que ofrece el predio de CODESAL no son más atractivos que muchos otros referentes de la provincia o región. Sin embargo, sí podría ser una propuesta superadora la comercialización conjunta de buena parte de su oferta.

i.vii. Estadísticas y perfil del turista

i.vii.i. Introducción

En este apartado, se buscará establecer el perfil del visitante del Área Norte administrada por CODESAL.

Por un lado, se recurrirá a estadísticas proporcionadas por la propia administración de CODESAL y por la Dirección de Estadísticas y Censos de la provincia de Entre Ríos, las cuales ofrecen una visión objetiva y detallada de las visitas, tendencias y patrones de comportamiento a lo largo del tiempo. Se disponen de las siguientes series estadísticas:

- Visitación mensual al conjunto de termas de CODESAL desde 2018 a la fecha, con una interrupción entre septiembre y diciembre de 2024 (CODESAL)
- Visitación mensual al producto termas en Concordia, incluyendo Termas de la Vertiente de Concordia, Viracho y Ayuí (Dirección de Estadísticas y Censos de Entre Ríos).
- Datos mensuales desagregados por Termas del Ayuí y Termas de Viracho para 2024 (CODESAL)

Por otro lado, se analizarán los datos de un estudio en las Termas del Ayuí en base a una muestra de 100 casos recolectados entre mayo y diciembre de 2024 que, aunque con las limitaciones que conlleva, ofrece cierto panorama de algunas variables propias de un estudio de perfil del turista. Asimismo, se complementará esta información con conversaciones con actores del predio que ofrecieron su visión acerca del perfil actual del turista.

i.vii.ii. Visitación al conjunto de termas de CODESAL

Entre 2018 y 2024 alrededor de 70.000 personas por año visitaron los complejos termales administrados por CODESAL. Se puede observar un crecimiento sostenido, con excepción de los años 2020 y 2021 producto de la pandemia.

Por su parte, entre 2022 y 2024 la cantidad de visitas a los complejos termales creció alrededor de un 60% en promedio frente a 2019, año previo a la pandemia (ver Figura 21).

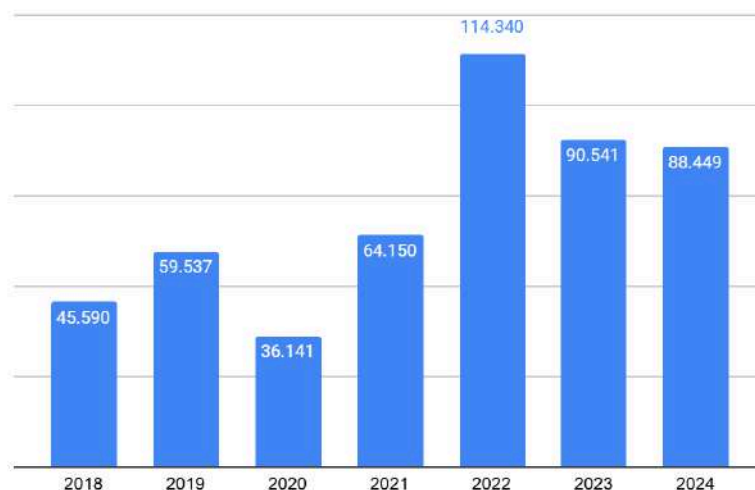


Figura 21. Visitación a los complejos termales Ayuí y Punta Viracho, por año. Años 2018-2024

Fuente: elaboración propia en base a estadísticas CODESAL.

Del total de visitantes que ingresan a los complejos, alrededor del 80% pasan el día en las Termas del Ayuí, mientras que el 20% restante van a las de Punta Viracho.

Por su parte, del total de visitantes un 53% son residentes, mientras que el 47% son turistas. Sin embargo, al interior de cada complejo esos porcentajes cambian. En lo que respecta a las Termas del Ayuí, el 46% son residentes y el 54% turistas, mientras que en las Termas de Punta Viracho más del 70% son residentes, mientras que el 30% son turistas.

i.vii.iii. Procedencia de los visitantes

Según los datos relevados para Termas del Ayuí y como se aprecia en la Figura 22, los principales centros emisores de turistas para este complejo son principalmente la provincia de Buenos Aires, incluyendo a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en este conteo, (47%), seguido de la propia provincia de Entre Ríos (20%), Uruguay (12%) y Córdoba y Santa Fe (ambas con 5% cada una).

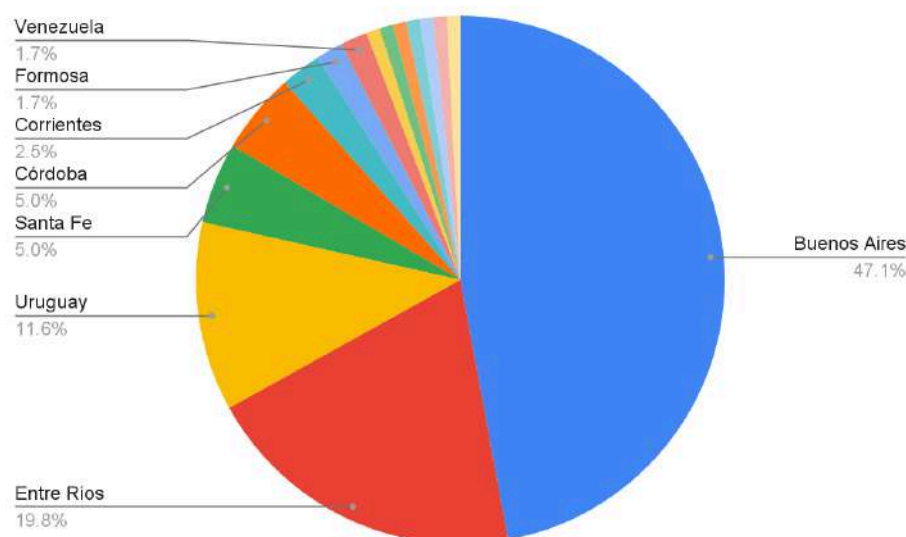


Figura 22. Procedencia de los visitantes de Termas del Ayuí

Fuente: elaboración propia en base a estudio de 100 casos en Termas del Ayuí, CODESAL.

Estos datos demuestran cuáles son los principales mercados sobre los que el complejo tiene influencia y sobre los que sería oportuno enfocarse al menos en una primera instancia. Asimismo, el peso de Buenos Aires, si bien constituye el principal centro emisor de turistas del país por la población que allí reside, resulta revelador desde el punto en que los turistas están dispuestos a recorrer 360 kilómetros o más (la localidad más cercana de la provincia de Buenos Aires es Zárate) para visitar el complejo.

No obstante cabe realizar la salvedad de que debido a los resultados obtenidos en la encuesta, donde se plasmaron respuestas como “Buenos Aires”, “Almagro”, “Avellaneda”, “Necochea”, entre otras; pero ninguna que indique “Ciudad Autónoma de Buenos Aires” o “Capital Federal”; se agrupó a todo resultado que remita a la provincia como a la capital bajo la categoría de “Buenos Aires”. Si bien puede analizarse este dato, sería oportuno contar con una desagregación más específica que permita identificar la zona desde la cual se parte para visitar las Termas del Ayuí.

Un análisis similar cabe para los visitantes de la provincia de Entre Ríos, dado que sería valioso identificar el peso en cantidad de visitantes de las localidades ubicadas en zona de influencia de Concordia. Sin perjuicio de ello, puede inferirse que existe un potencial de crecimiento significativo de los visitantes entrerrianos debido a que podríamos valorar como bajo el porcentaje de turistas en función a la cercanía geográfica.

En el mismo sentido podríamos pensar al público de Santa Fe en primer lugar y de Córdoba en segundo lugar, considerando las variables de cantidad de población, sectores de nivel socioeconómico medio y medio/alto, y cercanía relativa con el destino.

Finalmente, es para destacar la participación de los turistas provenientes de Uruguay dado que, si bien la cercanía es un punto a favor, tanto el tipo de cambio desfavorable, vigente desde el segundo semestre de 2024 para el turismo internacional, como la existencia de productos similares en la zona oriental de la región Salto Grande, constituyeron un condicionante significativo. Para lo cual puede interpretarse como un llamado de atención acerca del interés de este público por el producto termal entrerriano.

i.vii.iv. Rango etario

De los datos obtenidos para 2024, un 80% de los visitantes de los complejos termales fueron mayores y menores hasta 3 años, mientras que casi un 15% fueron jubilados y personas con alguna discapacidad (ver Figura 23).

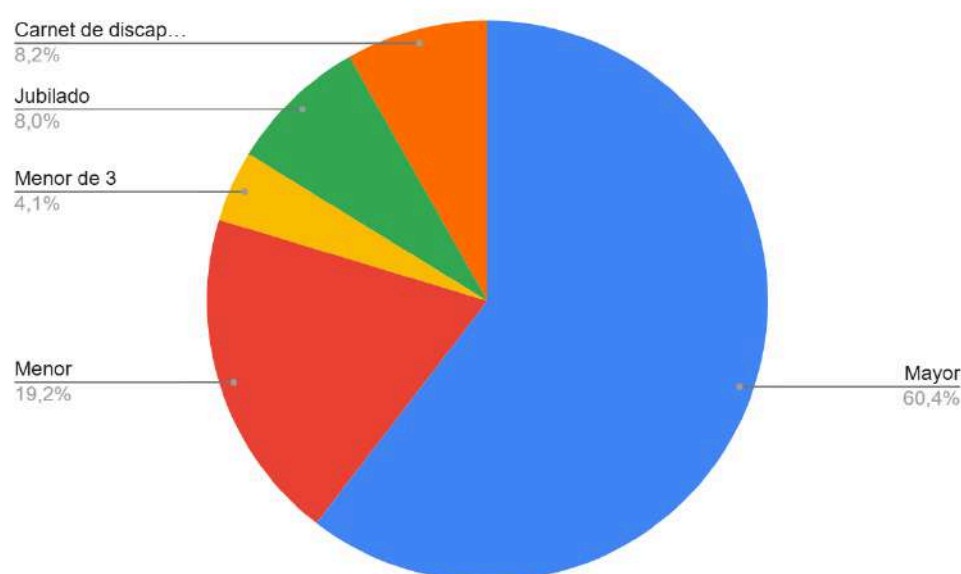


Figura 23. Visitantes a los complejos termales de Ayuí y Punta Viracho, por rango etáreo. Año 2024

Fuente: elaboración propia en base a estudio de 100 casos en Termas del Ayuí, CODESAL.

Al analizar la distribución por edades al interior de cada complejo termal se pueden observar algunas diferencias. Mientras que en las Termas del Ayuí el 25%

son menores (21% menores hasta 3 años y 4% menores de 3 años), en las de Punta Viracho casi el 75% son mayores y jubilados (64% y 10% respectivamente).

i.vii.v. Recurrencia de los visitantes

Casi el 60% de los turistas nunca había visitado el Parque Termal Ayuí, lo cual permite pensar que existe un margen significativo para fidelizar a ese público y lograr que repita la visita (ver Figura 24).

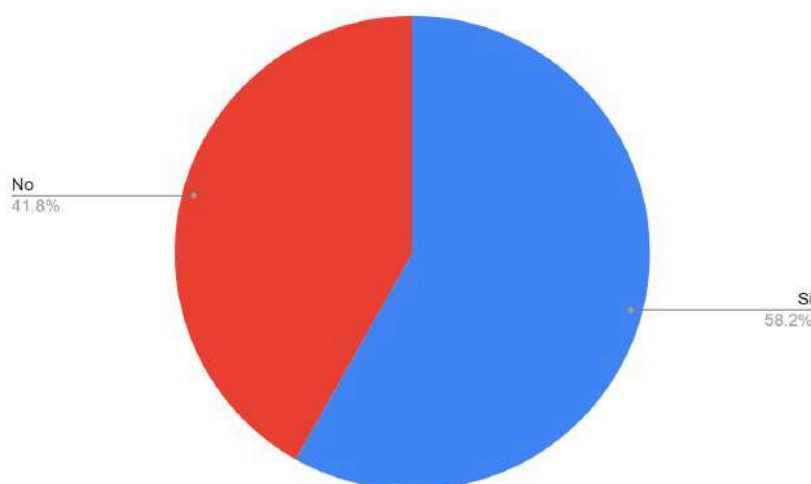


Figura 24. Turistas que visitan por primera vez el Complejo Termas del Ayuí.
Fuente: elaboración propia en base a estudio de 100 casos en Termas del Ayuí, CODESAL.

i.vii.vi. Vías de conocimiento

El hecho de que 6 de cada 10 personas se enteraron del complejo a través de recomendaciones de conocidos pone en evidencia la importancia de ofrecer un servicio de calidad, con instalaciones y equipamientos bien mantenidos (ver Figura 25).

Asimismo, también resulta significativo que 4 de cada 10 personas se informan del complejo a través de las redes sociales, lo que indica que resulta sumamente relevante contar con un plan de comunicación que contemple particularmente este tipo de medio.

Otro indicador a considerar es que, dado el bajo número de personas que visitan el complejo por sugerencia de la Oficina de turismo de Concordia, podría inferirse que los turistas que viajan a Concordia o localidades de la zona, ya tienen decidido visitar las Termas de Ayuí.

Finalmente, los medios tradicionales (Radio y TV) resultan prácticamente irrelevantes en función a las respuestas obtenidas.

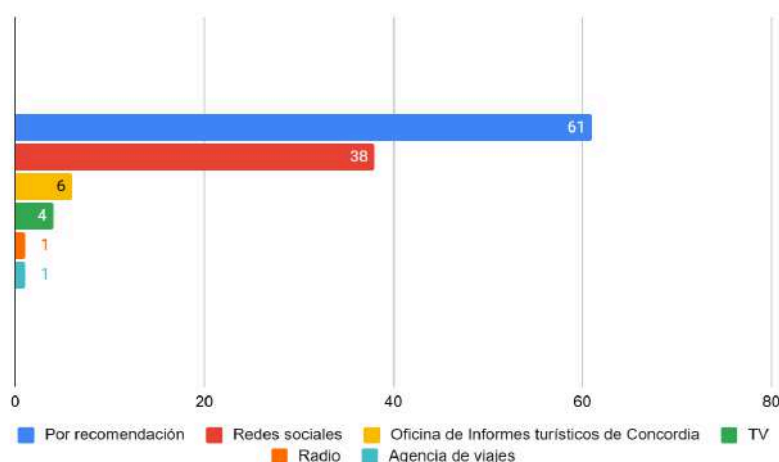


Figura 25. Medio por el cual conoció el Complejo Termas del Ayuí.

Fuente: elaboración propia en base a estudio de 100 casos en Termas del Ayuí, CODESAL.

i.vii.vii Permanencia de los visitantes

El 67% de los turistas pernoctan al menos una noche en Concordia, lo que indicaría como una oportunidad ampliar la oferta de alojamiento en el propio predio de CODESAL. El 33% restante no pernocta en el destino (ver Figura 26). Sería interesante identificar en qué medida este porcentaje responde a visitantes que residen relativamente cerca del complejo, teniendo la posibilidad de ir y volver por el día; o si tal vez, alguna medida de esta porción responde a personas que están viajando con destino final en otra localidad y aprovechan para realizar una visita “de paso”.

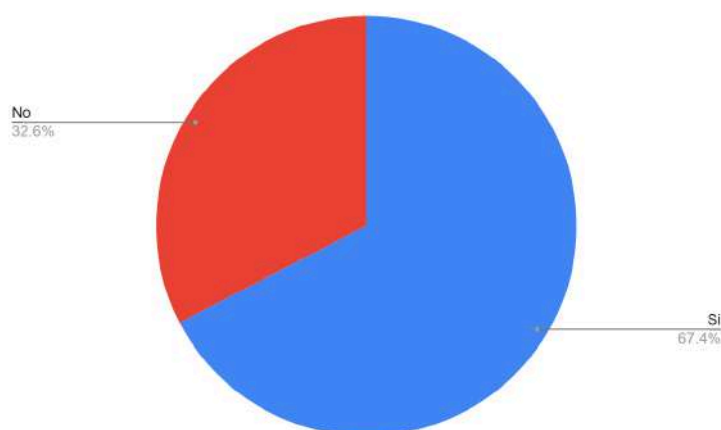


Figura 26. Visitantes que pernoctan

Fuente: elaboración propia en base a estudio de 100 casos en Termas del Ayuí, CODESAL.

i.vii.viii. Motivaciones

Respecto a las motivaciones de visita al destino, donde se encuentra la visita al complejo como una de sus actividades, 4 de cada 5 lo hace por motivo de ocio y sólo 1 de cada 5 por visita a familiares o amigos, lo cual podría indicar un potencial de tracción por parte de los residentes de la localidad de Concordia invitando a sus familiares y amigos que se encuentran de visita a disfrutar del complejo (ver figura 27 a continuación).

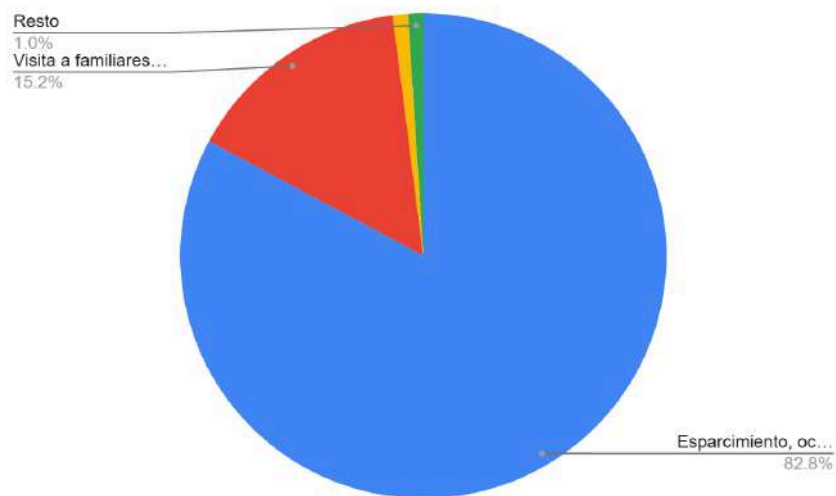


Figura 27. Motivo de la visita

Fuente: elaboración propia en base a estudio de 100 casos en Termas del Ayuí, CODESAL.

En cuanto a los servicios que ofrece el complejo, es razonable que el 93% haya manifestado utilizar los sanitarios. Sin embargo, podría considerarse un número significativo que el 65% haya requerido los servicios del restaurante, como también el de información turística (Ver Figura 28).

En cuanto a los masajes y alquiler de batas, por un lado, podría inferirse que existe una vinculación estrecha entre ambos servicios. Por otro lado, que podría existir un margen potencial de crecimiento en la oferta de este servicio.

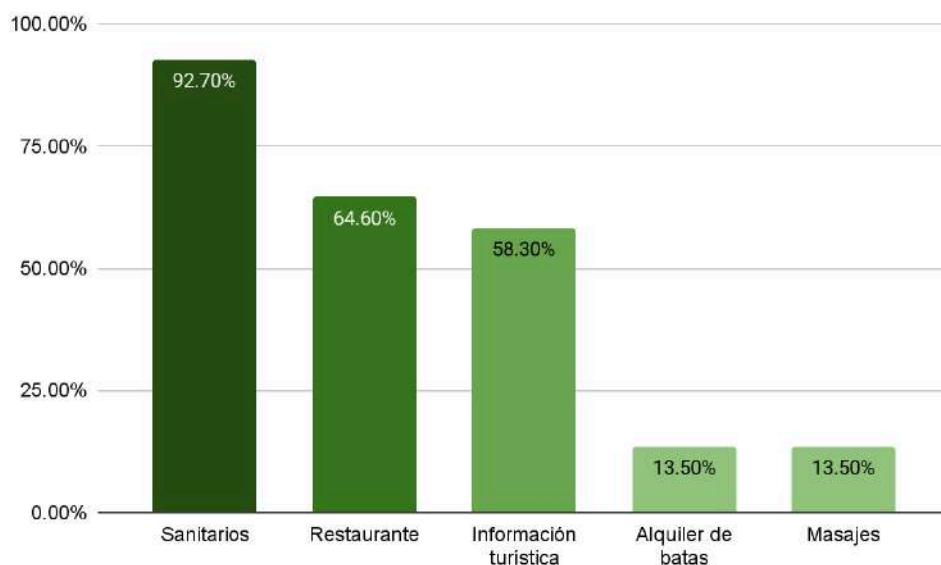


Figura 28. Servicios utilizados en el complejo

Fuente: elaboración propia en base a estudio de 100 casos en Termas del Ayuí, CODESAL.

De acuerdo a los datos que se pueden observar en la Figura 29, las piscinas pasivas son las más utilizadas en el complejo (81,1%), seguido del Parque acuático (53,3%). El Parque aéreo es la actividad menos elegida dentro del complejo, probablemente porque, además de que se debe a turismo aventura, cuenta con limitaciones de horarios, condición física y edad, mayores que las del Parque acuático.

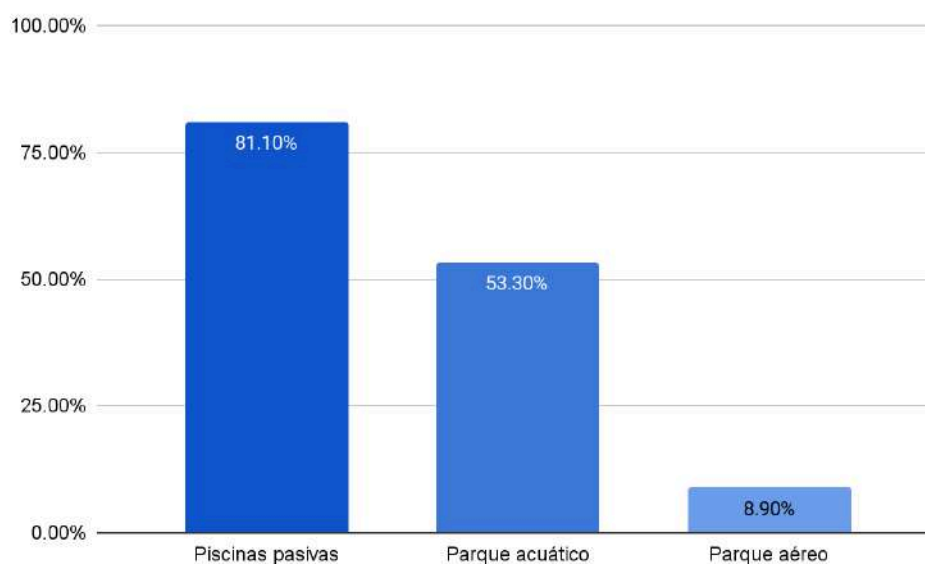


Figura 29. Actividades elegidas dentro del complejo

Fuente: elaboración propia

i.vii.ix. Participación de mercado

Si se analizan los datos desde 2021 a la fecha, se puede observar que el producto termal de Concordia captura cerca del 10% de los visitantes a termas en Entre Ríos.

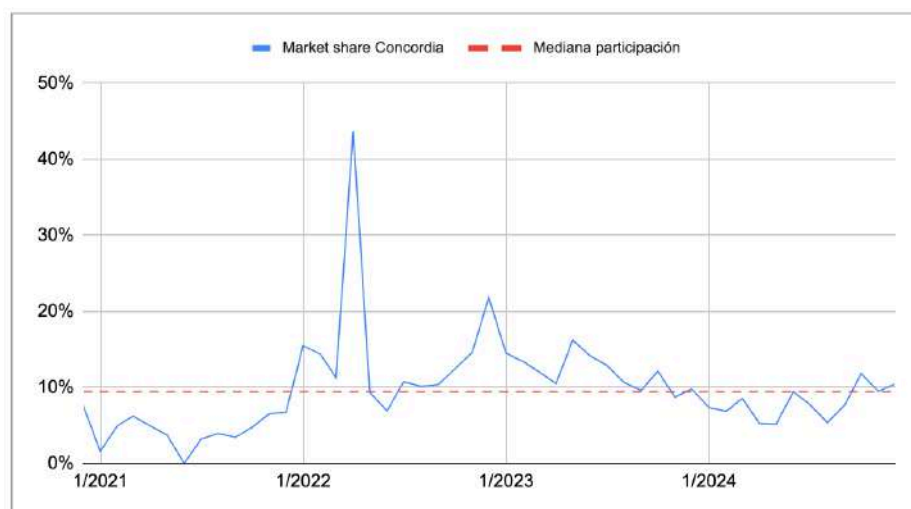


Figura 30. Market share producto termal Concordia vs total Entre Ríos

Fuente: elaboración propia en base a la Dirección General de Estadísticas y Censos de Entre Ríos

A su vez y analizando los datos de 2024, podemos concluir que las termas de CODESAL capturan entre el 71% y el 30% del total de los visitantes a las termas de Concordia, con el pico en el verano y el mínimo en el mes de junio.

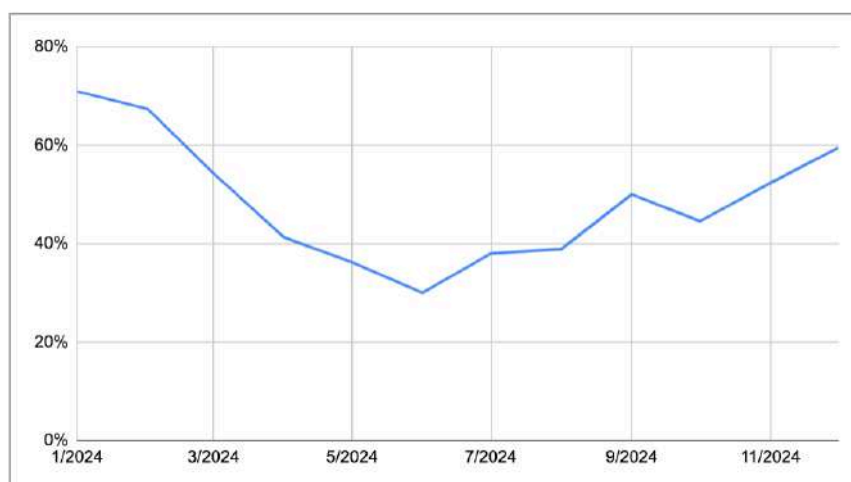


Figura 31. Market share producto termal CODESAL vs total Concordia

Fuente: elaboración propia en base a la Dirección General de Estadísticas y Censos de Entre Ríos

Específicamente, los turistas prefieren visitar las termas de CODESAL en los meses de primavera y verano (alcanzando picos de 20.000 visitantes mensuales), siendo el complejo Termas del Ayuí el más elegido. Es importante destacar que la visitación a las Termas de Punta Viracho durante el invierno es prácticamente nula.

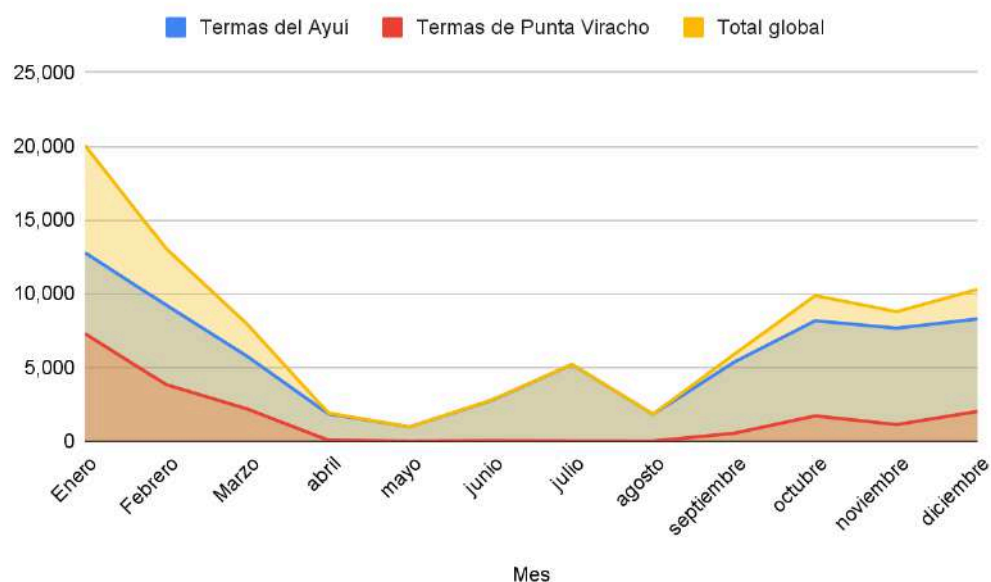


Figura 32. Ingresos de visitantes registrados en Termas del Ayuí, Termas de Punta Viracho y Total consolidado. Año 2024

Fuente: elaboración propia en base a CODESAL.

i.vii.x. Conclusiones

Las estadísticas permiten arribar a un perfil bien diferenciado entre las dos termas. Las Termas del Ayuí, la más popular de las dos termas, es frecuentada por un público más joven y con una distribución más homogénea entre residentes y turistas. Es probable que el parque acuático y el espacio con parrilleros y mesas sea atractivo para familias. En las de Punta Viracho, casi el 75% son mayores y jubilados (64% y 10% respectivamente) y con un fuerte componente de residentes.

En cuanto a la estacionalidad, Las Termas de Punta Viracho prácticamente no reciben visitantes durante el invierno, mientras que el Parque Termal Ayuí tiene visitantes durante todo el año.

Estos factores son centrales y deben ser tenidos en cuenta a la hora de reforzar la diferenciación entre los dos productos en el futuro.

i.viii. Experiencia del visitante

Tener en cuenta la experiencia del visitante es fundamental para diseñar y promover la mejora en el predio. Garantizar una experiencia plena y acorde a las expectativas del visitante posibilita el posicionamiento del destino, su visibilidad y su sostenibilidad durante el tiempo. En el caso de CODESAL es necesario entender cómo los turistas perciben su visita para mejorar la oferta.

A continuación se analiza la experiencia del visitante en el perilago teniendo en cuenta los siguientes aspectos: alojamiento, la experiencia termal, servicios e instalaciones. Se utilizaron dos fuentes principales: por un lado una encuesta realizada por CODESAL a 100 personas que visitaron las Termas del Ayuí en el año 2024; por el otro, se recopilaron las opiniones de distintos sitios del perilago, ya sean campings, playas, termas, parque acuático considerando los factores mencionados anteriormente.

En cuanto a las sugerencias ofrecidas por las personas que respondieron la encuesta podemos diferenciarlas en 4 grupos. En primer lugar, relacionada a la demanda de opciones de alojamiento en el predio: “Estacionamiento para Motorhome”, “Cabañas” y “Hotel dentro del predio”. En segundo lugar, referidas a la experiencia termal: “Piletas techadas”, “Gomones”, “Piscinas más profundas” y “Extensión de horarios”. En tercer lugar, relacionado a los servicios que ofrece o podría ofrecer el predio: “Wifi”, “Más duchas en los baños”, “Refugios/lockers para pertenencias de los turistas”, “Quinchos/parrillas”, “Carga de celulares”, “Agregar sombrillas”, “Servicio de transporte” y “Tienda de recuerdos”. Por último, sobre las condiciones de las instalaciones: “Arreglar baño de parque acuático” y “Alfombra antideslizante en la ducha”.

La fuente de “reviews” de Google se encuentran compartimentadas, es decir no hay un solo sitio del perilago en el que los visitantes puedan volcar sus opiniones, sino que hay 20 lugares entre ambas penínsulas que corresponden a playas, campings, miradores, termas, club y alojamiento. Para facilitar el análisis, se agruparon las playas y miradores, y se tuvo en cuenta de forma independiente al resto de los sitios. Por otro lado, solo se consideraron las opiniones vertidas en el último año a la fecha de la presentación de este informe. Vale puntualizar que debido al cierre momentáneo del camping Las Palmeras y el Hotel Ayui Resort no se hizo sobre ellos el informe correspondiente.

En las playas y miradores (Bonita, Sol, Los Médicos, Escondida, Península Soler, Bahía Garrafas y Mirador del Lago) se hizo foco en los servicios ofrecidos y en las condiciones de las instalaciones. En primer lugar, hay varias menciones a la “falta de sombra” y, por otro lado, a que haya más “puestos para comer o comprar algo”. En cuanto a las instalaciones, las críticas se centraron en la “suciedad de los

baños”, la falta de ellos y se reclamó por más duchas, y una “necesidad de infraestructura” en general.. Por último, es importante aludir a los aspectos positivos de las reviews. Todas las playas tienen una puntuación por encima de 4.1 y, entre otros elementos, se valora la belleza del paisaje, la limpieza de las playas y la tranquilidad que ofrecen los lugares.

El Camping y Termas Punta Viracho están agrupados en una sola unidad en Google Maps. En lo referido a la experiencia termal, se menciona “el agua sucia” y la “suciedad” en los espacios verdes y en los baños. Además se dice que “no están claros los horarios de apertura”. Por otra parte, se solicita más instalaciones como parrillas y un buen funcionamiento de las duchas. En el mismo sentido se pide por servicios como una mejor proveeduría, conexión de internet y que esté más claro los espacios para acampar. Este lugar tiene una valoración de 4.4 sobre más de 1200 opiniones. Se muestra como aspectos positivos la atención y predisposición de los empleados, las piletas, las vistas y el contacto con la naturaleza.

Las Termas y Parque Acuático del Ayuí tiene una valoración de 4.5 sobre más de 3000 opiniones. Haciendo foco en las recibidas el último año, es posible notar que en cuanto a la experiencia termal se menciona la necesidad de “piletas de agua fría para el verano”, una “mala atención” por parte del personal y la “suciedad” de algunas piscinas. Una mirada a las instalaciones visibilizan el reclamo por más baños y con más limpieza, que instalen “advertencias en algunos toboganes”, que los juegos están en mal estado o clausurado y una “falta de mantenimiento” en general. También se pide por servicios como mejores opciones de restaurante debido a “la mala calidad de la comida”, más reposeras y batas, “mayor seguridad” y que los días de semana el transporte público llegue al predio. Se hace notar que en los últimos seis meses (teniendo como fecha de referencia la publicación de este informe) las opiniones negativas fueron en aumento, pero se valora la naturaleza del predio, las opciones para niños y la familia, las piletas con aguas termales y los precios accesibles.

Por último en cuanto a Ayuí Aventura y el Concordia Yacht Club no hay suficientes opiniones en el último año, ni tampoco mencionan reclamos puntuales.

i.ix. Tendencias del sector

i.ix.i. Introducción

En los últimos años, fundamentalmente luego de la pandemia del COVID-19, el sector turístico profundizó algunas tendencias que ya venían en aumento. La búsqueda por espacios abiertos para actividades al aire libre y experiencias que

tengan en cuenta el cuidado del medio ambiente se fortalecieron en el último lustro. Al mismo tiempo, la Organización Mundial del Turismo hace foco en los proyectos y políticas turísticas que promuevan un turismo responsable, inclusivo, con sostenibilidad ambiental y que impacte de forma positiva en las comunidades locales. Esto se encuentra en línea con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Al mismo tiempo, se considera a la innovación como central para un crecimiento responsable del sector (OMT).

En particular, el área administrada por CODESAL presenta una gama de posibilidades para impulsar y profundizar en algunas de las tendencias turísticas que se encuentran en ascenso.

i.ixi.ii. Desconexión, actividades al aire libre

En la última feria World Travel Market (WTM), realizada en noviembre de 2024 en Londres, se destacó que los turistas están en búsqueda de experiencias donde la naturaleza sea la protagonista, les genere bienestar y puedan desconectarse de forma real. Además, encontrar vivencias en noches claras y estrelladas es otra de las ofertas que cada vez los viajeros exigen más. En línea con esta tendencia, los turistas cada vez buscan destinos menos conocidos y poco concurridos.

Argentina no escapa de estas tendencias globales. El Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación publicó en noviembre del 2023 información estadística sobre el Turismo Naturaleza del año anterior. Este informe se realizó en base a la Encuesta de Turismo Internacional (ETI) para turistas no residentes y la Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH) para turistas residentes.

Algunos datos que visibilizan la importancia en ascenso de este tipo de turismo muestran que en el año 2018 el 18,4% de los turistas nacionales habían realizado alguna actividad referida a este tipo de turismo. Ahora bien, esta cifra aumentó a un 31% durante el 2022. Según el informe citado, el 20,3% de los turistas residentes que viajaron al Litoral realizaron esta actividad. A su vez, la gran mayoría (68,9%) de los que eligen este tipo de turismo se movilizan en automóvil, lo que concuerda con la idea de que son viajeros que buscan experiencias particulares.

Las actividades de turismo de naturaleza realizadas por los turistas residentes indican que: un 20,1% visitaron parques nacionales o provinciales, reservas, etc.; el 9,6% hicieron deportes de aventura como mountain bike, montañismo, rafting, travesías, ala delta, entre otras; un 8,4% visitó espacios rurales como estancias y granjas; el 5,6% hizo otras actividades en espacios abiertos; y el 1% realizó deportes de nieve.

En cuanto a los turistas internacionales, las cifras de viajeros que realizaron actividades relacionadas con el turismo de naturaleza fue de un 22,2% para el 2018, y de un 31,9% en el 2022. Al igual que con los turistas nacionales, el interés por un contacto más cercano con los ambientes naturales aumentó más de un 10%. Por otra parte, los visitantes del exterior tomaron la decisión de viajar a nuestro país ese año por dos factores principales: los valores culturales (39,9%) y la diversidad de naturaleza y paisaje (29,4%).

i.ix.iii. Motorhome

El turismo en motorhomes es una tendencia de crecimiento a nivel mundial que se acentuó luego del COVID-19. Alineado con la preferencia por los destinos naturales, también busca el contacto con las comunidades locales y que el impacto sobre el ambiente sea menor. En Estados Unidos, Australia y Europa es un turismo que se encuentra fuertemente desarrollado, con una infraestructura acorde a la demanda.

Según el informe de Turismo en Motorhomes, elaborado por la Secretaría de Turismo y Deportes de la Nación (2024), en Argentina esta actividad es incipiente. En los últimos años es posible notar la aparición de distintos actores privados que tienen propuestas de alquiler de motorhome, así como en la construcción de estos vehículos. Sin embargo, no se acompaña con una infraestructura adecuada para que puedan instalarse y pernoctar durante los viajes. Se hace necesario que se desarrollen parques o campings para motorhomes.

La naturaleza de la Argentina y su red vial, que conecta lugares únicos, permite que haya un claro potencial para el desarrollo de este tipo de turismo. La provincia de Entre Ríos, en particular el peritaje, puede aprovechar su ubicación estratégica cercana a la Ruta Nacional 14 para ser un posible lugar de detención y pernocte camino a Iguazú, Brasil, Los Esteros del Iberá o Buenos Aires, entre otros destinos.

En líneas generales, los campings y estacionamientos para motorhomes tienen que contar con una infraestructura básica, como suministro de agua potable y desagote de aguas negras y grises, además de electricidad. Por otra parte, es ideal que estén cerca de atractivos turísticos y senderos. Las duchas, restaurantes, áreas recreativas y piletas, entre otros servicios, también son valorados por las personas que realizan sus viajes en motorhome (Secretaría de Turismo y Deportes de la Nación, 2024).

i.ix.iv. Gastronomía, patios gastronómicos / Centro comercial / feria

La gastronomía se vuelve central en las experiencias de los viajeros. En los últimos tiempos, se comenzó a valorizar la cocina regional y que sabores locales acerquen al turista a la cultura de la región. La Organización Mundial del Turismo impulsa abiertamente este tipo de turismo, destacando que el territorio determina los productos, las técnicas y platos ofrecidos definiendo la identidad local. Además, la economía local puede verse beneficiada con el surgimiento de una oferta de locales gastronómicos, polos y ferias o festivales cuya temática central sea la comida (OMT, 2024).

Siguiendo el informe sobre Turismo Gastronómico de la Secretaría de Turismo y Deportes de la Nación del año 2024, en Argentina se combinan actividades productivas, como la agroganadería, vitivinicultura o pesca, entre otras, con visitas turísticas. Algunas producciones están orientadas al mercado externo o interno, mientras que, al mismo tiempo, es posible que los turistas conozcan el proceso productivo en sus campos o plantas industriales. Otros emprendimientos tienen como modelo de negocio realizar sus productos exclusivamente para los turistas y, en algunos casos, también ofrecer alojamientos.

Solo por mencionar algunos ejemplos, el enogastroturismo es uno de los productos más desarrollados, fundamentalmente en las provincias de Mendoza, San Juan y Salta. Otro es el de la yerba mate, principalmente en el Establecimiento Las Marías, en Corrientes. En Tierra del Fuego es significativo la consolidación de Puerto Almanza como una propuesta gastronómica de nivel internacional en relación con la pesca artesanal de la centolla.

Entre Ríos presenta algunas propuestas incipientes de enogastroturismo, como también una red de almacenes de campo y pulperías que le aportan identidad a la región. La presencia de las aldeas alemanas en el margen oeste de la provincia son un caso a tener en cuenta.

Considerando la ubicación del perillago, es posible profundizar el desarrollo de los diversos tipos de negocios que están vinculados al enoturismo, “restaurantes como los de campo, pulperías, mercados gastronómicos, foodtrucks de comida al paso, ferias, diseño de rutas productivas, visitas guiadas a emprendimientos productivos, entre otros” (Secretaría de Turismo y Deportes de la Nación, 2024).

i.x. Análisis y resultados

i.x.i. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica fundamental para comprender la situación actual de cualquier organización o proyecto. En este caso, se llevará a cabo un análisis FODA

con el objetivo de identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan a las distintas áreas administradas por CODESAL. A través de este análisis, se busca proporcionar una visión clara de las fortalezas que pueden aprovecharse, las oportunidades que se presentan en el entorno, las debilidades que deben ser abordadas y las amenazas que podrían poner en riesgo su éxito. Este enfoque permitirá desarrollar estrategias más efectivas para mejorar su posicionamiento y sostenibilidad a largo plazo.

Fortalezas

- Atractivo natural con una localización privilegiada junto al Lago/ Embalse y hermosos paisajes.
- Atardeceres: por la orientación de las penínsulas, se puede disfrutar de la puesta del sol.
- Mayor disponibilidad de sombra que en otros balnearios o termas.
- Atractivo durante todo el año: posibilidad de combinar turismo deportivo con termalismo, ecoturismo y turismo de bienestar.
- Conectividad: a pocos kilómetros de la ruta 14 y corredor del Mercosur. Buenos accesos y posibilidad de acceder desde la ruta sin pasar por Concordia.
- Conexión con colectivos urbanos desde el centro de Concordia.
- Cercanía con Salto (Uruguay): permite captar público internacional.
- Historia y pertenencia: es un espacio importante para la población de Concordia y de la provincia de Entre Ríos.
- Diversidad de propuestas: múltiples actividades para realizar a pocos metros, incluyendo playas, termas, parque aéreo, parrilleros, catamarán, etc.
- Complementariedad: posibilidad de realizar otras actividades en zonas aledañas con otras opciones turísticas (museo, viñedos, turismo rural, etc.)
- Parque Acuático: permite ampliar el público y atraer familias, niños y adolescentes.
- El tamaño y la disposición de las atracciones de ambos complejos termales facilita el disfrute de toda la propuesta del lugar. Infraestructura superior a las otras termas de la zona (Ej. baños, guardavidas homologados, enfermería, seguridad, etc.)
- Buen alumbrado nocturno.
- Puertos y excursiones en catamarán: posibilidad de realizar actividades en el agua.

- Control de incendios: camionetas de CTM-Salto Grande con equipos circulando en forma continua.
- Plan de Manejo del Perilago: contiene además un Plan de Manejo del Fuego para implementar con línea de base de relevamiento de flora y fauna.
- Programa de Vigilancia de Playas desarrollado por CTM SG y CARU, activo
- Potencial del predio para eventos deportivos: condiciones óptimas para competencias de triatlón, natación en aguas abiertas, regatas, windsurf y otros deportes.

Debilidades

- Legal: procesos de recuperación de predios e historial de problemas con concesiones.
- Cohesión Turística: falta de coordinación con la Municipalidad de Concordia.
- Comunicación: es dispar y poco clara, tanto en medios digitales como en cartelería en el destino.
- Ineficiencia en el manejo de las alianzas para eventos.
- Escaso lugar para el esparcimiento al aire libre en las Termas del Ayuí.
- Precio: el costo de ingreso es más alto que en otras termas.
- Horarios de apertura: tienen menos horas de servicios que las termas aledañas.
- Falta del cobro de un ingreso unificado que facilite la visita a más de una atracción dentro del predio.
- Baja oferta gastronómica.
- Falta de gestión del área natural para transformarlo en un atractivo turístico de naturaleza (miradores, senderos, cartelería, manejo de área natural).
- Calidad del agua: presencia de blooms algales y bacterias coliformes en playas.
- Falta de capacidad hotelera: no hay opciones de alojamiento dentro del complejo, más allá del camping.
- La imagen de CODESAL está ligada a la política y no al turismo.
- Falta de formalidad en la oferta gastronómica: vendedores ambulantes o foodtrucks sin habilitación.
- Falta de planificación estratégica y cambios de gestión imposibilitan generar condiciones de largo plazo para fortalecer la inversión.
- Falta de áreas delimitadas para la práctica de deportes.

- Falta de infraestructura específica para eventos deportivos: necesidad de mejoras en muelles, señalización, accesos y servicios para grandes competencias.
- Poca oferta de servicios especializados para deportistas: falta de centros de entrenamiento, alquiler de equipos de alto nivel y asesoramiento técnico.
- Conexión con línea urbana de colectivo funciona sólo durante el verano.
- Baja señal de telefonía móvil en algunas zonas del predio
- Deficiente recolección de basura.
- Deficiente seguridad en el predio y en especial en las zonas recuperadas.

Oportunidades

- Desarrollo un hotel 4 estrellas en un entorno natural y con múltiples actividades.
- Desarrollo de un calendario de eventos optimizado que responda tanto a las características naturales y ciclos de biodiversidad del predio, como a los diferentes perfiles de visitantes, para mejorar la distribución de la visitación a lo largo del año y asegurar un flujo turístico constante y sostenible.
- Desarrollo de más actividades de turismo activo/naturaleza y de fortalecer la asociación comunicacional del lugar con un área con atractivo natural.
- Desarrollo de opciones gastronómicas, incluyendo Foodtrucks y venta organizada.
- Especies de aves amenazadas (Pato real), vulnerables (Tortuga pintada y lobito de río), endémicas y vulnerables (tucu tucu), atractivas (águila pescadora) de fácil avistamiento en el perillago para desarrollo de Turismo de Naturaleza.
- Posibilidad de focalizar en grupos específicos: estudiantes, turismo de reuniones, turismo social, etc
- Oportunidad de mejora de infraestructura para motorhomes.
- Alianzas para la realización de eventos para mejorar la organización y la retribución que se obtiene por los mismos.
- El nuevo aeropuerto puede incrementar el flujo de visitantes locales e internacionales.

- Tendencia creciente del turismo deportivo. Mayor interés global por experiencias activas y al aire libre.
- Desarrollo de circuitos turísticos deportivos. Creación de rutas para ciclismo, running y deportes acuáticos que potencien la oferta regional.
- Desarrollo de piletas de agua fría en zonas del predio dónde no las hay (playas, campings, etc) para que los turistas se puedan refrescar al no poder utilizar las aguas naturales que no están en estado sanitario para uso recreativo.

Amenazas

- Inundaciones por subida de la cota del embalse.
- Alto riesgo de incendio por falta de manejo de forestación (raleos, limpieza de necromasa).
- Factores climáticos adversos: sequías, crecidas y altas temperaturas, ligadas a blooms algales, del lago pueden afectar la planificación de eventos y actividades acuáticas.
- Apreciación del tipo de cambio real: facilidad del cruce a Uruguay hace que el flujo de visitantes desde y hacia Uruguay sea volátil
- Competencia por parte de las Termas de Concordia.
- Inversión en zonas aledañas, podrían generar migración del turista actual hacia otros destinos.
- Cambios de gestión que afecten al plan estratégico a largo plazo.

i.xi. Conclusiones

El predio administrado por CODESAL posee un enorme potencial para consolidarse como un destino turístico integral que articule una variada oferta de servicios, actividades deportivas y productos turísticos en un mismo espacio. A diferencia de otros destinos donde estos productos se encuentran dispersos y gestionados por diferentes actores, CODESAL tiene la ventaja competitiva de poder ofrecer una experiencia unificada, maximizando el tiempo de estadía de los visitantes y facilitando la organización y comunicación de la oferta.

Con más de 500 hectáreas actualmente subutilizadas, existe la oportunidad de ordenarlas y realizar una zonificación para diversificar y complementar la oferta. La posibilidad de delimitar áreas específicas para cada tipo de actividad facilitaría la

planificación y el desarrollo sostenible del predio, optimizando el uso de los espacios y garantizando experiencias de calidad para los visitantes.

El entorno natural del predio representa un atractivo clave para el nuevo perfil de turista post-pandemia, quien prioriza el contacto con la naturaleza y la tranquilidad de destinos no masificados. Este factor se potencia con la creciente demanda de espacios adaptados para motorhomes y el turismo itinerante, una tendencia en expansión que podría ser captada mediante la mejora de infraestructura y servicios específicos para este segmento. También sería deseable diversificar las opciones para la práctica de actividades en la naturaleza, como senderismo, cicloturismo, observación de aves, entre otras.

Otra de las grandes oportunidades radica en la posibilidad de organizar eventos deportivos y culturales a lo largo del año. Mediante alianzas estratégicas con instituciones, clubes y otros actores clave, se pueden atraer diferentes tipos de turistas según el evento, contribuyendo a desestacionalizar la afluencia de visitantes y generando un flujo constante de público en todas las temporadas.

En virtud de capitalizar el potencial turístico y ampliar las oportunidades de ingresos para el complejo, es clave el desarrollo de una oferta de alojamiento diversificada dentro del predio. Esto debe incluir desde la mejora de infraestructura en los campings existentes y la puesta en funcionamiento del Hotel Ayuí hasta la evaluación de otras opciones para distintos segmentos de turistas como cabañas, glampings o dormis, por citar algunos ejemplos.

Un aspecto fundamental para consolidar el posicionamiento del predio como un destino en sí mismo es la creación de una marca paraguas que unifique toda la oferta bajo una identidad clara y atractiva. Esto permitiría generar un mayor reconocimiento, facilitar la promoción y garantizar una comunicación coherente tanto dentro como fuera del predio. En este sentido, una estrategia de comunicación integral resulta clave para mejorar la visibilidad y atracción del destino. Es necesario fortalecer la difusión en medios digitales y tradicionales, además de optimizar la cartelería y la señalización interna para mejorar la experiencia del visitante.

El contexto actual también ofrece oportunidades favorables para el crecimiento del predio. La apertura del nuevo aeropuerto en Concordia incrementará el flujo de turistas nacionales e internacionales, lo que refuerza la necesidad de consolidar una oferta robusta y diferenciadora.

En cuanto al perfil de turistas objetivo, la diversidad de propuestas del predio permite pensar en distintas estrategias que logren:

1. Consolidar al predio en un punto de referencia para los habitantes de Concordia como lugar de esparcimiento y disfrute en los sectores de uso público (como playas, parrilleros, sectores con sombra), para la práctica de deportes

(running, cicloturismo y deportes acuáticos) y también para el disfrute de las termas, el parque acuático y el parque aéreo, entre otras.

2. Atraer turistas de otras ciudades que buscan un lugar con múltiples propuestas. En particular familias con niños. Con este fin, sería deseable trabajar en descuentos para grupos familiares y la creación de pases que contemplen estadías largas y el uso de más de uno de los servicios y productos por parte de los visitantes. El turismo estudiantil también resulta una opción atractiva para capitalizar los múltiples productos y servicios que se ofrecen dentro del predio.

3. En cuanto al turismo internacional, el Área Sur (actualmente La Tortuga Alegre) es la que mayor potencial posee. El potencial del Área Norte se limita más a la atracción de turistas uruguayos, pero la baja disponibilidad de opciones de alojamiento y el tipo de cambio desfavorable se transforman en limitantes en la actualidad.

En términos de sostenibilidad y seguridad, es fundamental mejorar la gestión ambiental y la infraestructura de servicios para garantizar un desarrollo ordenado y atractivo. La optimización de la recolección de residuos, la mejora en la seguridad del predio y la inversión en infraestructura deportiva y recreativa son aspectos clave para potenciar el atractivo del destino.

Para lograr un desarrollo rápido y efectivo del predio, resulta clave la atracción de inversión privada que complemente y potencie la inversión pública. La participación de actores privados permitirá acelerar la implementación de infraestructura y servicios de calidad, diversificando la oferta y generando empleo local. Para ello, es fundamental establecer un marco legal claro y ordenado que brinde seguridad jurídica a los inversores y facilite la gestión de concesiones y acuerdos estratégicos. Asimismo, la posibilidad de otorgar incentivos a grandes inversiones privadas, como así también pensar y diseñar herramientas de financiamiento específicas para pequeños emprendedores resulta fundamental a la hora de pensar en el desarrollo de prestadores turísticos dentro del predio que sean capaces de llevar adelante las distintas actividades y productos que se pretenden fomentar.

En conclusión, el predio administrado por CODESAL tiene la oportunidad de transformarse en un destino turístico de referencia mediante una planificación estratégica que integre su oferta, potencie su entorno natural y desarrolle una identidad fuerte y atractiva. La combinación de una infraestructura optimizada, una oferta variada y una comunicación efectiva permitirá consolidarlo como un espacio único, atractivo y competitivo dentro del panorama turístico regional.

ii. MÓDULO II: ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

ii.i Caracterización ambiental del Área Norte o Perilago

ii.i.i. Ambientes

El Área Norte del predio de CODESAL ocupa unas 297 hectáreas sobre el perilago del embalse de la represa de Salto Grande. Si bien la mayor parte del predio se encuentran cubiertas por antiguas forestaciones de especies exóticas como pinos spp y eucaliptus spp (Unidad Ambiental (UA) Pino y Eucalipto, con el 54,19% (Etchepare; 2023)), aún resguarda interesantes sectores de ambientes y especies nativas típicos de las ecorregiones del espinal y de la selva paranaense.

Se destaca la palmera yatay (*Butia yatay*), palmera protegida desde 1960 por resolución n°166 por la Dirección de Agricultura, Forestación y Bosques, Tierras y Colonias de Entre Ríos (ver Figura 33). Estas zonas de recuperación del palmar son resabios del viejo Palmar Grande que poblaba esta región en épocas que la recorrían los primeros naturalistas (d'Orbigny, 1835).

Es importante mencionar la alerta del Sistema Nacional de Vigilancia y Monitoreo de Plagas (SINAVIMO) del SENASA acerca de la presencia del coleóptero *Rhynchophorus ferrugineus* (Picudo Rojo) en la República Oriental del Uruguay. Esta especie exótica invasora amenaza las palmeras nativas y ornamentales¹⁹; la Red Palmar Argentina, a la cual pertenece la Estación Experimental Agropecuaria Concordia de INTA, lleva adelante acciones de monitoreo de las palmeras muertas en los palmares de Entre Ríos e investigación sobre potenciales tratamientos.

19

<https://sib.gob.ar/novedades/circular-informativa-alerta-temprana-picudo-rojo-rhynchophorus-ferrugineus>



Figura 33. Palmares en recuperación

Fuente: Relevamiento propio

Asociadas a los pastizales del Palmar, el Tuco-Tuco (*Ctenomys rionegrensis*) especie endémica de esta región y en peligro de extinción, toma importancia de conservación, también el ambiente lacustre invita a una interesante población de pato real (*Cairina moschata*), una especie amenazada a nivel nacional y asentada en forma permanente (MADS y AA, 2017); se encuentran registros del lobito de río (*Lontra longicaudis*) y una interesante colonia de la tortuga pintada (*Trachemys dorbigni*) especies Vulnerables en Argentina.

ii.i.ii. Proyecto de Reserva Natural

Entre los años 2021 y 2023 se elaboró un Plan de Manejo del Área Norte del predio con el objetivo de ser propuesto como Reserva de Uso Múltiple provincial en el marco de la Ley de Áreas Protegidas N° 10.479/2017. El Plan de Manejo propuesto fue realizado por el biólogo Dr. Eduardo Etchepare y presentado en octubre de 2023 por la entonces gestión de CODESAL ante la Secretaría de Ambiente provincial para la prosecución del trámite de declaración de Reserva si es que dicha autoridad de aplicación y el gobierno provincial así lo establecieran. La figura propuesta por el Plan de Manejo fue Reserva de Usos Múltiples.

Dada la magnitud del trabajo de recopilación, estudios, relevamientos y muestreos que contiene el informe del Plan de Manejo (Etchepare, 2023), muchas de las cuestiones relacionadas a la biodiversidad del predio, han sido tomadas de este, entre otras bibliografías, plataformas de ciencia ciudadana, entrevistas y

nuevas visitas al lugar. Salvo especificación, la información volcada en esta sección es tomada del Plan de Manejo del Perilago de Salto Grande (Etchepare, 2023).

ii.i.iii. Clima

El clima en la región corresponde a una zona de transición entre dos tipos predominantes en la provincia: el clima Subtropical Húmedo de Llanura y el Templado Pampeano Húmedo. La temperatura media anual es de 18.5°C, con precipitaciones promedio de 1300 mm al año. Las temperaturas varían de sur a norte, con una amplitud térmica de 13.5°C entre las temperaturas medias de enero (25.8°C) y julio (12.3°C). Las heladas son comunes entre mayo y septiembre, siendo más frecuentes hacia el oeste. Los vientos predominantes son del este, los del noreste (cálidos y húmedos) y del sureste (fríos y húmedos); los vientos del suroeste son los causantes de las heladas.

El clima se ve afectado por el embalse de Salto Grande (Alvariño et al., 2018), el cual ha provocado cambios en la temperatura mínima media diaria (aumentó) y máxima diaria (disminuyó), con mayor humedad y menor frecuencia de heladas en la zona de influencia del lago.

En la zona del lago los vientos del sur son los de mayor frecuencia (Alvariño et al., 2018).

ii.i.iv. Geomorfología

En el departamento de Concordia, predominan rocas basálticas de la formación “Serra Geral”, originadas por una colada volcánica del Triásico superior, que se extiende desde Brasil hasta Uruguay. Sobre estas rocas se depositaron areniscas rojas de la formación “Puerto Yeruá” y sedimentos más recientes de la era cuaternaria, como la formación “Salto Chico”, compuesta por arcillas arenosas y canto rodado de ágata y calcedonia. La formación “Hernandarias”, del Pleistoceno, es la más relevante en la región, dando origen a suelos Vertisoles, Alfisoles y Molisoles. En el Holoceno, se depositaron sedimentos eólicos, formando suelos arenosos pardos. En términos de tipos de suelos, los Vertisoles son los más comunes en la provincia (30,13% del territorio), seguidos por los Molisoles (24,36%). En la región del Perilago, predominan los suelos Entisoles, que se dividen en dos tipos: suelos arenosos rojizos, adecuados para forestación pero con baja fertilidad, y suelos arenosos pardos, más aptos para la agricultura debido a su mayor fertilidad y capacidad de retención de agua.

ii.i.v. Humedales

La Subregión Malezales, tembladerales y arroyos litoraleños abarca el este de Corrientes y el noreste, este y centro de Entre Ríos. Su relieve está formado por una plataforma elevada moldeada por erosión, creando geoformas cupulares y rodeada de cursos fluviales de corto recorrido. El paisaje se caracteriza por lomadas y serranías bajas, con grandes transformaciones en la vegetación autóctona debido al uso humano, adoptando una fisonomía de parque o sabana arbolada. Sin embargo, persisten áreas de bosque nativo, como la Selva de Montiel, y remanentes del Espinal Mesopotámico, junto con pastizales y palmares. La región se distingue por diferentes tipos de humedales: Malezales, humedales fluviales, Bañado de altura y Río Uruguay.

El departamento de Concordia se encuentra en la Subregión Malezales, dentro de la Región Humedales del corredor fluvial Chaco-Mesopotámico. En la zona del Perilago de Salto Grande, creada por la represa, se forman humedales que se alimentan del arroyo Guauguaycito. El arroyo mantiene flujo constante y la lámina de agua persiste incluso en períodos secos. En la región se observa un proceso de sucesión ecológica, con la selva marginal original del río Uruguay colonizando áreas previamente libres de monocultivos.

ii.i.vi. Regiones Ecológicas en Concordia, Entre Ríos

Burkart *et al.* (1999) y Brown y Pacheco (2006) definen las ecorregiones de Entre Ríos como las Ecorregiones Espinal, Ecorregión Pampeana, y añaden la Ecorregión Deltas e Islas del Paraná.

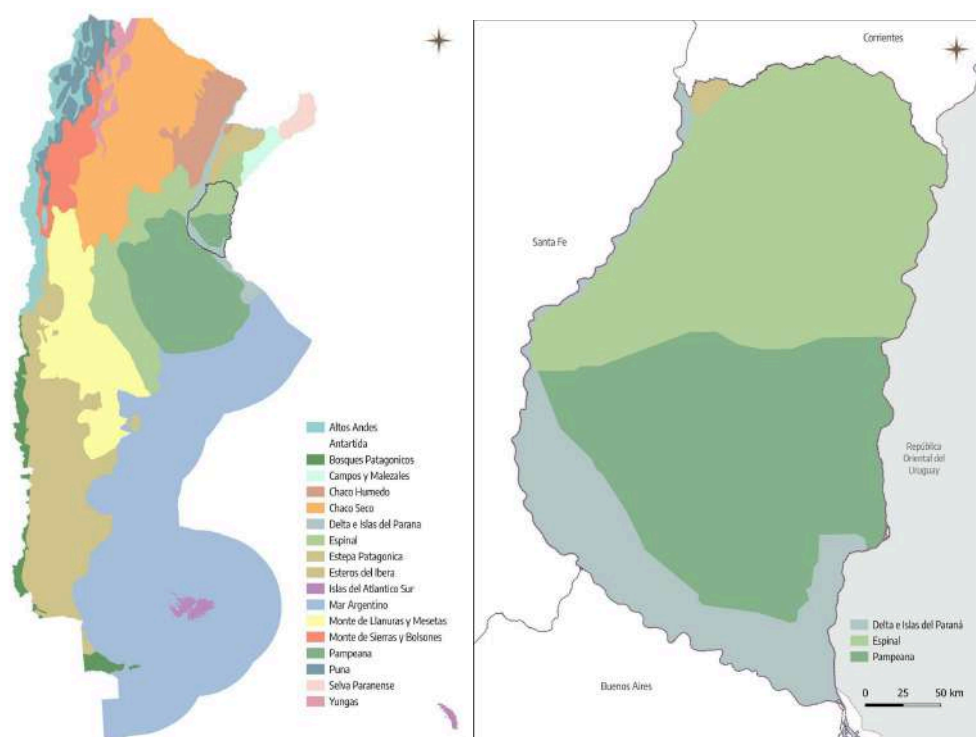


Figura 34. Ecorregiones de Argentina y de Entre Ríos, Burkart et al (1999)

Fuente: información geográfica del IGN. EPSG 5346: Posgar 2007, Argentina 4.

La provincia presenta una transición ecológica entre el espinal, la pampa y la selva paranaense, con una notable heterogeneidad edafológica, hidrológica y florística. La vegetación dominante incluye pastizales subtropicales, bosques en galería y matorrales, con especies como Paja colorada (*Andropogon lateralis*), Espinillo (*Vachellia caven*), y Ñandubay (*Prosopis affinis*). Los factores ambientales, como los embalses y monocultivos, han alterado el paisaje y especies exóticas como eucaliptos y pinos predominan en algunas áreas.

El río Uruguay desempeña un papel fundamental en la distribución de comunidades biológicas tropicales hacia el sur. La Represa Salto Grande actúa como una barrera que limita la dispersión de semillas aguas abajo, lo que convierte a las penínsulas de interés en los últimos relictos que albergan la regeneración de comunidades vegetales típicas de la selva en galería. Estas áreas son, por lo tanto, esenciales como contenedoras de la deriva de semillas provenientes de la selva paranaense. La escasez de áreas protegidas adecuadamente gestionadas a lo largo del tramo del río Uruguay al norte de la represa interponen un desafío para la conservación de la biodiversidad.

ii.i.vii. Flora

De acuerdo al Plan de Manejo (Etchepare, 2023), se registraron 21 Grandes Unidades de Vegetación y Ambiente (GUVAs), destacando principalmente la Unidad Ambiental (UA) Pino y Eucalipto, que abarca el 54,19% del área (216,37 ha). (Figura 35)

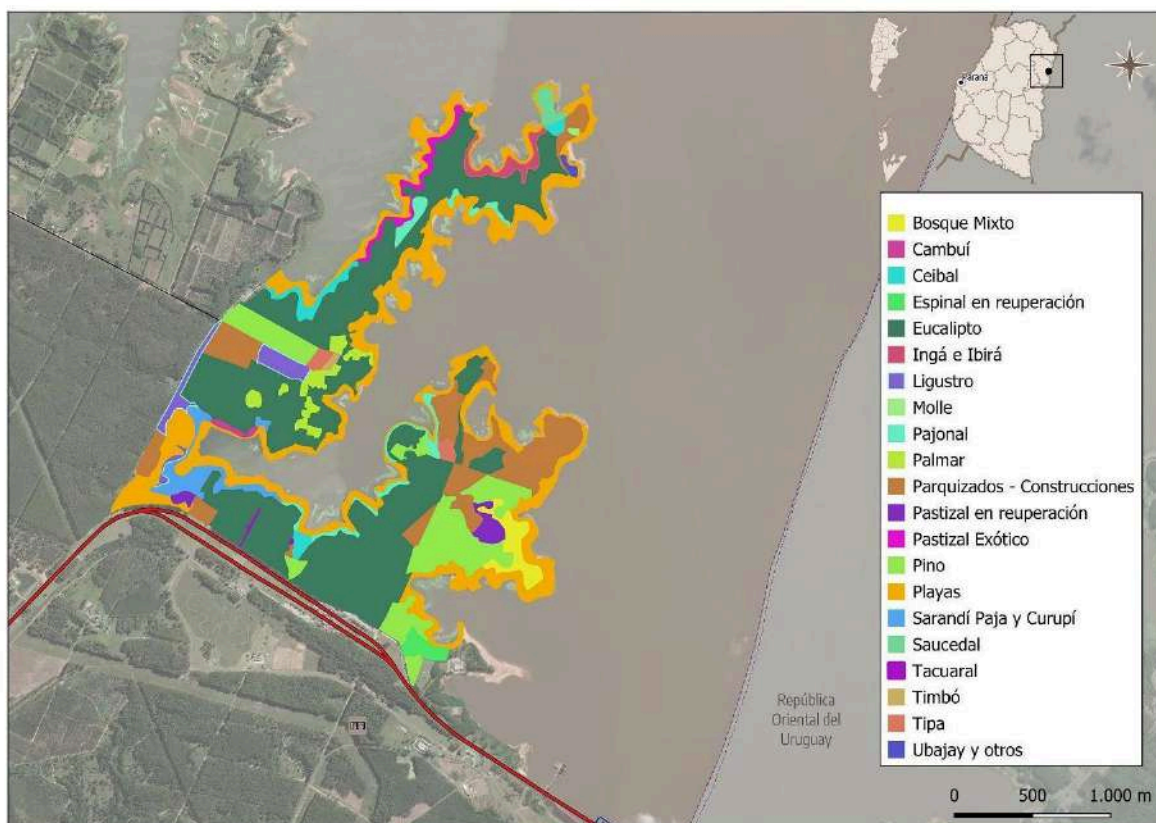


Figura 35. Mapa de las 21 Grandes Unidades de Vegetación y Ambiente (GUVAs) identificadas en el Plan de Manejo (Etchepare 2023)

Fuente: elaboración propia en base a mapas del Plan de Manejo

A continuación se resumen las características de las principales Unidades Ambientales:

UA1 Pino (Monocultivos Abandonados): Estas plantaciones fueron abandonadas con la formación del embalse. La abundancia de especies nativas es baja, y las especies que sobresalen como palma yatay (*Butia yatay*), Ibirá pitá (*Peltophorum dubium*) y fumo bravo o tabaquillo (*Solanum granulosum* - *Solanum leprosum*) presentan crecimiento lento, posiblemente debido al pH ácido del suelo. Se observan también numerosos renovales y juveniles de ligustros (*Ligustrum lucidum* y *Ligustrum sinensis*), mora (*Morus alba*) y paraíso (*Melia azedarach*).

UA2 Eucalipto (Monocultivos Abandonados): Similar a la UA1, estos monocultivos fueron abandonados tras la formación del embalse. Se destacan

especies generalistas como fumo bravo o tabaquillo (*Solanum granulosum* - *Solanum leprosum*), palma yatay (*Butia yatay*), Ibirá pitá (*Peltophorum dubium*), bandera española o lantana (*Lantana camara*) y cambuí o guayabo amarillo (*Myrcia selloi*). Las especies nativas muestran un crecimiento lento, relacionado con la acidificación del suelo y la proliferación de hongos. Se destaca gran cantidad de renovales y juveniles de ligustros (*Ligustrum lucidum* y *Ligustrum sinensis*), mora (*Morus alba*) y paraíso (*Melia azedarach*).

UA3 Parquizados/Construcciones: Áreas abiertas de mantenimiento continuo dentro del predio del Perilago, donde se concentran infraestructuras como termas y hotel. Este ambiente favorece a herbívoros como carpinchos (*Hydrochoerus hydrochaeris*) y otras especies adaptadas a espacios abiertos, como pirincho (*Guiraca guiraca*) y cotorras (*Myiopsitta monachus*). En el parquizado del hotel Ayuí, destacan individuos de aguaribay (*Schinus molle*).

UA4 Playas: Zonas arenosas y pedregosas sujetas a inundaciones periódicas, surgidas tras el llenado del embalse. Presentan pocas especies vegetales debido a las inundaciones, pero se encuentran algunas especies fijadoras de suelo como sarandí negro (*Sebastiania schottiana*), carpinchera (*Mimosa pigra*), acacia de bañado (*Sesbania virgata*) y algunos sectores con paja brava (*Coleataenia prionitis*). Entre los árboles y arbustos se presentan individuos aislados de curupí o lecherón (*Sapium haematospermum*), sauce criollo (*Salix humboldtiana*), ceibo (*Erythrina crista-galli*) e Ibirá pitá (*Peltophorum dubium*). En las bahías, se desarrollan plantas hidrófilas como repollito de agua (*Pistia stratiotes*), helechito de agua (*Salvinia biloba*) y camalotes (*Eichhornia crassipes* y *Eichhornia azurea*).

UA5 Cibal (Bosques Marginales): Formaciones boscosas de suelos anegados, dominadas por ceibos (*Erythrina crista-galli*) y otras especies como palo víbora (*Tabernaemontana catharinensis*), congrosa (*Monteverdia ilicifolia*), palo amarillo (*Terminalia australis*), sarandí negro (*Sebastiania schottiana*) y curupí o lecherón (*Sapium haematospermum*). Estas formaciones, originadas tras el llenado del embalse Salto Grande, son bosques en etapas sucesionales y representan áreas bien conservadas con presencia de especies nativas como la palmera pindó (*Syagrus romanzoffiana*). Además, se observan especies exóticas como ligustros (*Ligustrum lucidum* y *Ligustrum sinensis*) y espino de fuego (*Pyracantha coccinea*).

En conjunto, las Unidades Ambientales de Pino y Eucalipto representan más del 50% del área analizada, destacándose la presencia de especies exóticas y la lenta recuperación de las especies nativas debido a factores como la acidificación del suelo y la alteración de hábitats. Aún así, es interesante cómo en zonas despejadas hay parches de monte nativo como Ingá (*Inga uraguensis*) que crecen con mayor vigor que las que se encuentran dentro del eucaliptal.

En general se encontraron hasta el momento 54 especies y 47 géneros incluidos en 24 familias de flora nativa.

Entre las especies más destacadas por su importancia biológica o paisajística se encuentra la palmera yatay (*Butia yatay*), el timbó (*Enterolobium contortisiliquum*), el ingá (*Inga edulis*), el ceibo (*Erythrina crista-galli*) y el coronillo (*Scutia buxifolia*), entre otros.

En cuanto a especies exóticas, se han relevado algunas de importancia por su potencial invasor y modificadoras de los ecosistemas nativos. Por ejemplo, árbol de ligustro (*Ligustrum lucidum*) y el arbusto de ligustrina (*Ligustrum sinensis*), la mora (*Morus alba*), el paraíso (*Melia azedarach*) y el pasto clavel (*Hemarthria altissima*).

Otras especies exóticas tienen su origen en plantaciones que fueron abandonadas con la creación del embalse. En el 2016 la Delegación Argentina de CTM Salto Grande intima a la CODESAL a gestionar esta forestación por el alto riesgo de incendios. Se diseña un Plan de Manejo del Fuego donde, entre otras actividades, se realiza un raleo del 30% de los eucaliptus y una limpieza de la necromasa que superaba los 50cm en algunos sectores (Etchepare, 2023). Los caminos para despejar estos residuos madereros se transforman en cortafuegos (ver imagen de caminos cortafuegos) y los ingresos por la venta de madera se materializan en la adquisición de árboles nativos para implantar en la zona de restauración. Para una exitosa implantación parte del proceso fue alcalinizar los suelos previamente habitados por eucaliptus y pinos.

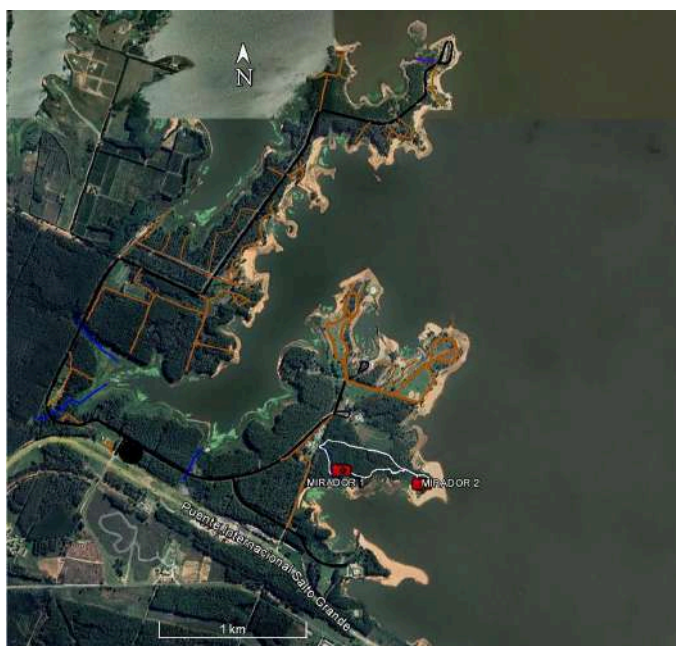


Figura 36. Imagen satelital de caminos cortafuegos en el Área Norte

Fuente: Plan de Manejo Perilago de Salto Grande (Etchepare, 2023)

ii.i.viii. Vertebrados

Entre los vertebrados registrados en el predio de acuerdo al Plan de Manejo (Etchepare, 2023), sin duda las aves son uno de los grupos más destacados, tanto por su abundancia y diversidad como por su potencial desde el punto de vista turístico debido a que la observación de aves es una de las actividades que se realizan en el lugar. Entre las especies de aves de valor, se destaca el pato real (*Cairina moschata*) una especie amenazada a nivel nacional (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación y Aves Argentinas, 2017) y cuyas poblaciones en el predio parecen ser saludables con avistajes frecuentes en la zona al este de Termas del Ayuí.

Otra especie interesante, migradora del hemisferio norte, es el águila pescadora (*Pandion haliaetus*) que nos visita en época estival.

Entre los mamíferos, se destaca la presencia de una población importante de carpinchos (*Hydrochoerus hydrochaeris*), una especie carismática muy valorada por los turistas. En este orden, el Lobito de río (*Lontra longicaudis*) especie Vulnerable en Argentina (Res 316/2021, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, 2021) también posee gran carisma aunque suele ser más difícil avistarlo; y la presencia de rastros significativos de cuevas de Tuco-Tuco (*Ctenomys rionegrensis*), especie considerada en Peligro de Extinción (Res 316/2021, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, 2021) y endémica para la región, solo se encuentra en una pequeña franja de Entre Ríos y un sector de Uruguay. En el predio se encontraron rastros de sus cuevas en el área entre el ingreso a Puerto Luis y Termas Punta Viracho donde también convive una importante población de carpinchos.



Figura 37. Carpinchos en descampado llegando a Punta Viracho

Fuente: relevamiento propio

En total en la zona de estudio se encontraron 12 familias de mamíferos autóctonos, 16 géneros y 16 especies de mamíferos. Se suman a las mencionadas anteriormente, corzuelas (*Mazama gouazoubira*), aguará popé (*Procyon cancrivorus*), zorro de monte (*Cerdocyon thous*), coipos (*Myocastor coypus*).

ii.i.ix. Anfibios y reptiles

En cuanto a los anfibios, se registraron 22 especies, destacando la familia Hylidae con 9 especies, seguida de Leptodactylidae con 5 especies.

En el caso de los reptiles, se identificaron 18 especies de serpientes, con mención especial a la yarará grande (*Bothrops alternatus*) y la coral (*Micrurus baliocoryphus*) por su interés sanitario. También se encontraron 3 especies de lagartos, 3 especies de tortugas (la tortuga pintada (*Trachemys dorbigni*): estado de conservación vulnerable) y caimán (yacaré overo (*Caiman latirostris*)) y viborita ciega.

ii.i.x. Estado sanitario del lago

El embalse Salto Grande presenta características típicas de eutrofización. Las playas Sol (Península Este) y Las Palmeritas (Península Soler), ambas al este de cada península, están incluidas en el “Programa de Vigilancia de Playas del Río Uruguay” que llevan adelante CTM Salto Grande y CARU (Comisión Administradora del Río Uruguay).²⁰

En el informe “Programa de vigilancia de playas y estado trófico del río Uruguay: Informe de Temporada 2023-2024” publicado por CARU (Ojeda et al., 2024) se concluye que las floraciones en playas no tienen mayor incidencia en épocas de creciente pero que los niveles de enterococos (bacteria patógena) superan continuamente el valor establecido por el Digesto de CARU (máximo 35 UFC/100m, media geométrica de al menos 5 muestras) para las aguas de uso recreativo. No así el caso de *Escherichia Coli*, donde solo supera en contadas ocasiones los niveles establecidos en el Digesto de CARU (ver Figura 38).

²⁰ <https://caru.org.uy/nuevositio/vigilancia-de-playas/>

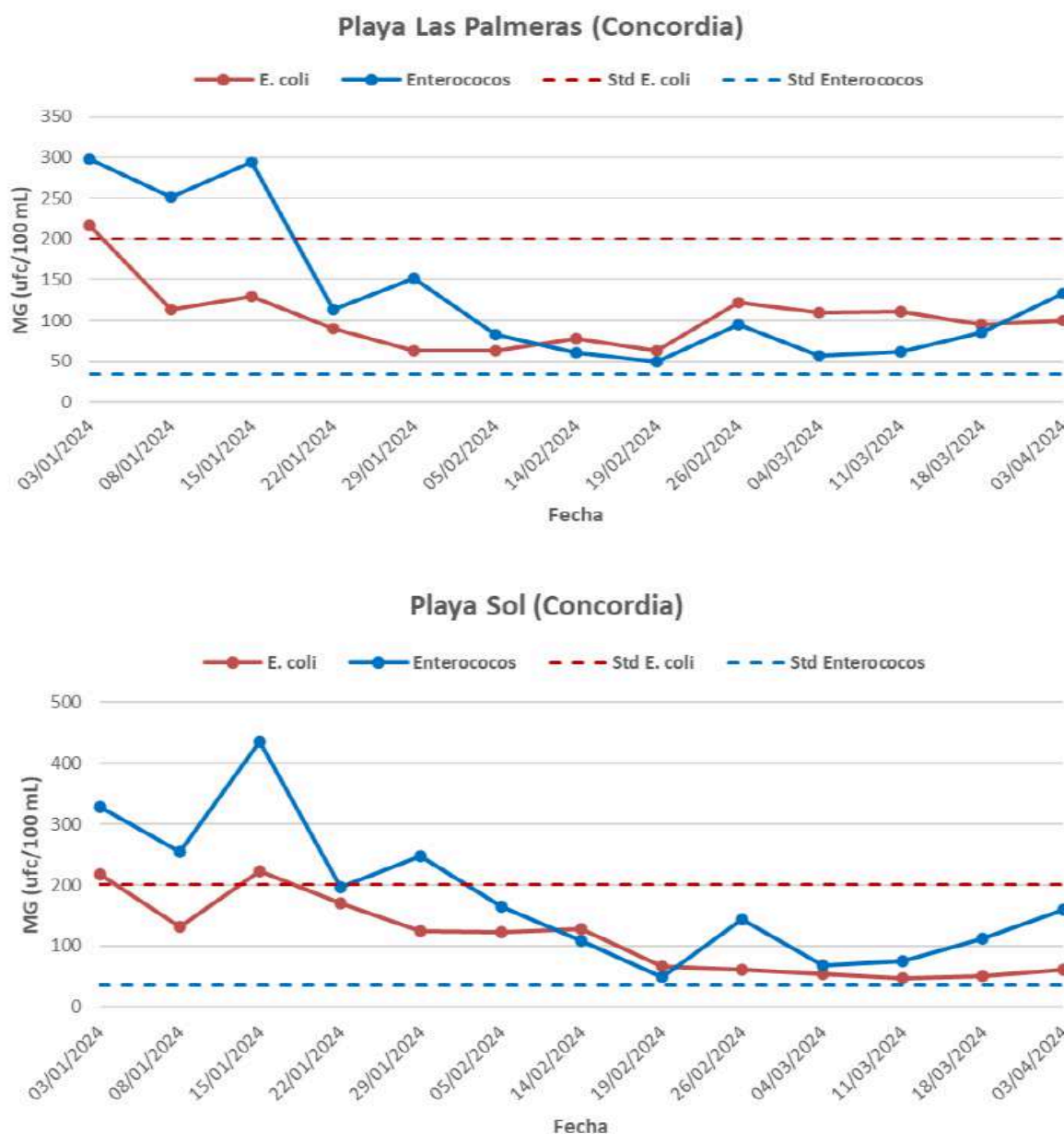


Figura 38. Media geométrica (MG) de los parámetros microbiológicos en 5 (cinco) muestreos consecutivos para los sitios al Norte de la Represa de Salto Grande durante la temporada 2023-2024

Fuente: Programa de vigilancia de playas y estado trófico del Río Uruguay. Informe de Temporada 2023-2024 (Ojeda et al., 2024)

Con respecto a los últimos reportes de la temporada diciembre 2024 enero 2025 hubo 3 episodios de alerta amarillo²¹. Cabe destacar que el semáforo (cianosemáforo) diseñado por CARU tiene 3 estados según lo que se indica en la Figura 40.

²¹ver informes semanales en <https://caru.org.uy/nuevositio/vigilancia-de-playas/>

	VIGILANCIA	ALERTA 1	ALERTA 2
Clorofila a	<10 µg/L	10-24 µg/L	>24 µg/L</10>
Cianobacterias Totales	<5.000 cel/mL	5.000 - 60.000 cel/mL	>60.000 cel/mL
Cianobacterias Biovolumen	<4 mm ³ /L	4 - 8 mm ³ /L	>8 mm ³ /L
Microcistina	<10 µg/L	10-20 µg/L	>24 µg/L</10>
Vigilancia visual Estado de floraciones	Ausencia de cúmulos - 0	Yerba dispersa - 1	Presencia de cúmulos - 2

Figura 39. Niveles guía y valores indicativos de floraciones algales en playas

Fuente: <https://caru.org.uy/nuevositio/vigilancia-de-playas/>

Las altas temperaturas registradas a inicios de febrero de 2025 alertan a los medios de prensa por el uso de playas debido a los altos niveles de coliformes y los blooms algales. En un estudio realizado entre 2015 y 2016 se evidenció que las variables con mayor influencia en la variación de la abundancia de fitoplancton para el período analizado fueron la temperatura, el nivel hídrico y la turbidez (Bazzalo et al., 2018), con cotas normales del embalse y altas temperaturas suceden episodios como los registrados en el relevamiento el jueves 6 de febrero, 2025 (ver Blooms Algales en Anexo II) donde las aguas del lago no son aptas para uso recreativo pasando a un Alerta 2 Rojo.

ii.ii. Análisis ambiental por Área

En base a lo relevado tanto en las visitas a campo como en el análisis del documento del Plan de Manejo y de las entrevistas, se identifican desde el punto de vista ambiental dos situaciones bien diferenciadas entre el área norte y el área sur del predio de Codesal.

Área Norte:

En esta área predominan las forestaciones de pinos y eucaliptus, quedando algunos espacios remanentes con vegetación nativa característica de la selva ribereña y unos pocos relictos de pastizales naturales y de palmares de palmera yatay. No obstante, en el sotobosque de las plantaciones de eucaliptos ha

prosperado la vegetación autóctona y podemos hallar en algunos sitios interesantes ejemplares de palmeras yatay y otras especies de árboles como el Ingá.

Como se describe debajo, las forestaciones de pinos y eucaliptus representan un riesgo en tanto posibles focos de incendios y caídas de ramas y árboles. Esto tiene implicancia en la limitante a la diversidad de usos y actividades que se pueden o se recomiendan realizar en esas zonas que comprenden gran parte del predio, y a la necesidad de mantenimiento contínuo para disminuir su riesgo.

