
PLAN DE DESARROLLO TURISTICO DE LA ALTA MONTAÑA DE MENDOZA

ESTRATEGIA PRODUCTO-CLUSTER



INDICE

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

6.	Desarrollo de la estrategia producto / sub-destino	34
6.1.	Estrategia para el sub-destino n°1: Las Cuevas – Quebrada Matienzo	35
6.2.	Estrategia para el sub-destino n°2: Parque Provincial del Aconcagua	37
6.3.	Estrategia para el sub-destino n°3: Puente del Inca	41
6.4.	Estrategia para el sub-destino n°4: Penitentes	47
6.5.	Estrategia para el sub-destino turístico n°5: Punta de Vacas	50
6.6.	Estrategia para el sub-destino turístico n°6: Polvaredas	51
6.7.	Identificación de búferes turísticos	52
7.	Hoja de ruta para el desarrollo de la estrategia	53
7.1.	Fases de desarrollo	53
7.2.	Plan de acción del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña	54
7.3.	Acciones críticas que desarrollar	55
8.	Fuentes de información	59
8.1.	Trabajo de campo realizado	59
8.2.	Análisis de fuentes secundarias	59
8.3.	Bibliografía consultada para el proyecto	59
	Anexo I. TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA DE SALUD Y WELLNESS	60
	Anexo II. EXPERIENCIAS TURÍSTICAS	84

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

1. Introducción

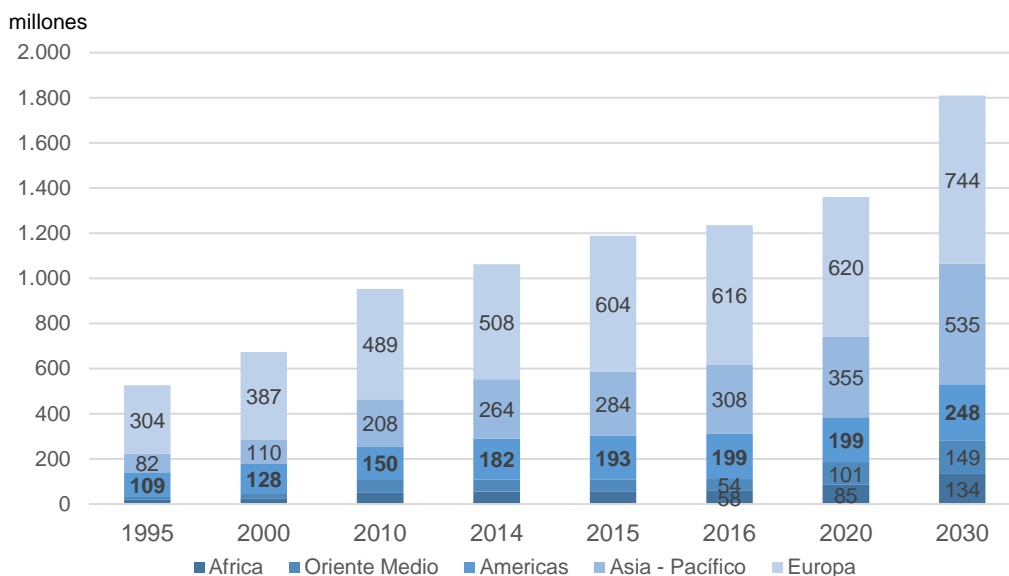
1.1. ¿Por qué es preciso elaborar una estrategia de turismo?

1.1.1. Crecimiento de la demanda a nivel Mundial

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

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

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



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

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

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

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

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

1.1.2. Beneficios socioeconómicos de una buena estrategia turística

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

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

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

Gráfico 2. Esquema de los beneficios de la estrategia



Prosperidad económica significa:

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

Sensación de bienestar significa:

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

Fuente: Mil Outdoor

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

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

1.2. Segundo entregable de Mil Outdoor para EMETUR

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

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

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

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

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

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

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

1.3. ¿Qué se espera conseguir con la Estrategia?