Algunas de las especies de valor tanto desde el punto de vista de la conservación como desde el turístico son el carpincho, el pato real, el águila pescadora, los palmares de yatay y los remanentes de bosque ribereño y pastizales naturales.

Área Sur:

Respecto del área sur la situación es bien distinta. Allí predomina la vegetación nativa típica de selva ribereña, tanto en la zona de acampe y uso público del predio del camping La Tortuga Alegre como en el sector agreste de montes nativos y lagunas que se ubica hacia el sur del predio.

Aquí el mayor riesgo ambiental está relacionado a los pulsos de inundaciones que son un problema desde el punto de vista social, operativo y económico pero no de la biodiversidad, ya que estas inundaciones con un elemento clave de la selva ribereña que ayuda a la dispersión de muchas de las especies nativas y a la conformación del bosque ribereño naturalmente adaptado a las crecidas.

Algunas de las especies de valor tanto desde el punto de vista de la conservación como desde el turístico son el dorado y la ictiofauna de valor para la pesca deportiva y el bosque ribereño con su gran cantidad de especies asociadas principalmente de aves y mariposas.

ii.ii.i. Conflictos y situaciones de riesgo ambiental actuales

Como fuera señalado, en el predio de la zona norte existen algunas problemáticas relacionadas con cuestiones ambientales o de la geografía del lugar que implican ciertos riesgos: i) caída de árboles y ramas, ii) incendios por alta presencia de biomasa en las zonas de uso público o campings y, iii) cianobacterias y bacterias patógenas en playas.

En la figura 41 se georeferencian los sitios de mayor riesgo para los tres tipos identificados en el área norte. En cuanto al área sur, no se identifican dichos riesgos puesto que no existen forestaciones de pinos y eucaliptos en zonas de uso público dentro del predio de la tortuga alegre y dada la correntía de las aguas en el río no se verifican situaciones graves de afloramientos de cianobacterias.

Además, hay otros tres tipos de riesgos -tanto para las personas como para la biodiversidad- que no han sido mapeados por tener una distribución irregular y no exacta en el territorio que son los accidentes de ofidismo y el impacto de las personas y los usos turísticos sobre los palmares de Yatay y sobre la especie pato real. Esos tres riesgos tampoco han sido ponderados en la tabla de ponderación de riesgo por ser naturalmente más raros o improbables.



Figura 40. Riesgos en la zona norte del predio de CODESAL

Fuente: elaboración propia

Ponderación de riesgos

En pos de abordar estos riesgos gestados socialmente y visibilizar aquellos cuya percepción de riesgo se acepta en la normalidad, se propone una ponderación cualitativa basada en el Plan de Manejo, la observación en campo y la experiencia de los consultores. Tanto la probabilidad residual de ocurrencia del evento riesgoso como la magnitud residual (Ponderación de riesgo residual) dependerán del nivel de implementación de las acciones preventivas y mitigantes propuestas. Consideramos esta una manera explícita de ampliar la percepción de los principales riesgos con los que nos encontramos en el Perilago, visibilizando el estado actual como la

“Ponderación de riesgo absoluta/actual” y un futuro deseado con la implementación de las acciones preventivas y mitigantes: “Ponderación de riesgos residual/post implementación de acciones”.

Tabla 14. Ponderaciones de riesgos

Peligro	Riesgo	Consecuencias	PA	PR	MA	MR	Ponderación de riesgo		Acciones Preventivas	Acciones Mitigantes*
							absoluta/actual	residual/post implementación de acciones		
Material combustible por forestación sin mantenimiento	Incendio	Daño material y a la imagen Muerte, lesiones, problemas respiratorios	4	2	4	3	16	6	Gestión de combustible (gestión de vegetación seca, poda y desbroce, raleo por sectores para dar lugar al monte nativo incipiente; limpieza de residuos) Sensibilización Seguir PLAN de MANEJO del FUEGO	Mantener cortafuegos Activar SEM Sistema de Monitoreo (rondas en épocas de altas temperaturas con equipo de respuesta rápida)
Monte de Eucaliptus	Caída de ramas	Muerte - lesiones	3	2	4	4	12	8	Reemplazo y manejo de monte de eucaliptus en zonas como camping y lugares de permanencia Raleo periódico Control en momentos de vientos fuertes. Reemplazo con especies nativas	Servicio de ambulancias activo activar SEM Inmovilizar, WFR
Sanidad del agua (Bacterias patogénicas y cianobacterias)	Afectación a la salud especialmente en población vulnerable (infancias, enfermos y adultos mayores); riesgo comercial	dolor de cabeza, malestar digestivo, náuseas y mareos, diarrea, vómitos, irritación de la piel (tipo rash) y ojos (conjuntivitis), inflamación de oídos (otitis), nariz y garganta, tos seca, neumonía y lesiones hepáticas graves; impacto económico por falta de concurrencia	4	2	4	2	16	4	Seguir protocolo de Programa de Vigilancia de Playas de CARU Disponer de banderas para activar Cianosemáforo Tener duchas cerca de la playa Prohibir baño en Alerta 2 según cianosemáforo de CARU Capacitar al personal de guardavidas Sensibilizar a la población planificar actividades turístico recreativas considerando épocas de alta probabilidad de afectación de blooms algales (por ej.: piletas frías, actividades fuera del agua de noche)	Evaluar uso de Boyas con emisión de ultrasonido para controlar blooms algales: Continuar con Proyecto Impactar para el desarrollo de equipamiento de control de Blooms algales

Fuente: elaboración propia

Acronimos:

- PA: Probabilidad Absoluta/Actual; PR: Probabilidad Residual/post implementación de acciones; MA: Magnitud Absoluta/ Actual; MR: Magnitud Residual/ post implementación de acciones

- SEM: Sistema de Emergencias Médicas
- WFR: Wilderness First Aids (Socorrismo en Zonas Agrestes)

En caso de ocurrir un incidente o accidente es necesario contemplar, como parte de las acciones mitigantes, la posibilidad de consecuencias **comerciales y legales.*

Tabla 15. Referencias para la tabla de ponderación de riesgos y

TABLA DE PONDERACIÓN DEL RIESGO		MAGNITUD DE LAS CONSECUENCIAS			
		Menor: 1	Moderado: 2	Grave: 3	Catastrófico: 4
PROBABILIDAD	Remota: 1	Bajo: 1	Bajo: 2	Bajo: 3	Bajo: 4
	Improbable: 2	Bajo: 2	Bajo: 4	Medio: 6	Medio: 8
	Probable: 3	Bajo: 3	Medio: 6	Alto: 9	Alto: 12
	Alta: 4	Bajo: 4	Medio: 8	Alto: 12	Alto: 16

Fuente: elaboración propia

Valores de las tablas de ponderación de riesgo y sus referencias

Magnitud de las Consecuencias (nivel de gravedad)

1. **Menor:** ninguna lesión o lesión leve que solo requiere primeros auxilios (le permite seguir con las actividades)
2. **Moderado:** lesión o enfermedad que puede requerir primeros auxilios
3. **Grave:** lesión o enfermedad que requiere más que primeros auxilios con incapacidad no permanente (incapacidad para retomar la actividad)
4. **Catastrófico:** muerte, lesión o enfermedad permanente incapacitante

Probabilidad de ocurrencia

1. **Remota:** puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales
2. **Improbable:** podría o pudo haber ocurrido en algún momento
3. **Probable:** probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias y/o ocurrió alguna vez
4. **Alta:** se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias

Umbral de tolerancia

- **1-5= Bajo:** puede no gestionar los riesgos
- **6-8= Medio:** se gestionan los riesgos a criterio del evaluador
- **9-16= Alto:** gestionar el riesgo es necesario

Consecuencias

- Físicas
- Legales
- Comerciales
- Psicológicas
- Políticas

Gestión del Riesgo

- **Acciones preventivas (reducir probabilidad):**
 - a. evitar el riesgo
 - b. reducir la posibilidad de ocurrencia
- **Acciones mitigantes (reducir gravedad):**
 - a. reducir las consecuencias
 - b. transferir el riesgo

Conclusiones de la tabla de ponderación de riesgos

Los tres riesgos enumerados tienen un riesgo absoluto actual alto, ya que las probabilidades de que sucedan son entre altas y muy altas y las magnitudes en todos los casos serían catastróficas, sin embargo si se toman las medidas adecuadas de prevención y mitigación, las posibilidades de suceder y las magnitudes del impacto descienden considerablemente. Aún así el riesgo sería medio tanto para la caída de ramas como para los incendios, lo que obliga a mantener de manera constante las medidas aplicadas para evitar el riesgo y reducir las consecuencias.

Tabla 16. Riesgos, zonas afectadas y medidas a tomar

Peligro	Condiciones que acrecientan el riesgo	Zonas más afectadas	Medidas a tomar
Material combustible por forestación sin mantenimiento	Falta de mantenimiento de forestación, parrilleros, residuos, falta de cartelería.	Área Norte: - Sectores con parrillas bajo monte de eucaliptus: Península Soler (playas Los Médicos y Perdices, Camping Las Palmeras), Península Este (Playa Sol Sur; y Punta Viracho) - Lugares con acumulación de residuos: Península Este (playa escondida, al sur de punta viracho en camino hacia oeste; en general entre el monte de eucaliptus)	Raleo, mantenimiento, recolección de ramas, ordenamiento de parrilleros, cartelería, cortafuegos. Implementación del Plan de Manejo del Fuego
Caída de ramas en Monte de Eucaliptus	Falta de mantenimiento, exposición prolongada de visitantes (campamento, zonas de mesas y parrilleros); viento.	Área Norte: - Península Soler (camping Las Palmeras y Playas con eucaliptus: Palmeritas, Los Médicos) - Península Este: Punta Viracho.	Raleo, mantenimiento, extracción de árboles de riesgo, cartelería. Implementación del Plan de Manejo del Fuego
Sanidad del agua (Bacterias patógenas y cianobacterias)	Exposición de población vulnerable, aguas quietas y altas temperaturas, nutrientes	Área Norte: - Península Soler: Puerto San Rafael y otras bahías agrestes - Península Este: Puerto Luis y Playa escondida.	
Impacto sobre poblaciones de Palmera yatay	Ramoneo de mamíferos, fuego, cortado de leña, falta de luz, Impacto por picudo rojo y picudo negro	Área Norte: sotobosque de eucaliptales, camping las palmeritas (Península Soler)	Limpieza, raleo, extracción de ganado si lo hubiera, cartelería, extracción de árboles exóticos, seguimiento de palmeras muertas con Experimental INTA Concordia
Impacto sobre poblaciones de Pato real	Molestia de los visitantes, ataque de perros domésticos y ferales	Área Norte: sitios de uso público, parquizados, playas	Cartelería, control

Peligro	Condiciones que acrecientan el riesgo	Zonas más afectadas	Medidas a tomar
Ofidismo	Falta de raleo y de limpieza. Falta de difusión y senderos despejados y demarcados	Área Norte y Área Sur: playas, sitios de acampe, sitios de uso público	Cartelería y difusión. Raleo y limpieza. Senderos demarcados y despejados con pasto corto.

Fuente: elaboración propia

ii.ii.ii. Propuestas de acciones ambientales y su relación con los usos actuales y posibles

A grandes rasgos podemos decir que se pueden tomar dos políticas y o direccionamiento de las acciones ambientales distintas para las áreas Norte y Sur.

Área Norte

Restauración y enriquecimiento ambiental

La restauración ambiental consiste en devolver o intentar devolver a un nuevo estado de equilibrio natural, contemplando la riqueza y diversidad de especies nativas típicas de la zona a través de la extracción de las especies exóticas e invasoras y liberar la sucesión natural de especies nativas (que ya se está dando en algunos parches menos presionados por eucaliptus y pino) y colaborando con la implantación de especies autóctonas de esa ecorregión o ecosistemas, en este caso de la selva ribereña y de los palmares y pastizales naturales.

Por otra parte, el enriquecimiento consiste en aumentar la riqueza y diversidad de especies en aquellas zonas o relictos que aún tuviesen vegetación nativa con la implantación de ejemplares de especies que se hayan perdido localmente.

Entonces, en el Área Norte la paulatina extracción de pinos y eucaliptus debería ser una política constante para recuperar la biodiversidad autóctona y reducir los riesgos de incendios y accidentes por caídas de ramas. Un vivero propio bajo administración de Codesal sería una buena herramienta para avanzar y facilitar las acciones de enriquecimiento de los remanentes de bosque ribereño, y a la vez puede transformarse en un atractivo turístico en especial para el Turismo Educativo. En la figura 42 pueden verse las zonas ociosas con forestación, sobre las cuales podrían hacerse las extracciones de pinos y eucaliptus. Dentro de los sitios con esa tipología, la elección de los lugares a restaurar debería realizarse tomando como prioritarios los sectores donde predominen en sotobosques los palmares y flora nativa, aquellos que impliquen mayor riesgo sobre las personas por su ubicación o el estado de los ejemplares.

Es de interés también, procurar espacios de sombra para las zonas de playa pensando en la forestación con especies nativas y la contención de aquellos

ejemplares en riesgo de caída por exposición de raíces debido a la variabilidad diaria de la cota del lago.

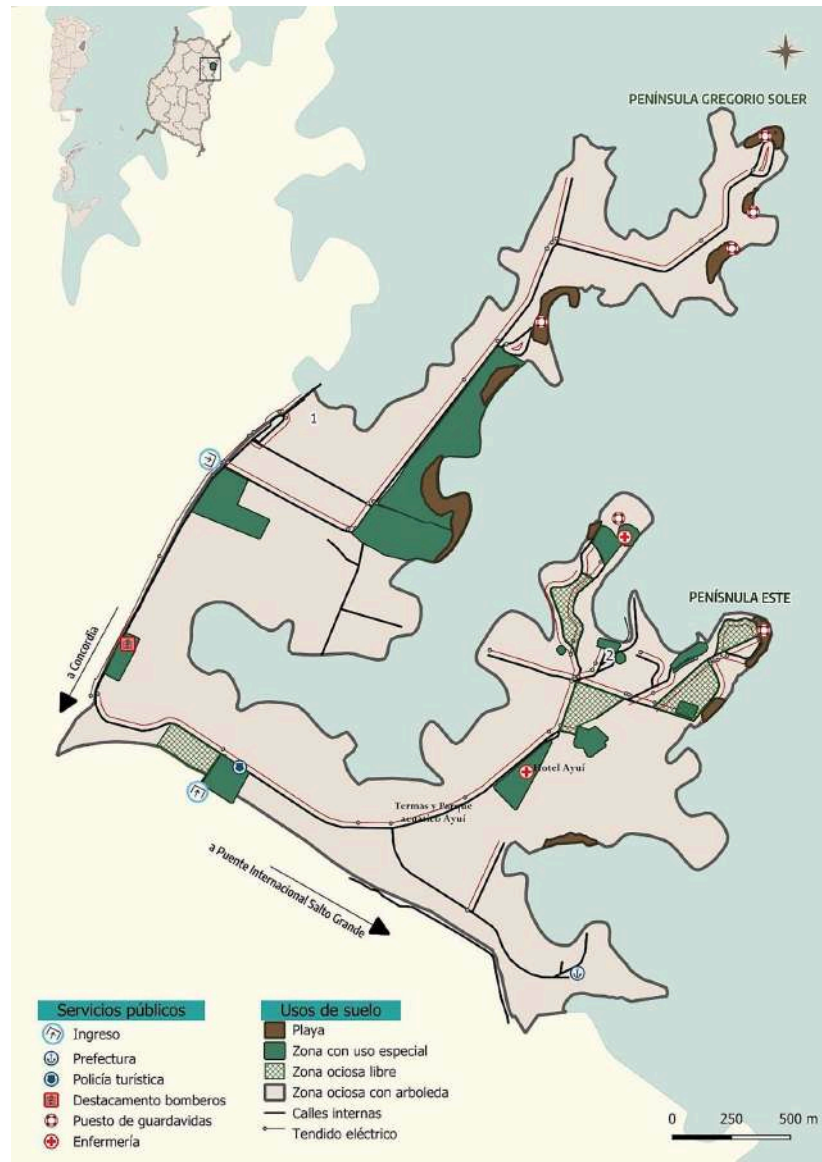


Figura 41. Área norte por zonas

Fuente: elaboración propia

Este manejo de restauración en la zona norte sería positivo en tres aspectos distintos:

- Reducción del riesgo potencial
- Mejora en la calidad ambiental y en la riqueza de la biodiversidad
- Disponibilidad de nuevos sectores para uso público y actividades

- Creación de un nuevo atractivo turístico: vivero de nativas

La disponibilidad de nuevos sectores para uso público y actividades es clave para cubrir algunas de las necesidades de infraestructura detalladas en la tabla 10, más aún teniendo en cuenta que muchas de ellas como senderos para caminatas de baja intensidad, estaciones saludables, sitios de descanso, mesas de picnic, etc. son de bajo presupuesto pero destinados a públicos con impacto social medio o alto. La plantación de árboles en playas o sitios cercanos a playas, o la disposición de pérgolas con enredaderas nativas, podría ayudar a cubrir la necesidad de sombra en algunos sitios con alta insolación, aunque no de manera inmediata, desde luego.

Además, las acciones de restauración y enriquecimiento ambiental pueden ser parte de las propuestas para turismo educativo o de grupos organizados, pueden combinarse con acciones de voluntariado, de educación ambiental o con la comunidad a través de tareas tales como la plantación de especies nativas, el control de especies exóticas, jornadas de viverismo, etc.

Finalmente, para reducir los costos de las tareas de extracción de pinos y eucaliptus se pueden hacer acuerdos con empresas que comercializan la madera como ya ha realizado CODESAL en otros momentos, donde los fondos recaudados también han servido para adquirir más ejemplares nativos para reforestar.

Desde luego otras zonas del perilago con predominio de vegetación nativa también deberían conservarse y/o utilizarse para actividades que sean amigables con esos ecosistemas (senderos, bicicleta, observación de fauna, contemplación, etc.)

Área Sur

Conservación del bosque ribereño

Para el Área Sur se propone un espacio de conservación de la flora y fauna nativa pero a través de la protección efectiva del remanente de bosque nativo y lagunas que se encuentra tanto al sur del predio de La Tortuga Alegre como en el área de acampe.

En esta área aún se conserva un importante relicto de flora autóctona típica de la ecorregión conocida como monte o selva ribereña o en galería compuesta principalmente por árboles de mediano y gran porte como el Ingá, Timbó, Guayabo, Ceibo o Palo amarillo entre muchas otras. Este sector en particular se encuentra poco afectado por la introducción de especies exóticas y gracias a los pulsos de inundación y a la relativa poca visitación se los encuentra en bastante buen estado

de conservación, alojando también allí a una interesante fauna como carpinchos, corzuelas y zorros entre otras especies, sobre todo aves.

La conservación efectiva y a través de medidas de manejo o de alguna figura de área protegida como Reserva Natural o similar de estos remanentes de bosques podría ser positiva para la realización de actividades relacionadas con la observación y contemplación de la flora y la fauna. Además, sería una buena respuesta a cierta demanda de la comunidad en relación a la protección de los cada vez más escasos montes nativos en la zona. Cabe destacar que la zona de camping de la Tortuga y parte de la laguna está dentro del “Humedal del Arroyo Ayuí Grande” en el inventario de humedales del ejido de Concordia y las modificaciones que se propongan para este sector deberían estar sujetas a la evaluación del Consejo Técnico de Protección de los Humedales según ordenanza municipal 36.862/19.

La implementación de un sistema de cartelería y mantenimiento de senderos (ya existentes) podría ser de bajo costo y un impacto relativamente importante y dotaría al camping de La Tortuga Alegre de una oferta de uso público innovadora y distinta al ya establecido producto pesca.

Las áreas que podrían ser destinadas a la conservación de la biodiversidad se señalan como “bosque nativo” y “lagunas” en la figura 43.

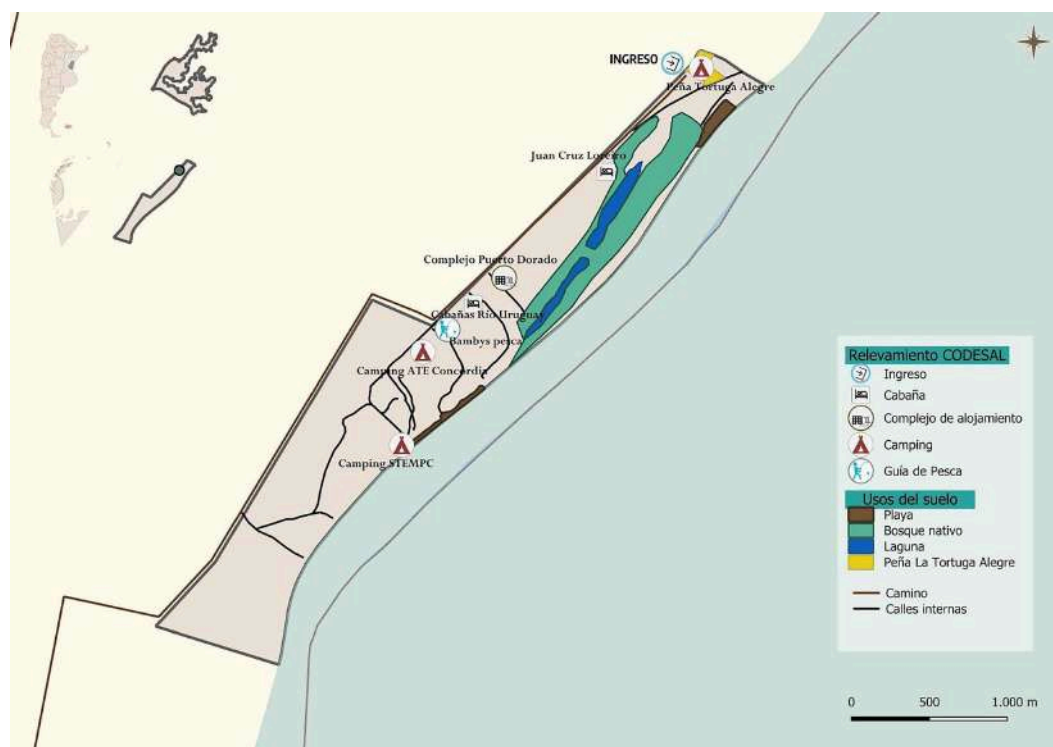


Figura 42. Área sur predio La Tortuga Alegre

Fuente: elaboración propia

ii.iii. Análisis legal

ii.iii.i. Sujetos y marco normativo

La República Argentina y la República Oriental del Uruguay suscribieron un convenio relativo al aprovechamiento de los rápidos del río Uruguay en la zona de Salto Grande el 30 de diciembre de 1946. Asimismo, las partes acordaron designar una **Comisión Técnica Mixta** que tendrá a su cargo los asuntos referentes a la utilización, represamiento y derivación de las aguas del río Uruguay.

Posteriormente, la Comisión Técnica Mixta y la **Provincia de Entre Ríos** firmaron el Convenio de Cesión en Comodato del área correspondiente al Perilago de Salto Grande.

Finalmente la Provincia de Entre Ríos creó la **Corporación de Desarrollo de Salto Grande (CODESAL)**, cuyo objetivo principal es poner en marcha el Polo de desarrollo turístico Salto Grande.

A. SUJETOS

- I. Comisión Técnica Mixta de Salto Grande (CTM): es un organismo binacional creado por el Convenio Argentino-Uruguayo de 1946 y reglamentado por la Ley N.º 19.210/71. Este organismo administra la represa hidroeléctrica de Salto Grande y regula las actividades vinculadas al embalse y al río Uruguay. Está conformado por seis delegados titulares y sus respectivos suplentes, designados en partes iguales por ambos países.
La CTM tiene facultades para supervisar y autorizar actividades en el Perilago relacionadas con el embalse. Esto asegura el cumplimiento de los acuerdos binacionales con Uruguay y los principios de preservación ambiental establecidos en la normativa vigente.
- II. Corporación para el Desarrollo de Salto Grande (CODESAL): Creada a través del Decreto N° 252/2005, por el Gobierno de Entre Ríos, luego de haber obtenido por el convenio de cesión con CTM la administración y gestión del Perilago de Salto Grande, a excepción de: Parada Ayuí Grande, Yacht Club Concordia, Puerto Luis, Predio Deportivo Club Salto Grande, Predio gremio SIATRASAG.

CODESAL tiene como finalidad la promoción del turismo, la conservación ambiental y el desarrollo sostenible del área, gestionar y administrar el predio

del Perilago de Salto Grande ubicado en Concordia, Provincia de Entre Ríos. Este predio constituye un área estratégica para el desarrollo de actividades recreativas, turísticas y ambientales vinculadas a la represa hidroeléctrica.

- III. Comisión Administradora del Río Uruguay (CARU): Es un organismo binacional creado por Argentina y Uruguay mediante el Estatuto del Río Uruguay, firmado el 26 de febrero de 1975. Su principal objetivo es coordinar y regular el uso y aprovechamiento del río Uruguay, asegurando su preservación y el desarrollo sostenible de sus recursos. Entre las funciones de la CARU se incluyen:
- (i) Navegación y Seguridad: establecer normas para la navegación y el uso del canal principal del río.
 - (ii) Conservación de Recursos Vivos: dictar regulaciones para la conservación y preservación de la fauna y flora acuáticas.
 - (iii) Prevención de la Contaminación: implementar medidas para prevenir y controlar la contaminación del río.
 - (iv) Coordinación de Estudios Científicos: fomentar investigaciones conjuntas sobre el río y su ecosistema.

La relación entre CARU, CTM y CODESAL se basa en la gestión compartida y coordinada del río Uruguay y sus recursos. Mientras que la CARU se enfoca en la regulación y preservación del río en su totalidad, la CTM gestiona específicamente el complejo hidroeléctrico de Salto Grande y sus inmediaciones. Por su parte, CODESAL se dedica al desarrollo y administración de las áreas recreativas y turísticas en la región del Perilago, bajo la jurisdicción provincial.

Por último, es importante destacar que la Municipalidad de Concordia si bien no es un sujeto en tanto no tiene injerencia directa en el predio, es un actor importante para su funcionamiento. Su rol es fundamental, en tanto que a través de sus competencias, interviene en aspectos como la recolección de residuos, la habilitación de comercios y food trucks, y el ejercicio de su poder de policía en los casos que correspondan.

B. MARCO NORMATIVO DE JURISDICCIÓN

- Convenio relativo al aprovechamiento de los rápidos del río Uruguay en la zona de Salto Grande: Crea la Comisión Técnica Mixta, quien tendrá a su cargo todos los asuntos referentes a la utilización, represamiento y derivación de las aguas del río Uruguay.

- Ley N° 19.210/71: Declara de utilidad pública y sujetos a expropiación los bienes cuya disposición resulte necesaria para el cumplimiento del Convenio Argentino-Uruguayo.
- Convenio de Comodato CTM - 2004: La provincia de Entre Ríos recibe en comodato del Estado Nacional Argentino, a través de la Delegación Argentina ante la Comisión Técnica Mixta de Salto Grande, el territorio de 297 hectáreas para el desarrollo del polo turístico.
- Decreto Provincial N° 252 de 2005: Crea la Corporación de Desarrollo de Salto Grande, con el objetivo principal de la puesta en marcha del POLO DE DESARROLLO TURÍSTICO SALTO GRANDE.
- Decreto Provincial N° 1198/07: Amplía el territorio del POLO DE DESARROLLO TURÍSTICO SALTO GRANDE creado por el Decreto Provincial N° 252/05 con la incorporación de 257 hectáreas más.
- Convenio de Comodato (prórroga) CTM-2024: Prórroga de cesión de las tierras a la Corporación de Desarrollo de Salto Grande.

C. NORMATIVA RELEVANTE PARA LOS SUJETOS

I) Normativa ambiental:

En este punto se destacan las normativas principales de la que se desprenden los límites para el análisis ambiental y las propuestas de desarrollo para el predio.

- La Ley General del Ambiente N.º 25.675/2002, es útil para la política ambiental en Argentina, ya que establece sus principios rectores, como la prevención, la precaución, el uso racional y el uso sustentable de los recursos naturales, por lo cual, es una referencia necesaria para el estudio del impacto ambiental. Por otra parte, da marco normativo para el desarrollo de puntos ambientales en los pliegos, como en el manual de uso. Es necesario que en las propuestas de inversiones se haga mención de su cumplimiento.
- La Ley de Áreas Protegidas N.º 22.351/1980 y La Ley Provincial N.º 10.479/2017, útiles en caso de que se considere necesario identificar o proponer una porción del predio como área protegida. Estas normativas establecen el marco legal para la creación, regulación y conservación de reservas naturales, definiendo criterios específicos para asegurar su preservación y sostenibilidad a largo plazo.
- La Ley de Conservación de Fauna N.º 22.421/1981, es útil para el análisis ambiental ya que establece normas para la protección de la fauna silvestre y sus hábitats, por lo cual, del informe ambiental debe demostrarse el cumplimiento de esta normativa.

II) Normativa de seguridad e higiene.

- La Ley de Residuos Peligrosos N.º 24.051/91, es útil para el análisis de seguridad e higiene, como para el manual de usos y los pliegos, ya que

regula la generación, manejo y disposición de residuos peligrosos, aplicable a actividades en la región.

III) Normativa impositiva

- La Ley Provincial N.º 8.318 - Código Fiscal de Entre Ríos regula los tributos provinciales, incluyendo disposiciones sobre beneficios fiscales que pueden aplicarse a inversiones destinadas a impulsar el turismo. Esta normativa es particularmente útil para analizar las ventajas tributarias que pueden ofrecerse a inversores interesados en proyectos turísticos y recreativos dentro del predio. Además, permite evaluar posibles incentivos, como exenciones o reducciones impositivas, que podrían fortalecer la viabilidad económica de las iniciativas promovidas en el área, fomentando así el desarrollo sostenible y la generación de empleo en la región.
- Ley Provincial N.º 10.304- Creación del Fondo de la Corporación de Desarrollo de Salto Grande. Puede ser útil, ya que al estar vinculada a los objetivos de CODESAL, que incluyen la promoción del turismo y el desarrollo sostenible, el fondo puede facilitar la financiación de iniciativas que cumplan con estos lineamientos, como complejos turísticos, actividades recreativas, o mejoras en la infraestructura del Perilago.

ii.iii.ii. Identificación de Normativa por Área

El predio del Perilago de Salto Grande se encuentra dividido en dos grandes áreas: el Área Norte (Península Soler y Península Este) y el Área Sur (Tortuga Alegre). La administración de ambas áreas corresponde a la Corporación para el Desarrollo de Salto Grande (CODESAL), organismo creado por la Provincia de Entre Ríos mediante el Decreto Provincial N° 252/05, extendiendo su jurisdicción sobre el Área Sur a través del Decreto Provincial N° 1198/07.

Estos decretos establecen la naturaleza y finalidad del predio como un espacio destinado al aprovechamiento turístico-recreativo, promoviendo un desarrollo sustentable en articulación público-privada. En diciembre de 2024, se renovó por 30 años el comodato por el cual la Nación, a través de la Comisión Técnica Mixta de Salto Grande (CTM), cede a la Provincia de Entre Ríos la administración del predio. En este marco, CODESAL actúa como autoridad de aplicación: estipula requisitos, otorga permisos de uso, concesiones temporarias y comodatos, y fiscaliza el cumplimiento de las condiciones de uso, conforme a las políticas provinciales de ocupación del territorio.

Además, CODESAL cuenta con personal contratado, aproximadamente 78 empleados, destinados a prestar servicios en la termas, sus oficinas administrativas,

como así también al mantenimiento, limpieza, infraestructura y apoyo operativo del predio, garantizando su funcionamiento continuo.

Sin perjuicio de lo anterior, existen otros actores relevantes en el entramado normativo del Perilago:

- **La Municipalidad de Concordia**, aunque no posee injerencia directa en la administración del predio, interviene en aspectos claves para su funcionamiento, como:
 - Recolección de los residuos generados en el parque, desde los puntos destinados a tal fin.
 - Mantenimiento de espacios públicos adyacentes.
 - Habilitación y regulación de comercios y food trucks.
 - Contratación de Guardavidas para las playas públicas.
- **La Comisión Administradora del Río Uruguay (CARU)**, cuya reglamentación y recomendaciones deben ser respetadas en la gestión del área. Entre ellas se destacan:
 - Monitoreo de **presencia de cianobacterias** y eventos de “blooms” algales.
 - Protocolos para **gestión del riesgo forestal**, especialmente en zonas con plantaciones de eucalipto.
 - Restricciones al uso recreativo en **zonas inundables o de vulnerabilidad ambiental**.
- **Prefectura Naval Argentina**, responsable de la **seguridad náutica y ribereña**, con funciones de supervisión y control del embalse y las actividades acuáticas:
 - Habilitación y fiscalización de embarcaciones.
 - Aplicación de normativas ambientales y de seguridad en zonas de playa y navegación.
 - Intervención en casos de incidentes o siniestros náuticos.
 - Seguridad en eventos deportivos náuticos.
- **Comisaría Turística Novena**, mediante el Decreto N° 255/05 se determinó que la seguridad del predio dependa de la comisaría turística 9na. Tiene el destacamento en la entrada, pero responden a llamados de urgencia de ser necesarios y hacen recorridos diarios por el territorio.

ii.iii.iii. Excepciones en las que CODESAL no ejerce administración

1. Zonas con administración directa de la CTM: se trata de espacios cuyos contratos de concesión o comodato fueron celebrados con anterioridad a la firma del primer acuerdo de cesión entre la CTM y la Provincia de Entre Ríos (año 2004). Estos contratos continúan vigentes y, mientras no finalicen, la administración permanece bajo la órbita de la CTM. Una vez concluidos, la gestión será transferida a CODESAL. Estos son:

- Puerto San Rafael.
- Tren Antiguo Parada Ayuí.
- Puerto Luis.
- Concordia Yacht Club.
- Casa de Piedra.

2. Zonas con ocupación ilegítima: son sectores del predio en los cuales, aunque por normativa deberían estar bajo la administración de CODESAL, esto no es posible debido a la existencia de ocupaciones ilegales o usurpaciones. En estos casos, la Corporación ha iniciado acciones legales para recuperar la administración efectiva. Estas son:

- **Hotel Ayuí**, ubicado en el Área Norte.
- **Área Sur completa**, donde operan de forma informal e ilícita el **Camping La Tortuga Alegre** y **la Peña**, sin autorización ni contrato vigente.

Estos espacios se encuentran actualmente bajo proceso judicial, con acciones de desalojo en curso, con el objetivo de que CODESAL pueda retomar el control legítimo de los mismos y evaluar la regularización o finalización definitiva de estas actividades.

ii.iv. Visitación al predio y perfiles de visitantes

ii.iv.i. Perfiles

El área Norte del predio recibe anualmente 150.000 visitantes, según lo publicado por CODESAL en su página web. Esta cifra sitúa al predio como un atractor sumamente relevante en el Corredor del Río Uruguay. Por citar un ejemplo,

el Parque Nacional El Palmar, uno de los atractivos más consolidados del Corredor del Uruguay con oferta de naturaleza, camping y playa, recibió 120.000 visitantes en 2024.

No obstante ello, se debe tener en cuenta que la cifra puede estar subestimada. Tan sólo las termas convocaron en 2023 130.000 personas y se estima que las playas del área Norte podrían convocar en los días de verano cerca de 10.000 visitantes diarios.

El predio de CODESAL podría ser considerado como un atractivo (o un conjunto de estos) y, a la vez, un destino turístico²² en sí mismo. Esto hace que el flujo de excursionistas sea muy significativo y amerite desagregar su análisis respecto de los turistas. Dada la escasa oferta de alojamiento disponible en el predio administrado por CODESAL hoy en día (únicamente existe como opción el camping), la gran mayoría de los visitantes son excursionistas.

Se identifican distintos perfiles entre los visitantes del predio:

Tabla 17. Perfil de turistas que visitan el predio de CODESAL

Perfil	Origen	Producto turístico	Características	Descripción
Excursionistas de Concordia	Concordia y zona de influencia	Termalismo, Sol y playa, Turismo activo, actividades deportivas, deportes náuticos, Pesca deportiva, Gastronomía.	Familias, grupos y contingentes deportivos	Utilizan el predio como parque público para pasar el día y hacen uso de la infraestructura para esparcimiento y/o realizar distintas actividades. En verano, asisten a sus playas.
Excursionistas regionales	Visitantes en su mayoría de la región (interno y de Uruguay), turistas en Concordia.	Termalismo, Sol y playa, Turismo activo, actividades deportivas, deportes náuticos,	Familias	Se alojan en Concordia o en los alrededores del predio.

²² Un destino turístico es un espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo o analítico, en el que un visitante puede pernoctar. Es una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. Un destino incorpora a distintos agentes y puede extender redes hasta formar destinos de mayor magnitud.

Es además inmaterial, con una imagen y una identidad que pueden influir en su competitividad en el mercado (ONU Turismo, s.f., párr. 42 y 43).

Perfil	Origen	Producto turístico	Características	Descripción
		Pesca deportiva. Gastronomía.		
Excursionistas deportivos	Concordia, zona de influencia, regional, nacional e internacional, dependiendo la categoría del evento deportivo y su convocatoria.	Organización de competencias deportivas.	Competidores particulares, equipos, contingentes, coordinadores, organizadores, acompañantes en eventos deportivos.	Asisten para la participación del evento específico.
Excursionistas educativos	Concordia, zona de influencia.	Sol y playa	Contingentes o grupos escolares.	En el marco de su visita a la represa de Salto Grande, aprovechan para realizar alguna actividad recreativa en las playas de CODESAL.
Turistas de Concordia	Concordia y zona de influencia.	Termalismo, Sol y playa, Turismo activo, actividades deportivas, deportes náuticos, Pesca deportiva. Gastronomía.	Familias, grupos y contingentes	Se alojan en algunos de los campings del predio (SIATRASAG, Complejo Punta Viracho, Camping La Peña de La Tortuga).
Turistas de paso	Turismo interno.	Termalismo, gastronomía	Turismo rutero que recorre grandes distancias y hace escalas intermedias.	Por lo general, visitan las termas, valoran infraestructura como parrillas, mesas o baños y duchas por lo que usualmente usan los campings como sitio para quedarse uno o varios días.
Turistas y excursionistas de Pesca	Concordia y zona de influencia, Buenos Aires,	Pesca deportiva.		Se alojan en Concordia o en los alrededores

Perfil	Origen	Producto turístico	Características	Descripción
Deportiva.	Santa Fe, Córdoba y el Litoral, Uruguay y Brasil.			del predio o en el Camping La Peña de la Tortuga.

Fuente: elaboración propia

Excursionistas

1. Excursionistas de Concordia: dentro de este grupo, están los que asisten a las termas. Si bien el complejo Vertiente de la Concordia se encuentra más próximo a la Ciudad, prefieren los complejos termales del área Norte de CODESAL por su entorno natural. Otro grupo importante utiliza el predio como un parque público y hace uso de los sectores gratuitos para esparcimiento, especialmente en verano. Su principal motivación para visitar el área son las playas. Hace uso de los parrilleros, sanitarios y otra infraestructura de uso público. Es el principal cliente de las cantinas. Finalmente, algunos residentes eligen el predio para realizar deportes náuticos, o actividades recreativas/deportivas como caminatas, ciclismo u observación de aves. También es frecuente la presencia de grupos organizados que realizan su práctica deportiva y regresan a sus respectivas viviendas tras la actividad.
2. Excursionistas que hacen turismo en Concordia (regional): se aloja en Concordia por estadías cortas por motivos turísticos o familiares y visita el predio como parte de la oferta turística de la Ciudad. Visita las termas y el parque aéreo y en verano también puede hacer uso de las playas. Dentro de este grupo se encuentran los contingentes o grupos de jubilados que eligen a Concordia como destino, así como los visitantes que visitan termas en varios lugares del país y eligen Concordia por ese motivo.
3. Excursionistas deportivos: un segmento específico es el de los visitantes por eventos deportivos, quienes viajan para participar en competencias. Su estadía suele ser breve. En el caso de competidores provenientes de la región, la mayoría no pernocta, mientras que aquellos que viajan desde distancias mayores suelen quedarse una noche o dos en Concordia o los alrededores del predio.
4. Excursionistas educativos: en el marco de su visita a la represa de Salto Grande y/o el Ecoparque, aprovechan para realizar alguna actividad recreativa en las playas de CODESAL, como también para comer su vianda.

Eventualmente realizan la actividad del parque aéreo. Combinan su visita con visitas al museo de CTM y otros sitios.

Turistas

5. Turistas de Concordia: eligen pernoctar en algunos de los campings del predio (en la actualidad se encuentran habilitados los de Punta Viracho, SIATRASAG y La Peña de la Tortuga Alegre).
6. Turistas de paso: son turistas que eligen vacacionar en destinos lejanos de su lugar de residencia habitual y disfrutan de viajar en su vehículo particular. Hacen paradas para dormir en el camino y aprovechan para conocer nuevos lugares o incluso repetir destinos escala de años anteriores. El tipo de atractivo que consumen son las termas. Prefieren alojarse en las afueras de la ciudad para poder seguir viaje. Usan el camping y valora cierta infraestructura como parrillas, mesas o baños y duchas.
7. Pescador deportivo: atraídos por las facilidades para la pesca del dorado, son originarios de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y el Litoral, aunque también hay un segmento de turistas internacionales, especialmente de Uruguay y Brasil. La actividad es practicada en su mayoría por hombres, aunque la participación femenina ha ido en aumento, sobre todo en torneos de pesca con devolución. Los pescadores buscan experiencias que incluyan no solo la captura de ejemplares destacados, sino también un entorno adecuado con guías especializados, infraestructura de calidad, hospedaje cercano a los puntos de pesca y una oferta gastronómica acorde con la actividad. La combinación de estos elementos influye en la elección de un destino y en la fidelización de los pescadores hacia ciertas zonas de pesca dentro de la provincia.

ii.iv.ii. Flujo y Áreas de uso

Es importante tener en cuenta que dadas las falencias en términos de información estadística en la región, las estimaciones que se pueden leer a continuación se fundamentan en un análisis cualitativo de las entrevistas a diferentes actores y en la observación directa realizada en las visitas.

En primer lugar, se graficó el nivel de incidencia de cada uno de los perfiles identificados respecto del total de los visitantes del predio. La tabla 18 facilita la comprensión respecto de cómo es la situación actual que justifica el uso del equipamiento e instalaciones existentes.

Tabla 18. Incidencia de cada perfil en visitantes totales

		Incidencia en visitantes totales
Excursionistas	Residente De Concordia	MUY ALTA
	Regional (que hace turismo en Concordia)	ALTA
	Deportivos	MEDIA
	Educativos	BAJA
Turistas	De Concordia	BAJA
	De Paso	BAJA
	Pescador deportivo	BAJA

Fuente: elaboración propia

La cercanía a la ciudad y el posicionamiento fuerte de la oferta de sol y playa y termal da como resultado una participación muy significativa de los residentes de Concordia. En segundo lugar en términos de importancia, el turismo regional que elige a Concordia como destino. En este caso, la falta de una identidad y estrategia promocional acorde a la misma en los complejos termales existentes en el predio permite ser optimistas en cuanto al margen crecimiento potencial de visitantes, como también de elevar el nivel y calidad del gasto turístico en éstos.

En cuanto al perfil de excursionista deportivo, el mismo tiene una incidencia media. Si bien no se observa su presencia durante todo el año, sí se producen algunos picos de visitantes con la realización de eventos deportivos. En este caso también es posible ser optimistas dado que se consideran perfiles adecuados para lo que ofrece y podría ofrecer el predio y, por lo tanto, con un gran potencial de crecimiento en sus flujos.

En cuanto a los turistas, la falta de opciones de alojamiento y la fortaleza relativa de los atractivos de sol y playa y termal hacen que la incidencia de este tipo de visitante sea baja.

El análisis minucioso de estos perfiles, el cual iremos desgranando a medida que avanzamos en el presente informe, permitirá identificar qué es lo que hace falta para darle impulso a los mismos.

Nivel de flujo de visitantes por área

El siguiente nivel de desagregación se plantea en función de las áreas a cargo de CODESAL. El tamaño de las extensiones a cargo del Ente, sumadas a las instalaciones y equipamientos con los que cuenta, se reflejan en el tipo de público que recibe.

La tabla 19 evidencia una subutilización del Área Sur, acaparando la mayoría del perfil de los pescadores deportivos que visitan el predio, el cual tampoco es significativo en relación al potencial existente.

Tabla 19. Nivel de flujo de cada perfil por área

Nivel de flujo por área		Área Norte (297 hectáreas)		Área Sur (257 hectáreas)
		Península Soler	Península Este	
Excursionistas	Residente de Concordia	MUY ALTA	ALTA	MUY BAJA
	Regional	MEDIA	ALTA	MUY BAJA
	Deportivo	MEDIA	MEDIA	MUY BAJA
	Educativo	BAJA	BAJA	MUY BAJA
Turistas	De Concordia	BAJA	BAJA	MUY BAJA
	De Paso	BAJA	BAJA	MUY BAJA
	Pescador deportivo	MUY BAJA	MUY BAJA	BAJA

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en el Área Norte se evidencia una diferenciación entre el público que disfruta de los atractivos de una península respecto de la otra. En la Península Este se concentran la mayor cantidad de servicios turísticos, por lo que concentra un importante flujo de visitantes de perfiles diversos. Sin embargo, en la Península Soler se encuentran la mayoría de las playas utilizadas de manera masiva por la población concordiente.

Una conclusión que surge de este análisis comparativo es que la Península Soler es la más concurrida durante la temporada estival pero durante el resto del año es la Península Este, producto de la existencia de las Termas del Ayuí, el área con mayor movimiento turístico de CODESAL.

ii.v. De perfiles a buyer personas: entendiendo el público objetivo

ii.v.i. Introducción

La identificación de perfiles de visitantes es fundamental para definir el posicionamiento estratégico para CODESAL. Y para ese fin, no basta con conocer quiénes visitan las distintas áreas del predio, sino que es necesario dar un paso más y transformar los perfiles de visitantes en *buyer personas*. Los *buyer personas* son perfiles ficticios o representaciones detalladas de los clientes ideales que nos

permitan comprender mejor sus motivaciones, necesidades y comportamientos, facilitando la identificación de:

- Una oferta turística alineada con sus expectativas.
- Necesidades de infraestructura y servicios para alcanzarla.
- Una personalización de experiencias.

De esta manera, a través de esta transformación de perfiles en *buyer personas*, podemos conectar de manera más efectiva con cada segmento de visitantes/turistas y maximizar el impacto de las acciones.

ii.v.ii. De perfiles de excursionistas a buyer personas

Como se detalló anteriormente, la metodología de buyer persona consiste en la construcción de un arquetipo de persona que representaría al conjunto, por lo cual requiere de una enunciación específica de las diferentes variables que se detallan en la tabla 20 a continuación para los perfiles de excursionistas del predio:

Tabla 20. Buyer personas de excursionistas

Tipo de excursionista	Residente de Concordia	Regional	Deportivo	Educativo
Incidencia en visitantes totales	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
Nombre	Laura Martínez	Carlos Gómez	Juan Pérez	Prof. Silvia Castro
Edad	35 años	40 años	28 años	42 años
Residencia	Concordia, Entre Ríos	San Salvador, Entre Ríos	Santa Fe, Santa Fe	Villaguay, Entre Ríos
Ocupación	Docente	Comerciante	Entrenador deportivo	Profesora de Biología
Motivación	Esparcimiento local, playas, actividades recreativas.	Pasear y visitar a familiares que residen en Concordia	Participar en competencias deportivas.	Organizar salidas educativas y recreativas.
Grupo de viaje	En pareja, con amigos, con familia.	Con familia	Con amigos/colegas	En grupo de 15 o más personas

Tipo de excursionista	Residente de Concordia	Regional	Deportivo	Educativo
Comportamiento	- Visita el predio de CODESAL principalmente en verano. - Utiliza los sectores gratuitos, como parrilleros y sanitarios. - Lleva su reposera y conservadora con los alimentos y bebidas que consumirá. - Eventualmente compra en los paradores helados, pebetes, yerba o alguna golosina. - Ocasionalmente va al camping porque allí se alojan amigos que están de paseo/visita. - Asiste a los eventos musicales/culturales organizados en el predio. - Realiza deportes en el predio	- Viaja por el día, en muchas ocasiones para visitar familiares o amigos. - Según la época del año, visita el predio de CODESAL. - Prioriza las termas, pero también disfruta de las playas y el parque aéreo. - Ocasionalmente utiliza los parrilleros y sanitarios. - Regularmente compra en los paradores del predio.	- Viaja en grupo o con su equipo de entrenamiento. - Su estadía es breve (1-2 noches). - Combina la competencia con actividades recreativas si viaja con familiares. - No suele prolongar su estadía con fines turísticos. - Eventualmente repite la visita en otro momento del año con familia.	- Combina visitas a la represa de Salto Grande y el Ecoparque con actividades en CODESAL. - Utiliza las playas y el parque aéreo para actividades recreativas. - Lleva viandas para comer en el predio.
Necesidades	- Infraestructura pública bien mantenidas (baños, parrillas, áreas de descanso). - Infraestructura para práctica de deportes (bicisendas, senderos, gimnasios al aire libre). - Actividades recreativas gratuitas o de bajo costo. - Espacios seguros para deportes náuticos y actividades al aire libre. - Pileta de agua fría para el verano - Lugares con sombra	- Oferta turística variada (termas, playas, actividades familiares). - Información clara sobre las atracciones: características, horarios, costos y actividades. - Servicios e infraestructura en buenas condiciones en las termas y áreas recreativas. - Pileta de agua fría para el verano - Cantinas abiertas en horarios amplios y cerca de las playas - Lugares con sombra	- Instalaciones adecuadas para competencias deportivas. - Alojamiento cercano y económico. - Servicios básicos como duchas y áreas de descanso en buen estado. - Estacionamiento amplio - Zonas de embarque/desembarque para eventos náuticos. - Baños químicos o sanitarios fijos distribuidos en puntos clave (zona de largada, llegada, asistencia médica). - Zonas con energía eléctrica. - Basureros y zona de recolección de residuos.	- Espacios adecuados para grupos grandes. - Disponibilidad de Guías/Coordinadores para actividades educativas y recreativas. - Servicios básicos como baños y áreas de descanso en buenas condiciones. - Información clara sobre horarios, actividades y costos. - Lugares con sombra
Fuentes de Información	Boca a boca, redes sociales locales, radio local, cartelería.	Recomendaciones de familiares, redes sociales, sitios web oficiales, cartelería en ruta.	Federaciones deportivas, boca a boca, redes sociales, sitios web.	Recomendaciones de escuelas, redes sociales, medios locales, sitios web oficiales.

Fuente: elaboración propia

ii.v.iii. De perfiles de turistas a buyer personas

En la la tabla 21, se presenta un detalle de diferentes variables para los distintos perfiles de turistas que visitan el predio:

Tabla 21. Buyer personas de turistas

Tipo de turista	De Concordia	De Paso	Pescador Deportivo
Incidencia en visitantes totales	BAJA	BAJA	MUY BAJA
Nombre	Leandro García	Ana López	Roberto Fernández
Edad	30 años	50 años	45 años
Residencia	Concordia, Entre Ríos	Berazategui, Buenos Aires	Morón, Buenos Aires
Ocupación	Comerciante	Profesional	Empresario
Motivación	Pasar un fin de semana diferente, en la naturaleza	Conocer nuevos destinos disfrutando de largos viajes en motorhome.	Practicar pesca deportiva, disfrutar de la naturaleza.
Grupo de viaje	En pareja, con familia	En pareja	Con amigos
Comportamiento	- Se dirige a CODESAL el viernes a última hora o el sábado a primera hora - Pernocta en el camping y hace una variedad de actividades dentro del predio - Disfruta del contacto con la naturaleza y el aire libre - Coordina con amigos o familiares para ampliar el grupo - Hace asado por la noche	- Hace paradas en el camino hacia destinos más reconocidos, como Cataratas del Iguazú o Playas del Sur de Brasil, para descansar y conocer lugares nuevos. - Prefiere alojarse en campings o zonas alejadas de la ciudad. - Valora la infraestructura básica (parrillas, baños, duchas). - Disfruta fundamentalmente de los puntos panorámicos, playas y las termas.	- Participa en torneos de pesca. - Realiza viajes de corta estadía (1/2 noches) - Contrata servicios de pesca (guías, bajadas de lancha, guardería) y alojamiento (cabañas principalmente). - Si le gustó, repite el destino con frecuencia.
Necesidades	- Campings bien equipados - Parrilleros en buen estado - Servicios básicos de calidad (baños, duchas, áreas de descanso). - Pileta de agua fría para el verano - Alternativas de alojamiento	- Campings bien equipados. - Lugares seguros. - Información sobre rutas, paradas turísticas y servicios disponibles. - Servicios básicos de calidad (baños, duchas, áreas de descanso). - Servicios para motorhomes. - Pileta de agua fría para el verano	- Guías especializados en pesca. - Alojamiento cercano a los puntos de pesca. - Oferta gastronómica. - Infraestructura adecuada para la actividad (bajadas de lanchas, guarderías, camping con parrilleros).
Fuentes de Información	Boca a boca, redes sociales locales, radio local, cartelería.	Boca a boca, redes sociales, cartelería en ruta, sitios web oficiales.	Boca a boca, Foros de pesca, redes sociales, revistas.

Fuente: elaboración propia

ii.v.iv. Perfiles potenciales

En función de las características del predio de CODESAL, con sus diferentes playas, amplios espacios al aire libre y el Lago de Salto Grande, junto a la existencia de dos complejos termales, el parque aéreo y la oportunidad de poner en valor el hotel Ayuí, sumado a las búsquedas y necesidades de los turistas en la actualidad

como también las tendencias que se proyectan hacia el futuro permiten pensar en los perfiles de turistas potenciales que se presentan a continuación.

Turismo MICE

La contracción “MICE”, según sus siglas en inglés, refiere a Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exhibiciones. Es un tipo de turismo que se mueve en grupo y se compone de personas con un nivel de ingresos y gasto turístico elevado. Aunque muchas veces las reservas se realizan de forma individual, cada individuo se integra a un grupo compuesto por los asistentes a un evento. En otras ocasiones, como puede ser en los viajes de incentivo, es una misma empresa la que realiza las reservas y el pago para todos los miembros del grupo de viaje.

En estos casos, lo central es contar con un espacio para la organización de eventos tanto interior como exterior, siendo valorado que un mismo lugar ofrezca ambas alternativas. En segundo lugar, la oferta de alojamiento de calidad con capacidad de alojar a los participantes de los eventos o, al menos, a una parte de estos, es de relevancia. Sobre ello contribuye la existencia de buena gastronomía, la posibilidad de realizar diferentes actividades recreativas o paseos relativamente cerca del lugar, como también la existencia de una buena conectividad y servicios de transporte.

Considerando que se evita organizar los eventos a los que asiste este tipo de público durante los recesos escolares, los mismos se realizan durante la temporada baja y media de los destinos, por lo cual es un público que contribuye significativamente en aminorar los efectos negativos de la estacionalidad turística.

Turismo Educativo

El segmento de turismo educativo remite a aquellos viajes organizados tanto con fines educativos como recreativos en el cual instituciones educativas de nivel inicial, primario, secundario, terciario e incluso universitario realizan actividades pedagógicas en función de sus necesidades de formación.

Se ha identificado que la ciudad de Concordia en su conjunto cuenta con un gran potencial para el desarrollo de este tipo de viajes, el cual se compone por grupos de estudiantes, docentes y padres que realizan los denominados viajes de estudios entre los meses de abril y noviembre, contribuyendo a romper la estacionalidad, aunque el nivel del gasto turístico podría considerarse como bajo. La localidad de Concordia cuenta con atractivos con potencial de interesar no sólo al público educativo de la provincia, sino también de provincias vecinas.

La extensión de las playas, bosques, parque aéreo, eventualmente los complejos termales, como también la gran cantidad de actividades recreativas que potencialmente podrían desarrollarse en el predio van en sintonía con las necesidades e intereses de este tipo de público.

Asimismo, el convenio firmado entre CODESAL y el Consejo General de Educación de la provincia sobre el desarrollo de una planta campamentil en el predio podría ofrecer una infraestructura ideal para alojar e incluso desarrollar muchas de las actividades que estos grupos demandan. Sin perjuicio de ello, el desarrollo de otro tipo de alojamientos como cabañas y hotelería con capacidad de alojar a grupos también podría contribuir en darle lugar a este tipo de turismo.

Turismo de Bienestar

Playas, bosques, vistas panorámicas y complejos termales son componentes ideales para desarrollar el turismo de bienestar, el cual demostraba un crecimiento paulatino en el interés de muchas personas, pero que ha dado un salto significativo posteriormente a la pandemia. El turismo de bienestar se vincula con la salud pero desde una mirada integral, desde la necesidad de realizar ciertos tratamientos curativos o preventivos, pero también desde la consciencia acerca de los beneficios de estar en movimiento y realizar actividades recreativas como caminatas de baja intensidad, tener hábitos saludables y desconectar de la rutina y las obligaciones. Asimismo, la preocupación por la estética y tratamientos que son cada vez menos invasivos. Todo ello constituye un mercado sumamente interesante en términos de flujos y gasto que realizan.

El turismo de bienestar es visto con buenos ojos por los denominados Millennials, que buscan desconectar de las exigencias cada vez más demandantes. Sin embargo, el mayor caudal de público en la Argentina está representado por los adultos mayores, generalmente jubilados, quienes disponen de más tiempo para disfrutar de los baños en aguas termales, sesiones de masajes y diferentes terapias corporales.

Turismo Familiar regional

El turista familiar es tal vez el más numeroso en la Argentina. Remite a los viajes que realizan las familias para descansar de la rutina, divertirse y pasar tiempos juntos durante los recesos escolares de verano e invierno y en los fines de semana largos. Se compone de lo que podríamos llamar “familia tipo”, con 2 adultos y dos niños/as menores de 15 años.

Las familias buscan destinos donde haya actividades tanto para que disfruten los niños como también para compartir en familia. Prefieren lugares donde también hay otras familias de similares características para que los niños puedan jugar e interactuar. Las actividades asociadas al turismo aventura suelen ser las preferidas por los niños y los lugares con piscinas y playas son ideales para la época del año en que se realizan la mayor cantidad de viajes, que es en el verano.

Los padres valoran la disponibilidad de guarderías y animadores/coordinadores de actividades que puedan hacerse cargo de los niños, para poder disfrutar de actividades destinadas para mayores, como también la posibilidad de realizar actividades en días de lluvia.

Contingentes de adultos mayores

Los adultos mayores con recursos económicos, disposición e interés para realizar viajes son generalmente mujeres mayores de 60 años interesadas en socializar y pasar lindos momentos mientras pasean. Por las características de este público suelen contratar paquetes donde se incluye alojamiento, transporte, todas las comidas, la atracción principal del destino y coordinación constante. Por fuera del paquete quedan las excursiones opcionales que el/la coordinador/a ofrece durante el viaje.

Cuentan con un espíritu muy jovial a través del cual siguen con entusiasmo las propuestas de la coordinación de los viajes, las cuáles pueden ir desde clases de aquagym y juegos de mesa, como también cenas que incluyen juegos de canto y/o baile.

Las termas representan uno de los atractivos preferidos por este público, siendo Termas de Río Hondo y Termas de Federación, dos de los destinos más elegidos por este perfil de turistas, que pueden llegar a realizar más de un viaje de estas características por año, coincidiendo con las temporadas baja y media.

Tabla 22. Buyer persona de perfiles potenciales

Variable	Turismo MICE	Turismo Educativo	Turismo de Bienestar	Turismo Familiar regional	Contingentes de adultos mayores
Incidencia potencial en visitantes totales	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto
Nombre	Luciana Matos	Nicolás Manfredi	Adela Fiorotto	Florencia Cortez	Norma Castello
Edad	40 años	35 años	65 años	40 años	75 años
Residencia	CABA	San Fernando, Buenos Aires	Rosario, Santa Fe	Vicente López, Buenos Aires	Ramos Mejía, Buenos Aires
Ocupación	Profesional de la salud	Docente de educación física de nivel medio.	Jubilada.	Contadora.	Jubilada

Variable	Turismo MICE	Turismo Educativo	Turismo de Bienestar	Turismo Familiar regional	Contingentes de adultos mayores
Motivación	Participar en un Congreso de actualización profesional	Realizar un viaje de estudios con sus alumnos/as para fomentar ciertos aprendizajes, fomentar la integración grupal y pasar lindos momentos.	Realizar terapias y tratamientos curativos y preventivos vinculado a lo físico y lo mental	Descansar y disfrutar de sus hijos/as.	Socializar, pasar momentos agradables
Grupo de viaje	Sola / grupos asociados al evento que participa	Grupos de 20 a 50 personas.	Grupos de amigas de 3/4 personas.	En familia. 2 adultos y dos menores de 15 años.	Grupos de 15 a 60 personas
Comportamiento	- Planifica el viaje con anticipación. - Prioriza la relación entre eficiencia y comodidad de los tiempos. - Se aloja en los hoteles recomendados por la organización del evento. - Disfruta de bares y restaurantes posteriormente a las jornadas del evento. - Realiza visitas turísticas posteriormente a la finalización del evento. - Se mueve en grupo durante su estadía.	- Planifican el viaje con anticipación, previendo cada momento del itinerario. - Realizan visitas educativas a sitios con valor histórico, cultural y natural como la represa, el Ecoparque o el Castillo San Carlos. - Buscan espacios abiertos con baños y áreas de descanso en buenas condiciones, como también complejos recreativos para realizar actividades. - Arman viandas para reducir costos y comer durante las actividades realizadas al aire libre. - Realizan viajes de entre 1 y 3 noches. - Viajan acompañados por docentes y padres. - Comparan y analizan el costo de los servicios antes de contratar.	- Contrata un paquete armado a través de agencias de viajes. - Busca establecimientos que ofrezcan todos los servicios que buscan. - Priorizan actividades recreativas pasivas y contemplativas como disfrutar de las piscinas termales o senderos de baja intensidad. - Contrata servicios como masajes y tratamientos de Spa. - Elige restaurantes con buena gastronomía y valora establecimientos "pintorescos" como casas de té. - Se interesa por la historia de los lugares y eventualmente visita museos (Ej. en días de lluvia). - También se interesa por los productos regionales y paseos de compras. - Valora la atención personalizada.	- Viajan en los períodos vacacionales y fines de semana largos. - Reserva a través de internet. - Busca alojamientos o destinos que ofrezcan tanto actividades para niños como también para realizar en familia. - Prefiere no dedicarse a los quehaceres domésticos (cocina/limpiar) pero valora la flexibilidad. - Valora alojamientos y restaurantes con guarderías y/o juegos para niños. - Eventualmente invita a sus padres (abuelos de los niños).	- Contrata viajes organizados por agencias de viajes o instituciones como clubes, asociaciones de colectividades o centros de jubilados. - Suelen elegir propuestas todo incluido. - Valora la animación durante el viaje y en destino. - Realizar visitas guiadas a museos, establecimientos productivos y áreas naturales. - Realiza compras para llevarse recuerdos a casa y souvenirs a familiares. - No tiene problemas en repetir el destino si le gustó mucho.
Necesidades	- Hoteles con salón de eventos. - Centro de Convenciones equipados con diferentes salas. - Buena conectividad de servicios de transporte (preferentemente aéreo). - Hoteles 3 o 4 estrellas con más de 20 habitaciones. - Buena conectividad a internet. - Buenos	- Alojamientos con capacidad para alojar grupos mediante convenio o a un costo accesible. - Instalaciones con cocina y un espacio de usos múltiples para días de lluvia - Servicios gastronómicos adecuados para grupos. - Campings con buenas instalaciones. - Información clara acerca de las	- Alojamiento con piscina, Spa y servicios complementarios. - Alojamiento con jardines o excursiones para apreciar el marco natural y realizar caminatas de baja intensidad. Espacios adecuados para yoga/estiramientos al aire libre - Buenos servicios gastronómicos. - Buena conectividad	- Alojamientos en entornos naturales. - Hoteles de 3/4 estrellas, Apart hoteles y complejos de cabañas de categoría. - Restaurantes con opciones saludables y menú para niños/as. - Agenda de actividades para niños/as de diferentes edades y adultos, con alternativas para días de lluvia. - Buena conectividad	- Alojamientos tranquilos, con condiciones de accesibilidad y capacidad para recibir contingentes numerosos. - Disponibilidad de asistencia médica rápida. - Oferta gastronómica para atender a grupos y con propuesta de animación. - Operadores receptivos de turismo. - Acuerdos de

Variable	Turismo MICE	Turismo Educativo	Turismo de Bienestar	Turismo Familiar regional	Contingentes de adultos mayores
	establecimientos gastronómicos. - Disponibilidad de transporte interno de la ciudad (remises y combis). - Operadores receptivos de turismo.	características del lugar, horarios, servicios, tarifas y medios de contacto. - Operadores receptivos de turismo educativo. - Disponibilidad de Guías /Coordinadores para actividades educativas y recreativas. - Instalaciones como baños, parrilleros, mesas y sombrillas en playas y espacios abiertos.	de transporte tanto para llegar al destino como interna. - Operadores receptivos de turismo. - Oferta de servicios vinculados al bienestar (instalaciones acordes, tratamientos, charlas, etc). - Centros/patios comerciales con oferta de productos/artículos regionales.	de transporte para llegar al destino. - Información clara acerca de las características del lugar, horarios, servicios, tarifas y medios de contacto. - Piletas de agua fría para el verano	comercialización con empresas de viajes mayoristas nacionales. - Oferta de excursiones complementarias. - Instalaciones y equipamientos accesibles. - Paseos de compras.
Fuentes de Información	Redes sociales, sitio web, correo electrónico y/o grupo de WhatsApp de la entidad que organiza (colegios de profesionales, universidades, Cámaras, Asociaciones, Federaciones deportivas, etc), boca a boca.	Boca a boca (colegas de otras instituciones educativas), redes sociales, sitios webs oficiales, medios locales.	Boca a boca, agencias de viajes, redes sociales, centros de jubilados, clubes, colectividades, radio.	Redes sociales, plataformas de reserva, boca a boca, sitios webs oficiales.	Instituciones que frecuenta (Club, Centro de jubilados, Asociación Española, Italiana, etc), boca a boca, agencias de viaje, redes sociales utilizadas por adultos mayores.

Fuente: Elaboración propia

ii.vi. Herramientas para la priorización de perfiles

ii.vi.i. Introducción

A la hora de pensar en el posicionamiento estratégico del predio, es evidente que resulta necesario priorizar ciertos perfiles. Sin embargo, los criterios para dicha priorización pueden ser tanto organizativos, económicos, como sociales, por lo que a continuación se ofrecen una variedad de herramientas que deberán ser consideradas en conjunto, alineando la oferta del destino con las expectativas y necesidades de los turistas y con los objetivos de CODESAL.

ii.vi.ii. Competencia, complementariedad y compatibilidad entre perfiles

Como hemos analizado a lo largo de todo el documento, CODESAL atrae una gran variedad de perfiles. Por ello, resulta importante analizar tres factores:

1. Competencia entre perfiles: si bien el espacio total supera las 500 hectáreas, hay cierta infraestructura que podría resultar escasa en días en que la afluencia de visitantes es elevada (feriados, fines de semana largo, competencias deportivas), por lo que es importante analizar si puede existir competencia entre los distintos perfiles.

2. Complementariedad: si bien la oferta termal de CODESAL tiene la potencialidad de evitar la estacionalidad típica del turismo en Argentina, atrayendo más visitantes en otoño, invierno y primavera, hoy se sigue observando una mayor atracción de visitantes durante el verano. Poner el foco en los visitantes que ofrezcan más flujo durante las temporadas bajas puede resultar una estrategia atractiva.

3. Compatibilidad: la compatibilidad entre distintos tipos de visitantes es un factor clave para garantizar una experiencia satisfactoria para todos. Este concepto se refiere a la armonía entre los intereses, comportamientos y expectativas de los diferentes segmentos de turistas que comparten un mismo espacio. Considerar la compatibilidad en la segmentación de mercado y en la gestión del destino permite diseñar estrategias que minimicen estos conflictos, como la zonificación de actividades, la planificación de horarios diferenciados o la creación de productos turísticos adaptados a cada perfil.

A la hora de analizar la competencia o complementariedad por perfil, se realiza en primer lugar un análisis de manera aislada (ver Tabla 23), utilizando como insumos si la visitación se produce en fin de semana o día de semana, la estacionalidad y si el área de uso es acotada o no.

Tabla 23. Uso del predio por perfil turístico

		Días de semana	Estacionalidad	Área de uso principal
Excursionista	Residente	Fin de semana.	Todo el año, aunque fundamentalmente en verano	Norte
	Regional	Lunes a Domingo, aunque fundamentalmente en fines de semana.	Verano	Norte
	Deportivo	Fin de semana	Abril - Noviembre	Norte
	Educativo	Lunes a viernes	Abril - Noviembre	Norte
Turistas	De Concordia	Fin de semana	Todo el año	Norte
	De paso	Lunes a Domingo	Verano	Norte
	Pescador deportivo	Fin de semana	Todo el año	Sur
Potencial	Turismo familiar regional	Lunes a Domingo	Principalmente en verano, aunque por las termas también visita el resto del año	Norte

		Días de semana	Estacionalidad	Área de uso principal
	Turismo MICE	Lunes a viernes	Abril - Junio / Agosto - Noviembre ²³	Norte
	Turismo de bienestar	Lunes a domingo	Agosto a Diciembre	Norte
	Turismo educativo	Lunes a viernes	Abril - Noviembre	Norte
	Contingentes de adultos mayores	Lunes a domingo	Abril - Noviembre	Norte

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Competencia entre perfiles por uso

	Lunes a Viernes	Fin de Semana
Verano	Excursionista residente Excursionista regional Turista de paso Turista familiar regional	Excursionista residente Excursionista regional Turista de Concordia Turista de paso Turista familiar regional
Abril a Noviembre	Excursionista educativo Turismo MICE Turismo educativo Contingentes de adultos mayores	Excursionista residente Excursionista deportivo Turista de Concordia Contingentes de adultos mayores

Fuente: elaboración propia

A la hora de analizar el uso del predio por parte de varios perfiles y como se deja aún más claro en la Tabla 24, se puede concluir que:

- Los visitantes educativos (tanto excursionistas como turistas), los contingentes de adultos mayores y el turismo de reuniones son los más complementarios, por concentrarse de lunes a viernes y en temporada baja. Es importante notar que podría haber cierta incompatibilidad entre visitantes educativos y adultos mayores, por lo que se deberán tener en cuenta acciones para sectorizar.

- Los excursionistas residentes compiten con los excursionistas deportivos en temporada baja, ya que los eventos deportivos se realizan en fin de semana. Para mejorar la experiencia de los visitantes, es fundamental comunicar con anticipación los eventos deportivos, realizarlos fuera del horario de mayor concurrencia de los residentes y sectorizar el uso del predio lo más posible

- El desafío más grande se produce en los fines de semana de verano, donde deben convivir en el mismo predio excursionistas (residentes y regionales), con turistas de Concordia, de paso y el turismo regional. Para mejorar la experiencia de los visitantes es necesario segmentar el uso del predio.

²³ Ver [Anuario Estadístico de Turismo de Reuniones 2022](#) - Observatorio Económico de Turismo de Reuniones

ii.vi.iii. Impacto económico y social por perfil y derrama en servicios de CODESAL

Tabla 25. Impacto económico y social por perfil y derrama en servicios

		Impacto económico en CODESAL	Derrama	Impacto social
Excursionistas	Residente de Concordia	BAJO	BAJA	ALTO
	Regional	MEDIO	MEDIA	MEDIO
	Deportivo	MEDIO	ALTA	BAJO
	Educativo	BAJO	BAJA	ALTO
Turistas	De Concordia	BAJO	BAJA	ALTO
	De paso	MEDIO	MEDIA	MEDIO
	Pescador deportivo	BAJO	MEDIA	MEDIA
Potencial	Turista familiar regional	ALTO	MEDIA	MEDIA
	Turismo de reuniones	MEDIO	MUY ALTA	BAJA
	Turismo de bienestar	MEDIO	ALTA	MEDIA
	Turismo educativo	BAJO	BAJA	ALTA
	Contingentes de adultos mayores	MEDIO	MEDIA	MEDIO

Fuente: elaboración propia

ii.vi.iv. Necesidades de infraestructura y servicios por perfil

A continuación, se presenta un resumen de las necesidades de infraestructura y servicios por perfil, una estimación de su cobertura actual y una estimación de la inversión necesaria para cubrir las necesidades y ofrecer una experiencia de calidad.

Tabla 26. Necesidades de infraestructura y servicios por perfil

		Necesidades	Cobertura de necesidades con infraestructura y servicios actuales	Inversión necesaria para cubrir necesidades	Inversión pública o privada
Excursionistas	Residente de Concordia	- Infraestructura pública bien mantenidas (baños, parrillas, áreas de descanso). - Actividades recreativas gratuitas o de bajo costo. - Espacios seguros para deportes náuticos y actividades al aire libre.	MEDIA Si bien existe infraestructura de uso público, la misma es mejorable. Sería deseable construir una pileta de agua fría y organizar los espacios para realizar actividades al aire libre y	BAJA	Pública

		Necesidades	Cobertura de necesidades con infraestructura y servicios actuales	Inversión necesaria para cubrir necesidades	Inversión pública o privada
		- Pileta de agua fría para el verano - Lugares con sombra	deportes náuticos. Sería aconsejable una mayor disponibilidad de sombra en la zona de playas.		
	Regional	- Oferta turística variada (termas, playas, actividades familiares). - Información clara sobre las atracciones: características, horarios, costos y actividades. - Servicios e infraestructura en buenas condiciones en las termas y áreas recreativas. - Pileta de agua fría para el verano - Cantinas abiertas en horarios amplios y cerca de las playas - Lugares con sombra	MEDIA La infraestructura de las termas es buena, aunque mejorable. Sería deseable mejorar la disponibilidad de servicios en las playas (cantinas) y construir una pileta de agua fría. Sería aconsejable una mayor disponibilidad de sombra en la zona de playas.	BAJA	Pública y privada
	Deportivo	- Instalaciones adecuadas para competencias deportivas. - Alojamiento cercano y económico. - Servicios básicos como duchas y áreas de descanso en buen estado. - Estacionamiento amplio - Zonas de embarque/desembarque para eventos náuticos. - Baños químicos o sanitarios fijos distribuidos en puntos clave (zona de largada, llegada, asistencia médica). - Zonas con energía eléctrica. - Basureros y zona de recolección de residuos.	BAJA Si bien hay infraestructura existente y algunos servicios, se deben mejorar muchos aspectos y crear otros.	MEDIA	Pública y privada
	Educativo	- Espacios adecuados para grupos grandes. - Disponibilidad de Guías/Coordinadores para actividades educativas y recreativas. - Servicios básicos como baños y áreas de descanso en buenas condiciones. - Información clara sobre horarios, actividades y costos.	BAJA Se dispone del espacio conocido como Aula Ambiental, aunque actualmente se encuentra en desuso.	BAJA	Pública
Turistas	De Concordia	- Campings bien equipados - Parrilleros en buen estado - Servicios básicos de calidad (baños, duchas, áreas de descanso). - Alternativas de alojamiento - Pileta de agua fría para el verano	MEDIA La infraestructura de los campings es mejorable. Sería deseable contar con otras opciones de alojamiento como cabañas o glamping. Sería deseable contar con una pileta de agua fría.	MEDIA	Pública y privada

		Necesidades	Cobertura de necesidades con infraestructura y servicios actuales	Inversión necesaria para cubrir necesidades	Inversión pública o privada
	De paso	- Campings bien equipados. - Lugares seguros. - Información sobre rutas, paradas turísticas y servicios disponibles. - Servicios básicos de calidad (baños, duchas, áreas de descanso). - Servicios para motorhomes. - Alternativas de alojamiento - Pileta de agua fría para el verano	MEDIA La infraestructura de los campings es mejorable. Sería deseable contar con más tipología de alojamiento como cabañas, glamping y hotel Sería deseable contar con un sector para motorhomes con buena infraestructura y conectividad para viajeros.	MEDIA	Pública y privada
	Pescador deportivo	- Guías especializados en pesca. - Alojamiento cercano a los puntos de pesca. - Oferta gastronómica. - Infraestructura adecuada para la actividad (bajadas de lanchas, guarderías, camping con parrilleros).	MEDIA La infraestructura de la Tortuga Alegre se encuentra en mal estado	MEDIA	Pública y privada
Potenciales	Turismo familiar regional	- Alojamientos en entornos naturales. - Hoteles de 3/4 estrellas, Apart hoteles y complejos de cabañas de categoría. - Restaurantes con opciones saludables y menú para niños/as. - Agenda de actividades para niños/as de diferentes edades y adultos, con alternativas para días de lluvia. - Buena conectividad de transporte para llegar al destino. - Información clara acerca de las características del lugar, horarios, servicios, tarifas y medios de contacto. - Pileta de agua fría para el verano	BAJA La única opción de alojamiento hoy en día es el camping de Punta Viracho. Si bien se realizan actividades en fines de semana, no hay una agenda consolidada que permita el disfrute de toda la familia.	ALTA	Pública y privada
	Turismo MICE	Hoteles con salón de eventos. Centro de Convenciones equipados con diferentes salas. Buena conectividad de servicios de transporte (preferentemente aéreo). Hoteles 3 o 4 estrellas con más de 20 habitaciones. Buena conectividad a internet. Buenos establecimientos gastronómicos.	BAJA - No hay un hotel en funcionamiento actualmente - No hay disponibilidad de espacio gastronómicos en el predio - La futura inauguración del aeropuerto mejoraría significativamente la conectividad	ALTA	Pública y privada

		Necesidades	Cobertura de necesidades con infraestructura y servicios actuales	Inversión necesaria para cubrir necesidades	Inversión pública o privada
		Disponibilidad de transporte interno de la ciudad (remises y combis). Operadores receptivos de turismo.			
	Turismo de bienestar	Alojamiento con piscina, Spa y servicios complementarios. Alojamiento con jardines o excursiones para apreciar el marco natural y realizar caminatas de baja intensidad. Espacios adecuados para yoga/estiramientos al aire libre Buenos servicios gastronómicos. Buena conectividad de transporte tanto para llegar al destino como interna. Operadores receptivos de turismo. Oferta de servicios vinculados al bienestar (instalaciones acordes, tratamientos, charlas, etc). Centros/patios comerciales con oferta de productos/artículos regionales.	BAJA - No hay alojamiento con spa y servicios complementarios. - No hay un circuito de senderos de baja intensidad - No hay espacios para hacer yoga o similar al aire libre	ALTA	Pública y privada
	Turismo educativo	Alojamientos con capacidad para alojar grupos a un precio accesible. Servicios gastronómicos adecuados para grupos. Campings con buenas instalaciones. Información clara acerca de las características del lugar, horarios, servicios, tarifas y medios de contacto. Operadores receptivos de turismo educativo. Disponibilidad de Guías /Coordinadores para actividades educativas y recreativas. Instalaciones como baños, parrilleros, mesas y sombrillas en playas y espacios abiertos.	BAJA - No hay infraestructura ni servicios básicos para alojar grupos que pernoctan en el predio	MEDIA	Pública y privada
	Contingentes de adultos mayores	Alojamientos tranquilos, con condiciones de accesibilidad y capacidad para recibir contingentes numerosos. Disponibilidad de asistencia médica rápida. Oferta gastronómica para	MEDIA - El Hotel Ayui podría recibir a estos grupos pero actualmente se encuentra cerrado y con falencias significativas de mantenimiento. - Falta desarrollo de oferta	ALTA	Pública y privada

		Necesidades	Cobertura de necesidades con infraestructura y servicios actuales	Inversión necesaria para cubrir necesidades	Inversión pública o privada
		atender a grupos y con propuesta de animación. Operadores receptivos de turismo. Acuerdos de comercialización con empresas de viajes mayoristas nacionales. Oferta de excursiones complementarias. Instalaciones y equipamientos accesibles. Paseos de compras.	gastronómica con capacidad de atender grupos. Sólo hay un restaurante en el predio, que es el de las termas de Ayui, por lo que sería insuficiente e incluso incompatible con el disfrute de los turistas particulares. - No se dispone de un paseo de compras.		

Fuente: elaboración propia

ii.vi.v. Conclusiones

El análisis realizado con las herramientas desarrolladas para priorizar los diferentes perfiles de visitantes a CODESAL revela que, en líneas generales, el predio es lo suficientemente amplio para poder minimizar los conflictos que pudieran surgir por la competencia o incompatibilidad entre perfiles. En cuanto a los perfiles que podrían ser priorizados, no existe una única respuesta. Las decisiones estratégicas dependen, al menos, de tres factores clave:

1. El impacto buscado:

- Si se prioriza **el impacto económico inmediato**, algunos perfiles con mayor capacidad de gasto y propensión a consumir servicios turísticos son más atractivos.
- Si se busca **un impacto social o territorial más amplio**, los perfiles que actualmente hacen uso del predio así como el turismo educativo son más relevantes.

2. El presupuesto disponible:

- Con un **presupuesto limitado**, puede ser más efectivo concentrarse en perfiles ya fidelizados o de cercanía geográfica, con menor costo de captación.
- Con un **presupuesto alto**, se pueden abordar perfiles más lejanos, con inversiones en infraestructura y, en segunda medida, estrategias de comunicación de mayor alcance.

3. Disponibilidad de inversión privada:

- En contextos donde el sector privado muestra **baja disposición a invertir**, puede ser preferible enfocarse en segmentos que requieran menos infraestructura nueva o que puedan aprovechar activos ya existentes.

- Si se cuenta con buena **disposición del sector privado a invertir** sumado a algunas inversiones en infraestructura a cargo de CODESAL, el desarrollo del predio por medio de alianzas, co-inversiones o desarrollo de productos turísticos específicos puede acelerarse.

ii.vii. Propuesta preliminar de posicionamiento turístico

En función del apartado precedente y buscando maximizar el impacto económico y social de los diferentes perfiles y al mismo tiempo desarrollar una propuesta atractiva para una co-financiación de las inversiones por parte del sector privado se propone la siguiente estrategia en etapas:

ETAPA 1: consolidación de la oferta existente

Objetivos:

1. Consolidar a la Península Soler del área Norte de CODESAL como un parque de uso público para el esparcimiento y la práctica de deportes terrestres y náuticos por parte de la población de Concordia y las localidades de los alrededores.
2. Consolidar a la Península Este del área Norte de CODESAL como un atractivo turístico complementario del Corredor del Río Uruguay para fortalecer el excursionismo, con las termas como su principal atractivo.
3. Consolidar al área Sur de CODESAL como una de las alternativas para el disfrute de la pesca deportiva en las inmediaciones de la represa de Salto Grande.
4. Incrementar la oferta de plazas de camping y mejorar el servicio, enfocado tanto de visitantes locales como regionales.
5. Fortalecer y capitalizar la complementariedad entre perfiles de visitantes, favoreciendo la calendarización y sectorización de sus actividades.

Necesidades de infraestructura, servicios y actividades:

1. Postas aeróbicas o gimnasios al aire libre en la Península Soler.
2. Bicisendas y sendas para práctica de deportes en la Península Soler.
3. Senderos autoguiados para turismo de naturaleza.
4. Habilitar y mantener zonas específicas para entrenamiento (aguas abiertas, ciclismo rural, MTB, trail running).
5. Implementar circuitos para ciclismo, trekking, running y deportes acuáticos.
6. Bebederos y duchas cercanas a sectores con disponibilidad de agua corriente.
7. Mejora de baños en todas las playas y otros sectores de uso intensivo
8. Mejora general de infraestructura de uso público (parrillas, iluminación, etc).
9. Infraestructura para deportes náuticos: rampas o bajadas seguras al agua para embarcaciones menores, SUP o kayaks (con antideslizantes y buena inclinación), estacionamiento para vehículos con tráiler, con espacio para carga y descarga de embarcaciones, senderos de acceso peatonal hasta la playa o muelle con señalización y firmeza.
10. Mejora de cartelería en general, cartelería con normas de comportamiento en el agua, cartelería digital actualizada con circuito náutico, viento, profundidad y recomendaciones del día.
11. Puesta en valor Camping Las Palmeras y mejora de infraestructura camping Punta Viracho
12. Sumar opciones gastronómicas cercanas a los lugares de mayor concurrencia durante el verano.
13. Desarrollo de un calendario de actividades culturales.
14. Desarrollo de experiencias activas para excursionistas:
 - a. combos con entrada a termas + kayak guiado, yoga al aire libre, clases de SUP al atardecer o caminatas con interpretación ambiental.
 - b. Talleres de iniciación en deportes náuticos en articulación con clubes locales.
 - c. Programa “Actívate CODESAL”: actividades gratuitas o a bajo costo los fines de semana, con monitores que promuevan el uso activo del espacio.

ETAPA 2: transición de excursionismo a turismo

Objetivos:

1. Aumentar los motivos de visita al predio y el gasto promedio de los excursionistas.
2. Desestacionalizar la demanda.
3. Mejorar la experiencia en verano de los visitantes que hacen uso de las termas.
4. Mejora de la infraestructura para deportes acuáticos.
5. Diversificar la oferta de servicios y actividades náuticas.
6. Lograr un crecimiento sostenido en la ocupación de los campings.
7. Incrementar la participación de turistas entre los visitantes del predio.