Insight (Talleres):

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

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

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

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

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

El principal objetivo de EMETUR se puede resumir en:

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

El objetivo estratégico principal se complementa con varios objetivos complementarios:

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

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

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

Los principales beneficios de una misión bien diseñada son que:

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

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

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

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

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

Los principales beneficios de una Visión diseñada apropiadamente son que:

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

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



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

1.4. Objetivos de crecimiento de la demanda turística para 2021

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

Visitantes

Datos estadísticos para la definición del objetivo de turistas:

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

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

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

Aumento de la pernoctación

Datos estadísticos para la definición del aumento de la pernoctación:

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

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

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

Diversificación de la oferta

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

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

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

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

Incremento del gasto medio diario

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

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

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

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

Monitorización de los objetivos asociados a la Visión

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

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

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

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

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

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

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

1.6. ¿Qué principales problemáticas se deben abordar?

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

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

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

2. Pilares estratégicos

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

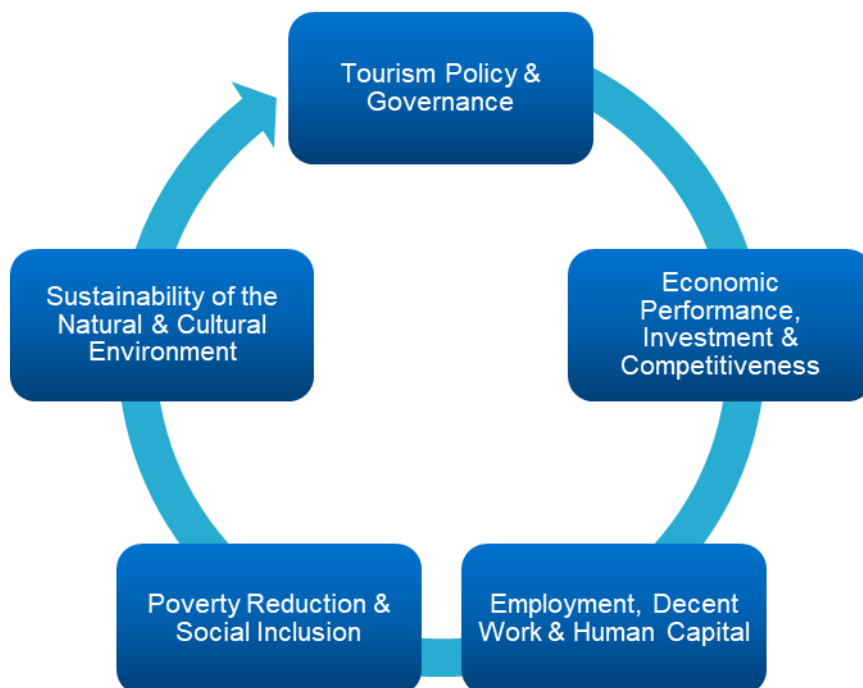
2.1. Principios de desarrollo sustentable (UNWTO)