Necesidades de infraestructura y servicios:

1. Construcción de una pileta de agua fría para complementar las piletas termales existentes.
2. Mejora de la infraestructura de Termas de Punta Viracho para fortalecer la visitación y la experiencia durante el invierno.
3. Sumar un restaurante con una propuesta gastronómica variada.
4. Infraestructura específica para Motorhomes en campings con conectividad para viajeros.
5. Ampliar la oferta de alojamiento a diferentes tipologías como cabañas y glamping que permitan apuntar a un turista con un gasto promedio mayor.
6. Propuestas de actividades para niños/niñas.
7. Infraestructura para deportes náuticos. Creación de uno o más **“Punto Deportivo del Lago”**: espacio físico con alquiler de bicis, kayaks, lockers, información turística y venta de insumos deportivos, área cerrada segura para guardado de equipos, guardería de kayaks, espacio para montaje de embarcaciones y armado de equipos, con bancos, sombra, etc., servicios de alquiler y mantenimiento de equipos.
8. Seguridad para la práctica de deportes náuticos: capacitación a los guardavidas en relación a la práctica de deportes náuticos y a los posibles accidentes a atender, delimitación de zonas seguras para la práctica con boyado, cartelera y colores identificables, plan de contingencia y evacuación acuática, con motos de agua o lanchas auxiliares en alerta, implementación de reglamentación visible (normativa local, uso de chaleco, distancia permitida, horarios, condiciones climáticas), así como también guías e instructores certificados, especialmente para turistas inexpertos o principiantes.
9. Experiencias náuticas recreativas guiadas
 - Propuesta de travesías guiadas en SUP o kayak de 45-60 min, saliendo desde Playa Sol o Punta Viracho, con interpretación del entorno natural. Actividades que se podrían regularizar con permisos de uso a privados.

- Actividades fijas y regulares en temporada alta, como talleres/escuelas, con inscripción online o en Punto Deportivo.
10. Capacitación y sensibilización a realizar por prestadores privados y/o CODESAL
 - Cursos introductorios de manejo de kayak/SUP y normas básicas de seguridad náutica para visitantes.
 - Talleres gratuitos con instructores locales para niños y jóvenes (en vacaciones o fines de semana).
 11. Promoción cruzada con productos termales y familiares
 - Packs combinados: “Termas + SUP al atardecer” / “Kayak en familia + picnic saludable”.
 - Incentivos para alojamientos que recomienden actividades náuticas en sus propuestas.
 12. Trabajar en conjunto con los alojamientos de Concordia para incrementar el flujo de excursionistas y crear así condiciones más ventajosas para la provisión de servicios turísticos complementarios (cabalgatas, bicicletas, parque aéreo, kayaks, catamarán, etc).
 13. Generar convenios con prestadores (alojamiento, transporte, gastronomía) que ofrezcan beneficios a deportistas.
 14. Paquetes turístico-deportivos: Integrar hotelería, gastronomía y actividades deportivas en paquetes específicos.

ETAPA 3: atracción de nuevos perfiles de turistas

Objetivos:

1. Desarrollar una propuesta atractiva para los siguientes perfiles de turistas:
 - a. Turismo familiar regional
 - b. Turismo MICE
 - c. Turismo de bienestar
 - d. Turismo educativo
 - e. Contingentes de adultos mayores
2. Creación del Polo Náutico CODESAL

Necesidades de infraestructura y servicios:

1. Puesta en valor del Hotel Ayuí, con salón de eventos, restaurante y buena conectividad a internet.
2. Desarrollo de una propuesta integral de bienestar mediante la construcción de un spa y la oferta de tratamientos, charlas, espacios para realizar yoga/estiramientos al aire libre, etc.

3. Trabajo en conjunto con operadores receptivos de turismo y creación de acuerdos de comercialización con empresas de viajes mayoristas nacionales para la atracción, en especial, de contingentes de adultos mayores.
4. Fuerte foco en la accesibilidad de las instalaciones. Convenio para disponibilidad de asistencia médica rápida.
5. Reiniciar el proyecto de planta campamental, atrayendo alumnos de la provincia y ofreciéndoles un destino ideal para la realización de viajes de estudio.
6. Integración de toda la oferta del predio bajo un mismo concepto, ampliando la gama de actividades para niños/as de diferentes edades y adultos, con alternativas para días de lluvia.
7. Centros/patios comerciales con oferta de productos/artículos regionales.
8. Creación del Polo Náutico CODESAL
 - Espacio físico de referencia para deportes náuticos con:
 - Rampa de embarque, vestuarios, sanitarios, sombra, zona de guardado de equipos.
 - Oficina para actividades, instructores, servicios.
 - Capacidad para ser sede de eventos y clínicas
 - Escuela de deportes náuticos permanente: Escuela pública o de gestión mixta de SUP, kayak, vela ligera, windsurf, aguas abiertas. Destinada a jóvenes, escuelas, turistas y comunidad local. Actividades regulares con inscripción estacional o anual.
 - Red de destinos náuticos
 - Coordinación con Puerto Luis, el Yacht Club Concordia, La Peña de la Tortuga y otros actores para:
 - Crear un circuito náutico binacional (Argentina - Uruguay).
 - Compartir protocolos de seguridad, promoción, infraestructura

(Se podría realizar en forma mancomunada con la Comisión Técnica Mixta, quien tiene la administración de los puertos, y una vez resuelto el litigio de desalojo en Tortura Alegre).

- Certificación de calidad y sostenibilidad
 - Adhesión a programas como “Destinos Azul” o normas internacionales para destinos náuticos sostenibles.
 - Inclusión de criterios de accesibilidad e inclusión (rampas, deportes adaptados, señalética accesible).

ii.viii. Propuesta preliminar de eventos deportivos estratégicos

ii.viii.i. Introducción

La zona del perillago de Salto Grande cuenta con condiciones naturales excepcionales que la convierten en un escenario ideal para la realización de eventos al aire libre. Su entorno combina playas, bosques, áreas abiertas y circuitos rurales, junto a las tranquilas aguas del lago, permitiendo la práctica de una gran diversidad de disciplinas deportivas. Además, su topografía accesible, su biodiversidad y sus amplios espacios públicos no urbanizados permiten organizar competencias y experiencias en un marco seguro, atractivo y de alto valor paisajístico. Estas potencialidades, sumadas a la cercanía con la ciudad de Concordia y la infraestructura turística existente, hacen del predio un espacio privilegiado para el desarrollo del turismo deportivo sostenible.

El diagnóstico realizado previamente evidenció diversas fortalezas, como la existencia de eventos deportivos ya consolidados y el interés creciente de organizadores privados por utilizar el espacio. Sin embargo, también se identificaron problemáticas estructurales y organizativas que limitan el aprovechamiento pleno de estas actividades como motor turístico. Entre los déficits señalados, se destacan:

1. Falta de un calendario oficial,
2. Ausencia de un protocolo de evaluación y gestión de eventos,
3. Superposición con otros usos del predio,
4. Débil articulación con productos turísticos complementarios, y;
5. Falta de un enfoque integral que permita proyectar los eventos con criterios de sustentabilidad, calidad y continuidad.

En función de estos hallazgos, las propuestas que aquí se presentan apuntan a ordenar, fortalecer y profesionalizar el sistema de eventos deportivos.

ii.viii.ii. Eventos deportivos

La organización y promoción de eventos deportivos representa una herramienta clave para el posicionamiento de la región como destino turístico activo. Estas propuestas no sólo dinamizan la economía local y diversifican la oferta del predio, sino que también contribuyen a la construcción de una identidad territorial vinculada al deporte, la naturaleza y el bienestar.

Para una mejor organización y planificación de las acciones, y considerando la capacidad operativa actual, se propone dividir la implementación de las propuestas en dos etapas complementarias: una de corto plazo y otra de mediano/largo plazo. Esta distinción permitirá priorizar aquellas medidas que son de rápida ejecución y bajo requerimiento de inversión, al tiempo que se sientan las bases para un desarrollo sostenible y de mayor alcance.

Entre las acciones de corto plazo se incluyen:

1. Elaboración de un calendario anual de eventos deportivos.
2. Autorización para realización de eventos deportivos con criterios unificados y diferenciados en función al objeto de la actividad o proyecto.
3. Fortalecimiento de los eventos ya existentes mediante acompañamiento institucional.
4. Coordinación interna con otras áreas del predio para evitar superposiciones de usos.

Por otro lado, las estrategias de mediano y largo plazo comprenderán iniciativas que requieren una planificación más compleja, inversión o articulaciones externas. Estas incluyen:

5. Atracción de nuevos eventos deportivos estratégicos que posicionen a la zona a nivel regional, provincial o nacional.
6. Mejora de la infraestructura de soporte específica para eventos (zonas de largada/llegada, sanitarios, estacionamiento técnico).
7. Construcción de una comunidad deportiva local, con redes de promotores, alianzas con clubes, marcas o sponsors, prestadores y actores turísticos, y campañas de promoción sostenida del destino como referencia en turismo deportivo.

1. Elaboración de un calendario anual de eventos deportivos.

Según la información del año 2024, se elaboró calendario que se detalla en la tabla 27, con los eventos deportivos que se realizaron en la zona.

Tabla 27. Eventos deportivos por mes

Mes	Eventos	Área
Enero	Seven del Lago	Norte, Península Este
Febrero	Fiesta Nacional de la Boga	Sur
Marzo	Triatlón Jeep	Norte, Península Soler
Mayo	Maratón Lago Salto Grande	Norte, Península Este
Septiembre	Desafío Rural 'SIATRASAG'	Norte, Península Soler
Octubre	Nacional de SUP / Torneo de Pesca del Amarillo	Norte, Península Este y Sur
Noviembre	Cruce de Salto Grande	Norte, Península Este
Diciembre	Competencia de Aguas Abiertas / Maratón Codesal Nocturna	Norte, Península Soler y Península Este
Invierno (Mes variable)	Campeonato Sudamericano de Aguas Frías	Norte, Península Este
Todo el año (varias fechas)	Grand Prix del Río Uruguay	Norte, Península Este

Fuente: elaboración propia

Se encontraron al menos 10 eventos deportivos realizados a lo largo de un año y se evidencia la posibilidad de sumar otros más. Para ello, resulta fundamental la creación de un Calendario Deportivo CODESAL anual con fechas fijas para los eventos más importantes.

A continuación se detallan lineamientos generales que podrían servir como referencia para el armado de este calendario.

- **Evitar superposición con temporada alta termal** (época estival, vacaciones de invierno, semana santa, entre otras) para no tensionar la infraestructura ni afectar la experiencia de descanso.
- **Coordinar con actividades termales**, culturales y recreativas: por ejemplo, no agendar eventos el mismo día que espectáculos masivos o festivales.
- Fomentar la **transversalidad**: usar los eventos como oportunidad para mostrar otros productos del predio (ej. promociones termales para corredores, travesías en kayak, acceso al parque aventura).

2. Autorización para realización de eventos deportivos

La realización de eventos deportivos dentro del predio bajo jurisdicción de CODESAL requiere autorización expresa del organismo, conforme al marco legal vigente, a los principios de uso racional del espacio público y a los lineamientos estratégicos de gestión del territorio. Para ello, CODESAL deberá evaluar cada solicitud en función de su magnitud, tipo de uso del espacio público, duración, interferencia con actividades existentes y grado de impacto ambiental o social.

Según la complejidad del evento, podrá exigir:

- Requisitos mínimos comunes:
 - Plan de seguridad (responsables del evento, protocolo de emergencias, seguro de responsabilidad civil, cobertura médica/ambulancia);
 - Plan de limpieza y gestión de residuos (contenedores, cronograma de limpieza, criterios de sostenibilidad);
 - Seguro de accidentes personales para participantes; Autorizaciones especiales cuando corresponda (uso de cuerpos de agua: CARU, Prefectura, etc.);
 - Propuesta de articulación institucional con CODESAL (promoción, contraprestaciones, beneficios para asistentes, etc.).
- Documentación complementaria (según el caso):
 - Cronograma detallado de actividades;
 - Contratos con proveedores y prestadores de servicios;

- Certificaciones de idoneidad del organizador.

En función del análisis previo, CODESAL podrá otorgar:

- Autorización administrativa simple: para eventos de bajo impacto, corta duración y sin uso exclusivo del espacio público.
- Permiso especial de uso o convenio específico: cuando el evento implique uso intensivo del espacio, afectación de infraestructura, cobro de entradas, venta de servicios o cualquier forma de explotación comercial directa o indirecta.

Con esta formalización, CODESAL, podrá denegar solicitudes que afecten la sostenibilidad del espacio, sean incompatibles con actividades existentes, o no cumplan con los estándares mínimos exigidos. Asimismo, se puede dejar establecido que los espacios otorgados no generarán derechos posesorios ni implicarán reconocimiento de ningún tipo de derecho real y que la autorización otorgada podrá ser revocable ante incumplimientos, riesgo ambiental o causas de fuerza mayor.

3. Fortalecimiento de eventos existentes

Como primera medida, se sugiere darle potencialidad a aquellos eventos que se vienen desarrollando y que tienen una buena recepción de parte de la comunidad. Entre ellos:

- Impulsar el Cruce de Salto Grande como evento internacional, con categoría de campeonato regional, difusión en Brasil y Uruguay, y beneficios para clubes de corredores.
- Crear un circuito local de carreras: combinar 4 fechas al año con distancias accesibles (5k-10k), que roten en distintos sectores del predio.

4. Coordinación interna con otras áreas del predio para evitar superposiciones de usos

Para garantizar una gestión armónica del espacio, es necesario establecer mecanismos de coordinación interna entre las distintas áreas que intervienen en la planificación y uso del predio (turismo, ambiente, servicios generales, concesiones, mantenimiento, entre otras). Ello con el fin anticipar conflictos de agenda, evitar la superposición de actividades y asegurar condiciones para el desarrollo de los eventos deportivos. En ese sentido, se deberá tener en consideración complementariedad de los perfiles de usuarios y visitantes del predio (familias, deportistas, adultos mayores, turistas ocasionales, concesionarios, etc.), procurando

que la programación de actividades no genere interferencias ni tensiones entre usos recreativos, culturales o cotidianos.

5. Nuevos eventos deportivos estratégicos

Con el objetivo de diversificar la oferta y atraer nuevos públicos, proponemos captar nuevos eventos deportivos pensando en el mediano y largo plazo, para coordinar con socios estratégicos que lleven adelante su organización.

- Festival Deportivo del Lago: incluir MTB, trail running, aguas abiertas, SUP, calistenia, yoga al aire libre y actividades familiares. Se recomienda hacer un fin de semana en primavera.
- Copa CODESAL de Aguas Abiertas: incluir fechas clasificatorias y trabajar con federaciones para oficializarlo como fecha nacional. Se recomienda realizar en época de verano.
- SUP Fest CODESAL: travesías guiadas, clínicas con referentes, competencia recreativa y muestras de yoga sobre tabla. A realizar idealmente en época de verano.
- Desafío Nocturno Termal: carrera nocturna de verano con largada en Playa Sol y llegada en las termas, con ambientación, luces, shows y food trucks.
- “Aventura en Familia”: formato recreativo para niños, adultos mayores y familias (circuitos de postas, trekking, mini-bicis, SUP en tándem, etc.). A realizar idealmente entre los meses de marzo a mayo.

6. Infraestructura de soporte para eventos

Sería importante gestionar una infraestructura que se utilice para todos los eventos deportivos en la zona. La intención es garantizar la logística, calidad y seguridad para deportistas y espectadores. Para esto buscaremos:

- Creación de un “Punto Deportivo CODESAL”: oficina con información, lockers, hidratación y venta de productos deportivos locales.
- Armado de base de cronometraje y soporte técnico: compuesta por espacio techado y cerrado con energía eléctrica, conectividad wifi y kits móviles de cronometraje en articulación con empresas locales o mediante convenios con federaciones.
- Inversión en zonas de sombra, sanitarios, y servicios móviles (escenario, gazebo, vallas, etc.).
- Gestión de residuos y sostenibilidad: eventos con clasificación en origen, puntos limpios y campañas de limpieza participativa.

7. Comunidad deportiva local

Con el propósito de visibilizar la identidad deportiva del lugar y articular con actores del ecosistema proponemos las siguientes líneas de acción:

- Calendario anual de eventos deportivos que esté visible en web y redes sociales. Coordinar con páginas reconocidas del sector para promocionarlos.
- Red de embajadores deportivos locales: corredores, nadadores, entrenadores y clubes de Concordia y de la zona que sean promotores del destino.
- Red de embajadores deportivos externos: deportistas reconocidos de diferentes deportes que otorguen clínicas, charlas, promoción y difusión de los eventos, actividades y deportes que se realicen.
- Alianza con clubes locales con beneficios mutuos para la generación de actividades, eventos y deportes.
- Campañas de promoción conjunta con alojamientos y termas: paquetes especiales para deportistas.
- Incorporación de prestadores y organizadores de actividades deportivas y recreativas que deseen operar en el predio, promoviendo esquemas de articulación público-privada, con beneficios por articulación como pueden ser, facilidades logísticas, acceso a servicios básicos, uso de instalaciones como baños, accesos, etc, en pos de incentivar inversiones.
- Programa de voluntariado deportivo y capacitación para jóvenes de Concordia vinculados al deporte, turismo o salud.

ii.ix. Plan estratégico CODESAL

ii.ix.i. Estrategia de posicionamiento

Atraídos por su oferta de termas y playas, actividades recreativas y deportivas en un entorno natural privilegiado en una zona de bosques que dan al Lago de Salto Grande y al río Uruguay, cientos de miles de visitantes acuden anualmente al predio administrado por CODESAL.

Situado en el noreste del ejido rural del departamento de Concordia, el mismo cuenta con una conectividad estratégica a 1 km del Puente Internacional Salto Grande que comunica a la Argentina con Uruguay, a 10 km del Aeropuerto de Concordia, a 13 km del corredor del MERCOSUR y a 20 km de Concordia. En términos turísticos, presenta también una ubicación destacada dentro del corredor consolidado del río Uruguay, que tracciona la mayor parte de la actividad en Entre Ríos, con un perfil de público residente y familiar desde los principales centros urbanos de la región centro de Argentina.

Sumado a otros factores, como productos turísticos de posicionamiento nacional e internacional y una oferta de infraestructura general, de seguridad y servicios públicos gratuitos (ver figura 44), cuenta con el potencial y las condiciones necesarias para trascender su carácter regional y afianzarse como un destino turístico de carácter integral que articule una oferta variada de actividades deportivas, culturales y productos turísticos para diferentes públicos.

✓ Ubicación turística estratégica. dentro del corredor consolidado del río Uruguay, que tracciona la mayor parte del turismo entrerriano. ✓ Alto volumen de excursionistas. que visitan el predio. Cerca de 150 mil ingresos anuales a las termas y 10 mil visitantes diarios en las playas durante la temporada alta. ✓ Conectividad estratégica. a 1km del Puente Internacional Salto Grande, a 10 km del Aeropuerto de Concordia, a 13 km del corredor del MERCOSUR y a 20 km de Concordia. ✓ Productos turísticos de posicionamiento nacional e internacional: la Represa de Salto Grande y la pesca del Dorado en el río Uruguay.	✓ Entorno natural privilegiado, en una zona de bosques y playas que dan al Lago de Salto Grande y al río Uruguay, ofreciendo actividades recreativas y deportivas al aire libre. ✓ Infraestructura general, seguridad y servicios públicos gratuitos, accesos y caminos internos en buen estado, cercos, instalaciones eléctricas y de agua, infraestructura de esparcimiento, recolección de residuos, policía turística, bomberos y gendarmería, guardavidas, enfermería. ✓ Diversidad de servicios y propuestas, con potencial para posicionarse como destino turístico integral que articule una oferta variada de actividades deportivas, culturales y productos turísticos para diferentes públicos.	✓ Capacidad de atracción de inversiones, CODESAL está facultada para concesionar a prestadores, lo que puede incrementar la visitación y fomentar el desarrollo de infraestructura y servicios de calidad. ✓ Autonomía de gestión, la administración por parte de CODESAL permite regularizar concesiones y garantizar el cumplimiento de normativas ambientales, promoviendo un desarrollo turístico ordenado y sostenible.

Figura 43. Ventajas competitivas para el posicionamiento del predio

Fuente: elaboración propia

Las 554 hectáreas están organizadas en dos áreas (ver Figura 45):

- Área Norte (297 hectáreas). Ubicada aguas arriba de la represa de Salto Grande. Conocida como “Lago”, “Perilago” o “CODESAL”, a su vez, se divide en Península Soler en el Norte, y Península Este en el Sur.
- Área Sur (257 hectáreas,). Ubicada aguas abajo de la represa de Salto Grande. Ahí funciona actualmente el camping “La Tortuga Alegre”, especializado en pesca deportiva, que ocupa unas 10 hectáreas.



Figura 44. Organización espacial del área cedida a CODESAL

Fuente: elaboración propia.

El ingreso al área Norte es libre y gratuito las 24 hs y es de libre circulación. En ninguno de sus accesos hay garita de entrada o algún tipo de infraestructura que ofrezca información al turista sobre la oferta de servicios.

Dentro de ella, la Península Soler cuenta con numerosas playas surgidas tras el llenado del embalse, utilizadas de manera masiva por la población concordiense con una convocatoria cercana a los 10.000 visitantes diarios en los momentos de mayor afluencia. Algunas cuentan con sombrillas y la mayoría tiene baños, proveeduría y una zona recreativa o de esparcimiento que puede tener parrillas y mesas de acampe. Durante los fines de semana de verano y dadas las altas temperaturas, el predio es utilizado para encuentros sociales y esparcimiento hasta bien entrada la noche.

En la misma zona, el Camping Las Palmeras es uno de los espacios más extensos del área; cuenta con distintas zonas de acampe, acceso a playa propia y a las playas públicas aledañas. El otro camping, contiguo a Las Palmeras, es únicamente para los asociados del Sindicato Argentino de Trabajadores de Salto Grande (SIATRASAG) y tiene acceso a playa privada. Los dos campings ofrecen comodidades para acampar o pasar el día.

Dentro del predio también se desarrollan diversas actividades y servicios que tienen horarios y días fijos. En ciertos casos, estos requieren el pago de una tarifa para su acceso o utilización. Algunos están administrados directamente por

CODESAL, otros por CTM y otros por prestadores que operan bajo concesión, permisos o acuerdos específicos.

La mayoría de ellos se concentran en el área Norte, en la zona de la Península Este. Los complejos Termas del Ayuí y Punta Viracho son las prestaciones de servicios arancelados en funcionamiento más importantes del predio en la actualidad. Son visitadas por un público familiar local, en su mayoría concordienses, que valoran los complejos por su entorno natural. Las Termas del Ayuí y el Parque Acuático reciben más de 60.000 visitantes por año. Al trabajar con un segmento familiar, las visitas se concentran principalmente en el verano, entre septiembre y marzo, con un pequeño crecimiento en el receso escolar de invierno. Con una afluencia de público menor, las Termas de Punta Viracho reciben más de 20.000 visitantes por año con una concentración mucho más marcada en la época estival.

En la Península Este también se encuentra el Hotel Ayuí, inaugurado en 1975 para alojar al personal técnico empleado en la construcción de la Represa de Salto Grande. Con una capacidad de 40 habitaciones y 80 plazas, a lo largo de los años ofreció diversos servicios como piscinas termales, spa, cancha de tenis y un restaurante. Sin embargo, la mala administración de los últimos años provocó un desgaste importante en la infraestructura general.

No existe en el predio un puesto específico de información al turista. En Termas del Ayuí y el Parque Acuático ofrecen folletería con un mapa con el recorrido de playas sobre el lago desde Península Soler hasta el complejo Punta Viracho.

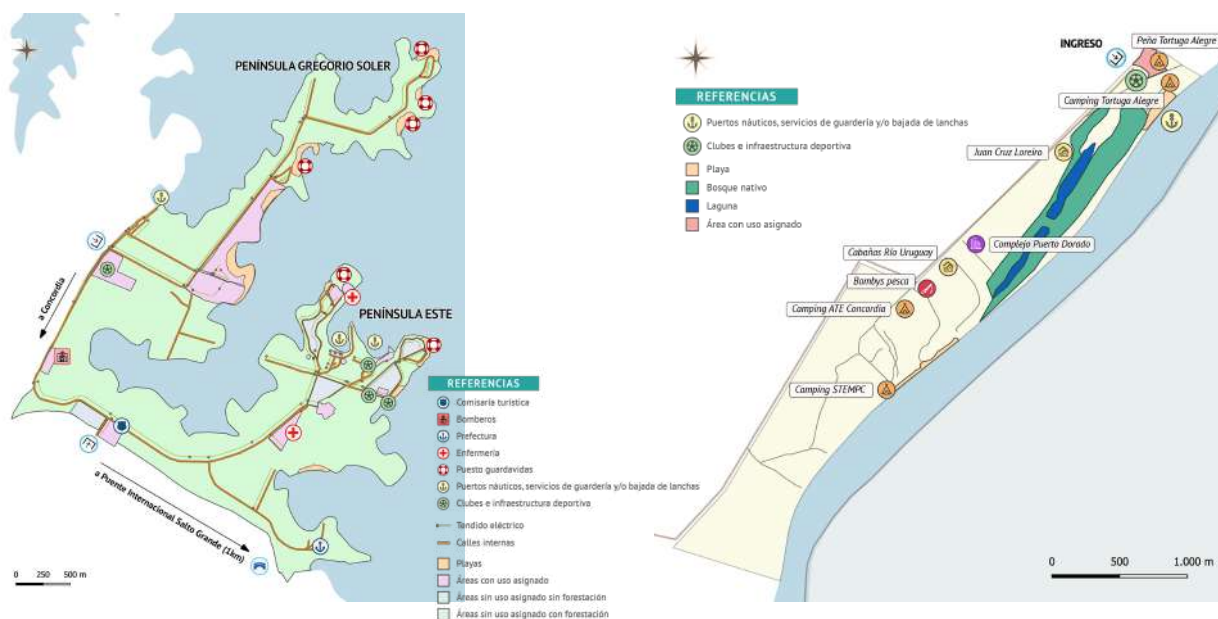


Figura 45. Servicios en las Área Norte y Área Sur

Fuente: elaboración propia.

En lo que refiere al deporte, el entorno natural del predio ofrece un escenario propicio para una amplia variedad de actividades recreativas y deportivas.

Muchas de estas actividades aún se practican de manera espontánea y sin una estructura consolidada o una propuesta unificada en la zona. Entre ellas se encuentran el running, trail running, ciclismo de ruta y mountain bike (MTB), tanto de forma individual como grupal, a través de senderos y caminos internos, y entrenamiento en aguas abiertas, Kayak, Canotaje, Windsurf, Kitesurf, Esquí Acuático, Wakeboard Jet Ski y Stand Up Paddle (SUP) y pesca amateur desde la costa, en las diferentes playas del predio. A estas se suman el alquiler de Kayaks y tablas de SUP con oferta de clases en los espacios con mayor infraestructura y los deportes náuticos que se realizan en el Yacht Club. Entre éstos últimos y el prestador del Parque Aéreo Ayuí Aventura contiguo al predio de las Termas del Ayuí, que ofrece arborismo y canopy, se completa hoy la red de prestadores de turismo activo de todo el predio.

Asimismo, a lo largo del año se desarrollan diversos eventos deportivos en el predio, que tienen por sede a los espacios de mayor infraestructura, como el Seven de rugby, maratones, carreras, triatlón, mountain bike y otros eventos locales, regionales o internacionales con capacidad de hasta 2.000 participantes.

Aún así, y dada la variedad de actividades que pueden realizarse, su explotación turística como sede deportiva puede ser muy superior, con la creación de infraestructura adecuada, la organización en un circuito deportivo que integre todo el predio y el desarrollo de prestadores de servicios especializados que funcionen dentro de este circuito.

El predio se completa con el área Sur, frecuentemente denominada “La Tortuga Alegre”, en la desembocadura del río Ayuí Grande. En rigor, La Tortuga Alegre es el camping homónimo propiamente dicho, con una amplia playa de uso recreativo que es muy utilizado principalmente por pescadores para la pesca de costa y embarcados. Pese al potencial internacional que tiene la zona por las facilidades para la pesca del dorado, el estado de las instalaciones y la infraestructura ha llevado a que el predio esté subutilizado.

Contiguo al camping y conectado por una red de senderos y caminos, se encuentra un sector que el personal del camping denomina “La Reserva”. Se trata de un área de aproximadamente 50 hectáreas, poco afectada por especies exóticas y en buen estado de conservación.

Para mayor detalle, en el Anexo I se presenta información complementaria sobre la oferta turística del predio, así como la infraestructura y servicios actualmente disponibles por área y uso público o privado.

Del análisis sobre la oferta turística y de servicios del predio y su infraestructura surge que, con excepción de los complejos termales que fueron construidos en la década del 90, casi toda la oferta se apoya en la inversión primaria en infraestructura realizada por la construcción de la Represa de Salto Grande. Los campings de acceso público que están operativos funcionan con pocas plazas y el único hotel dentro del predio, el Hotel Ayuí, se encuentra en obra para su puesta en valor. Hoy los turistas que visitan el predio hacen uso de la infraestructura hotelera en la ciudad de Concordia y de cabañas y bungalows en las afueras, hasta llegar al predio. Las actividades que en él se desarrollan, por tanto, se complementan con la oferta turística de la Ciudad y propuestas de enoturismo, turismo rural y recreativo en los alrededores del predio, pero no están integradas dentro de su espacio en una oferta común. Como resultado, el predio hoy funciona como un atractivo dentro de la oferta turística de la ciudad de Concordia, con actividades de los productos sol y playa, termal, deportivo y de pesca deportiva que reúnen a un excursionismo familiar con residentes y turistas de Concordia y visitantes regionales, con una estacionalidad muy marcada.

Tabla 28. Uso actual del predio por producto: oferta concentrada en pocos productos y con estacionalidad elevada

Producto	Descripción
Sol y Playa	De uso público gratuito. Uso máximo durante los fines de semana de verano con riesgo de saturación e impacto ambiental .
Termas	Producto de mayor gasto turístico. Acceso público con servicio arancelado administrado por CODESAL. Poca demanda en temporada baja.
Alojamiento y Gastronomía	Oferta poco desarrollada y escasa, sobre todo en temporada alta.
Pesca Deportiva	Acceso arancelado con potencial internacional subutilizado por falta de infraestructura.
Prácticas Culturales, Deportivas, Educativas y Turismo Activo	Servicios aislados para un grupo relativamente reducido en relación con su potencial. Potencial cultural por público que hoy concurre a CODESAL en el marco de visita a la represa de Salto Grande
Eventos Culturales y Deportivos	Con poca articulación y derrame en el gasto del predio.. Potencial deportivo subutilizado por falta de infraestructura.

Fuente: elaboración propia.

Sobre la base de este diagnóstico, y con el objetivo de posicionar al predio como destino turístico en sí mismo de relevancia internacional dentro del corredor

del Uruguay, se plantea una propuesta que planifique la creación de infraestructura y el desarrollo y la creación de productos turísticos para organizar y diversificar la oferta, alcanzar nuevos públicos y optimizar el uso del predio, garantizando un flujo constante de público en todas las temporadas.

Tabla 29. Propuesta por producto para el posicionamiento regional e internacional: oferta diversificada con propuestas todo el año

Producto	Descripción
Sol y Playa	Reforzar la zona de playas como área de uso público para el excursionismo de Concordia y regional.. Mejorar y ampliar la oferta del producto con piletas de agua fría en distintos espacios y sumando nuevas playas .
Termas	Diferenciar la propuesta de cada complejo para distintos públicos objetivos, y complementar la oferta con iniciativas que posicionen a CODESAL como un destino de referencia en salud y bienestar.
Alojamiento y Gastronomía	Desarrollar plazas de distintos tipos de alojamiento y desarrollar un circuito gastronómico en todo el predio para atraer a diferentes públicos todo el año.
Pesca Deportiva	Posicionar al predio como un punto de referencia nacional e internacional para la pesca deportiva.
Prácticas Culturales, Deportivas, Educativas y Turismo Activo	Aumentar y diversificar la oferta a través de la mejora de infraestructura, la asignación de espacios específicos y el desarrollo de pequeños prestadores. Promover la práctica deportiva, actividades educativas y servicios turísticos complementarios para desconcentrar el uso de las playas en temporada, reforzar el producto termal y sostener la oferta en temporada baja.
Eventos Culturales y Deportivos	Planificar, sectorizar y organizar la gestión de actividades y eventos culturales y deportivos, atrayendo diferentes tipos de públicos.
Nuevos Productos	Potenciar el entorno natural, articulando su oferta con propuestas de turismo activo turismo de naturaleza e infraestructura de alojamiento con una impronta de naturaleza. Desarrollar nuevos productos como MICE, wellness y turismo educativo.

Fuente: elaboración propia.

Lo anterior implica fortalecer la oferta para el público excursionista que hoy visita el predio, mejorando la oferta existente. También, desarrollar la infraestructura necesaria para convertir el espacio en destino turístico, incorporando opciones de alojamiento y gastronomía para distintos públicos. Además, con infraestructura específica se puede crear o acondicionar espacios para el uso de nuevos productos como wellness, MICE y turismo educativo. Finalmente, fortalecer la oferta vinculándola con redes de servicios complementarios que potencien los atractivos diferenciales del predio, como la naturaleza o la práctica de deportes, que se desarrollen en diferentes espacios del predio, pero que se presenten por circuitos para atraer nuevos perfiles, como turismo activo y de naturaleza, deportivo y educativo, y segmentos de turistas, como jóvenes y adultos, para generar actividad fuera de las vacaciones familiares y moderar la estacionalidad en el uso del predio.

Zona	Público actual	Público Objetivo
Mayor afluencia	Excursionismo local y regional familiar.	+ Excursionismo y turismo local y regional familiar. + Excursionismo y turismo de naturaleza. + Excursionismo y turismo de bienestar. + Excursionismo y turismo joven.
Afluencia media	Excursionismo deportivo	+ Excursionismo deportivo y competidores deportivos locales, regionales e internacionales. + Grupos educativos locales y regionales. + Grupos de turismo estudiantil, deportistas y adultos mayores. + Segmento MICE. + Pescadores deportivos profesionales locales, regionales, nacionales e internacionales.
Afluencia moderada	Excursionismo cultural Pesca deportiva	

Figura 46. Propuesta de posicionamiento por público objetivo

Fuente: elaboración propia.

ii.ix.ii. Zonificación y justificación

La propuesta de zonificación tiene por objetivo contribuir a la planificación del desarrollo del predio, delimitando espacios para actividades y productos, teniendo en cuenta los usos y públicos actuales del predio, así como planteados como objetivo en la estrategia de posicionamiento.

Para su elaboración se han incorporado algunas problemáticas ambientales del lugar que implican riesgos o cuidados, como caída de árboles y ramas, incendios por alta presencia de biomasa en las zonas de uso público o campings y cianobacterias en playas o inundaciones. Además, se ha procurado realizar propuestas en donde las zonas del predio protegidas o con predominio de vegetación nativa sean conservadas y/o utilizadas para actividades que sean amigables con esos ecosistemas, etc. Finalmente, se asume que en el marco de esta propuesta todas las áreas, zonas de uso y circuitos deben cumplir con criterios de eficiencia energética, lineamientos de accesibilidad, energías renovables y/o señalética sustentable y deben garantizar un entorno seguro, responsable y sustentable, de acuerdo con los lineamientos del Manual general de buenas prácticas y seguridad e higiene de CODESAL. No obstante, para confirmar la viabilidad de las ideas proyecto que aquí se presentan, se deberán realizar los estudios técnicos, de suelo y ambientales, entre otros, requeridos en las instancias técnicas que correspondan hasta su ejecución.

Específicamente, la propuesta de zonificación que se presenta tiene por objetivo redistribuir y ordenar el uso de los principales productos (sol y playa, termas

y pesca deportiva) en diferentes zonas, aprovechando la segmentación natural que se da en la actualidad:

- Zona Norte - Península Soler, como zona de playas.
- Zona Norte - Península Este, como espacio Wellness.
- Zona Sur - como punto de referencia para la pesca deportiva.



Figura 47. Propuesta de zonificación y posicionamiento por público objetivo

Fuente: elaboración propia.

Si bien cada zona presenta propuestas específicas y diferenciadas, las tres áreas que integran el predio responden a una estrategia coordinada hacia el posicionamiento del conjunto como un destino turístico de relevancia regional, nacional e internacional.

En este sentido, en una primera instancia se presenta una propuesta con intervenciones generales para mejorar las prestaciones o la infraestructura en todo el predio.

Tabla 30. Propuestas de intervención generales a todo el predio

Sector/ producto	Situación actual	Propuesta de Intervención
Acceso al predio	Ingreso libre y gratuito en Área Norte, arancelado en Área Sur.	+ Ingreso libre y gratuito en todo el predio. + Garitas de acceso en las entradas principales para contabilidad de visitantes e información al turista con propuestas por zonas y circuitos.
Infraestructura general, seguridad y servicios públicos	Accesos y caminos internos en buen estado, cercos, instalaciones eléctricas y de agua, infraestructura	+ Cartelería de organización de la oferta, de uso y seguridad, deportiva, interpretativa y ambiental. + Ampliación y organización de espacios de

Sector/ producto	Situación actual	Propuesta de Intervención
gratuitos	de esparcimiento, recolección de residuos, policía turística, bomberos y gendarmería, guardavidas, enfermería.	estacionamiento. + Acceso a internet en todo el predio.
Sol y playa	Playas de uso público con servicios de guardavidas.	+ Mejora general de servicios e infraestructura.
Servicios complementarios Prácticas culturales, deportivas, educativas y turismo activo.	Sectores públicos, con infraestructura de uso y esparcimiento. Eventos culturales y deportivos en los espacios de mayor infraestructura.	+ Incorporación y mejora de sanitarios y vestuarios según aforo de visitantes. + Organización de circuitos y redes de Alojamiento y Gastronomía, Naturaleza y Deportiva, con una identidad común en todos los espacios del predio que las compongan. + Articulación con el circuito posicionado de la Represa de Salto Grande. + Espacios asignados con infraestructura específica para la organización, realización y prestación de eventos culturales y deportivos, de prácticas deportivas y de servicios turísticos. + Presentación de calendario organizado y ampliado de eventos culturales, educativos y deportivos.
Alojamiento y Gastronomía	2 Campings en funcionamiento, cantinas en playa y termas, proveedurías en campings y 1 restaurante.	+ Distintos tipos de alojamiento y oferta gastronómica para diferentes segmentos de público objetivo complementarios entre sí y vinculado a la oferta de actividades y productos.
Puertos náuticos, servicios de guardería y/o bajada de lanchas	3 Puertos náuticos e infraestructura para bajada de embarcaciones.	+ Convenios con puertos náuticos para extender el uso de la infraestructura a un mayor número de visitantes.

Fuente: elaboración propia.

Luego, en cada una de estas áreas, se propone una redistribución de los espacios existentes y la creación de nuevos sectores, acompañada de la mejora de servicios y la incorporación o renovación de la infraestructura específica para cada tipo de actividad, con el objetivo de ofrecer a los visitantes una experiencia de mayor calidad.

A continuación, se presenta la propuesta de intervenciones organizada por zona. Asimismo, en el Anexo I se describen en detalle los requerimientos específicos de infraestructura sugeridos para cada una de las intervenciones planteadas.

Propuestas por zonas

1. Zona Norte - Península Soler, como zona de playas.

Tabla 31. Propuesta, objetivos y público objetivo Península Soler

Propuesta	
Fortalecer la oferta de sol y playa y consolidar la zona como un gran parque de uso público para concordienses y visitantes de la región.	
Objetivos	Público Objetivo
- Evitar la saturación en playas en períodos de alta demanda. - Fortalecer la oferta de sol y playa con una oferta más exclusiva en Camping Las Palmeras. - Generar oferta complementaria a sol y playa con una red integrada de servicios: actividades y eventos de turismo activo y de naturaleza, de concientización ambiental, culturales, educativos y deportivos en áreas específicas con infraestructura adecuada, con propuestas para todo el año. - Mejorar y ampliar la oferta de alojamiento con la refuncionalización del camping Las Palmeras.	- Excursionismo local y regional familiar. - Excursionismo de naturaleza. - Excursionismo joven. - Grupos educativos locales y regionales. - Excursionismo deportivo y competidores deportivos locales, regionales e internacionales.

Fuente: elaboración propia.

Para consolidar a la Península Soler como un punto de referencia para el esparcimiento y disfrute para el excursionismo familiar local, se debe prevenir el riesgo de saturación en la zona de las playas durante los períodos de alta demanda y reducir la elevada estacionalidad en el uso del área.

Se propone aprovechar la refuncionalización del Camping Las Palmeras, para expandir y fortalecer la oferta de este producto. Teniendo en cuenta que el acceso al camping será arancelado, se sugiere la puesta en valor de sus playas privadas con infraestructura orientada a un segmento más exclusivo. Como un valor adicional, la construcción de una pileta de agua fría puede funcionar como una oferta alternativa para bañistas en momentos de aparición de cianobacterias y blooms algales en aguas costeras o inundaciones de las playas.

Además, para diversificar la oferta, se promueve que el desarrollo de servicios complementarios en esta área se oriente al turismo activo y de naturaleza, cultural, recreativo y deportivo. Durante el verano estas actividades pueden ser complementarias a sol y playa, y, en el resto del año, pueden contribuir a una utilización sostenida del espacio por diferentes públicos.

Tabla 32. Propuestas de intervención en Península Soler

Producto	Sector	Propuesta de Intervención
Sol y Playa	Playas de uso público con servicios de guardavidas.	+ Mejora de infraestructura general, mantenimiento de baños y vestuarios en temporada alta. + Organización y seguridad para la práctica de deportes náuticos.
Sol y Playa	Camping Las Palmeras	+ Desarrollo de propuesta de sol y playa propia, con pileta de agua fría, playa privada y áreas de estadía.
Servicios complementarios: Prácticas culturales, deportivas, educativas y turismo activo	Sectores de uso público. Eventos culturales y deportivos en los espacios de mayor infraestructura.	+ Presentación de circuito deportivo y gestión organizada de eventos deportivos y culturales en predios específicos para diferentes públicos. + Promoción de actividades dentro de la red de naturaleza (caminatas interpretativas de flora y fauna local, observación de aves, etc.). + Organización de actividades de conservación y educación ambiental para turismo educativo.
Alojamiento y Gastronomía	Camping Las Palmeras	+ Desarrollo de oferta de alojamiento para diferentes públicos (motorhomes, planta campamentil, parcelas de uso común y cabañas) y oferta gastronómica en línea con el aumento en el número de plazas.
Puertos náuticos, servicios de guardería y/o bajada de lanchas	Puerto San Rafael.	+ Facilitación de bajada pública de lanchas y otras embarcaciones de mediano porte al lago por parte de excursionistas mediante convenio/alianza con Puerto San Rafael.

Fuente: elaboración propia.

2. Zona Norte - Península Este, como espacio wellness

Tabla 33. Propuesta, objetivos y público objetivo Península Este

Propuesta	
Fortalecer el producto termal y consolidar a la península como un destino de referencia en wellness para turistas.	
Objetivos	Público Objetivo
- Fortalecer el producto termal para nuevos perfiles y segmentos de público: diferenciar la oferta de cada complejo e integrarlos en una propuesta consolidada con actividades y servicios todo el año. - Crear una oferta de alojamiento diversificada con la puesta en valor y ampliación del Hotel Ayuí y la creación de servicio de cabañas y glamping para segmentos de público de mayor poder adquisitivo.	- Turismo local y regional familiar. - Turismo de naturaleza. - Turismo de bienestar. - Turismo joven. - Grupos de turismo estudiantil, deportistas y adultos mayores. - Segmento MICE.

- Desarrollar nuevos productos como el turismo de reuniones y congresos (MICE) y wellness. - Generar propuestas complementarias en una red integrada de servicios con énfasis en turismo activo y propuestas para infancias.. - Incrementar la oferta gastronómica en línea con el aumento en el número de plazas y la oferta de servicios.	

Fuente: elaboración propia.

La Península Este es el área con mayor infraestructura y potencial para generar productos que eleven el gasto turístico dentro del predio.

Allí se encuentran los complejos termales, el producto de mayor visitación del predio, ambos administrados por CODESAL: las Termas del Ayuí y el Parque Acuático, y las Termas de Punta Viracho que trabaja con un público que los elige sobre el resto los complejos de la región por su entorno natural. Las Termas del Ayuí y el Parque Acuático reciben más de 60.000 visitantes por año. Al trabajar con un segmento familiar, las visitas se concentran principalmente en el verano, entre septiembre y marzo, con un pequeño crecimiento en el receso escolar de invierno. Con una afluencia de público menor, las Termas de Punta Viracho reciben más de 20.000 visitantes anuales con una concentración en la época estival por la ausencia de una infraestructura que permita disfrutar del complejo con bajas temperaturas. La estacionalidad pronunciada marca la subutilización del potencial del destino.

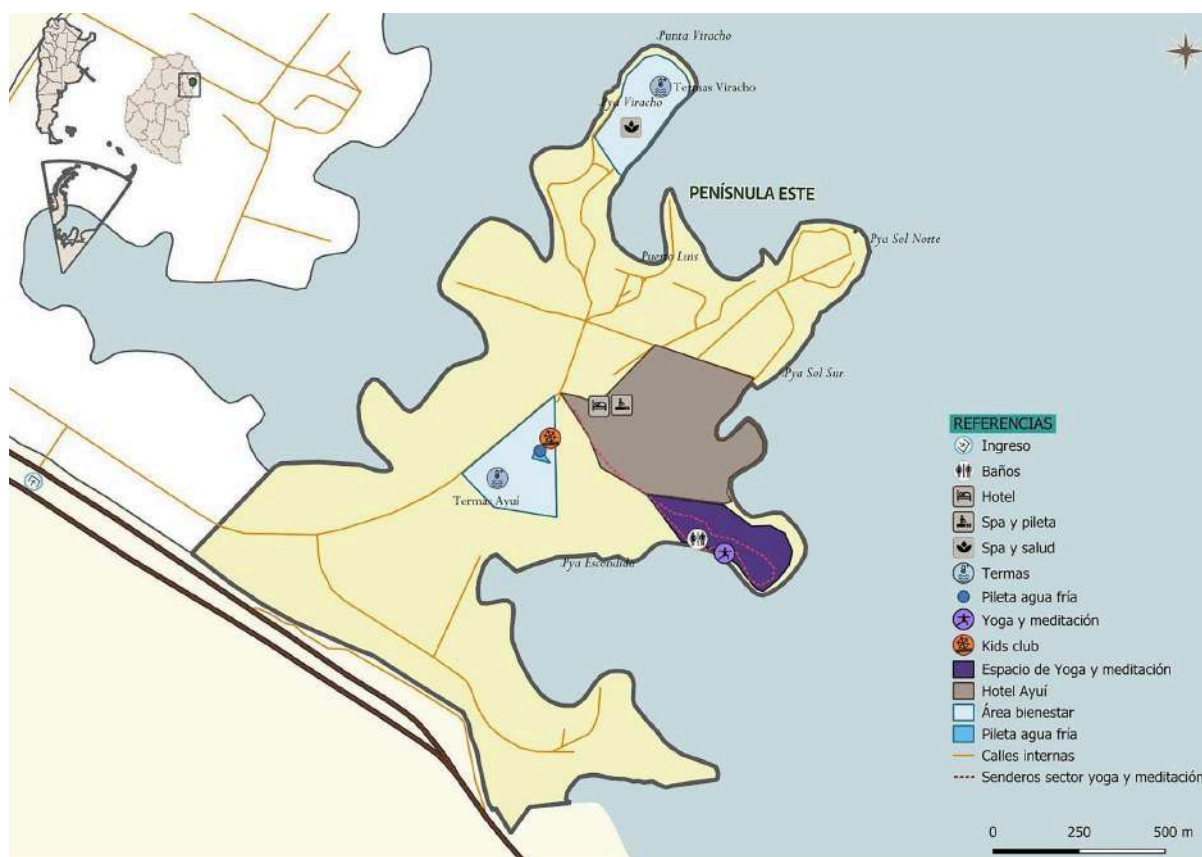


Figura 49. Propuesta Zona Norte - Península Este: Oferta termal

Fuente: elaboración propia.

Ambos complejos termales poseen condiciones naturales, paisajísticas y operativas que los posicionan estratégicamente para generar una demanda sostenida, reconvirtiendo y diferenciando sus propuestas entre sí para trabajar con diferentes públicos, atraer nuevos perfiles de visitantes y trabajar activamente durante todo el año.

Aprovechando su funcionamiento y la infraestructura existente, las Termas del Ayui y el Parque Acuático pueden consolidarse como una propuesta orientada al turismo familiar. En tanto, el Complejo de Punta Viracho gracias a su ubicación estratégica con vista directa al lago y un entorno natural de calidad paisajística, representa una oportunidad para el desarrollo de experiencias vinculadas al bienestar. En este caso, el principal desafío consiste en incorporar infraestructura que permita el funcionamiento durante la temporada de bajas temperaturas y viento, resaltando el paisaje natural que distingue al complejo. Esta diferenciación permitirá posicionar a Punta Viracho como un polo de referencia en wellness para público masivo, consolidando una propuesta integral de bienestar que funcione durante todo el año, incremente la cifra anual de visitas y eleve el gasto promedio dentro del predio.

Para diversificar la oferta de alojamiento actual del predio, hoy centrada exclusivamente en espacios de camping, para Península Este se propone la puesta en valor y funcionamiento del hotel Ayuí, junto con la incorporación de nuevas tipologías de hospedaje, como un glamping y conjunto de cabañas. Esta estrategia permitirá ampliar y, promoviendo la llegada de nuevos perfiles de visitantes, tanto de niveles de ingresos medios como de mayor poder adquisitivo (Ver Circuito de Alojamiento y Gastronomía).

Finalmente, se propone el desarrollo de una red integrada de servicios complementarios orientados al turismo activo, náutico y deportivo, para consolidar un circuito recreativo que potencie el atractivo turístico del predio durante todo el año. Esta red se articulará estratégicamente con las Termas del Ayuí, el Complejo Punta Viracho, el Hotel Ayuí y los servicios de alojamiento que se vayan incorporando, generando sinergias que enriquezcan la experiencia del visitante y fortalezcan la competitividad del destino. En especial, para complementar el descanso y entretenimiento de las familias que visiten el predio, es importante desarrollar actividades y juegos destinados a las infancias, con un Kids club asociado a las termas y los distintos alojamientos y una agenda de actividades específicas dentro de los circuitos de Naturaleza y Deportivo. Además, se sugiere reservar un espacio de bienestar, que funcione de manera integrada con la oferta wellness y de alojamiento en un entorno natural para la realización de actividades afines.

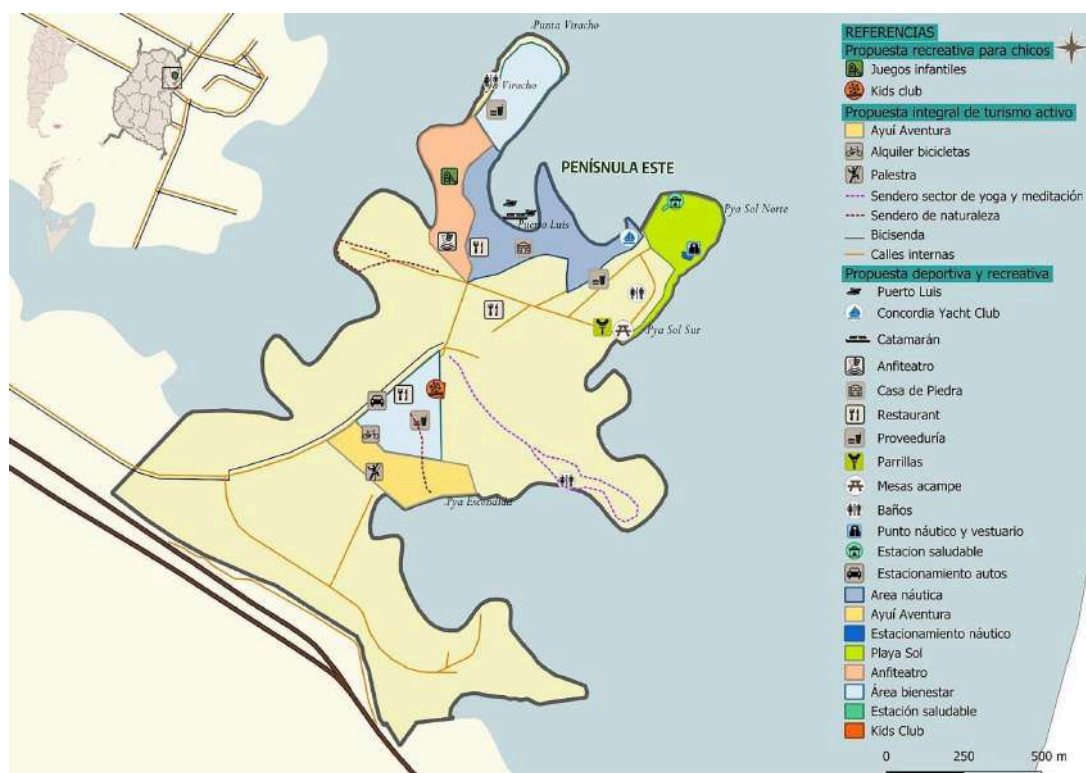


Figura 50. Propuesta Zona Norte - Península Este: servicios complementarios
Fuente: elaboración propia.

Tabla 34. Propuestas de intervención en Península Este

Producto	Sector	Propuesta de Intervención
Termas	Termas del Ayui y Parque Acuático. Complejo de Punta Viracho.	+ Incorporación de propuesta de sol y playa propia con piletas de agua fría para distintas edades. + Articulación de la oferta con la red integrada de servicios de turismo activo, náuticos, recreativos y deportivos. + Desarrollo de una oferta gastronómica dentro del complejo. + Creación de una spa con oferta de servicios wellness para público masivo que visita las termas. + Articulación de la oferta del complejo con la red integrada de servicios complementarios.
Prácticas culturales, deportivas, educativas y turismo activo	Sectores de uso público. Eventos culturales y deportivos en los espacios de mayor infraestructura.	+ Creación de Kids club con actividades acuáticas, recreativas y/o deportivas para el desarrollo de una propuesta para las infancias que funcione de manera articulada con las termas y los servicios de alojamiento. + Organización de una propuesta integral para actividades de turismo activo y turismo aventura (parque aéreo, escalada, alquiler de bicicletas). + Desarrollo de Espacio de Bienestar en un entorno natural para la realización de actividades afines que funcione de manera integrada con la oferta wellness y de alojamiento. + Presentación de circuitos para la práctica de distintas actividades náuticas y deportivas en Punto Náutico, Estaciones Saludables, Playón Deportivo, Senderos, Bicisenda, etc.
Alojamiento y Gastronomía	Hotel Ayui. Glamping. Cabañas.	+ Desarrollo de turismo de reuniones y organización de eventos, oferta gastronómica, oferta de servicios Wellness para un público de alta gama. + Propuesta natural con oferta gastronómica. + Propuesta natural con 5 cabañas, espacio de recepción y piscina común de agua fría. + Desarrollo de oferta gastronómica en línea con el aumento en el número de plazas.
Puertos náuticos	Puerto Luis y Concordia Yacht Club.	+ Facilitación de bajada pública de lanchas y otras embarcaciones de mediano porte al lago por parte de excursionistas mediante convenio/alianza con Puerto Luis y Concordia Yacht Club. + Articulación de la propuesta de navegación en Catamarán por el lago en Puerto Luis con las experiencias de naturaleza y educativas que se ofrecen en el predio y el circuito de la Represa de Salto Grande.

Fuente: elaboración propia.

3. Zona Sur como punto de referencia para la pesca deportiva

Tabla 35. Propuesta, objetivos y público objetivo Zona Sur

Propuesta	
Consolidar al área como punto de referencia regional e internacional para la pesca deportiva.	
Objetivos	Público Objetivo
- Puesta en valor del Camping La Tortuga Alegre como punto de referencia regional e internacional para la pesca del dorado. - Creación de una zona de conservación aledaña en el área de bosque nativo para desarrollar el turismo de naturaleza.	- Pescadores profesionales locales, regionales, nacionales e internacionales. - Grupos educativos locales y regionales.

Fuente: elaboración propia.

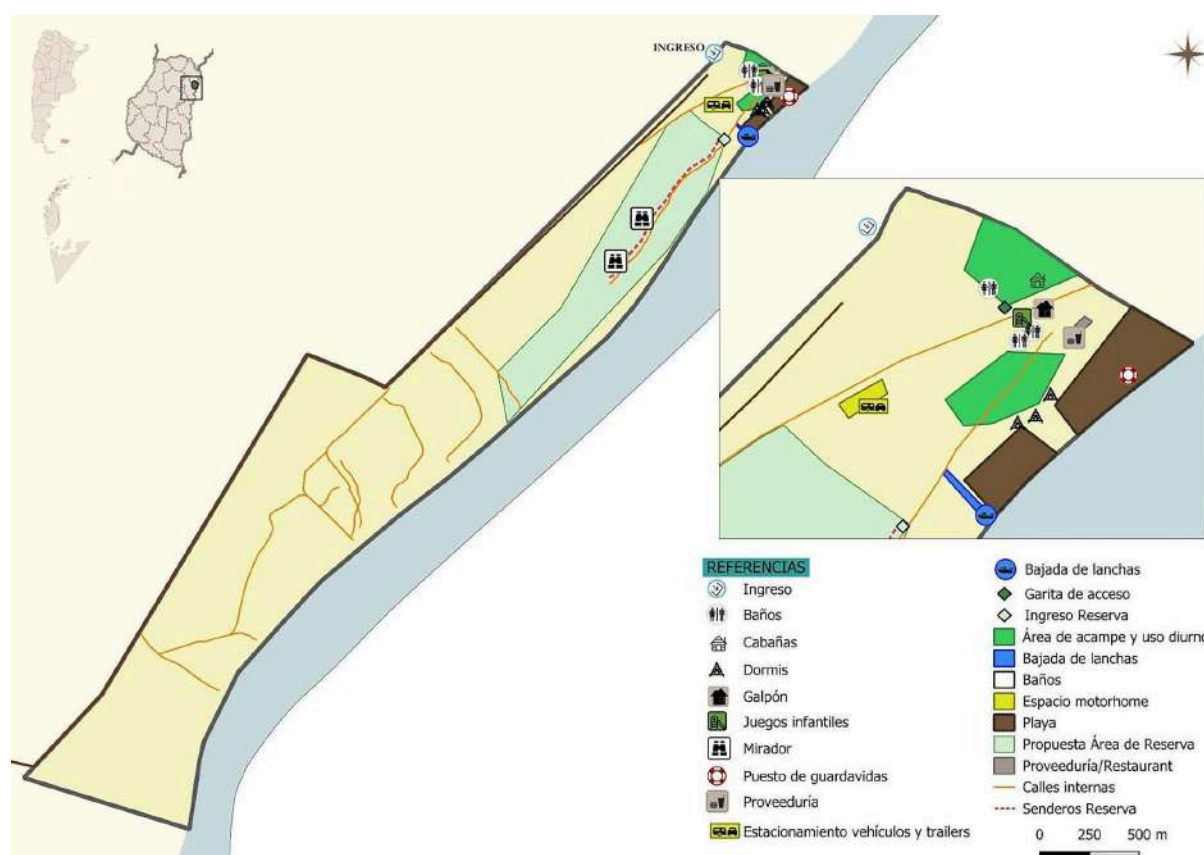


Figura 51. Propuesta Zona Sur

Fuente: elaboración propia.

El objetivo principal es revitalizar el camping “La Tortuga Alegre”, para dotar a la Zona Sur de la infraestructura necesaria para posicionar la pesca deportiva en CODESAL como un producto de relevancia internacional. Un aspecto clave, en este espacio pensando como un área de acceso público y gratuito, es acondicionar la playa para el uso de pescadores para la pesca de costa y embarcados, permitiendo el acceso y estacionamiento ordenado de vehículos y trailers.

La conservación de los remanentes de bosque del sector denominado “La Reserva”, ya sea mediante medidas de manejo específicas o a través de su designación bajo alguna figura de protección, como Reserva Natural u otra categoría similar, permitiría potenciar su valor para el desarrollo de actividades relacionadas con la observación y contemplación de la flora y la fauna autóctona. Además, esta iniciativa daría respuesta a una demanda creciente por parte de la comunidad local en relación con la necesidad de preservar los cada vez más escasos montes nativos en la zona.

Teniendo en cuenta los objetivos, las propuestas de intervenciones para el Área Sur se pueden dividir por finalidad específica:

Tabla 36. Propuestas de intervención en Zona Sur

Producto	Sector	Propuesta de Intervención
Pesca	Camping Tortuga Alegre	+ Bajada de lanchas de uso público y general. + Estacionamiento para vehículos con trailers.
Prácticas culturales, deportivas, educativas y turismo activo	Zona de conservación	+ Información ambiental. + Servicio de guardaparque.

Fuente: elaboración propia.

Organización de redes y circuitos integrales temáticos o por producto

Más allá de la zonificación propuesta para cada área, se sugiere trabajar con redes y circuitos temáticos o por producto que unifiquen propuestas con una identidad común en todos los espacios que los compongan y refuercen la idea del predio como un único destino turístico:

- Circuito de Alojamiento y Gastronomía.
- Circuito Turismo Activo, Actividades deportivas, Deportes náuticos.
- Circuito de Naturaleza.

Circuito de Alojamiento y Gastronomía

En el proceso de consolidación del predio como destino turístico, resulta fundamental generar una mayor infraestructura hotelera y de alojamiento. El aumento en el número de plazas debe integrarse de manera estratégica con los demás servicios, como la gastronomía y la red de servicios complementarios. El objetivo es enriquecer la experiencia del visitante, promoviendo estadías más prolongadas y elevando el gasto promedio por turista. De este modo se fortalece la competitividad del predio y se avanza en su posicionamiento como un destino turístico en sí mismo.

Tabla 37. Propuesta de intervención de alojamiento y gastronomía por zona

Sector	Espacio	Propuesta de Intervención
Zona de Playas	Camping Las Palmeras	+ Desarrollo de propuesta de sol y playa propia, con pileta de agua fría, playa privada y áreas de estadía. + Desarrollo de oferta de alojamiento para diferentes públicos: motorhomes, planta campamentil, parcelas de uso común y cabañas. + Desarrollo de oferta gastronómica en línea con el aumento en el número de plazas y la oferta de servicios.
Zona Wellness	Hotel Ayui	+ Desarrollo de turismo de reuniones y organización de eventos, oferta gastronómica, oferta de servicios Wellness para un público de alta gama.
	Glamping	+ Propuesta natural con oferta gastronómica.
	Cabañas	+ Propuesta natural con 5 cabañas, espacio de recepción y piscina común de agua fría.
Zona de pesca	Camping Tortuga Alegre	+ Desarrollo de oferta diversificada de alojamiento para diferentes públicos: parcelas de acampe para carpas, parcelas para motorhomes, dormis y cabañas. + Desarrollo de oferta gastronómica.

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta al alojamiento en la zona de playas, se propone la refuncionalización del Camping Las Palmeras, en articulación con la propuesta general del Área Norte. Dada su extensión, el camping puede ofrecer una variedad de opciones de alojamiento, como plazas de camping general, cabañas y espacio para motorhomes con una oferta gastronómica acorde al número de plazas para que el público familiar, de naturaleza o joven prolongue su estadía en verano o visite el predio en otras estaciones, y una planta campamentil para grupos educativos.



Figura 52. Propuesta Zona Norte - refuncionalización Camping Las Palmeras
Fuente: elaboración propia.

En la zona de wellness del Área Norte, con la reapertura del Hotel Ayuí se habilitarán 40 habitaciones con capacidad para 80 plazas hoteleras, lo que representará un incremento del 35% en la oferta de plazas 4 estrellas de la ciudad de Concordia, con posibilidades de ampliación futura. Gracias a su variada infraestructura, el hotel tiene el potencial de atraer a los diferentes perfiles de visitantes, en línea con los objetivos definidos en el posicionamiento estratégico del predio. La propuesta busca diversificar los públicos y extender la actividad turística a lo largo de todo el año. Durante la temporada estival y el receso invernal, se priorizará un enfoque orientado al turismo familiar, mientras que en el resto del año se ofrecerá una propuesta integral centrada en servicios de gastronomía y bienestar. La puesta en valor contempla también la recuperación del salón de eventos, con capacidad máxima para 200 personas, cuya ubicación estratégica, combinada con la inminente inauguración del aeropuerto, lo posiciona como un espacio ideal para fortalecer la oferta de eventos corporativos y sociales de Concordia.

Por otro lado, se propone la creación de un área de glamping con llegada propia al lago, como una modalidad de alojamiento diferencial, orientada a turistas jóvenes y adultos con mayor poder adquisitivo que busquen el contacto con la naturaleza con mayores estándares de confort y servicios.

Además, se sugiere el desarrollo de un conjunto de cabañas como una opción de alojamiento intermedia que complemente y articule con la oferta existente,

orientada a grupos familiares o colectivos organizados que buscan mayor comodidad, privacidad y contacto con la naturaleza, sin prescindir de ciertos niveles de confort.

Finalmente, en el camping Tortuga Alegre, las intervenciones sugeridas buscan recuperar los servicios históricos del camping, como parcelas de acampe, espacios deportivos, zonas de recreación y esparcimiento, cabañas, dormis, cantina y restaurante, e incorporar capacidad para nuevos segmentos, sumando parcelas para motorhome.



Figura 53. Propuesta Zona Norte - Alojamiento en zona wellness
Fuente: elaboración propia.

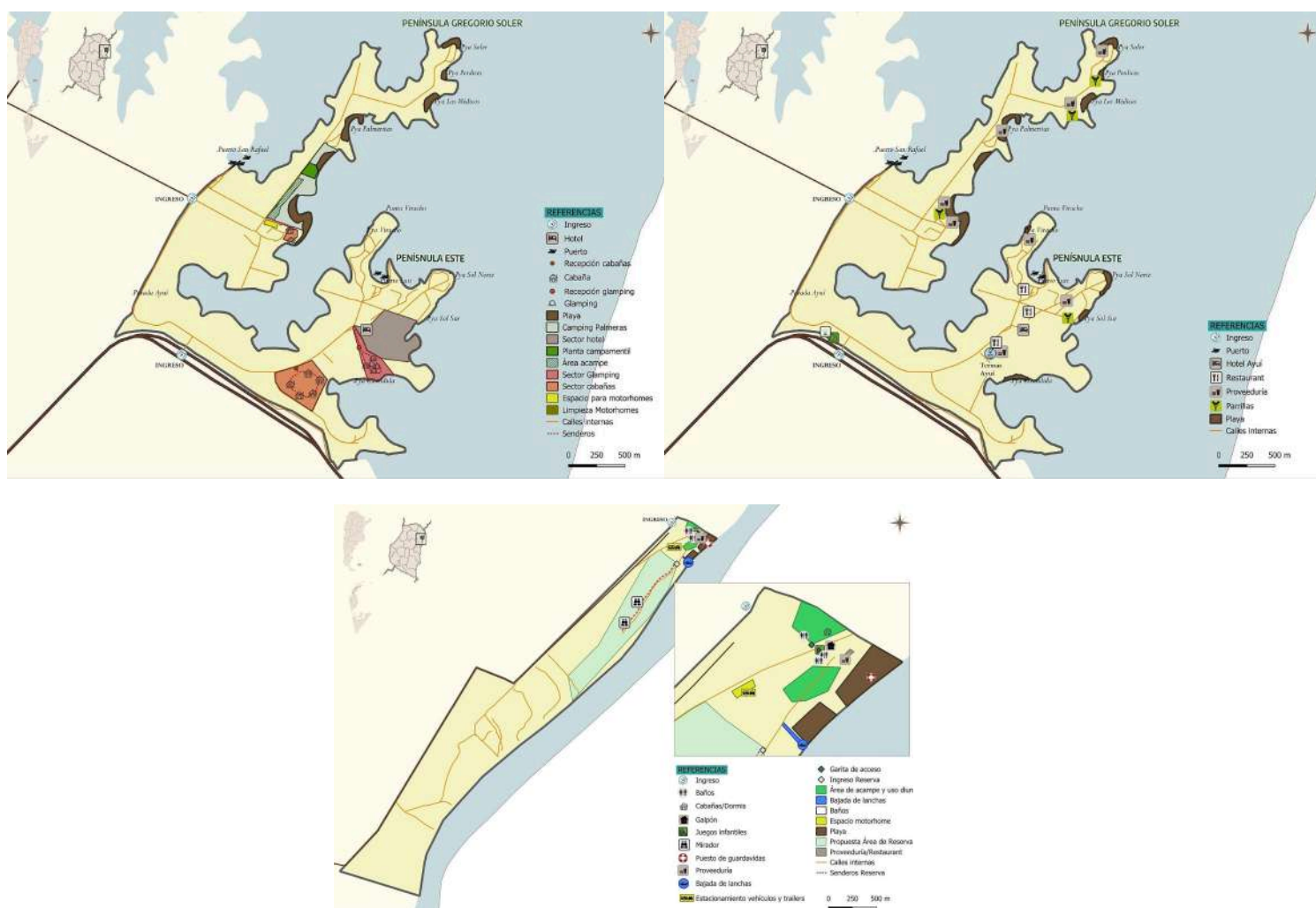


Figura 54. Circuito de Alojamiento y Gastronomía
Fuente: elaboración propia.

Circuito Turismo Activo, Actividades Deportivas, Deportes náuticos

Una de las grandes oportunidades de desarrollo radica en la posibilidad de consolidar el área como un punto de referencia para la práctica de deportes, el desarrollo del turismo activo y la organización de eventos a lo largo del año.

Para aprovechar este potencial, se propone avanzar en la delimitación de áreas específicas para la práctica de deportes, incorporar y mejorar la infraestructura específica y definir circuitos deportivos para diferentes disciplinas:

- Infraestructura para la pesca deportiva con bajada pública de lanchas al río.
- Puntos náuticos en playas específicas, con infraestructura adecuada y facilidades para la práctica de deportes náuticos, como Kayak,

canotaje, esquí acuático, wakeboard, Jet Ski, pesca amateur desde la costa, nado en aguas abiertas, surf, kite surf, SUP, etc.

- Convenios con puertos para bajada de lanchas pública al lago.
- Playones deportivos en áreas específicas como espacios destinados a la práctica de diversas actividades deportivas, como fútbol, basket, voley, etc.
- Running y trail running por senderos.
- Rugby en Playa Sol y Club de Rugby.
- Fútbol en Tortuga alegre en Zona Sur.
- Senderos de MTB y trekking.
- Bicisenda a la par de la traza de los caminos internos de la zona.
- Postas aeróbicas y estaciones de calistenia.
- Incorporación de módulos para alquiler de bicicletas.
- Espacio destinado a la realización de eventos deportivos, equipado con infraestructura adecuada, permitirá elevar los estándares técnicos y logísticos, al tiempo que facilitará la generación de alianzas estratégicas con clubes, federaciones y organizaciones deportivas. Esta iniciativa ampliará la capacidad del destino para albergar competencias regionales, nacionales e internacionales en diversas disciplinas.
- Deportes náuticos en Yatch Club.
- Lanchas en puertos.

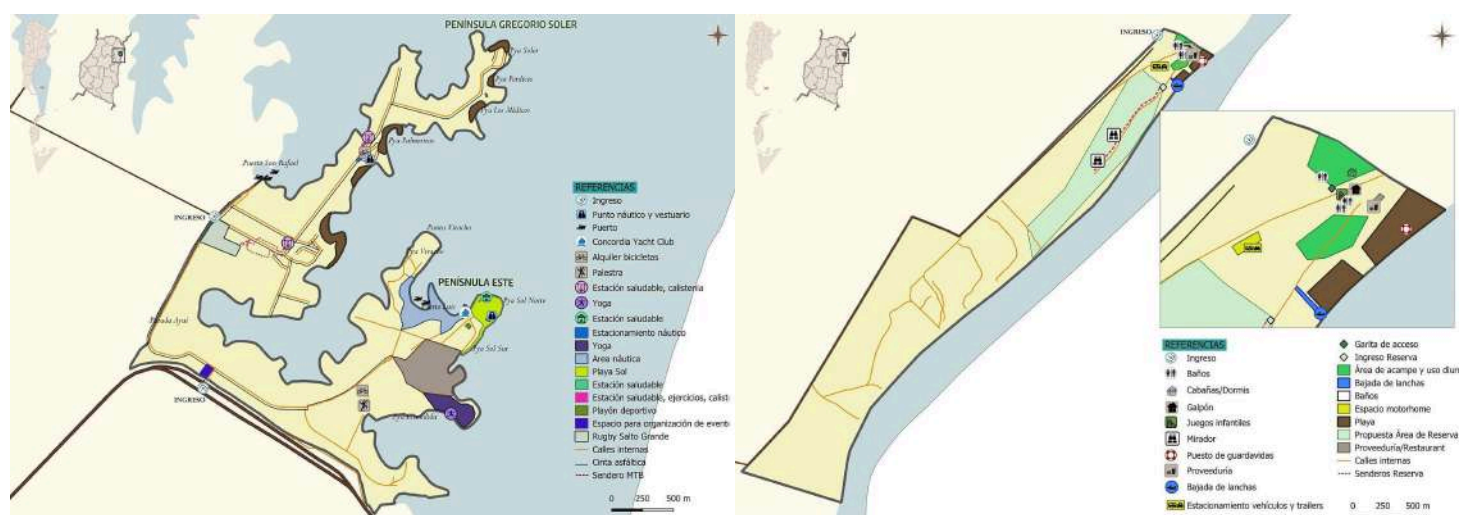


Figura 55. Circuito Turismo Activo, Actividades Deportivas, Deportes Náuticos
Fuente: elaboración propia.

Circuito de naturaleza

El desarrollo integral del predio se plantea con una visión que combina el aprovechamiento turístico con una impronta vinculada a la naturaleza, en línea con

el nuevo perfil de turista post-pandemia, quien prioriza la tranquilidad de destinos no masificados. Esta impronta se integra en cada aspecto de la propuesta para garantizar una identidad común. En particular, se proponen usos y actividades vinculadas al entorno natural que componen un circuito integrador a lo largo de todo el predio, para que los visitantes puedan explorar la naturaleza. Esta estrategia no solo promueve el disfrute y el descanso, sino que también incorpora aspectos culturales, educativos y recreativos en un circuito que abarque todas las áreas del predio.

- Red de senderos interpretativos de naturaleza para observación de aves, flora y fauna silvestre local.
- Creación de un vivero de especies nativas con invernadero y refuncionalización del Aula Sustentable para la realización de actividades de concientización ambiental.
- Propuestas de alojamiento, como nuevo espacio para motorhomes, cabañas y glamping en línea con las demandas del perfil del turista de naturaleza.
- Área de bienestar para la observación y el disfrute de la naturaleza.
- Área de reserva y conservación para el desarrollo de actividades relacionadas con la protección ambiental y la observación y contemplación de la flora y la fauna autóctona.
- Paseo en Catamarán.

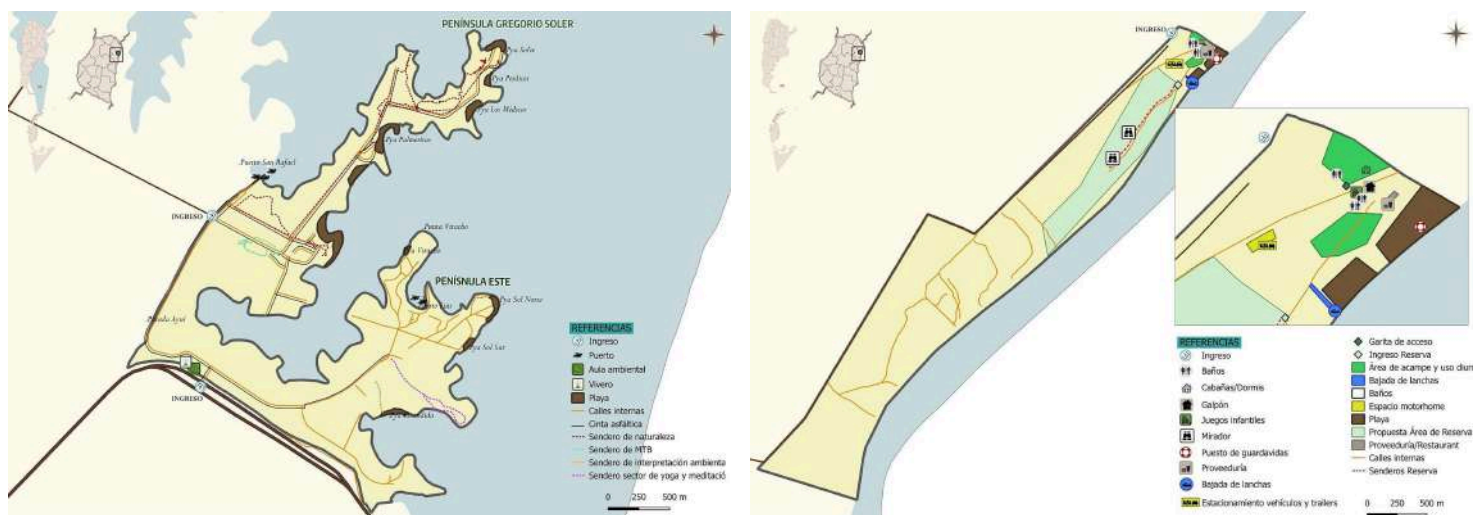


Figura 56. Circuito de naturaleza
Fuente: elaboración propia.

ii.ix.iii. Conclusiones

La gestión actual de CODESAL marca un hito significativo en la administración del predio del Perilago de Salto Grande, ya que por primera vez se implementan acciones concretas para refuncionalizar y revitalizar este espacio, uno de los más importantes a nivel turístico en la provincia de Entre Ríos, para el disfrute de los visitantes y la mejora de las condiciones de vida de la región.

Esta recuperación no solo permite la revalorización de las áreas norte y sur, sino que también establece las bases para zonificar el uso del predio, resaltando la importancia de las propuestas para las playas, servicios wellness y la pesca deportiva, transformándolo en un destino turístico integral y diferenciado dentro del corredor del Uruguay, con proyección regional e internacional.

La atención a la infraestructura y la oferta de servicios es fundamental para consolidar el predio como un referente en la región. La creación de espacios de playa mejorados y accesibles, junto con la implementación de servicios de wellness y la promoción de la pesca deportiva, contribuirán a posicionar al predio como un destino turístico destacado, capaz de satisfacer las diversas demandas y preferencias de los visitantes.

Asimismo, el enfoque en la diversificación de productos turísticos es clave para atraer a nuevos perfiles de turistas. Al fortalecer las actividades recreativas, culturales y deportivas, se busca no solo incrementar el flujo de visitantes, sino también prolongar estadías y elevar su gasto promedio, lo que beneficiará a la economía local. La propuesta de zonificación y la creación de circuitos temáticos permitirán una mejor organización y planificación, asegurando que cada área del predio ofrezca experiencias únicas y adaptadas a diferentes segmentos de público.

Además, la implementación de una estrategia de desarrollo sostenible que integre el cuidado del medio ambiente y la comunidad local es esencial para garantizar el éxito a largo plazo de este proyecto.

Finalmente, la colaboración entre el gobierno, CODESAL y los prestadores de servicios es fundamental para crear un entorno propicio que fomente la inversión pública y privada, generando empleo y dinamizando la actividad económica en la región. En este sentido, el presente plan estratégico no solo busca posicionar al predio como un destino turístico destacado, sino también contribuir al bienestar de la comunidad entrerriana en su conjunto.

iii. MÓDULO III: DESARROLLO DE MARCA

iii.i. Introducción

Desde la creación de CODESAL, la comunicación ha sido un tema a trabajar. Al no tener documentos que guíen a quienes la manejan, se han detectado múltiples formas de hacerlo sin haber una correlación en las mismas.

Se observan múltiples logos, submarcas o bien cartelería que no tiene una visión unificada y pueden generar confusión en el turista.

En este apartado se hace un análisis detallado sobre la comunicación vinculada al predio administrado por CODESAL y los servicios que otorga.

Este análisis se dividió en 3 aristas fundamentales que permiten comprender la estrategia de comunicación de manera integral:

1. **Marca CODESAL**, como paraguas que engloba las distintas submarcas que se desarrollan en el predio. Se evalúa la percepción y coherencia de la identidad y su relación con el público objetivo. Se muestra una descripción del contexto, un análisis cualitativo y teórico técnico. Este último incluye información sobre el branding, análisis semiótico y de comunicación, perspectiva de naming y estrategia de marca e identidad y posicionamiento de marca.
2. **Comunicación en medios**, que aborda el uso de plataformas tradicionales y digitales para difundir mensajes, así como la cobertura mediática obtenida y su relevancia en el contexto actual.
3. **Comunicación en campo**, que es dónde se materializa la identidad de la marca. Se evalúa no solo cartelería sino también la infraestructura, vestimenta y la capacidad de lograr una buena experiencia para el visitante, entre otros.

Cada una de estas aristas proporciona un panorama claro y detallado de los diferentes elementos que conforman la comunicación de CODESAL, permitiendo identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

iii.ii. Análisis de la marca CODESAL

CODESAL, desde su creación, fue concebida con el objetivo de establecer un Polo Turístico en las áreas de Perilago y el entorno del lado argentino del Complejo de la Represa Binacional de Salto Grande, buscando contribuir al desarrollo de la región

Sin embargo, la identidad de la marca ha enfrentado ciertos desafíos debido a su nombre, un acrónimo institucional que puede generar confusión sobre su propósito, especialmente entre los turistas. Este análisis busca identificar cómo la marca se percibe en la actualidad y cómo esta percepción puede transformarse para posicionarse efectivamente como un destino turístico atractivo.

Análisis cualitativo

El hecho de que el nombre sea un acrónimo (CODESAL) genera una predisposición de quien lo lee. Es decir, al descubrir su origen es común asociarlo con un ente gubernamental, un ente político o una organización privada, pero no necesariamente con fines turísticos. Esta percepción puede llevar a pensar que se trata de una institución encargada de optimizar recursos o gestionar el espacio, en lugar de un destino turístico en sí mismo. Si bien tiene algo de cierto, el análisis que nos interesa es entender cómo lo ve la persona común que es el potencial turista. Y consideramos que, en algunos casos, esto puede generar un distanciamiento o un prejuicio que desanime la atracción hacia el lugar.

Si bien esta denominación pudo haber facilitado la identificación de la entidad en sus primeros años, a mediano plazo podría resultar contraproducente, ya que se asocia con la política, y la percepción de CODESAL podría cambiar según la gestión de turno. Un enfoque diferente sería hablar de “Lago Salto Grande Turismo” (a modo de ejemplo) o cualquier otro atractivo que se encuentre en el predio y resulte de relevancia turística con la capacidad de generar una asociación con el target objetivo. Esto suele darse en otros casos a nivel nacional como “Turismo Mendoza” o internacional como “VisitBritain”, donde el turista lo asocia 100% con actividades de índole turística en ese país, provincia o zona.

Sumado a esto, cómo enunciamos en la descripción histórica del predio, las personas que conocen al lugar lo denominan de diferentes maneras. Esto remite a la relación que haya tenido o tenga cada uno con el área que hoy compone a CODESAL.

Por ejemplo, están aquellos que la llaman “Lago”; haciendo referencia a la que “iban al lago a juntarse con amigos” o a “compartir momento en familia”. Otros lo llaman “Perilago”, utilizando una denominación más técnica que, sin embargo, no siempre es comprendida en su totalidad. También están quienes hablan de “Ayuí”, no solo refiriéndose a las termas, sino a todo el espacio circundante, incluyendo los alrededores. También se lo nombra como “las termas”, algunos haciendo referencia a ambas (Punta Viracho y Ayuí) y otros hablando de una pero sin especificar el nombre completo. Asimismo, hay quienes mencionan “las playas” sin hacer referencia a una en particular o bien agregándole el nombre de una playa o la zona correspondiente (Sur o Norte). Y, por supuesto, algunos lo llaman CODESAL, aunque no todos comparten el mismo entendimiento de lo que realmente implica este término. La mayoría lo asocia con las termas, sin conocer a fondo el conjunto completo de lo que ofrece. Algo que puede contribuir a la confusión es que las zonas de CODESAL no están todas conectadas entre sí. Este aspecto resulta crucial a la hora de trabajar en la comunicación y en la creación de una identidad más coherente y clara que facilite la comprensión del destino en su totalidad.

A la diversidad de denominaciones se suma un universo de submarcas que contribuye aún más a la fragmentación de la identidad del lugar, cómo pueden ser: las termas (Termas del Ayuí y Termas de Punta Viracho), el parque acuático, el parque aéreo o Ayuí Aventura, los campings (Tortuga Alegre o Camping Las Palmeras), cada una de las playas e incluso el Hotel Ayuí. Esta multiplicidad de nombres y marcas genera un panorama comunicacional disperso, donde no queda claro que todas estas denominaciones son parte de un ecosistema mayor. La ausencia de una estrategia que posicione una marca "madre" que agrupe coherentemente estos espacios sólo potencia la confusión, dificultando que los visitantes comprendan la integralidad y riqueza del destino.

Análisis Teórico - Técnico

1. Análisis desde el Branding

CODESAL es un acrónimo institucional que le otorga seriedad y estructura y que a la vez lo vuelve poco evocativo si no está bien posicionado. Este tipo de nombres funciona bien en entornos gubernamentales o corporativos, pero en el ámbito turístico suelen ser menos efectivos porque carecen de carga emocional o sensorial capaz de conectar con el público de manera directa.