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

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

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

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



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

2.1.1. Política turística y gobernanza

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

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

2.1.2. Desempeño económico, inversión y competitividad

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

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

2.1.3. Empleo, trabajo decente y capital humano

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

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

2.1.4. Reducción de la pobreza e inclusión social

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

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

2.1.5. Sustentabilidad del medio ambiente natural y cultural

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

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

2.2. Principios de desarrollo sustentable para la Alta Montaña

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

2.2.1. Experiencias turísticas

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

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

2.2.2. Paisaje de Alta Montaña

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

2.2.3. Preservación del Patrimonio Cultural

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

2.2.4. Equilibrio entre distintos niveles de calidad y de cantidad

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

2.3. Marco de planificación turística para la Alta Montaña

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

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

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

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

Gráfico 4. Esquema de los distintos instrumentos de planeamiento



Fuente: Mil Outdoor

2.3.1. Sub-destinos

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

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

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

2.3.2. Lugares y atracciones turísticas

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

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

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

2.3.3. Itinerarios

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

2.3.4. Corredores turísticos

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

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



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

3.1. Componentes de la estrategia

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

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

Gráfico 5. Marco metodológico del Plan de Desarrollo Turístico



Fuente: Mil Outdoor

3.2. Estrategia de Producto / Sub-destino

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

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

3.3. Estrategia de Márketing

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

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

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

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

3.4. Estrategia de Usos del Suelo

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

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

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

3.5. Estrategia de Inversiones

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

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

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

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

3.6. Estrategia de Capital Humano

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

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

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

3.7. Estrategia de Gobernanza

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

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

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

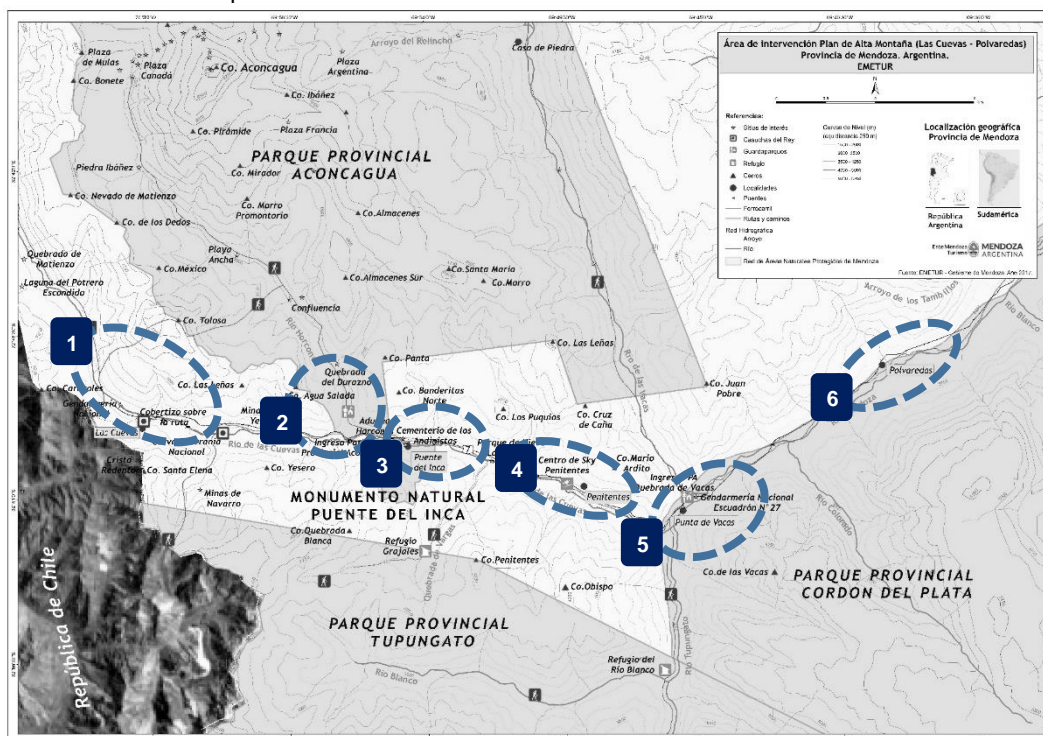


4. Análisis de atractividad de los sub-destinos turísticos

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

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

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



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

Fuente: Mil Outdoor basado en mapa facilitado por EMETUR

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

4.2. Caracterización de la demanda

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

Insight (Talleres):

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

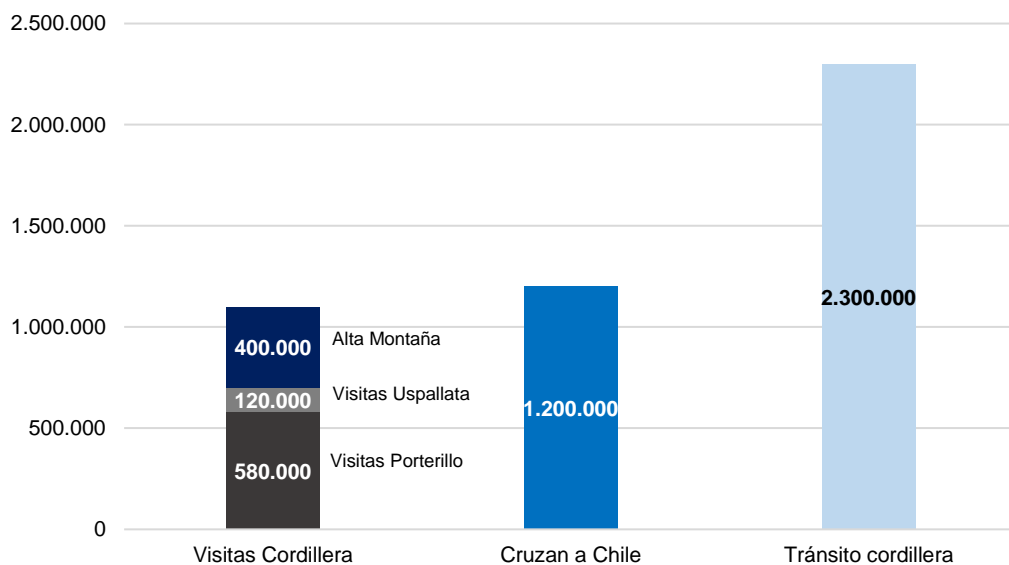
Insight (Demanda turística):