Referencias a Tipologías de Marcas

Según la clasificación de Alina Wheeler en *Designing Brand Identity*, CODESAL se ajusta a la categoría de marcas institucionales y gubernamentales, donde la credibilidad es fundamental. Sin embargo, su desafío principal es diferenciarse y adquirir relevancia dentro del sector turístico, donde las marcas más exitosas suelen ser aquellas que evocan experiencias emocionales y sensoriales, apelando directamente a los deseos y vivencias de los turistas.

Ejemplo comparativo:

- **CODESAL vs. Visit Argentina** → CODESAL enfatiza estructura y formalidad, mientras que Visit Argentina apela directamente a la acción y a la conexión con el destino.
- **CODESAL vs. Iguazú Argentina** → Iguazú Argentina establece una relación inmediata con un atractivo turístico concreto, creando una conexión emocional más fuerte con los turistas.

Para que CODESAL gane fuerza y visibilidad, es crucial que trascienda el simple acrónimo y construya una identidad que vaya más allá de la formalidad, construyendo asociaciones que conecten de manera más directa con la experiencia turística que ofrece.

2. Análisis Semiótico y de Comunicación

Problema del Acrónimo en Turismo

Los acrónimos, al carecer de una relación semántica directa con el turismo, requieren un esfuerzo adicional en términos de comunicación para lograr que el público los asocie correctamente con su propósito. A diferencia de nombres evocativos (ej. "El Calafate Experiencia" o "Bariloche Turismo"), CODESAL no transmite de manera inmediata un mensaje claro ni un diferencial atractivo para los turistas.

Percepción y Construcción de Significado

Según la semiótica triádica de Peirce, un nombre no tiene significado por sí solo, sino que se entiende a través de tres elementos:

- Signo (Representamen): la palabra "CODESAL", es el término que se ve y escucha.
- Referencia (Objeto): lo que representa en la realidad, en este caso, el desarrollo turístico en Salto Grande.
- Interpretación (Interpretante): cómo lo percibe el público. Aquí es donde surge el problema: hoy CODESAL se asocia más con burocracia, falta de transparencia y mala gestión que con turismo y desarrollo, debido a las gestiones anteriores.

¿Cómo se ve hoy?

En la percepción pública, CODESAL es visto principalmente como un organismo estatal marcado por una historia de malas gestiones, problemas administrativos y controversias como las usurpaciones de terrenos. Esto genera desconfianza y aleja a la marca de su potencial turístico.

Hoy en día, se lo percibe como un ente ligado principalmente a trámites y concesiones, en lugar de estar asociado con bienestar y disfrute. Esto reduce su atractivo como marca turística.

Aunque se reconocen algunos avances en obras y mantenimiento, el público no percibe claramente la conexión de estas acciones con un desarrollo turístico, sino más bien con una acción de gestión política.

El desafío es lograr reconstruir la confianza y generar un cambio de percepción, a través de una comunicación asertiva y la creación de unos pilares de marte robustos.

3. Perspectiva de Naming y Estrategia de Marca

El Desafío del Branding Territorial

El caso de CODESAL se encuadra dentro del branding de destinos o branding turístico, en dónde las marcas necesitan cumplir con tres elementos clave:

- **Relevancia** → Deben asociarse con un diferencial claro.
- **Autenticidad** → Deben reflejar algo propio del lugar.
- **Consistencia** → Mantener un mensaje claro y sostenido a lo largo del tiempo.

CODESAL enfrenta el desafío de definir cómo desea ser percibido:

- 1) Como un ente gubernamental que administra recursos turísticos, tal como es actualmente, con un nombre técnico que resulta difícil de conectar con el público objetivo.
- 2) Como una marca turística atractiva, lo que implicaría un reposicionamiento completo y un cambio radical en su enfoque.

Ejemplos comparativos:

- **Turespaña** → Un nombre gubernamental que, a pesar de su origen institucional, ha logrado desarrollar un branding fuerte y reconocible.
- **Patagonia Argentina** → Una marca territorial que apela fuertemente a la emoción y conecta de manera más directa con el público, reflejando la esencia del destino.

A priori y en función del diagnóstico realizado, podría resultar interesante explorar opciones similares al segundo ejemplo, en la que CODESAL se pueda posicionar como una marca turística y no como un ente gubernamental que puede no ser atractivo para el turista.

4. Identidad y posicionamiento de marca

Un cambio de nombre por sí solo no es suficiente. Hay que complementarlo con la creación de una identidad de marca sólida que le transmita claramente que es y que tiene para ofrecer.

- **Propósito:** definir el propósito que tendrá CODESAL no sólo en términos comerciales, sino como una declaración clara de "para qué existe". Esto debe generar una conexión genuina con el turista y, al mismo tiempo, alinear todas las acciones de la organización hacia ese objetivo común.
- **Valores:** es fundamental establecer los valores por los cuáles se rige la marca, aquellos que le den una personalidad y ayuden a despertar el interés del turista. Aunque hoy es un desafío grande debido a los problemas pasados, es esencial definirlos para trazar un camino claro hacia el futuro.

- Concepto: debemos definir cómo queremos que nos vean y perciban. Actualmente, CODESAL se ve más como un ente administrativo que como un destino turístico, lo que impacta directamente en la percepción pública del nombre. Al definir claramente este concepto, podemos orientarlo hacia el turismo, logrando una conexión emocional con los visitantes.
- Propuesta de Valor: más allá de los servicios que ofrezca CODESAL, necesitamos definir que nos hace únicos y diferentes al resto. Cuál es la propuesta de valor que vamos a poner al frente para que sea nuestro eje como destino turístico.
- Identidad Visual: repensar cómo queremos “que nos vean” y unificar criterios visuales. Actualmente, el logo central de CODESAL se presenta junto a diferentes logos en los distintos espacios, lo que crea una falta de cohesión visual. La clave es simplificar esta correlación para hacerla más accesible y coherente para el turista.
- Identidad Verbal: establecer como nos vamos a dirigir al target objetivo de forma clara y coherente. Tras el análisis realizado, observamos que cada oferta de CODESAL se recibe de manera diferente. Debemos definir cómo nos dirigiremos al público de manera adecuada. Por ejemplo, es diferente la forma de comunicación de Villa Carlos Paz, que se enfoca en eventos y disfrute, frente a Catamarca, que comunica con un tono más serio y resalta sus atracciones naturales.
- Turista: necesitamos centrarnos en lo que la gente quiere y podemos ofrecerle. Haciendo foco en que puedan vivir y disfrutar de todo lo que tiene el predio para ofrecerles, resaltando las experiencias más que la gestión. Esto es clave para lo que será la comunicación de la marca y sus propuestas.

Conclusión

Aunque en sus inicios la estrategia de marca y comunicación de CODESAL cumplió con el objetivo de mostrar lo que la entidad iba a realizar, el sector turístico ha evolucionado considerablemente. Hoy en día, es imprescindible ajustar esta estrategia para que resulte atractiva y relevante para los turistas, colocando sus necesidades y deseos en el centro y alineando lo que ofrecemos con esas expectativas.

El análisis revela una clara necesidad de transformación en su identidad y posicionamiento como marca turística. El nombre actual limita su capacidad para conectar emocionalmente con los turistas, ya que no transmite de manera directa lo que el destino tiene para ofrecer.

Para que CODESAL logre posicionarse efectivamente como un destino turístico relevante, es fundamental que se reoriente hacia una propuesta más evocadora y conectada con las experiencias que los turistas buscan. Esto podría

implicar un cambio de nombre, la creación de una nueva identidad visual y verbal, y el desarrollo de una propuesta de valor clara que resalte lo único y atractivo. Además, se debe trabajar en la reconstrucción de la confianza y en una comunicación efectiva que vincule a CODESAL con el bienestar y la diversión.

El desafío principal es definir el propósito y los valores de la marca, para que la identidad y las acciones de CODESAL se alineen con las expectativas y deseos del turista moderno. En este contexto, la autenticidad, la consistencia y la relevancia serán esenciales para establecer una marca sólida y atractiva que conecte emocionalmente con el público. Solo a través de estos cambios estratégicos podrá CODESAL transformar su imagen y convertirse en un símbolo de turismo y disfrute en la región.

iii.iii. Análisis de la comunicación actual

En este apartado, se realiza un análisis de la estrategia de comunicación actual que tiene CODESAL, tanto en medios propios como en medios de terceros.

A primera vista, observamos que la comunicación se encuentra dividida en dos frentes: gestión y turismo. Por un lado, se difunden actividades relacionadas con la gestión interna de CODESAL como organismo, tales como obras, licitaciones y otras acciones que buscan impulsar el status de CODESAL como organismo de desarrollo. Mientras que por otro lado, se comunica todo lo relacionado al turismo y servicios que ofrecen como marca turística.

Esto surge cómo una necesidad de comunicar lo que se está haciendo para mostrar transparencia y diferenciarse de gestiones anteriores. Sin embargo, esta estrategia puede generar confusión en el turista objetivo, ya que los mensajes relativos a la gestión administrativa pueden resultar irrelevantes para él y contribuir a la percepción de CODESAL como un ente más político que turístico.

Nos parece clave desarrollar una estrategia de comunicación integral en la que ambos ejes de comunicación puedan convivir, sin interferirse entre sí. Siempre con un enfoque claro en la atracción y el bienestar del turista.

Medios Propios

Sitio Web - <https://codesaler.com.ar/>

Contenido

El contenido central del sitio web oficial está enfocado principalmente en el turismo. Aunque existe una sección que explica el significado de la sigla CODESAL y su origen, se evita un tono formal o político en la comunicación, lo que resulta positivo al permitir que el visitante se concentre en la oferta turística. Sin embargo, a pesar de que se presenta información detallada sobre las atracciones, falta una propuesta de valor clara que destaque lo que hace a CODESAL único frente a otros destinos.

Un aspecto confuso en la página es la presencia de varios logos en la parte superior, como "Termas del Ayuí", "Termas de Punta Viracho" y "Parque Acuático". Aunque se podrían entender como submarcas de CODESAL, esto deja al turista con dudas sobre si estos espacios son parte de CODESAL o destinos separados. Esta ambigüedad podría dificultar la comprensión de la oferta global.

Si uno lleva esto a un paso más y hace click en el botón de comprar entradas, el usuario es redirigido a un WhatsApp. Realizando una prueba de tipo "mystery shopper", comprobamos que la información proporcionada es efectiva (horarios, precios y servicios), pero notamos que la experiencia carece de agilidad. Sería importante optimizar este proceso para simplificar la acción al turista.

La sección de "Novedades" está desactualizada, lo que la convierte en un elemento poco útil. Lo mismo sucede con la sección de "Tickets", que solo lleva al usuario a la opción de "Comprar" en WhatsApp. Este botón podría ser más sencillo y directo, ya que su función es únicamente redirigir al usuario a la plataforma de gestión de reservas. Además, sería útil contar con información actualizada sobre precios y horarios de las atracciones en la página, lo que facilitaría la planificación del viaje sin necesidad de contactar por WhatsApp.

La sección de "Testimonios" está bien pensada y tiene mayor potencial del que se utiliza actualmente.

También vemos que existen unas "Preguntas frecuentes" que ayudan al turista en su planificación. Sin embargo, no son de fácil acceso para el mismo.

La sección "Contacto" cumple con su función, muestra de manera correcta todos los medios por los cuáles el turista se puede conectar con CODESAL.

Diseño y posicionamiento

El diseño de la web es limpio y moderno, lo que facilita la navegación del usuario. La jerarquía en la información es adecuada, pero la experiencia podría ser aún más atractiva.

Se observa que no hay una lectura intuitiva y clara de cómo se relacionan las áreas de CODESAL. En la web no se establece cómo se conectan entre sí, lo que puede generar confusión en los nuevos visitantes.

En cuanto al posicionamiento, observamos que el sitio web podría mejorar su SEO. Algunos atributos como los tags y los headings no están optimizados, lo que limita su visibilidad orgánica. Al buscar "CODESAL" en Google o Bing, aunque la página aparece en los resultados, no es el centro de atención. Además, cuando se buscan atracciones específicas como las "Termas del Ayuí", "Termas de Punta Viracho" o "Parque Acuático Ayuí", la web oficial no aparece entre los primeros resultados.

Por último, no se observa el tracking de Google Analytics para hacer un seguimiento de visitas y estadísticas del sitio. Esto resulta fundamental para medir la efectividad, evaluar el rendimiento del medio propio y ajustar la estrategia digital conforme a los resultados.

Redes Sociales

Instagram

El perfil de Instagram es la red social más utilizada por CODESAL y está constantemente actualizado, compartiendo contenido casi a diario. De hecho, ofrece información adicional que no está disponible en el sitio web oficial, como los horarios de las atracciones. Las imágenes y los videos publicados están bien producidos, pero carecen de un storytelling que logre una conexión emocional con la audiencia.

Aunque el feed es visualmente atractivo, la falta de un hilo conductor claro en la comunicación. Esto es algo importante para remarcar, ya que si se le comunican muchas cosas diferentes al usuario, nunca va a lograr entender qué es lo que se le ofrece. Si a esto se le suma que se mezcla el contenido turístico con el de gestión, genera mayor confusión y puede alejar al público potencial.

Si bien la cuenta ha experimentado un crecimiento en el número de seguidores, la interacción sigue siendo baja en comparación con otras cuentas del sector turístico. Las publicaciones reciben pocos comentarios, lo que refleja una estrategia reactiva sin incentivar a la interacción. A su vez, se observan varias publicaciones con comentarios sin responder, lo que puede afectar negativamente la credibilidad y la relación con los seguidores. Es crucial establecer una política de respuesta más ágil y efectiva para fomentar la confianza en la marca.

Por último, no se están aprovechando al máximo las herramientas interactivas que ofrece Instagram, como las stories y los reels, que tienen un gran potencial para aumentar la visibilidad y la interacción. También sería valioso

incentivar a los usuarios a generar contenido propio (UGC) para promover el lugar de una manera más auténtica.

Facebook

La página de CODESAL en Facebook tiene una comunidad establecida, pero las publicaciones generan un impacto menor en comparación con otras redes sociales. Se observa que se está replicando el contenido de Instagram sin adaptarlo a las características propias de esta red social, desaprovechando las características de esta red.

La interacción en sus publicaciones es baja y no se aprovechan plenamente los recursos de esta red social, como la posibilidad de compartir contenidos más detallados y extensos o aprovechar las bondades de los grupos de Facebook que resultan de gran utilidad para interactuar de manera directa con el target objetivo del sector turístico.

Al igual que en Instagram, se repite la falencia de no responder a los comentarios. Este es un aspecto crítico, ya que se están perdiendo oportunidades de conectar con potenciales turistas y se pone en riesgo la credibilidad de la marca.

Tik Tok

La cuenta es relativamente nueva y se encuentra en una fase inicial de desarrollo. Actualmente, los contenidos que se comparten son los mismos reels que se utilizaron en Instagram, sin adaptarlos al estilo y comunicación propia de Tik Tok. No se percibe una estrategia especial para esta red, dónde la comunicación es más descontracturada y generada por los propios usuarios.

La falta de frecuencia en las publicaciones y la ausencia de tendencias limitan la posibilidad de viralización, un factor clave en esta plataforma. Aunque algunos videos han logrado buen alcance, la mayoría presenta poca interacción, posiblemente debido a la falta de ediciones dinámicas y el uso de efectos virales que impulsan la participación.

Además, no se observa contenido en primera persona ni testimonios que permitan generar una mayor identificación con los visitantes.

Google Maps

Si bien algunos no la identifican como una red social, hoy en día representa un canal clave para la promoción de la oferta turística. Se encuentran varias ubicaciones registradas como las termas o las playas; pero ninguna que esté directamente asociada a CODESAL. Esto continúa generando confusión en el

usuario. Incluso cuando se visualiza la ubicación de las termas, no se menciona a CODESAL.

Al analizar los perfiles, surge la duda de si están siendo gestionados por CODESAL, ya que falta información básica que podría ser fácilmente proporcionada.

En cuanto a los comentarios y valoraciones, tienen un buen promedio, con una considerable cantidad de usuarios que no solo otorgan una calificación, sino que también detallan su experiencia y añaden fotos de sus visitas. En relación a los comentarios y valoraciones, tienen un buen promedio. Sin embargo, las reseñas reflejan una experiencia mixta: mientras algunos destacan la belleza del lugar y su tranquilidad, otros señalan problemas como falta de información clara, mantenimiento deficiente y señalización insuficiente. La ausencia de respuestas a los comentarios da una imagen de descuido en la atención al público.

En conclusión, hay una gran oportunidad de mejorar sin la necesidad de grandes recursos. Optimizar su uso fortalecería la imagen de CODESAL, generaría mayor confianza entre los visitantes y ofrecería una experiencia más clara y atractiva para los usuarios.

Comunicación en Medios de Terceros

Además de sus medios propios, CODESAL cuenta con una considerable exposición en medios de terceros, principalmente medios provinciales o locales, y en algunos casos medios gubernamentales. Sin embargo, su presencia en medios de alcance nacional o internacional es más limitada.

En el análisis no podemos determinar si las menciones en dichos medios son producto de una estrategia de prensa o si se trata de menciones con el objetivo de informar. A pesar de ello, estas noticias influyen en la imagen pública que tiene CODESAL.

A continuación, se presenta un resumen de su comunicación en otros ámbitos:

- Designaciones y cambios en la dirección: con el cambio de gestión de CODESAL se encontraron varias notas que abordan este tema.
- Iniciativas y proyectos recientes: información de licitaciones y de obras que han comenzado a desarrollarse.
- Participación en eventos: información de participación de CODESAL en eventos de interés público y privado.

- Percepción y críticas: con el cambio de gestión, el traspaso de CODESAL se ha tornado algo mediático y hay noticias dónde se habla de cómo se estaba administrando en los últimos años y cómo se hará ahora.

No se encuentra información relacionada directamente con el turismo cuando buscamos CODESAL. Este panorama cambia cuando buscamos términos como "Termas del Ayuí" o "Termas Punta Viracho" ya que surgen páginas institucionales y turísticas que brindan información sobre estos establecimientos, aunque rara vez se les vincula con CODESAL. Incluso, como mencionamos en el análisis de la web, al buscar "Termas del Ayuí" o "Termas Punta Viracho", la página oficial de CODESAL no aparece en los resultados.

En cuanto a noticias en medios de terceros, se encontraron algunas publicaciones que promocionan a las termas como una de las opciones más económicas del país a solo 5 horas de CABA. Este tipo de notas podrían formar parte de una estrategia de prensa o de publinotas.

En resumen, la comunicación de CODESAL en medios de terceros y su interacción con entidades locales han sido mixtas. Si bien se han realizado esfuerzos por comunicar reorganizaciones internas y actividades, también han enfrentado desafíos significativos en términos de percepción pública debido a conflictos laborales y críticas sobre su gestión. Siendo pocas las noticias o menciones con fines 100% turísticos que ayuden a posicionar a CODESAL como una gran opción para el turista.

Conclusión comunicación actual

La estrategia de comunicación de CODESAL presenta una clara división entre los ámbitos de gestión interna y la promoción turística, lo que genera confusión en su público objetivo. Esta división resalta una falencia clave: la falta de claridad en su propuesta de valor y en cómo comunicar de manera efectiva.

En cuanto a sus medios propios, el sitio web de CODESAL ofrece un diseño adecuado pero carece de una propuesta de valor clara y de una experiencia de usuario optimizada. La integración de servicios es insuficiente y la experiencia de compra y reservas, especialmente, está desactualizada, lo que limita considerablemente su funcionalidad. Las redes sociales, aunque activas, carecen de una estrategia de storytelling sólida y sufren de baja interacción y un uso subóptimo de las herramientas interactivas. Asimismo, la presencia en Google Maps y la gestión de perfiles en terceros también muestran oportunidades de mejora para lograr una mayor coherencia en la comunicación y ofrecer una experiencia más integrada.

Por otro lado, la cobertura en medios de terceros está mayoritariamente centrada en temas administrativos y de gestión interna, lo cual no contribuye a posicionar a CODESAL como un destino turístico atractivo. Aunque existen intentos de promover las termas y otros servicios turísticos, la estrategia sigue inclinada hacia lo institucional, lo que dificulta una conexión genuina con el público turista. Esto resalta la necesidad de adoptar una estrategia más unificada y enfocada en el turismo, lo cual permitiría fortalecer la imagen de CODESAL como un destino turístico único.

Para lograr este objetivo, es fundamental definir claramente el posicionamiento deseado y desarrollar un plan estratégico coherente. La clave está en ser consistentes y constantes en la comunicación hacia el turista, con un mensaje claro y alineado, que resalte lo que hace a CODESAL verdaderamente único y atractivo como destino turístico.

iii.iv. Análisis de la comunicación en el predio

La comunicación en el predio es dónde se materializa la identidad de la marca que se quiere transmitir al turista. y cuando hablamos de comunicación no nos referimos a los carteles o señalética que haya en el predio, sino también a la infraestructura, vestimenta o trato de las personas que brindan servicios en CODESAL. Cada acción en el predio está comunicando algo.

Este apartado tiene como objetivo presentar algunas observaciones realizadas durante la visita de campo del 30 de enero de 2025.

Ingreso

Al llegar al Área Norte, el visitante es recibido por un cartel de “Bienvenidos”, que se encuentra en mal estado y no resulta atractivo (ver Figura 58). El logo de CODESAL es ilegible, al igual que el de SIDECRECER (un sistema de créditos de Entre Ríos), lo que genera una mala primera impresión. Aunque más adelante se encuentra otro cartel que detalla los puntos de interés del Lago Salto Grande, el primer cartel no cumple con la función de una bienvenida cálida y atractiva.



Figura 57. Foto del portal de ingreso
Fuente: relevamiento propio

Además, antes de llegar a este punto no se observan señaléticas que orienten al visitante o capten su atención hacia CODESAL o la zona en cuestión. Esto contribuye a una falta de claridad en cuanto a la dirección y el acceso a la ubicación.

Al pasar el cartel de "Bienvenidos", se encuentra otro que señala los puntos de interés del Lago Salto Grande (ver Figura 59). Este cartel está en mejor estado y resulta más alineado con la identidad de la marca. Respetando la paleta de colores actual, integra tanto el logo provincial como el de CODESAL, dándoles el mismo nivel de protagonismo. Si bien no se menciona explícitamente el “Lago Salto Grande” en primer plano, la disposición gráfica y el enfoque en CODESAL tienen sentido desde la perspectiva del visitante, pues el cartel ayuda a intuir que Entre Ríos es la provincia y que CODESAL es el lugar al que se está ingresando.



Figura 58. Cartel orientativo en el ingreso al Área Norte
Fuente: relevamiento propio

Sin embargo, cuándo uno continúa por los caminos que lo llevan a cada uno de los puntos ilustrados en el cartel anterior (ver figura 60) la señalética no tiene una congruencia en la comunicación ni el diseño.



Figura 59. Cartel de acceso a Termas del Ayuí
Fuente: relevamiento propio

Un ejemplo de ello es el cartel que vemos cercano al ingreso de las “Termas del Ayuí” (ver figura 61), con un estilo rústico o agreste opuesto a lo que se comunica a nivel general.

Solo unos metros después vemos el cartel del estacionamiento (ver figura 62) que tiene un estilo más moderno pero que tampoco sigue el lineamiento que uno ve en el cartel inicial (ver figura 61).



Figura 60. Cartel de Estacionamiento de Termas del Ayuí
Fuente: relevamiento propio

Con esto podemos concluir en la necesidad de que todos los elementos deberían seguir una misma línea de comunicación y diseño dónde se respeten los lineamientos de la marca. De este modo, el turista tendrá una imagen clara de lo que es CODESAL y la marca tendrá mayor impacto.

Señalética Informativa

Recibimiento

Ninguna de las atracciones cuenta con una señalética que se destaque, sí ocurre en otros puntos turísticos similares de la zona. La comunicación se realiza principalmente a través de carteles pequeños (ver figura 63) sin buena visualización, que no logran captar la atención del turista ni hacerle sentir que está ingresando a un lugar especial.



Figura 61. Cartel de bienvenidos a Termas del Ayuí y Parque Acuático

Fuente: relevamiento propio

En el ingreso a ambas termas se encuentra un “tótem” o “pilar” (ver figura 64) que describe lo que los turistas pueden encontrar en el lugar. El contenido es interesante y le aporta valor al turista, pero tanto su ubicación como el diseño de la señalética podrían mejorar considerablemente. Están ubicados en un área dónde no hay reparo del sol, lo que hace que los turistas no se sientan motivados a detenerse a leer, especialmente cuando el calor es intenso.



Figura 62. Tótem de información de Termas del Ayuí
Fuente: relevamiento propio

En relación al diseño, se podría pensar en algo más ilustrativo. De manera de acotar un poco el texto y hacer más dinámica la interacción del turista con la información que le queremos comunicar.



Figura 63. Tótem de información de Termas de Punta Viracho
Fuente: relevamiento propio

Algo similar a lo enunciado previamente, sucede con el cartel de las pautas de convivencia de las Termas del Ayuí (ver figura 66), que posee una ubicación y un diseño que no invita al turista a detenerse a leer.



Figura 64. Cartel de pautas de convivencia de Termas del Ayuí

Fuente: relevamiento propio

La señalética dónde se comunican los puntos de interés de las Termas del Ayuí y el Parque Acuático está ubicada en el medio del sol; complicando la lectura del turista y reduce su interés al estar expuestos al calor.



Figura 65. Cartel de puntos de interés de Termas del Ayuí y Parque Acuático

Fuente: relevamiento propio

La información de horarios y tarifas está claramente presentada en ambas termas, pero nuevamente se observan diferencias en los estilos. Por ejemplo, el cartel de la caja de las Termas del Ayuí (ver figura 68) incluye los logos de

CODESAL y de Entre Ríos que también aparecen en el cartel de bienvenida (ver figura 68).



Figura 66. Cartel de horarios y tarifas de Termas del Ayuí y Parque Acuático
Fuente: relevamiento propio

Mientras que en el de las Termas de Punta Viracho (ver figura 69) se utiliza solo el de CODESAL pero en una versión diferente.



Figura 67. Cartel de horarios y tarifas de Termas de Punta Viracho
Fuente: relevamiento propio

Interior

En relación a las señaléticas estandarizadas (ver figura 70), se encuentran descuidadas y carecen de un diseño adecuado. Existe una clara necesidad de

mejorar tanto su estructura como su diseño, lo que permitiría reforzar la identidad de la marca.



Figura 68. Señaléticas estandarizadas dentro del precio

Fuente: relevamiento propio

Se observa que dentro del predio continúan apareciendo nuevos logos, cómo es el caso del “Parque Aéreo” (ver figura 71). El mismo no tiene ninguna relación con lo que se viene comunicando a nivel superior (CODESAL) y nuevamente genera confusión al usuario. Lo recomendable sería contar con un diseño de logo único y, a partir de este, desarrollar elementos complementarios, evitando crear diseños totalmente distintos.



Figura 69. Cartel Parque Aéreo

Fuente: relevamiento propio

La señalética con información de fauna y/o flora cumple con las necesidades del turista. Sin embargo, se repite el error de no seguir una línea de marca. En este caso (ver figura 72) se utilizan colores verde y marrón, que no se utilizan en ningún otro elemento de señalética.



Figura 70. Carteles de fauna y flora
Fuente: relevamiento propio

Edificios, estructuras y Personal

En cuanto a los edificios y estructuras que están en el predio, aquellas que están pintadas de colores siguen el lineamiento de la paleta actual (naranja y azul), lo que favorece la comunicación de marca.

Asimismo, se observa que ciertos edificios que se encuentran concesionados no siguen este lineamiento (ver figura 73). Al momento de renovar la imagen de CODESAL y los contratos de concesión, sería interesante unificar criterios y que todos los edificios/estructuras mantengan una misma paleta de colores.



Figura 71. Imagen de dos edificios de cantinas concesionadas
Fuente: relevamiento propio

En relación al personal, se observa que algunos utilizaban remeras o prendas con el logo de CODESAL pero no eran iguales. No había un uniforme claramente establecido o al menos no era evidente. Este aspecto refuerza lo que se hemos mencionado previamente, es necesario unificar criterios de diseño en todos los puntos de comunicación de CODESAL; siendo el personal uno de ellos.

Por otro lado, el trato con el personal fue muy bueno. Las conversaciones que se dieron fueron agradables y efectivas, mientras que las interacciones que observamos con los turistas fueron resolutivas.

Conclusión comunicación en el predio

La comunicación en el predio de CODESAL es esencial para reflejar la identidad de la marca y crear una experiencia coherente y atractiva para el turista. Sin embargo, las observaciones realizadas durante la visita de campo del 30 de enero de 2025 evidencian varias áreas de mejora en este aspecto.

Para mejorar la comunicación en el predio, es fundamental realizar un esfuerzo para renovar y estandarizar la señalética, asegurando que esté en buen estado, sea coherente con la identidad visual de CODESAL y ofrezca una experiencia más fluida y atractiva para los turistas. Además, la integración de una señalización más clara y uniforme, desde la llegada hasta el recorrido por el predio, fortalecería la percepción de CODESAL como un destino bien organizado y profesional.

iii.v. Desarrollo naming, identidad visual e integral de la marca

iii.v.i. Verdades de marca

Cuándo hablamos de verdades de marca, nos referimos a los principios fundacionales que definen la esencia de la marca. No son slogans publicitarios, sino verdades profundas que deben sostenerse en el tiempo en cada decisión de gestión, comunicación y diseño.

- **No gestionamos espacios, creamos posibilidades.**

“CODESAL” es mucho más que un organismo de gestión turística. Es un actor clave para el desarrollo del Perilago de Salto Grande. Deja de ser un organismo para convertirse en una marca que convoca, cuida y diseña experiencias.

- **El turismo es más que un atractivo. Impulsa comunidades.**

Es motor de desarrollo local, empleabilidad y regeneración ambiental. Promueve la articulación público-privada, la sostenibilidad y la inclusión.

- **La naturaleza es el corazón de la experiencia.**

Es una puerta de entrada al disfrute responsable, un ecosistema que vincula a la comunidad local, a los turistas y al entorno natural. No ofrecemos un servicio “en la naturaleza”: ofrecemos una vivencia junto a ella.

- **La diversidad de oferta no es un obstáculo, es nuestra mayor fortaleza.**

Playas, termas, eventos: el predio tiene múltiples caras. Tenemos la oportunidad cómo marca, de unir todos estos puntos para tener una oferta integral y superior a la que ofrecen otros competidores de la zona.

- **Combinamos todos los recursos para hacer algo único.**

Es un espacio que pone en valor los recursos naturales y culturales, facilitando el acceso a experiencias únicas: desde relajarse en aguas termales hasta participar en competencias deportivas o avistar fauna nativa.

- **La comunidad no es un público externo: es parte de nosotros.**

La marca debe hablarles tanto a los turistas como a los habitantes locales. Y hacerlo con el mismo respeto y entusiasmo; buscando transmitir la identidad a ellos y hacerlos partícipes de la misma.

A dónde queremos llevar la marca:

- Dejar atrás una identidad centrada en la administración gubernamental.
- Posicionar a “CODESAL” como un destino turístico atractivo y reconocido a nivel nacional.
- Comunicar una propuesta clara y experiencial que convoque a distintos públicos.
- Transformar a “CODESAL” en un referente de turismo sostenible e innovador en la región.
- Unificar las experiencias del predio bajo una marca madre que permita coherencia visual, narrativa y emocional. Hoy en día cada atracción parece un ente independiente.
- Generar una identidad evocativa que conecte con el turista desde lo emocional y sensorial.

iii.v.ii. Propósito de marca

Es la razón de ser de la marca, lo que está detrás, lo que moviliza el accionar.

Cuando hablamos de propósito tenemos que pensar en algo que sirva a modo de paraguas, que abarque todas las actividades que llevamos adelante y que no expire en el tiempo.

El propósito es el “para qué” profundo de la marca. Es lo que diferencia a una marca de otra. Si solo decimos “qué hacemos” y “cómo lo hacemos”, vamos a ser algo genérico. Cuando hablamos de propósito nos focalizamos en explicar para qué estamos haciendo lo que hacemos.

Si aplicamos este razonamiento a “CODESAL” podría quedar de la siguiente manera:

¿Qué hace?

Gestiona, desarrolla y potencia el Perilago de Salto Grande como un espacio turístico, recreativo y natural.

¿Cómo lo hace?

A través de una administración integral que articula sectores públicos y privados, promueve el uso responsable del territorio y diversifica la oferta de experiencias.

Con una gestión pública transparente, humana y sostenible, articulando lo ambiental, lo social y lo económico. (otra opción)

¿Para qué lo hace?

Para conectar a las personas con la naturaleza y el bienestar, generar oportunidades de desarrollo regional y transformar la relación entre turismo y entorno.

Diferentes opciones narrativas para el propósito (“para qué”)

1. Conectar personas y naturaleza a través de experiencias turísticas regenerativas y accesibles.
2. Diseñar un turismo que inspire, cuide y genere valor para todos.
3. *Promover un desarrollo turístico sostenible que conecte a las personas con la naturaleza y potencie el crecimiento regional.*
4. Transformar a “CODESAL” en un modelo de gestión turística que cuide el entorno, genere oportunidades y ofrezca experiencias inolvidables.
5. Crear un ecosistema turístico diverso, accesible y sostenible que enriquezca a la comunidad y a quienes visitan el predio.

El propósito es clave para una organización o marca porque funciona como el “norte” que guía todo lo que hace, desde las decisiones estratégicas hasta cómo se comunica y se relaciona con su audiencia.

iii.v.iii. Potencial de impacto

Una marca no solo vende. *Una marca transforma*. Moldea percepciones, construye vínculos, genera sentido de pertenencia y activa comportamientos.

En este caso, la nueva identidad de “CODESAL” tiene la capacidad de generar impacto real en tres dimensiones clave: social, económica y ambiental.

Impacto social

“CODESAL” no es solo un destino: es parte de la vida de la comunidad.

Desde el acceso al bienestar hasta el fortalecimiento del vínculo con lo público, esta marca puede convertirse en un motor de identidad, integración y pertenencia.

- **Fortalece el tejido comunitario:** refuerza la identidad del predio como parte del día a día de la comunidad, no solo como destino turístico.
- **Bienestar para más personas:** posiciona al predio como un espacio accesible, diverso y cuidado; donde todos pueden conectar con la naturaleza y disfrutar con dignidad.
- **El valor de lo común:** la marca pone en primer plano espacios compartidos que muchas veces pasan desapercibidos. Transforma lo cotidiano en un escenario de disfrute, conexión y sentido de pertenencia.

Impacto económico

Una marca turística sólida no solo convoca visitantes: también mueve la economía local.

El desarrollo de esta identidad puede contribuir a consolidar al perillago como un destino competitivo, generador de empleo y dinamizador del ecosistema regional.

- **Activa la economía regional:** dinamiza el transporte, el comercio, la gastronomía y el alojamiento.
- **Generación de empleo:** potencia trabajos directos e indirectos y habilita oportunidades para emprendedores locales.
- **Diversifica la oferta turística de la zona:** ofrece un diferencial frente a otros destinos termales o naturales.

Impacto ambiental

Turismo y naturaleza no tienen por qué estar enfrentados.

Una marca bien pensada puede fomentar la conciencia ecológica, el disfrute responsable y el compromiso colectivo con el entorno.

- **Fomenta el turismo responsable:** que respeta los ciclos del entorno y promueve su cuidado.
- **Educa a través de la experiencia:** cada visita puede convertirse en una oportunidad de concientización.
- **Apoya la regeneración del entorno:** desde la comunicación hasta las decisiones de diseño y mantenimiento.

La marca no debe ser solo un nombre. Debe ser un vehículo de transformación local.

iii.v.iv. Valores de marca

Los valores de marca son las creencias que tiene la marca. Son las promesas que se hacen cómo equipo, y les hacen a sus consumidores, para llevar adelante el proyecto.

No significa que representen la situación actual, sino hacia dónde se quiere ir. Serán la brújula y la guía para tomar decisiones y actuar en consecuencia.

Los valores son los filtros para toda acción, desde un posteo en redes hasta una decisión de infraestructura.

En el caso de “CODESAL” hemos separado los valores que creemos que lo definen en 5 conjuntos.

Ambientales

Guían el cuidado del entorno y todo lo relacionado con lo que se le brinda al medio ambiente y al turista.

- Sostenibilidad: planificamos hoy con el mañana en mente.
- Conservación activa: no solo cuidamos, sino que regeneramos.
- Biodiversidad: valoramos cada forma de vida que nos rodea.
- Educación ambiental: el conocimiento es parte de la experiencia.

Sociales

Nos recuerdan que este lugar es para todos, y que disfrutar también es un derecho.

- Accesibilidad: todos deben poder disfrutar, sin barreras físicas ni simbólicas.
- Convivencia: promovemos el respeto, el encuentro y la armonía entre personas distintas, en un mismo lugar.
- Equidad: buscamos que los beneficios del turismo lleguen a toda la comunidad.
- Cuidado: ponemos atención y afecto en cada detalle.

Relacionales

Definen cómo nos vinculamos con quienes vienen: con cercanía, escucha y hospitalidad.

- Empatía: entendemos lo que necesita la gente y actuamos en base a ello.
- Colaboración: trabajamos en red para lograr más.
- Hospitalidad: queremos que cada persona se sienta bienvenida.
- Escucha activa: lo que las personas nos dicen, importa.

Institucionales

Marcan cómo gestionamos y administramos los recursos.

- Transparencia: mostramos cómo hacemos las cosas,
- Innovación: creamos nuevas formas de hacer turismo desde lo público.
- Responsabilidad: nos hacemos cargo del impacto de nuestras acciones.
- Compromiso: trabajamos para el bien común, no para lucirnos.

Experienciales

Reflejan lo que las personas sienten cuando visitan: bienestar, disfrute, conexión.

- Placer: el disfrute es parte de nuestra filosofía.
- Aventura: el movimiento y el descubrimiento son parte del bienestar.
- Bienestar integral: cuerpo, mente y entorno en equilibrio. No somos solo termas, es una experiencia integral.
- Reconexión: nuestro predio nos recuerda que somos parte de la naturaleza.

Estos valores no son palabras bien dichas. Son decisiones que se sostienen con acciones. Porque una marca no se define por lo que dice, sino por lo que hace.

iii.v.v. Personalidad de marca

La personalidad de marca define el tono, la actitud y el estilo con el que se presenta al mundo.

No es sólo cómo se ve o qué dice, sino cómo se comporta, qué transmite y cómo hace sentir a quienes la rodean. Es lo que hace que las personas digan: “Esta marca es así”.

Cómo se percibe hoy:

- Institucional, funcional, poco inspiradora.
- Desconectada de lo emocional y sensorial.
- Asociada a una lógica administrativa más que a un destino turístico.
- Fragmentada: sin storytelling ni una narrativa ni estilo unificado.

Cómo queremos que sea:

- Cálida: habla con voz humana y cercana.
- Natural: como el entorno que representa.
- Inspiradora: no da órdenes, invita.
- Evocadora: activa recuerdos, sentidos, emociones.
- Flexible: puede hablarle a una familia o a un viajero sin perder coherencia.
- Memorable: tiene algo propio, reconocible, que la hace distinta.

Estilo:

- Tranquilo, pero vivo.
- Informativo, pero no serio.
- Amigable, pero no intenso.
- Claro, pero no aburrido.

Tono:

- Habla como alguien que te conoce y te espera con ganas: con calidez, con pausa, sin vueltas.
- Es un tono simple, directo y visual.
- Usa frases cortas, cálidas, con imágenes: “El lago te espera”, “Acá se respira distinto”, “La pausa que necesitás está acá”.

Actitud:

- Cuida, pero no controla.
- Invita, pero no impone.
- Escucha, no da lecciones.
- Se pone al servicio de quienes visitan.

Cómo se expresa (en la experiencia):

- *Con imágenes reales, no de catálogo.* Personas de verdad, momentos auténticos, escenarios que no necesitan filtros.
- *Con detalles pensados desde la empatía.* Un cartel a la sombra. Una frase que te toca. Una tipografía legible, el banco donde da justo el viento justo. *Con estética simple, conectada con el entorno.* Utilizando materiales y señaléticas que se integren al entornos.
- *Con gestos que comunican sin palabras.* Una persona que se anticipa a lo que necesitas. Sentirte como en casa.

Que debe evitar:

- El tono técnico o frío.
- El discurso autocentrado (“nosotros hicimos, nosotros gestionamos”).
- La estética despersonalizada o confusa.
- Cambiar su forma de hablar según la ocasión: la coherencia es parte de la confianza.

Así queremos que “CODESAL” sea: cercana, clara y con alma. Que se exprese con coherencia, que emocione sin exagerar, y que se haga sentir sin necesidad de imponerse.

iii.v.vi. Arquetipos de marca

Los arquetipos de marca son modelos universales que representan motivos, formas de actuar y de relacionarse. Aplicar arquetipos a una marca permite que su personalidad tenga coherencia y sentido: define cómo se comporta, cómo habla, cómo es percibida y qué vínculos genera.

En el caso de “CODESAL” encontramos dos arquetipos que lo podrían representar. Uno más preponderante, el cuidador; y otro secundario, el explorador.

Arquetipo principal: El Cuidador

Es quien protege, contiene y se ocupa de que los demás estén bien. No se impone, acompaña. No protagoniza, facilita.

Busca generar bienestar, confianza y protección. Y lo hace desde lo pequeño: el detalle, la atención, la presencia.

¿Por qué encaja con la marca?

Porque esta marca está pensada para las personas. No busca mostrar grandeza, sino hacer que te sientas cómodo, cuidado y bienvenido.

“CODESAL” no es solo un destino: es un espacio donde todo está diseñado para que disfrutes, sin tener que pedirlo.

El Cuidador encaja porque esta marca no promete lujo, sino bienestar real.

Porque hay sombra cuando hace calor. Señalética clara cuando tenés dudas. Personal amable cuando necesitás una mano.

No se trata solo de servicios, sino de actitudes. Todo está pensado para que te sientas a gusto, sin darte cuenta. En un contexto donde muchas experiencias turísticas son impersonales, esta marca elige estar cerca sin invadir. Y eso también es cuidado. Eso también es marca.

Porque quienes vienen están en su tiempo libre, en sus vacaciones, y esta marca entiende eso.

Y sobre todo, porque “CODESAL” no es solo un lugar para conocer: es un lugar para querer volver.

Y nadie vuelve a un lugar donde no se sintió cómodo y cuidado.

Cómo se expresa este arquetipo en la marca:

- Con mensajes que transmiten cuidado y cercanía
“Este espacio es para vos”
“Tenemos lo que necesita tu familia”
“Todo está listo para que descanses.”
- Con experiencias pensadas para que el visitante se sienta seguro y cómodo: Caminos accesibles, espacios limpios, zonas claras, personal visible pero amable.
- Con una estética que transmite confianza: colores naturales, diseño amable, señalética clara, tipografías legibles, frases que abrazan más que informan.
- Con claridad al momento de la comunicación de su oferta de servicios; para que no haya sorpresas al momento de la visita.
- Con un apoyo constante en cada etapa de la visita del excursionista y/o turista. Atención real al detalle, no solo como estética, sino como forma de respeto.

Arquetipo principal: El Explorador

Es quien busca descubrir lo nuevo, moverse, encontrar su propio camino. Su impulso no es la rutina, sino la experiencia. No necesita certezas, necesita horizontes.

¿Por qué encaja con la marca?

“CODESAL” no es un lugar que se recorre en línea recta.

Es un espacio lleno de caminos, de decisiones, de posibilidades. Y eso lo vuelve perfecto para quienes no buscan que les digan qué hacer, sino que quieren descubrir por sí mismos.

El Explorador encaja porque esta marca no se trata de una única experiencia, sino de muchas posibles, según quién la viva y cómo la habite.

Hay termas, senderos, agua, playas, árboles, quietud, viento. Pero también hay opciones de practicar deportes o hacer de tu visita una aventura. Captando a los públicos más curiosos, activos o deportistas.

¿Cómo se expresa este arquetipo en la marca?

- Con mensajes que invitan al movimiento.
“Entrená en un lugar único”
“Conectá con el deporte, conectá con vos”
- Con propuestas de descubrimiento: tenemos un espacio que brinda todo tipo de experiencias: caminar, remar, explorar. Rincones escondidos. Recorridos sin mapa. Encuentros inesperados.
- Con una estética que habilita la exploración y sugiere: señalética que guía sin limitar, mapas que invitan a explorar, nombres que despiertan la imaginación.

La combinación de ambos arquetipos generan una marca que te cuida pero te deja ser, que te invita a explorar sabiendo que estás acompañado.

iii.v.vii. Identidad visual

La identidad visual es mucho más que un logo. Es todo lo que vemos y que nos transmite algo antes incluso de entender el mensaje.

Colores, formas, fotos, íconos, materiales, disposición, todo comunica.

Una buena identidad visual ayuda a que las personas reconozcan la marca, la recuerden y la sientan coherente, sin importar en qué canal o soporte la vean.

Para una marca como esta —turística, pública, natural— es clave que su identidad visual se sienta cercana, sensorial, simple y conectada con el entorno.

Análisis logo actual

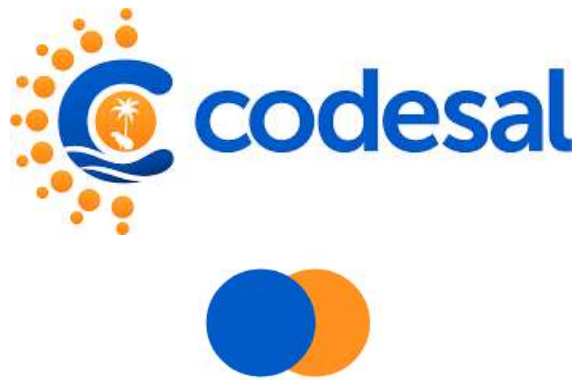


Figura 72. Logo CODESAL
Fuente: sitio web CODESAL

Composición

La cantidad de elementos confunde la lectura y dificulta la comprensión del mensaje. La jerarquía visual se diluye, lo que disminuye el impacto. No se llegan a apreciar los elementos centrales (Palmera y carpincho); sin entender la relación entre los mismos.

Colores

Armonizan por ser complementarios y funcionan en cuanto a simbología para evocar elementos clave (el sol y el agua), pero está dentro de lo convencional para el nicho, lo que complica la distinción frente a otros emprendimientos similares.

Predomina el frío del azul oscuro, que lo acerca a un estilo institucional. Sumado a que no es el tono de azul que se aprecia en el agua que forma parte del predio.

El naranja, por su disposición y tono alto, atrae la mirada hacia el centro del logo; sin embargo, la información presentada allí no es clara.

Tipografía

Sus terminaciones en ángulo no armonizan con la forma redondeada de la "C" del isotipo.

Mapeo de logos

Realizamos un análisis de logos de organizaciones, marcas y sitios cercanos que brindan una oferta similar a "CODESAL".

Lo que se observa es que predominan los verdes (naturaleza), azules (agua), naranjas/amarillos (sol, atardecer/amanecer). Al verlos en conjunto no hay ninguno

que se logre diferenciar, esto lo vemos como una oportunidad para la nueva identidad que genere la marca.



Termas Villa Elisa, Entre Ríos



La Aldea Club de Campo - Colón, Entre Ríos



Bolacua Hotel de Campo - Gualeguaychú, Entre Ríos



Termas Colón - Colón, Entre Ríos



Balneario y Camping Ñandubaysal - Gualeguaychú, Entre Ríos



Solar del Este - Gualeguaychú, Entre Ríos



Termas de Chajari - Chajari, Entre Ríos



Parque Aquático - Salto, Uruguay



Tierra de Palmares - Colón, Entre Ríos



Río Nativo - Microrregión Noroeste de Entre Ríos



Salto Grande - Argentina y Uruguay

Figura 73. Logos de sitios cercanos con oferta similar

Fuente: elaboración propia sobre la base de sitios web

Lineamientos nuevo logo

¿Qué debería transmitir?

1. *Naturaleza sin ser obvio* → Evitar clichés (hojitas, ondas, soles literales). Buscar formas más sutiles que evoquen agua, tierra, aire, movimiento, pero sin caer en lo genérico.
2. *Sensación de descanso y fluidez* → El logo no tiene que ser estático ni rígido. Puede tener formas curvas, abiertas, que sugieren fluidez, tránsito, recorrido.
3. *Accesibilidad + calidez* → Debe verse amable, cercano y público, no exclusivo ni pretencioso. Transmitir que todos pueden habitar ese lugar.
4. *Unidad con flexibilidad* → Tiene que ser lo suficientemente sólido para ser marca madre, pero lo bastante adaptable como para derivar submarcas con coherencia (ej. Termas, Parque acuático, Parque aéreo, etc.).
5. *Sencillo y claro* → Debe transmitir la transparencia que tiene la nueva marca y la simpleza de cómo conecta con su comunidad.

Estilo visual sugerido

- *Formas*: orgánicas, curvas, abiertas, sin simetrías forzadas.
- *Tipografía*: sans serif humanista (redondeada pero con estructura), que equilibre lo moderno con lo natural.
- *Composición*: equilibrada pero no rígida, con espacio para “respirar”.
- *Isotipo (si se incluye)*: que pueda funcionar solo o acompañado del nombre. Idealmente abstracto/evocativo más que literal

Funcionalidades que debe cumplir

- *Escalable*: que funcione bien en redes, cartelería, folletos, papelería, mapas.
- *Legible y limpio*: incluso a pequeña escala o en monocromo.
- *Versátil*: que pueda convivir con diferentes submarcas y adaptarse a temporadas o campañas.
- *Reconocible*: con personalidad propia, sin parecerse a otras marcas turísticas genéricas

A continuación, en la Figura 76 se observan estilos de logo para tomar como referencia.



Figura 74. Estilos de logos de referencia

Fuente: elaboración propia sobre la base de sitios web

En resumen, el nuevo logo debe expresar visualmente lo que ya definimos verbal y emocionalmente: naturaleza real, calidez sin exageración, conexión real, experiencia compartida.

Tipografías

Las letras también tienen personalidad. Una marca no puede decir lo mismo con una tipografía robótica que con una redondeada y fluida. En el caso de la nueva marca de “CODESAL”, creemos que tiene que utilizar algo más distendido y amigable, que es lo que busca transmitir en todos sus ejes.

Seleccionamos 4 de tipografías equilibrando institucionalidad y modernidad. El título “Termas de Ayuí” es a modo de ejemplo para visualizar cómo es cada una de las tipografías.

Rubik

Termas de Ayuí

Rubik destaca con su geometría redondeada y estructura sólida, aportando un equilibrio entre cercanía y profesionalismo.

Gotti UF

Termas de Ayuí

Gotti VF con su fluidez, cercanía y audacidad.

Alegreya Sans

Termas de Ayuí

Alegreya Sans combina elegancia orgánica y trazos dinámicos, integrando calidez tipográfica con un aire sofisticado.

ITC Avant Garde Gothic

Termas de Ayuí

ITC Avant Garde Gothic con sus formas circulares y líneas rectas, impacta visualmente.

Elementos gráficos

Son los recursos visuales que complementan al logo y ayudan a unificar la marca en todas sus aplicaciones.

- Líneas curvas: recuerdan al agua, a los senderos, al viento.
- Íconos orgánicos: gotas, hojas, soles, fauna y flora local.
- Texturas suaves / patrones naturales: pueden aplicarse en carteles, fondos, folletos, mapas.

La idea es que todo tenga un ritmo fluido, no rígido ni “corporativo”. Que los elementos ayuden al potencial turista a interpretar lo que ofrece la marca.

Universo Visual y moodboards

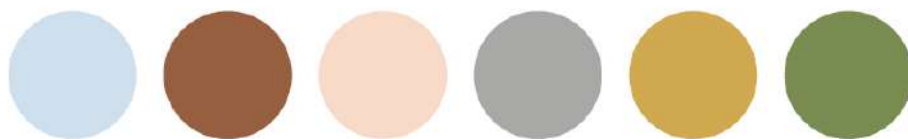
Antes de diseñar un logo y avanzar con la identidad de la marca, necesitamos visualizar su estilo.

Un moodboard (o tablero de inspiración) es una herramienta que nos ayuda a hacerlo. Reúne referencias visuales reales —colores, formas, logos, tipografías, texturas, estilos— que reflejan el espíritu que queremos construir.

Creamos 3 opciones que nos acercan a lo que venimos relatando en este punto de identidad visual.

1. “Descanso”

Espacio y tiempo para renovarse, pausa. Cambio de aire. Serenidad.



Celeste cuarzo: Sueño / **Canela:** Madera / **Seda:** Suave / **Gris plata:** Neutralidad / **Amarillo dorado:** Satisfacción / **Verde musgo:** Vida

Figura 75. Moodboard “Descanso”

Fuente: elaboración propia

2. “Acción”

Movimiento dinámico, juego y diversión. Endorfinas. Espacio seguro y sano para toda la familia.

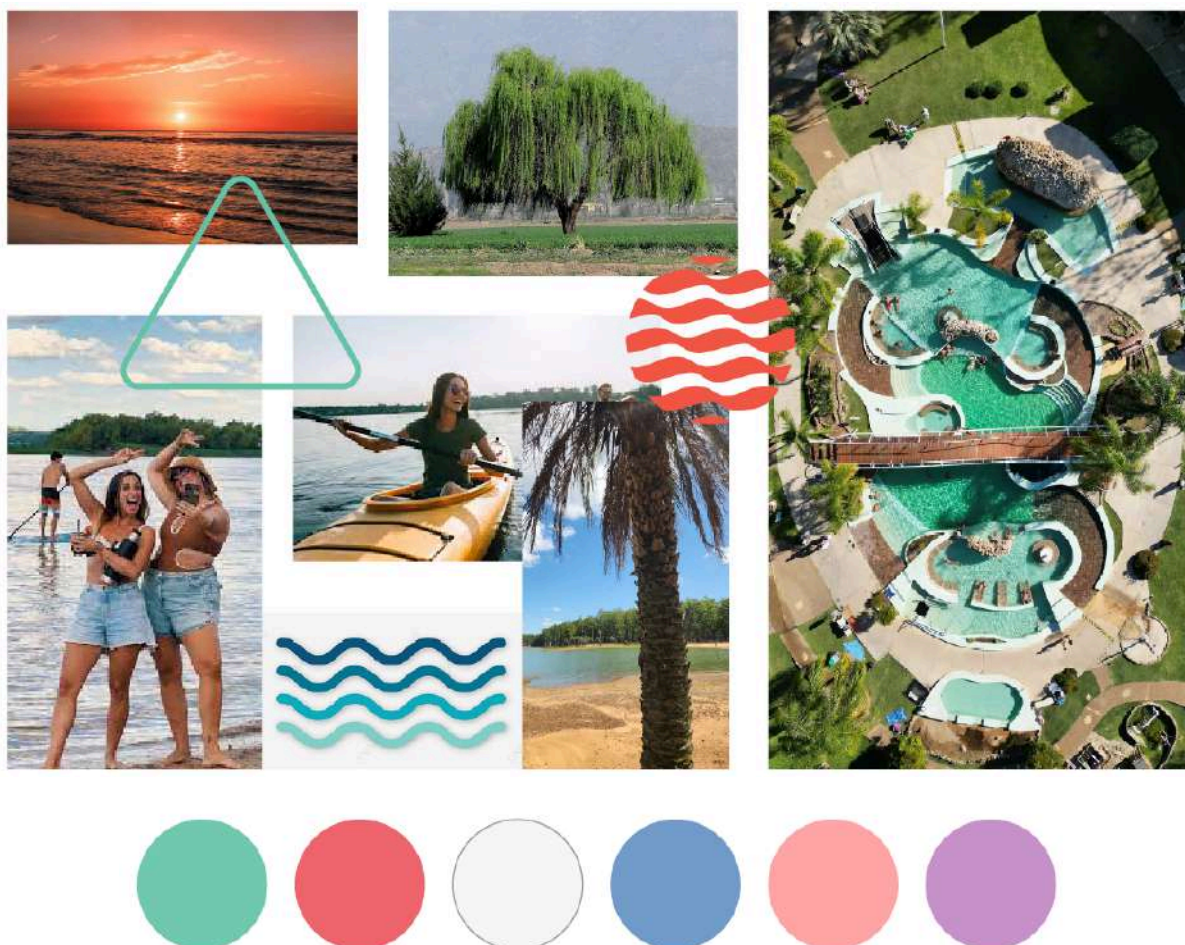


Turquesa marino: Fluidez / **Maíz:** Ameno / **Azul épico:** Expansión / **Azul acero:** Seguridad
 / **Rojo claro anaranjado:** Alegría / **Verde pistacho:** Entorno

Figura 76. Moodboard "Acción"
 Fuente: elaboración propia

3. “Buscadores”

Audacia para ir al encuentro de lo inesperado. Profundidad y conexión. Amistad.



Aguamarina medio: Frescura / **Coral rosado:** Horizonte / **Blanco perlado:** Transparencia /
Azul tormenta: Conocimiento / **Rosa vivo:** Amistad / **Lila ciruela:** Audacia

Figura 77. Moodboard “Buscadores”

Fuente: elaboración propia

Aplicaciones prácticas

¿Dónde se ve esta identidad visual en acción?

- Señalética del predio: clara, amable, con frases cálidas y materiales naturales.
- Papelería turística: mapas ilustrados, guías temáticas, postales, material institucional.
- Redes sociales: estética coherente, adaptable según el perfil del público, visualmente unificada.
- Merchandising: remeras, gorras, botellas, tote bags con identidad gráfica propia.

En resumen, la identidad visual de esta marca debe sentirse viva, real y cercana.

Debe reflejar lo que propone la experiencia: algo simple, lindo y bien pensado. Un lugar que te hace bien.

iii.v.viii. Identidad verbal

La identidad verbal es la voz de la marca. Es el conjunto de decisiones que definen cómo habla, cómo se presenta, qué tono usa y qué palabras elige (o evita). Incluye:

- *El nombre de la marca* (lo vamos a ver en el próximo punto)
- *La voz y el tono* con los que se comunica en todos los canales.
- *El estilo narrativo*: si es más directo o poético, más descriptivo o evocador.
- *Las frases, slogans y microtextos* que construyen identidad todos los días: en una cartelera, un folleto o un posteo.

Una identidad verbal sólida no busca sonar original, sino coherente. Tiene una voz clara y humana que acompaña lo visual y lo experiencial.

Tono de voz

- *Cálido y cercano*: como alguien que te habla con una sonrisa y disfrutando.
- *Visual y sensorial*: palabras que invitan a imaginar, sentir, viajar.
- *Simple pero no básica*: sin extras innecesarios, pero con sensibilidad.
- *Inspiradora sin exagerar*: genera deseo real, sin vender promesas vacías.

¿Cómo se vincula con la personalidad de marca?

El tono y el estilo verbal no están separados de la personalidad definida antes. De hecho, son su forma de expresarse con palabras.

- *Si la marca es cálida, habla con afecto. De manera amigable.*
- *Si es natural, evita lo complejo. Apela a lo sencillo que no es fácil.*
- *Si es evocadora, usa frases con imágenes. Que te comuniquen.*
- *Si es hospitalaria, no impone reglas. Brinda ayuda.*

¿Cómo debería hablar? (con ejemplos)

Redes sociales:

- *“¿Hace cuánto no te regalás un rato?”*

- *“El tiempo pasa. Nuestras termas no.”*
- *“Hoy es un buen día para descansar distinto.”*

En señalética del predio:

- *“Por acá hay sendero, sombra y silencio.”*
- *“Este espacio es para vos. Usalo con respeto.”*
- *“Andá tranquilo. La naturaleza te acompaña.”*

En folletería y materiales turísticos:

- *“El lago no es un lugar: es tu lugar para desconectar.”*
- *“Bienvenido a la naturaleza.”*
- *“Respirá hondo. Ya llegaste.”*

¿Cómo NO debería hablar? (con ejemplos)

- *“Se informa que el acceso estará habilitado...”*
- *“En cumplimiento de la ordenanza...”*
- *“Estimado usuario...”*
- *“Por favor, colabore con el cuidado del predio.”*

Aunque sea una marca pública, debe hablar como una anfitriona, no como un expediente.

Esta identidad verbal es la base para todas las formas en que la marca se exprese: desde su sitio web hasta su señalética.

Y es también el punto de partida para construir un nombre con sentido y una narrativa coherente, que trabajaremos en la próxima sección.

iii.v.ix. Naming

¿Qué nombre puede contar esta nueva historia?

El nombre es la puerta de entrada a la marca. Es lo primero que se escucha, lo que aparece en un mapa, lo que se repite en la conversación. Y por eso no puede ser solo funcional: tiene que emocionar, ubicar y hacer imaginar.

Cambiar el nombre de “CODESAL” no es un simple rebranding: es una forma de darle nueva vida al predio, posicionarlo como un destino turístico y natural con identidad propia y construir una narrativa que lo acompañe a futuro.

En el informe inicial explicamos la necesidad el cambio de marca, resumimos la misma en estos puntos:

- Es un acrónimo técnico, sin connotación turística ni emocional.

- No conecta con el lugar, ni con la experiencia que se ofrece.
- Tiene baja recordación y no construye marca.
- Suena a estructura estatal, no a destino.

Necesitamos un nombre que invite, que suene a lugar y que cuente una historia. Uno que funcione para turistas, para la comunidad local y para las futuras campañas de comunicación.

1. ¿Qué debe lograr el nuevo nombre?

- Evocar el entorno (paisaje, agua, naturaleza).
- Ser memorable, sonoro y simple.
- Construir identidad narrativa (storytelling): que habilite una historia para contar.
- Funcionar como marca madre para organizar todas las experiencias (termas, parque acuático, etc.).
- Conectar emocionalmente sin perder anclaje territorial.

2. Caminos creativos posibles

A continuación, se detallan los 5 caminos conceptuales para crear el nuevo nombre. Cada uno incluye ejemplos ilustrativos para explicar el camino, no son definitivos ni propuestas validadas.

Territorial

Nombres que remiten directamente al paisaje real: lago, costa, penínsulas, termas.

- Ventaja: conexión inmediata con el entorno físico.
- Ejemplos tentativos: Costa Grande, Orillas del Lago, Territorio Ayuí, Lago Grande, Espacio Salto Grande, Perilago.

Funcionan bien como marca madre. Algunos (como Perilago) ya tienen uso previo, lo cual puede ayudar o restar, según el caso.

Emocional + lugar

Nombres que combinan experiencia con referencia territorial. Transmiten cómo se siente el lugar.

- Ventaja: refuerzan el vínculo emocional sin perder la ubicación.
- Ejemplos tentativos: Luz del Lago, Destino Salto Grande, Experiencia Salto Grande.

Ideales si se quiere posicionar la marca desde el disfrute, la calma o el bienestar. Algunos pueden ser más poéticos y necesitar acompañamiento narrativo para entenderse.

Zona resignificada

Nombres que construyen una nueva identidad urbana-turística para la zona, como ocurre con “Puertos” en Escobar, Buenos Aires.

- Ventaja: crean sentido de lugar y pertenencia, incluso a futuro.
- Ejemplos tentativos: Distrito Ayuí, Puerto Ayuí, Aguas del Lago, Aguas Grandes.

Tienen fuerza conceptual, pero deben acompañarse de una narrativa que explique su lógica si no son referencias locales existentes.

Naturaleza + entorno

Nombres basados en elementos naturales, locales o simbólicos (agua, flora, fauna, paisajes).

- Ventaja: evocan calma, vida, bienestar natural.
- Ejemplos tentativos: Nativo Ayuí, Salto Natural, Ayuí Azul, Espacio Viracho.

Muy útiles para campañas visuales y submarcas. Algunos pueden sonar más a experiencias específicas que a marca madre.

Complejo / unidad turística

Nombres que sugieren un destino integral, con múltiples espacios, sin decir “resort” o “complejo”.

- Ventaja: posicionan al predio como una propuesta completa y diferenciada.
- Ejemplos tentativos: Viva Lago, Gran Costa Salto Grande, Centro Natural Salto Grande, Estación Lago Grande.

Transmite la idea de unidad, organización y diversidad. Son nombres que se prestan a estructurar submarcas internas.

3. Arquitectura de marca

El nuevo nombre debe funcionar como marca madre, que pueda contener y ordenar las distintas experiencias y espacios del predio: termas, playas, reservas, parques, eventos, etc.

Ejemplo estructural:

- Marca madre: Costa Grande
- Submarcas:
 - Termas del Ayuí – Costa Grande
 - Parque Acuático – Costa Grande
 - Termas de Punta Viracho – Costa Grande

Esto permite construir una identidad unificada, coherente y fácil de escalar.

4. Próximos pasos

- Repensar, seleccionar y hacer una lista de nombres con mayor potencial.
- Validar evocación + claridad con referentes locales y públicos clave.
- Verificar registrabilidad (INPI, dominios web, redes).
- Desarrollar identidad visual asociada al nuevo nombre.
- Diseñar slogan, narrativa de presentación y sistema de submarcas.

Cambiar el nombre no es negar lo anterior. Es darle al lugar la identidad que se merece para lo que viene.

iii.v.x. Conexión con públicos

“CODESAL” no tiene un solo tipo de visitante. Tiene muchos.

Una marca pública, turística y emocional como esta, tiene el desafío (y la oportunidad) de hablarle a todos sin perder su esencia.

Por eso, es clave pensar cómo se conecta la identidad de marca con cada perfil de visitante, no desde el servicio que se le da, sino desde lo que esa persona viene a buscar, a sentir y a experimentar.

En base a los buyers personas detallados previamente, trabajamos diferentes formas de comunicación.

BUYER PERSONAS EXCURSIONISTAS

1. Laura Martínez – Residente de Concordia, en pareja, con familia.

- Qué busca: pasar el día con su familia sin gastar de más, sentirse segura y cerca de casa.
- Qué valora: la limpieza, una buena infraestructura, opciones para practicar deportes, cercanía.

- Cómo la marca debería hablarle:

“Acá, cada uno tiene su lugar.”

“Cerca. Lindo. Tuyo.”

- Qué deberían sentir: pertenencia, confianza, orgullo de tenerlo cerca.

2. Carlos Gómez – Comerciante, excursionista regional

- Qué busca: visitar familiares y aprovechar para salir de la rutina sin ir muy lejos.
- Qué valora: las termas, aire libre, agua fría, oferta de cantinas, mínima planificación.
- Cómo la marca debería hablarle:

“No hace falta ir lejos para estar mejor.”

“Un cambio de aire a minutos de tu casa.”

“Tenemos lo que necesitás para tu estadía.”

- Qué deberían sentir: comodidad, descanso, frescura

3. Juan Pérez – Perfil deportivo

- Qué busca: entrenar, moverse, competir.
- Qué valora: circuitos seguros, entorno natural, eventos bien organizados, instalaciones acorde a sus necesidades deportivas.
- Cómo la marca debería hablarle:

“Tus kilómetros, tu ritmo, tu lugar.”

“Cambiá de aire, entrená mejor.”

“Una forma diferente de hacer lo que te gusta.”

- Qué deberían sentir: motivación, pertenencia deportiva, entusiasmo.

4. Silvia Castro – Perfil educativo

- Qué busca: experiencias formativas al aire libre.
- Qué valora: seguridad, apoyo pedagógico, limpieza, infraestructura.
- Cómo la marca debería hablarle:

“Enseñar de otra manera es posible”

“La naturaleza también es un aula.”

- Qué deberían sentir: tranquilidad, compromiso, responsabilidad para la oferta de servicios, satisfacción por lo compartido.

BUYER PERSONAS TURISTAS

1. Leandro García – Residente de Concordia, en pareja, con familia.

- Qué busca: descanso, tranquilidad, naturaleza.
- Qué valora: infraestructura del camping, tener todo en un solo lugar, silencio, entorno cuidado.
- Cómo la marca debería hablarle:

“Tu pausa está acá.”

“Pocos minutos de distancia, muchas horas de tranquilidad.”

- Qué deberían sentir: reconexión, alivio, disfrute mutuo.

2. Ana López – Turista en motorhome

- Qué busca: naturaleza, comodidad básica, libertad, camping bien equipados.
- Qué valora: estacionar, cocinar, infraestructura seguridad, vista.
- Cómo la marca debería hablarle:

“Estás donde querés estar.”

“Tu hogar en el río Uruguay.”

- Qué deberían sentir: libertad, tranquilidad, bienvenida auténtica.

3. Roberto Fernández – Pescador deportivo

- Qué busca: buen pique, buenos servicios de pesca, paciencia
- Qué valora: lugares seguros, zonas definidas, respeto por la actividad, competencia en el lugar

“No es solo pesca, te entendemos.”

“Tu próximo premio está acá.”

- Qué deberían sentir: satisfacción, calma, empatía por la pasión por la pesca.

BUYER PERSONAS POTENCIALES

1. Luciana Matos – MICE

- Qué busca: naturaleza + infraestructura.
- Qué valora: logística, espacios amplios, entorno distinto.
- Cómo la marca debería hablarle:

“Un espacio que conecta e inspira.”

“Hay tiempo para todo. No solo trabajo.”

- Qué deberían sentir: profesionalismo, distinción, novedad positiva.

2. Nicolás Manfredi – Turismo educativo

- Qué busca: espacios de integración, entorno didáctico.
- Qué valora: propuestas pedagógicas, seguridad, coordinación.
- Cómo la marca debería hablarle:

“Aprender con los pies en la naturaleza.”

- Qué deberían sentir: vocación renovada, utilidad, admiración del entorno.

3. Adela Fiorotto – Turismo Bienestar

- Qué busca: reconexión, silencio, naturaleza, descansar
- Qué valora: paisajes, entorno cuidado sensación de exclusividad sin ostentación.
- Cómo la marca debería hablarle:

“Este lugar también es tu pausa.”

- Qué deberían sentir: alivio, gratitud, plenitud,

4. Florencia Cortez – Familiar regional media/alta

- Qué busca: cercanía, calidad, desconexión
- Qué valora: infraestructura y servicios acorde, actividades para toda la familia
- Cómo la marca debería hablarle:

“Un solo lugar para toda la familia.”

- Qué deberían sentir: solución, desconexión, responsabilidad.

5. Norma Castello – Adultos mayores termalistas

- Qué busca: bienestar, confort, trato amable.
- Qué valora: termas, servicios, atención.
- Cómo la marca debería hablarle:

“El descanso que te mereces.”

- Qué deberían sentir: reconocimiento, cuidado, valor personal.

Una marca no puede ser todo para todos. Pero sí puede ser algo verdadero para cada uno.

Y eso es lo que buscamos: que cada visitante —excursionista, turista o potencial visitador — encuentre en este lugar algo que lo convoque, lo abrace o lo despierte.

No se trata de ofrecer cosas distintas para cada perfil. Se trata de construir una sola marca, con múltiples formas de ser vivida.

iii.v.xi. Conclusión

La estrategia de marca para “CODESAL” no es solo un ejercicio de comunicación: es una herramienta de transformación.

No se trata solo de cambiar el logo o el nombre. Se trata de redefinir cómo las personas se vinculan con este lugar, qué sienten al pensar en él, qué recuerdan cuando lo visitan y qué esperan cuando lo buscan.

Lo que buscamos es:

- Cuidar lo natural, no solo en el entorno físico, sino en el tono, en los vínculos y en la forma de contar.
- Conectar con las personas desde lo real, lo natural, lo sensorial y lo cercano.
- Revalorizar lo público como un espacio de bienestar, emoción y comunidad.
- Unificar múltiples experiencias bajo una identidad coherente, flexible y deseable.
- Posicionar a la región como un destino turístico relevante, regenerativo y con alma.

El desafío no es menor. Pero la oportunidad es grande.

Porque este lugar ya tiene todo lo que muchas marcas quieren construir desde cero: paisaje, diversidad, comunidad, historia, calidez y verdad.

iii.vi. Plan de acción

En función del diagnóstico realizado y el desarrollo de la nueva marca (ver Manual de Marca), a continuación se propone estrategia de comunicación integral

que busca consolidar la nueva identidad cómo un destino turístico relevante, accesible y sostenible.

iii.vi.i. Relanzamiento de marca

- Implementación de una campaña integral de comunicación para presentar la nueva identidad.
- Organización de un evento institucional con presencia de autoridades, prensa, embajadores de marca y referentes del turismo.
- Producción de contenido que eduque sobre la nueva identidad y refuerce sus valores y personalidad.
- Coordinación de la presencia en medios propios y externos.

iii.vi.ii. Estrategia digital integral

Sitio Web

- Rediseño visual con foco en experiencia de usuario (UX), navegación ágil y contenidos útiles.
- Creación de una sección de experiencias y testimonios. Eliminación de secciones que no se mantienen actualizadas y no le suman al turista (ej. Novedades).
- Mejora en la información sobre servicios y acceso: precios actualizados, instructivos, automatización parcial de consultas por WhatsApp.
- Integración de plataformas de pago para comprar de manera online las entradas y lo que se ofrece en el precio.
- Implementación de estrategias SEO y herramientas de análisis como Google Analytics y Tag Manager para la mejora continua.

Redes Sociales

- Calendario de contenidos con predominio del enfoque turístico, reforzando la conexión emocional con el usuario.
- Estrategia diferenciada por plataforma:
 - Instagram: contenido visual, aspiracional y emocional.
 - Tik Tok: formatos descontracturados, en tendencia y en primera

persona.

- Facebook: contenido institucional, informativo y promocional.
- Producción de piezas basadas en storytelling (ver Manual de Marca): actividades, momentos, visitantes.
- Alianzas con influencers y microembajadores de marca.
- Mejora del tiempo de respuesta (<24hs) y fortalecimiento de la comunidad digital.

Plataformas de descubrimiento (Google Maps, etc.):

- Creación y consolidación del perfil oficial de la nueva marca.
- Revisión y actualización integral de todos los puntos turísticos: nombres, fotos, descripciones y horarios.
- Gestión activa de reseñas y generación de contenidos que fomenten la confianza.
- Promoción cruzada desde sitio web y redes sociales.

iii.vi.iii. Medios y relaciones públicas

Medios y prensa

- Creación de un plan editorial que diferencie los mensajes institucionales de los turísticos, priorizando estos últimos.
- Inversión en publinotas y contenidos patrocinados en portales clave del sector.
- Optimización de la presencia en plataformas como TripAdvisor, Booking y blogs especializados.

Relaciones públicas

- Redacción y distribución de comunicados específicos para medios nacionales e internacionales del rubro turístico.
- Alianzas con periodistas especializados y medios afines.
- Organización de press trips y experiencias con creadores de contenido para generar cobertura orgánica.

iii.vi.iv. Experiencia de marca en el espacio físico

Señalética y orientación

- Diseño e implementación de una línea visual coherente, alineada a la nueva identidad.
- Instalación en puntos estratégicos del predio, con foco en durabilidad y visibilidad.
- Inclusión de frases y señalética emocional que acompañen el tono de marca.

Información y accesibilidad

- Mapas accesibles en puntos clave del predio.
- Creación de centros o puestos de información con materiales gráficos y/o digitales.

Imagen del entorno y personal

- Decoración del predio con elementos visuales de la nueva marca.
- Uniforme institucional con colores y logotipo aplicados de forma clara y cuidada.
- Unificación de criterios para todos los puntos de contacto presenciales.

iii.vi.v. Identidad verbal y tono institucional

- Capacitación de personal en la narrativa de marca, tono y formas de atención.
- Integración del tono definido en el Manual de Marca en todos los mensajes escritos y hablados.
- Producción de un manual breve de uso cotidiano para equipos de atención al visitante.

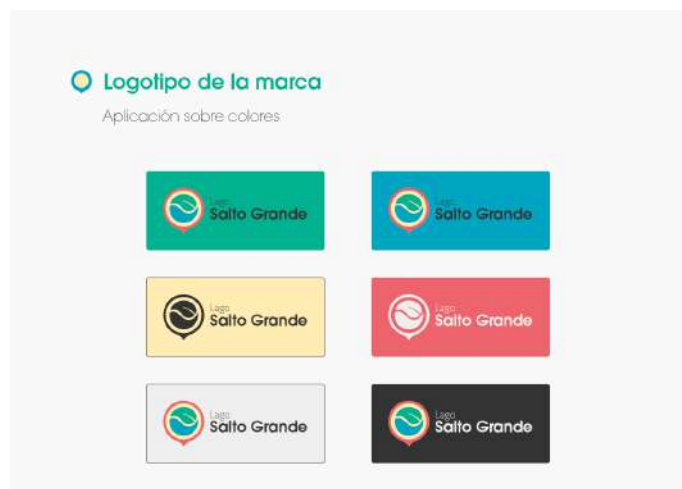
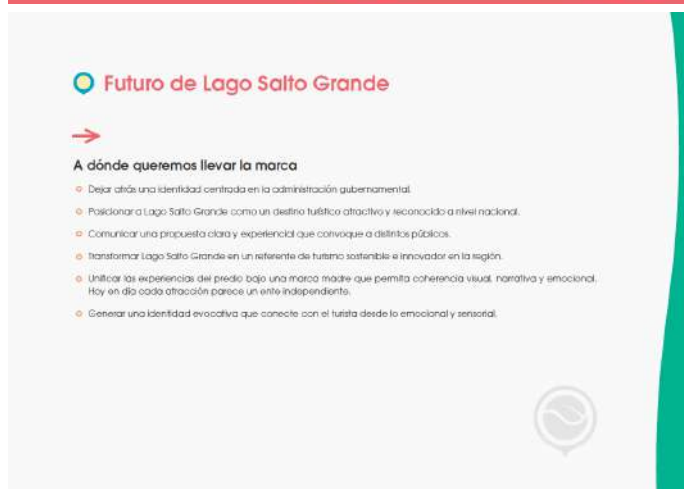
iii.vi.vi. Medición y mejora continua

- Definición de indicadores clave (KPIs) para cada canal y acción.
- Desarrollo de tableros de rendimiento (redes, sitio, prensa, Google Maps).
- Evaluación mensual y ajustes estratégicos según métricas y

retroalimentación.

iii.vi.i. Manual de Marca

A continuación se acompañan imágenes del Manual de Marca enviado como archivo adjunto.



MÓDULO IV: DESARROLLO DE INVERSIONES PRIVADAS

iv.i. Análisis de normativa y concesiones vigentes

La Corporación de Desarrollo de Salto Grande es creada por el Decreto Provincial N° 252/05 y si bien su vigencia o alcance, puede verse determinada por decisiones del poder ejecutivo de turno, desde el año 2005 hasta la fecha, CODESAL cumple y respeta sus compromisos contractuales, independientemente de quien gobierne.

Asimismo, en el marco de sus competencias, CODESAL otorga concesiones, firma contratos, convenios y asigna permisos para el uso y explotación de servicios o espacios públicos en el Perilago.

Por regla general, el procedimiento de selección y adjudicación se hace mediante licitación y con posterioridad se firma un contrato. Sin embargo, en el supuesto de que un servicio se realice por primera vez en el predio, que no haya infraestructura disponible y se requiera de una inversión inicial, se puede formalizar el acuerdo mediante un convenio específico, o un permiso. A continuación se mencionan los distintos tipos de convenios/contratos utilizados:

1. Contratos o convenios específicos de uso: con licitación (pliego, adjudicación y firma de un contrato) o sin licitación.
2. Permiso de uso: sin licitación.

iv.i.i. Los contratos o convenios específicos de uso

Los contratos de uso o convenios específicos de uso, establecen los siguientes elementos que si bien se observan en términos generales, no todos los instrumentos vigentes contienen todas las cláusulas en forma homogénea, en algunos casos, especialmente en permisos otorgados sin licitación o en convenios firmados en gestiones anteriores, ciertas garantías o requisitos pueden omitirse o estar redactadas de forma ambigua, lo que dificulta su ejecución o control:

a. Términos Generales:

- Duración determinada, habitualmente sujeta a prórroga a favor de CODESAL.
- Uso exclusivo para fines turísticos, recreativos o deportivos.
- Supervisión constante del cumplimiento de los objetivos y condiciones pactadas.

b. Condiciones Generales:

- Obligación de mantener en buen estado las instalaciones.
- Respeto por el entorno natural y las normas ambientales.
- Colaboración con políticas públicas de desarrollo turístico.
- Obligación de abonar un canon, comisión o compensación económica o en especie (entradas, actividades gratuitas, etc.).

c. Requisitos Generales:

- Presentación de un proyecto sustentable y compatible con el uso turístico del predio.
- Acreditación de solvencia técnica y económica.
- Contratación de seguros obligatorios (responsabilidad civil, accidentes personales, ART, plan de evacuación y estudio de carga de fuego).
- Cumplimiento de la normativa laboral vigente.

d. Garantías Generales:

- Responsabilidad exclusiva del prestador por daños, accidentes, conflictos laborales o infracciones normativas.
- Eximición expresa de responsabilidad a CODESAL por cualquier hecho derivado del emprendimiento.
- Establecimiento de causales de rescisión anticipada por incumplimientos graves.
- Renuncia al derecho de retención y obligación de restitución inmediata del predio al vencimiento del plazo o ante incumplimientos.

iv.i.ii. Permiso de uso

- Individualiza los sujetos. Especifica las partes involucradas, quien es la autoridad otorgante y quien el beneficiario del permiso.
- Describe la actividad a desarrollar.
- Establece el plazo.
- Describe la responsabilidad por daños en nombre del prestador.

iv.i.iii. Aplicación práctica

1. Contrato de uso con licitación (pliego, adjudicación y firma de un

contrato)

A modo de caso práctico que visualice esta modalidad, tenemos al Contrato de Uso de Espacio Público para Cantina Termas Punta Viracho. El cual, tiene por objetivo la explotación comercial de un servicio de cantina en el complejo Termas Punta Viracho. El contrato, realizado con posterioridad a la licitación, delimita con claridad el uso exclusivo para servicios gastronómicos según lo previsto en el pliego de bases. Entre sus cláusulas principales se destaca:

- Un canon mensual de \$2.700.000, con actualizaciones bimestrales del 20% en temporada alta.
- Duración de un año con mora automática y penalidades por no desocupar.
- Objeto exclusivo de venta de productos gastronómicos autorizados. Se prohíbe expresamente la modificación del destino.
- Prohibición de subconcesión, publicidad no autorizada, alteraciones edilicias, comercio de productos no aprobados, entre otros.

Asimismo, se resaltan otras cuestiones operativas del contrato.

- Cumplimiento estricto de normas bromatológicas.
- Presentación de certificado de habilitación comercial.
- Instalación de cartelería autorizada.
- Obligación de contratación de seguros por daños, incendios, y ART para empleados.
- Provisión de matafuegos, cámaras de seguridad y personal de vigilancia.
- Responsabilidad laboral y civil: exclusiva del concesionario, sin posibilidad de imputación a CODESAL.
- Rescisión unilateral: prevista en casos de incumplimiento de obligaciones contractuales, sanitarias o administrativas.

2. Convenio específico de uso sin licitación

El convenio específico de autorización suscrito entre CODESAL y el titular del emprendimiento "Ayuí Aventura" constituye un ejemplo representativo del tipo de convenios que regula el uso de espacios públicos con fines turísticos.

Mediante dicho acuerdo, se autorizó la ampliación de la superficie del parque aéreo y la diversificación de sus servicios, en un predio de 15.000 m². A cambio, el permisionario se compromete a:

- Ejecutar obras de mejora.
- Presentar seguros y habilitaciones.
- Abonar un canon del 10% sobre ingresos por entradas en temporada alta, y entradas gratuitas en temporada baja.
- Mantener la seguridad y el estado del lugar.
- Eximir de toda responsabilidad a CODESAL.
- A su vez, CODESAL se compromete a colaborar con la difusión del emprendimiento y permitir el uso de determinados servicios.
- El convenio contempla cláusulas de rescisión anticipada ante incumplimientos, así como prohibiciones específicas (cesión de derechos, uso indebido, modificaciones no autorizadas, entre otras).

3. Permiso de uso sin licitación (BAkayak)

En todo el predio de CODESAL hay un solo prestador de kayak, y la autorización se realizó mediante el permiso de uso firmado por el presidente Gastón Granton en favor del Esteban Mazzini, para que pueda realizar en Playa Sol el alquiler de kayak.

Mediante dicha autorización, se determinó:

- Periodo de vigencia de un año.
- Seguro de responsabilidad civil y de accidentes personales.
- Autorización de la prefectura naval argentina para realizar actividades en el río.
- Constancia que CODESAL no asume ninguna responsabilidad con relación a la contratación de personal y las consecuencias que ello pueda generar.
- No se establece un canon por el uso.

Tabla 38. Tipos de contratos de CODESAL

TIPO	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLO	OBSERVACIONES
Contrato de uso con licitación	Adjudicación formal, canon fijo, objeto detallado, prohibiciones claras, sanciones	Cantina Punta Viracho	Mayor formalidad y previsibilidad
Convenio específico de uso	Canon variable, inversión inicial privada, cláusulas de colaboración, rescisión por incumplimiento	Ayuí Aventura	Mayor flexibilidad, menor control previo
Permiso de uso simple	Autorización acotada, seguros, responsabilidad exclusiva del prestador	BAkayak	Útil para actividades complementarias o de baja escala

Fuente: elaboración propia

iv.i.iv. Conclusiones y recomendaciones

Las concesiones y autorizaciones otorgadas por CODESAL son herramientas fundamentales para fomentar el desarrollo turístico en la región de Salto Grande. El marco normativo vigente proporciona un sustento legal claro y mecanismos de control orientados a garantizar un uso responsable, sostenible y eficiente de los espacios públicos.