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

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

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

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

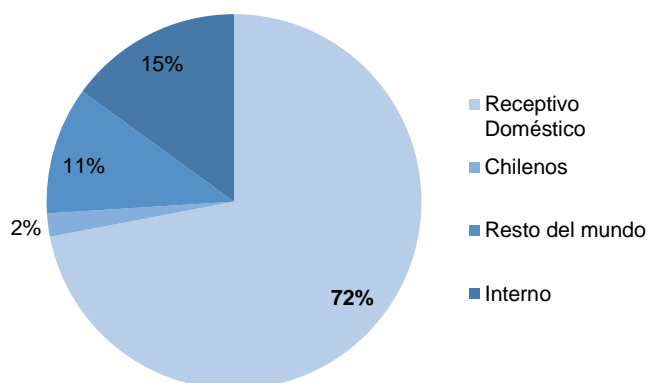


Fuente: Proyecto Puente del Inca (EMETUR)

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

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

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



Fuente: Proyecto Puente del Inca (EMETUR)

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

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

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

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

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

Demanda actual

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

Oferta

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

Limitaciones al desarrollo turístico

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

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

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

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

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

Fuente: Mil Outdoor

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

5. Desarrollo de la estrategia producto

5.1. Estudio de la atractividad y competitividad de cada producto

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

Insight (Talleres):

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

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

5.1.1. Productos

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

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

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

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

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

5.1.2. Atractividad

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

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

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

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

Tabla 2. Evaluación de la Atractividad por producto

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

Fuente: Mil Outdoor

Puntuaciones: ○ - Muy Baja; ◐ - Baja; ◑ - Media; ◒ - Alta; ● - Muy Alta

5.1.3. Competitividad

La competitividad de un producto turístico tiene relación directa con los factores que hacen que un producto turístico destaque por encima de sus competidores. En este aspecto se evalúan los recursos y atractivos del área, las capacidades de los trabajadores locales para operar el producto turístico, los elementos que condicionan su posible desarrollo a nivel medioambiental, así como las necesidades de inversión necesarias, entre otros.

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

- **Recursos y Atractivos del área:** ¿Mendoza dispone de los recursos y atractivos necesarios para desarrollar el producto de manera diferenciada? Definido a partir del número y la relevancia de los atributos turísticos y la capacidad del destino para satisfacer las necesidades de los visitantes con los recursos existentes.
- **Nivel de inversión requerido → Medido por la facilidad para desarrollar el producto sin realizar grandes inversiones:** ¿Cuánto hay que invertir para desarrollar el producto con éxito? Definido según el volumen de inversión necesario para completar el desarrollo requerido y para preparar el destino para el crecimiento; para ello se evaluará la infraestructura existente, qué necesidades de rehabilitación/reaprovechamiento existen y qué nuevas infraestructuras son necesarias para ofrecer un producto de calidad.
- **Capital humano:** ¿Existe el capital humano capaz de desarrollar el producto y operarlo con garantías? Definido a partir del análisis de los requerimientos profesionales y/o técnicos para operar el producto con garantías y los conocimientos de la mano de obra local.
- **Poder de marca:** ¿Cómo el desarrollo del producto se puede apalancar en una marca poderosa y reconocida por los turistas? Definido a partir del grado de alineamiento del producto con una marca existente (p.ej. Aconcagua, Mendoza...) que pueda ser aprovechado para comunicar y difundir el nuevo producto con éxito.

- **Rivalidad competitiva → Medido por la facilidad para competir con el producto por su unicidad:** ¿Cómo es el nivel de competencia entre destinos de Alta Montaña contra los que compite Mendoza? Definido a partir del análisis del número de competidores, su grado de ferocidad en la captación de nuevos turistas, y la existencia de competidores muy establecidos con mayor notoriedad entre los mercados objetivo
- **Barreras ambientales → Medido por la facilidad para desarrollar el producto sin limitaciones ambientales:** ¿A qué tipo de limitaciones ligadas a la preservación del medio ambiente se enfrenta el desarrollo del producto? Definido a partir del análisis de las regulaciones existentes sobre las actividades permitidas/prohibidas en el medio natural; en consecuencia, para la minimización de dichos impactos será preciso adoptar de medidas correctivas adecuadas o bien reorientar el desarrollo. → Este parámetro se evalúa de forma inversa.