El análisis general permite advertir que los convenios incluyen cláusulas equilibradas que protegen tanto los intereses del Estado provincial como la viabilidad de los emprendimientos privados.

No obstante, del análisis de los casos prácticos, surge que los **contratos celebrados mediante licitación**, como el de la Cantina de Punta Viracho, se destacan por su rigidez, previsibilidad y mayores exigencias técnicas, económicas y legales. Este modelo resulta adecuado para servicios estables, recurrentes y con infraestructura consolidada, garantizando mayor transparencia y control.

Los **convenios específicos de uso**, como el de Ayuí Aventura, ofrecen una alternativa razonable en aquellos casos donde no hay antecedentes de actividad similar, se requiere una inversión inicial significativa, o se busca fomentar la innovación. Sin perjuicio de ello, su informalidad relativa y la ausencia de procedimientos competitivos exigen mayores cuidados a nivel contractual para proteger el interés público, y por último, los permisos de uso simples, como el otorgado al prestador de kayaks en Playa Sol, permiten autorizar rápidamente servicios de temporada o actividades complementarias, pero deben ser reforzados con cláusulas más completas que definan obligaciones, alcances, responsabilidades y mecanismos de control.

En función del análisis realizado, se plantea la necesidad de alcanzar los siguientes objetivos:

- Brindar mayor seguridad jurídica tanto a CODESAL como a los prestadores.
- Garantizar estándares mínimos de calidad, seguridad y sustentabilidad ambiental.
- Unificar los criterios normativos y contractuales aplicables a todos los prestadores del predio.
- Fortalecer las herramientas de control, fiscalización y sanción administrativa.
- Promover un desarrollo turístico ordenado, equitativo y sustentable.

En miras de materializar los objetivos descritos, se sugiere:

1. Incorporación de cláusulas:

a. Para contratos de uso o convenios específicos

- **Revocación por interés público:** incorporar una cláusula que faculte a CODESAL a revocar anticipada y unilateralmente la autorización otorgada, en aquellos casos en que medien razones de interés público debidamente fundamentadas, sin que ello genere derecho a indemnización alguna por parte del permisionario.
- **Auditoría e inspección:** establecer expresamente la facultad de CODESAL para realizar auditorías periódicas, inspecciones técnicas y requerimientos de documentación contable, laboral y ambiental relacionada con la actividad autorizada.
- **Reversión de mejoras:** disponer que toda mejora edilicia o infraestructura incorporada al predio durante la vigencia del contrato, una vez finalizado el mismo, pasará a formar parte del dominio público, sin derecho a compensación, salvo pacto expreso en contrario.

b. Para permisos de uso

- Agregar una descripción detallada del área asignada para el propósito, el alcance de la actividad autorizada, las obligaciones específicas del permisionario, las responsabilidades civiles por daños, los términos y condiciones generales, causales de extinción por incumplimiento, y mecanismos concretos de fiscalización y seguimiento.

2. Fortalecimiento institucional y administrativo

- Registro administrativo: implementar un sistema de registro de vendedores ambulantes, a fin de garantizar su fiscalización y control.
- Establecer un registro centralizado de prestadores turísticos y contratos con terceros (restaurantes, cantinas, parques aéreos, embarcaciones turísticas, etc.), con el objetivo de facilitar la consulta, análisis y gestión de la información.
- Realizar un arqueo de ingresos derivados de cada concesión o permiso, permitiendo dimensionar el aporte económico de cada emprendimiento.
- Digitalizar la documentación vigente que genere derechos u obligaciones para CODESAL, sin importar la fecha de suscripción ni el firmante, con el fin de consolidar un archivo institucional confiable.
- Crear un área específica para el seguimiento de litigios legales, considerando que existen casos pendientes (como los vinculados a

Tortuga Alegre, Hotel Ayuí y una cantina) que requieren atención especializada.

- Incorporar métricas de evaluación como cantidad de visitantes, estado de mantenimiento, nivel de satisfacción de usuarios y repercusión económica, que permitan un seguimiento objetivo del cumplimiento de los fines del contrato o permiso.

3. Regularización y mejora contractual

- En eventos deportivos y actividades especiales, establecer en forma expresa las obligaciones de cada parte, priorizando el beneficio material del predio, la devolución de las instalaciones en iguales o mejores condiciones, y la limpieza total del espacio una vez finalizada la actividad.
- Extender y perfeccionar los contratos actuales, incluyendo cláusulas más exigentes, con una proyección de compromisos y metas a mediano y largo plazo. A su vez, se advierte la necesidad de unificar criterios respecto de la duración de estos contratos, adoptando un criterio temporal homogéneo que otorgue previsibilidad y facilite la gestión
- Desarrollar una plataforma digital de acceso público donde se publiquen los convenios y contratos vigentes, promoviendo la transparencia y el control social sobre el uso del espacio público.

iv.ii. Fortalecimiento institucional y administrativo

El crecimiento en la escala de actividades desarrolladas por CODESAL, así como su creciente vinculación con actores cada vez más diversos y complejos, hacen indispensable el fortalecimiento de su capacidad institucional y la modernización de sus herramientas de gestión, comunicación y generación de información.

En línea con la estrategia de posicionamiento definida y la zonificación previamente establecida, se propone un conjunto de acciones concretas orientadas a robustecer la gestión institucional. Estas iniciativas tienen como objetivos optimizar el uso de los recursos, fomentar la innovación, mejorar la calidad de los servicios y consolidar un modelo de desarrollo sostenible.

En este contexto, se presentan a continuación una serie de medidas específicas orientadas a modernizar y hacer más eficientes los instrumentos y procedimientos de gestión. Estas acciones están alineadas con los objetivos estratégicos de CODESAL y contemplan tanto su funcionamiento interno como su articulación con terceros, promoviendo una gestión basada en principios de gobernanza, transparencia, trazabilidad y previsibilidad.

iv.ii.i. Instrumentos legales

Se propone la actualización y unificación de la documentación vinculada a compromisos contractuales, con el objetivo de fortalecer la seguridad jurídica, agilizar la gestión y reducir la incidencia de conflictos. Esta iniciativa busca establecer un marco normativo claro, predecible y favorable a las inversiones, que además incentive el crecimiento y la mejora continua de la oferta turística.

En este sentido, se contemplan las siguientes medidas:

- **Definición precisa de facultades y obligaciones:** establecer de manera detallada las atribuciones de las partes, así como la individualización de los sujetos, el objeto contractual, el canon correspondiente, las responsabilidades asumidas y el área de aplicación. Esta precisión contribuye a reducir la ambigüedad, favorece la interpretación uniforme y reduce significativamente el riesgo de litigios.
- **Incorporación de metas a mediano y largo plazo:** se incluirán objetivos estratégicos dentro del marco contractual, con el fin de facilitar la planificación y alinear los compromisos con la visión institucional y los intereses de las partes.

El documento contractual deberá contemplar tanto obligaciones exigibles como propósitos esperados, de manera de establecer metas claras y compartidas. Las obligaciones exigibles son compromisos concretos, medibles y verificables que deben ser cumplidos para avanzar hacia el logro de los propósitos esperados, entendidos como objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, compartido por ambas partes.

A modo de ejemplo, se podría establecer: "Asumir la obligación de construir un hotel con 20 habitaciones (obligación exigible, clara y determinada), con el propósito de consolidar a la región como uno de los destinos termales más concurridos de la provincia".

La incorporación de estas cláusulas contribuye a garantizar que ambas partes trabajen de manera coordinada hacia un objetivo común, asegurando el cumplimiento de los hitos necesarios para alcanzarlo.

- **Unificación de criterios de vigencia contractual:** se establecerán lineamientos uniformes en cuanto a plazos de duración, renovaciones y causales de extinción, garantizando un equilibrio razonable entre las partes y promoviendo relaciones contractuales predecibles, estables y transparentes.

Tabla 39. Instrumentos legales para nuevos prestadores

Instrumento Legal	Finalidad	Canon	Actividad recomendada	Plazo Estimado	Ejemplos de aplicación
Contrato, mediante Licitación Pública.	Seleccionar prestadores: -Mejor propuesta económica. -Proyectos integrales.	Si.	Obras, proyectos a mediano y largo plazo.	2 a 30 años (según proyecto y amortización de inversión).	Concesión de cantinas o del Hotel Ayuí.
Convenio específico de uso.	Con previa solicitud del prestador. Para explotación comercial.	Si.	Actividades con explotación temporal o regular, sin inversiones estructurales permanentes.	1 a 5 años (según proyecto y amortización de inversión).	Con Ayuí Aventura, o el Catamarán.
Convenio marco + anexos.	Marco general de cooperación con organismos (incluye anexos operativos, según proyecto).	Intercambio de bienes o servicios.	Con operadores turísticos y recreativos, para actividades diversas en el predio.	2 a 5 años (según anexo).	Convenio con UTN para prácticas + anexo para desarrollo de señalética turística.
Convenio de colaboración.	Coordinar y cooperar con instituciones sociales, gubernamentales o educativas.	No.	Aquellas sin fines de lucro, formativos, educativos o comunitarios.	1 año renovable.	Con universidades, clubes, asociaciones civiles.
Permiso de uso.	Ocupaciones breves y esporádicas del espacio público.	Si (salvo excepciones).	Actividades estacionales sin estructura fija y eventos.	Por evento, periodos menores a 6 meses renovable, o temporada.	Foodtrucks en eventos deportivos.

Instrumento Legal	Finalidad	Canon	Actividad recomendada	Plazo Estimado	Ejemplos de aplicación
Comodato condicionado.	Cesión gratuita con obligaciones de uso, conservación e inversión mínima.	No, solo con obligaciones de inversión.	Proyectos comunitarios o educativos que requieran uso exclusivo y sostenido del espacio con infraestructura fija y contraprestaciones no económicas.	3 a 10 años.	Clubes deportivos con obras a su cargo.

Fuente:elaboración propia

iv.ii.ii. Requisitos ambientales y de seguridad e higiene

En este apartado se establecerán los lineamientos esenciales que deben ser cumplidos por todos los concesionarios que desarrollen actividades dentro del predio de CODESAL. Ello sin importar el tipo del proyecto autorizado.

Su finalidad es asegurar el cumplimiento de estándares mínimos en materia ambiental, de higiene y de seguridad laboral, tanto para proteger la integridad física de trabajadores y usuarios, como para preservar el entorno natural y garantizar la sostenibilidad de las actividades en el transcurso del tiempo.

Los requisitos aquí expuestos forman parte de las condiciones obligatorias para la formalización de convenios o permisos, y podrán ser fiscalizados por CODESAL durante toda la vigencia de la relación contractual.

a. Condiciones generales de seguridad, higiene y ambiente

Cualquiera sea la modalidad de contratación, se deberá mantener durante su ejecución, óptimas condiciones de seguridad, higiene y gestión ambiental, dando estricto cumplimiento a la normativa vigente y a los requisitos establecidos en el Manual de Buenas Prácticas.

Además será condición necesaria, presentar previo a la celebración del contrato los correspondientes Planes de Operación, Mantenimiento, Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y cualquier otra directriz que se disponga en el marco del proyecto. Estos requisitos se encuentran detallados en el Manual de Buenas Prácticas para Prestadores, el cual forma parte del presente informe en el apartado iii.iv.

b. Ambiental

Es de aplicación obligatoria al Concesionario, el cumplimiento de lo dispuesto por el Decreto Provincial N° 4977 de fecha 11 de diciembre de 2009. El profesional deberá estar avalado por el órgano rector en cumplimiento de las Resoluciones Nros. 38/10 de la SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE y 504/12 de la SECRETARÍA DE AMBIENTE.

Será de aplicación obligatoria al Concesionario el cumplimiento de lo dispuesto por Ley Provincial de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos N° 10.311 de fecha 3 de junio de 2014.

c. Seguridad e higiene

Será responsabilidad del concesionario contratar a un profesional competente en seguridad e higiene en el trabajo para desarrollar, implementar y supervisar la gestión integral en esta materia. Deberá mantener actualizado el legajo técnico de la explotación, incluyendo todos los planes, programas y certificados exigidos por la normativa vigente y los órganos de control competentes.

d. Responsabilidad y obligaciones en la ejecución de las obras

El concesionario es siempre responsable de la correcta ejecución y mantenimiento de las obras. Para la realización de las obras nuevas, ampliaciones y/o refacciones en el área a concesionar, el concesionario deberá contar con previa autorización de CODESAL. Se garantizarán materiales y elementos para la correcta ejecución de obra, y será responsable por las degradaciones o fallas que surgieran por efecto de la intemperie, riesgo de obra y/o cualquier otra causa, quedando a su cargo las reparaciones correspondientes.

El concesionario está obligado a ejecutar los trabajos de forma tal que resulten enteros, completos y adecuados a su fin, en un todo de acuerdo con la propuesta, especificaciones y documentación presentada, aunque en los planos o las especificaciones no se mencionan los detalles necesarios al efecto.

El concesionario realizará todas las gestiones y/o trámites de las obras a ejecutar ante las autoridades correspondientes, cumpliendo todas las exigencias y reglamentaciones vigentes que rijan sobre la ejecución de obras y prevención de seguridad e higiene. Durante la construcción de las obras el concesionario asumirá la responsabilidad civil exclusiva de los daños y perjuicios que pudiera ocasionar a personas o cosas. El concesionario será responsable por el pago de los aportes de ley correspondientes y seguros de los obreros por él contratados y el control de los mismos si optase por la subcontratación.

c. Indicadores de calidad y desempeño

Se recomienda incorporar cláusula en donde se indique que el concesionario debe cumplir con los indicadores de seguridad, higiene y gestión ambiental que CODESAL determine. Estos indicadores podrán variar según el tipo y escala de la explotación, y serán notificados por CODESAL al inicio o durante la ejecución del vínculo contractual. Para su efectiva implementación, su cumplimiento debe ser evaluado periódicamente pudiendo ser determinante en la renovación o continuidad de la relación.

d. Siniestralidad laboral

En caso de que la empresa concesionaria posea más de 50 trabajadores y figure en el Programa de Empleadores con Siniestralidad Elevada (PESE) o en registros equivalentes, CODESAL podrá considerar dicha circunstancia como causal objetiva de resolución anticipada del vínculo contractual, por riesgos para la seguridad.

e. Auditorías e inspecciones

Se recomienda incorporar cláusula en donde CODESAL se reserve el derecho de realizar inspecciones técnicas, auditorías y controles documentales en cualquier momento. De esta manera, el concesionario deberá permitir el acceso a instalaciones, documentación y personal sin restricciones injustificadas.

f. Responsabilidad exclusiva del concesionario

Se recomienda incorporar cláusula en donde se indique que todos los riesgos laborales, contractuales, civiles o penales que se deriven de la actividad concesionada serán asumidos exclusivamente por el concesionario.

iv.ii.iii. Registro de prestadores y acuerdos

Se propone la creación de un registro centralizado de prestadores que mantengan vínculo contractual con CODESAL, a efectos de optimizar la consulta, gestión y supervisión de compromisos asumidos.

Este registro incluirá información clave como la identificación de las partes, obligaciones contractuales, finalidad, período de vigencia, canon acordado y documentos firmados. Su implementación permitirá un control más eficiente de las relaciones contractuales, una mejor gestión del riesgo (como incumplimientos o atrasos), y una base sólida para la toma de decisiones basada en desempeño y cumplimiento.

Además, contribuirá al cumplimiento normativo —incluyendo regulaciones sobre contratación pública y protección de datos—, fortalecerá la trazabilidad de la información y mejorará la coordinación interna, reduciendo errores operativos y previniendo pérdidas de información crítica.

iv.ii.iv. Sistema de indicadores de gestión

Se propone la implementación de un sistema integral de indicadores, en miras de contar con información objetiva, confiable y cuantificable que facilite la toma de decisiones, la formulación de estrategias, el análisis del desempeño institucional y la identificación de áreas de mejora. Asimismo, este sistema permitirá definir criterios técnicos para la determinación de cánones u otros parámetros de gestión basados en evidencia.

Los indicadores estarán estructurados en torno a variables clave, tales como:

- Datos de visitantes: volumen total, segmentación por rangos etarios, género, procedencia, frecuencia de visita, entre otros.
- Nivel de satisfacción del usuario: relevamiento de la experiencia mediante encuestas u otras herramientas de evaluación.
- Ingresos generados: discriminados por fuente (entradas, concesiones, servicios, eventos, etc.).
- Indicadores de desempeño ambiental, económico y social.

La implementación de este sistema permitirá:

- Monitorear el desempeño del predio en tiempo real y en múltiples dimensiones.
- Detectar desviaciones respecto de los objetivos establecidos.
- Ajustar planes de acción y estrategias en función de datos empíricos.
- Optimizar el uso de los recursos institucionales, dirigiéndolos hacia áreas con mayor impacto.
- Identificar tendencias y patrones que aporten a la toma de decisiones de mediano y largo plazo.
- Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas, generando confianza en actores externos, socios estratégicos e inversores.

- Mejorar la reputación institucional mediante la gestión basada en evidencia.

Cabe señalar que la implementación de un sistema de estas características requiere una planificación detallada, incluyendo la definición de objetivos y metas medibles, la selección de fuentes de datos, la estandarización de metodologías de recolección y análisis, y la capacitación del personal involucrado.

iv.ii.v. Planificación interna

Se propone la elaboración e implementación de un Plan de Gestión Anual del Predio, con objetivos concretos, cronogramas e indicadores por eje de acción (seguridad, ambiente, infraestructura y uso del espacio público), que será actualizado y servirá como herramienta de planificación estratégica y rendición de cuentas.

Para reforzar la coordinación operativa, se propone la conformación de una Comisión de Gestión del Predio, integrada por referentes técnicos de las distintas áreas internas, con reuniones periódicas orientadas a la planificación, resolución de conflictos, priorización de tareas y articulación técnica.

Finalmente, se recomienda formalizar los vínculos de cooperación interinstitucional con actores públicos clave mediante convenios marco, protocolos de actuación y actas de coordinación, en especial con: Prefectura Naval Argentina; Comisión Técnica Mixta de Salto Grande; Comisión administradora del Río Uruguay; Municipio de Concordia y Ministerios Provinciales.

Estas acciones apuntan a consolidar un modelo de gestión institucional integral, técnicamente fundamentado y capaz de sostener la planificación y supervisión del predio con criterios de eficiencia, legalidad y sostenibilidad.

iv.ii.vi. Herramientas complementarias de fortalecimiento operativo

Para acompañar este proceso de institucionalización, se incorporarán un conjunto de herramientas técnicas, normativas y operativas orientadas a estandarizar la gestión, fortalecer los mecanismos de supervisión y optimizar el vínculo con los prestadores:

a. Auditorías técnicas y operativas.

Se implementará un sistema de inspecciones programadas y controles aleatorios a los prestadores, focalizado en la verificación del cumplimiento de

condiciones contractuales, ambientales, de seguridad e higiene, mantenimiento y atención al público. Los resultados se integrarán al legajo técnico de cada unidad y servirán como insumo para decisiones de renovación o intervención.

b. Imagen institucional y comunicación oficial.

Toda acción comunicacional que utilice logotipo, nombre o símbolos de CODESAL deberá contar con autorización expresa y respetar los lineamientos gráficos oficiales. Se ejercerá control sobre su uso indebido, distorsionado o no autorizado, en defensa de la identidad institucional del predio.

c. Sistema documental institucional.

Los planes operativos, ambientales, de seguridad, evacuación, contratos, convenios, y demás documentos firmados y exigibles serán digitalizados y centralizados en un sistema documental institucional, que permitirá trazabilidad, control de vencimientos y disponibilidad para auditorías técnicas.

d. Capacitación institucional continua:

Se promoverán instancias de capacitación técnica tanto para el personal de CODESAL como para prestadores, en temas clave como seguridad, sostenibilidad, atención al visitante, normativa vigente y prevención de riesgos. La participación se incorporará como indicador positivo en los legajos técnicos.

Estas herramientas completan el ecosistema institucional necesario para garantizar un modelo de gestión transparente, eficiente y profesional, alineado con los principios de gobernanza y desarrollo sostenible definidos por CODESAL.

Tabla 40. Contenido de instrumentos legales

Contenido de Instrumentos legales			
En particular		Requisitos mínimos	Cláusulas sugeridas
1) Licitación Pública	Compulsa de precios / Proyectos integrales	Objeto de la licitación / Identificación del área / Condiciones técnicas y económicas / Canon base y oferta competitiva / Evaluación de antecedentes y propuesta / Garantía de cumplimiento contractual / Periodo de vigencia / Criterios de evaluación / Lugar y fecha de presentación / Documentación y Formato requerido / Contacto / Marco	Cláusulas de inversión mínima y de incentivo de inversión / Obligación de mantenimiento y apertura al público / Duración clara y prórroga condicionada / Causales de rescisión con procedimiento / Alineación con reglamento del predio / Obligaciones ambientales mínimas / Complimentar con el manual de seguridad e higiene, como anexo / Régimen de sanciones y penalidades.

Contenido de Instrumentos legales			
En particular		Requisitos mínimos	Cláusulas sugeridas
		legal.	A Proyectos Integrales agregar: Intereses técnicos y estratégicos / Establecer posibilidad de mejorar la propuesta / Evaluación multidisciplinaria / Modelo contractual escalonado / Cronograma de ejecución / Sostenibilidad ambiental y acceso público.
	Contratos	Lugar, fecha, sujetos, domicilio / Objeto / Condiciones / Plazo / Canon-Porcentaje de ventas / Obligaciones, facultades, prohibiciones / Métodos de resolución de conflictos.	Responsabilidades / Seguros / Legislación aplicable / Cláusulas de monitoreo / Devolución automática del bien ante incumplimiento vencimiento / Cumplimentar con las obligaciones del pliego.
2) Convenio específico de uso		Lugar, fecha, sujetos, domicilio / Área de aplicación / Objeto / Condiciones / Plazo / Canon, porcentaje de ventas / Obligaciones, facultades, prohibiciones / Responsabilidades / Seguro vigente / Habilitaciones municipales / Métodos de resolución de conflictos / Legislación aplicable.	Cláusulas de inversión mínima y de incentivo de inversión / Cláusula de rescisión por incumplimiento / Responsabilidad por daños y seguridad / Criterios de horarios y convivencia / Caución por uso indebido / Plan de limpieza obligatorio / Cláusula de monitoreo / Cumplimentar con el manual de seguridad e higiene, como anexo.
3) Convenio marco + anexos específicos		Lugar, fecha, sujetos, domicilio / Objeto / Condiciones / Área de aplicación / Periodo / Transacciones / Obligaciones y prohibiciones / Responsabilidades / Métodos de resolución de conflictos / Legislación aplicable.	Protocolo y mención de Anexos / Cada anexo especifica fechas, lugar, responsabilidades / Condiciones sanitarias o logísticas / Seguimiento por área técnica designada / Nomenclatura estandarizada para los anexos / Revisión anual del convenio marco / Cumplimentar con el manual de seguridad e higiene, como anexo.
4) Convenio de colaboración		Lugar, fecha, sujetos, domicilio / Objeto / Condiciones / Área de aplicación / Periodo / Facultades / Responsabilidades / Métodos de resolución de conflictos / Legislación aplicable.	Cronograma de uso / Prohibición de lucro o cesión / Revocación por incumplimiento / Mantenimiento a cargo de la entidad / Acceso garantizado al público objetivo / Obligación de rendición o memoria anual / Visibilidad institucional de CODESAL (logo) / Cumplimentar con el manual de seguridad e higiene, como anexo.

Contenido de Instrumentos legales		
En particular	Requisitos mínimos	Cláusulas sugeridas
5) Permiso de uso	Vincular la solicitud / Lugar, fecha, sujetos, domicilio / Objeto / Condiciones / Área de aplicación / Periodo / Canon, porcentaje de ventas / Obligaciones, facultades, prohibiciones / Responsabilidades / Métodos de resolución de conflictos / Legislación aplicable.	Fechas y horarios autorizados / Seguro de responsabilidad civil / No otorga derecho real ni exclusivo / Revocabilidad sin indemnización / Responsabilidad del prestador por limpieza y daños / Prohibición de cesión a terceros / Afectación al uso público prioritario / Cumplimentar con el manual de seguridad e higiene, como anexo.
6) Comodato condicionado	Lugar, fecha, sujetos, domicilio / Objeto / Condiciones / Área de aplicación / Periodo / Obligaciones / facultades / prohibiciones / Responsabilidades / Métodos de resolución de conflictos / Legislación aplicable / Proyecto de uso y mejora / Seguro / Inventario del bien entregado.	Cláusulas de inversión mínima / Fiscalización de uso / Reversión ante incumplimiento / Apertura mínima al público / Prohibición de subuso / Evaluación intermedia / Autorización previa para obras / Cumplimentar con el manual de seguridad e higiene, como anexo.

Fuente: elaboración propia

iv.iii. Modelo de pliegos licitatorios

A. MODELO DE PLIEGO BASE DE LICITACIÓN PÚBLICA – CONCESIÓN DE USO Y EXPLOTACIÓN

(-----)

CODESAL – Comisión Administradora para el Desarrollo de Salto Grande

1. OBJETO DEL LLAMADO

El presente llamado a licitación pública tiene por objeto adjudicar la concesión de uso y explotación de un espacio público identificado como [nombre del sector], ubicado dentro del predio administrado por CODESAL, para la instalación, operación y mantenimiento de un servicio (gastronómico / turístico / recreativo / cultural / Etc.) destinado al público general, bajo condiciones de seguridad, sustentabilidad y respeto ambiental, estableciendo los requisitos generales y particulares que deberán cumplimentar los cotizantes que se presenten en el concurso.

Se priorizarán las propuestas que:

- Promuevan prácticas sostenibles y criterios de bajo impacto ambiental.

- Sean compatibles con la zonificación y usos del predio.
- Aporten valor agregado a la experiencia del visitante

2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO LICITADO

La propiedad objeto de la adjudicación se encuentra en (ubicación exacta, incluyendo dirección, ciudad, provincia y país). El área donde se encuentra la propiedad es (descripción del área, incluyendo características geográficas y demográficas).

Detalle Pormenorizado del Bien Adjudicado: La propiedad adjudicada es un tipo de propiedad (terreno, edificio, hotel, etc.) con las siguientes características; superficie, accesibilidad, servicios, características físicas, estado de conservación, etc.

Es importante tener en cuenta que la descripción del lugar y el bien adjudicado es fundamental para determinar el valor y el potencial de la propiedad.

3. PLAZO DE LA CONCESIÓN

El plazo de concesión será de (xx) años, contados a partir de la firma del contrato respectivo. Podrá prorrogarse por única vez por hasta (xx)] años más, previa evaluación de cumplimiento.

4. REQUISITOS DE LOS OFERENTES

Podrán participar:

- Personas físicas o jurídicas con antecedentes en servicios gastronómicos.
- Constancia de CUIT, inscripción en AFIP y regularidad fiscal.
- Declaración jurada de no estar inhabilitado para contratar con el Estado.
- Presentación de propuesta técnica y económica conforme al presente pliego

5. CANON BASE Y PROPUESTA ECONÓMICA

El canon mínimo mensual propuesto por CODESAL es de \$[XXXXX]. Los oferentes deberán presentar su propuesta económica indicando el monto mensual ofertado. La adjudicación recaerá sobre aquella propuesta que cumpla con los requisitos técnicos y ofrezca el canon más ventajoso, salvo decisión fundada en mejor conveniencia.

6. PROPUESTA TÉCNICA

La propuesta técnica deberá incluir:

- Descripción del menú ofrecido y precios orientativos.

- Detalle del equipamiento y mobiliario.
- Propuesta de mantenimiento, horarios de atención, personal y logística.
- Acreditación de experiencia previa en servicios similares.
- Presentación de Planes Operativos, de Mantenimiento, de Seguridad e Higiene y de Gestión Ambiental (como condición previa a la firma del contrato).

7. CONDICIONES DE PRESENTACIÓN DE LAS COTIZACIONES

- **Formato y Contenido:** Las cotizaciones deben presentarse en el formato establecido por Codesal, incluyendo todos los detalles requeridos, con la documentación solicitada (ejemplo; carta de presentación del oferente, certificado de registro, declaración de impuestos, oferta, otros documentos relevantes, etc), firma y autenticación del representante autorizado de la empresa. Es importante leer y entender las condiciones de presentación de las cotizaciones antes de presentar una oferta.
- **Marco Legal:** Conjunto de normas, leyes y regulaciones que rigen el proceso de licitación y adjudicación de un contrato o proyecto. Es importante contemplar y mencionar, la legislación que alcanza al tópico en cuestión y que faculta a las autoridades a decidir sobre ese procedimiento en curso.

8. OBLIGACIONES DEL CONCESIONARIO

- Abonar puntualmente el canon acordado.
- Mantener la higiene, seguridad y funcionamiento del espacio.
- Contar con seguros de responsabilidad civil, seguros laborales y habilitaciones municipales/provinciales.
- Cumplir con las normas sanitarias, laborales y ambientales vigentes.
- No subalquilar ni ceder el uso del espacio a terceros.
- Garantizar un horario mínimo de atención al público.
- Participar en campañas institucionales de concientización ambiental.

9. CLÁUSULAS ESPECIALES

- **Auditorías y fiscalización:** CODESAL podrá realizar auditorías técnicas, ambientales y contables durante toda la vigencia del contrato, sin previo aviso. El concesionario deberá facilitar el acceso a instalaciones y documentación.

- **Indicadores de desempeño:** El cumplimiento del contrato estará sujeto a indicadores de seguridad, calidad, higiene y gestión ambiental que podrán ser ajustados por CODESAL. El resultado podrá influir en la renovación o continuación de la concesión.
- **Reversión de mejoras:** Toda mejora edilicia o infraestructura quedará incorporada al patrimonio público al finalizar la concesión, sin derecho a indemnización, salvo pacto en contrario.
- **Revocación por interés público:** CODESAL podrá revocar el contrato en forma anticipada por razones de interés público debidamente fundadas.
- **Siniestralidad laboral elevada:** La inclusión en el PESE u otros registros similares se considerará causal objetiva de rescisión anticipada.
- **Cláusulas de inversión mínima y de incentivo de inversión**

10. CONDICIONES TÉCNICAS, AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD E HIGIENE

El adjudicatario deberá cumplir con todas las disposiciones establecidas en el *Manual de Buenas Prácticas y Seguridad e Higiene para Prestadores*, aprobado por CODESAL, el cual se considera parte integrante del presente pliego, con igual jerarquía normativa. Su contenido comprende requisitos técnicos, ambientales, operativos, edilicios, sanitarios y laborales aplicables a toda actividad concesionada.

En particular, será obligatorio para el concesionario:

- Presentar, previo a la firma del contrato, los siguientes planes y documentación técnica:
 - Plan de Seguridad e Higiene aprobado por la ART.
 - Plan de Gestión Ambiental, conforme a la normativa provincial vigente (Decreto 4977/09, Ley 10.311 y Resoluciones SA 38/10 y 504/12).
 - Plan de Mantenimiento y Operación del espacio asignado.
- Garantizar condiciones edilicias, eléctricas y sanitarias seguras.
- Cumplir con las obligaciones de limpieza, disposición diferenciada de residuos y provisión de agua potable.
- Contar con cronogramas de limpieza diarios y registros de control.
- Mantener matafuegos habilitados y señalización de evacuación visible.

- Garantizar accesibilidad, iluminación segura y condiciones adecuadas en baños y zonas comunes.
- Capacitar al personal en atención al público, primeros auxilios, uso de EPP y protocolos de emergencia.

CODESAL podrá realizar auditorías técnicas, ambientales y de seguridad, solicitar documentación respaldatoria y establecer penalidades por incumplimientos, de conformidad con los mecanismos previstos en el contrato y la normativa vigente.

11. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Propuesta económica: 50%
- Propuesta técnica: 30%
- Antecedentes del oferente: 20%

12. VISITA AL PREDIO Y CONSULTAS

Se podrá realizar una visita al lugar previa coordinación con CODESAL. Las consultas sobre el pliego podrán formularse hasta cinco (5) días hábiles antes de la fecha de apertura.

13. APERTURA Y ADJUDICACIÓN

Las ofertas serán abiertas el día [fecha] en la sede de CODESAL. La adjudicación será resuelta mediante resolución fundada del Directorio, dentro de un plazo no mayor a 15 días hábiles posteriores a la apertura.

14. RÉGIMEN DE SANCIONES Y PENALIDADES

Causales de rescisión con procedimiento determinado.

15. FIRMA DEL CONTRATO Y GARANTÍA

El oferente adjudicado deberá firmar el contrato dentro de los 10 días hábiles posteriores a la notificación. Previamente deberá constituir una garantía de cumplimiento equivalente al 10% del canon total anual ofertado, mediante depósito, seguro de caución o aval bancario.

B. MODELO PLIEGO BASE DE LICITACIÓN PÚBLICA – PROYECTOS INTEGRALES EN ESPACIO PÚBLICO

CODESAL – Comisión Administradora para el Desarrollo de Salto GRANDE

1. OBJETO DEL LLAMADO

El presente concurso tiene por objeto la selección de uno o más proyectos integrales para el desarrollo de actividades turísticas, recreativas, culturales, de bienestar o gastronómicas, a ejecutarse en el Hotel Ayuí, bajo jurisdicción de CODESAL, estableciendo los requisitos generales y particulares que deberán cumplimentar los cotizantes que se presenten a la compulsa.

Se priorizará propuestas que:

- Promuevan el turismo de bienestar y naturaleza.
- Incorporen criterios de sustentabilidad y armonía paisajística.
- Complementen los servicios existentes (Hotel Ayuí).
- Contribuyan al uso público y responsable del espacio.

2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO LICITADO

El Hotel Ayuí se encuentra en (ubicación exacta, incluyendo dirección, ciudad, provincia y país). El área donde se encuentra la propiedad es (descripción, características geográficas y demográficas).

Detalle pormenorizado del bien adjudicado: La propiedad es un hotel con las siguientes particularidades; superficie, accesibilidad, servicios, características físicas, estado de conservación, etc.

Es importante tener en cuenta que la descripción del lugar y el bien adjudicado es fundamental para determinar el valor y el potencial de la propiedad.

3. UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL ESPACIO

El sector objeto del llamado comprende un área verde abierta y sectores de borde costero próximos al Hotel Ayuí, dentro del predio administrado por CODESAL.

La disponibilidad de espacios podrá ser segmentada o compartida según la compatibilidad de las propuestas.

4. MODALIDAD DE CONCURSO – DOS ETAPAS

Primera etapa: Presentación preliminar.

Los interesados deberán presentar una carpeta que incluya:

- Formulario de inscripción y datos del proponente.
- Memoria descriptiva del proyecto: concepto, objetivos, tipo de servicio, público objetivo.
- Croquis o anteproyecto preliminar (opcional).
- Estimación general de inversión y plazo propuesto.
- Antecedentes del oferente.

Plazo de presentación: hasta el día xxxxxx. Las propuestas serán evaluadas en función de su alineación con los objetivos estratégicos de CODESAL, su viabilidad general y la idoneidad del proponente. Los seleccionados pasarán a la segunda etapa.

Segunda etapa: Propuesta definitiva

Los proponentes preseleccionados serán invitados a presentar:

- Proyecto técnico completo (actividades, servicios, diseño paisajístico).
- Cronograma de ejecución.
- Canon económico propuesto o contraprestaciones no monetarias.
- Plan de mantenimiento y operación.
- Estudio de impacto ambiental (si corresponde).
- Acreditación legal (personería jurídica, CUIT, declaraciones juradas, etc.).
- Garantía de mantenimiento de oferta (si se exige).
- Plazo de entrega: 15 días hábiles desde la notificación.

5. CANON BASE Y PROPUESTA ECONÓMICA

El canon mínimo mensual propuesto por CODESAL es de \$ (XXXXX). Los oferentes deberán presentar su propuesta económica indicando el monto mensual ofertado.

6. PROYECTO TÉCNICO COMPLETO

La propuesta técnica deberá incluir:

- Descripción del proyecto.
- Detalle del equipamiento / mobiliario.
- Propuesta de mantenimiento, horarios de atención, personal y logística.
- Acreditación de experiencia previa en servicios similares.
- Presentación de Planes Operativo, de Mantenimiento, de Seguridad e Higiene y de Gestión Ambiental (como condición previa a la firma del contrato).

7. CONDICIONES DE PRESENTACIÓN DE LOS PROYECTOS

7.1 Detallar el formato y contenido: Los proyectos deben presentarse en el formato establecido por Codesal, incluyendo los detalles requeridos, con la documentación solicitada (ejemplo; carta de presentación del oferente, certificado de registro, declaración de impuestos, oferta, otros documentos relevantes, etc), firma y autenticación del representante autorizado de la empresa. Es importante leer y entender las condiciones antes de presentar un proyecto.

7.2 Exhibir el marco legal: Conjunto de normas, leyes y regulaciones que rigen el proceso de licitación y adjudicación de un proyecto. Es importante contemplar y mencionar, la legislación que alcanza al tópico en cuestión y que faculta a las autoridades a decidir sobre ese procedimiento en curso.

8. OBLIGACIONES DEL CONCESIONARIO

- Abonar puntualmente el canon acordado.
- Mantener la higiene, seguridad y funcionamiento del espacio.
- Contar con seguros de responsabilidad civil, seguros laborales y habilitaciones municipales/provinciales.
- Cumplir con las normas sanitarias, laborales y ambientales vigentes.
- No subalquilar ni ceder el uso del espacio a terceros.
- Garantizar un horario mínimo de atención al público.

- Participar en campañas institucionales de concientización ambiental.

9. CLÁUSULAS ESPECIALES

- **Auditorías y fiscalización:** CODESAL podrá realizar auditorías técnicas, ambientales y contables durante toda la vigencia del contrato, sin previo aviso. El concesionario deberá facilitar el acceso a instalaciones y documentación.
- **Indicadores de desempeño:** El cumplimiento del contrato estará sujeto a indicadores de seguridad, calidad, higiene y gestión ambiental que podrán ser ajustados por CODESAL. El resultado podrá influir en la renovación o continuación de la concesión.
- **Reversión de mejoras:** Toda mejora edilicia o infraestructura quedará incorporada al patrimonio público al finalizar la concesión, sin derecho a indemnización, salvo pacto en contrario.
- **Revocación por interés público:** CODESAL podrá revocar el contrato en forma anticipada por razones de interés público debidamente fundadas.
- **Siniestralidad laboral elevada:** La inclusión en el PESE u otros registros similares se considerará causal objetiva de rescisión anticipada.
- **Cláusulas de inversión mínima y de incentivo de inversión**

10. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Criterio	Ponderación
Calidad técnica de la propuesta	40%
Sostenibilidad e integración paisajística	30%
Canon ofrecido o contraprestación económica	20%
Antecedentes del proponente	10%

Se podrá considerar también la experiencia local, el enfoque social o la articulación con otros prestadores.

11. PLAZO DE USO Y CONDICIONES CONTRACTUALES

El plazo propuesto podrá ser de hasta (xxx) años, según la naturaleza y escala del proyecto. La relación jurídica se instrumentará mediante UN CONTRATO, con cláusulas específicas aprobadas por acto administrativo. El uso no será exclusivo del predio general, salvo sectores debidamente delimitados.

12. REQUISITOS DE LOS OFERENTES

Podrán participar:

- Personas físicas o jurídicas con antecedentes demostrables en el rubro.
- Constancia de CUIT, inscripción en AFIP y regularidad fiscal.
- Declaración jurada de no estar inhabilitado para contratar con el Estado.
- Presentación de propuesta técnica y económica conforme al presente pliego.

13. OBLIGACIONES DEL PRESTADOR

- Pago del canon acordado o prestación alternativa.
- Mantenimiento, higiene y cuidado del espacio asignado.
- Seguros de responsabilidad civil y habilitaciones necesarias.
- Cumplimiento de normativa ambiental, laboral y bromatológica.
- Coordinación operativa con CODESAL y demás actores del predio.

13 BIS. REQUISITOS TÉCNICOS, AMBIENTALES Y DE GESTIÓN OBLIGATORIOS

El prestador deberá cumplir con todas las disposiciones establecidas en el *Manual de Buenas Prácticas y Seguridad e Higiene para Prestadores*, aprobado por CODESAL, el cual se considera parte integrante del presente pliego. Este documento establece obligaciones técnicas, operativas, edilicias, sanitarias, ambientales y de prevención de riesgos que resultan de aplicación obligatoria durante toda la vigencia del vínculo contractual.

En particular, será requisito previo a la firma del convenio la presentación de los siguientes planes, según la escala y tipo de proyecto:

- Plan de Operación y Mantenimiento.
- Plan de Gestión Ambiental y de Manejo de Residuos.
- Plan de Seguridad e Higiene, aprobado por la ART correspondiente.

- Plan de Evacuación y Emergencia, en articulación con el Plan General del predio.
- Otros documentos técnicos que CODESAL disponga, según el tipo de actividad.

CODESAL podrá realizar auditorías, solicitar información complementaria y establecer sanciones o condicionamientos en función del cumplimiento de estas obligaciones.

14. DERECHOS DE CODESAL

- Evaluar las propuestas según mérito, conveniencia y planificación del predio.
- Rechazar propuestas sin expresión de causa en la etapa preliminar.
- Requerir ajustes técnicos, ambientales o operativos antes de adjudicar.
- Rescindir el convenio en caso de incumplimientos fundados.

15. CONSULTAS Y PUBLICIDAD

El llamado será difundido en el sitio web oficial de CODESAL, redes institucionales y otros medios públicos.

Las consultas podrán canalizarse por correo electrónico institucional.

Se realizarán visitas al predio previa coordinación, si se solicita.

16. CONDICIONES TÉCNICAS, AMBIENTALES, DE SEGURIDAD E HIGIENE

Los proyectos presentados deberán ajustarse a criterios de bajo impacto ambiental, integración paisajística y uso responsable del espacio público.

16.1 Cumplimiento normativo obligatorio

- Decreto Provincial N° 4977/09 (Evaluación de Impacto Ambiental).
- Ley N° 10.311/14 (Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos).
- Resoluciones SA N° 38/10 y 504/12.

16.2 Manejo de residuos

- Clasificación diferenciada (secos, húmedos, reciclables).
- Cronogramas de limpieza diaria.
- Coordinación con servicios municipales o privados habilitados.

16.3 Protección del entorno

- Prevención de daño ambiental y preservación de especies nativas.
- Materiales de bajo impacto e integración paisajística.

16.4 Auditorías ambientales

CODESAL podrá solicitar auditorías, inspecciones o informes técnicos durante la vigencia del convenio.

17. CONDICIONES LEGALES Y CONTRACTUALES

17.1 Instrumentos contractuales posibles

- Contrato de uso con licitación.
- Convenio específico de uso.

17.2 Cláusulas contractuales mínimas

- Duración definida, canon y objeto autorizado.
- Prohibición de cesión o subconcesión.
- Obligación de contratar seguros.
- Cláusulas de rescisión por incumplimiento.

- Reversión de mejoras al patrimonio público.

17.3 Fiscalización y control

- Auditorías técnicas, ambientales y contables.
- Registros obligatorios.
- Penalidades por desviaciones graves.

18. VISITA AL PREDIO Y CONSULTAS

Se podrá realizar una visita al lugar previa coordinación con CODESAL.

Las consultas sobre el pliego podrán formularse hasta cinco (5) días hábiles antes de la fecha de apertura.

19. APERTURA Y ADJUDICACIÓN

Los proyectos serán abiertos el día (fecha) en la sede de CODESAL.

La adjudicación será resuelta mediante resolución fundada del Directorio, dentro de un plazo no mayor a 15 días hábiles posteriores a la apertura.

20. RÉGIMEN DE SANCIONES Y PENALIDADES

Causales de rescisión con procedimiento determinado.

21. FIRMA DEL CONTRATO Y GARANTÍA

El oferente adjudicado deberá firmar el contrato dentro de los 10 días hábiles posteriores a la notificación.

Previamente deberá constituir una garantía de cumplimiento equivalente al 10% del canon total anual ofertado, mediante depósito, seguro de caución o aval bancario.

iv.iv. Perfiles empresariales con potencial inversor en CODESAL

El objetivo de esta sección es delinear un perfil de los actores con mayor potencialidad para la radicación de inversiones privadas en el predio de CODESAL, diferenciando por las principales infraestructuras y prestaciones turísticas donde se identificaron oportunidades en la propuesta de zonificación. Ello permitirá orientar más estratégicamente las acciones de promoción y el diseño de incentivos a la inversión y el emprendimiento en la zona.

Algunas oportunidades halladas preliminarmente en la propuesta de zonificación son las siguientes:

- Recuperación, reacondicionamiento, puesta en funcionamiento y eventual ampliación del Hotel Ayuí, apuntando a una categoría de 4 estrellas o superior con Spa Termal.
- Propuestas alternativas de alojamiento, como cabañas, dormis, glampings, espacios de acampe con infraestructura para motorhomes, etc.
- Ampliación de equipamientos, servicios especializados e infraestructuras para pesca deportiva, de público general y de clase mundial, incluyendo alojamiento que amplíe la oferta existente.
- Proveedurías y oferta gastronómica.
- Ampliación de la oferta de ecoturismo y turismo aventura.

En esta primera etapa del trabajo, el abordaje metodológico se basó en un amplio relevamiento de sitios web de las empresas y notas de prensa, entre otras fuentes secundarias disponibles públicamente.

1. Hotel 4 estrellas o superior con Spa Terna

Una de las oportunidades identificadas en el diagnóstico es la recuperación, reacondicionamiento, puesta en funcionamiento y eventual ampliación del Hotel Ayuí, cuya concesión se halla actualmente en proceso de regularización, apuntando a una categoría de 4 estrellas o superior con Spa Termal.

En este sentido, del análisis realizado sobre la base de un benchmark de actores ligados a la actividad, se identifican dos tipos de perfiles de potenciales inversores objetivo: (i) empresarios locales de capital independiente, y (ii) cadenas hoteleras de capital nacional. En contraste, la escala del negocio y el perfil de turista visitante pareciera ser insuficiente para atraer el interés a las cadenas internacionales.

a. Empresarios locales de capital independiente

Un método evidente de identificar el perfil de empresarios que podrían presentar interés en invertir en servicios de alojamiento en CODESAL es analizar cómo ello se revela en el perfil de quienes ya prestan servicios similares en la Región de Salto Grande. La tabla 41 presenta una caracterización del perfil empresarial de los principales prestadores de servicios de hotelería de 4 estrellas o superior sobre el Río Uruguay²⁴.

²⁴ Las características y prestaciones de los hoteles fueron ya analizadas en detalle en el Informe de Diagnóstico de CODESAL y su entorno.

Se observa que entre los prestadores predominan las empresas pequeñas y medianas cuyos dueños son de origen local, de la Región de Salto Grande (Concordia, Federación, Salto). Estos empresarios mantienen la dirección de sus emprendimientos en la familia -con diferente grado de profesionalización de la gestión- y participan de gremiales empresarias locales, como es el caso de la Asociación Hotelera y Gastronómica de Concordia, demostrando un arraigo territorial.

Los casos particulares del Hotel Hathor Concordia y del Hotel Quinto Elemento de Villa Elisa, presentan un perfil algo distinto a los demás, al ser propiedad de grandes grupos empresarios nacionales de la actividad agroindustrial -Hathor S.A. y Tres Colonias S.A.- que han buscado diversificar sus unidades de negocios y probablemente capitalizar excesos de liquidez en pesos. Estos grupos han adquirido varios hoteles y dejan la gestión en manos externas a la familia, en gerentes con conocimiento y experiencia sectorial.

En Salto, Uruguay, en tanto, las empresas propietarias de los hoteles muestran un mayor tamaño y complejidad, apuntando a su vez a una categoría 5 estrellas. Son propietarias y operadoras de más de un establecimiento en la zona y utilizan instrumentos de financiamiento más sofisticados. Por ejemplo, Rondilcor S.A. ha emitido distintas Obligaciones Negociables que cotizan en la Bolsa de Valores uruguaya para financiar sus proyectos de construcción y adquisición de complejos hoteleros. Por su parte, la inversión en Altos de Arapey alcanzó unos US\$ 25 millones, financiando la mitad de ello mediante la pre-venta de unidades con rentabilidad mínima garantizada para los inversores.

Las inversiones más relevantes en la construcción de los hoteles fueron realizadas en la década del 2010, durante un ciclo de fuerte crecimiento de la demanda turística. Actualmente, existen algunos nuevos proyectos de estos empresarios en la zona. La familia Burna -propietaria del Arena Hotel y Spa Federación, de 3 estrellas- logró en 2024 la aprobación de un Convenio Urbanístico para el desarrollo de un emprendimiento hotelero 5 estrellas, denominado “Elementum”, en la zona norte de Federación, con acceso al Lago. El mismo contempla una construcción de 2.500 metros cuadrados para una capacidad inicial de 100 habitaciones, con posibilidad de expandirse a 140. Si bien no trascendió el monto de inversión, en función de las dimensiones previstas, puede deducirse un costo no menor a US\$ 7 millones.

Por el lado de Salto, en marzo de 2025, fue adjudicada de manera directa a ODERLUX S.A. la concesión para la remodelación y explotación por 25 años del Hotel Municipal de Termas del Arapey, así como la construcción de un Parque

Acuático, requiriendo una inversión de US\$ 1,8 millones. La Intendencia de Salto mantendrá la propiedad del inmueble y recibirá un canon anual de 1.000 Unidades Reajustables (US\$ 43.700 dólares a abr-25) por parte del concesionario²⁵.

Tabla 41. Caracterización del perfil empresarial de los prestadores de servicios de hoteles 4*+ en Región Salto Grande

Hotel	Hotel Termal & Spa Mayim	Hathor Hotel Concordia	Hotel Quinto Elemento	Arena Hotel y Spa Federación	Bolacué Hotel de Campo	Hotel Horacio Quiroga	Arapay de G
Localidad	Concordia	Concordia	Villa Elisa	Federación	Gualeduaychú	Salto	
# habitaciones	31	84	80	35	30	80	
Categoría (estrellas)	4*	4*	4*	3*	4*	5*	
Antigüedad del hotel	2017	2011	2012	2015	2008	1993	
Propietario / Socios	Carlos Haure	Hathor Hotels Group (Hathor S.A.)	Tres Colonias S.A. (Familia Eggs) accionista mayoritario	Ulises Burna y familia	Posada del Bolacua S.A. (Andrea, Fanny y Aníbal Rodríguez)	Rondilcor S.A. (Julián Safi y familia)	50% in ODE lide Bar 5 "me prop e
Origen del capital / de los propietarios	Local	Nacional (santafecinos)	Local	Local	Local	Local	
Antecedentes empresariales del inversor (actividad)	Construcción	Agro-industrial	Agropecuario / Avícola	Turismo	Industria Metalúrgica	Turismo	Ss. co agro t de F
Modelo de propiedad y gestión	Propietarios y operadores	Propietarios y operadores	Propietarios y operadores	Propietarios y operadores	Propietarios y operadores	Operadores, concesionarios por 90 años	Prop op
Gerenciamiento	Familiar	Externo a la familia	Externo a la familia	Familiar	Familiar	Familiar	G profa Bart Pres Di
Tamaño de la empresa (ocupados en hoteles, est.)	6-20	s/d	s/d	21-50	21-50	s/d	1
Costo de inversión (US\$)	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	25
Observaciones sobre financiamiento CAPEX	s/d	Diversificación del negocio agroindustrial	Diversificación del negocio agropecuario	s/d	Ampliación con línea créditos BNA para proyectos	Crédito bancario y mercado de capitales	Pre un prop ers

²⁵ Comunicación en el sitio oficial de Gobierno de Salto, Uruguay, del 10/03/2025. La concesión fue adjudicada por la Intendencia de manera directa luego de que se declarara desierta la licitación competitiva en 2024, y debe ser ratificada por la Junta Departamental. Recuperado de: <https://www.salto.gub.uy/noticias/se-envia-proyecto-la-junta-departamental-para-la-concesion-del-hotel-municipal-de-arapey>

Hotel	Hotel Termal & Spa Mayim	Hathor Hotel Concordia	Hotel Quinto Elemento	Arena Hotel y Spa Federación	Bolacuá Hotel de Campo	Hotel Horacio Quiroga	Arap... de G...
					estratégicos en Turismo	uruguayo (emite ONs).	aseg...
# Establecimientos	Único	Múltiples a nivel nacional (<i>Opera 3 hoteles en Argentina: Concordia, Córdoba y Mendoza</i>)	Múltiples a nivel provincial (+ Gran Hotel Casino en Concepción del Uruguay).	Único (+ nuevos proyectos en cartera en Federación)	Único	Múltiples a nivel local (+ <i>Gran Hotel Uruguay + Hotel Caldas del Dayman + 20 cabañas, Salto</i>)	Múlti... (+ Ther... a...
Dinamismo inversor reciente	Es el hotel más nuevo de la zona. Debó cerrar 18 meses durante la pandemia y reabrió en 2021.	Expansión sobre el negocio hotelero (adquisición Holiday Inn de Córdoba en 2018).	La firma adquirió en 2017 el Gran Hotel Casino en Concepción del Uruguay.	Proyecto "Elementum" Resort 5* en Federación, aprobado por el Concejo Deliberante.	Inversiones de + US\$ 150k en 2023 para expansión	En 2011, la firma adquirió el Gran Hotel Uruguay por US\$ 0,97 M y en 2012 el Hotel Caldas del Dayman por US\$ 1,3 M. Desarrolló unas 20 cabañas.	Adju... conc... la re... y ex... d... Mu... Te... A... cons... F... Acu... US...

Fuente: elaboración propia en base a sitios institucionales de las empresas, información de prensa y otras fuentes públicas en la web.

Saliendo del Corredor del Río Uruguay, si se analizan hoteles termales de 4 estrellas y tamaño similar al Hotel Ayuí en otras zonas del país, también predomina el capital independiente de origen nacional. Por ejemplo, el Epecuén Hotel & Spa Termal, de 4 estrellas, en Termas de Carhué / Lago Epecuén, Provincia de Buenos Aires, es propiedad de -y está gestionado por- una empresa familiar local dedicada a la actividad hotelera desde 1970, liderada por Rubén Besagonill. El Hotel & Spa Termal de Cacheuta, Mendoza (Termalia S.A.) también se ha mantenido bajo propiedad y gestión de capitales nacionales. El HDA Hotel & Spa (ex Hostal del Abuelo, de 1979), un all inclusive 4 estrellas en Termas de Río Hondo, Santiago del Estero, tiene a Mercedes Neme de Mukdise como socia-gerente, esposa del ex Intendente Miguel Mukdise.

Sin embargo, existen también cadenas hoteleras de capital nacional, ya sea de marca propia o franquicias internacionales, de alto dinamismo reciente que podrían ser potenciales prospectos para la atracción de inversiones a CODESAL.

b. Cadenas hoteleras de capital nacional

Además de los inversores locales independientes, otro perfil atendible como prospecto para inversiones en alojamiento en CODESAL son las cadenas hoteleras de capital nacional, de las mencionadas Hathor Hotel Group y Tres Colonias S.A.,

también se han expandido en los últimos años algunas cadenas hoteleras especializadas de capital nacional.

De estructuras más livianas y mayor flexibilidad que las internacionales, estas cadenas logran trabajar con escalas menores y con diferentes modelos de negocios.

Si bien tienden a apuntar a un público de alto poder adquisitivo, superior al del visitante actual de CODESAL, el reordenamiento y zonificación de CODESAL, sumado al aeropuerto internacional, podrían eventualmente despertar interés en este tipo de inversores, al menos para una segunda etapa.

A modo ilustrativo, se presentan dos casos relevantes de este perfil de inversores, que son Grupo Tremun Hoteles y Amérián Hoteles:

- **Grupo Tremun Hoteles:**

El Grupo Tremun Hoteles, de origen marplatense, opera 9 hoteles de 4 y 5 estrellas y 2 hoteles de 3 estrellas en Argentina, que suman un total de 698 habitaciones.

De origen en el rubro gastronómico, incursionó en la hotelería en 1994 al comprar el hotel Los Pinos, de Termas de Río Hondo, de 134 habitaciones. En 2001 invirtieron para transformarlo en el primer “All Inclusive” de 5 estrellas del país, renombrándolo Los Pinos Resort & Spa Termal. La modernización de las instalaciones y la ampliación de la oferta deportiva les permitió reorientar su público desde un turista exclusivamente termal de avanzada edad, a turismo joven y familiar.

Además de Termas del Río Hondo, tiene presencia fuerte en Ushuaia (2 hoteles) y El Calafate (5 hoteles, de los cuales de 2 son propietarios y en 3 gerencian para terceros), y también en San Carlos de Bariloche, Puerto Madryn, y Mar de las Pampas.

La empresa no suele invertir en construcciones *greenfield*, sino que adquiere hoteles ya existentes e invierte en su modernización y mejora edilicia, ampliación y/o adaptación a determinados segmentos de turistas (en general de perfil más premium), encargándose de su gerenciamiento. También gerencia y opera hoteles de propiedad de terceros bajo diferentes modelos.

Según informa en su sitio, las actividades de la empresa incluyen:

- Identificación y evaluación de oportunidades de negocios.
- Financiamiento de proyectos y armado de grupos de inversión
- Desarrollo de proyectos integrales
- Adquisición y alquiler de hoteles
- Reposicionamiento, remodelación y puesta en valor de hoteles existentes
- Resguardo de hoteles con identidad e historia
- Gerenciamiento y operación de hoteles de terceros mediante tres modelos:
 - Gerenciamiento: Tremun Hoteles asume la dirección y gestión completa del hotel recibiendo por sus servicios un fee variable relacionado con la facturación y la rentabilidad del establecimiento.
 - Alquiler tradicional: el propietario cede en locación el hotel a Tremun Hoteles, recibiendo un precio por la locación que es independiente del nivel de actividad del establecimiento. Tremun Hoteles explota en forma directa el hotel.
 - Alquiler de renta variable: el propietario cede en locación el hotel a Tremun Hoteles, recibiendo un precio por la locación que se compone de una suma fija y otra variable relacionada con el nivel de actividad del establecimiento. Tremun Hoteles explota en forma directa el hotel.

- **Grupo Amérián Hoteles**

La cadena Amérián Hoteles fue fundada por Martín Amengual, reconocido empresario e ingeniero civil con antecedentes en el sector de la construcción, liderando la constructora y desarrolladora cordobesa REGAM, y ex Titular de la Fundación Mediterránea en Córdoba. En 1992 incursionó en el negocio hotelero, fundando el primer hotel 4 estrellas de la Ciudad de Córdoba.

Cuenta con una oferta de 23 hoteles (6 gerenciados y 17 franquiciados) con un total de 1.800 habitaciones en 20 destinos del país. Es la primera cadena argentina de hoteles, con 30 años de experiencia en el mercado hotelero y la mayor presencia en el interior del país con hoteles en el Norte (Tucumán, Salta, Catamarca. Santiago del Estero); Cuyo (Mendoza); Litoral (Chaco y Misiones); Sur (Neuquén y Santa Cruz) y Centro (Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires). También franquicia un hotel en Montevideo, Uruguay.

A diferencia de Grupo Tremun, que se enfoca fundamentalmente en hoteles 4 y 5 estrellas, opera y franquicia hoteles de distintas categorías, con diferenciación de marcas: “Gran Amérián” (5*) “Amérián Hoteles” (4*), “Mérit by Amérián” (3*), “Ítem” (2*) y “Singular Collection by Amérián” (boutique).

En cuanto a turismo termal, opera en Termas de Río Hondo el Amérián Hotel Casino Carlos V, de 5 estrellas y 151 habitaciones, que cuenta con el Spa Termal más grande y completo de la Argentina -según promociona la empresa- con un área *wellness* y de circuitos termales de 1.740 m2.

En relación a su estrategia, plantean su visión de “abrir un Amérián [4 ó 5 estrellas], un Mérit [3 estrellas] o un Ítem [2 estrellas] en cada ciudad importante del país, haciendo extensivo a países limítrofes y países latinoamericanos”. Hasta el momento, el Grupo no opera ni franquicia ningún establecimiento en la provincia de Entre Ríos, lo que podría presentar una oportunidad.

Sus modelos de negocios incluyen las siguientes opciones:

- Franquicias: el propietario del hotel paga un fee de licencia de la marca que corresponda (Amérián, Mérit, Ítem).
- Gerenciamiento: lo anterior, más una tarifa de gestión para que Amérián se encargue íntegramente del establecimiento.
- Alquiler: el propietario alquila el hotel a Amérián para que lo opere íntegramente, y se desentiende de las gestiones diarias del establecimiento.

En materia de sustentabilidad social y ambiental, la empresa destaca que impulsa desde 2016 la implementación de un sistema de gestión sustentable, y ha logrado certificar a varios de sus hoteles con la ecoetiqueta (categorías Oro, Plata y Bronce) del programa de “Hoteles más Verdes”, así como la certificación internacional de la Rainforest Alliance para el caso del Amérián Portal del Iguazú Hotel.

Actualmente, la empresa está ejecutando inversiones por Ar\$ 2.500 millones para la modernización y sustentabilidad de sus hoteles más tradicionales en las ciudades de Córdoba y Buenos Aires²⁶.

- **Grupo Hotelero Albamonte (GHA)**

El grupo es presidido por el empresario argentino Alberto Gustavo Albamonte, y opera desde hace 25 años en el país (también en Paraguay y Chile) en asociación estratégica con las marcas Howard Johnson y Days Inn, constituyendo la cadena hotelera más grande del país.

²⁶ <https://comercioyjusticia.info/negocios/amerian-invierte-2500-millones-mas-en-remodelaciones-de-sus-propiedades/>

En cuanto a turismo termal, en 2018 invirtió US\$ 7,6 millones en la construcción de un hotel de 5 estrellas de 76 habitaciones dentro del Parque Termal de Dolores, sobre un terreno concesionado por la Municipalidad²⁷.

Actualmente, de los 38 hoteles que tiene activos en el país, 27 están ubicados entre CABA, Buenos Aires y Córdoba, con menor presencia en el Litoral (en Entre Ríos, sólo en Paraná). No obstante, según publica en su sitio web²⁸, cuenta a 2025 con 5 proyectos hoteleros con contrato firmado para su construcción en Entre Ríos (en Paraná, Federación, Colón, Concepción del Uruguay y Victoria), y contaría con un proyecto en pipeline para Concordia, para el que CODESAL podría eventualmente competir como opción de radicación.

2. Campings y alojamientos alternativos

Como fuera señalado anteriormente, en virtud de capitalizar el potencial turístico y ampliar las oportunidades de ingresos para el complejo, es clave el desarrollo de una oferta de alojamiento diversificada dentro del predio. Además de la puesta en funcionamiento del Hotel Ayuí, esto debe incluir la mejora de infraestructura en los campings existentes y también la evaluación de otras opciones para distintos segmentos de turistas como cabañas, glampings o dormis, por citar algunos ejemplos.

a. Campings

En cuanto a los campings, los radicados sobre el corredor del Río Uruguay son en su mayoría administrados por Municipios o Asociaciones Civiles sin fines de lucro, como clubes, asociaciones deportivas o gremiales, entre otras. El flujo de ingresos de los clubes y asociaciones civiles probablemente sea insuficiente para financiar por cuenta propia mejoras significativas en las infraestructuras de los campings y balnearios, y pueda requerirse de un co-financiamiento desde el sector público u otras fuentes.

Sólo en Gualeguaychú, que presenta una mayor escala de visitantes de Sol y Playa, existen emprendimientos privados con fines de lucro en campings-balnearios, como el Ñandubaysal, propiedad del empresario local Carlos Sánchez Álzaga, y el Solar del Este, de Edgardo Moreyra.

²⁷

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/dolores-suma-complejo-hoteler-s-parque-termal#:~:text=Para%20la%20realizaci%C3%B3n%20de%20este,m%C3%A1s%20hoteles%20en%20nuestro%20pa%C3%ADs>

²⁸ Sitio oficial de Howard Johnson en Argentina: <https://www.hjargentina.com/pdf/brochure.pdf>

b. Bungalós y Eco-Módulos: el caso de Villa Elisa

Una localidad que tiene bien desarrollada la variedad de oferta de alojamiento en torno a las termas es Villa Elisa, permitiéndole abarcar diferentes tipos de público y cuenta dentro de su Complejo Termal con un hotel 4* y uno 2*, 102 bungalós, 14 EcoMódulos y un camping de 50 parcelas con infraestructura para aparcamiento de motorhomes.

Los EcoMódulos son contenedores de 30 m², adquiridos del descarte de empresas marítimas, reciclados adaptados para funcionar como alojamiento por una empresa local. Las ventajas de costos, la estructura modular y los tiempos cortos para la fabricación e instalación permiten invertir en etapas acompañando el comportamiento de la demanda, lo que facilita el financiamiento de nuevas unidades a partir de la renta generada por los propios módulos.

Estos contenedores-habitación contribuyen además a la economía circular e incorporan parámetros de sustentabilidad y eficiencia energética, lo que facilita la obtención de financiamiento concesional. Por ejemplo, calientan el agua mediante calefones solares, que fueron financiados por el Fondo Multisectorial Salto Grande (financiamiento BID).

Las inversiones son realizadas por Termas de Villa Elisa S.A. para alquiler al público general. Como ya señalamos, el Complejo Termal de Villa Elisa es propiedad de una Sociedad Anónima compuesta por más de 100 inversores, siendo la mayoría vecinos de la ciudad, e incluyendo una participación accionaria del Municipio y de una Asociación Civil local.

c. Glampings

Una tendencia en expansión en Argentina y el mundo, especialmente a partir de la pandemia, es el alojamiento en *glampings*, que permiten disfrutar de experiencias de pernocte en entornos de naturaleza, pero conservando cierto grado de confort. En 2023, se comercializaron a nivel nacional unos 2.000 domos.

En CODESAL no existe actualmente esta opción de alojamiento y hay muy pocos en el corredor del Río Uruguay, lo que podría presentar una oportunidad.

El costo de inversión aproximado se encuentra entre US\$ 5.000 y 10.000 por unidad, lo que implica -para un complejo de 5 unidades, una inversión de US\$ 25.000 a 50.000, contando el equipamiento e instalaciones. La inversión y operación

de los mismos se encuentra al alcance tanto de los propios prestadores de campings (clubes, asociaciones gremiales, etc.) o de cualquier jugador independiente local que desee invertir, siempre y cuando existan instrumentos de financiamiento disponibles.

3. Servicios especializados y lodge de pesca deportiva

Otra de las oportunidades identificadas se relaciona con la pesca deportiva. El Lago Salto Grande es un sitio con condiciones naturales y generadas por la represa muy atractivas para turistas tanto nacionales como internacionales vinculados a la pesca deportiva. Esto incluye turistas-pescadores extranjeros de alto poder adquisitivo, que llegan en busca de las buenas condiciones de pesca de dorados de gran porte. No obstante, se detectan debilidades en las infraestructuras disponibles, equipamientos y prestaciones que limitan el potencial de atracción y aprovechamiento turístico de este potencial en CODESAL.

En este sentido, existiría potencialidad para ampliar y mejorar la provisión de infraestructuras, de equipamientos y servicios especializados para el desarrollo de la pesca deportiva en el lago, incluyendo un público general y la atracción de turistas internacionales de segmento premium, mediante la atracción de emprendimientos privados. Estas oportunidades podrían implicar la ampliación y/o adecuación de infraestructuras existentes -como, por ejemplo, el Hotel Ayuí- o bien la construcción de nuevas infraestructuras, entre otras acciones.

Actualmente, existen en el predio de CODESAL dos principales infraestructuras de alojamiento especializado: el Camping de Pesca La Tortuga Alegre (Área Sur), que es un punto de referencia para pescadores, ofreciendo facilidades para la pesca tanto de costa como embarcada; y La Zona Fishing Lodge, que ofrece una opción de pesca deportiva de alta gama y de reconocimiento internacional. Su enfoque en la pesca de dorados de gran porte y la calidad de sus servicios lo posicionan como un destino exclusivo dentro del segmento, diferenciándolo de otras ofertas más accesibles pero menos especializadas. Asimismo, entre los guías de pesca que trabajan a nivel local se encuentran Pablo Fleureau (Buscando Pique) y Guillermo Benítez (no exhaustivo).

En este marco, se procura delinear el perfil emprendedor buscado a partir del análisis de algunos casos testigo (a modo orientativo, no exhaustivo) de prestadores de servicios especializados y de alojamiento para pesca deportiva de clase mundial, con particular énfasis en pesca de dorado con mosca. El Cuadro 2 sintetiza algunos ejemplos destacados sobre el Río Paraná y en la Patagonia.

El perfil estilizado de prestador es un guía o aficionado a la pesca deportiva de amplia experiencia, que emprende en la provisión de servicios especializados. Luego se expande invirtiendo en un Lodge, probablemente con capital propio, como complemento para integrar a su servicio de pesca de alta gama y mejorar la experiencia del cliente. En ocasiones de distintos pescadores-emprendedores que se asocian para compartir las inversiones o ampliar o complementar sus servicios y alcance geográfico²⁹.

Se trata por lo general de micro y pequeñas empresas, de hasta 10 empleados, donde los dueños gerencian el negocio y a la vez continúan prestando personalmente el servicio de guías de pesca, buscando capitalizar su amplia experiencia en la actividad, su conocimiento de la zona y garantizar un servicio de calidad y personalizado, en ocasiones con apoyo de otros guías experimentados en función de la demanda. La nómina se completa con los encargados del alojamiento y gastronomía, incluyendo un chef de categoría. En cuanto a lo comercial, el negocio trabaja en base a representaciones en el exterior, como agencias de turismo especializado, clubes de pesca, representantes y “embajadores” comerciales, etc³⁰.

Los principales factores de atracción son la disponibilidad de peces -que es muy favorable en el Lago Salto Grande- y el entorno natural, las condiciones del acceso al lugar para optimizar el tiempo de pesca, la calidad del servicio de guía y el equipamiento, y la experiencia del cliente en términos de confort del alojamiento (sin demandar necesariamente lujo) y su propuesta gastronómica.

Estos emprendedores, si bien presentan un arraigo territorial a sus zonas de pesca que es parte de su valor agregado, en algunos casos se encuentran abiertos a desarrollar nuevas zonas de pesca con potencialidad, por su cuenta o mediante asociaciones, permitiendo ofrecer nuevas locaciones y experiencias a sus clientes para próximos viajes³¹. Por ejemplo, SET Flying Fishing ofrece servicios en Alto Paraná y Patagonia Norte y el emprendedor Luciano Alba cuenta con servicios en el Delta del Paraná y en Patagonia Sur. Carlos López Casanello, en tanto, fue co-propietario de La Zona Fishing Lodge y luego se mudó a Santa Cruz para abrir un nuevo negocio.

²⁹ En el caso de SET Fly Fishing, sus socios-gerentes Marcelo Callegaris, Gustavo Hiebaum y Andrés Martínez eran aficionados a la pesca que crearon sus empresas de servicios y Lodges en Alto Paraná, por un lado, y Patagonia Norte, por otro. Luego se fusionaron y complementaron. Hoy cuentan con 6 lodges en Alto Paraná y Esteros del Iberá (dorado) y en la Patagonia.

³⁰ Por ejemplo, en el caso de SET Flying Fishing, cuentan con cuatro responsables de ventas en Estados Unidos y dos “embajadores” en EE.UU. y Canadá que buscan potenciales clientes y los ayudan a planificar sus viajes de pesca a la Argentina.

³¹ Según destaca SET Flying Fishing en su sitio web, “la empresa trabaja continuamente en la búsqueda de destinos exclusivos en todo el país, para así mantener la satisfacción de los clientes”.

Los alojamientos son relativamente pequeños, de tipo boutique, con alrededor de 5 habitaciones para hasta 10 personas.

En particular, un modelo que se adecuaría a las condiciones del Hotel Ayuí es el de La Regina Lodge & Apart Hotel, que dispone de 49 habitaciones (vs. las 41 actuales del Ayuí) y ofrece prestaciones tanto para los pescadores como para sus familias, con piscina, espacio de juegos para niños, paseos en kayak, restaurante, entre otras.

En algunos casos, también se ofrece la opción de “campamentos de lujo”, que permite pasar noche inmerso en la zona de pesca, disfrutando del entorno natural y maximizando el tiempo de pesca, sin perder cierto confort y con una buena experiencia gastronómica³².

4. Proveedurías, Cantinas y Restaurantes

En los servicios de comidas y bebidas predominan los emprendimientos registrados como personas físicas (especialmente monotributistas), mientras que entre los operadores turísticos hay una proporción levemente mayor de personas jurídicas.

Tabla 42. Rubro “Servicios de Comidas y Bebidas” en la Provincia de Entre Ríos.
Tamaño promedio de empresas según trabajadores registrados (incl. no empleadoras)

Localidad	# Empleos registrados	# Establecimientos	Empleo promedio por establecimiento
Concordia	259	99	2,62
Colón	170	75	2,27
Federación	157	60	2,62
Guaquaychú	229	79	2,90
Concepción del Uruguay	241	76	3,17
Resto Entre Ríos	1.155	387	2,98
Total Entre Ríos	2.211	776	2,85

Fuente: elaboración propia con base en datos del Sistema Integrado Previsional Argentino.

5. Ecoturismo y turismo aventura

³² <https://setflyfishing.com/es/campamentos-de-lujo/>

Otro de los rubros donde se ha identificado que existe potencialidad para la proliferación de nuevas prestaciones turísticas es en lo relativo al ecoturismo y turismo aventura.

En este rubro, el perfil de prestadores son predominantemente cuentapropistas sin empleados registrados y micro y pequeños emprendedores del ámbito local con fuerte arraigo territorial que, con cierta experiencia en la práctica de la actividad y/o como guías u operadores turísticos, encaran un proyecto de tipo personal, familiar o con algún socio, con relativamente bajo requerimiento de capital inicial. Los servicios son prestados por los propios dueños de las empresas, siendo el factor de competitividad la calidad de la experiencia ofrecida al visitante y el relacionamiento interpersonal. La gestión suele manejarse de manera relativamente informal.

En el área de CODESAL, existen algunos emprendimientos activos de este tipo como Ayuí Aventura (parque aéreo, kayak y otros) y el catamarán “Santísima Trinidad”, desarrollados por guías turísticos que acercaron su propuesta a la Dirección de CODESAL y trabajan con un pequeño grupo de colaboradores.

A nivel estadístico, para el total de la provincia de Entre Ríos, se verifica que las empresas registradas en estos sectores son fundamentalmente emprendimientos personales, micro y pequeñas empresas, con un tamaño promedio (entre las empleadoras) de unos 5,7 empleados registrados por firma, aunque con elevada informalidad. Un 60% se constituye como sociedad (persona jurídica) mientras que el 40% restante tributa como persona física.

Los requerimientos de capital por lo general son abordables por estos pequeños prestadores. Tomando como referencia ilustrativa el proyecto de Ayuí Aventura, un circuito de arborismo y tirolesa implica una inversión en equipamiento de unos US\$ 30.000, mientras que el desarrollo de un conjunto de actividades acuáticas puede implicar una inversión de unos US\$ 25.000 en equipamientos³³.

La radicación de este tipo de inversiones puede ser convocada y promovida por CODESAL mediante acciones como:

- Facilitar el acceso al financiamiento, considerando que el costo transaccional y las fallas de información asimétrica suelen limitar la oferta de crédito bancario a estos emprendedores y pequeñas empresas;

³³ Considerando el proyecto de kayak + bicifloat + paseo en “inflable” + parque acuático flotante.

- Proveer las infraestructuras públicas habilitantes para los servicios turísticos (ej. puertos náuticos, senderos, baños públicos, etc.);
- Fomentar un flujo de turistas más amplio y continuo;
- Organizar y coordinar la estructuración de la oferta turística para propiciar complementariedades y sinergias entre los emprendimientos privados.

iv.v. Análisis de competitividad tributaria para las inversiones en turismo

1. Incentivos tributarios a las inversiones en turismo a nivel nacional

El marco de incentivos específicos para el Sector Turismo a nivel nacional en la Argentina sufrió importantes modificaciones a partir del cambio de Administración de diciembre de 2023.

La medida más relevante en cuanto a promoción de inversiones a nivel nacional ha sido el Régimen de Incentivo a Grandes Inversiones – RIGI (Ley 27.742). Pero, si bien incluye explícitamente al Turismo entre los sectores elegibles, apunta a escalas de inversiones muy superiores a las relevantes para el proyecto de reposicionamiento y desarrollo inversor de CODESAL, con un piso de US\$ 200 millones.

Con este antecedente, el Gobierno Nacional trabajó -junto con la Unión Industrial Argentina y otras entidades- en un Proyecto de Ley de promoción de inversiones de MiPyMEs (conocido como “Mini RIGI”). El proyecto fue anunciado en noviembre 2024 por el Secretario Coordinador de Producción de la Nación, pero a abril 2025 todavía no ha ingresado al Congreso Nacional, lo que genera dudas en el sector empresarial sobre su efectivo tratamiento y aprobación³⁴.

La normativa incluiría beneficios impositivos y devolución anticipada de IVA para inversiones que superen los u\$s150 mil en caso de las empresas micro; u\$s600 mil en las pequeñas; u\$s3,5 millones para las medianas del tramo 1; u\$s9 millones en las medianas del tramo 2; y u\$s30 millones para el resto. Las inversiones contempladas tendrían como beneficio la amortización acelerada de bienes para descuento del Impuesto a las Ganancias y la devolución anticipada de IVA, que tendrá una reducción de los plazos desde 6 a 3 meses. Además, el proyecto prevería la reducción de contribuciones patronales sobre empleos incrementales y un bono de crédito fiscal para empresas que tomen trabajadores del sector público nacional, provincial y municipal.

³⁴ <https://www.ambito.com/economia/uia-equilibrar-la-cancha-la-uia-pide-que-se-trate-el-mini-rigi-n6113242>

En cuanto a la promoción de inversiones de pequeños prestadores de turismo sostenible, los programas públicos de incentivos se han visto fuertemente limitados en el último año en el contexto de restricción fiscal:

- En agosto 2024, el Gobierno Nacional decidió cancelar el "Programa La Ruta Natural" (Préstamo BID 5521/OC-AR por US\$ 33 millones) cuyo objetivo era promover el turismo de naturaleza en Argentina. El programa, ejecutado a través del entonces Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, financiaría inversiones en obras de equipamiento turístico en siete rutas naturales priorizadas, entre las cuales se hallaba la Ruta del Litoral y de los Grandes Ríos. Las obras incluían el mejoramiento de senderos y nuevos trazados; ciclovías; puentes; miradores; refugios; áreas de camping, muelles, entre otros. Las obras se realizarían teniendo en cuenta criterios de adaptación y mitigación climática, y sostenibilidad, fomentando el uso de materiales constructivos ecológicos y energías renovables.
- Desde la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento, los programas de asistencia técnica a MiPyMEs, de apoyo a emprendimientos y a proyectos de desarrollo regional se han visto limitados, y existe la decisión política de no trabajar con instrumentos de Aportes No Reembolsables a empresas. Sí se mantienen algunos programas de apoyo a certificaciones de calidad para la exportación y de crédito fiscal para capacitaciones de personal por parte de MiPyMEs.
- No se han abierto nuevas convocatorias del Programa de Incentivo para Inversiones Turísticas de Pequeños Prestadores (InTur), destinado para prestadores de todas las actividades turísticas con hasta 50 empleados, priorizando el sector cultural y de naturaleza, con el objetivo de mejorar la oferta turística en todo el país y potenciar el desarrollo de las economías regionales. En cuanto al beneficio, el mismo consistía en Aportes No Reintegrables (ANR) de hasta 3 millones de pesos para los prestadores alcanzados que presentaran un proyecto de inversión y cumplieran con los requisitos de elegibilidad. El programa financiaba la adquisición de bienes de capital, mobiliarios, equipamiento y materiales para la adecuación, ambientación, ampliación o refacción de inmuebles que impliquen la generación y/o mejora de un servicio turístico.
- En cuanto a las inversiones públicas, existiría la voluntad política del Gobierno Nacional de dar continuidad al Programa "50 destinos" mediante la iniciativa "Destinos Argentinos", orientada a inversiones en infraestructura y equipamiento turístico (ej. unidades de servicios al visitante, instalaciones,

equipamientos, señalética y cartelería, energías renovables, conectividad digital, etc.) para la puesta en valor de atractivos y destinos turísticos en todo el país, ofreciendo recursos concursables a las provincias. Ello se enmarcaría en el Programa Nacional de Inversiones Turísticas, que estaba destinado a financiar proyectos e inversiones de interés turístico nacional. Sin embargo, a través del Decreto PEN 216/2025, que modifica a la Ley Nacional de Turismo, el programa fue disuelto.

En resumen, tal como explicitan desde la propia Secretaría de Turismo y Deportes, el Gobierno Nacional tomará para el sector un rol más enfocado en la coordinación de actores del ecosistema, la desregulación de trabas burocráticas al desarrollo turístico y la promoción de la marca país en el exterior, relegando las acciones promocionales que impliquen inversiones en obra pública o transferencias de recursos y costo fiscal para el Estado Nacional, políticas que recaerán sobre los gobiernos provinciales.

2. Carga tributaria e incentivos a las inversiones en Turismo a nivel provincial

a. Situación tributaria provincial en perspectiva comparada

A efectos de comparar la presión fiscal de las provincias sobre el sector productivo, es clave analizar la carga en materia de Impuesto a los Ingresos Brutos, tributo que representa en promedio el 82,5% de la recaudación tributaria propia de las provincias argentinas³⁵.

La provincia de Entre Ríos presenta una carga fiscal relativamente menor en este impuesto, representando el 75% de su recaudación tributaria (2024). En los rubros más directamente vinculados al Sector Turístico, las alícuotas del gravamen son relativamente competitivas, ubicándose en el 3,0% del valor de ventas brutas en hotelería y restaurantes, 2,0% en transporte automotor interurbano de pasajeros y, mientras que se elevan al 5,0% en espectáculos y salones de baile. Para la actividad de construcción, en tanto, las alícuotas son bastante uniformes entre todas las provincias, incluyendo Entre Ríos.

Estas alícuotas la ubican entre las provincias de menor gravamen, junto a Corrientes (competidora en turismo naturaleza y de pesca deportiva), Santiago del Estero (competidora en turismo termal) y Formosa. En contraste, otras provincias

³⁵

<https://www.infobae.com/economia/2025/02/23/frente-de-batalla-para-reducir-el-costo-argentino-el-impuesto-a-los-ingresos-brutos-explica-el-825-de-la-recaudacion-de-las-provincias/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20un%20an%C3%A1lisis,de%20Ingresos%20Brutos%20que%20otras.>

del Litoral como Santa Fe y Misiones, y Buenos Aires (la principal receptora de turismo del país y que también compite en turismo termal) alcanzan una alícuota del 50% superior (4,5%), que en el caso de Buenos Aires se reduce para micro y pequeñas empresas.

Los impuestos que siguen en orden de relevancia en la provincia de Entre Ríos son el Impuesto Inmobiliario, Automotores y Sellos, que representan el 9%, 7% y 6% de la recaudación provincial respectivamente.

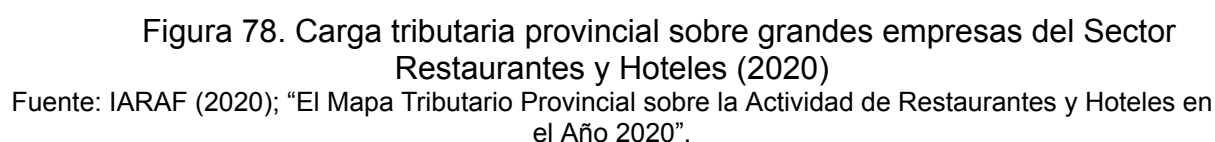
Tabla 43. Alícuota de Impuestos a los Ingresos Brutos en actividades relacionadas con el Turismo por provincia

Jurisdicción \ Sector	Alojamiento	Restaurantes y cantinas sin espectáculo	Espectáculos teatrales y musicales	Salones de baile, discotecas y similares	Construcción, reforma y reparación de edificios no residenciales	Limpieza general de edificios	Transporte automotor interurbano regular de pasajeros, excepto transporte internacional
Corrientes	2,90%	2,90%	2,90%	11,50%	2,50%	2,90%	2,00%
Entre Ríos	3,00%	3,00%	5,00%	5,00%	2,50%	5,00%	2,00%
Formosa	3,00%	3,00%	3,00%	15,00%	2,50%	3,00%	2,00%
Santiago del Estero	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	2,50%	3,00%	2,00%
Jujuy	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	2,50%	3,50%	2,00%
San Juan	3,60%	3,60%	3,60%	12,00%	3,00%	3,60%	1,00%
La Pampa	3,90%	3,90%	3,90%	9,75%	3,00%	3,90%	3,00%
CABA	3,0%-4,5% ³⁶	3,0%-4,5%	5,00%	5,00%	2,50%	5,00%	1,50%
Buenos Aires	3,5%-4,5% ³⁷	3,5%-4,5%	4,50%	4,50%	1,50%	4,50%	1,50%
Catamarca	4,00%	4,00%	4,80%	11,20%	2,50%	4,00%	2,00%
Córdoba	4,00%	4,00%	5,50%	12,00%	2,50%	5,50%	2,00%
La Rioja	4,00%	4,00%	2,50%	5,00%	2,50%	4,00%	2,00%
Mendoza	4,00%	4,00%	5,00%	5,00%	2,50%	5,00%	2,75%
Neuquén	4,00%	4,00%	5,00%	5,00%	2,50%	5,00%	0,00%
Río Negro	4,00%	4,00%	5,00%	5,00%	2,00%	5,00%	1,00%
San Luis	4,20%	4,20%	4,20%	8,40%	3,50%	4,20%	4,20%
Chubut	4,50%	4,50%	5,00%	5,00%	2,50%	4,00%	2,00%
Misiones	4,50%	4,50%	4,75%	11,00%	2,50%	5,00%	2,00%
Salta	4,50%	4,50%	3,60%	15,00%	2,50%	3,60%	2,00%
Santa Cruz	4,50%	4,50%	3,60%	15,00%	2,50%	3,60%	2,00%
Santa Fe	4,50%	4,50%	5,00%	5,00%	2,00%	5,00%	1,50%
Tierra del Fuego, A e IAS	4,50%	4,50%	4,50%	7,50%	2,50%	4,50%	2,00%
Tucumán	4,50%	4,50%	5,00%	10,00%	2,50%	5,00%	2,00%
Chaco	6,60%	3,85%	3,85%	16,50%	2,75%	3,85%	3,85%

Fuente: elaboración propia con base al Monitor Tributario Provincial (2022), elaborado por la Subsecretaría de Coordinación Fiscal Provincial de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía de la Nación; actualizado a partir de las normativas provinciales.

³⁶ 3,0% para empresas con facturación menor o igual a Ar\$ 712,6 millones (precios de 2024); 4,5% para las de facturación superior.

³⁷ 3,5% para facturación bruta anual en 2023 h/ Ar\$9,55 millones; 4,0% p/ fact. (Ar\$ 9,55 a 573.22 millones); 4,5% p/ fact. + Ar\$ 573.22 millones).



Beneficios tributarios: se contemplan los siguientes:

- **Ingresos Brutos:** por los ingresos provenientes de la comercialización de la actividad industrial vinculada al proyecto. El alcance de la exención depende del tipo de proyecto:
 - Exención del 100% para establecimientos nuevos sobre toda su base imponible;
 - Exención del 100% para establecimientos existentes reactivados por MiPyMEs sobre toda su base imponible;
 - Exención del 100% para establecimientos existentes reactivados por grandes empresas sobre la producción incremental;
- **Inmobiliario:** exención del 100% para establecimientos nuevos o existentes. Los inmuebles deben estar afectados a la actividad promovida y ser de titularidad de los beneficiarios. En los casos de ampliación de plantas existentes el alcance de la exención será sobre la base del avalúo de mejoras de las partidas inmobiliarias involucradas en la ampliación.
- **Sellos:** exención del 100% sobre los actos, contratos y operaciones vinculados a la construcción o montaje de las instalaciones industriales y relacionadas con el alta, desarrollo e incremento de plantas productivas.
- **Automotor:** exención del 100% cuando los vehículos sean de titularidad de los beneficiarios de la presente ley y se encuentren afectados en forma exclusiva a la actividad industrial.
- **Tasas retributivas de servicios** (provinciales): exención del 100% sobre los trámites administrativos relacionados con la puesta en marcha del proyecto³⁹.

Además, se excluye a los beneficiarios del Régimen como agentes de retención y percepción de impuestos provinciales, reduciendo costos financieros.

Desarrollo de proveedores locales: para empresas proveedoras domiciliadas en Entre Ríos, certificado de crédito fiscal por monto equivalente al que les corresponda tributar a nivel provincial por las operaciones que realicen con los beneficiarios del régimen, transferible, para ser utilizado en los procesos licitatorios de la provincia o bien en el pago de tasas retributivas de servicios durante los 3 años calendario siguientes.

Otros beneficios:

- Acceso prioritario a las garantías del Fondo de Garantías Entre Ríos (FOGAER).

³⁹ Por ejemplo, la tasa de constitución y tasa de inscripción de sociedades, las correspondientes por inscripción en la Secretaría de Trabajo y en el Instituto de Control Bromatológico y cualquier otra tramitación requerida a tal fin.

- Prioridad en las contrataciones del Estado.
- Acompañamiento en la capacitación de personal.
- Bonificación en la tasa de préstamos, en líneas de crédito que promueva el Gobierno provincial con destino a los sectores productivos.

Análisis comparativo con otras provincias

A continuación, los incentivos a las inversiones descriptos arriba para la provincia de Entre Ríos se analizan en perspectiva comparada respecto a los vigentes en otras 9 provincias argentinas y en Uruguay, a efectos de comprender la situación competitiva de CODESAL en materia de beneficios de jurisdicción provincial. Los criterios de selección fueron los siguientes: (i) las 8 provincias con mayor cantidad de turistas nacionales e internacionales recibidos anualmente, además de Entre Ríos; (ii) se añade a Santiago del Estero (13º) por ser el principal destino de turismo termal del país; (iii) se incorpora un análisis de la vecina localidad de Salto, Uruguay, ubicada en la otra orilla del embalse.

Los resultados se presentan abajo en la Tabla 44.

Se observa que prácticamente todas las provincias analizadas -con excepción de Misiones- cuentan con algún régimen de incentivos a las inversiones en territorio provincial. Algunas provincias cuentan con regímenes específicos para el sector turístico (Mendoza, CABA, Chubut, Córdoba), mientras que en otras se incorpora explícitamente al turismo como sector elegible en el marco de Regímenes de Promoción de Inversiones más amplios. Casi la mitad de las provincias analizadas han actualizado sus marcos normativos para la promoción del turismo durante las nuevas gestiones de 2024.

Las normativas contemplan medidas principalmente de carácter tributario, además de otros incentivos. Los incentivos más frecuentes y relevantes establecen exenciones, desgravaciones y/o crédito fiscal sobre los impuestos provinciales más relevantes: el impuesto a los ingresos brutos sobre las ventas originadas en el proyecto promocionado, el impuesto inmobiliario sobre el dominio donde se desarrolla el proyecto y el impuesto de sellos sobre los actos de constitución de la sociedad y otros actos administrativos directamente asociados al proyecto. La magnitud de los beneficios está por lo general ligada al monto invertido, a si es inversión *greenfield* o ampliación de un establecimiento existente, y a otras variables de interés público, como la generación de empleo en la provincia, de exportaciones y otras.

Cabe destacar que el acceso a estos beneficios no es automático, sino que el promotor del emprendimiento debe postular su proyecto de inversión ante la Autoridad de Aplicación, para su evaluación y eventual aprobación. Esta Autoridad suele decidir o dictaminar a su vez sobre la cuantía de los beneficios a otorgar, dentro de los parámetros máximos habilitados por la Ley, en función de determinados criterios alineados a los objetivos de la política de desarrollo provincial.

En cuanto al alcance geográfico, en la mayoría de las provincias los incentivos alcanzan a todo el territorio provincial, mientras que en algunos casos se focalizan en zonas específicas prioritarias por su potencial de desarrollo inexplorado (Mendoza) o prevén diferentes escalas de incentivos según zonas prioritarias y/o rezagadas en su desarrollo (Córdoba, Buenos Aires, CABA, Salta).

El Régimen de Entre Ríos aparece entre los más potentes, junto con Santiago del Estero, Corrientes, Chubut y las áreas prioritarias de Córdoba, que ofrecen desgravaciones de hasta el 100% por hasta 10 a 15 años.

La provincia de Buenos Aires, en tanto, creó su propio "RIGI" provincial en 2024, para inversiones desde US\$ 5 millones, incluyendo al Sector Turismo. No obstante, la potencia de sus incentivos es menor a la de otras provincias: la carga promocional de ingresos brutos para empresas de turismo incorporadas al régimen provincial (reducidas en 30% a 60%) equipara a la alícuota general de Entre Ríos, y los beneficios se extienden por apenas 5 años, inferior al plazo de recupero de un proyecto relevante de inversión en el sector. Sin perjuicio de ello, la mayor cercanía a los principales centros urbanos emisores de turistas constituyen un factor de atracción de inversiones.

Santiago del Estero tiene como particularidad que autoriza al Poder Ejecutivo a otorgar reintegros de hasta el 30% de los montos de inversión, a efectuar durante los primeros 5 años de actividad del proyecto, condicionado variables como el nivel de empleo, uso de mano de obra y proveedores locales, valor agregado en exportación, etc. Éste es un incentivo potente, que no se ha detectado en otras provincias. CABA y Salta, en tanto, devuelven un porcentaje de la inversión, pero como crédito fiscal y con un plazo límite para utilizarlo.

Misiones, en contraste, siendo un destino consolidado a nivel internacional, no ofrece actualmente incentivos fiscales a las inversiones en la provincia e impone una alícuota de ingresos brutos de las más altas (4,5%).

En cuanto a otros impuestos provinciales, como el Impuesto Inmobiliario y el Impuesto de Sellos, la mayoría de las provincias otorgan exenciones de hasta el 100% durante el plazo de recupero de la inversión o por hasta 10 años. En el caso particular de Entre Ríos, además de los beneficios a las inversiones, la Ley de Alivio Fiscal (Ley 11.087) otorga una reducción de la carga impositiva para la actividad hotelera de la provincia ya existente debidamente homologada, en escalas que van en función de su dotación de personal.

Otro incentivo que otorgan la mayoría de los regímenes analizados es la estabilidad fiscal, que implica que el proyecto no será gravado por impuestos creados o incrementados con posterioridad a su aprobación. Dado el aumento de la presión tributaria en las provincias de las últimas décadas⁴⁰, esta política brinda un marco de certidumbre a las inversiones con largo plazo de recupero. Entre Ríos -al igual que CABA y Córdoba- no ha incorporado este beneficio en su actualización normativa.

Los beneficios evidentemente alcanzan aquellos tributos y potestades de jurisdicción provincial. No obstante, tanto Entre Ríos como otras provincias suelen invitar a los Municipios a adherir a la norma y sumar beneficios a nivel municipal (Sección 2.4).

Además de los incentivos tributarios, aparecen en las normativas otros tipos de incentivos a la radicación de empresas. En algunos casos autorizan al poder ejecutivo a otorgar subsidios y créditos blandos a los proyectos promovidos, o bien a gestionar terrenos y activos provinciales de manera preferencial para viabilizar la ejecución de los proyectos, brindan prioridad en compras públicas provinciales, y otros beneficios como asistencia técnica o acompañamiento en tramitaciones y permisos provinciales, nacionales y municipales para garantizar agilidad administrativa.

En el caso de Entre Ríos, la normativa autoriza el otorgamiento de créditos a tasa subsidiada (ej. a través del Banco de la Provincia de Entre Ríos) y un acceso prioritario a las garantías del FOGAER, además de prioridad en las compras públicas provinciales ante condiciones de igualdad de oferta y una ventanilla única y “fast track” para la gestión de trámites provinciales.

En el caso particular de Santiago del Estero, se establece que el Gobierno podrá otorgar un reintegro de hasta el 50% o crédito fiscal a los efectos del pago de

⁴⁰ Según el Consejo Empresario de Entre Ríos, la presión tributaria provincial aumentó un 75% entre 2011 y 2020, del 4,1% al 7,1% del PBG. Recuperado de: <https://www.ceer.org/la-presion-tributaria-provincial-de-entre-rios-aumento-un-75-en-la-ultima-decada/>

futuros impuestos por las inversiones realizados por el sector privado en concepto de bienes públicos o que generan marcadas externalidades positivas para otros actores de la región, tales como caminos, redes eléctricas, provisión de agua, desagües y otras obras de infraestructura que realicen las empresas vinculadas con el proyecto. Este *matching grant* debería -en teoría- apalancar mayores recursos de inversión privada en infraestructuras complementarias a los proyectos turísticos, mejorando el direccionamiento de estas inversiones en función de la demanda revelada y atenuando el costo fiscal de las obras requeridas.

En resumen, el Régimen de Promoción de Entre Ríos, que se suma a una carga general de ingresos brutos sobre el sector relativamente baja, mejora el posicionamiento competitivo para los proyectos de inversión en la provincia.

Tabla 44. Regímenes de Incentivos a las Inversiones sobre el Sector Turístico. Provincias seleccionadas

	Entre Ríos	Corrientes	Santiago del Estero
Régimen / Marco Normativo	Régimen para Incentivo a Nuevas Inversiones - RINI (Ley 11.162/2024, que amplía Ley 11.071)	Régimen de Promoción de Inversiones (Ley N° 5.470 / 2022)	Sistema Provincial de Promoción y Desarrollo Industrial (Ley N° 6.750)
Proyectos elegibles	Suma al Régimen Provincial de Promoción y Desarrollo Industrial las actividades turísticas, actividades culturales y actividades que promuevan procesos productivos de economía circular y/o que promuevan la neutralidad de la huella de carbono.	Para varios sectores, incluyendo Turismo. Nuevos emprendimientos o ampliación de los existentes vinculados a los sectores turístico, recreación y esparcimiento, además de agropecuario, agroindustrial e industrial.	Proyectos de infraestructura turística (entre otros sectores)
Área de Promoción	Todo el territorio provincial.	Todo el territorio provincial.	Todo el territorio provincial, siendo de interés turístico aquellos lugares ubicados en los Departamentos de Río Hondo, Guasayán, Ojo de Agua, Choya, Rivadavia y Copos.
Plazo de beneficios	15 años + 5	10 años	h/ 10 años + 5
Ingresos Brutos sobre la actividad	-Exención del 100% para: -Establecimientos nuevos; -Establecimientos existentes de MiPyMES reactivados; -Para la actividad incremental de establecimientos existentes de grandes empresas reactivados.	Exención o reducción durante el período de recupero del capital o h/ 10 años. -Se invita a Municipios a adherir desgravando Imp. Inmobiliario y otros.	Exención h/ 100% por h/10 años (escalonamiento según criterios de empleo y derrame local, a definir por Autoridad de Aplicación). También de Imp. Automotor, FRS y tasas de publicación.
Imp. Inmobiliario sobre activos afectados a la inversión	-Exención 100% para nuevas inversiones o capacidad ampliada (s/valuación incremental) -Alivio fiscal Ley 11.087 (2023-) sobre actividad hotelera existente debidamente homologada: desgravación de 30% (de 4 a 15 empleados), 40% (15 a 30 empleados) y 50% (+30 empleados).		
Imp. De Sellos	Exención 100% s/ actos para construcción y puesta en marcha		
Estabilidad Fiscal	No	Sí, 10 años + 5	Sí, h/ 10 años (exención de tributos provinciales por crearse).

	Entre Ríos	Corrientes	Santiago del Estero
Subsidios y créditos blandos	- Bonificación de tasas de créditos que promueva la provincia; - Acceso prioritario a garantía del FOGAER;		Subsidios de hasta el 50% a la tasa de interés de la línea crediticia para las empresas promocionadas. Préstamos de fomento a proyectos de inversión turística (hoteles y afines) en lugares de interés provincial por hasta el 50% de la inversión.
Terrenos y activos provinciales	-	Compra de inmuebles de dominio privado del Estado con destino al proyecto	Facilidades para la compra, locación o comodato con opción de compra dentro del plazo de los 5 años y leasing, de bienes muebles e inmuebles del estado provincial.
Bienes de uso público / Externalidades	-		Reintegro de hasta el 50% o crédito fiscal a los efectos del pago de futuros impuestos por las inversiones en caminos, redes eléctricas, provisión de agua, desagües y otras obras de infraestructura que realicen las empresas vinculadas con el proyecto, y que redunden en beneficio del bien común.
Prioridad en compra pública	Prioridad en contrataciones del Estado;	Preferencia ante igualdad de oferta.	-
Otros beneficios	-Exclusión de regímenes de retención y percepción provincial. -Exención 100% sobre automotores - Exención 100% de tasas retributivas de servicios vinculadas con la puesta en marcha de proyectos; -Crédito fiscal para proveedores por su carga tributaria vinculada al proyecto promovido. -Alivio fiscal Ley 11.087 (2023-) sobre actividad existente: exención de IIBB. por venta de entradas a complejos termales. - Ventanilla única y proceso acelerado de trámites provinciales; - Acompañamiento en la capacitación de personal;	- Tarifas eléctricas de fomento -Inversiones públicas complementarias - Asistencia técnica -Declaración de interés provincial -Apoyo de provincia y municipios para agilización.	Devolución h/ 30% de la inversión nueva realizada o de la ampliación de las existentes (condicionado a sostenimiento de empleo, uso de mano de obra y proveedores locales, valor agregado a exportación).
Beneficios adicionales impacto social o ambiental		No	No

Fuente: elaboración propia con base en normativas provinciales.

Tabla 45. Regímenes de Incentivos a las Inversiones sobre el Sector Turístico. Provincias seleccionadas

	Mendoza	Salta	Chubut
Régimen / Marco Normativo	"Régimen de Promoción de Inversiones para el Desarrollo Sostenible de las Unidades de Integración Territorial" - "RIGI para turismo" (Ley N° 9.584 / 2024)	Régimen de Promoción a las inversiones Turísticas (Ley 7.045 / 1999), consolidada y modif. por Ley 8.086 / 2018.	"Programa de incentivos para la Inversión Turística en el ámbito de la Provincia del Chubut" (Ley XXIII 65 / 2024)
Proyectos elegibles	Nuevas inversiones en bienes de capital, edificaciones y/o adecuaciones a infraestructura existentes, en zonas prioritarias.	Inversiones en construcción nueva, ampliaciones y refacciones, modernizaciones o incorporación de tecnología.	a) Construcción y equipamiento de establecimientos nuevos destinados a la explotación de alojamientos turísticos; b) Reformas, ampliaciones, equipamiento y mejoras de establecimientos existentes (+40% del capital); c) Otras inversiones en actividades vinculadas directa o indirectamente con el turismo.

	Mendoza	Salta	Chubut
Área de Promoción	Zonas aisladas cordilleranas: 1E -Oasis Uspallata-, 3 -Montañas-, 4 -Norte Precordillera, Sector de Huayquerías, Sur Macizo San Rafael, Payunia- y 5A -Piedemonte Uspallata.	Todo el territorio provincial, con áreas prioritarias a definir por el Ejecutivo en cada ejercicio.	Todo el territorio provincial.
Plazo de beneficios	5 años	h/ 5 años	15 años + 5
Ingresos Brutos sobre la actividad	Exención 100%.	- Crédito fiscal de h/ 40% del monto de inversión en activo fijo. - Diferimiento de obligaciones fiscales de entre el 60% y el 100% (según el tipo de actividad) y entre 5 y 15 años (según el área de promoción). - Posibilidad de exención de determinados impuestos provinciales por h/ 5 años para establecimientos nuevos y h/ 4 años para ampliaciones o modernizaciones (según el monto de las inversiones y su impacto).	Exención h/ 100%
Imp. Inmobiliario sobre activos afectados a la inversión	Exención 100%.		-
Imp. De Sellos	-		Exención 100%
Estabilidad Fiscal	Sí, 5 años	Sí, 10 años	Sí, 20 años
Subsidios y créditos blandos	Autoriza a otorgar ANR (50%) y AR. Se crea un Fondo de Promoción de Inversiones para el desarrollo sostenible, fondeado por el 1% de la recaudación de IIBB.	- Autoriza créditos con subsidio de tasa del 5%; - Subsidios, becas y asistencias técnicas.	-
Terrenos y activos provinciales	Autoriza a otorgar concesiones de h/50 años en tierras públicas para infraestructuras y servicios estratégicos.	Venta, cesión o locación de bienes inmuebles en condiciones de fomento.	-
Otros beneficios	-	Posibilidad de integración de sociedades de economía mixta.	-Asistencia técnica -Exención pago del "Fondo especial policía del trabajo y capacitación laboral" sobre personal adicional bancarizado en el Banco del Chubut S.A.
Beneficios adicionales impacto social o ambiental	No, pero se considera el impacto regional y ambiental en la evaluación del proyecto.	No, pero incluye entre los proyectos elegibles a programas de gestión ambiental y/o eficiencia energética de apoyo a la industria turística.	No

Fuente: elaboración propia con base en normativas provinciales.

Tabla 46. Regímenes de Incentivos a las Inversiones sobre el Sector Turístico. Provincias seleccionadas

	Provincia de Buenos Aires	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Córdoba
Régimen / Marco Normativo	Régimen Provincial de Inversiones Estratégicas (Ley 15.510 / 2024)	Régimen de Promoción para el Sector Hotelero (Leyes 6038 modif. Ley 6186 / 2019)	Régimen de Promoción y Desarrollo Turístico (Ley N° 7.232)
Proyectos elegibles	Inversiones de > US\$ 5.000.000 (al menos 40% deben realizarse en los primeros 3 años). Inversión nueva, ampliación de instalaciones existentes (capacidad +30%), o nuevo proceso productivo (nueva inversión +30% del valor del activo fijo existente). Condición de no	Para actividad hotelera: a) Construcción y equipamiento de nuevos establecimientos destinados a la explotación de alojamientos turísticos hoteleros y parahoteleros, y b) La remodelación, incluyendo la reforma, ampliación, mejora y	Construcción y equipamiento de establecimientos nuevos destinados a la explotación de alojamientos turísticos. Reforma, ampliación o mejora y equipamiento de los establecimientos existentes.

	Provincia de Buenos Aires	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Córdoba
	disminuir el empleo. Dentro de los sectores elegibles, incluye Turismo e Industrias Culturales.	equipamiento, de los establecimientos existentes.	
Área de Promoción	Todo el territorio de la provincia.	Todo el territorio, con zonas prioritarias.	Zona especial (priorizada): Norte, Noroeste, Sierras del Sur y Mar Chiquita. Construcción de Hoteles 4* y 5* en toda la provincia, excepto el tejido Municipal de la ciudad de Córdoba. Zona "A" (2da prioridad): Punilla (excl. Villa Carlos Paz). Capital (excl. tejido Municipal de Córdoba), Calamuchita, Traslasierra, Sierras Chicas y Paravachasca. Zona "B" (3ra prioridad): Municipio de Villa Carlos Paz, Córdoba (capital). Todo el resto del territorio provincial.
Plazo de beneficios	5 años	C.F. imputable por h/ 10 años	h/ 10 años (según la zona)
Ingresos Brutos sobre la actividad	- Reducción del 30% en IIBB., Inmobiliario y Sellos; Beneficios adicionales de 10% y 2 años más de plazo si los proyectos incrementan empleo, permiten la sustitución de importaciones, potencien la innovación tecnológica; o se localicen en zonas de bajos ingresos; Y 5% extra de exención y 1 año más de plazo si aumentan exportaciones, adoptan políticas de género o de sostenibilidad ambiental.	Crédito fiscal por el 10% al 35% de la inversión (excluyendo compra de terreno o inmueble). Sobre la base del 10% se agregan puntos por responder a prioridades: según ubicación geográfica, 5% para sur y oeste, 2% para otras zonas; 10% por estar en casco histórico; 10% por ser el beneficiario una MiPyME.	a) Para construcciones de establecimientos nuevos: exención del 100% por 7 a 10 años según la zona. b) Para ampliaciones o refacciones: exención del 40%-60% por 4 a 6 años según la zona. c) Obras para Congresos y Convenciones, ferias, espacios culturales, recreativos, y establecimientos de comidas: exención del 100% de II.BB. durante 7 a 10 años según la zona. d) Empresas de excursiones: exención 100% por 4 años (h/ 50% a 100% de la inversión según zona); e) Turismo receptivo: exención 50% al 100% por 3 a 10 años según zona y período del año.
Imp. Inmobiliario sobre activos afectados a la inversión		Exención de tasas de impuesto inmobiliario, ABL y mantenimiento y conservación de sumideros (diferimiento durante el proceso de aprobación).	a) Para construcción de establecimientos nuevos: exención del 100% por 7 a 10 años según la zona. b) Para ampliaciones o refacciones: exención del 100% por 4 a 7 años según la zona.
Imp. De Sellos			
Estabilidad Fiscal	Sí, 30 años	No	No
Otros beneficios			Contempla subsidios para acontecimientos de artesanías.
Beneficios adicionales impacto social o ambiental	Sí. Desgravación adicional de 10% y 2 años más de plazo si se localiza en zonas de bajos ingresos; O adicional de 5% y 1 año más si adopta políticas de género o de sostenibilidad ambiental.	Desgravación adicional de 5% para zonas rezagadas del Sur y Oeste.	No.

Fuente: elaboración propia con base en normativas provinciales.

Incidenia de los incentivos provinciales sobre la rentabilidad de los proyectos de inversión turística: ejercicio de simulación

A efectos de evaluar de manera consolidada las asimetrías de competitividad entre las provincias originadas en los incentivos fiscales a las inversiones, que cuentan con diversidad de incentivos y plazos promocionales, se realiza un ejercicio

de simulación teórica sobre un proyecto modelo de inversión en un establecimiento nuevo del sector de Hotelería y Restaurantes.

Supuestos:

- Inversión inicial (CAPEX): US\$ 5.000.000.
- Facturación bruta anual (sin IVA): US\$ 1.000.000.
- Costos y gastos anuales de operación y mantenimiento (OPEX), antes de impuestos provinciales: US\$ 500.000.
- Tasa de descuento: 8% en dólares.
- El ejercicio se trabaja en dólares corrientes, sin considerar los posibles efectos de la inflación sobre los incentivos.
- No se consideran impuestos nacionales, dado que el fin es comparar entre provincias.
- Se considera que el proyecto promovido recibe el máximo beneficio autorizado por Ley provincial en plazos y porcentaje de desgravación, sin perjuicio de que las Autoridades de Aplicación puedan otorgar montos y plazos menores de beneficios según las características del proyecto.
- Las alícuotas generales de Ingresos Brutos utilizadas corresponden a las que rigen en cada provincia para rubro de Hotelería y Restaurantes (Cuadro 3).
- Dada la diversidad y complejidad de las alícuotas, bases imponibles y tratamientos especiales en el impuesto inmobiliario y de sellos en cada provincia que los vuelve incomparables, y considerando que la incidencia de estos gravámenes es sustancialmente menor que II.BB., se proyectó a modo orientativo una carga tributaria teórica sobre las ventas brutas, a partir de extrapolar la participación del Impuesto a los Ingresos Brutos en la recaudación de cada provincia sobre su alícuota general.
- En los casos en que existe beneficio adicional por radicación en zona de menor desarrollo relativo, se contabilizó dicho beneficio, considerando como referencia que Concordia es el 3º aglomerado urbano con mayor pobreza del país⁴¹.
- En algunas normativas se autoriza al Poder Ejecutivo a prorrogar el plazo de los beneficios. Se proyectó un escenario de base con los plazos básicos de la norma (Figura 81) y un escenario de máxima con los plazos extendidos (Figura 82).

⁴¹ INDEC. Encuesta Permanente de Hogares, 2024 S2.

Tabla 47. Parámetros del modelo de simulación: incentivos y carga tributaria provincial efectiva sobre ventas

Provincia	Impuesto a los Ingresos Brutos				Impuestos Inmobiliario y de Sellos				
	Alícuota general (% s/ventas)	Desgravación (% s/ alícuota general)	Alícuota efectiva (% s/ventas)	Plazo de promoción (años)	Memo: II.BB./Re c. provincial (%)	Carga general (% proyectado s/ventas)	Desgravación (% s/ alícuota general)	Carga efectiva (% s/ventas)	Plazo de promoción (años)
Entre Ríos	3,0%	0%	0,0%	15+5	73,6%	1,1%	100%	0,0%	15+5
Corrientes	2,9%	100%	0,0%	10	86,1%	0,5%	100%	0,0%	10
Misiones	4,5%	0%	4,5%	0	93,2%	0,3%	0%	0,3%	0
Santiago del Estero	3,0%	100% + reintegro h/30% del CAPEX	0,0%	10+5	82,4%	0,6%	100%	0,0%	10+5
Buenos Aires	4,5%	30%-60%	3,2%	5	76,2%	1,4%	30%-60%	1,0%	5
CABA	4,5%	25% del monto de inversión	0%	10	82,4%	1,0%	100%	0,0%	10
Córdoba	4,0%	100%	0,0%	10	78,3%	1,1%	100%	0,0%	10
Mendoza	4,0%	100%	0,0%	5	81,1%	0,9%	100%	0,0%	5
Chubut	4,5%	100%	0,0%	15+5	81,2%	1,0%	100% sellos	0,7%	15+5
Salta	4,5%	40% del monto de inversión	0,0%	5+4	90,8%	0,5%	100%	0,0%	5+4

Los resultados expresan que el régimen tributario de Entre Ríos para las nuevas inversiones es relativamente competitivo, posicionándose en segundo lugar después de Santiago del Estero, por encima de Corrientes y duplicando el valor presente al que se podría obtener en la provincia de Buenos Aires por el mismo proyecto. En este sentido, se necesitarían 9 años para recuperar la inversión en este proyecto teórico en Entre Ríos, contra 10 en Mendoza y 11 en Buenos Aires y Misiones.

Santiago del Estero aparece como la provincia más competitiva en cuanto a incentivos, duplicando el valor presente respecto a Entre Ríos y reduciendo el repago a 6 años, al combinar reintegros monetarios sobre el capital invertido, con importantes beneficios impositivos y una alícuota general relativamente baja de ingresos brutos.

Por último, se observa que la posibilidad de extensión de los beneficios de 15 a 20 años en Entre Ríos y Chubut, o de 10 a 15 años en Santiago del Estero, incide sólo marginalmente sobre el valor del proyecto, dada la elevada tasa de descuento implícita en las decisiones de inversión en nuestro país.

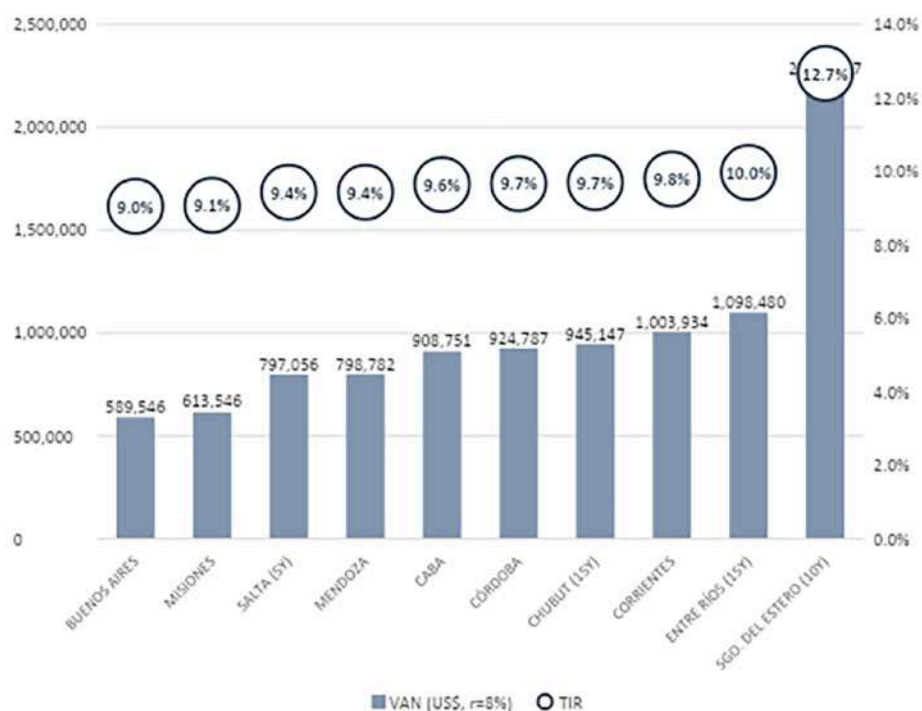


Figura 79. Ejercicio de Simulación: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno de proyectos de inversión promovidos según provincia. Escenario SIN prórrogas o ampliaciones por áreas estratégicas
Fuente: elaboración propia con base en normativas provinciales.

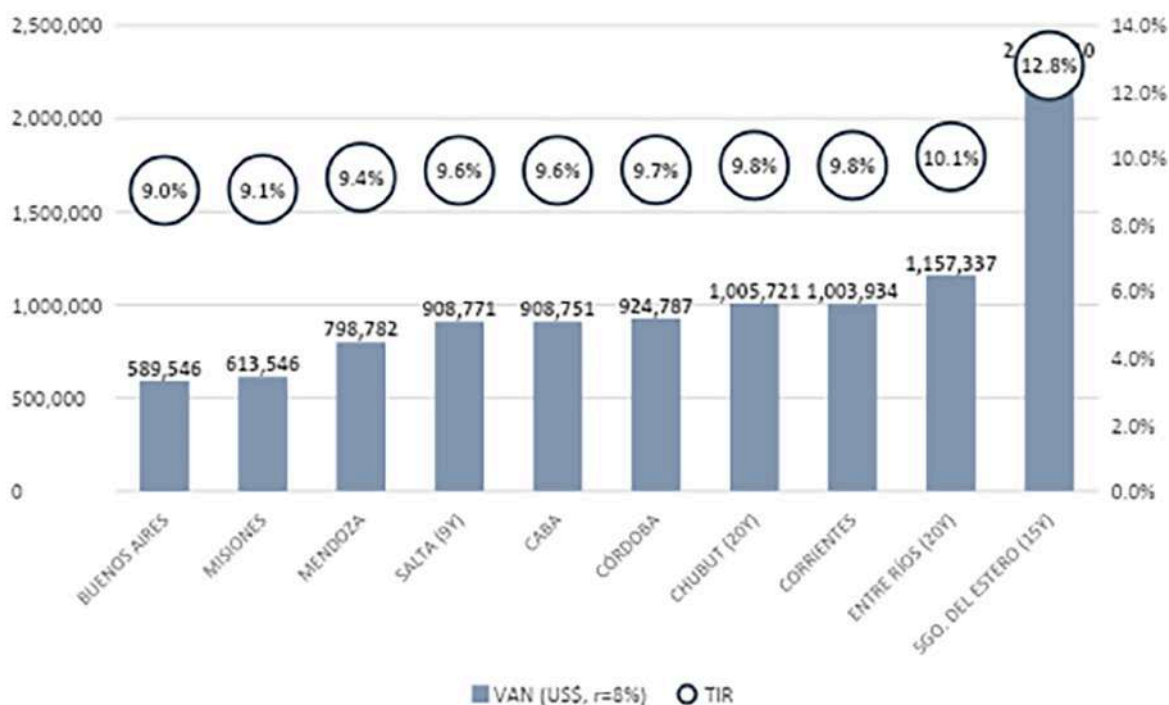


Figura 80. Ejercicio de Simulación: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno de proyectos de inversión promovidos según provincia. Escenario CON prórrogas o ampliaciones por áreas estratégicas
Fuente: elaboración propia con base en normativas provinciales.

Incentivos a las inversiones en Turismo en Uruguay

Otro destino del área de influencia y competidor de CODESAL, que ha atraído inversiones significativas en turismo termal en la última década es la localidad de Salto, Uruguay.

A la estabilidad macroeconómica, seguridad jurídica y menor presión fiscal lograda por Uruguay en las últimas décadas, se suman potentes regímenes de promoción a nuevas inversiones en el país.

Estos incluyen regímenes de promoción de inversiones a nivel general (Ley N° 16.906/1998) y normativas específicas para el Sector Turístico, incluyendo servicios turísticos, alojamientos y condominios (Ley N° 16.906, Decreto N° 175/003 y Decreto N° 59/012).

Los incentivos incluyen importantes desgravaciones o amortización acelerada en el Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE, análogo al Impuesto a las Ganancias, cuya alícuota general ya es significativamente menor a la Argentina: 25%, equivalente a la alícuota promocional del RIGI argentino), en los impuestos a la importación e IVA para los bienes y equipos utilizados en la construcción del proyecto, exenciones temporales en el impuesto al patrimonio sobre los activos generados, etc. Las MiPyMEs, en tanto, cuentan con un beneficio tributario automático sobre sus inversiones de capital, siempre que reinviertan esos beneficios.

Tabla 48. Regímenes de Promoción de Inversiones en Turismo en Uruguay

Normativa	Beneficios	Conceptos financiados
Ley de Inversiones y Promoción Industrial (Ley N° 16.906 de 1998 y Decreto Reglamentario 268/020)	-Reducción de hasta el 90% del IRAE, por el 30%-100% de la inversión, durante 4 a 25 años (según monto de inversión y calificación en una grilla). +10% y 1 año adicional para las micro y pequeñas empresas. -Exención de Impuesto al Patrimonio sobre los bienes muebles de la inversión por 8 a 10 años. -Exención de tasas y tributos a la importación (incl. IVA) sobre equipos y materiales de construcción. -Crédito del IVA por adquisición en plaza de bienes muebles destinados al proyecto de inversión y materiales y servicios destinados a la obra civil.	Para proyectos declarados de interés nacional: Construcciones, ampliaciones y refacciones, equipamiento y vehículos eléctricos.

Normativa	Beneficios	Conceptos financiados
Régimen automático de promoción de inversiones para MiPyMEs⁴²	Reducción del IRAE del 40% del monto invertido en equipamientos y 20% de lo invertido en construcción para empresas medianas y del 60% y 30% para empresas pequeñas respectivamente, beneficios que deben ser capitalizados (no distribuidos como utilidades).	General, incluyendo: Maquinaria e instalaciones, incl. destinados al entretenimiento, esparcimiento, información y traslados para una mejor prestación de servicio al turista; Vehículos utilitarios; Bienes muebles destinados al equipamiento y reequipamiento de alojamientos y paradores; Equipos TIC e innovación; Construcción y ampliación de alojamientos y paradores.
Incentivos para la inversión en Turismo en Uruguay (Ley N° 16.906, Decretos N° 175/003 y N° 59/012)	-Exención de IVA a importación de bienes destinados a la obra civil o equipamiento. -Crédito a favor por el IVA de compras en las adquisiciones en plaza de bienes y servicios destinados a la obra civil o equipamiento. -Cómputo como activo exento a efectos de IP al cierre de ejercicio en que se iniciaron las obras y por los 10 ejercicios siguientes para obra civil (4 para equipamientos y para alojamientos). -Desgravación del 50% de los tributos que graven la importación de los bienes destinados a la obra civil y equipamiento. -A efectos del IRAE, la inversión puede ser amortizada en 15 años para obra civil y 5 para equipamientos.	Proyectos turísticos (Actividades de servicio de alojamiento, culturales, comerciales, para congresos deportivos, recreativos, de esparcimiento o de salud, que conformen una unidad compleja realizada para la captación de demanda de turismo) y de alojamiento. Existen también incentivos similares para el desarrollo de condominios.

Fuente: elaboración propia.

2. Carga tributaria e incentivos a nivel Municipal en la Provincia de Entre Ríos

a. Situación tributaria actual en perspectiva comparada

Además de la carga tributaria e incentivos a las inversiones a nivel nacional y provincial, es relevante analizar la carga tributaria y regímenes promocionales a nivel municipal. A tal efecto, se analizan los principales tributos de jurisdicción local para los municipios más próximos a CODESAL, que compiten por la atracción de inversiones turísticas, incluyendo al Municipio de Concordia, Departamento en el que se ubica el predio.

Las principales tasas, derechos y contribuciones impuestas por los Municipios de Entre Ríos son las siguientes (en orden de relevancia para los ingresos públicos, ver Figura 83):

- **Tasa de Inspección, Seguridad e Higiene (TISH):** es la contraprestación por los servicios de registro y control de actividades a título oneroso y de competencia municipal, sobre el comercio, la industria y los servicios, destinadas a constatar y preservar la seguridad, salubridad, higiene, etc. en

⁴² Elegibilidad: facturación en el ejercicio previo de hasta UY\$ 10.000.000 (≈ US\$ 1,5 M). Para escala mayor de desgravación, facturación de hasta UY\$ 5.000.000.

los locales y establecimientos radicados en el Municipio. La base imponible es el valor de los ingresos brutos de las empresas gravadas.

- **Tasa General Inmobiliaria (TGI):** contraprestación por los servicios de recolección, separación y disposición final de residuos, barrido, riego, abovedamiento y zanjas, arreglo de calles, desagües y alcantarillas, conservación de plazas y paseos, forestación y poda del arbolado, señalización de la vía pública, control y monitoreo de cámaras de seguridad; incluyendo la conservación y mantenimiento de todo lo anterior. La base imponible más común es el avalúo fiscal de los inmuebles gravados, que suelen estar segmentados por zonas e infraestructuras públicas disponibles y presentar sobrecargas sobre terrenos baldíos.
- **Tasa por Alumbrado Público (TAP):** también denominada “Tasa de Inspección periódica de instalaciones y medidores eléctricos y reposición de lámparas”: contraprestación por los servicios de alumbrado de calles, plazas y espacios públicos en general, inspección periódica de las instalaciones, medidores eléctricos y reposición de lámparas y luminarias de las redes de alumbrado, y por el mantenimiento integral de las redes del alumbrado público, siendo el contribuyente, el titular de la factura de energía eléctrica. La base imponible es el valor de los kWh consumidos de energía eléctrica⁴³.
- **Tasa de Servicios Sanitarios (TSS):** contraprestación por el servicio de agua potable y cloacas, como así también por las obras de mantenimiento necesarias para el buen funcionamiento de estos servicios. La base imponible es un valor fijo sobre la valuación fiscal o la superficie en m² del inmueble beneficiario del servicio, o bien un cargo variable sobre el consumo de agua potable en m³, o bien una combinación de ambas.
- **Contribución Única de Energía Eléctrica (CUEE):** contribución que los entes prestatarios de energía eléctrica recaudan actuando como agentes de percepción y luego deben abonar a los Municipios en cuya jurisdicción se preste el servicio público. Si bien su naturaleza tributaria es puesta en duda y no todos los Municipios contabilizan este concepto, lo cierto es que la Contribución Única es percibida por los 83 Municipios de la Provincia, a raíz

⁴³ En octubre de 2024, la Secretaría de Industria y Comercio de la Nación emitió la Resolución 267/24 que prohíbe el cobro de impuestos y tasas sobre las facturas de servicios públicos. No obstante, en la provincia de Entre Ríos, el Ente Provincial Regulador de la Energía emitió un dictamen legal que argumenta que la Nación carece de competencia para intervenir en la conformación de la factura de energía, a raíz de lo cual ENERSA y las 18 Cooperativas provinciales resolvieron no acatar la Resolución nacional y continuar incluyendo en la factura los rubros habituales.

de los Contratos de Concesión para la Distribución de Energía Eléctrica con las Prestadoras⁴⁴.

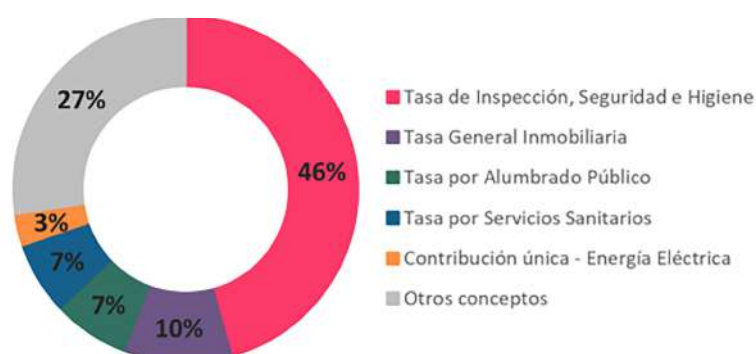


Figura 81. Composición de ingresos propios municipales en Entre Ríos por tipo de tributo (2022)

Fuente: Boletín Informativo Tributario (2022).

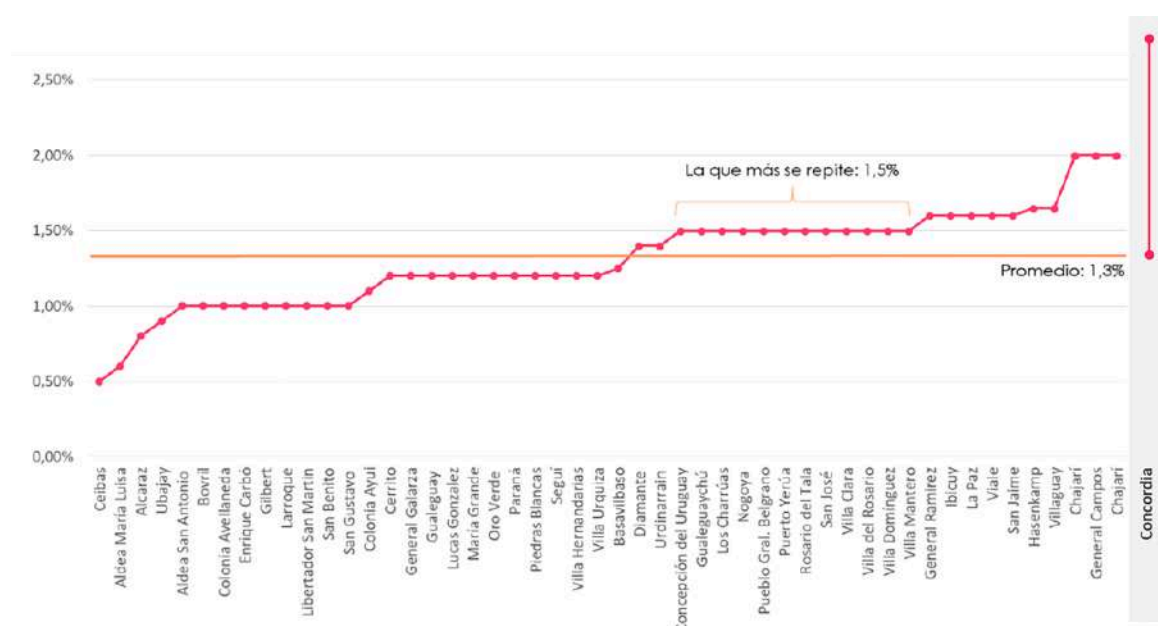


Figura 82. Alícuotas Generales de TISH por Municipio (% de los ingresos brutos)

Fuente: Dirección General de Relaciones con Municipios del Gobierno de la Provincia de Entre Ríos (Nov-2023); "Boletín Informativo Tributario. Base Pública de Recursos Municipales 2022". Nota: se añadió el Municipio de Concordia en función de lo establecido en las O. 38.538/2024 y O. 38.539/2025.

⁴⁴ Dirección General de Relaciones con Municipios del Gobierno de la Provincia de Entre Ríos (2022); "Boletín Informativo Tributario. Base Pública de Recursos Municipales 2021".

En cuanto a las demás tasas relevantes, no se observan a priori asimetrías significativas entre municipios, que pudieran afectar decisiones de radicación de negocios. En cuanto a la TGI, pareciera ser levemente inferior en el caso de Concordia, aunque es difícil de aseverar dada la multiplicidad de bases imponibles y parámetros particulares para el cálculo.

Más allá de las diferencias, a nivel de los municipios de Entre Ríos en general, existe una debilidad competitiva en el costo final de la energía eléctrica para las empresas. Pese a ser la provincia -y la Región de Salto Grande en particular- una jurisdicción proveedora neta de energía al sistema eléctrico nacional, las cargas locales en materia de Tasa de Alumbrado Público (o Tasa de Instalación e Inspección de Medidores) y de la Contribución Única de los Prestadores de Energía Eléctrica incrementan el valor agregado de distribución (VAD) y el precio final de la factura entre un 19% y 25%, tornándola en los últimos años como una de las más caras del país⁴⁵. El peso de este factor sobre la competitividad de las firmas de la provincia se agrava ante la quita de subsidios a nivel nacional y el aumento del costo mayorista de la energía. El Gobierno Provincial ha tomado acciones para absorber parte de estas subas mediante refuerzos en el subsidio del VAD a las pequeñas demandas, incluyendo pymes, emprendedores, productores y prestadores de servicios⁴⁶.

Incentivos Municipales a las Inversiones

Concordia

A partir del nuevo Código Tributario Municipal que regirá desde 2025⁴⁷, se incorporaron nuevas exenciones en la Tasa Comercial, entre las que se encuentra la actividad hotelera vinculada al turismo, producto de inversiones nuevas desarrolladas en establecimientos radicados en el ejido de Concordia, durante los primeros tres (3) años a partir del inicio de la actividad⁴⁸.

Asimismo, el Gobierno Municipal inició en 2024 un proceso de simplificación tributaria y facilitación administrativa, apuntando a mejorar el clima de negocios. Declaró haber eliminado unas 300 tasas en la Ordenanza Tributaria 2024 y simplificado otras, como la TGI y la Tasa de Alumbrado Público. En esta última, se estableció un tope máximo para consumos de > 350 kW/h, lo que implicaría una

⁴⁵ <https://paginapolitica.com/el-gobierno-difunde-informe-y-se-jacta-de-salir-de-la-provincia-mas-cara-en-energia/>

⁴⁶ <https://www.entrerios.gov.ar/minplan/noticias/20250221-frigerio-garantiza-que-la-provincia-absorbera-la-quita-de-subsidios-nacionales-a-la-energia>

⁴⁷ Ordenanza N° 38.538 (B.O. 18/12/24).

⁴⁸ También los alquileres de inmuebles con destino comercial hasta 200 m2 y la actividad de cocheros por hora dentro del radio del Estacionamiento Medido, producto de inversiones nuevas, durante los primeros tres (3) años a partir del inicio de la actividad.

reducción de la tasa efectiva para unas 2.000 MiPyMEs. También mantuvo el descuento del 50% para contribuyentes comerciales sin mora en tasa comercial ni TAP.

Asimismo, el Municipio aprobó un Nuevo Régimen para Pequeños Contribuyentes de Tasa Comercial⁴⁹ que permite adherir a aquellos vecinos que se encuentran inscriptos en el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes de la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA – Ex AFIP) en la categoría A del mismo. A estos contribuyentes aplica una tasa fija de Ar\$ 10.000 por mes. Según ha manifestado el Gobierno Municipal⁵⁰, este nuevo régimen es más amplio que el anterior, permitiendo que al menos 1.000 nuevos contribuyentes pudieran pasarse al mismo, reduciendo así su carga tributaria real en torno al 20%.

Por último, dado que por efecto de la inflación una creciente cantidad de empresas había quedado gravadas en la alícuota más alta de la Tasa Comercial de 2,7%, se creó una nueva escala con alícuota de 1,9% para mitigar esta distorsión.

Según estimó el Municipio, las reformas implicarían una menor presión fiscal municipal, generando un “gasto tributario” de Ar\$ 250 millones⁵¹. No obstante, algunos actores del sector privado -que habían apoyado en primera instancia- han señalado que la carga tributaria municipal se habría incrementado, como resultado de la actualización de los avalúos fiscales para TGI y de la tasa comercial mínima por encima de la inflación y de los aumentos en las tarifas eléctricas que impactan en el TAP y el CUEE que inciden en el precio final de la factura de energía eléctrica⁵².

Colón

Su CTM establece exenciones a la tasa de inspección sanitaria, higiene, profilaxis y seguridad para inversiones en nuevos establecimientos de todos los sectores, que utilice mano de obra residente en Colón, por un plazo de entre 4 y 15 años en función de la cantidad de personas empleadas en el proyecto⁵³. Para inversiones en ampliación de establecimiento existentes, que impliquen al menos la duplicación de la planta de personal, se otorga una exención de TISH por un plazo de 6 años.

⁴⁹ Nuevo Código Tributario, Ordenanza N° 38.538 (Boletín Oficial del 18/12/24) y, la nueva Ordenanza Tributaria para el año 2025, N°38.539 (Boletín Oficial del 19/12/2024).

⁵⁰<https://www.concordia.gob.ar/noticias/gesti%C3%B3n/actualizaciones-tributarias-nuevas-exenciones-y-un-nuevo-r%C3%A9gimen-de-peque%C3%B1os>

⁵¹<https://www.infobae.com/politica/2024/09/25/una-ciudad-de-entre-rios-eliminara-300-impuestos-y-le-pondra-tope-a-la-tasa-que-se-cobra-en-la-factura-de-luz/>

⁵² <https://dosflorines.com.ar/tarifas-instituciones-de-concordia-piden-suspender-el-cobro-de-tasas-por-seis-meses/>

⁵³ Lapso de 4 años para 3-6 nuevos empleados; 6 años para 7-20 empleados; 10 años para 21-50 empleados; 15 años para +50 empleados. La residencia mínima en Colón debe ser de al menos 3 años.

Por otro lado, se exime de derechos por espectáculos públicos a aquellos torneos deportivos organizados por clubes, siempre que se realicen con fines deportivos y que la recaudación en concepto de entrada se destine al fomento de los mismos.

Salto, Uruguay

Según señala la Oficina del ICEX español en Montevideo⁵⁴, los 19 Departamentos de Uruguay ofrecen facilidades para atraer inversiones. Estos incentivos suelen negociarse directamente para cada proyecto en particular, aunque los más comunes suelen ser los siguientes:

- Concesiones de terrenos municipales por períodos variables según planes de negocio y sector (usualmente hasta 20-30 años).
- Servicios básicos y/o de infraestructura sin coste o a coste reducido.
- Exención de tributos municipales por períodos variables, en función de la valoración del proyecto y su impacto económico en la región.

Salto es de las Intendencias Municipales más activas en este aspecto, junto con San José, Canelones, Maldonado, Colonia, Paysandú, Montevideo y Río Negro (ICEX, 2024).

En el caso particular de RONDILCOR S.A. (Hotel Horacio Quiroga), la empresa obtuvo del Municipio de Salto:

- Una concesión por el Hotel por un plazo atípicamente extenso de 90 años, luego de que fracasaran varias experiencias de gestión municipal. La del Parque Acuático, en tanto, fue por 25 años.
- Según declaraciones del sindicato ante la prensa⁵⁵, el establecimiento tendría bonificados por el Municipio el costo de los servicios de energía eléctrica y agua.

Conclusiones

A nivel nacional, a partir del cambio de la Administración Central y el proceso de consolidación de las cuentas públicas, distintos mecanismos de promoción de inversiones y emprendimientos en el Sector Turismo han sido suspendidos. Hasta el

⁵⁴ ICEX España (2024); "Guía de Incentivos a la Implantación en Uruguay". Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Montevideo (Actualizado en 2024).

⁵⁵ Portal de Noticias "Pasaporte News", 15 de febrero de 2016:

<https://www.pasaportenews.com/hoteles/3953-hotel-horacio-quiroya-jinetea-a-sus-empleados-denuncia-diario-de-salto>

momento, la estrategia nacional de promoción de inversiones se ha centrado en la estabilización macroeconómica, el posicionamiento de la marca país en el exterior y el “RIGI” para grandes inversiones, que escapan a la escala del proyecto de CODESAL.

Ello, si bien acentúa las desventajas competitivas respecto a Salto, Uruguay, por ejemplo, también brinda mayor relevancia a las políticas de competitividad y atracción de inversiones de las Provincias y Municipios. En este contexto, la carga tributaria sobre el Sector Turismo -de las menores del país- y el Régimen de Incentivos a las Nuevas Inversiones en Entre Ríos brindan un marco de competitividad tributaria favorable para la atracción de inversiones al área de CODESAL, en comparación con otras provincias. Tanto inversiones greenfield en el predio como la recuperación y eventual ampliación del Hotel Ayuí podrían ser elegibles en el marco del régimen de promoción provincial.

A nivel municipal, las principales tasas en Concordia se ubican en niveles similares a otros municipios para micro y pequeñas empresas, pero quedan por encima de otros como Federación, Colón, Gualaguaychú o Villa Elisa para las empresas medianas, con facturación superior a Ar\$ 3.000 millones, donde las actualizaciones de los mínimos imponibles por debajo de la inflación generalizaron la alícuota del 2,7% en la Tasa de Seguridad e Higiene.

En términos generales, la TISH de los Municipios de Entre Ríos se ubican por debajo de municipios de otras provincias como Buenos Aires, donde se ubican entre el 2,5% y el 6,0%. Aunque el costo de la energía, incluyendo tasas y contribuciones municipales, ha generado preocupación entre los empresarios locales, en el contexto de sinceramiento de tarifas.

En síntesis, la situación de CODESAL a nivel tributario es relativamente competitiva a nivel nacional, apalancada en una presión tributaria razonable y un amplio régimen de incentivos a las inversiones a nivel provincial. Si bien existen algunos márgenes de acción puntuales, especialmente a nivel municipal, los principales factores de competitividad probablemente estarán relacionados con factores no tributarios, vinculados a las inversiones en infraestructuras y equipamientos públicos complementarias, la disponibilidad de financiamiento y el apoyo a los pequeños emprendimientos, entre otros.

iv.vi. Instrumentos de financiamiento disponibles para pequeños prestadores de servicios turísticos en la Región de Salto Grande

En la presente sección, se relevan y analizan los principales instrumentos de financiamiento para inversiones productivas en el Sector Turismo disponibles

actualmente en el mercado, con particular énfasis en los micro, pequeños y medianos prestadores.

Se consideran distintos tipos de instrumentos de crédito y aportes reembolsables, programas de subsidios o co-financiamiento no reembolsable, otorgados por instituciones públicas y privadas, a nivel nacional, internacional y subnacional, asequibles para las empresas y emprendedores entrerrianos.

Se analizan también alternativas de financiamiento mediante mecanismos no tradicionales, como préstamos “verdes”, fondos para proyectos de impacto y distintos tipos de crowdfunding o financiación colectiva.

Se contempla en particular la disponibilidad de opciones preferenciales de financiamiento destinado a proyectos que internalicen o promuevan prácticas ambientalmente sostenibles, como el Turismo Naturaleza.

A continuación, se organiza el análisis de la oferta de financiamiento disponible a partir de las jurisdicciones y unidades ejecutoras de cada instrumento, independientemente de su fuente de fondeo.

iv.vi.i. Instrumentos Nacionales

A continuación, se analizan los principales instrumentos de financiamiento a MiPyMEs de reparticiones y bancos públicos de jurisdicción nacional.

a. Banco de la Nación Argentina (BNA)

El BNA cuenta en su oferta con algunas líneas de créditos para inversión por parte de empresas grandes, MiPyMEs y Emprendedores. Las líneas son para los sectores productivos de bienes y servicios en general, y no cuenta actualmente con líneas específicas para el Sector Turismo. En el Cuadro 1 se sintetizan las principales líneas relevantes para prestadores de servicios turísticos.

Las condiciones crediticias son algo más convenientes que los bancos comerciales privados y bancos provinciales. No obstante, hay que tener en cuenta que -según especialistas del sector consultados- las líneas blandas de BNA contarían actualmente con escaso cupo presupuestario, y se utilizarían como “gancho” para luego otorgar líneas tradicionales.

Tabla 49. Líneas de crédito para inversión productiva del Banco de la Nación Argentina

Línea	Moneda	Destino	Tasas	Plazos	Reglamentación
BNA MiPyMES Inversión Productiva	Ar\$	Inversiones relacionadas con la Producción / Comercialización de bienes y servicios	3 opciones: (i) 28% fija los primeros 3 años y luego TAMAR ⁵⁶ +1ppa; (ii) 1er año 28% Fija; 2do año 24% Fija; 3er año 22% Fija y luego TAMAR +3 ppa; (iii) A 72 meses Fija al 31%.	h/ 72 meses y h/ 6 meses de gracia para el capital	Nro 750
		Capital de Trabajo	Tasa fija desde 29% TNA o TAMAR -2 ppa.	h/ 36 meses	
BNA Maquinaria Nacional Bonificada por fabricantes y Concesionarios (para MiPyMES)	Ar\$	Adquirir maquinarias, equipos, bienes de capital y vehículos, nuevos y fabricados en el país.	Tasa fija desde 24% TNA	48 meses	Nro 706
BNA MiPyMES y Grandes Empresas en pesos	Ar\$	Inversiones productivas	2 opciones: (i) Primeros 3 años 30% Fija y luego TAMAR + 1 ppa; (ii) 1er año 30% Fija; 2do año 25% Fija; 3er año 22% Fija y luego TAMAR +3 ppa.	h/ 120 meses	Nro 700 (Carlos Pellegrini) y 43A
		Capital de Trabajo	Tasa fija de 30% TNA	h/ 36 meses para Grandes h/ 180 días para MiPyMES con pago único al vencimiento	
BNA MiPyMES y Grandes Empresas en dólares	US\$	Inversiones productivas	Tasa fija de 5%	h/ 60 meses	
		Capital de Trabajo	Tasa fija: -hasta 180 días 2,75% -hasta 1 año 3,5% -hasta 3 años 4,5%	h/ 36 meses	

(*) Todas las líneas utilizan Sistema de Amortización Alemán, e involucran Montos y Garantías sujetos a calificación crediticia.

Fuente: elaboración propia con base en el sitio oficial del BNA.

- **Emprendedores:** para el caso de las Personas Humanas monotributistas y responsables inscriptos, el BNA ofrece créditos online para capital de trabajo con garantía digital de la Sociedad de Garantías Recíprocas “Garantizar”, de hasta Ar\$ 20.000.000 por un plazo de 36 meses a tasa fija del 47% TNA⁵⁷.

b. Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)

⁵⁶ La TAMAR (Tasa Mayorista de Argentina) es una nueva tasa de interés referencial que el Banco Central de la República Argentina (BCRA) publica para grandes depósitos mayoristas. Se calcula a partir de los depósitos concertados a plazo fijo de al menos \$1.000 millones, con vencimientos entre 30 y 35 días. Es publicada diariamente por el BCRA.

⁵⁷ Fuente: Sitio oficial del BNA. Recuperado de: <https://www.bna.com.ar/Home/GarantizarDigital>

El Banco ofrece sus tradicionales líneas de créditos para inversión productiva de largo plazo, pero sin subvención de tasas para las MiPyMEs: la tasa es variables BADLAR + 4 puntos porcentuales, en general con plazos de hasta 7 años (10 años para MiPyMEs). También ofrecen leasing y créditos prendarios para la adquisición de vehículos de trabajo.

Actualmente, a diferencia de lo que ocurría hasta 2023, el BICE no está trabajando con fondeo de ningún banco internacional y la voluntad política es no incrementar su apalancamiento. No cuentan tampoco con líneas vinculadas a la mitigación y/o adaptación al cambio climático, dado que no están alineadas con las prioridades de la gestión nacional actual.

Las inversiones financiables son:

- Modernización de procesos productivos, equipos, como envasadoras, transportadoras, sistemas de paletizado, etc.
- Bienes de capital.
- Construcción y ampliación de plantas, traslados a parques industriales, renovación tecnológica, etc.

Las condiciones financieras son:

- Financiación: hasta el 80% del bien.
- Período de gracia: hasta 2 años antes de iniciar el pago de capital.
- Plazo: PyMEs: hasta 10 años. | Grandes empresas: hasta 7 años.
- Monto: PyMEs: hasta \$3.500 millones. | Grandes empresas: hasta \$6.500 millones.
- Requisitos para PyMEs: Ser MiPyME – Certificado PyME – 2 años de antigüedad.

Por último, el BICE lanzó y promocionó en 2024⁵⁸ una Línea de Financiamiento para el Sector de Turismo, en colaboración con el sector de Turismo de CAME, con el objetivo de “fortalecer la industria turística a través de inversiones estratégicas en infraestructura, tecnología, modernización y expansión de servicios”, destinada a “apoyar tanto a pymes como a grandes empresas del sector, facilitando el acceso a recursos fundamentales para impulsar su competitividad y crecimiento” e incluyendo “ampliación y remodelación de desarrollos hoteleros y complejos

⁵⁸ Nota CAME - 04 de Noviembre 2024

turísticos, compra de vehículos para traslado de turistas y capital de trabajo para gastos asociados a proyectos de largo plazo”.

Respecto a las inversiones en equipamiento para el traslado de turistas, se ofrecen líneas de leasing (arrendamiento financiero) para la compra de vans y otros vehículos livianos y crédito prendario para micros y buses, por hasta el 100% del valor del bien a plazos de 5 años, con los mismos montos máximos financiables mencionados anteriormente.

No obstante, ésta constituye más bien una acción comercial y no se diferencia sustancialmente de las líneas tradicionales del Banco, sin que existan condiciones financieras preferenciales.

c. Gobierno Nacional

- **Secretaría de Turismo y Deportes**

El financiamiento externo para programas de turismo a nivel nacional - el “Programa de desarrollo, inversión y facilitación del turismo de naturaleza de Argentina: La ruta natural” (Préstamo BID 5521/OC-AR por US\$ 33 millones)- fue cancelado por el Gobierno Nacional en agosto 2024⁵⁹. Y, actualmente, no existen otros programas activos de promoción turística de alcance nacional con financiamiento internacional.

Durante 2024, la única convocatoria de financiamiento publicada por la Secretaría de Turismo y Deportes -abierta durante el mes de noviembre- estuvo destinada a apoyar a los Municipios a través del Programa “Promover Turismo Argentina”⁶⁰, con el objetivo de mejorar su infraestructura tecnológica y su promoción y comunicación digital.

Se aprobaron Aportes No Reembolsables por hasta \$12.000.000 por proyecto y un plazo de ejecución de 8 meses. Fueron seleccionados 66 proyectos, a realizarse en 22 provincias de la Argentina, de los cuales 31 son para la promoción digital del destino, 30 para la transformación digital, 3 para la capacitación y formación y 2 para campañas de turismo responsable.

Por otro lado, mediante el Decreto PEN N°4/2025, fue prorrogada la vigencia del Fondo Nacional de Turismo (Ley N° 25.997 y modificatorias), cuya Autoridad de

⁵⁹ El programa incluía, además del financiamiento de obras de infraestructuras, equipamiento y otras inversiones, el financiamiento para emprendimientos y empresas turísticas pertenecientes a las rutas priorizadas a través de Aportes No Reembolsables (ANR), para la realización de inversiones y asistencia técnica, procurando asegurar su sostenibilidad económica, financiera y socioambiental en el largo plazo.

⁶⁰ <https://www.argentina.gob.ar/promover-turismo>

Aplicación es la Secretaría de Turismo y Deportes, hasta el 31 de diciembre de 2027.

Si bien su ejecución reciente es escasa, cuenta con recursos provenientes de un impuesto del 7% sobre el precio de los pasajes aéreos, marítimos y fluviales al exterior, además de recursos del presupuesto nacional y de otras fuentes. Según la legislación, el propósito del Fondo es promover, regular y desarrollar la actividad turística en el país. Además, la norma establece la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos y atractivos turísticos nacionales, garantizando la calidad y fomentando la cooperación entre los sectores público y privado en el ámbito turístico⁶¹.

- **SEPYME: Fondos de Apoyo Emprendedor y al Desarrollo Regional**

Prácticamente no existen programas relevantes en ejecución de Aportes No Reembolsables y de subvención de tasas para MiPyMEs en la actualidad, dentro de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento.

Los programas de asistencia técnica a MiPyMEs, de apoyo a emprendimientos y a proyectos de desarrollo regional se han visto limitados, y existe la decisión política de no trabajar con instrumentos de Aportes No Reembolsables a empresas. Aunque sí se mantienen algunos programas de apoyo a certificaciones de calidad para la exportación y de crédito fiscal para capacitaciones de personal por parte de MiPyMEs.

Por otro lado, en marzo de 2025 fue lanzado el “Concurso Emprendimiento Argentino 2025”⁶² (abierto hasta el 15/May/2025), que ya había contado con una edición previa en 2024. Esta convocatoria implica un trabajo articulado entre la SEPYME de Nación y “Anfitriones Provinciales”, que en el caso de Entre Ríos es la Secretaría de Desarrollo Productivo y Emprendedor. En el marco de este concurso, emprendimientos postulantes con alto potencial de crecimiento compiten a nivel intra provincial en una primera etapa, y luego los ganadores lo hacen a nivel nacional. Los ganadores -primero de la etapa provincial, y en mayor medida, de la final nacional- se benefician del apoyo (no pecuniario) de distintas instituciones del ecosistema emprendedor, como mentorías personalizadas, becas de formación, membresías a redes y asociaciones de emprendedores, espacios para el pitch del

⁶¹ En contraste con la coyuntura argentina, el Ministerio de Turismo de Uruguay cuenta con distintos fondos concursables activos de apoyo vía ANRs a los emprendimientos en el sector, entre los que destacan el Fondo de Desarrollo de Circuitos Turísticos Accesibles, el de Desarrollo de la Oferta Enoturística o el Turismo en Espacios Rurales y Naturales. Asimismo, junto a ANDE y el BID con el Fondo Concursable para Emprendimientos Turísticos en Destinos Emergentes (ONU Turismo, 2023).

⁶² Véanse las Bases y Condiciones en <https://www.argentina.gob.ar/economia/pymes-emprendedores-y-economia-del-conocimiento/ecosistema-emprendedor/concurso-emprendimiento-argentino>

emprendimiento ante inversores locales e internacionales, ingreso directo al programa global de formación emprendedora “Santander X Explorer”, entre otras.

El Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONDEP) -cuya Autoridad de Aplicación es la Secretaría de Coordinación de la Producción del Ministerio de Economía- es el principal instrumento de subvención de tasas al sistema financiero, destinado a reducir los costos de financiamiento para las MiPyMEs. El mismo mantiene su vigencia legal, pero con muy bajos niveles de ejecución presupuestaria: en 2024, cayó el 98,6% vs. 2023 en términos reales a sólo Ar\$ 470 millones, y sólo fue abierta una línea de crédito (para el sector lechero) desde 2024⁶³. Es decir, que este vehículo se mantiene como fuente potencial de recursos, pero con escasa viabilidad presupuestaria en el corto plazo.

En tanto, el Fondo Fiduciario para el Desarrollo de Capital Emprendedor (FONDCE), que era administrado por la SEPYME y financiaba a emprendimientos científicos, tecnológicos y de impacto ambiental y social mediante ANR, préstamos e inversiones, fue disuelto mediante el Decreto 1048/24.

De las fuentes de financiamiento externo de la SEPYME, los Programas BID de Competitividad de las Economías Regionales - PROCER (Préstamos 3174/OC-AR), el de Apoyo a la Competitividad de las MiPyMEs – PAC (2923/OC-AR) y Global de Crédito para la Reactivación del Sector Productivo (5057/OC AR), finalizaron su plazo de ejecución en 2024. En tanto, el “Programa de Apoyo a MiPyMEs para la Transformación Digital hacia Industria 4.0” (Préstamo 5570/OC-AR), continúa vigente, con recursos disponibles por casi US\$ 24 millones, pero presenta un escaso ritmo de ejecución y de lanzamiento de nuevas convocatorias. Lo mismo ocurre con el “Programa Piloto para la Transformación Digital de las PyMEs Argentinas” (Préstamo BCIE 2274) por US\$ 50 millones.

iv.vi.ii. Instrumentos interprovinciales: el Consejo Federal de Inversiones (CFI)

En un contexto de menor actividad de los instrumentos de apoyo financiero promocional a nivel nacional, las provincias, a través del Consejo Federal de Inversiones (CFI), apuntan a cubrir ese vacío.

El CFI ofrece en la provincia de Entre Ríos, al igual que en otras provincias, créditos a tasa blanda y garantías con comisión bonificada, especialmente diseñados para MiPyMEs y en articulación con la Provincia. Hasta feb-25, el CFI ya

⁶³ Fuente: Juan Pablo Costa, economista del Centro de Economía Política (CEPA), en entrevista del medio “Letra P” (21-Feb-2025).

ha financiado créditos por más de Ar\$ 8.000 millones en la provincia⁶⁴. No ofrece actualmente, en cambio, Aportes No Reembolsables de apoyo a emprendimientos.

Los instrumentos del CFI se fondean a través del Fondo Federal de Inversiones, que se alimenta de los aportes históricos de coparticipación de todas las provincias.

El CFI trabaja a través de una unidad de enlace u operadora en la provincia, a través de la cual se gestionan los créditos directamente desde el CFI a las empresas prestatarias. La gestión crediticia se realiza ante el CFI, que realiza la debida diligencia para la calificación crediticia y toma la garantía. Y luego los créditos son monetizados a través de cualquier banco comercial que opere en la provincia⁶⁵.

En marzo de 2025, el Gobierno de la Provincia creó, en convenio con el CFI, una Unidad de Gestión Técnica, con sede en Concordia, que estará a cargo de la CAFESG y tendrá como objetivo principal acercar las líneas de financiamiento del CFI a productores y pymes del área de cobertura de la CAFESG, facilitando el acceso a créditos con tasas de interés diferenciales y competitivas. Esta Unidad tendrá a su cargo varias funciones como la difusión y promoción de las líneas de crédito vigentes, el asesoramiento personalizado a productores y pymes en la gestión de créditos, y el registro y seguimiento de los proyectos presentados, entre otras. Este espacio contará con el acompañamiento de la Unidad Operadora Provincial del CFI y del Fondo de Garantías de Entre Ríos (FOGAER), para garantizar un asesoramiento integral y de calidad⁶⁶.

Los instrumentos de financiamiento del CFI las para empresas entrerrianas son:

a. Líneas de Financiamiento para la Reactivación Productiva y para Cadenas de Valor

Es el instrumento más básico y general. Son Créditos destinados a MiPyMEs (humanas o jurídicas) que desarrollen actividades productivas (agropecuaria, industrial, turística, minera, etc.), destinados a la adquisición de Activos fijos (equipamiento, maquinaria) y obras civiles (ampliación y mejoras de instalaciones) y otras inversiones para modernizar la empresa.

Ofrece las tasas de interés más convenientes disponibles actualmente en el mercado: tasa variable del 50% de la Tasa Activa Cartera General Diversas (BNA)⁶⁷

⁶⁴ Fuente:

<https://www.elentrierios.com/actualidad/unidad-de-gestin-tnica-cmo-ser-el-nuevo-espacio-dentro-de-cafesg-para-lidquoimpulsar-el-desarrollo-regionalrdquo.htm>

⁶⁵ Hasta diciembre de 2024, los créditos eran monetizados sólo a través del Banco de Entre Ríos. Desde 2025, ello fue extendido a todos los bancos para facilitar y agilizar la ejecución.

⁶⁶<https://www.elentrierios.com/actualidad/unidad-de-gestin-tnica-cmo-ser-el-nuevo-espacio-dentro-de-cafesg-para-lidquoimpulsar-el-desarrollo-regionalrdquo.htm>

⁶⁷ Tasa Activa Cartera General Diversas vigente desde el 14/4/2025: Tasa Nominal Anual Vencida con capitalización cada 30 días = T.N.A. (30 días) = 37,65% <https://www.bna.com.ar/home/informacionalusuariofinanciero>

+ 2 puntos porcentuales. El plazo es de hasta 48 meses con los primeros 6 de gracia para los intereses.

Tabla 50. Líneas de crédito del CFI para la Reactivación Productiva y Cadenas de Valor priorizadas en la provincia de Entre Ríos. Condiciones de financiamiento

	Reactivación Productiva	Cadena de Valor
Beneficiarios	Personas Humanas o Jurídicas, que desarrollen actividades agro, industria, turismo, minería, etc.	Personas Humanas y Jurídicas. Ganadería, láctea, frutícola, pecanera, arrocería, foresto-industria, avícola, apícola, metalmecánica.
Tasa de interés	*Para más de 1 millón de pesos, 50% de la Tasa Activa Cartera General Diversas (BNA) + 2 Puntos Porcentuales. * Para menos de 1 millón de pesos, el 50% de la tasa para más de 1 millón de pesos.	*Para más de 1 millón de pesos, 50% de la Tasa Activa Cartera General Diversas (BNA) + 2 Puntos Porcentuales. * Para menos de 1 millón de pesos, el 50% de la tasa para más de 1 millón de pesos.
Sistema de amortización	Alemán	Alemán
Plazo	Hasta 48 meses con hasta 6 de gracia, para los intereses, incluido.	Hasta 60 meses con hasta 6 de gracia, para los intereses, incluido.
Amortización de capital e intereses	Mensual, bimestral, trimestral, semestral.	Mensual, bimestral, trimestral, semestral.
Monto máximo a otorgar	Según Calificación crediticia y garantía. Hasta 50 millones de pesos (no más del 80% de la inversión)	Según Calificación crediticia y garantía. Hasta 150 millones de pesos (no más del 80% de la inversión)
Garantías	Hipotecas, prendas, fianzas, certificados SGR, fondo de garantía.	Hipotecas, prendas, fianzas, certificados SGR, fondo de garantía.
Destino	Activo fijo, obras civiles.	Obra civil; Bienes de capital; capital de trabajo (asociado hasta el 30% tope 22,5 millones)

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo y Emprendedor de Entre Ríos. Ventanilla Única de Financiamiento.

Una variante más conveniente de esta línea son los Créditos para Cadenas de Valor, seleccionadas por cada una de las provincias beneficiarias conforme a sus estrategias productivas. Esta línea ofrece el mismo costo de financiamiento, pero con plazos y montos mayores (hasta 60 meses y Ar\$ 150 millones), e incluye una porción factible de destinar a capital de trabajo.

El Turismo no está incluido actualmente entre las cadenas de valor priorizadas en Entre Ríos (Cuadro 2). Pero, por decisión de la Provincia, y en acuerdo con el CFI, podrían incorporarse por adenda al Convenio nuevas cadenas de valor, sin que ello implique mayores complejidades jurídicas y administrativas.

b. Líneas de apoyo a la equidad de género y a la sostenibilidad ambiental

Otras líneas que ofrecen condiciones preferenciales respecto a la básica de Reactivación Productiva son las de Desarrollo Productivo y Financiero de Mujeres y la de Financiamiento Verde. La principal diferencia es que alcanzan montos financiados más elevados, de hasta Ar\$ 150 millones (sujeto a calificación crediticia y garantía) y permiten utilización parcial para financiamiento de capital de trabajo.

- **Línea para el desarrollo productivo y financiero de mujeres**

Está dedicado a respaldar financieramente proyectos productivos liderados y gestionados por mujeres. Pueden acceder al crédito mujeres (monotributistas y autónomas) y empresas que cuenten con el 51% o más del capital social bajo la titularidad de una mujer, o que cuente con un capital social de un 20% bajo la titularidad de una mujer y simultáneamente una mujer en su directorio o en su alta gerencia. El plazo máximo de financiamiento es de 48 meses.

- **Línea de Financiamiento Verde**

Línea de crédito para MiPyMEs (humanas y jurídicas) que desarrollen actividades productivas (agropecuarias, industrial, **turística**, minera, etc.). Está destinada a inversiones en energías renovables, riego y eficiencia hídrica, economía circular y eficiencia energética, con vistas a promover prácticas empresariales sostenibles y responsables en el medio ambiente. El plazo máximo de financiamiento es de 60 meses.

Tabla 51. Líneas de crédito del CFI para Financiamiento Verde y Desarrollo Productivo de Mujeres en la provincia de Entre Ríos. Condiciones de financiamiento

	Financiamiento Verde	Desarrollo Productivo y Financiero de Mujeres
Beneficiarios	Personas Humanas o Jurídicas, que desarrollen actividades productivas.	PyMEs lideradas por mujeres (Persona Humana y/o Jurídica)
Tasa de interés	*Para más de 1 millón de pesos, 50% de la Tasa Activa Cartera General Diversas (BNA) + 2 Puntos Porcentuales. * Para menos de 1 millón de pesos, el 50% de la tasa para más de 1 millón de pesos.	*Para más de 1 millón de pesos, 50% de la Tasa Activa Cartera General Diversas (BNA) + 2 Puntos Porcentuales. * Para menos de 1 millón de pesos, el 50% de la tasa para más de 1 millón de pesos.
Sistema de amortización	Alemán	Alemán
Plazo	Hasta 60 meses con hasta 6 de gracia, para los intereses incluidos.	Hasta 48 meses con hasta 6 meses de gracia, para los intereses incluidos.

	Financiamiento Verde	Desarrollo Productivo y Financiero de Mujeres
Amortización de capital e intereses	Mensual, bimestral, trimestral, semestral.	Mensual, bimestral, trimestral, semestral.
Monto máximo a otorgar	Según Calificación crediticia y garantía. Hasta 150 millones de pesos (no más del 80% de la inversión)	Según Calificación crediticia y garantía. Hasta 150 millones de pesos (no más del 80% de la inversión)
Garantías	Hipotecas, prendas, fianzas, certificados SGR, fondo de garantía.	Hipotecas, prendas, fianzas, certificados SGR, fondo de garantía.
Destino	Riego y eficiencia hídrica; Energías renovables; Acciones sustentables en actividades productivas; Eficiencia energética.	Obras civiles, maquinaria, equipos, otras intervenciones destinadas a aumentar capacidad de trabajo; Capital de trabajo (30% con máximo de 22.500.000 millones)

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo y Emprendedor de Entre Ríos. Ventanilla Única de Financiamiento.

c. CFI Convenio Monotributista: Reactivación Productiva:

Implica, en rigor, una acción comercial del CCFI para atraer a monotributistas a su tradicional Línea de Reactivación Productiva. Está destinado a pequeños productores dedicados de economías regionales, inscriptos como monotributistas en AFIP en categoría C o superior (con antigüedad mayor a 1 año).

Se ofrecen las mismas condiciones que la Línea de Reactivación Productiva (tasas y plazos), aunque con un monto máximo financiable menor (hasta Ar\$ 5 millones) y menores requisitos formales (se piden declaración de algún impuesto, etc). Se exige garantía del Fondo de Garantías de Entre Ríos (FOGAER).

CFI "Convenio Monotributistas"

► Pequeños productores dedicados a economías regionales.

- **Plazo de amortización hasta 48 meses**, con 6 meses de gracias de CAPITAL (se paga parte correspondiente a intereses a esos meses, luego se sigue con cuota compuesta por CAPITAL + INTERES).
- **Forma de pago:** se puede sugerir devolución MENSUAL, TRIMETRAL o SEMESTRAL, de igual manera, CFI según la actividad, puede determinar otra forma si así lo ve pertinente.
- **Se financia hasta el 80%** (máximo \$5.000.000) de la inversión total (IVA incluido). El resto debe ser aportador por el solicitante.
- **Garantía ante el CFI:** Aval de FOGAER, comisiones de aval bonificadas por parte de la Provincia de Entre Ríos.
- **Luego de 180 días** (6 meses) de haberse efectuado el cobro, CFI solicita verificación de inversión mediante la presentación de Facturas a nombre del solicitante.

Figura 83. Condiciones convenio monotributistas

Fuente: Ventanilla Única de Financiamiento en base a información del CFI (Secretaría Desarrollo Productivo y Emprendedor del Gobierno de Entre Ríos).

d. Fondo de Garantías

En complemento al Fondo de Garantías Argentino (FOGAR) -que ha reducido su actividad recientemente- y de fondos provinciales como el FOGAER de Entre Ríos -que alcanzan por lo general a proyectos de MiPyMEs de hasta Ar\$ 100 ó 150 millones, el CFI constituyó su propio fondo de garantías, buscando apoyar a proyectos más grandes, de hasta Ar\$ 2.000 millones.

La firma accede a una garantía preferida de clase "A", a cambio de una contragarantía que puede ser una hipoteca o fianza, lo que le permite mejorar su perfil de riesgo y acceder a mayores montos y/o menores costos de financiamiento en bancos privados, pagando una comisión más baja que en una Sociedad de Garantías Recíprocas (SGR) privada, de entre el 2% y el 4% del monto del préstamo.

iv.vi.iii. Instrumentos de la Provincia de Entre Ríos

a. Banco de la Provincia de Entre Ríos

El Banco de la Provincia de Entre Ríos ofrece créditos para inversión productiva y capital de trabajo destinado a las empresas entrerrianas. En cuanto a inversión productiva, ofrece plazos de hasta 48 meses a tasa variable BADCOR (BADLAR corregida) + 8,0% a 9,5% en el caso de las MiPyMEs y de Tasa Regulada Ajustada +10,0 a 12% TNA de spread fijo para las personas físicas y empresas en general que desarrollen actividades comerciales, industriales y de servicios. El monto a otorgar depende de la calificación crediticia del prestatario. **Estos costos financieros son más elevados que los ofrecidos por el CFI.**

Tabla 52. Líneas de crédito para inversión productiva del Banco de la Provincia de Entre Ríos. Condiciones de financiamiento (abr-25). Empresas MiPyMEs y general

	Comercio y empresas	Proyectos de inversión	Financiación en dólares para maquinaria
Beneficiarios	Personas Humanas o Jurídicas, que desarrollen actividades comerciales industriales y de servicios.	Personas Humanas y Jurídicas MiPyMEs.	MiPyMEs y no MiPyMEs que deseen financiar la adquisición de Bienes de Capital nuevos a adquirir, exclusivamente para quienes desarrollen actividad agropecuaria.
Tasa de interés	A 12 meses Tasa Regulada Ajustada + spread fijo 6,00% TNA. A 24 meses Tasa Regulada Ajustada + spread fijo 6,50% TNA. A 36 meses Tasa Regulada Ajustada + spread fijo 7,50% TNA. A 48 meses Tasa Regulada Ajustada + spread fijo 8,50% TNA.	A 6 meses 39,50% fija A 12 meses 42,50% fija A 18 meses BADCOR (COD223) + 8,00% A 36 meses BADCOR (COD223) + 9,00% A 48 meses BADCOR (COD223) + 9,50%	A 24 meses: 12% A 48 meses: 13%
Sistema de amortización	Francés	Francés	Semestral de capital e intereses al vencimiento.
Plazo	Hasta 48 meses.	Hasta 48 meses.	Hasta 48 meses.
Amortización de capital e intereses	Mensual, bimestral, trimestral, semestral.	Mensual.	Alemán - Irregular 70% en mayo / 30% en los meses de enero y febrero
Monto máximo a otorgar	Según Calificación crediticia vigente.	Según Calificación crediticia vigente.	Según Calificación crediticia vigente.
Garantías	A satisfacción del banco (hipotecas, prendas, fianzas, certificados de SGR, etc.)	Con prenda sobre el bien a financiar o a satisfacción del banco.	Sola firma/Fianza/Prenda

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo y Emprendedor de Entre Ríos. Ventanilla Única de Financiamiento.

En cuanto al financiamiento para capital de trabajo para MiPyMEs, hasta 12 meses de plazo ofrecen créditos a sola firma a tasa fija del 48% anual, y hasta 24 meses a BADCOR +8,0%.