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

Tabla 3. Evaluación de la Competitividad por producto

	1. Recursos y atractivos	2. Inversión requerida	3. Capital Humano	4. Poder de la marca	5. Rivalidad competitiva	6. Barreras ambientales	Valoración global
Peso	20%	20%	20%	10%	20%	10%	100%
Andinismo	●	●	●	●	●	●	●
Naturaleza activa	●	○	○	○	○	○	○
Naturaleza contemplativa	●	○	○	○	○	○	○
Cultura e Historia	●	○	○	○	○	○	○
Salud y Bienestar	●	○	○	○	○	○	○
Nieve y Deportes de invierno	○	○	○	○	○	○	○
Interés especial	○	○	○	○	○	○	○
Compras artesanía	○	○	○	○	○	○	○
MICE	○	○	○	○	○	○	○

Fuente: Mil Outdoor

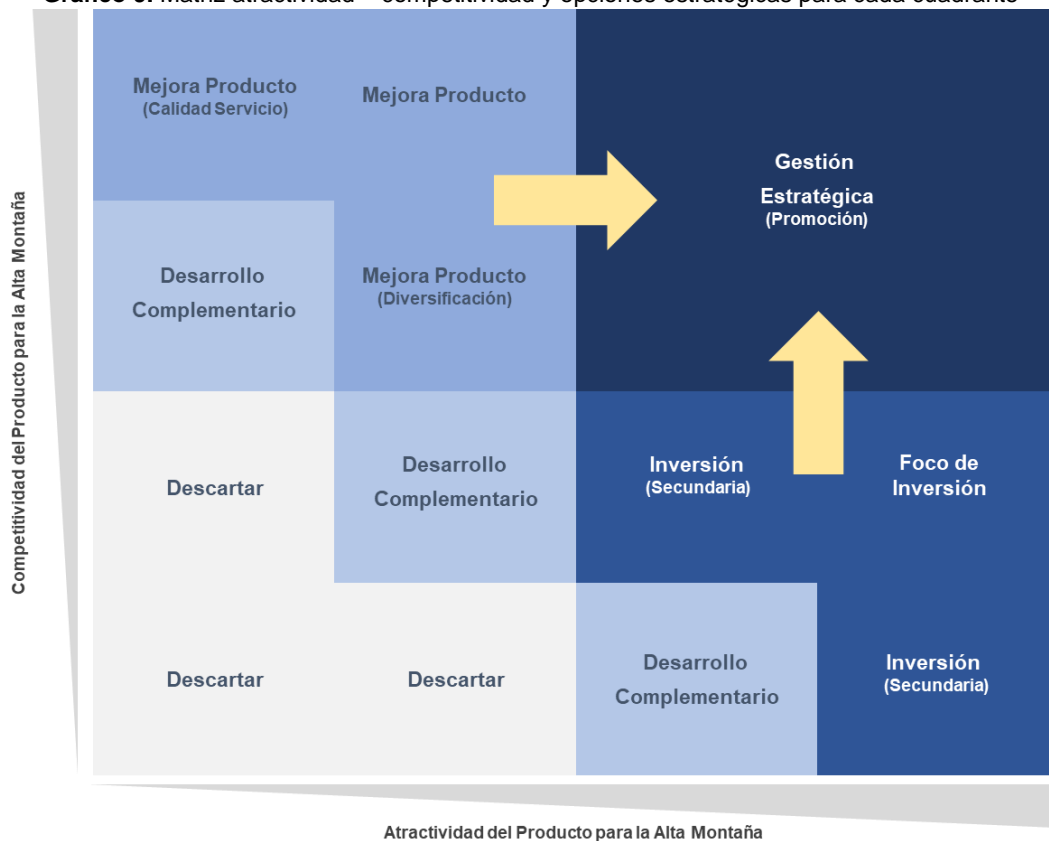
Puntuaciones: ○ - Muy Baja; ○ - Baja; ○ - Media; ○ - Alta; ● - Muy Alta

5.2. Matriz Atractividad – Competitividad

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

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

Gráfico 9. Matriz atractividad – competitividad y opciones estratégicas para cada cuadrante



Fuente: Mil Outdoor

A partir del análisis de la matriz y los diferentes cuadrantes, se han definido 5 grupos de productos, que se asemejan a los criterios de priorización reflejados en la matriz de Boston Consulting Group (BCG):

- **Productos que gestionar/promocionar:** son aquellos productos con una atractividad y competitividad elevados por lo que la posición a adoptar es gestionarlos estratégicamente e invertir en su promoción entre los mercados objetivos; será clave garantizar una buena calidad de servicio y monitorizar la satisfacción del turista.

- **Productos que mejorar:** son productos con un atractivo limitado (p.ej. un número de turistas limitado, bajo gasto medio, elevada estacionalidad...), pero en los cuales el destino es muy competitivo, es decir que hace las cosas de manera excelente; en este segmento encontramos dos direcciones en las cuales trabajar para ofrecer un producto de mayor atraktividad.
 - **Mejora de la calidad de servicio:** dirigida a aquellos productos nicho, que difícilmente pueden incrementar su demanda pero que es importante garantizar unos estándares de calidad elevados para asegurar que la competitividad se mantiene en el tiempo.
 - **Diversificación de producto:** dirigida a aquellos productos que tienen una atraktividad más limitada en la actualidad pero que pueden diversificar la oferta de productos, servicios y actividades para ser más atractivos.
- **Productos en los cuales Invertir:** son productos en los cuales el destino no es competitivo, es decir, no dispone de los recursos y activos requeridos para atraer turistas, pero que presentan una elevada atraktividad debido a su capacidad para generar nueva demanda turística (p.ej. productos emergentes o de alto valor añadido).
 - **Foco de inversión:** productos en los cuales el destino debería centrar los esfuerzos de desarrollo y de búsqueda de inversores que apuesten por su desarrollo para poder entrar a competir en el futuro de forma solvente a nivel nacional y/o internacional.
 - **Inversión secundaria:** productos en los cuales el destino debería estudiar oportunidades de inversión, pero no de forma prioritaria; es importante contemplarlos como productos con potencial de desarrollo, pero su capacidad de generación de demanda adicional puede estar limitada por factores internos/externos.
- **Productos de desarrollo complementario:** son productos turísticos que pueden complementar sin ningún problema cualquiera de los productos de mayor atraktividad y/o competitividad del destino; aun así, el destino nunca conseguirá especializarse en dichos productos dado que existe una gran competencia a nivel nacional y/o internacional. Su desarrollo se recomienda solamente de forma oportunista aprovechando oportunidades que se presenten, pero no buscándolas de forma activa.
- **Productos que descartar:** se trata de productos cuyo atractivo y competitividad son muy bajos o nulos, en los que el destino no debería presentar atención ni preocuparse por su desarrollo; se trata de productos no alineados con la estrategia y que no son propios del destino. En el caso de la Alta Montaña aquellos productos turísticos que no encajan con la estrategia ya no han sido considerados en el análisis.

Tal como se ha planteado, el objetivo de la representación matricial es poder visualizar los distintos productos y poder trazar estrategias de priorización según su situación actual para llevarlos a una situación futura en la cual los distintos productos estén equilibrados. Por un lado, aquellos productos de alta competitividad y baja atraktividad deberán ser objeto de una estrategia que los lleve a incrementar su atraktividad a través de la mejora de la experiencia turística (ya sea mejorando la calidad o diversificando). Por otro lado, aquellos productos con una competitividad baja y una alta atraktividad deberán potenciarse mediante inversiones (priorizadas adecuadamente) para mejorar las condiciones del producto con recursos y activos que ayuden a destacar los atractivos del destino.