Tabla 53. Líneas de crédito para capital de trabajo del Banco de la Provincia de Entre Ríos. Condiciones de financiamiento (abr-25). Empresas MiPyMEs

	Capital de trabajo	Capital de trabajo (Plazo superior a 12 meses)
Beneficiarios	Personas Humanas y Jurídicas MiPyMEs, conforme a la definición vigente sobre "Determinación de la Condición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa", con calificación vigente y fianza vigente cuando corresponda.	
Tasa de interés	A 6 meses 45,00% fija. A 12 meses 48,00% fija. A 18 meses BADCOR (COD 223) + 8,00%	
Sistema de amortización	Francés / Pago íntegro	Francés
Plazo	Hasta 12 meses.	Hasta 24 meses.
Amortización de capital e intereses	Mensual, semestral, pago íntegro.	Mensual, trimestral, semestral.
Monto máximo a otorgar	Según Calificación crediticia vigente.	
Garantías	Sola firma/Fianza	A satisfacción del banco (hipotecas, prendas, fianzas, certificados de SGR, etc.)

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo y Emprendedor de Entre Ríos. Ventanilla Única de Financiamiento.

b. Comisión Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande (CAFESG)

La CAFESG es un organismo creado por ley en 1998⁶⁸, cuyo objetivo principal es administrar los fondos provenientes del excedente de la energía generada por el Complejo Hidroeléctrico de Salto Grande. Tiene como misión promover el desarrollo regional a través de financiamiento de proyectos productivos, turísticos y de infraestructura.

Sus fondos se utilizan para realizar obras complementarias y proyectos de desarrollo regional en la zona de influencia de la represa, en concordancia con un convenio firmado entre Argentina y Uruguay en 1946.

Los recursos del organismo alcanzan unos Ar\$ 5.000 millones anuales (unos US\$ 4,2 millones), que deben destinarse a la zona de influencia de la Represa.

⁶⁸ La CAFESG es un ente autárquico con un doble sistema de control. A nivel nacional, es supervisada por la Secretaría de Energía, la Subsecretaría de Relaciones con las Provincias, la Sindicatura General de la Nación y otras entidades. A nivel provincial, cuenta con la fiscalización de la Contaduría General, la Dirección de Presupuesto, el Tribunal de Cuentas y una Comisión Bicameral de la Legislatura (que debe ser constituida).

Los recursos de la CAFESG se utilizan fundamentalmente para obra pública. Desde su creación financió unas 900 obras en 8 departamentos de la provincia, principalmente en Concordia y Federación. En la actual gestión 2023-2027, la CAFESG cuenta con 18 obras finalizadas, 10 en ejecución y 6 adjudicadas. El plan de inversiones 2023-2027 contempla, en una primera etapa, invertir entre Ar\$ 300 y 400 millones en cada uno de los cuatro departamentos de la Región para infraestructura educativa y de salud, mientras que otras inversiones en mantenimiento de caminos vecinales y algunas rutas se proyectan a futuro⁶⁹.

No obstante, tiene competencias para destinar recursos al financiamiento de emprendimientos privados. De hecho, en el pasado reciente, CAFESG ya ha otorgado créditos blandos para microemprendedores de la región, destinados a obra civil, adquisición de bienes de capital y capital de trabajo, con el objetivo de fomentar la generación de nuevos emprendimientos, consolidar los existentes y proporcionar nuevos puestos de trabajo, además de brindar capacitaciones y asistencia técnica en formulación de proyecto brindándole a las emprendedoras herramientas básicas que le permitan subsistir en el tiempo, incentivando de ésta manera el desarrollo económico y social de dicha región. Actualmente, la ventanilla está discontinuada.

c. Fondo Multisectorial Salto Grande (FMSG)

Un instrumento relevante en los últimos años para el financiamiento de emprendimientos de desarrollo productivo en la Región de Salto Grande, tanto turísticos como de otros sectores, ha sido el Fondo Multisectorial de Salto Grande.

- **Objetivo:** El mismo tiene como objetivo general brindar apoyo técnico y financiero a las empresas productoras y de servicios turísticos que operan en los Departamentos de Colón, Concordia y Federación de la Provincia de Entre Ríos, con la finalidad de mejorar su productividad y competitividad, y contribuir de esa manera al desarrollo de la zona y el bienestar de su población.
- **Organismo Ejecutor:** Es ejecutado por la Unidad Ejecutora Provincial (UEP), dependiente de la Secretaría General de la Gobernación, con financiamiento externo del "Programa de Desarrollo e Integración de la Región de Salto Grande" (Préstamo BID 4688/OC-RG).
- **Beneficiarios:** Está destinado a empresas formalmente constituidas en la provincia de Entre Ríos, que estén operando o pretendan operar

69

<https://www.lettrap.com.ar/politica/entre-rios-rogelio-frigerio-cambia-el-rumbo-la-obra-publica-que-se-ejecuta-fondos-salto-grande-n5411654>

a través del proyecto en los departamentos de Colón y/o Concordia y/o Federación⁷⁰.

- **Instrumento:** El instrumento utilizado es el co-financiamiento de proyectos a través de Aportes No Reembolsables (ANR), de hasta US\$ 15.000 por proyecto, aplicable a pequeños prestadores de servicios turísticos. Opera bajo modalidad de reintegro, una vez realizada la inversión empresarial y rendidos y aprobados los gastos elegibles. La inversión empresarial deberá ser 100% pecuniaria y consistir en gastos comprobables relacionados con la ejecución del proyecto.

Cuenta con 9 líneas, conforme a las características del proyecto, que ofrecen distintos montos máximos financiables y porcentajes de reintegro, que se resumen a continuación.

Tabla 54. Líneas de Financiamiento del FMSG para empresas entrerrianas

Línea	Monto máximo financiable (US\$)	% de reintegro	Individual / Colectivo	Destino
Asistencia técnica	10.000 individual / 15.000 colectiva	50% (*)	Individual o colectivo	Contratación de servicios de consultoría experta, incluyendo la capacitación, en las diferentes áreas técnicas y de gestión de las empresas: planificación, contabilidad, finanzas, recursos humanos, comercialización, procesos productivos, compra de equipos, capacitación del personal, entre otros.
Inversión	15.000 + 1.000 p/ honorarios	40% (*)	Individual	Adquisición de bienes, máquinas, equipamiento y obras de infraestructura que le permitan aumentar su capacidad de producción e incrementar su competitividad. Puede incluir servicios de asesoramiento o capacitación.
Calidad	13.000 + 1.000 de preparación	50%	Individual o colectivo	Contratación de consultorías especializadas destinadas a implementar normas técnicas y sistemas de gestión, reconocidos y/o exigidos por los mercados de destino, nacionales y/o internacionales, a fin de asegurar y ampliar sus mercados y ventas. Incl. costo de verificación y certificación.
Asociatividad	100.000 total por año (h/5.000 por empresa) + 10.000 de preparación (2.000 por empresa)	50% (*)	Colectivo: ≥ 5 empresas, con ≥ 50% operando en Región SG.	Destinado a conjuntos de empresas que busquen enfrentar desafíos que les son comunes, como compras colectivas, desarrollo de sistemas de costos y de información, y/o a generar negocios en forma colectiva, como comercialización conjunta o complementación de oferta, entre otros.
Emprendedores	15.000 (**)	90%	Individual	Destinado a emprendimientos que desarrollen proyectos innovadores y/o que se consideren pioneros en la zona y se espera que tengan importante influencia en su entorno productivo, a partir de contribuir a la agregación de valor y a la diversificación del aparato productivo de la zona. Pueden solicitarlo empresas en formación.
Desarrollo de Proveedores	100.000 /año	50% (*)	Colectivo (1 empresa demandante + ≥ 5 proveedoras)	Fortalecimiento de las cadenas de valor, a través del apoyo planificado de las diferentes empresas que participen de las mismas, tanto en aspectos tecnológicos como de gestión.

⁷⁰ Deben acreditar al menos un año de actividad previa ininterrumpida. Para el caso de servicios de alojamiento, deben contar con el Certificado de Homologación de Alojamiento. De no contar con éste, la empresa podrá acceder a uno de los instrumentos del Fondo para alcanzar la homologación requerida.

Línea	Monto máximo financiable (US\$)	% de reintegro	Individual / Colectivo	Destino
Transferencia Tecnológica	Misiones: 20.000 (3.000 por empresa) Consultoría: 30.000 (10.000 por empresa) + 1.000 preparación Pasantías Tec: 10.000 por empresa	50% (*)	Individual o colectivo (salvo Misiones que es colectivo de ≥ 3 empresas)	Incorporación o adaptación de nuevos conocimientos en tecnologías de gestión y/o producción ya existentes, a través de 3 tipos de actividades o servicios: (i) Misiones Tecnológicas, (ii) Consultoría Experta, (iii) Pasantías Tecnológicas.
Promoción de Exportaciones	10.000 individuales / 100.000 colectivos (h/15.000 por empresa)	40% (*)	Individual o colectivo	Prestación de servicios a proyectos empresariales que tengan como objetivo la prospección, penetración y consolidación de mercados internacionales.
Innovación	50.000 por empresa + 2.000 de preparación	60% (*)	Individual o colectivo	Desarrollo de proyectos empresariales de innovación tanto de productos (bienes y servicios), como de procesos productivos (incluyendo modelos de gestión y comercialización), de alcance y eventual impacto a nivel local.

Adicionales por integración económica con Uruguay:

(*) Adicional de financiamiento de 10 puntos porcentuales si el proyecto contribuye a incrementar las actividades empresariales con Uruguay o si se incluye empresas radicadas en Uruguay en el caso de los asociativos.

(**) Hasta US\$ 20.000 si contribuye a incrementar actividades empresariales con Uruguay.

Fuente: elaboración propia en base a CAFESG.

- **Ventanilla:** el FMSG opera como ventanilla permanente para la presentación de proyectos financiables⁷¹, aunque también se realizan convocatorias especiales para actividades que se pretende apoyar desde la provincia (ej. sector lechero en feb-25) o convocatorias competitivas para emprendedores.
- **Proceso de selección:** una vez inscripta, la empresa presenta su idea-proyecto y la documentación correspondiente, y luego de una validación presenta el proyecto completo. El mismo es evaluado y aprobado por un Comité de Asignación de Recursos, conformado por el Ministerio de Planeamiento Infraestructura y Servicios; Ministerio de Producción, Turismo y Desarrollo Económico; las Universidades (UADER, UNER, UTN Concordia) y el sector privado (representado por las cámaras y asociaciones de la región). Si se aprueba, luego se firma el convenio de ejecución.
- **Ejemplos de proyectos financiados:** Incorporación de energías renovables y equipamiento para mejorar la eficiencia energética, (paneles solares, luces led, climatización de piscinas, etc.), acondicionadores de aire, instalaciones sanitarias, equipamiento de cocina, grupos electrógenos, equipos de riego, modernización de equipamiento agrícola/ganadero, invernáculos, certificaciones

⁷¹ Los interesados deben inscribirse en el sitio de [CAFESG](#). Una vez realizada la inscripción, un asesor técnico se contacta con el interesado para brindar información sobre el Programa y acompañar en las diferentes etapas del proyecto (formulación, ejecución y rendición).

orgánicas y de calidad, desarrollos e implementación de softwares de gestión y planificación de recursos empresariales, plataformas de e-commerce y marketing, capacitaciones a recursos humanos para gestión hotelera, manipulación de alimentos, equipamiento para complejo hotelero, entre otras⁷².

- **Estado de Ejecución y Recursos Disponibles:** hasta el momento, se habrían aprobado más de 200 proyectos⁷³, por un monto total financiado de más de US\$ 1 millón, lo que implica proyectos de inversión y desarrollo empresarial por aproximadamente el doble de esa suma.

Según el último Informe de Monitoreo de Progreso publicado por el BID, la ejecución del Componente 1 de Integración y Desarrollo Productivo al 31/Dic/2024 fue de US\$ 1.467.949, sobre un presupuesto original de US\$ 7.710.000 y un presupuesto actual⁷⁴ de US\$ 3.776.231. Es decir que quedaría un saldo disponible actual de US\$ 2.308.282.

En particular, del Producto 1.04 “Fondo Multisectorial”, el total ejecutado alcanzó US\$ 1.044.415, sobre un presupuesto original de US\$ 4.296.783 y un presupuesto actual de US\$ 2.187.278, quedando de saldo disponible actualmente unos US\$ 1.142.863.

Por otro lado, la fecha de finalización del Programa BID es el 16 de marzo de 2026.

Según conversaciones informales, la mayor parte del saldo remanente del componente 1 estaría asignado o comprometido a iniciativas de desarrollo productivo en otros sectores. Sin embargo, cabe tener en cuenta dos cuestiones:

- Si bien los recursos remanentes son acotados y parte de ello ya está comprometido, alcanzarían para financiar una primera convocatoria en la segunda mitad de 2025 destinada a proyectos de pequeños prestadores turísticos en la zona de CODESAL.
- Si bien la fecha de finalización del Programa BID está cercana, dada la buena receptividad del instrumento, podría aprovecharse la estructura y experiencia institucional acumulada en la Unidad Ejecutora Provincial

⁷² Fuente: CAFESG.

⁷³ Fuente:

<https://www.diariouruguay.com.ar/interes-general/ms-de-doscientos-proyectos-ya-fueron-beneficiados-con-el-fondo-multisectorial-de-salto-grande.htm>

⁷⁴ La diferencia son fondos que han sido reorientados a cubrir mayores costos de inversión o inversiones adicionales en el Aeropuerto Internacional de Concordia.

y fondear al FMSG con recursos provinciales y/o de los excedentes de la Represa de Salto Grande administrados por CAFESG para la continuidad de la ventanilla y el lanzamiento de nuevas convocatorias, dándole sostenibilidad a la iniciativa.

d. Programas de Apoyo Emprendedor del Gobierno de Entre Ríos

La Provincia de Entre Ríos, a través de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Emprendedor, cuenta con algunos instrumentos de apoyo financiero a emprendimientos, incluyendo instrumentos de aportes no reembolsables y aportes reembolsables a tasa 0%.

d.1 Programa Entre Ríos Emprende – Joven

Crédito sin tasa de interés hasta su efectiva devolución por hasta Ar\$ 3.000.000 ($\approx$ US\$ 3.000), con plazo de devolución en 24 cuotas mensuales vencidas, iguales y consecutivas con un período de gracia de 6 meses contados a partir de la efectivización del préstamo.

No es una ventanilla permanente, sino que, en el marco del programa, se realizan convocatorias ad hoc sobre sectores específicos. Durante 2024, se llevaron a cabo Convocatorias para los sectores de Industrias Alimenticias ([Bases](#), Sep-24) e “Innovatech 2024”. Eventualmente, podría trabajarse junto al Gobierno Provincial en una convocatoria ad hoc para impulsar pequeños emprendimientos turísticos en la Provincia, incluyendo a CODESAL.

d.2 Programa de Apoyo al Comercio Emprendedor

Es un programa de ANRs para asistencia técnica y participación en ferias y exposiciones. Acompaña a emprendedores con el objetivo de tecnificar sus funciones, cubrir honorarios de servicios profesionales, brindar asesoramiento en modelos de negocio, facilitar la inclusión en el programa de tutorías, promover instancias de capacitación e impulsar modelos asociativos. Además, financia la participación de los diferentes emprendedores en ferias y exposiciones, tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de favorecer la visibilidad de sus productos y servicios, así como fomentar oportunidades de *networking* y expansión comercial.

d.3 Programa “Espacios ER Impulsa”

Está orientado a propiciar el asociativismo entre los jóvenes entrerrianos, potenciar espacios comunes de encuentro y colaboración que contribuyan al desarrollo y crecimiento de emprendedores y MiPymes de Entre Ríos. Dichos espacios buscan fomentar el intercambio de experiencias y adquisición de herramientas que colaboren con el crecimiento y consolidación de los actores locales, y generen oportunidades de articulación comercial, técnica y productiva. Los destinatarios de esta política estatal son instituciones privadas, públicas o mixtas interesadas en establecer áreas de desarrollo para emprendedores y MiPyMEs. El financiamiento consiste en un ANR de hasta Ar\$ 10 millones ($\approx$ US\$ 10.000) que podría ser destinado a edificación, mejoras o adaptación edilicia, equipamiento tecnológico, material bibliográfico y otros.

La convocatoria estuvo abierta durante octubre de 2024. Se desconoce si se abrirá un nuevo llamado en 2025.

e. Fondo de Garantías de Entre Ríos (FOGAER)

El FOGAER S.A.P.E.M. Es el Fondo de Garantías de Entre Ríos. Fue creado en 2015, y está constituido bajo la forma de una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria. Los accionistas de FOGAER son el Estado de la Provincia de Entre Ríos, junto a distintas asociaciones empresarias de la provincia⁷⁵.

Su objetivo es ayudar a las MiPyMEs radicadas en la Provincia de Entre Ríos a acceder al financiamiento más conveniente para la adquisición de capital de trabajo, bienes de capital e inversiones productivas, a partir de:

- Otorgamiento de garantías preferidas de clase “A”, que permiten acceder a tasas de financiamiento más bajas y a plazos y montos de financiamiento mayores;
- Costos de transacción más bajos o menores comisiones (inferiores a las de otros fondos de garantía o sociedades de garantía recíproca). o Exención de tributos o Acuerdo de reducción de costos de servicios asociados (Vg. Escribanos);

⁷⁵ Asociación de Cooperativas Argentinas, Asociación de Industriales Metalúrgicos de ER, Bolsa de Cereales de ER, Bolsa de Comercio de ER, Cámara de Exportadores del Citrus del N.E.A., Centro de Empresas Procesadoras Avícolas, Consejo Empresario de ER, Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos, Federación Agraria Argentina (Filial ER), Federación Económica de ER, Federación Entrerriana de Cooperativas, Unión Industrial de ER, Vínculos Sociedad de Garantía Recíproca, Asociación de Promoción Económica Regional La Paz ER.

- Acceder a los beneficios logrados a través de convenios con los principales bancos, mercados de capitales y programas públicos.

Las garantías y avales otorgados son aplicables a (i) líneas de créditos de entidades financieras; (ii) líneas de crédito del CFI; (iii) negociación de cheques de pago diferido y pagarés bursátiles; y (iv) emisión de obligaciones negociables⁷⁶.

iv.vi.iv.Préstamos directos de Organismos Multilaterales al sector privado

a. BID Invest – Grupo BID

El BID Invest es la ventanilla del Grupo BID que ofrece facilidades financieras al sector privado. El organismo ofrece una amplia gama de instrumentos de financiamiento, entre los que se destacan préstamos preferentes y subordinados a tasas de mercado, en dólares estadounidenses o moneda local, con tenores acordes a los objetivos del cliente, y condiciones flexibles que se adaptan a sus necesidades o a los requerimientos del proyecto.

Dados sus altos costos de transacción como organismo internacional de desarrollo, se orienta principalmente a grandes proyectos de inversión con alto impacto económico, social y/o ambiental, que implican en general préstamos superiores a los US\$ 20 ó 30 millones. No obstante, también trabaja con PyMEs, en proyectos de escala mediana, siempre con ticket no menor a los US\$ 5 millones.

Dentro del Sector Turismo, el organismo brinda financiamiento y servicios de asesoría a un amplio espectro de empresas del sector turismo, con un mayor enfoque en la industria del alojamiento - financia principalmente inversiones en hoteles sostenibles e infraestructura resistente al cambio climático-, con la finalidad de respaldar prácticas ambientales y sociales sólidas y sus vínculos con la cadena de valor⁷⁷.

- **Ventajas:**
 - Prestigio y credibilidad: aportaría al proyecto institucionalidad bajo estándares internacionales y contribuiría a la imagen de marca CODESAL.
 - Sostenibilidad: la situación socioeconómica de Concordia (3er distrito con mayor pobreza del país) sumado al carácter de turismo naturaleza del proyecto y la búsqueda de soluciones sostenibles se encuadran adecuadamente con la tesis de inversión del Banco. Los préstamos

⁷⁶ Fuente: Sitio web del FOGAER (<https://fogaer.com.ar/nuestros-productos/>).

⁷⁷ Véanse todos los proyectos financiados en Turismo aquí: <https://www.idbinvest.org/en/projects>

pueden venir de la mano de recursos no reembolsables destinados a inversiones en temas de mitigación y/o adaptación al cambio climático, equidad de género, diversidad, etc.

- Más recursos disponibles: BID Invest se ha beneficiado de una decisión de una capitalización por parte de sus países miembros por US\$ 3.500 millones⁷⁸, lo que irá incrementando los recursos disponibles, incluyendo para la Argentina. En la misma línea, el Presidente del Grupo BID Ilan Goldfan anunció financiamiento por US\$ 3.000 millones en la Argentina a través de BID Invest para 2025-2028⁷⁹.
- Antecedentes: existen varios antecedentes de financiamiento de “hoteles sostenibles” por parte del Banco, especialmente en el Caribe.
- Articulación y sinergias dentro del Grupo BID: el organismo suele considerar como criterio de elegibilidad de los proyectos la articulación entre las distintas ventanillas del Grupo. En este sentido, el antecedente del "Programa de Desarrollo e Integración de la Región de Salto Grande" (Préstamo BID 4688/OC-RG), y las necesidades de potenciar la explotación de este bien público atrayendo nuevas inversiones privadas en turismo y otros sectores podría ser un argumento a favor de la aprobación del proyecto.

- **Desafíos:**

- Escala: el Banco opera con tickets no menores a los US\$ 5.000.000, por lo que requeriría una escala de inversión importante para poder considerarse como opción. Es decir, no es viable para pequeños emprendimientos ni para una refacción o readecuación menor del Hotel Ayuí.
- Costo de financiamiento: las tasas de los préstamos son las vigentes a nivel de mercado, sin subvención, por lo que en Argentina no están exentas del costo generado por el riesgo país, que actualmente tiende a la baja pero aún es elevado.
- Descalce de monedas: si bien en algunos países ofrecen créditos en moneda local, hasta la fecha, los préstamos otorgados a empresas en la Argentina son denominados en dólares, por lo que el Banco prioriza proyectos que generen divisas para el repago (ej. turismo receptivo internacional). En contraste, el turismo de CODESAL y de la región hasta el

⁷⁸<https://www.iadb.org/es/noticias/gobernadores-aprueban-tres-cambios-historicos-y-transformadores-del-grupo-bid-para-apoyar>

⁷⁹<https://www.infobae.com/economia/2025/04/12/me-complace-anunciar-el-presidente-del-bid-resalto-el-respaldo-a-la-argentina-y-anuncio-una-linea-de-apoyo-financiero/>

momento es principalmente doméstico, si bien ello podría modificarse parcialmente en el mediano plazo a partir de la puesta en marcha del Aeropuerto Internacional de Concordia.

- Proceso de aprobación: La tramitación y aprobación del crédito es más engorrosa que un Banco tradicional, dado que demanda el cumplimiento de múltiples filtros y una justificación profunda a nivel de sus impactos sobre el desarrollo local.

Tabla 55. Ejemplo de Proyecto de Turismo financiados por BID Invest en Panamá

<u>Compañía prestataria:</u> Shebandowan Holdings S.A. <u>Monto de financiamiento:</u> US\$ 5.000.000 (US\$ 3.000.000 de capital propio de BID Invest + US\$ 2.000.000 sindicados) <u>Moneda:</u> Dólares <u>Fecha de aprobación:</u> 05/Ago/2024 <u>Fecha de contrato:</u> 25/Oct/2024 <u>Destino:</u> Adquisición, renovación y rebranding del Hotel Los Mandarinos. Es un hotel independiente de 70 habitaciones, que incluye un restaurante y un salón para eventos. Una vez finalizada la construcción, el hotel pasará a llamarse “Hotel La Compañía El Valle” y será operado como parte del portafolio de The Unbound Collection by Hyatt. <u>Objetivos de desarrollo:</u> Se espera que el Proyecto contribuya al desarrollo económico del Valle de Antón al respaldar el primer hotel afiliado a una marca internacional en la zona y uno de los primeros fuera de la Ciudad de Panamá. Los objetivos de desarrollo del Proyecto incluyen: (i) aumentar la exportación de servicios gracias a un mejor uso de la infraestructura hotelera existente y (ii) generar oportunidades de negocio para proveedores y empleados locales.

b. Corporación Financiera Internacional (IFC) – Grupo Banco Mundial

En el caso de la Corporación Financiera Internacional (IFC), del Grupo Banco Mundial, la situación es similar, y todavía más compleja por ser una institución de carácter global, en lugar de regional, como el BID. Entendiendo que la industria turística impacta en el desarrollo, contribuye al empleo, la generación de divisas y la recaudación fiscal de los países en desarrollo, el IFC invierte en hoteles y turismo, pero especialmente en países de bajos ingresos, frágiles y afectados por conflictos.

Al igual que BID Invest, la escala de inversión mínima suele ser de US\$ 5.000.000 en los mercados más frágiles y de US\$ 10.000.000 en otros mercados emergentes, por plazos generalmente de entre 7 y 12 años. Financia proyectos y empresas mediante préstamos de su propia cuenta, y también a través de bancos intermediarios, compañías de leasing y otras instituciones financieras. Al igual que

BID Invest, si bien ha proporcionado financiamiento en más de 70 monedas locales, en la Argentina hasta el momento opera en dólares.

Asimismo, los proyectos deben alinearse a las prioridades estratégicas de la organización y demostrar un impacto significativo en la economía local y estándares de sustentabilidad ambiental y/o social.

Un ejemplo de proyecto con facilidades financieras del IFC en el Sector Turismo en Argentina y Uruguay en 2024 es el nuevo ferry eléctrico de Buquebus en la ruta Buenos Aires-Colonia. El IFC otorgó una garantía crediticia parcial por US\$ 67 millones a la empresa para la construcción del ferry eléctrico (el más grande del mundo), que viabilizó un préstamo del Banco Santander Uruguay por US\$ 107 millones. Este financiamiento es presentado por Banco Santander y IFC como la primera "operación azul" (financiamiento verde orientado a ecosistemas marinos) en Uruguay y la primera en el sector del transporte marítimo y eléctrico a nivel mundial⁸⁰.

iv.vi.v. Instrumentos no tradicionales para inversiones sostenibles

a. Préstamos verdes

Son préstamos financieros otorgados a proyectos y empresas turísticas que tienen un enfoque sostenible y generan beneficios ambientales. Estos préstamos ofrecen condiciones favorables, como tasas de interés más bajas, para proyectos que cumplen con criterios específicos de sostenibilidad. Los préstamos verdes pueden financiar la construcción de infraestructuras turísticas sostenibles, la implementación de tecnologías limpias y la adopción de prácticas de gestión ambiental⁸¹.

b. Fondo Verde para el Clima (Green Climate Fund - GCF)

Los fondos más relevantes que otorgan este tipo de préstamos están ligados al clima. El **Fondo Verde para el Clima (Green Climate Fund - GCF)** es el fondo climático más grande del mundo, y un elemento fundamental del Acuerdo de París. Su mandato es ayudar a los países en desarrollo a aumentar y hacer realidad sus ambiciones de Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (CDN) hacia vías de bajas emisiones y resiliencia climática.

⁸⁰<https://www.ifc.org/en/pressroom/2024/buquebus-banco-santander-and-ifc-sign-financing-for-the-worlds-largest-electric-ferry-on-the-argentina-uruguay-route>

⁸¹ Fuente: ONU Turismo (2023).

Cuenta con una gama de instrumentos de financiación: puede estructurar su apoyo financiero mediante una combinación flexible de subvenciones, deuda concesional, garantías o instrumentos de capital para impulsar la financiación combinada y atraer inversión privada para la acción climática en los países en desarrollo.

El GCF no opera directamente con las empresas e instituciones prestatarias sino a través de una Autoridad Nacional Designada -en Argentina, es el Gobierno Nacional a través de la Subsecretaría de Relaciones Financieras Internacionales del Ministerio de Economía- y de Entidades Acreditadas, organizaciones que el Fondo considera que poseen capacidades especializadas en llevar a cabo acciones climáticas. Entre éstas últimas, entre las que operan en Argentina se destacan organismos multilaterales como BID, CAF y el FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola). Ningún Banco Provincial en la Argentina es Entidad Acreditada.

Por lo tanto, se requiere la conformidad del Gobierno Nacional para acceder a los fondos, en un contexto en que las autoridades han restado prioridad a la Agenda vinculada a la mitigación y/o adaptación al cambio climático⁸² y, de hecho, está considerando retirarse del Acuerdo de París⁸³.

En Argentina, el GCF ha financiado hasta la fecha 5 programas, entre los que se destacó el Programa de “promoción de instrumentos de mitigación de riesgos y financiación para inversiones en energías renovables y eficiencia energética” (FP064), por US\$ 100 millones, implementado en convenio con el BID desde 2019 y ejecutado a través del BICE, ya desembolsado en su totalidad. Como su denominación lo indica, estaba centrado en la matriz energética: apoyaba a las pymes argentinas que invirtieran en tecnologías energéticas sostenibles, como biomasa, biogás y eficiencia energética, con una subvención adicional para fortalecer las capacidades de las instituciones financieras, las pymes y los proveedores de energía y tecnología. También hubo un Préstamo Basado en Resultado (FP142) que desembolsó a la Argentina US\$ 82 millones por su plan de acción para la protección de bosques y el cambio climático.

Asimismo, Argentina participa actualmente de otros tres programas que involucran a múltiples países, incluyendo uno aprobado en Jul-24 destinado a financiar iniciativas de movilidad eléctrica y reducidas en carbono en América Latina, implementado por la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD).

A nivel global, de un relevamiento general surge que el GCF financia proyectos vinculados a la protección de los ecosistemas y servicios ecosistémicos,

⁸² El País de España: “Milei retira a la delegación argentina de la cumbre del clima COP29”, 13 de noviembre de 2024. Ver [nota](#).

⁸³<https://www.lanacion.com.ar/politica/milei-admitio-ante-un-diario-frances-que-analiza-retirar-a-la-argentina-del-acuerdo-de-paris-nid05022025/>

donde podría haber proyectos vinculados a turismo sostenible, pero ninguno que haga referencia de manera directa al Sector Turismo. Al mismo tiempo, los proyectos verdes que financia el GCF cuentan con una escala mediana y grande, fuera del alcance de pequeños prestadores de servicios turísticos de manera directa.

c. Global Climate Partnership Fund.

Otro ejemplo de institución que facilita este tipo de préstamos es el Global Climate Partnership Fund, con sede en Luxemburgo, gestionado por Swiss impact asset manager responsAbility y con fondeo del Banco Europeo de Inversiones, entre otros. El organismo invierte en proyectos privados “verdes” en economías en desarrollo a nivel global, alcanzando hasta el momento unos 35 países por un monto total comprometido de US\$ 685 millones. En América Latina, su presencia se siente principalmente en Centroamérica y Caribe, y aún no ha financiado proyectos en Argentina.

El Fondo no opera directamente con las empresas, sino a través de instituciones financieras partners locales, a las cuales fondea para viabilizar la oferta de mejores condiciones de crédito a partir de la integración de aspectos ambientales y climáticos a sus modelos de negocio. Los tickets de crédito más frecuentes son entre US\$ 5 y 15 millones, con plazos de hasta 15 años.

Dentro del ámbito de la sustentabilidad, el foco de las inversiones es principalmente sobre el vertical de eficiencia energética y energías renovables para mitigación y adaptación al cambio climático, aunque también opera en otros sectores que pueden tener un impacto positivo significativo en el clima. Trabajan con empresas de infraestructura climática con un modelo de negocio viable, un papel catalizador en su sector y una trayectoria consolidada en el desarrollo de proyectos relacionados con soluciones climáticas.

d. Crowdfunding y crowdlending

El crowdfunding o financiamiento colectivo se ha convertido en una herramienta popular para la inversión verde en el sector turístico. A través de plataformas en línea, los proyectos turísticos sostenibles pueden recibir financiamiento de múltiples inversionistas individuales, o de manera descentralizada a través de plataformas de blockchain. Esta forma de financiamiento permite una mayor participación de la comunidad y la difusión del mensaje de sostenibilidad⁸⁴.

⁸⁴ Organización Mundial de Turismo (2024); “Tourism Doing Business – Invirtiendo en Uruguay”. Recuperado de: <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2281/Turismo%20y%20Negocio%20Invirtiendo%20en%20Uruguay.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ésta es una forma de financiación que prescinde de intermediarios financieros como bancos para obtener el impulso económico a través de donaciones de usuarios cuya motivación puede ser altruista y/o a cambio de algún tipo de recompensa relacionada con el proyecto. Las campañas de crowdfunding se realizan generalmente a través de plataformas especializadas en este tipo de micromecenazgo que facilitan las transacciones y ponen en contacto a los propietarios con los donantes⁸⁵.

Las campañas de crowdfunding suelen estar dirigidas habitualmente a la financiación de proyectos artísticos, musicales o creativos, así como para proyectos con un objeto social y productos tecnológicos de código abierto.

Los actores clave del crowdfunding:

- **El fundraiser o crowdfunder:** es la persona o empresa que pone en marcha la campaña de crowdfunding para captar fondos para su proyecto o producto.
- **La plataforma de crowdfunding:** las campañas se realizan en plataformas online que permiten la gestión de dicha campaña, captación de inversores y ejecución transparente del proceso. Son aplicaciones online o en la nube que conectan a los fundraisers con los backers.
- **Los backers** (o donantes, sponsors, inversores, funders): son cualquier individuo u organización que invierten en el proyecto a financiar.

Modelos de financiación colectiva:

- **Crowdfunding de donación:** es un tipo de micromecenazgo en el que no se ofrece ninguna recompensa a los donantes, por lo que la motivación principal de éstos es el altruismo. Los donantes aportan algo a cambio solo de ver que el proyecto sale adelante. Este tipo de crowdfunding es idóneo para proyectos sociales o de carácter humanitario, como ayudar a víctimas de catástrofes naturales, apoyar a comunidades en riesgo de exclusión, etc.
- **Crowdfunding de recompensa:** el propietario del proyecto ofrece algún tipo de recompensa, en forma de producto o servicio, al usuario a cambio de la donación, que puede ser un ejemplar del mismo o un descuento especial.

⁸⁵ Extraído de María Alonso, 13 de febrero de 2025, posteoado en el Portal de [Asana](#).

- **Crowdfunding de préstamo o crowdlending:** está dirigido a financiar proyectos empresariales a través las inversiones, generalmente en pequeñas cuantías, realizadas por un grupo de inversores reducido y cuya recompensa es el retorno de la inversión junto con unos intereses que se estipulan en el contrato de préstamo entre las partes. Se trata de un tipo de financiación mucho más barata y económica para la empresa y con frecuencia también mucho más rápida que otras vías de financiación.
- **Crowdfunding de inversión o de equity:** el pequeño inversor obtiene acciones a cambio de su inversión en la empresa. Algunos ejemplos de plataformas de equity crowdfunding son iCrowdhouse, Civislend, Housers. Los proyectos en general no están supervisados por las Comisiones Nacionales de Valores.
- **Crowdfunding inmobiliario:** A través del crowdfunding inmobiliario los usuarios pueden invertir en el sector inmobiliario sin necesidad de adquirir una propiedad por completo. El backer en este caso se convierte en accionista de las propiedades del fundraiser.

Existen plataformas genéricas, que operan con rubros variados, y otras especializadas, que suelen alinearse a una misión específica, como por ejemplo el financiamiento de proyectos “verdes” o de impacto social. Entre las principales plataformas genéricas a nivel global se destacan Kickstarter e Indiegogo, además de otras como GoFundMe.

Kickstarter es la plataforma más popular de recaudación de fondos para proyectos creativos: lleva financiados 277 mil proyectos por un monto total de US\$ 8.709 millones aportados por 101,7 millones de microinversores. Las campañas de Kickstarter son a “todo o nada”: el fundraiser sólo podrá acceder a los fondos recaudados -y pagar una comisión a Kickstarter del 5% más un adicional por el procesamiento de pagos- si alcanza su objetivo inicial de recaudación de fondos; en caso contrario, el dinero se devuelve a los backers.

La plataforma Indiegogo, en cambio, que brinda por lo general apoyo a empresas, artistas y ONGs, permite campañas de recaudación con metas flexibles, permitiendo conservar lo recaudado incluso si no se alcanza el objetivo previsto. También permite mantener la campaña abierta para la financiación del proyecto durante su etapa operativa. La comisión de la plataforma es del 5% si se alcanza el objetivo, y no incluye las comisiones por el procesamiento de los pagos.

Si bien la comunidad de usuarios de estas plataformas está más ligada a rubros como desarrollo de productos físicos, tecnología, videojuegos, películas y arte, moda, diseño y otros, también pueden hallarse proyectos vinculados al turismo

en general y al turismo naturaleza en particular. Por ejemplo, un proyecto de Glampings, Resort & Spa de alta gama y observación de estrellas guiada por astrónomos en el medio del desierto de Colorado, Estados Unidos, acumula un capital recaudado en Indiegogo de US\$ 1.914.835 aportado por 1.651 micro-financiadores que compraron su estadía con un año de anticipo con un importante descuento respecto a la tarifa regular prevista⁸⁶.

En cuanto al financiamiento “verde”, las más relevantes están vinculadas generalmente al conservacionismo o a proyectos de mitigación o adaptación al cambio climático, y suelen tener un enfoque de crowdfunding de donación o recompensas simbólicas. Por ejemplo, “EarthShare” lleva recaudados US\$ 400 millones, a partir de donaciones desde 25 dólares.

Seacology, por ejemplo, trabaja en la conservación de ecosistemas de islas a nivel global, y pueden aportarse contribuciones desde US\$ 2.500. Ello brinda entre otras cosas la posibilidad de sumarse a expediciones de Ecoturismo para visitar los proyectos financiados. Un ejemplo es el proyecto en la Isla Bella Unión, en Uruguay, que apunta a la protección de 470 hectáreas de hábitat forestal para murciélagos en peligro crítico de extinción. Como recompensa para la comunidad de inversores, ofrece capacitación en ecoturismo, un pequeño centro de visitantes y un sendero interpretativo.

A nivel de proyectos de inversión en turismo exclusivamente, del relevamiento realizado no se hallaron plataformas relevantes. El mayor antecedente es la pionera TravelStarter, surgida alrededor de 2015, y que actualmente está fuera de actividad.

En relación al proyecto de CODESAL, podría explorarse la posibilidad de lanzar una campaña de crowdfunding de recompensa, para el desarrollo o la puesta en valor de ciertas infraestructuras, servicios o eventos.

Esto no debería orientarse a infraestructuras y servicios básicos, sino a propuestas diferenciales, innovadoras, creativas, artísticas, deportivas, etc. que logren entusiasmar especialmente al visitante de la región de Salto Grande e incentivarlo a ofrecer microfinanciamiento a cambio de alguna recompensa vinculada al uso del espacio de CODESAL. Esto no sólo tendría la relevancia de los recursos financieros en sí, sino que contribuiría a la generación de demanda y apropiación del espacio por parte de la población de la zona.

También pareciera viable alguna forma de crowdlending o equity crowdfunding a través de plataformas digitales de alcance global para nuevas

⁸⁶ <https://www.indiegogo.com/projects/kosmos-luxury-resort-astronomer-led-stargazing#/>

infraestructuras y servicios vinculados a la pesca deportiva, que podría generar entusiasmo en aficionados a la pesca de todo el mundo -especialmente de países desarrollados- que buscan nuevos destinos de pesca de clase mundial.

iv.v.vi.Financiamiento de Agencias Internacionales de Desarrollo y Fundaciones a proyectos pequeños de impacto social, y la red RACI

Existen múltiples Agencias de Desarrollo y Fundaciones con origen en países desarrollados que suelen financiar proyectos de impacto social y/o ambiental en áreas de su interés en países en desarrollo, especialmente en los países menos adelantados.

En tanto, RACI es una federación compuesta por unas 250 Organizaciones de la Sociedad Civil de Argentina que trabaja para fortalecer y promover acciones coordinadas con el sector, con el objetivo de contribuir, de manera articulada, a la transformación social de la Argentina y de la región. Organizaciones sin fines de lucro de todo el país pueden aplicar a su membresía con un costo económico, para formar parte de la red.

La entidad conecta actores, publica convocatorias internacionales y vehiculiza fondos de Agencias de Desarrollo europeas (especialmente Francia, España, Alemania) y de otros países desarrollados, así como premios y fondos de donantes internacionales que generen impacto social y/o ambiental (ej. mitigación de la pobreza, género y diversidad, sostenibilidad ambiental y cambio climático, democracia, otros). Las convocatorias suelen estar destinadas a ONGs -aunque en algunos casos también a empresas, asociaciones empresarias o a gobiernos subnacionales- y valorar proyectos que propongan asociatividad y/o articulación entre diversos tipos de organizaciones y actores.

Por ejemplo, en enero de 2025, vehiculizó la convocatoria del “Fondo para Iniciativas Locales 2025-26”, una acción de cooperación entre las Embajadas de Australia, Canadá y Nueva Zelanda con acreditación en Argentina y Paraguay⁸⁷, destinada a financiar proyectos de organizaciones locales de la sociedad civil con ANRs de alrededor de US\$ 25.000 y hasta 12 meses de plazo.

Concordia, considerando sus indicadores socioeconómicos actuales, podría ser elegible en distintas convocatorias de impacto social. Sin perjuicio de ello, si bien es útil mantener un monitoreo sobre estas convocatorias internacionales, estos recursos deberían considerarse no más que una fuente de financiamiento alternativa para proyectos específicos.

⁸⁷ Este Fondo unifica a los siguientes programas diseñados para apoyar proyectos de pequeña escala y alto impacto: (i) Programa de Ayuda Directa (DAP) de la Embajada de Australia en Argentina, Paraguay y Uruguay; (ii) Fondo Canadá para Iniciativas Locales (CFLI) de la Embajada de Canadá en Argentina y Paraguay; (iii) Fondo de la Embajada de Nueva Zelanda en Argentina y Paraguay.

Conclusiones

Del relevamiento de los principales instrumentos de financiamiento para inversiones productivas en el Sector Turismo disponibles actualmente en el mercado, con particular énfasis en aquellos que alcanzan a los micro, pequeños y medianos prestadores de la Provincia de Entre Ríos.

No fueron analizadas en profundidad las condiciones de financiamiento de la banca privada -que refleja las condiciones generales y coyunturales de mercado- sino que se buscó relevar la disponibilidad de oferta en condiciones preferenciales.

No obstante, cabe destacar que la tendencia a la estabilización macroeconómica comienza a reflejarse gradualmente en una reducción de costos de financiamiento del sistema bancario privado para las MiPyMEs. Es decir, a futuro debería continuar ampliándose la capacidad de financiamiento privado de las empresas, sin perjuicio de las evidentes fallas de mercado -como los problemas de información asimétrica- que históricamente limitan su acceso al mercado de crédito privado.

En cuanto a los instrumentos vigentes, a nivel crediticio, los principales programas y líneas de apoyo financiero promocional por parte de organismos o instituciones financieras nacionales fueron en su mayor parte cancelados, suspendidos o limitados en su cupo presupuestario.

Los principales bancos públicos que financian inversiones productivas de MiPyMEs -el BNA y el BICE- operan con cupos presupuestarios más restringidos y/o con tasas de mercado, no subvencionadas, en tanto que el FONDEP prácticamente detuvo su fondeo al sistema bancario para la subvención de tasas a MiPyMEs.

Tanto el FONDEP como el Fondo Nacional de Turismo y algunos préstamos internacionales, si bien no han tenido ejecución relevante en el marco de la nueva gestión, permanecen legalmente vigentes como fuentes de financiamiento de la Administración Nacional. Eventualmente, en un marco de recuperación de la actividad económica y de la recaudación tributaria, podrían reactivarse sus instrumentos. Pero hasta el momento, la viabilidad de trabajar con instrumentos de apoyo financiero para pequeños prestadores turísticos a nivel nacional es baja.

Como contracara, las mejores opciones halladas de financiamiento para proyectos de pequeña y mediana escala por parte de MiPyMEs son las ofrecidas por el CFI, en convenio con la Provincia de Entre Ríos. El organismo ofrece condiciones muy ventajosas para proyectos de hasta Ar\$ 150 millones (≈US\$ 125.000) y no habría hasta el momento una restricción activa en cuanto a cupos. Para proyectos mayores, el organismo no ofrece créditos pero sí garantías que

permiten abaratar el costo de acceso al financiamiento privado, con menores comisiones que una SGR privada, complementando al FOGAER para alcanzar proyectos más grandes, ante el desfinanciamiento del FOGAR nacional.

Como puntos a trabajar desde la provincia con el CFI, adendando el convenio, se sugiere incorporar al turismo dentro de las cadenas de valor priorizadas y al ecoturismo dentro de las actividades financiables en el marco de la línea de “financiamiento verde”.

En cuanto a los organismos y bancos multilaterales de desarrollo, en sus ventanillas de crédito al sector privado -como el BID Invest o el IFC-, se concluye que éste no es asequible por cuestiones de escala para pequeños prestadores turísticos de la Región de Salto Grande, aunque podría ser una opción para establecimientos hoteleros o proyectos integrales. Incluso para estos últimos, la opción pareciera demasiado compleja en el corto plazo por cuestiones de escala, de descalce de monedas y de costos de transacción, aunque podría ser una alternativa viable en el mediano plazo, si se lograra incrementar sostenidamente el volumen de turistas y atraer a público internacional, vinculando a los proyectos a moneda “dura”.

Este tipo de financiamiento, si bien no aportaría mayores ventajas en términos de costos, sí brindaría señales favorables en términos de institucionalidad, credibilidad e imagen para el proyecto de CODESAL, lo que podrían ser un activo intangible a considerar. También podría contribuir a la viabilidad de este instrumento si se constituyera un consorcio de empresas para la presentación de un proyecto más amplio e integral de inversiones privadas en CODESAL.

Por otro lado, el desarrollo emprendedor y consolidación de pequeños prestadores de servicios turísticos en la zona de CODESAL podría requerir no sólo de créditos bancarios, sino también de Aportes No Reembolsables o de reembolso contingente o sin tasa de interés. Ello especialmente en una primera etapa, en que la escala de la demanda de los servicios turísticos aún se encuentre en proceso de consolidación y se mantenga cierta incertidumbre sobre la posibilidad y velocidad de recupero de las inversiones y la supervivencia de los emprendimientos.

A nivel nacional, en línea con lo mencionado arriba, los programas de ANR para financiamiento de emprendedores y MiPyMEs han sido por lo general cancelados o suspendidos. Más allá de la restricción presupuestaria, existe en principio una decisión política de no otorgar subsidios a empresas, por lo que no se recomienda considerar la viabilidad de estas fuentes en el corto y mediano plazo.

A nivel provincial, y específicamente para la microrregión, el Fondo Multisectorial de Salto Grande ha sido un instrumento relevante en los últimos años para el financiamiento de emprendimientos de desarrollo productivo, tanto turísticos como de otros sectores. Si bien los recursos y plazos remanentes del fondeo internacional son limitados, podría ser una fuente valiosa para la estrategia de

CODESAL en el corto plazo. Por ejemplo, los recursos alcanzarían para financiar una convocatoria en la segunda mitad de 2025 destinada a proyectos de pequeños prestadores turísticos en la zona de CODESAL. Asimismo, dada la buena receptividad y resultados del instrumento, podría aprovecharse la estructura y experiencia institucional acumulada en la Unidad Ejecutora Provincial y fondear al FMSG con recursos provinciales y/o de los excedentes de la Represa de Salto Grande administrados por CAFESG para la continuidad de la ventanilla y permitiendo el lanzamiento de nuevas convocatorias.

De hecho, la CAFESG cuenta con recursos que alcanzan unos Ar\$ 5.000 millones anuales (unos US\$ 4,2 millones), que deben destinarse a la zona de influencia de la Represa. Si bien estos fondos se utilizan fundamentalmente para obra pública, el organismo tiene competencias para destinar recursos al financiamiento de emprendimientos privados, tal como lo ha hecho en el pasado, cuando otorgaba créditos blandos para microemprendedores de la región.

Asimismo, también podría trabajarse con la Dirección de Desarrollo Emprendedor del Gobierno Provincial para diseñar una convocatoria destinada a emprendimientos turísticos, otorgando ANR o aportes reembolsables sin tasa de interés por montos pequeños.

Por otro lado, fueron analizadas distintas alternativas de financiamiento mediante mecanismos no tradicionales, como préstamos “verdes”, fondos para proyectos de impacto social o ambiental y distintos tipos de crowdfunding o financiación colectiva.

En cuanto a los préstamos verdes, los fondos más importantes -principalmente el GCF, y también otros relevantes como el Global Climate Partnership Fund- suelen trabajar con proyectos medianos o grandes y se enfocan más bien en aspectos vinculados a la mitigación y adaptación al cambio climático, especialmente en materia de eficiencia energética y energías renovables. Proyectos pequeños orientados al eco-turismo, incluso si fueran elegibles, son mucho menos abundantes. Asimismo, estos fondos no suelen operar directamente con las empresas, sino a través de entidades acreditadas, con el aval de la Autoridad Nacional (el Gobierno Nacional), que ha despriorizado estos temas en su agenda.

En cuanto a los fondos de impacto, de Agencias de Desarrollo internacionales, o distintos premios internacionales, éstos podrían ser útiles como alternativa para determinados proyectos específicos -ya sea de empresas, ONGs, asociaciones civiles, gobiernos subnacionales y el propio CODESAL-. Pero evidentemente no podría representar un financiamiento basal para una estrategia de desarrollo productivo en CODESAL. El organismo podría, por ejemplo, brindar un servicio de vigilancia de este tipo de convocatorias -quizás en articulación con el

RACI- y mantener informadas a cámaras y asociaciones de la Región de Salto Grande sobre estas oportunidades de financiamiento internacional.

Algo similar ocurre con el crowdfunding a través de plataformas online. Ésta podría ser de utilidad para determinados proyectos privados, pero difícilmente no como estrategia general. Por ejemplo, podría ser viable alguna forma de crowdlending o equity crowdfunding a través de plataformas digitales de alcance global para nuevas infraestructuras y servicios vinculados a la pesca deportiva, que podría generar entusiasmo en aficionados a la pesca de todo el mundo -especialmente de países desarrollados- que buscan nuevos destinos de pesca de clase mundial.

En relación a CODESAL como institución, podría explorarse la viabilidad de campañas de crowdfunding de recompensa, para el desarrollo o la puesta en valor de ciertas infraestructuras, servicios o eventos. Esto no debería orientarse a recuperar infraestructuras y servicios básicos, sino a generar propuestas diferenciales, innovadoras, creativas, artísticas, deportivas, etc. que logren entusiasmar especialmente al visitante oriundo de la propia región de Salto Grande e incentivarlo a ofrecer microfinanciamiento a cambio de alguna recompensa vinculada al uso del espacio de CODESAL. Esto no sólo tendría la relevancia de los recursos financieros en sí (que probablemente no sería muy cuantiosa), sino que contribuiría a la generación de demanda y apropiación del espacio por parte de la población de la zona.

En cuanto al financiamiento colectivo “verde”, las plataformas más relevantes están vinculadas generalmente al conservacionismo o a proyectos de mitigación o adaptación al cambio climático, y suelen tener un enfoque de crowdfunding de donación o recompensas simbólicas. Algo similar ocurre en el crowdfunding social, que suele orientarse a proyectos de mayor sensibilidad para el microfinanciador.

iv.vii. Propuesta de incentivos económicos y financieros para la atracción de inversiones en servicios turísticos al área de CODESAL

iv.vii.i Enfoque

En las Secciones previas, se realizó un diagnóstico de la situación actual del área bajo administración de CODESAL en materia turística y se realizó una propuesta de zonificación y desarrollo turístico en etapas de corto, mediano y largo plazo. También se analizó la situación del área en términos de competitividad tributaria respecto a localidades competidoras y se relevaron los instrumentos de financiamiento promocional disponibles a nivel nacional y subnacional.

Se identificó que existen instrumentos de incentivos potentes a nivel provincial, a través del Régimen de Incentivos a las Nuevas Inversiones -que ofrece principalmente exenciones y desgravaciones tributarias, y alcanza a una escala de proyectos relativamente pequeños y medianos, como los que requiere CODESAL- y herramientas financieras ágiles y a tasas competitivas -principalmente a través del CFI en convenio con la Provincia-. También existen instrumentos relevantes de Aportes No Reembolsables en ventanilla permanente para asistencia técnica, emprendimientos y pequeñas inversiones como el Fondo Multisectorial de Salto Grande (operativo hasta 2026). En todos estos casos, el desafío para CODESAL será contribuir en la comunicación y asesoramiento a los interesados en radicarse en el predio para que logren acceder a estos beneficios.

Además, la provisión sin costo del servicio de energía eléctrica en el predio por parte de CTM, la cual además evita relevantes tasas municipales que cargan sobre la factura de energía eléctrica en Concordia y las demás localidades de Entre Ríos, genera una ventaja competitiva en términos de costos.

Desde lo que compete a CODESAL, entonces, las acciones de mayor impacto para atraer inversiones deberían orientarse a: (i) generar un modelo competitivo de concesiones, con plazos mayores que permitan amortizar inversiones, se incentive a la calidad y la diversificación de públicos y donde se repartan riesgos externos con el concesionario privado; (ii) realizar las inversiones en infraestructuras y equipamiento de uso público, que habiliten y complementen a la iniciativa privada para poner en valor al predio; y (iii) continuar fortaleciendo las acciones de marketing, difusión y comunicación para atraer mayor cantidad y diversidad de turistas al predio. De esa forma se podrá obtener el mayor valor por dinero de los recursos invertidos por el organismo, abordando los principales obstáculos a la inversión.

Sin perjuicio de ello, en caso de existir recursos disponibles en un horizonte de mediano plazo, se plantean en esta sección algunas ideas de posibles mecanismos de incentivos económicos e instrumentos financieros para promover las inversiones en el desarrollo de infraestructuras y servicios turísticos en el área administrada por CODESAL.

Estos se plantean de manera diferenciada en función de sus requerimientos de capital, de ocupación del terreno y de su público inversor objetivo.

El enfoque para propiciar la atracción de inversiones al predio debería involucrar un paquete de incentivos que contemple:

- Mecanismos de concesión con reglas claras, favorable a las inversiones y que incentiven un mejoramiento de la cantidad y calidad de la oferta turística;
- Oferta de financiamiento a costos y plazos competitivos;

- Ecualización o superación de incentivos tributarios y/o costos de servicios frente a municipios competidores en la Región;
- Un plan de infraestructuras públicas habilitantes y complementarias a las inversiones privadas.

Asimismo, las propuestas se basan en cuatro premisas fundamentales:

- **Selectividad estratégica:** sin perder el grado de libertad del mercado para desarrollar su capacidad emprendedora y creatividad en la propuesta de nuevos proyectos, se apunta a que CODESAL asuma un rol organizador y coordinador de la oferta de servicios turísticos, basada en el posicionamiento estratégico y la zonificación planteadas anteriormente. Así, si bien se habilita un amplio espectro de actividades turísticas, se establecen infraestructuras y prestaciones prioritarias sujetas a mayores incentivos, en función de la propuesta de valor para CODESAL, los espacios de vacancia y demanda insatisfecha percibidos hoy en el predio, las “anclas” que podrían viabilizar el ingreso de otros actores, y los tipos de públicos que se apunta a atraer en las distintas áreas de la zonificación propuesta.
- **Complementariedad y sinergias público-privadas:** se apunta a traccionar y promover inversiones privadas toda vez que existan las condiciones mínimas de apropiabilidad y generación de flujos de ingresos, y manteniendo los criterios de segmentación entre espacios públicos y espacios privados establecidos en el plan de zonificación. En los casos de infraestructuras de uso público, pero altamente funcionales a proyectos privados específicos, se procurará compartir el costo entre CODESAL y el inversor privado. Con todo esto, se pretende optimizar la eficiencia del gasto público y la movilización de capital privado.
- **Apalancamiento en recursos externos disponibles:** considerando las limitaciones presupuestarias de CODESAL, se apunta a que -toda vez que sea posible- las acciones se sostengan en instrumentos provinciales e interprovinciales de incentivos tributarios y financiamiento ya disponibles, llevando a cabo gestiones desde CODESAL para lograr canalizarlos y potenciarlos con foco en el área de CODESAL.
- **Minimización de la exigencia administrativa:** en línea con lo anterior, se apunta a aprovechar estructuras y capacidades de terceros

organismos e instituciones, con experiencia en la gestión de instrumentos de promoción de proyectos (por ejemplo, en el diseño de convocatorias públicas y la evaluación de proyectos) y evitando así la necesidad de reforzar los equipos de CODESAL.

iv.vii.ii. Análisis de las últimas licitaciones y convenios de concesión y permisos de uso

Durante la nueva gestión 2024/2025, se viene avanzando en la regularización de los espacios ocupados y se han celebrado nuevas licitaciones y convenios para la ocupación y uso de espacios en el área administrada por CODESAL.

Entre estas acciones, se realizó un llamado a licitación para la concesión de Cantinas Playa Los Médicos y Palmeritas, y Puntos Gastronómicos 1 y 2 en Termas del Ayuí. La Tabla 26 abajo resume las principales condiciones establecidas en los pliegos y convenios.

A partir de la revisión de los mismos, surgen algunas observaciones para analizar:

- Plazos cortos de concesión: los convenios son a plazo de 1 año, con posibilidad de prórrogas indefinidas en acuerdo entre las partes, siempre y cuando exista cumplimiento de las condiciones contractuales pactadas. Los pliegos establecen que *“Deberán presentarse proyectos de mejoras dentro del predio adjudicado, en conjunto con un plazo de realización. Estas mejoras pueden incluir renovaciones, ampliaciones u otras modificaciones destinadas a mejorar la calidad del servicio o la infraestructura del lugar”*. No obstante, el esquema de renovaciones anuales atenta contra inversiones más significativas en ampliación o mejoramiento de los espacios, dada la incertidumbre sobre los plazos reales de la concesión y la capacidad de recupero.
- Adjudicación exclusivamente por precio: el criterio de evaluación es por mayor precio ofertado, en cumplimiento de los requerimientos técnicos mínimos (que son criterios básicos). Alternativamente, podrían ponderarse también criterios cualitativos de la propuesta (*upgrading* y diferenciación de calidad de la oferta turística -ej. atraer un chef de renombre, contenido innovador de la propuesta para toda la región de Salto Grande, o radicar una marca convocante-, propuestas de sustentabilidad ambiental, integración comunitaria, etc.)

- Mejora del entorno: no se considera la posibilidad de ofrecer mejoras de espacios públicos aledaños, algo que podría ser beneficioso para el entorno del proyecto y con externalidades para el predio en general.
- Canon de tarifa plana: en las últimas licitaciones de cantinas y puestos gastronómicos, el canon consiste de un monto fijo mensual. De esta manera, el riesgo de demanda debe ser absorbido en su totalidad por el inversor / concesionario, cuando en realidad la demanda privada del negocio está en buena medida relacionada con la concurrencia general al predio, cuya promoción trasciende la actividad privada particular. Lo más razonable sería que el concesionario privado asuma la totalidad del riesgo por su negocio particular, y que en cambio se comparta el riesgo de la demanda turística de CODESAL en su conjunto, que podría estar afectado por tanto por un desarrollo turístico del área más gradual que lo previsto, por eventos naturales como inundaciones en las zonas de prestación o en las vías de acceso, entre otras variables externas.
- Acompañamiento del ciclo de inversión: si bien se plantea un esquema de actualización del canon del 20% bimestral, que involucraría la inflación prevista más una curva creciente que acompañe al flujo de caja, en concesiones más largas y con inversiones más significativas, podría aplicarse un período de gracia que permita acelerar la recuperación de las inversiones.
- Beneficios: no se explicitan beneficios otorgados a los concesionarios en términos de impuestos, tasas y costos de servicios básicos, aunque algunos de éstos (como el costo de la energía eléctrica) serían otorgados de manera informal.

Por otro lado, también fueron realizados convenios específicos con los prestadores de Ayuú Aventura y el Catamarán “Santísima Trinidad”. En estos casos, los contratos de permisos de uso del espacio se celebraron por plazos de entre 24 y 27 meses, con posibilidad de prórroga por 1 año a favor de CODESAL, siempre que el emprendedor hubiera cumplido con las condiciones contractuales establecidas. El canon en estos casos se estableció en el 10% y 15% del valor de las entradas vendidas respectivamente, sin componente fijo.

Tabla 56. Licitaciones y Convenios para concesión o permisos de uso de espacios en el área administrada por CODESAL (2024/2025)

Plazo	Fechas de vigencia	Extensiones	Canon base mensual (Ar\$) - Presupuesto oficial de referencia (mínimo)	Actualización	Tipo de Canon
Concesiones de Cantinas y Puestos Gastronómicos					

Canon base mensual (Ar\$) - Presupuesto oficial de referencia (mínimo)						
Plazo	Fechas de vigencia	Extensiones	Actualización	Tipo de Canon		
Cantina Playa Los Médicos	12 meses	30/abr/25 al 30/abr/2026	Prorrogable indefinidamente por acuerdo entre las partes	400.000	+20% bimestral h/ nov-25 y Ar\$ 750.000 desde dic-25	Monto fijo en pesos
Cantina Palmeritas				400.000	+20% bimestral h/ nov-25 y Ar\$ 750.000 desde dic-25	
Punto Gastronómico 1 Termas De Ayuí				1.600.000	+20% bimestral h/ abr-26	
Punto Gastronómico 2 Termas De Ayuí				500.000	+20% bimestral h/ nov-25 y Ar\$ 850.000 desde dic-25	
Permiso de Uso						
Catamarán "Santísima Trinidad"	24 meses	30/dic/2024 al 30/dic/2026	Prorrogable por 1 año por acuerdo entre las partes	15% de las ventas de entradas	N/A	% fijo de ventas
Ayuí Aventura (Parque Aéreo)	27 meses ⁸⁸	30/mar/2024 al 30/jun/2026		10% de las ventas de entradas (*)		% fijo de ventas (con relajamiento en temporada baia)

(*) En temporada baja (may-sep), el concesionario puede entregar entradas a CODESAL para su uso en actividades sociales como parte de pago del canon.

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, existe cierto número de pequeños prestadores (vendedores ambulantes, guías independientes de pesca y deportes náuticos, etc.) que llevan a cabo sus actividades en el área bajo administración de CODESAL, contando para ello con autorizaciones por parte del organismo con diferente grado de formalidad y sin abonar derechos de uso para CODESAL.

Por último, existen distintas concesiones y comodatos celebrados por gestiones anteriores, cuyas condiciones se desconocen hasta el momento y los documentos serán compartidos oportunamente por CODESAL.

iv.vii.iii. Propuesta de incentivos a las inversiones en servicios turísticos en el área de CODESAL

Se plantea a continuación, un paquete integral de incentivos que contiene tanto modificaciones sugeridas a los esquemas de concesión, como la canalización de instrumentos de financiamiento y otros incentivos orientados a la reducción de costos de inversión y operación por parte de los emprendimientos privados.

⁸⁸ Se trata de una renovación del contrato. El prestador realiza esta actividad en el predio desde hace 6 años.

a. Servicios turísticos prioritarios con requerimientos de infraestructura y ocupación de terreno:

Agente de inversión: sector privado.

Público inversor objetivo: personas humanas y jurídicas, especialmente Pequeñas y Medianas Empresas y Asociaciones Civiles y Gremiales (clubes, etc.). Probablemente predominen actores independientes del ámbito local o regional de Salto Grande.

Plazos de concesión: hasta 10 años, en función del volumen de inversión, rentabilidad y plazos esperados de recupero, riesgo percibido del proyecto, entre otras variables. Extensible por hasta 5 años adicionales en función del cumplimiento de indicadores de desempeño del concesionario durante el plazo original y las condiciones contextuales que pudieran haber afectado las previsiones originales.

Grilla de Evaluación de Proyectos: si se previera múltiples concurrentes, podría considerarse un esquema de evaluación por calidad y costos compuesto por: mayor canon ofertado (digamos, 60%-70% de ponderación) y mejor propuesta de valor turística (30%-40% de ponderación).

Canon o derechos: canon variable. Con 2 a 3 años de gracia según monto de inversión y plazos de recupero proyectados. A partir del año siguiente, sobre un canon básico de referencia a definir en el contrato, se aplican anualmente descuentos variables de entre el 0% y el 70% en función de:

- Indicadores de afluencia de visitantes al predio (20%-40%): de esta manera se comparte entre CODESAL y el concesionario privado el riesgo de demanda general hacia CODESAL. Es decir, en el caso que no se logre cumplir total o parcialmente con una dinámica de crecimiento pronosticada del turismo respecto a un año base pre-proyecto para el predio en su conjunto (no al establecimiento particular), el concesionario gozará de este descuento y pagará menos canon, aliviando los costos de su capacidad ociosa. En el caso de que se cumplan las expectativas de demanda, el concesionario tendrá mayores oportunidades de ingresos y podrá absorber el pago de un canon mayor.
- Satisfacción de los usuarios (10%): al finalizar cada año, si el concesionario logra cumplir con determinadas metas de satisfacción de los usuarios, obtiene este descuento en el canon para el año siguiente. Esto sería un incentivo adicional -además de la propia demanda al establecimiento- a cuidar la calidad de los servicios ofrecidos en el predio.
- Cantidad o porcentaje de visitantes internacionales (10%): en línea con el objetivo de internacionalización del turismo hacia CODESAL, este descuento buscaría incentivar acciones -publicitarias, de orientación del servicio, de

representación comercial, etc.- y liberar recursos del concesionario para atraer público internacional. Estas acciones redundarían en externalidades positivas para los demás actores radicados del predio, dado que dichos turistas demandarán también otros servicios.

- Prácticas de sustentabilidad ambiental y social (10%): cada proyecto de concesión deberá incluir un plan de sustentabilidad, estableciendo objetivos y acciones concretas. En función del cumplimiento de éstas, podrá acceder anualmente a este descuento adicional.
- Estacionalidad: la carga anual del canon se distribuye mensualmente en un factor de 0,5 del precio de referencia durante la temporada baja (mayo a septiembre) y del 1,5 del precio de referencia durante la temporada alta (octubre a abril). Los porcentajes de ponderación de cada variable podrían negociarse en cada contrato, considerando las características y objetivos particulares de cada proyecto.

Moneda: el canon podría establecerse en moneda UVA, de manera de evitar la desactualización de su poder de compra o la necesidad de renegociaciones periódicas, tal como ocurre en concesiones analizadas en Salto, Uruguay.

Financiamiento: apoyo en gestiones para acceder a financiamiento promocional del CFI de hasta Ar\$ 150 millones (≈US\$ 120.000) por hasta el 80% del costo del proyecto. Son créditos destinados a MiPyMEs (humanas o jurídicas) que desarrollen actividades productivas (incluyendo la turística), destinados a la adquisición de Activos fijos (equipamiento, maquinaria) y obras civiles (ampliación y mejoras de instalaciones) y otras inversiones para modernizar la empresa. Ofrece las tasas de interés más convenientes disponibles actualmente en el mercado: tasa variable del 50% de la Tasa Activa Cartera General Diversas (BNA)⁸⁹ + 2 puntos porcentuales. El plazo es de hasta 48 meses con los primeros 6 de gracia para los intereses. CODESAL, en articulación con la Unidad Técnica de CAFESG, podría apoyar y monitorear estas gestiones con el CFI. Asimismo, CODESAL podría bonificar al inversor el costo de la garantía del FOGAER o SGR (costo estimado: hasta US\$ 4.000 por proyecto).

Asistencia técnica: reintegro de hasta US\$ 5.000 para el costeo de estudios preliminares y actividades de preparación y puesta en marcha (servicios, ej. asesoramiento, capacitación del personal, sitio y/o publicidad web o en redes sociales, etc.), a ser reintegrados al momento del inicio de operaciones de la actividad promovida. Explorar acción conjunta Fondo Multisectorial línea Asistencia Técnica para cofinanciar bajo la línea de Asistencia Técnica, matcheando los fondos 1 a 1 entre FMSG y CODESAL. Esta línea otorga financiamiento por hasta US\$

⁸⁹ Tasa Activa Cartera General Diversas vigente desde el 14/4/2025: Tasa Nominal Anual Vencida con capitalización cada 30 días = T.N.A. (30 días) = 37,65%. <https://www.bna.com.ar/home/informacionalusuariofinanciero>

10.000⁹⁰ y hasta el 50% del costo total del proyecto, destinado a la contratación de servicios de consultoría experta, incluyendo la capacitación, en las diferentes áreas técnicas y de gestión de las empresas: planificación, contabilidad, finanzas, recursos humanos, comercialización, procesos productivos, compra de equipos, capacitación del personal, entre otros.

- **Provisión de bienes de uso público:** reintegro de hasta el 50% sobre las inversiones realizadas por el concesionario en el marco del proyecto que, siendo de utilidad para el proyecto, implique la provisión o mejoramiento de bienes de uso público (ej. caminos de acceso, senderos, baños públicos, parqueizado, puertos, instalaciones deportivas, etc.).
- **Costo de Servicios:** en caso de que a futuro comience a facturarse el uso de energía eléctrica a los establecimientos radicados en CODESAL, podría otorgarse a los proyectos priorizados una bonificación del 50% del costo de energía eléctrica durante los primeros 5 años del proyecto.
- **Actividades e infraestructuras prioritarias:**
 - Cabañas, bungalows o viviendas ecológicas (ej. eco-contenedores).
 - Glampings.
 - Cantinas y restaurantes.
 - Piscinas de agua fría en complejos de uso comercial.
 - Instalaciones para Motorhomes.
 - Lodge y otras infraestructuras e instalaciones de pesca deportiva orientada a público internacional.
 - Puesta en valor y refacción o nuevos servicios e instalaciones en campings y balnearios existentes (proveedurías, sanitarios, etc.).
 - Instalaciones deportivas (SUM, playones deportivos, canchas) para uso comercial (alquiler, inclusión en paquetes de alojamiento, etc.).

Ejemplo de proyectos elegibles: Transformación Camping Las Palmeras: desarrollo de un moderno espacio para motorhome, una pileta de agua fría que ofrezca alternativa en momentos de blooms algales y una planta campamentil para fomentar grupos educativos en temporada baja. Costo estimado: US\$ 200.000 - 400.000.

Fondo para alojamientos ecológicos:

- Creación por parte de CODESAL de un Fondo Fiduciario para la construcción de alojamientos turísticos ecológicos en el predio, sobre el Lago Salto Grande (ej. eco-módulos a partir de contenedores reciclados, como en Villa Elisa, o

⁹⁰ Hasta US\$ 15.000 si es asociativo.

cabañas o refugios contruidos a partir de materiales renovables propios de la región, reciclados o de bajo impacto ambiental).

- Implicaría una inversión Pública-Privada estilo “pozo”, donde hasta un 50% del capital es aportado por CODESAL y al menos un 50% por inversores privados “socios” o “miembros” que compren su unidad en cuotas, de manera anticipada, y luego pueden utilizarla ellos mismos, alquilarla o venderla a terceros (siempre sobre un terreno cedido por CODESAL a plazo determinado, que podría ser de 30 años). Una unidad puede ser usufrutuada por varios inversores bajo modalidad de “tiempo compartido”.
- El 50% de los módulos quedan bajo usufructo de CODESAL, para utilizar o alquilar a terceros en el marco de ferias o eventos que demanden alojamiento.

Estos alojamientos ecológicos podrían contribuir a la economía circular e incorporar instalaciones sustentables y con eficiencia energética (por ejemplo, climatización del agua mediante calefones solares), lo que permitiría postular a financiamiento del Fondo Multisectorial Salto Grande con recursos BID.

El FMSG abrió en mayo 2025 una convocatoria⁹¹ que ofrece aportes no reembolsables (reintegro) de hasta el 60% del costo total de la inversión, con un tope de US\$ 30.000 por proyecto. Incluye la compra de equipos que propendan al uso de energía fotovoltaica, energía eólica, energía solar térmica, biogás, biomasa, asistencia técnica vinculada al desarrollo del proyecto, desarrollo y/o adquisición de licencias de software, servicios informáticos y digitales, y gastos de implementación relacionados con el proyecto de energías renovables.

Costo de la energía eléctrica con cargo a CODESAL por hasta 10 años.

Proyectos sin fines de lucro de alto impacto ambiental, social o cultural:

En el caso de determinados proyectos sin fines de lucro, que se destacan por su impacto ambiental⁹², social o cultural es justificable que continúen gozando de condiciones más ventajosas; por ejemplo, comodatos gratuitos de terrenos por hasta 10 años, contra compromisos de inversiones en infraestructura y operación del espacio.

En cuanto a sus opciones de financiamiento podrían incluir al crowdfunding de donación o la participación en convocatorias de distintas agencias y donantes para ONGs, fundaciones y gobiernos locales. CODESAL podría brindar colaboración con el armado de una estrategia de crowdfunding, financiando consultorías de asistencia técnica a estas instituciones (por ejemplo, como parte de

⁹¹ <https://portal.entferios.gov.ar/noticias/31515>

⁹² Un ejemplo de esto es el Aula Sustentable, administrada por la ONG Asociación Civil Luz del Ibirá en terreno cedido por CODESAL. En este espacio se han organizado cursos de plantas nativas y exóticas, su uso comestible, infusiones, talleres de baño seco, entre otros. En la actualidad no se encuentra en funcionamiento por falta de conexión de servicios.

la mencionada convocatoria conjunta con el FMSG). También podría apoyar en términos de difusión.

b. Servicios turísticos con requerimientos de equipamiento (sin infraestructura).

Agente de inversión: sector privado.

Público inversor objetivo: personas humanas y jurídicas, especialmente emprendedores, micro y pequeñas empresas. Probablemente predominen actores independientes del ámbito local o regional de Salto Grande, que desempeñan estas actividades como guías turísticos con distinto grado de especialización y profesionalización, pudiendo estar asociados o no con pequeños inversores.

Plazo y canon o derechos: autorizaciones a plazo de 5 años, renovables. Pago de derecho de ejercicio y uso del predio a partir del 2do año de actividad (% de las ventas de servicios declaradas, sin carga fija)⁹³.

Beneficios tributarios: reintegro de la carga tributaria municipal en concepto de Tasa Comercial durante el plazo de 12 meses a partir del inicio de actividades de los proyectos priorizados, sobre los ingresos generados en el ámbito de CODESAL (en el caso de monotributistas categoría “A”, devolución por la totalidad del monto gravado). El objetivo sería otorgar una diferenciación competitiva vs. los municipios aledaños, con más impacto publicitario que de costos reales para CODESAL (si fueran 20 proyectos, estimativamente entre US\$ 2.000 y US\$ 30.000 al año).

Costo de Servicios: en caso de que a futuro comience a facturarse el uso de energía eléctrica a los establecimientos radicados en CODESAL, podría otorgarse a los proyectos priorizados una bonificación del 100% del costo de energía eléctrica durante el 1er año de actividad del proyecto⁹⁴.

Financiamiento: Considerando la inminente finalización en 2026 del Programa BID que financia el Fondo Multisectorial de Salto Grande (FMSG), podría evaluarse la posibilidad de una Convocatoria específica para el área de CODESAL cofinanciada por CODESAL (y/o con recursos de CAFESG) y por la Provincia:

- Destinada al financiamiento de pequeños prestadores turísticos a operar en el área CODESAL, a través de Aportes No Reembolsables.
- Los recursos serían aportados en un 50% por el FMSG y 50% por CODESAL, conforme a las condiciones del Reglamento Operativo del FMSG.
- El instrumento utilizado es el co-financiamiento de proyectos a través de Aportes No Reembolsables (ANR), aplicable a pequeños prestadores de servicios turísticos. Opera bajo modalidad de reintegro, una vez realizada la inversión empresarial y rendidos y aprobados los gastos elegibles. La

⁹³ Actualmente, los micro prestadores de servicios turísticos en general trabajan sin cargo de canon ni participación de CODESAL en sus ventas, contando con autorizaciones de uso del espacio más o menos formales para desempeñar sus actividades. Por lo tanto, este beneficio en realidad implicaría un aumento de recursos para CODESAL.

⁹⁴ En los hechos, este beneficio no tendría un costo para CODESAL sino lo contrario, dado que actualmente los establecimientos radicados no están abonando los costos de su consumo de energía eléctrica.

inversión empresarial deberá ser 100% pecuniaria y consistir en gastos comprobables relacionados con la ejecución del proyecto.

Proyectos individuales:

Financiamiento: a través de ANR de hasta US\$ 15.000 por proyecto (hasta el 50% del costo del proyecto para empresas maduras y hasta el 90% para emprendimientos).

Destinos:

- Inversión en adquisición de materiales e insumos, equipamientos y obras de adaptaciones y refacciones menores. Puede incluir servicios conexos de asesoramiento o capacitación.
- Desarrollo de emprendimientos turísticos innovadores y/o pioneros en la zona, que se espera que tengan importante influencia en su entorno económico, a partir de la agregación de valor y a la diversificación del aparato productivo de la zona.
- Contratación de consultorías especializadas destinadas a implementar normas técnicas y sistemas de gestión, reconocidos y/o exigidos a nivel nacional o internacional, para garantizar estándares y propiciar la atracción de público nacional extrarregional e internacional.
- Contratación de servicios empresariales para la prospección, atracción y consolidación de turismo internacional a la zona.
- Contratación de servicios de consultoría experta (asistencia técnica), incluyendo la capacitación, en las diferentes áreas técnicas y de gestión de las empresas: planificación, contabilidad, finanzas, recursos humanos, comercialización, procesos productivos, compra de equipos, capacitación del personal, entre otros.

Proyectos integrales asociativos

Destino: proyectos de generación y/o consolidación de ofertas de servicios turísticos complementarias integradas en CODESAL (alojamiento, gastronomía, opciones recreativas, transporte turístico, otros), con participación de al menos 3 MiPyMEs, de las cuales al menos 50% deben ser de la Región Salto Grande.

Línea Asociativa del FMSG. En términos generales, la línea está destinada a conjuntos de empresas que busquen enfrentar desafíos que les son comunes, como compras colectivas, desarrollo de sistemas de costos y de información, y/o a generar negocios en forma colectiva, como comercialización conjunta o complementación de oferta, entre otros.

Financiamiento a través de ANR de hasta US\$ 50.000⁹⁵ (50% del costo del proyecto).

Ejemplos de actividades prioritarias:

- Ecoturismo y turismo aventura.
- Deportes náuticos.
- Bienestar / Yoga / Meditación.
- Servicios especializados de pesca deportiva..
- Kids Club.
- Otras.

Alcance: tres proyectos integrales asociativos + diez proyectos individuales.

Presupuesto de la convocatoria: US\$ 300.000 en total, de los cuales US\$ 150.000 estarían a cargo de CODESAL.

Fuente de los recursos: podrían provenir de fondos propios de CODESAL, si los hubiera, de recursos de CAFESG o del Tesoro Provincial.

Evaluación: CODESAL sería incluido en el proceso de evaluación y aprobación de esta convocatoria específica, en su carácter de co-financiador, en conjunto con el Comité de Asignación de Recursos, conformado por el Ministerio de Planeamiento Infraestructura y Servicios; Ministerio de Producción, Turismo y Desarrollo Económico; las Universidades (UADER, UNER, UTN Concordia) y el sector privado (representado por las cámaras y asociaciones de la región).

Alternativa o complemento de financiamiento reembolsable de bajos montos: en los casos de proyectos que requieran montos de capital algo mayores, los ANR podrían ser complementados con los créditos del CFI línea “Convenio Monotributistas”, de montos pequeños (hasta Ar\$ 5 millones) pero más ágiles en requerimientos administrativos (se pide por ejemplo la declaración de algún impuesto, sin presentación de balances y evaluación exhaustiva del perfil de riesgo crediticio) y de bajo costo.

- La línea CFI monotributistas está destinada a pequeños empresarios dedicados a economías regionales, inscriptos como monotributistas en AFIP en categoría C o superior (con antigüedad mayor a 1 año). Se ofrecen las mismas condiciones que la Línea de Reactivación Productiva: Ofrece las tasas de interés más convenientes disponibles actualmente en el mercado: tasa variable del 50% de la Tasa Activa Cartera General Diversas (BNA)⁹⁶ + 2

⁹⁵ Por Reglamento Operativo, se habilita hasta US\$ 100.000 (50% del costo del proyecto) para proyectos asociativos de ≥ 5 empresas, con $\geq 50\%$ operando en Región SG.

⁹⁶ Tasa Activa Cartera General Diversas vigente desde el 14/4/2025: Tasa Nominal Anual Vencida con capitalización cada 30 días = T.N.A. (30 días) = 37,65%. <https://www.bna.com.ar/home/informacionalusuariofinanciero>

puntos porcentuales, a un plazo de hasta 48 meses con los primeros 6 de gracia para los intereses. Se exige garantía del Fondo de Garantías de Entre Ríos (FOGAER).

- CODESAL, en articulación con la Unidad Técnica de CAFESG, podría apoyar y monitorear estas gestiones con el CFI.

Programa “ER Emprende Turismo Joven”

Contexto: la Secretaría de Desarrollo Productivo y Emprendedor de la Provincia de Entre Ríos ha lanzado en 2024 distintas convocatorias ad hoc al financiamiento de emprendimientos a través de ANR y Aportes Reembolsables (AR) sin tasa de interés para el ecosistema emprendedor. Éstos incluyeron los llamados específicos “ER Emprende Joven”, con AR de hasta Ar\$ 3 millones y orientados a innovaciones en alimentos e “Innovatech 2024”. En este marco, se sugiere explorar la posibilidad de una convocatoria conjunta para emprendimientos innovadores en turismo naturaleza, co-financiada con CODESAL. Algunos lineamientos podrían ser los siguientes:

Beneficiarios: para jóvenes emprendedores de entre 18 y 40 años.

Financiamiento: crédito sin tasa de interés hasta su efectiva devolución por hasta Ar\$ 12.000.000 ($\approx$ US\$ 10.000), por el 90% del costo del proyecto, con plazo de devolución en 24 cuotas mensuales vencidas, iguales y consecutivas con un período de gracia de 6 meses contados a partir de la efectivización del préstamo.

Destino: proyectos de desarrollo de innovaciones y agregación de valor relacionados con el Turismo Naturaleza, aplicables y/o orientados a desafíos de la región de Salto Grande.

Gastos elegibles: capacitaciones cortas, contratación de servicios, consultorías, materiales e insumos, equipamiento, licencias de software, gastos de comercialización, promoción y difusión, otros costos asociados directamente al proyecto.

Recursos: para los proyectos con aplicabilidad en CODESAL, el organismo matchea los fondos provinciales desembolsados con factor de 1 a 1.

Organismo Ejecutor: convocatoria conjunta Secretaría de Desarrollo Productivo y Emprendedor de la Provincia de Entre Ríos.

Alcance objetivo: entre 5 y 10 proyectos.

Evaluable: Comité de Evaluación ad hoc conformado por los equipos técnicos de la Dirección de Desarrollo Emprendedor y un representante técnico de CODESAL.

Criterios de evaluación: originalidad de la propuesta (grado de novedad en el ámbito de CODESAL y de la Región Salto Grande), viabilidad, sustentabilidad, innovación tecnológica y agregación de valor a la oferta local, e impacto potencial en el desarrollo turístico de CODESAL y empleo en la Región de Salto Grande.

Ejemplo de proyecto: solución innovadora para mitigar el impacto localizado de los blooms algales sobre los principales balnearios de CODESAL.

c. Establecimiento hotelero de 4 ó 5 estrellas

Agente de inversión: sector privado.

Público objetivo: el perfil de prospecto de inversión hotelera en CODESAL es fundamentalmente de capital nacional, pudiendo ser jugadores locales independientes o cadenas hoteleras nacionales, si se lograra generar expectativas favorables en el sector privado sobre el desarrollo turístico del área en el mediano plazo.

Las inversiones por parte de jugadores independientes locales podrían implicar ciertas ventajas como el elevado conocimiento del mercado local y de las potencialidades turísticas de la zona, la posibilidad de una mayor customización de la propuesta, el aprovechamiento de las redes de relacionamiento e interacción con distintos actores locales que contribuyan a elaborar propuestas integrales, el arraigo territorial y cultural y la promoción del desarrollo empresarial de la Región de Salto Grande.

En tanto, la radicación de una cadena hotelera -que operan o franquician propiedades de terceros- conllevaría otras ventajas para el proyecto de CODESAL, entre las que se destacan el conocimiento y experticia en el negocio a nivel nacional, incluyendo posibilidad de benchmarking, análisis e investigación; economías de escala y eficiencia en algunos procesos, por ejemplo centralizando tareas de administración y recursos humanos; estándares de calidad de procesos más exigentes y con política ambiental. Asimismo, la reputación, imagen de marca y acciones de marketing y fidelización de alcance nacional podría contribuir a la estrategia de reposicionamiento de marca de CODESAL. También podrían contribuir a la identificación y evaluación de nuevas oportunidades de negocios en el entorno y al financiamiento de proyectos y armado de grupos de inversión.

Concesión:

- Plazos:

- Adecuaciones edilicias y expansiones (CAPEX US\$ 500.000 a 3.000.000): hasta 25 años + 5 de posibilidad de extensión en acuerdo entre las partes (sin nueva licitación).
- Obra nueva o inversiones de +US\$ 3.000.000: hasta 30 años⁹⁷, prorrogable por otros 20 años en acuerdo entre las partes (sin nueva licitación) en función del cumplimiento de las condiciones contractuales pactadas.
- Canon: podría aplicarse un esquema similar al descrito en el apartado 3.1(v) arriba. El plazo de gracia podría ser mayor: 5 a 10 años, según monto de inversión y plazos de recupero proyectados. Como referencia, en el caso del Hotel Municipal de Salto, la carga de canon total equivale aproximadamente a la tercera parte del monto de inversión privada comprometido (Box 1).

Tabla 57. Referencias relevantes de concesiones

Hotel Horacio Quiroga (Salto)
Hotel (obra nueva): Monto de inversión: s/d. Plazo de concesión: 90 años. Canon: s/d.
Parque Acuático: Monto de inversión US\$ 3 millones. Plazo de concesión: 25 años. Canon: s/d.
 Hotel Municipal de Arapey (Salto) – Remodelación integral
Objetivo: potenciar el desarrollo turístico de la región, generar nuevas oportunidades de empleo y mejorar la oferta de servicios en Termas del Arapey.
Empresa adjudicada: ODERLUX S.A. (propietarios de los Hoteles Resort 5 estrellas en Salto "Altos del Arapey - Club de Golf & Hotel Termal" y "Arapey Thermal Resort").
Modo de adjudicación: Directa por decreto de la Intendencia, luego de que la licitación quedara desierta (pendiente de ratificación por la Junta Departamental)
Monto de inversión privada comprometida: US\$ 1.815.983
Destino: Renovación completa del hotel, con mejoras en instalaciones eléctricas, sanitarias, climatización, mobiliario y piscina. Compromiso de inversión adicional en la construcción de un parque acuático, con un plazo inicial de 4 años desde la finalización de las obras del hotel.
Plazo de concesión: 25 años.
Canon: total de 15.000 unidades reajustables (UR), con 10 años de gracia y pagos anuales de 1.000 UR entre el año 11º y el 25º (US\$ 43.700 / año al valor de UR de junio 2025).
Propiedad del inmueble: permanece en la Intendencia de Salto.
Otras condiciones: 10% de descuento para residentes locales en temporada baja. Uso de mano de obra local.

Fuente: elaboración propia.

⁹⁷ El plazo inicial de 30 años halla un límite en el plazo de vigencia del Comodato CTM-CODESAL (Convenio 2024) sobre las tierras del Perilago Salto Grande. De extenderse ésta, podrían evaluarse plazos más amplios si hubiera proyectos de gran magnitud.

- **Proyecto de integración local:** debería propiciarse por parte del inversor una propuesta de integración de la nueva oferta turística del hotel con otras actividades y prestaciones existentes en el área de CODESAL, así como su capacidad de desarrollo de marketing y difusión sobre todo el predio a nivel nacional e internacional.

Financiamiento:

- La priorización del proyecto en el marco del RINI habilitaría beneficios en materia de financiamiento, como la bonificación de tasa en líneas de préstamos del Gobierno provincial con destino a los sectores productivos, canalizadas por ejemplo a través del Banco de Entre Ríos. Y el acceso prioritario a las garantías del FOGAER.
- Los recursos podrían complementarse apoyando gestiones para acceder a créditos a tasa blanda del Banco de la Nación Argentina.
- En el mediano plazo, con el Aeropuerto Internacional en pleno funcionamiento, y si la afluencia de público internacional y generación de divisas del área estuviera más consolidada, podría explorarse la opción de financiamiento externo del BID Invest (ver Sección X.5).

Incentivos económicos

Apoyo técnico y político de CODESAL a la postulación de proyecto a la Ley de Incentivo a Nuevas Inversiones (RINI) de la Provincia de Entre Ríos.

Esta Ley 11.162 de Nov-2024 amplía los beneficios de la Ley 11.071 de Promoción y Desarrollo Industrial sancionada el año anterior, incorporando a este Régimen a las actividades turísticas, culturales y aquellas que promuevan procesos productivos de economía circular y/o que promuevan la neutralidad de la huella de carbono.

Son elegibles tanto las inversiones en establecimientos nuevos, como aquellas para la reactivación y puesta en marcha de un establecimiento que haya estado inactivo por un año o más. La aprobación del proyecto le permitiría acceder a los siguientes beneficios tributarios, por un plazo de 15 años desde la aprobación del proyecto, pudiendo el Poder Ejecutivo otorgar prórrogas de hasta 5 años adicionales:

- **Ingresos Brutos:** por los ingresos provenientes de la comercialización de la actividad industrial vinculada al proyecto. El alcance de la exención depende del tipo de proyecto:
 - Exención del 100% para establecimientos nuevos sobre toda su base imponible;

- Exención del 100% para establecimientos existentes reactivados por MiPyMEs sobre toda su base imponible;
- Exención del 100% para establecimientos existentes reactivados por grandes empresas sobre la producción incremental;
- **Inmobiliario:** exención del 100% para establecimientos nuevos o existentes. Los inmuebles deben estar afectados a la actividad promovida y ser de titularidad de los beneficiarios. En los casos de ampliación de plantas existentes el alcance de la exención será sobre la base del avalúo de mejoras de las partidas inmobiliarias involucradas en la ampliación.
- **Sellos:** exención del 100% sobre los actos, contratos y operaciones vinculados a la construcción o montaje de las instalaciones industriales y relacionadas con el alta, desarrollo e incremento de plantas productivas.
- **Automotor:** exención del 100% cuando los vehículos sean de titularidad de los beneficiarios de la presente ley y se encuentren afectados en forma exclusiva a la actividad industrial.
- **Tasas retributivas de servicios** (provinciales): exención del 100% sobre los trámites administrativos relacionados con la puesta en marcha del proyecto⁹⁸. Además, se excluye a los beneficiarios del Régimen como agentes de retención y percepción de impuestos provinciales, reduciendo costos financieros.
- **Desarrollo de proveedores locales:** para empresas proveedoras domiciliadas en Entre Ríos, certificado de crédito fiscal por monto equivalente al que les corresponda tributar a nivel provincial por las operaciones que realicen con los beneficiarios del régimen, transferible, para ser utilizado en los procesos licitatorios de la provincia o bien en el pago de tasas retributivas de servicios durante los 3 años calendario siguientes. Además, se otorgan otros beneficios, como la prioridad en las contrataciones del Estado, o el acompañamiento en la capacitación de personal.

c. Infraestructuras y equipamientos turísticos de uso público

Además de la cesión de espacios en condiciones especiales y los incentivos tributarios y financieros, existe consenso que para atraer inversiones privadas al área bajo administración de CODESAL se requieren inversiones en el desarrollo y puesta en valor de distintas infraestructuras y equipamientos de uso público. Ello va en línea con los compromisos asumidos por la Provincia, a través de CODESAL, en el marco del Convenio de Comodato (adendado en 2024) de las tierras del Perilago con la Comisión Técnica Mixta de Salto Grande.

⁹⁸ Por ejemplo, la tasa de constitución y tasa de inscripción de sociedades, las correspondientes por inscripción en la Secretaría de Trabajo y en el Instituto de Control Bromatológico y cualquier otra tramitación requerida a tal fin.

Algunas infraestructuras relevantes donde se identificaron brechas de inversión son el estado de los caminos internos y accesos, la iluminación, seguridad, entre otras, si bien se han verificado algunas mejoras recientes. Y también en bienes públicos para habilitar el desarrollo de nuevos servicios turísticos ligados a la naturaleza, el bienestar y la cultura, como senderos de naturaleza, interpretación ambiental y ciclovías, señalética, un nuevo anfiteatro para eventos culturales, o estaciones saludables, de ejercicios y calistenia.

El financiamiento de estos bienes es razonable que sea de origen público, dadas las condiciones de uso colectivo e inconveniencia de exclusión de usuarios. La fuente de recursos podría provenir de los ingresos por excedentes de la Represa de Salto Grande, que son administrados por la CAFESG⁹⁹, y en última instancia del Tesoro Provincial.

Si bien existen modelos de Participación Público-Privada que permiten financiar inversiones públicas “por debajo de la línea de balance” por parte de contratistas y operadores privados -como es el caso de los contratos viales de rehabilitación y mantenimiento (CREMA), por ejemplo- la escala de inversiones requeridas en CODESAL y la escasa potencialidad de generación de flujos de renta (considerando además que el arancelamiento de servicios públicos básicos sería poco aceptable socialmente) indican que esto no sería viable o conveniente.

No obstante, sí puede pensarse en inversiones bajo articulación público-privada fomentadas a partir de incentivos de reintegro parcial a la provisión privada de infraestructuras de uso público, como los señalados anteriormente. Este mecanismo es contemplado, por ejemplo, en el Régimen de Promoción y Desarrollo Industrial de Santiago del Estero (Ley N° 6.750), el principal distrito termal del país.

Por otro lado, a mediano plazo, una vez que la etapa promocional para la radicación de actores esté superada, el mayor ingreso en concepto de cánones y derechos de uso debería contribuir al mantenimiento de las infraestructuras y a la sustentabilidad económico-financiera del predio.

Por último, la mayor escala de actividad de CODESAL y su relacionamiento con actores más diversos y complejos demandará probablemente mejoras en términos de su capacidad institucional y sus herramientas de gestión y comunicación generación de información. En este sentido, podría intentarse incluir a

⁹⁹ Los recursos de la CAFESG se utilizan fundamentalmente para obra pública. En la actual gestión 2023-2027, la CAFESG cuenta con 18 obras finalizadas, 10 en ejecución y 6 adjudicadas. El plan de inversiones 2023-2027 contempla, en una primera etapa, invertir entre Ar\$ 300 y 400 millones en cada uno de los cuatro departamentos de la Región para infraestructura educativa y de salud, mientras que otras inversiones en mantenimiento de caminos vecinales y algunas rutas se proyectan a futuro (véase <https://www.lettrap.com.ar/politica/entre-rios-rogelio-frigerio-cambia-el-rumbo-la-obra-publica-que-se-ejecuta-fondos-salto-grande-n5411654>)

CODESAL en eventuales iniciativas del Gobierno Nacional¹⁰⁰ o Provincial para la capacitación, transformación digital y acciones de difusión.

d. Resumen de incentivos y reflexiones finales

A continuación algunas posibles herramientas de incentivos a las inversiones privadas, desarrolladas a lo largo de la presente sección.

Tabla 58. Síntesis de Incentivos e Instrumentos de Financiamiento para prestadores en CODESAL

Línea	Hotel 4 ó 5 estrellas (remodelación / obra nueva)	Servicios Turísticos con pequeñas infraestructuras	Servicios turísticos con equipamiento
Rango de inversión orientativo	US\$ 300.000 - 3.000.000 +	US\$ 100.000 - 500.000	US\$ 10.000 - 200.000
Ejemplos servicios prioritarios	-Remodelación y ampliación Hotel Ayuí -Nuevo Hotel Resort & Spa Termal 4 o 5 *	- Cabañas, alojamientos ecológicos - Glampings - Cantinas y restaurantes - Piscinas de agua fría en complejos - Instalaciones para Motorhomes - Lodge de pesca deportiva - Puesta en valor y refacción o nuevos servicios e instalaciones en campings y balnearios (proveedurías, sanitarios, etc.)	'- Ecoturismo y turismo aventura - Deportes náuticos - Servicios especializados de pesca deportiva -Yoga / Meditación -Otros
Concesiones y Permisos			
Tipo Permiso	Concesión (largo plazo)	Concesión (mediano y largo plazo)	Permiso de uso (corto y mediano plazo)
Plazo	Adecuaciones (CAPEX US\$ 500k a 3 M): h/ 25 años + 5; Obra nueva o inversiones de +US\$ 3 M: h/30 años + 20.	h/ 10 años + 5	h/ 5 años (renovables)
Canon	Variable: según demanda agregada CODESAL, satisfacción de los usuarios, proyección internacional, sustentabilidad y/u otros criterios a definir.		% fijo de las ventas
Moneda	UVA	UVA	Pesos
Plazo de gracia	5 a 10 años	2 a 3 años	1 año
Financiamiento			
Instrumentos externos disponibles (preferencial)	-BNA MiPyMEs Inversión Productiva -Garantías CFI -S/ proyectos priorizados RINI: --Prioridad en garantías FOGAER. --Créditos a tasa subsidiada Gob. Provincial / Banco E.R.	-Fondo Multisectorial de SG (ANR) -Líneas CFI Convenio ER (créditos a tasa blanda h/US\$ 120.000).	-Fondo Multisectorial de SG (ANR, Préstamo BID h/2026) -Convocatorias a Emprendedores (Gob. Provincial, AR a tasa 0%) -CFI "Convenio Monotributistas" (Créditos h/Ar\$ 5M)
Acciones propuestas	Apoyo técnico e institucional para acceso a los instrumentos más convenientes disponibles a nivel provincial y nacional.	-Gestiones para inclusión de Turismo en Línea CFI Cadenas de Valor Convenio ER. -Apoyo técnico e institucional a los proyectos presentados al CFI	-Programa conjunto "ER Emprende Turismo Joven"

¹⁰⁰ Durante 2024, la Secretaría de Turismo y Deportes de la Nación abrió una convocatoria destinada a apoyar a los Municipios a través del Programa "Promover Turismo Argentina", con el objetivo de mejorar su infraestructura tecnológica, su promoción y la comunicación digital, además de capacitación y formación para sus equipos, otorgando Aportes No Reembolsables por hasta Ar\$ 12.000.000 por proyecto para ejecutar de 8 meses. Si bien se orienta a Municipios, de abrirse nuevamente la convocatoria, podría intentarse gestionar la inclusión de CODESAL como excepción.

Línea	Hotel 4 ó 5 estrellas (remodelación / obra nueva)	Servicios Turísticos con pequeñas infraestructuras	Servicios turísticos con equipamiento
		(articulación con Unidad Técnica CAFESG) -Bonificación costo de garantía. -Reintegro h/ US\$ 5.000 para estudios preliminares y actividades de preparación y puesta en marcha. -Co-inversión en fondo de alojamientos verdes.	
		-Convocatoria ad hoc conjunta cofinanciada con FMSG (ANRs de fuente BID, luego CAFESG). Líneas individuales (h/US\$ 15.000) y asociativas (h/100.000). Inversiones, Emprendimientos, Asistencia Técnica, Calidad, Internacionalización.	
Incentivos económicos			
Instrumentos externos disponibles	-Régimen de Incentivo a Nuevas Inversiones - RINI: exenciones en impuestos y tasas provinciales (IIBB., inmobiliario, sellos, automotor, tasas retributivas de servicios)		-
Acciones propuestas:			
...Impuestos provinciales	-Apoyo institucional y técnico para lograr priorización en RINI.		-
...Tasas Municipales	-Armonizar incentivo de exención por 3 años de Tasa Comercial (Concordia)	-Reintegro Tasa Comercial sobre actividades desarrolladas en predio por 1 año (por la totalidad para monotributistas con alícuota simplificada).	
...Servicios básicos	Bonificación 25% del costo de energía eléctrica por 5 años (≈ equivalente a carga de tasas municipales).	Bonificación 50% del costo de energía eléctrica por 5 años.	Bonificación 100% del costo de energía eléctrica por 1 año.
...Bienes públicos	Reintegro h/ 50% sobre inversiones del concesionario en bienes de uso público.		-

Fuente: elaboración propia.

Por el lado de CODESAL, podemos pasar en limpio un listado preliminar de acciones requeridas para lograr canalizar recursos hacia la promoción de inversiones privadas:

- Gestionar políticamente la inclusión de obras críticas de infraestructura complementaria en el plan plurianual de inversiones de CAFESG.
- Ecualizar la desgravación de Tasa Comercial por 3 años para nuevos establecimientos hoteleros en Concordia, o bien negociar con el Municipio la inclusión del área de CODESAL en el beneficio.
- Publicidad: apoyo de CODESAL en la difusión de las prestaciones promocionadas a través de campañas activas en sitio web y redes sociales.
- Apoyo, en conjunto con la CAFESG, para el acceso prioritario de los pequeños prestadores a los créditos promocionales del CFI en Entre Ríos.
- Propiciar con el Gobierno Provincial y el CFI la incorporación del Turismo a la línea de cadenas de valor estratégicas en una adenda al Convenio entre el

CFI y la Provincia de Entre Ríos, permitiendo elevar los montos y plazos de financiamiento.

- Explorar, en articulación con la Unidad Ejecutora Provincial del Préstamo BID, la posibilidad de realizar una convocatoria ad hoc conjunta y cofinanciada para financiar proyectos turísticos en CODESAL a través del Fondo Multisectorial de SG.
- Explorar, en articulación con la Secretaría de Desarrollo Productivo y Emprendedor de la Provincia de Entre Ríos, la posibilidad de realizar una convocatoria ad hoc conjunta y cofinanciada para financiar proyectos turísticos innovadores de jóvenes emprendedores en CODESAL, apalancándose en recursos provinciales.

iv.viii. Manual General de Uso y Buenas Prácticas

iv.viii.i Objetivos del manual

El presente manual ha sido elaborado como una herramienta práctica de consulta, orientada a promover un entorno seguro, responsable y comprometido con la protección ambiental y la sostenibilidad. Su propósito es brindar lineamientos claros tanto para la administración del predio como para su uso por parte de concesionarios, prestadores de servicios y visitantes.

Con el objetivo de facilitar su aplicación, el manual se encuentra dividido en dos grandes secciones:

1. **Gestión institucional de CODESAL.** Reúne las directrices generales para la organización del predio, fomentando la institucionalidad de la marca CODESAL y generando un producto final representativo y uniforme en cada concesión. Incluye criterios unificados sobre aspectos como seguridad, higiene, circulación, cuidado ambiental, señalización, identidad institucional, educación ambiental y control de actividades recreativas y náuticas.
2. **Manual de buenas prácticas para prestadores, concesionarios y visitantes.** Detalla las pautas específicas dirigidas a los prestadores, abarcando responsabilidades, buenas prácticas, protocolos mínimos y criterios operativos que deben respetarse en el desarrollo de sus actividades.

Este documento se encuentra alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y busca ser una guía dinámica y actualizable, que oriente el accionar cotidiano y sirva de referencia tanto para la gestión estratégica como para la implementación práctica. Por ello, la correcta aplicación del manual y el

cumplimiento de sus pautas contribuirán al posicionamiento del predio como un destino turístico confiable, de calidad y comprometido con la sostenibilidad, generando valor tanto para la comunidad local como para quienes lo visitan.

iv.viii.ii Gestión institucional de CODESAL

1. Seguridad, Higiene y Prevención
 - a. Plan General de Seguridad y Emergencias

Dado el carácter turístico y recreativo del predio, así como su extensión territorial y ubicación rural, resulta indispensable contar con un Plan General de Seguridad y Emergencias Médicas que permita atender con celeridad situaciones de urgencia y garantizar la integridad de visitantes y trabajadores.

El predio deberá contar con un plan específico que contemple:

- La atención básica y ambulatoria de emergencias, con especial consideración de los riesgos más frecuentes en entornos naturales: caídas, cortaduras, intoxicaciones alimentarias o por contacto con productos naturales, y mordeduras de ofidios u otros animales ponzoñosos.
- La instalación de salas de primeros auxilios o enfermerías equipadas, con personal capacitado de forma permanente, distribuidas estratégicamente según áreas de influencia. Se deberá implementar señalética estandarizada y visible en todo el predio para identificar la sala más próxima desde cada punto.
- La previsión de un sistema de derivación médica eficaz hacia centros de salud de mayor complejidad, incluyendo la firma de convenios formales con el Hospital Delicia Concepción Masvernati (ubicado a 25 minutos del acceso principal al predio), u otros centros públicos o privados.
- La presencia permanente de una ambulancia o sistemas de traslado urgente, especialmente durante fines de semana y eventos especiales.

Estas medidas deberán integrarse en un plan validado institucionalmente, actualizado anualmente y coordinado entre las áreas de seguridad, salud y gestión operativa. Su implementación constituye una condición básica para garantizar la seguridad integral del predio.

a.i Integración operativa

Para garantizar una respuesta coordinada y eficiente ante situaciones de emergencia, el plan debe contemplar mecanismos de articulación institucional entre las distintas áreas involucradas. Esta integración operativa permite mejorar el

seguimiento de los incidentes, optimizar los recursos y fortalecer la actuación conjunta en situaciones críticas. Ante ello, se recomienda:

- Mesa de coordinación quincenal entre Seguridad, Brigada de Incendios y Servicio Médico para revisar incidentes y ajustar protocolos.
- Capacitación cruzada: personal de vigilancia entrenado en primeros auxilios, manejo de extintores y procedimientos de control de ofidios.
- Uso de una app interna (o grupo de radio digital) para reportes en tiempo real y trazabilidad de incidentes hasta su cierre.

Tabla 59. Distancias y tiempo hacia el hospital Concepción Masvernat (Concordia)

Punto de referencia inicial	Distancia	Tiempo estimado por google maps en auto particular
La tortuga alegre (-31.302993, -57.975716) Área sur	10,5 km	21 minutos
Pinar del lago (-31.2314064, -57.9477928) Área norte	19,2km	30 minutos

Fuente: google maps.

a.ii Planificación para eventos masivos

La estructura sanitaria con respecto a las emergencias deberá fortalecerse y replantearse para los casos de espectáculos de gran envergadura que representen ingresos de visitantes por encima de lo estipulado normalmente como es el caso de recitales y/o cualquier tipo de evento de gran convocatoria. Ante ello, se recomienda:

- Exigir a cada organizador de espectáculos o actividades de alta convocatoria la presentación de un Plan de Seguridad y Contingencias, aprobado por el área técnica de CODESAL.
- Reforzar los recursos de emergencia (salud, brigada, seguridad) en fechas de eventos.
- Coordinar medidas con prestadores, policía, prefectura, salud y bomberos.

Asimismo, junto con el diseño de un plan de emergencias médicas adaptado al uso turístico y recreativo del predio, resulta indispensable desarrollar medidas específicas que aborden otros riesgos inherentes al entorno natural y al funcionamiento del área. La extensión del predio, la diversidad de actividades que allí se desarrollan y las características particulares del ambiente —como la presencia de fauna autóctona, masas forestales, áreas termales y zonas inundables— requieren una mirada amplia e integrada en materia de prevención.

b. Plan de manejo de fuego y prevención

b.i Propuesta de fortalecimiento del plan

Actualmente, el predio cuenta con un plan básico de manejo contra el fuego, así como con la ventaja de disponer de un cuartel de bomberos cercano, lo cual representa un recurso valioso ante emergencias. No obstante, dadas las características rurales del entorno, la presencia de áreas boscosas, el uso turístico intensivo y la posible realización de eventos de gran convocatoria, se considera indispensable fortalecer y ampliar el plan vigente con un enfoque integral de prevención y respuesta.

A continuación, se propone una estrategia de mejora orientada a consolidar un Plan de Manejo del Fuego adaptado al contexto del predio, que contemple medidas de prevención, capacitación, organización operativa, articulación interinstitucional y comunicación pública y mejorar la seguridad integral del predio y la protección de las personas, reduciendo significativamente los riesgos asociados.

Este Plan de Manejo del Fuego ampliado deberá estar compuesto por los siguientes elementos:

- Designación de un Coordinador General de Emergencias responsable de supervisar y activar los distintos componentes del plan.
- La creación de una Dirección de Manejo del Fuego o unidad funcional específica que centralice las tareas de planificación, monitoreo y coordinación del sistema.
- Conformar una brigada operativa con funciones preventivas y capacidad de primera respuesta ante incidentes, cuyas funciones son:
 - Evaluación periódica del Índice de Peligro de Incendios Forestales mediante datos meteorológicos y relevamientos de campo.
 - Supervisión de áreas de fogones habilitados y monitoreo de zonas de riesgo.
 - Mantenimiento de cortafuegos, senderos y caminos críticos para acceso rápido.
 - Control de acumulación de vegetación seca, ramas y rastrojos.

c. Riesgos Ambientales (inundaciones, fauna y cianobacterias)

Actualmente, el predio se encuentra influido por el régimen del río Uruguay y, por tanto, es susceptible tanto a crecidas como a la aparición estacional de cianobacterias. Una gestión responsable de estos riesgos exige información actualizada, protocolos claros y canales de comunicación confiables.

c.i Vínculo técnico con la CARU

Se recomienda mantener un canal de contacto permanente con la Comisión Administradora del Río Uruguay (CARU) –correo electrónico directo, grupo de mensajería instantánea y reuniones periódicas– para acceder a datos en tiempo real sobre niveles del río, pronósticos de crecida y floraciones algales (“blooms”).

De esta manera resulta necesario designar un responsable técnico dentro de CODESAL que reciba, verifique y difunda la información oficial.

c.ii Canal oficial de información al visitante

En este punto se recomienda crear un micrositio o sección específica en la web y redes sociales de CODESAL con un semáforo ambiental:

- Verde: condiciones óptimas.
- Amarillo: precaución por alerta de crecida o cianobacterias moderadas.
- Rojo: prohibición de uso recreativo.

Asimismo, se recomienda la señalización física (banderines, cartelería en accesos y playas) antes de las 10 hs y siempre que la CARU emita nuevas alertas.

Tabla 60. Programa de prevención y comunicación

Objetivo	Acción	Responsable
Detección temprana	Lectura diaria de reportes CARU y monitoreo propio de puntos críticos.	Área Técnica CODESAL
Aviso oportuno	Publicar alertas en web, redes y tótems digitales; activar mailing a operadores turísticos.	Comunicación CODESAL
Educación al visitante	Piezas gráficas y audiovisuales que expliquen riesgos, síntomas por exposición a cianobacterias y pasos a seguir.	Educación Ambiental
Restricción segura	Cierre inmediato de zonas afectadas con vallado y personal informando en sitio.	Seguridad & Mantenimiento

Fuente: elaboración propia.

2. Infraestructura y circulación

a. Iluminación, señalética y videovigilancia

La experiencia turística depende, en gran medida, de que visitantes y trabajadores se sientan protegidos. A continuación, se detallan las acciones prioritarias para consolidar un entorno seguro y ordenado.

a.i Iluminación y señalización

- Iluminación LED continua en accesos, senderos, estacionamientos y espacios comunes.
- Señalética fotoluminiscente que indique rutas de evacuación, puntos de reunión y ubicación de puestos de auxilio.

a.ii Vigilancia y monitoreo

Tabla 61. Esquema básico de vigilancia y monitoreo preventivo del predio

Recurso	Cobertura mínima	Observaciones
Personal de seguridad.	Patrullaje rotativo 24 h en cuadrantes predefinidos.	Coordinación con destacamento policial local.
Vigilancia y monitoreo.	Cámaras IP en accesos, cruces de senderos, áreas termales y estacionamientos.	Grabación continua (mín. 30 días) y monitoreo en tiempo real.
Botones de alerta.	Pulsadores o códigos QR de emergencia cada 200 m en senderos principales.	Conexión directa al puesto de control.

Fuente: elaboración propia.

a.iii Control perimetral:

- Cercado de malla galvanizada en sectores vulnerables y barreras vegetales (setos, enredaderas) donde se busque reducir impacto visual.
- Portones con cierre electrónico en accesos secundarios; registro de entradas y salidas de proveedores.

b. Senderos, accesos y circulación interna

Establecer el trazado general de caminos, accesos y senderos, definiendo:

- Rutas diferenciadas para vehículos pesados, bicicletas, peatones y servicios.
- Bajadas autorizadas para embarcaciones (previa coordinación con Prefectura Naval Argentina).
- Implementar medidas de seguridad vial: reductores de velocidad, señalización y desvíos alternativos en caso de emergencias.
- Diseñar y mantener un sistema de estacionamiento general y de emergencia, reservando espacios para ambulancias, autobombas y vehículos de seguridad.

c. Plan de poda preventiva

Diseñar y ejecutar un plan integral de poda con periodicidad definida, priorizando:

- Zonas de circulación, playas, acampes y estacionamientos.
- Árboles de gran porte con ramas secas o inclinadas.
- Retirar inmediatamente los restos de poda para evitar acumulación de material combustible.
- Coordinar las acciones con la Brigada de Incendios y el plan de emergencias del predio.
- Documentar los trabajos realizados mediante un registro digital actualizado.

3. Comunicación institucional y educación ambiental.

La comunicación institucional cumple un rol estratégico dentro de la gestión del predio, no solo en términos de imagen pública, sino también como herramienta para fomentar puntos fundamentales como son la sostenibilidad, promover el cuidado del entorno y prevenir riesgos. En este sentido, CODESAL impulsa una política integral que articula la consolidación de su identidad visual, la implementación de acciones de educación ambiental y la comunicación activa de alertas y medidas preventivas frente a posibles situaciones de riesgo.

Estas acciones buscan fortalecer el vínculo con la comunidad local, los visitantes y los prestadores, promoviendo una experiencia responsable, segura y coherente con los valores de conservación y desarrollo sustentable que guían la administración del predio. Por lo expuesto CODESAL tiene la responsabilidad de:

- Consolidar una identidad institucional única y coherente en todos los sectores del predio, incluyendo unificación del logotipo, colores, tipografía y nomenclatura en la señalética, documentación, redes y cartelera.
- Promover una política de educación ambiental transversal, orientada a:
 - Fortalecer la cultura del cuidado del entorno entre todos los actores del predio.
 - Generar materiales gráficos, audiovisuales y digitales que expliquen el valor del ecosistema y los deberes del visitante.
 - Apoyar iniciativas comunitarias o escolares que se desarrollen en el predio bajo criterios de sostenibilidad.
 - Establecer senderos interpretativos, códigos QR, charlas temáticas y señalización con mensajes educativos.
 - Diseñar campañas educativas y preventivas dirigidas a la comunidad local, los visitantes y los prestadores, con enfoque participativo.

- Comunicar los riesgos específicos del entorno natural y las correspondientes medidas de prevención a través de:
 - Señalización física clara y visible en las zonas de peligro, incluyendo advertencias sobre fuego e inundaciones.
 - Difusión de alertas y recomendaciones mediante su sitio web, redes sociales y tótems informativos ubicados estratégicamente en el predio.
 - Creación y actualización de un micrositio ambiental, con información sobre normas, condiciones meteorológicas, presencia de fauna ponzoñosa, estado del agua y alertas sanitarias.

iv.viii.iii Manual de Buenas Prácticas para Prestadores, Concesionarios y Visitantes

1. Condiciones generales de operación
 - a. Ámbito de aplicación:

El presente manual es de cumplimiento obligatorio para toda persona humana o jurídica que explote o administre espacios públicos dentro del predio autorizada formalmente por CODESAL. Por lo cual, cada prestador debe cumplir con los requisitos previos a la operación y respetar cada una de las obligaciones pactadas.

a.i Plan de gestión del emprendimiento

Todo prestador deberá contar con un Plan de Gestión Operativo adecuado a la naturaleza de su servicio, que incluya al menos:

- Plan de seguridad y evacuación.
- Plan de gestión de residuos.
- Plan de mantenimiento preventivo.
- Plan de comunicación e información al usuario.
- Nómina de personal, condiciones laborales y cobertura legal.

2. Seguridad e higiene laboral

El desarrollo de actividades turísticas, recreativas o comerciales dentro del predio exige el cumplimiento de estándares mínimos de seguridad e higiene laboral, a fin de proteger la integridad física y la salud tanto de los trabajadores como del público visitante.

Este apartado establece los requisitos obligatorios que deben implementar los prestadores en relación con la prevención de riesgos laborales, las condiciones edilicias, la higiene general y la formación del personal.

Si bien muchos de estos requisitos son exigidos por la normativa nacional y provincial vigente, CODESAL podrá requerir su cumplimiento específico dentro del predio, especialmente en situaciones que evidencien condiciones inapropiadas o riesgos para la seguridad.

- Plan de seguridad e higiene laboral: cada emprendimiento deberá contar con un plan de seguridad e higiene laboral confeccionado por profesional matriculado (Ley 19.587), el cual deberá ser aprobado por la ART contratada y estar disponible ante requerimiento.
- El prestador debe garantizar equipos de protección personal (EPP) y que los mismos sean adecuados al tipo de tarea (guantes, calzado, cascos, arneses, ropa ignífuga, etc.), tengan una reposición periódica por desgaste o vencimiento. Se capacite sobre uso correcto y haya una supervisión activa del cumplimiento efectivo.
- Formación¹⁰¹ y capacitaciones: serán obligatorias para el prestador, las siguientes normas de seguridad y prevención:
 - Uso de extintores y sistemas de evacuación.
 - Primeros auxilios y respuesta ante emergencias.
 - Conducta profesional, trato respetuoso y cuidado del entorno.
- Plan sectorial de evacuación y emergencia: cada emprendimiento deberá elaborar su propio Plan de Evacuación, Emergencia y Contingencia, desarrollado por profesional habilitado y exhibido en espacios visibles (ingresos, pasillos, zonas comunes). Asimismo deberá estar articulado con el Plan General del predio y validado por el área de seguridad correspondiente. Contener como mínimo:
 - Señalización correspondiente y rutas internas de evacuación.
 - Responsable designado por turno. Botiquines y puntos de reunión.
 - Coordinación con el puesto de salud y brigada institucional.
- Condiciones edilicias y mantenimiento. Será obligatorio para el prestador:
 - Garantizar condiciones estructurales, eléctricas y sanitarias seguras.
 - Contar con matafuegos habilitados y señalizados.
 - Prevenir riesgos de caída, incendio o descarga.
 - Realizar inspecciones de seguridad en forma periódica.
- Higiene general. Será obligatorio para el prestador:
 - Contar con cronogramas de limpieza diario.

¹⁰¹ Cada prestador debe tener en cuenta que CODESAL podrá establecer jornadas de capacitación obligatoria o requerir constancias de formación externa.

- Desinfectar regularmente baños, duchas y superficies de uso común.
- Disponer de contenedores de residuos según tipo (secos, húmedos, reciclables).
- Garantizar la provisión de agua potable en los sectores habilitados. Contar con cronogramas de limpieza diarios.

3. Seguridad del huésped y del visitante

Este apartado reúne las medidas mínimas que los prestadores deben adoptar para garantizar la seguridad y el bienestar de las personas que visiten, utilicen o permanezcan en las instalaciones a su cargo. La seguridad no solo implica la integridad física, sino también la previsibilidad, la señalización clara, la accesibilidad y la correcta actuación ante situaciones de riesgo.

Los prestadores serán responsables de generar condiciones seguras para visitantes, trabajadores, proveedores y terceros, implementando protocolos preventivos, infraestructura adecuada y mecanismos de respuesta.

a. Información y cartelera visible

Cada unidad de explotación deberá contar con cartelera clara, visible y estandarizada. El diseño deberá respetar los lineamientos gráficos establecidos por CODESAL y mantenerse en buen estado. En actividades de riesgo o con público vulnerable, se recomienda reforzar verbalmente la información relevante. El visitante deberá ser informado sobre:

- Información básica de seguridad. Teléfonos útiles y de emergencia. Croquis de evacuación.
- Indicación de zonas de riesgo (ofidios, ramas, piletas y fuego).
- Usar cartelera unificada conforme a los lineamientos gráficos establecidos por CODESAL.
- Informar verbalmente a los visitantes, cuando corresponda, sobre medidas de prevención.

b. Instalaciones seguras y accesibles

Las instalaciones deben cumplir con condiciones mínimas de seguridad estructural, eléctrica, sanitaria y de accesibilidad, incluyendo:

- Ausencia de cables expuestos, bordes filosos, desniveles inseguros o estructuras deterioradas.
- Iluminación adecuada en circulaciones, baños y áreas comunes.
- Accesos seguros a piletas, juegos o duchas.

- Sistemas de agua caliente con válvulas de seguridad. Barandas, pasamanos, antideslizantes donde corresponda.

c. Riesgo eléctrico, incendio y accidentes

El prestador deberá:

- Mantener instalaciones eléctricas con disyuntores y tomas seguras.
- Disponer de matafuegos habilitados, visibles y accesibles (1 cada 20 metros aproximadamente).
- Señalizar salidas de emergencia e instalar luces de emergencia en espacios cerrados.
- Evitar sobrecargas, tableros expuestos o artefactos no homologados.

d. Protocolos ante incidentes

Frente a un accidente, emergencia médica o situación de riesgo, el prestador deberá:

- Aplicar el protocolo de actuación inmediata.
- Contactar al centro de salud del predio o servicios externos según gravedad.
- Asistir a la persona afectada hasta que arribe el personal médico.
- Notificar a CODESAL dentro de las 24 horas. Registrar el incidente en un parte con firma del responsable.

e. Condiciones especiales: juegos, piletas, áreas infantiles

Los espacios destinados a recreación o descanso deben contar con:

- Delimitación y cercado perimetral donde corresponda.
- Piso antideslizante o acolchado en áreas de juegos.
- Control visual permanente por parte del personal del prestador.
- Prohibición de uso sin supervisión cuando implique riesgo (juegos elevados, camas elásticas, inflables, etc.).

f. Prevención y actuación ante fauna ponzoñosa

En todo el predio pueden encontrarse especies autóctonas potencialmente peligrosas (serpientes, arañas, escorpiones, entre otras). Los prestadores deberán:

- Informarse sobre la presencia de especies ponzoñosas autóctonas y adoptar medidas preventivas en su área. Colocar cartelería visible en zonas de riesgo (veredas con pastizales, depósitos, espacios al aire libre), conforme al modelo aprobado por CODESAL.
- Instruir a su personal y al público sobre: No mover troncos, piedras ni ramas sin precaución. Mantener puertas cerradas y ambientes despejados. Revisar calzado, ropa y mochilas en campings o dormis. Contar con botiquín de primeros auxilios y protocolo de contacto inmediato con el puesto sanitario o emergencias.
- Notificar a CODESAL ante la presencia de serpientes u otros animales peligrosos para su correcta intervención y retiro sin poner en riesgo al personal ni al ejemplar.

4. Uso responsable de recursos naturales

Los prestadores deberán adoptar prácticas de gestión ambiental alineadas con los principios de sostenibilidad, prevención, ahorro de recursos y reducción del impacto de sus actividades. Estas acciones deben ser verificables, progresivas y coherentes con el marco normativo aplicable a nivel provincial y nacional.

a. Gestión de la energía

Todos los prestadores que operen dentro del predio deberán adoptar medidas para optimizar el uso de la energía y, en la medida de lo posible, incorporar fuentes renovables.

Es por ello, que cada emprendimiento debe presentar un plan de gestión energética adaptado a sus dimensiones y tipo de servicio, con acciones concretas orientadas a reducir el consumo energético total. Incorporar tecnologías eficientes. Disminuir el uso de energías no renovables. Concientizar al personal y a los visitantes.

Se sugieren las siguientes recomendaciones para una Gestión Eficiente de la Energía:

a.i . Instalaciones y seguridad eléctrica:

- Todas las instalaciones eléctricas deben contar con tableros señalizados, puesta a tierra y un programa de medición del consumo energético.

- Se recomienda que cada prestador realice auditorías energéticas periódicas para detectar consumos innecesarios y oportunidades de optimización.
- Se deberá promover el uso de equipos eléctricos de alta eficiencia, identificados con etiquetas de eficiencia energética (clase A o superior).

a.ii Uso de energías renovables:

- Colocación de paneles solares fotovoltaicos para la generación de energía eléctrica, reduciendo la dependencia de fuentes convencionales.
- Instalación de termotanques solares para el calentamiento de agua, disminuyendo el consumo de gas o electricidad en duchas y sanitarios.
- Evaluar la posibilidad de implementar sistemas de energía eólica de baja escala, en función de los vientos predominantes en la zona.

a.iii Climatización Eficiente:

- Uso de materiales aislantes en paredes, techos y ventanas, reduciendo la necesidad de calefacción en invierno y refrigeración en verano.
- Sistemas de climatización eficientes, como aires acondicionados inverter y calefactores de bajo consumo.
- Programación y automatización del encendido y apagado de sistemas de calefacción y refrigeración en función de la ocupación de los espacios.

a.iv Iluminación y Equipamiento:

- Los prestadores deberán sustituir las lámparas incandescentes por tecnología LED en todas las instalaciones bajo su administración directa.
- Instalar sensores de movimiento o temporizadores en espacios comunes internos bajo la gestión del prestador, como pasillos, sanitarios, cocinas o sectores de circulación del establecimiento, con el fin de evitar consumos innecesarios.
- Maximización del uso de luz natural, mediante la correcta orientación de aberturas y techos translúcidos en zonas estratégicas.

a.v Concientización y Educación Energética:

- Capacitación del personal sobre buenas prácticas en el uso eficiente de la energía.
- Desarrollo de cartelería y campañas de sensibilización para turistas, promoviendo acciones simples como apagar luces y equipos electrónicos cuando no se utilicen.
- Implementación de programas de monitoreo y participación, permitiendo a los huéspedes y trabajadores conocer el impacto de su consumo y adoptar medidas para reducirlo.

El uso eficiente de la energía es una inversión a largo plazo que no solo beneficia al establecimiento, sino que contribuye a la preservación del entorno natural en el que se desarrolla la actividad turística. A continuación se detallan algunos beneficios de la gestión energética sustentable:

- Optimiza costos operativos, disminuyendo el gasto en electricidad y combustibles.
- Mejora la experiencia del turista, garantizando mayor confort con menor impacto ambiental.
- Cumple con normativas de eficiencia energética, asegurando el uso responsable de los recursos.
- Potencia la imagen del establecimiento, alineándolo con estándares de sustentabilidad y turismo responsable.

b. Gestión del agua

El agua es un recurso esencial y limitado, cuya gestión responsable resulta clave para garantizar la sustentabilidad de la actividad turística. Un uso eficiente no solo permite reducir el impacto ambiental, sino que también optimiza costos operativos, mejora la experiencia del visitante y contribuye a la preservación de los ecosistemas locales.

La implementación de buenas prácticas en la gestión del agua es un compromiso fundamental para los prestadores turísticos, promoviendo el consumo responsable, la reutilización segura y el mantenimiento eficiente de las instalaciones hídricas.

Cada emprendimiento deberá presentar un plan de gestión que contemple estas pautas y contribuya al objetivo ambiental. A continuación, se sugieren las siguientes recomendaciones para una Gestión Eficiente del Agua:

b.i Reducción del Consumo:

- Instalación de dispositivos de ahorro, como aireadores en grifos, inodoros de doble descarga y duchas de bajo flujo, reduciendo el consumo sin comprometer la comodidad del usuario.
- Fomento del uso responsable del agua entre huéspedes y personal mediante señalización informativa y campañas de concientización.
- Optimización de los procesos de limpieza, priorizando métodos de bajo consumo hídrico, como la limpieza en seco o el uso de mopas en lugar de mangueras.
- Reducción del uso de agua en áreas verdes, seleccionando especies autóctonas resistentes a la sequía y utilizando técnicas de riego eficientes, como el riego por goteo o la programación horaria en momentos de menor evaporación.

b.ii Reutilización y Captación de Agua:

- Implementar sistemas de recolección de agua de lluvia para su uso en riego, limpieza de exteriores y otros fines no potables.
- Promover la reutilización de aguas grises tratadas (procedentes de duchas, lavabos y lavandería) para riego y descargas sanitarias, siempre cumpliendo con la normativa vigente y garantizando su tratamiento adecuado.
- Uso de tecnologías de filtración y depuración, como sistemas de humedales artificiales o plantas de tratamiento, para garantizar la calidad del agua reutilizada.

b.iii Mantenimiento Preventivo y Monitoreo:

- Realizar inspecciones periódicas para detectar y reparar fugas en tuberías, grifos, inodoros y cisternas.
- Monitorear el consumo de agua a través de medidores inteligentes, permitiendo identificar patrones de uso, detectar excesos y evaluar oportunidades de mejora.
- Verificar el correcto funcionamiento de los sistemas de reutilización y captación, asegurando su eficiencia y el cumplimiento de las regulaciones ambientales.

b.iv Concientización y Educación Ambiental:

- Capacitar al personal sobre la importancia del uso eficiente del agua y las estrategias de ahorro implementadas.
- Incentivar a los turistas a participar en iniciativas sustentables, como la reutilización de toallas y ropa de cama durante su estancia, o el uso responsable de duchas y grifos.

- Desarrollar materiales informativos y señalización ambiental, brindando consejos prácticos sobre cómo los visitantes pueden contribuir a la conservación del agua durante su estadía.
- Implementar programas educativos o actividades interactivas para sensibilizar a los huéspedes sobre la importancia de la gestión hídrica en entornos turísticos.

La gestión responsable del agua es una pieza clave en la sostenibilidad del turismo y un valor diferencial que puede potenciar la experiencia de los visitantes. Implementar estas buenas prácticas no solo beneficia al establecimiento, sino que también contribuye a la conservación del recurso más valioso del planeta. A continuación se describen algunos beneficios de la gestión eficiente del agua:

- Disminuye costos operativos, optimizando el uso de recursos y reduciendo facturas de agua y mantenimiento.
- Mejora la reputación del complejo, alineándose con las tendencias de turismo responsable y sostenible.
- Cumple con regulaciones ambientales, asegurando el respeto por las normativas locales y nacionales.
- Fortalece el compromiso con la comunidad y el entorno natural, garantizando la disponibilidad de agua para las generaciones futuras.

c. Gestión de aguas cloacales

Una correcta gestión de las aguas cloacales es fundamental para proteger la salud pública, preservar la calidad ambiental del entorno y garantizar el uso sustentable de los recursos naturales, especialmente en zonas adyacentes a cuerpos de agua como lagos o ríos. En este sentido, todo desarrollo turístico, recreativo o de infraestructura dentro del predio deberá cumplir con las siguientes directrices:

c.i Conexión a la red cloacal:

- Todas las instalaciones existentes y futuras deberán estar conectadas a la red cloacal habilitada, cumpliendo con los requisitos técnicos y ambientales exigidos por las autoridades competentes.
- Será responsabilidad de los arrendatarios y concesionarios verificar que sus establecimientos estén correctamente conectados y no realicen vertidos indebidos.

c.ii Control de puntos de vertido:

- En las zonas donde aún no exista conexión cloacal, será competencia del concesionario vigilar especialmente la cercanía al lago u otros cuerpos de agua, evitando cualquier tipo de descarga directa o infiltración subterránea que pueda comprometer la calidad del recurso. En estos casos, se recomienda implementar un plan de monitoreo de las zonas de vertido.

c.iii Soluciones alternativas para grandes desarrollos:

- En el caso de proyectos de gran escala (ej. desarrollos inmobiliarios o complejos turísticos), se deberá establecer contacto con empresas tratadoras habilitadas, a fin de gestionar el tratamiento externo de efluentes cloacales cuando la infraestructura local no sea suficiente.
- Para tipologías como cabañas, glampings, dormis, espacio de lavado de motorhomes, requerir la instalación de biodigestores, sistemas de tratamiento autónomos o tecnologías de pre-procesamiento de aguas negras, según corresponda al volumen generado y a la normativa vigente.

c.iv Mantenimiento e inspección permanente:

- Será obligatorio implementar rondas periódicas de vigilancia sobre el estado de cañerías, cámaras sépticas, estaciones de bombeo y demás sistemas vinculados al tratamiento de aguas negras.
- Cualquier intervención, reparación o modificación del sistema cloacal deberá ser notificada y autorizada por la administración del predio o autoridad competente.

Estas acciones integradas permitirán una gestión responsable de los efluentes, minimizando el impacto ambiental, evitando riesgos sanitarios y contribuyendo a la consolidación del predio como un modelo de turismo seguro, sostenible y comprometido con el entorno natural.

Tabla 62. Obligaciones mínimas para la gestión de efluentes cloacales en emprendimientos turísticos

Requisito	Control
Conexión a la red cloacal habilitada (donde exista)	Certificado de obra
Prohibido todo vertido directo a suelo o cursos de agua	Inspección trimestral

Requisito	Control
Rondas de vigilancia del sistema (cañerías, cámaras sépticas, bombeo)	Registro interno
Notificar a CODESAL antes de cualquier modificación del sistema	Aprobación previa

Fuente: elaboración propia.

d. Aguas Termales

Este apartado establece los requisitos específicos que deben cumplir los prestadores que administren instalaciones con aguas termales (piletas, duchas, hidromasajes u otras estructuras recreativas). El objetivo es garantizar un uso seguro, sustentable e higiénico, tanto para los visitantes como para el entorno.

A continuación, se detallan las medidas mínimas requeridas:

- Estudios físico-químicos, determinación de iones, aniones, conductividad, pH y otros elementos disueltos.
 - Análisis bacteriológico: detección de presencia de microorganismos patógenos u otros indicadores microbiológicos.
- Otros parámetros relevantes, como temperatura, turbidez y contenido mineral.

Con base en esta información, se podrá definir el tipo de agua termal y elaborar un plan informativo orientado al visitante, detallando sus propiedades, beneficios potenciales para la salud y precauciones necesarias. Ante ello, se deberá brindar información clara y accesible a los usuarios respecto a:

- Composición del agua y sus posibles efectos terapéuticos.
- Recomendaciones de uso según edad, estado de salud o condiciones particulares (embarazo, hipertensión, afecciones dermatológicas, etc.).
- Tiempos de inmersión sugeridos, los cuales deberán ajustarse según la temperatura del agua y el tipo de piletta (en aguas con temperaturas elevadas se recomiendan períodos cortos de exposición).

d.i Plan de Higiene y Mantenimiento de Aguas Termales:

Todo establecimiento que administre piletas, duchas o instalaciones recreativas con aguas termales deberá implementar un Plan de Higiene y Mantenimiento, documentado y actualizado, que contemple al menos los siguientes aspectos:

- Limpieza de piletas:
 - Mantenimiento de la limpieza de piletas.
 - Retiro periódico de hojas, arena, residuos, productos corporales, cremas o bronceadores mediante sistemas de filtrado, rejillas o mantenimiento manual.
 - Revisión diaria de condiciones visibles, evitando el ingreso de visitantes si el agua no cumple con criterios mínimos de limpieza.
- Clorado y desinfección:
 - Aplicación de cloro u otros desinfectantes compatibles con el tipo de agua termal, especialmente cuando se detecte riesgo de transmisión de enfermedades infecciosas (como hongos, bacterias o parásitos).
 - Las dosis deberán respetar las recomendaciones de los laboratorios o proveedores del sistema, evitando sobredosificación.
- Limpieza estructural:
 - Limpieza periódica de paredes, pisos y bordes de las piletas, utilizando productos compatibles con la pintura o revestimiento.
 - Considerar la acción corrosiva o erosiva de ciertas aguas termales sobre materiales, lo que puede requerir inspecciones más frecuentes o el uso de pinturas técnicas.
- Renovación del agua y recirculación:
 - Mantener un sistema de recirculación o renovación constante del agua, con control de caudales y purgado parcial programado.
 - En el caso de piletas que se vacían regularmente, aplicar desinfectantes de acción residual durante los intervalos.
- Control de calidad visual y físico-químico:
 - Verificar que el agua esté libre de partículas, grasas flotantes y olores inusuales.
 - Medir periódicamente cloro, pH, temperatura y turbidez.
 - Registrar los resultados en planillas disponibles para auditoría.
- Higiene del entorno inmediato:
 - Mantener en condiciones sanitarias las áreas adyacentes como pasarelas, solárium, duchas, vestuarios.
 - Limpieza diaria de superficies de alto contacto.
 - Provisión de elementos de higiene: alfombras sanitizantes, cestos, dispensadores.

d.ii Criterio Médico:

Ante dudas o situaciones de conflicto vinculadas al uso del agua termal, especialmente por personas con condiciones médicas preexistentes, el prestador deberá:

- Priorizar la opinión de su profesional médico asesor.
- Proveer cartelería con contraindicaciones y recomendaciones generales.
- Reforzar la comunicación directa ante síntomas de descompensación, hipertensión, problemas cardíacos o infecciones dérmicas.

5. Actividades acuáticas y recreativas.

Las actividades recreativas, deportivas y náuticas dentro del predio deberán desarrollarse bajo condiciones seguras, responsables y acordes al entorno natural. Los prestadores son responsables de implementar las medidas necesarias para garantizar la seguridad de los usuarios, minimizar el impacto ambiental y cumplir con la normativa vigente en materia de higiene, salud y medio ambiente.

a. Obligaciones generales

Todo prestador que organice o lleve adelante actividades acuáticas o recreativas deberá:

- Contar con autorización previa de CODESAL para el uso del espacio.
- Presentar un plan operativo detallado que incluya:
 - Tipo de actividad y sector asignado.
 - Horarios de funcionamiento.
 - Recursos humanos y técnicos disponibles.
 - Responsables operativos designados.
- Garantizar la seguridad de los participantes mediante protocolos adecuados a cada tipo de actividad.
- Asegurar condiciones de higiene y limpieza durante y después de la actividad.
- Informar con claridad a los usuarios sobre normas de uso, riesgos, medidas preventivas y comportamiento esperado.

b. Actividades náuticas con embarcaciones deportivas

Para las actividades con embarcaciones deportivas (canoas, veleros, motos de agua, lanchas, etc.), el prestador deberá:

- Coordinar previamente con Prefectura Naval Argentina.

- Respetar las zonas de navegación autorizadas, evitando zonas restringidas o protegidas.
- Exigir a los usuarios el uso de chaleco salvavidas homologado.
- Contar con personal capacitado en primeros auxilios y protocolos de emergencia.
- Implementar señalización visible en la costa y en los puntos de embarque.

c. Actividades con artefactos acuáticos de playa

Se refiere a actividades que utilizan elementos no matriculables como kayaks, stand-up paddle (SUP), inflables y similares. En estos casos el prestador debe:

- Delimitar adecuadamente el espacio de uso para evitar interferencias con otras actividades.
- Implementar sistemas de señalización (como boyado) para proteger zonas de navegación.
- Restringir el uso en horarios nocturnos o en condiciones meteorológicas adversas.
- Garantizar el uso obligatorio de chalecos salvavidas por parte de los usuarios.
- Brindar información básica sobre técnicas de navegación segura, comportamiento ante caídas y zonas de riesgo.
- Mantener comunicación activa con los servicios de emergencia para alertas o asistencia.

d. Actividades como prácticas de natación

Para la organización de espacios habilitados al nado, el prestador deberá:

- Delimitar claramente la zona destinada a natación.
- Asegurar la presencia de guardavidas en horarios de funcionamiento.
- Supervisar el cumplimiento de normas básicas de seguridad por parte de los usuarios.
- Evaluar condiciones climáticas y cerrar el acceso en caso de riesgo.

6. Conducta y convivencia

La convivencia armónica dentro del predio requiere el compromiso activo de cada prestador para promover el respeto mutuo, el cuidado del ambiente y el

cumplimiento de normas comunes. Las siguientes pautas establecen los principios fundamentales de comportamiento que deben guiar tanto al personal como a los visitantes, contribuyendo a una experiencia segura, ordenada y placentera para todos.

a. Principios de convivencia

Los prestadores deberán promover un uso respetuoso, armónico y solidario del espacio público, evitando toda conducta que:

- Atente contra la integridad de personas o bienes.
- Vulnere la tranquilidad del entorno.
- Afecte negativamente al ambiente o al paisaje.
- Deben instruir a su personal y al público para que actúen conforme a estos principios.

b. Prohibiciones generales

Está expresamente prohibido:

- Realizar fuego en zonas no habilitadas.
- Utilizar pirotecnia, fuegos artificiales o bengalas.
- Permitir la circulación de vehículos fuera de las zonas permitidas.
- Instalar estructuras fijas sin autorización previa.
- Emitir música o sonidos a alto volumen fuera de los horarios establecidos.
- Ingresar animales sin autorización o incumpliendo normas de cuidado.
- Obstruir caminos, senderos o zonas de evacuación.

c. Manejo de vehículos y estacionamiento

El tránsito vehicular dentro del predio deberá respetar las siguientes condiciones:

- Los vehículos de los prestadores deberán circular únicamente por caminos habilitados.
- No se permite el uso de cuatriciclos, UTV o vehículos no autorizados.
- Se deberá delimitar el estacionamiento y garantizar que no interfiera con la circulación general.
- Las áreas de carga/descarga deben estar señalizadas y despejadas.

d. Prevención de conflictos

Los prestadores tienen un rol activo en la prevención de conflictos y deberán:

- Capacitar a su personal en atención al público y resolución pacífica de conflictos.
- Respetar las indicaciones del personal de CODESAL o de las autoridades públicas.
- Actuar de forma inmediata ante conductas inapropiadas o riesgosas por parte de usuarios o terceros.
- Notificar a CODESAL cualquier incidente que afecte la convivencia.

7. Comunicación y educación

La comunicación clara, oportuna y educativa es una herramienta clave para fortalecer la relación entre los prestadores, los visitantes y la gestión del predio. A través de mensajes accesibles y acciones de sensibilización, se promueve un turismo consciente, respetuoso del entorno y alineado con los valores de sostenibilidad. Este apartado establece las pautas mínimas que los prestadores deberán adoptar en materia de educación ambiental y comunicación con el usuario.

a. Participación en la política ambiental del predio

Los prestadores son actores clave en la construcción de una cultura ambiental. Por ello deberán:

- Participar activamente en campañas de concientización impulsadas por CODESAL.
- Informar al público sobre la flora, fauna, ecosistemas, riesgos y buenas prácticas del entorno.
- Incorporar material gráfico o digital educativo en sus espacios, ya sea con folletos, códigos QR, señalética u otros recursos.

b. Comunicación con el usuario:

Cada prestador deberá incorporar prácticas de comunicación ambiental y preventiva, tales como:

- Incluya mensajes ambientales en el proceso de check-in, recepción o acceso.
- Informe sobre las condiciones del agua, riesgo de incendios, presencia de fauna ponzoñosa o cianobacterias si el servicio lo amerita.
- Mantenga actualizado un panel o cartel informativo con datos relevantes del entorno.

ANEXO I. Infraestructura y servicios del predio

Tabla 63. Oferta turística. Resumen de infraestructura y servicios por tipo

	Área norte		Área sur
	Península Soler	Península este	
Termas		Termas y Parque Acuático del Ayuí. Complejo Punta Viracho. Hotel Ayuí (cerrado).	
Sol y playa	<u>Sobre el Lago:</u> Playa Península Soler. Playa Las Perdices. Playa Los Médicos. Playa Palmeritas.	<u>Sobre el Lago:</u> Playa Punta Viracho. Playa Sol Norte. Playa Sol Sur. Playa Escondida.	<u>Sobre el Río Uruguay:</u> Playa Tortuga Alegre.
Gastronomía	<u>Cantina/ parador:</u> Playa Península Soler. Playa Los Médicos. Playa Las Palmeritas	<u>Restaurante:</u> Termas y Parque Acuático del Ayuí. Hotel Ayuí (cerrado). Puerto Luis. Concordia Yacht Club. <u>Cantina/ parador:</u> Playa Sol. <u>Proveeduría:</u> Termas y Parque Acuático del Ayuí. Complejo Punta Viracho.	<u>Restaurante:</u> Tortuga Alegre (cerrado). Asociación Peña La Tortuga. <u>Cantina/ parador:</u> Tortuga Alegre (cerrado). <u>Proveeduría:</u> Tortuga Alegre (cerrado).
Campings	Las Palmeras. SIATRASAG.	Complejo Punta Viracho.	La Tortuga Alegre. Asociación Peña La Tortuga.
Hoteles y cabañas	Cabañas en Camping Las Palmeras (cerradas).	Hotel Ayuí (cerrado).	Cabañas en Camping La Tortuga Alegre (cerradas).
Puertos náuticos, servicios de guardería y/o bajada de lanchas	Puerto San Rafael.	Puerto Luis - Salida de Catamarán. Concordia Yacht Club.	Bajada de lanchas en La Tortuga Alegre. Asociación Peña La Tortuga.
Turismo activo, actividades deportivas, deportes náuticos	Playa Península Soler. Playa Las Perdices. Playa Los Médicos. Playa Palmeritas. Caminos internos y senderos. Puerto San Rafael.	Complejo Punta Viracho Playa Sol Norte. Playa Sol Sur. Playa Escondida. Concordia Yacht Club. Puerto Luis. Caminos internos y senderos.	Camping Tortuga Alegre.

	Área norte		Área sur
	Península Soler	Península este	
Clubes e infraestructura deportiva	Anexo Cancha Rugby Club Salto Grande.	Concordia Yacht Club. Cancha de Seven en Playa Sol Sur.	Cancha de fútbol en Camping Tortuga Alegre.
Organización de eventos deportivos	Anexo Cancha Rugby Club Salto Grande. Camping SIATRASAG	Concordia Yacht Club. Playa Sol. Termas y Parque Acuático del Ayuí. Complejo Punta Viracho.	Balneário Camping Tortuga Alegre.
Turismo de reuniones		Casa de Piedra. Hotel Ayuí (cerrado).	
Oferta cultural y educativa	Estación Ayuí. Aula Sustentable.	Anfiteatro.	

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes

Tabla 64. Turismo activo, actividades deportivas, deportes náuticos

	Área norte		Área sur
	Península Soler	Península este	
Parque acuático		Termas y Parque Acuático del Ayuí.	
Tirolesa, canopy		Parque Aéreo.	
Navegación	Puerto San Rafael.	Concordia Yacht Club Puerto Luis.	Balneário Camping Tortuga Alegre.
Práctica particular de actividades y deportes náuticos	Playa Península Soler. Playa Las Perdices. Playa Los Médicos. Playa Palmeritas. Puerto San Rafael	Playa Punta Viracho. Playa Sol Norte. Playa Sol Sur. Playa Escondida.	
Alquiler de Kayaks		Playa Sol Sur.	
Clases y salidas SUP		Concordia Yacht Club, salidas individuales y grupales. Punta Viracho, clases por parte de la escuela de SUP de Concordia.	
Escuela de vela y optimist		Concordia Yacht Club.	
Running, trail running, ciclismo	Caminos internos	Caminos internos	

	Área norte		Área sur
	Península Soler	Península este	
Senderismo y ciclismo MTB	Senderos de cross trail y mountain bike en el sotobosque del eucaliptal entre el Club Salto y el camping de SIATRASAG, al norte de playa Las Palmeritas y hacia la zona oeste de este sector, hasta Península Soler.	Sendero de baja intensidad (parte posterior de Termas del Ayuí)	Sendero en monte nativo ribereño en “La Reserva”.
Pesca deportiva			En lancha y desde la costa en el Camping Tortuga Alegre.

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes

Tabla 65. Resumen de infraestructura y servicios por uso (público y privado)

	Área norte		Área sur
	Península Soler	Península este	
Áreas de uso público	Playa Península Soler. Playa Las Perdices. Playa Los Médicos. Playa Palmeritas. Senderos de cross trail y mountain bike Tren Antiguo Parada Ayuí Aula Sustentable	Playa Sol Norte. Playa Sol Sur. Playa Escondida. Anfiteatro	
Espacios de acceso general arancelado	Camping Las Palmeras	Termas y Parque Acuático del Ayuí Parque Aéreo Hotel Ayuí Complejo Punta Viracho Puerto Luis	Camping Tortuga Alegre. “La Reserva”
Espacios con acceso restringido para socios	Camping SIATRASAG Puerto Rafael	Concordia Yacht Club	Asociación Peña La Tortuga.
Espacios con acceso restringido para eventos		La Casa de Piedra	

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes

Tabla 66. Requerimientos de infraestructura para las propuestas de intervención en
Península Soler

Producto	Requerimientos de infraestructura
Sol y playa	+ Delimitación de zonas seguras para la práctica de deportes náuticos con boyado en todas las playas. + Incorporar espacio para guardería de equipos, módulo de vestuarios, senderos peatonales hasta la playa y dársena de descarga para bajada de equipos en Punto Náutico de playa Palmeritas. + Parquización y erradicación progresiva de eucaliptal y parquización con nativas y pérgolas para sombra para disminuir el riesgo por caída de ramas en playa Palmeritas y zonas de mesas y asadores en playas Los Médicos y Las Palmeritas.
Prácticas culturales, deportivas, educativas y turismo activo	+ Mejora y habilitación de sendero de MTB en el sector de arboledas de eucaliptos entre SIATRASAG y el Club Salto. + Incorporación de sendero para trekking en el sector de arboledas de eucaliptos entre SIATRASAG y el Club Salto. + Bicisenda a la par de la traza de los caminos internos de la zona. + Postas aeróbicas y estaciones de calistenia a la altura del ingreso al camping Las Palmeras y a la playa Palmeritas. + Creación de Playón deportivo de 500m2 con espacio con mesas de tenis de mesa de hormigón, pequeñas canchas de fútbol tenis de material, aros de basquet, etc. entre Playa Los Médicos y Las Perdices. + Incorporación de módulo para alquiler de bicicletas aldeaño al Punto Náutico en playa Palmeritas. + Predio destinado a la realización de eventos deportivos con infraestructura específica. + Espacio destinado a la realización de ferias, eventos y espectáculos culturales con infraestructura desmontable y posibilidad de habilitar foodtrucks en zona aldeaño a la vieja Locomotora con capacidad para entre 1.000 y 2.000 personas. + Acondicionamiento de los senderos existentes (al norte de playa Las Palmeritas y hacia la zona oeste de este sector) y creación de senderos para incorporar a la red de senderos de turismo de naturaleza que terminen en miradores sobre la costa del lago en las arboledas de pinos enfrente del camping Las Palmeras hacia el Puerto San Rafael. + Creación de un vivero de especies nativas con invernadero y refuncionalización del Aula Sustentable para la realización de actividades de concientización ambiental.
Camping Las Palmeras	+ Construcción de pileta de agua fría con módulos de sanitarios y vestuarios. + Puesta en valor de proveeduría, comedor y restaurante para 40 o 50 cubiertos. + Puesta en valor de 200 parcelas de carpa con iluminación y electricidad, mesas y parrillas. + Creación de infraestructura específica para 30 Motorhomes en el límite sur del parque lindante al camping de SIATRASAG. Adecuación con sistemas de descarga de aguas negras, grises y residuales, carga de agua, iluminación, electricidad, mesas y parrillas para 50 Motorhomes. + Planta Campamentil: construcción de espacio para fogones, un sector de cocina y un espacio cerrado y techado para la realización de actividades en días de lluvia con capacidad para aprox. 40 personas. + Construcción y reconstrucción de cabañas para ampliar oferta de alojamiento con propuesta de hasta 10 cabañas con capacidad para 4 o 6 personas cada una. + Puesta en valor de instalaciones generales en áreas de servicios en el centro y en áreas de estadía (parrillas, sanitarios, iluminación). + Parquización y erradicación progresiva de eucaliptal proclive a desprendimiento de ramas y reemplazo en etapas y parquización con nativas y pérgolas para sombra en áreas de estadía, acampe y cabañas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 67. Requerimientos de infraestructura para las propuestas de intervención en Península Este

Producto	Requerimientos de infraestructura
Termas	Termas del Ayui y Parque Acuático: + Construcción de una o varias piletas de agua fría. + Adecuación del sendero de baja intensidad para integrarlo a la red de senderos de naturaleza. + Organización y ampliación del espacio de estacionamiento entre Termas de Ayuí y Ayuí Aventura. Complejo de Punta Viracho + Construcción de bar/restaurante. + Construcción de infraestructura wellness para el spa. + Infraestructura para que las piletas del complejo sigan funcionando en invierno sin interrumpir la identidad natural. + Paisajismo con especies nativas para generar barreras verdes que amortigüen los vientos predominantes sin tapar la vista e ir suplantando con el tiempo los eucaliptus con especies nativas (timbó, fumo bravo, Ingá) bien adaptadas y con buena sombra. - Miradores estilo decks sobre el lago.
Prácticas culturales, deportivas, educativas y turismo activo	+ Construcción de espacio techado y cerrado para el desarrollo de las actividades del Kids club. + Incorporación de espacios públicos de juegos para infancia en playa sol y otro cerca del anfiteatro. + Construcción de espacio para turismo activo y aventura, con muro de escalada, módulo para alquiler de bicicletas y otros equipos de movilidad, etc. + Limpieza y apeo de árboles y apertura de caminos para destinar el Espacio de Bienestar situado en el sector de arboledas de pinos detrás de las Termas del Ayui y al sudeste Hotel Ayuí. + Construcción de infraestructura liviana (banco, mesas tipo picnic, pérgolas y pequeños espacios despejados, senderos y miradores) en el Espacio de Bienestar. + Incorporar espacio para guardería de equipos, módulo de vestuarios, senderos peatonales hasta la playa y dársena de descarga para bajada de equipos en Punto Náutico de playa Sol. + Posta aeróbica y estación de calistenia en playa Sol. + Construcción de playón deportivo con una cancha de voley playa, dos aros de basquet, 2 mesas de ping pong y 2 de fútbol tenis. - Bicisenda a la par de la traza de los caminos internos de la zona.
Alojamiento	Hotel Ayui Puesta en valor del salón de eventos, adaptable para eventos tanto en espacios interiores como exteriores y equipamiento para diferentes tipologías de eventos. Puesta en valor de restaurante. Puesta en valor de infraestructura para wellness existente: gimnasio, dos saunas, dos duchas escocesas, bañera de hidromasajes con ozono, sala de relax con amplia vista sobre el bosque. Puesta en valor de piletas de agua fría y de agua caliente. Glamping Construcción de 4 domos con capacidad para 2 a 4 personas. Construcción de un restaurante. Construcción de un espacio de administración y un SUM. Extracción de árboles y la apertura de caminos, respetando criterios de sostenibilidad ambiental, para garantizar la accesibilidad y seguridad del nuevo espacio. Cabañas Construcción de 5 cabañas con capacidad para 4 a 6 personas. Construcción de espacio de recepción y administración. Construcción de una piscina. Extracción de árboles y la apertura de caminos, respetando criterios de sostenibilidad ambiental, para garantizar la accesibilidad y seguridad del nuevo espacio.

Fuente: elaboración propia

Tabla 68. Requerimientos de infraestructura para las propuestas de intervención en Península Este

Producto	Requerimientos de infraestructura
Pesca	+ Construcción de camino de acceso, mejora de caminos internos. + Puesta en valor de estacionamiento para trailers y vehículos que llevan las lanchas.

Producto	Requerimientos de infraestructura
	+ Puesta en valor de instalaciones de camping.
Alojamiento	+ Puesta en funcionamiento de la cantina-bar y proveeduría. + Incorporación de parcelas para motorhome con infraestructura específica. + Puesta en valor de cabañas sobre el río Ayuí. + Reconstrucción de dormis. + Construcción de bajada de lanchas de hormigón.
Prácticas culturales, deportivas, educativas y turismo activo	+ Construcción de puesto de información ambiental. + Cartelería interpretativa, senderos, miradores de madera.

Fuente: elaboración propia

ANEXO II. Imágenes del relevamiento



Relevamiento de blooms algales 6 de febrero, 2025: Playa escondida a la izquierda y Playa Los Médicos a la derecha

Playas Península Soler

Camping Las Palmeras



Refugio con techo caído



Lavadero y sanitario adjunto



Zona de Proveduría y comedor



Zona de acampe bajo eucaliptus, ramas con riesgo de caída

Playa Las Palmeritas





Proveeduría y sanitarios de playa Las Palmeritas

Playa Los Médicos



Proveeduría y sanitarios más baños químicos de playa Los Médicos

Playa Las Perdices



Playa Península Soler



Parador El Punto Península Soler

Península Este

Playa Sol



Asadores en zona sur de Playa Sol y zona de playa



Árboles sin contención en Playa Sol zona sur, con riesgos de caída. Considerar contención de piedra para contener la erosión por variaciones de cota del lago



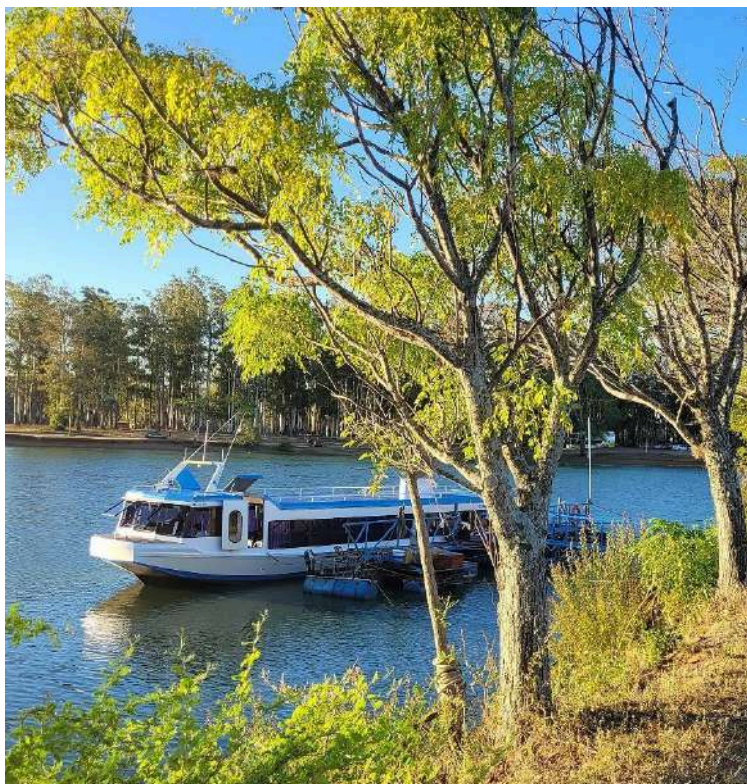
Zona norte de Playa Sol

Camping Punta Viracho



Camping Punta Viracho bajo eucaliptal con riesgo de caída de ramas

Catamarán



Catamarán con plazas para 90 personas

ANEXO III. Glosario técnico y legislación aplicable para Manual General de Buenas Prácticas y Seguridad e Higiene

El siguiente glosario es aplicable tanto a CODESAL como a prestadores y visitantes para facilitar comprensión y cumplimiento.

1. Términos y Definiciones

- Agua Termal: es un fluido geotérmico constituido por soluciones que presentan distintas concentraciones de sales y/o gases, que se presenta en estado líquido dominante, vapor dominante o mezcla de ambos. Su Temperatura en el punto de alumbramiento natural o artificial, puede variar desde los ocho (8) grados centígrados por encima de la temperatura media anual del lugar, hasta el estado gaseoso
- Reciclar: aprovechar para el mismo uso u otro todo o parte del material.
- Reducción en origen: disminución del volumen o la peligrosidad de los subproductos generados mediante la puesta en marcha de prácticas adecuadas o la modificación de procesos que impliquen el cambio a tecnologías más limpias, equipos más eficientes, sustitución de materias primas o modificación de la composición de los productos.
- Residuo: cualquier material o energía generado en los procesos de extracción, transformación, producción, consumo, utilización, control o tratamiento cuya calidad no permita utilizarlo nuevamente.
- Señalética: conjunto de elementos capaces de transmitir un mensaje. Los contenidos de las señales pueden ser institucionales, informativos, educativos y/o promocionales y estarán dirigidos a todos los usuarios de la organización.
- Vertido: es el efluente residual evacuado fuera de las instalaciones de los establecimientos industriales y/o especiales, con destino directo o indirecto a colectoras, colectores, cloacas máximas, conductos pluviales, cursos de agua y el suelo, ya sea mediante evacuación o depósito.
- Entidades Náuticas: establecimientos destinados al amarre, fondeo y/o guarda de embarcaciones deportivas, recreativas y/o de placer.
- Clubes Náuticos: asociaciones civiles, con personería jurídica, creadas fundamentalmente para la práctica de la navegación por parte de sus asociados, con fines deportivos o recreativos, que sean reconocidas por la Prefectura Naval Argentina.
- Balizamiento: conjunto de señales marítimas o fluviales que guían a la navegación, de acuerdo a su forma, colores, coronamientos y están indicados en las cartas náuticas.
- Artefactos Acuáticos Deportivos (AAD): tipo motos de agua o jet ski o similar. (Modificado por V.R. 1-18)

- Artefactos Acuáticos de Playa (AAP): es aquel que por sus características no se puede matricular en ningún Registro de la Matrícula Nacional. Como por ejemplo las tablas de surf, kitesurf, etc
- REY: Registro Especial de Yates de la Matrícula Nacional.

2. Legislación Nacional y Provincial Relevante

Salud y seguridad laboral:

- Ley 19.587 de Seguridad e Higiene en el Trabajo y su decreto reglamentario 351/79.

Turismo y actividades recreativas:

- Ley nacional 25.997 de Turismo.
- Ordenanza 1-18 de Prefectura Naval Argentina: Régimen de actividades náuticas.

Residuos y ambiente:

- Ley nacional 24.051 sobre Residuos Peligrosos.
- Ley 10.311 de Entre Ríos: Gestión integral de residuos sólidos urbanos.
- Decreto 6009/00: Residuos biopatogénicos.
- Ley 8.880: Adhesión provincial a la ley de residuos peligrosos.
- Decreto 603/06: Registro de generadores y transportistas.

Agua y suelo:

- Código de Aguas (Ley 9172 y Decreto 7547/99).
- Decreto 2235/02: Calidad de agua potable y vertidos cloacales.
- Ley 8.318: Conservación de suelos.

Impacto ambiental:

- Decreto 4977/09 y modif. 3237/10: Evaluación de impacto ambiental.
- Resoluciones SA 38/10 y 504/12: Registro de consultores.

Bosques, fauna y áreas protegidas:

- Leyes 4841 (caza), 4892 (pesca), 10.284 (ordenamiento territorial), 10.479 (áreas naturales protegidas).

Sustancias químicas:

- Ley 6.599 y su decreto reglamentario 279/03: plaguicidas y su manipulación.
- Ley 10.028: Tratamiento de envases de agroquímicos.

Guardavidas y seguridad acuática:

- Ley 27.155: Registro nacional público de guardavidas.
- Decreto 260/2021: Ejercicio profesional.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

ANEXO IV. Cartelería y/o señalética según Manual General de Buenas Prácticas y Seguridad e Higiene

En este marco, se establece que toda la cartelería vinculada a riesgos, peligros, prohibiciones e información general —más allá del cumplimiento estricto de la normativa vigente en cuanto a colores, símbolos y tipografía reglamentaria— deberá incorporar un elemento distintivo que la integre a la identidad visual del complejo.

Esto podrá materializarse mediante un cintillo, logotipo, tipografía institucional o cualquier recurso gráfico que permita vincular dicha señalización con la marca madre del predio (CODESAL). Esta medida busca reforzar la coherencia visual y conceptual en todos los espacios, fortaleciendo así la percepción unificada del destino por parte de los visitantes.

Tabla 69. Señalización: Imágenes y Significados

Cartel	Logotipo	Reseña o texto
Animales ponzoñosos		Presencia de animales ponzoñosos No tocar
Niños jugando	 PRECAUCION NIÑOS JUGANDO	Precaución niños jugando
Prohibido bañarse		Prohibido bañarse para zonas cercanas de circulación de lanchas o kayaks etc.
Caída de ramas		Peligro caída de ramas
Índice de peligro de incendios forestales		-
Semáforo cianobacterias	Ejemplo: Figura 87 (detallado luego del cuadro)	-

Cartel	Logotipo	Reseña o texto
Ruido molestos	 A sign with a red circle and a diagonal slash over a black silhouette of a person shouting into a megaphone. Below the circle, a red rectangular box contains the text "PROHIBIDO HACER RUIDO" in white capital letters.	Prohibido hacer ruido
Control de residuos	 A yellow rectangular sign with black text and graphics. At the top, it says "LA BASURA NO VUELVE SOLA". Below this, there is a black silhouette of a person carrying a backpack and a bag, walking towards a mountain range. To the right of the silhouette, the text reads: "ES PARTE DE TU EQUIPAJE, LLEVALA SIEMPRE CONTIGO HASTA LLEGAR A CASA". At the bottom, it says "NO ENSUCIES PLAYAS, CAMINOS, LAGOS, RÍOS, BOSQUES, CUIDA LA NATURALEZA."	-
Reciclaje	 Two recycling bins on wheels. The left bin is blue and labeled "SECO" (Dry). It lists: "Cartón limpio", "Plástico", "Vidrio", "Metal", and "Papel". The right bin is green and labeled "HÚMEDO" (Wet). It lists: "Restos de comida", "Frutas y verduras", "Envases sucios", "Pañales", and "Yerba".	En referencia a este tema hay que ver qué tipo de residuos se va a tratar y donde, porque también se podrían separar los inorgánicos para compostaje

Fuente: Dirección Provincial de Manejo del Fuego de la Secretaría de Ambiente de la Provincia de Tierra del Fuego.



Figura 84. Ciano Semáforo: sistema de alerta temprana que utiliza colores (verde, amarillo, rojo) para indicar la presencia y nivel de riesgo de cianobacterias en cuerpos de agua recreativos

Fuente: <https://www.fiba.org.ar/ciano-semaforo/>

ANEXO V. Referencias bibliográficas

Alvariño, S., Bidegain, M., Bocco, A., Cruz Bracesco, G y Terra, R. (2018). Impactos en el régimen térmico producidos por el embalse de Salto Grande. *Rada*, Vol. IX, pp. 47-56.

https://www.siteaada.org/_files/ugd/cf1a17_c5b615be862d45ff9bc1af86677f7a42.pdf

Avilés, J. L. (2011). Las fiestas populares y sus participantes; una aproximación a las repercusiones del turismo sobre la fiesta del carnaval en Gualeguaychú. [Tesina, Universidad Nacional del Comahue]. Repositorio Digital Institucional - Universidad Nacional del Comahue.

Banco Interamericano de Desarrollo (2018). *Evaluación técnica y económica-financiera del Aeropuerto de Concordia. Análisis costo – beneficio*. Transportation, infrastructure and logistics.

https://entrierios.gov.ar/uep/archivos/Evaluaci%C3%B3n_T%C3%A9cnica_y_Econ%C3%B3mica_Financiera.pdf

Bazzalo, M., Bordet, F., Izaguirre, I. y Procura, H. (2018). *Variaciones espaciales y temporales de la comunidad fitoplanctónica y análisis particular de cianobacterias potencialmente tóxicas en el río Uruguay*. CARU – Facultad de Ciencias Exactas (UBA – CONICET).

Brown, A. y Pacheco, S. (2006). Propuesta de actualización del mapa ecorregional de la Argentina en Brown, A., Martínez Ortíz, U., Acerbi, M. y Corcuera, J. (Eds), *La Situación Ambiental Argentina 2005*. (1a ed, pp. 28-31). Fundación Vida Silvestre Argentina.

Burkart, R., Bárbaro, N., Sánchez, R. y Gómez, D. (1999). *Eco-regiones de la Argentina*. Programa Desarrollo Institucional Ambiental Administración de Parques Nacionales. Secretaría de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable.

Subsecretaría de Desarrollo Estratégico Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2022). *Estacionalidad en el Turismo* (Nro. 6). Dirección Nacional de Mercados y Estadística.

https://tableros.yvera.tur.ar/recursos/biblioteca/estacionalidad_turismo.pdf

d'Orbigny, A. (2002). Viaje a la América Meridional. Tomo I. Institut français d'études andines.

Etchepare, E. (2023). *Plan de Manejo “Perilago de Salto Grande”*. Cooperación para el Desarrollo de Salto Grande (CODESAL).

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023). *Cuentas Nacionales: Cuenta satélite de Turismo de la Argentina años 2019-2022* (Vol. 7, Nro.22).

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/cst_11_234DD22423F9.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2024). *Condiciones de vida: Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos – primer semestre del 2024* (Vol. 8, Nro. 21).

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_241C2355AD3A.pdf

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable y Aves Argentinas (2017).

Categorización de las Aves de la Argentina, año 2015. Edición electrónica.

<https://avesargentinas.org.ar/sites/default/files/Categorizacion-de-aves-de-la-Argentina.pdf>

Ministerio de Turismo de la Nación (2015). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2025*.

<https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-Turismo-Sustentable-2025.pdf>

Resolución 316 del 2021 [Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable]. Por la cual se establece la categorización de los mamíferos autóctonos. 22 de septiembre de 2021.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-316-2021-354496>

Montaño, S. (2024). Entre Ríos. *Complejos termales. Infraestructura y Servicios*.

Dirección General de Estadística y Censos del Gobierno Entre Ríos.

<https://www.entrerios.gov.ar/dgec/wp-content/uploads/2024/07/Complejos-termales-Infraestructura-y-Servicios.pdf>

Peirce, C. S. (1991). *Peirce on signs: Writings on semiotic* (J. Hoopes, Ed.).

University of North Carolina Press.

Ojeda, P. y Procura, H. (2024). *Programa de vigilancia de playas y estado trófico del Río Uruguay. Informe de Temporada 2023-2024*. Departamento de Ambiente, Secretaría Técnica de CARU.

<https://caru.org.uy/nuevosito/wp-content/uploads/2024/12/Informe-PV-y-ET-Temporada-2023-2024.pdf>

Secretaría de Turismo de la Nación (2005). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016*. Consejo Federal de Inversiones.

<http://biblioteca.cfi.org.ar/documento/turismo-2016-plan-federal-estrategico-de-turismo-sustentable/>

Secretaría de Turismo y Deportes de la Nación (2024). *Turismo en Motorhomes*. Subsecretaría de Turismo.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/turismo_en_motorhomes.pdf

Secretaría de Turismo y Deportes de la Nación (2024). *Turismo Gastronómico*. Subsecretaría de Turismo.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/04.turismo_en_gastronomia.pdf

Secretaría de Planificación del Desarrollo y la Competitividad Federal del Ministerio de Economía de la Nación (2023). *Informe productivo provincial. Entre Ríos (Año 8 – Nro. 44)*. Subsecretaría de Planificación Federal y Proyectos Prioritarios.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/entre_rios_2023.pdf

Wallingre, N. (2008). Evolución del desarrollo del turismo en la provincia de Entre Ríos, Argentina. *Tiempo de Gestión*, Año 4, Nro. 5, pp. 13 - 34.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4006174>

Wheeler, A. (2017). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*. Wiley.