5.2.1. Situación actual

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

Tabla 4. Síntesis de la Atractividad – Competitividad por producto

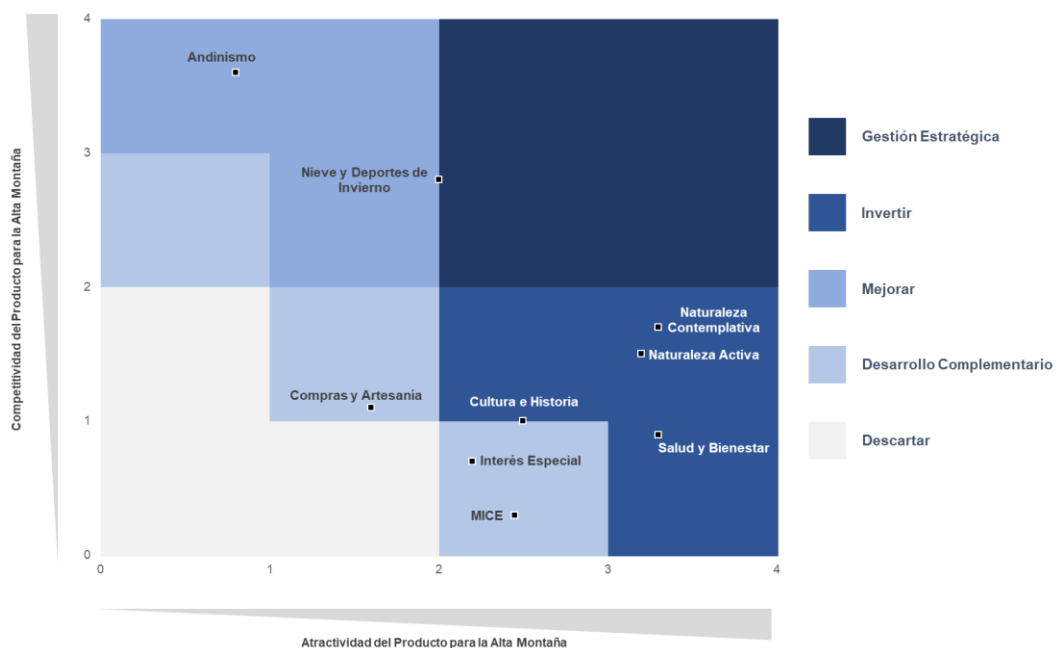
Producto	Atractividad	Competitividad	Prioridad Estratégica
Andinismo	●	●	Mejorar (calidad servicio)
Nieve y Deportes de invierno	●	●	Mejorar (diversificar)
Naturaleza activa	●	●	Inversión (desarrollo)
Naturaleza contemplativa	●	●	Inversión (desarrollo)
Cultura e Historia	●	●	Inversión (secundaria)
Salud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

Fuente: Mil Outdoor

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

La valoración Atractividad – Competitividad por producto se puede también visualizar en forma de matriz con los 3 niveles de prioridad de estratégica.

Gráfico 10. Representación de la Atractividad – Competitividad – Situación actual



Fuente: Mil Outdoor

5.2.2. Situación a futuro

Actualmente la Alta Montaña no tiene ningún producto ‘estrella’ -gran generador de riqueza-, si bien dispone de las condiciones idóneas para que algunos de los productos más atractivos/más competitivos en el futuro se conviertan en productos estrella. En la Estrategia se promoverá el desarrollo de productos que ayuden a mejorar la situación actual y alcanzar la visión.

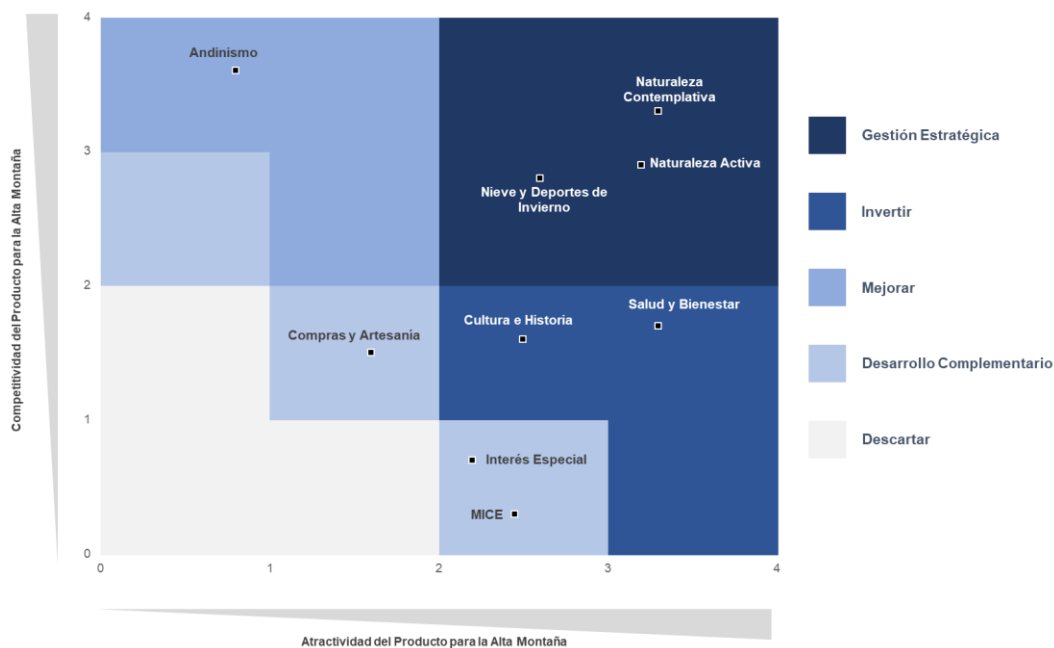
Tabla 5. Evolución de Atractividad – Competitividad (situación actual y futura)

Producto	Situación actual	Situación a futuro
Andinismo	Mejorar (calidad servicio)	Mantener calidad
Nieve y Deportes de invierno	Mejorar (diversificar)	Gestión estratégica
Naturaleza activa	Inversión (desarrollo)	Gestión estratégica
Naturaleza contemplativa	Inversión (desarrollo)	Gestión estratégica
Cultura e Historia	Inversión (secundaria)	Inversión contenida
Salud y Bienestar	Inversión (secundaria)	Inversión contenida
Interés especial	Desarrollo complementario	Desarrollo complementario
Compras artesanía	Desarrollo complementario	Desarrollo complementario
MICE	Desarrollo complementario	Desarrollo complementario

Fuente: Mil Outdoor

La propuesta de Mil Outdoor para el desarrollo de productos que se plasmará en la estrategia por sub-destino permitirá evolucionar la situación de Atractividad – Competitividad de la Alta Montaña, en la cual destacaran 3 productos (Naturaleza Contemplativa, Naturaleza Activa y Nieve y Deportes de Invierno).

Gráfico 11. Representación de la Atractividad – Competitividad – Situación actual



Fuente: Mil Outdoor

6. Desarrollo de la estrategia producto / sub-destino

El desarrollo de la Estrategia Producto / Sub-destino es uno de los componentes clave del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza. En este punto se presentan en detalle las estrategias de desarrollo para cada uno de los 6 sub-destinos identificados y priorizados, en los cuales se recomienda el desarrollo de los 9 productos identificados y priorizados según su atractividad y competitividad en la sección anterior.

El resultado de la estrategia elaborada por Mil Outdoor es la segmentación funcional de las distintas villas y su especialización en aquellos productos y servicios que les son propios, que mejor encajan con sus recursos, y que tienen mayor potencial de crecimiento.

Tabla 6. Resumen de los productos y servicios turísticos a desarrollar en cada sub-destino

	Las Cuevas	Aconcagua	Puente del Inca	Penitentes	Punta de Vacas	Polvaredas
Prioridad desarrollo	Media	Muy Alta	Muy Alta	Alta	Muy Baja	Baja
Productos turísticos						
Andinismo		✓				
Naturaleza activa	✓	✓	✓	✓	✓**	
Naturaleza contemplativa	✓	✓	✓	✓	✓**	
Cultura e Historia	✓*		✓			
Salud y Bienestar			✓*			
Nieve y Deportes de invierno				✓		
Interés especial	✓		✓			✓
Compras artesanía			✓			
MICE				✓		
Servicios turísticos						
Centro de llegadas			✓			
Pueblos Auténticos	✓		✓			
Ferrocarril Trasandino	✓		✓	✓		
Alojamiento Turístico	B&B	5*/5*+	B&B	3*/4*	Reserva	Camping
Centro logístico				✓		✓*

Fuente: Mil Outdoor

Nota (*): Producto turístico condicionado a estudios de viabilidad técnica

Note (**): Producto turístico a desarrollar según la evolución de la demanda en el medio-largo plazo.

6.1. Estrategia para el sub-destino n°1: Las Cuevas – Quebrada Matienzo

Insight (Problemática actual – FODA):

La villa de Las Cuevas es el núcleo poblacional más cercano a la frontera con Chile, es la puerta de entrada a Argentina y recibe un flujo importante de viajeros a través de la cordillera. Sufre de una población escasa que limita la capacidad de ofrecer productos y servicios turísticos, si bien existe un entramado comercial y destaca la voluntad de desarrollo por parte de la comunidad. A nivel urbano, la carretera parte la localidad en dos y las infraestructuras y equipamientos presentan deficiencias para las condiciones de alta montaña (frío, vientos, nieve).

El desarrollo turístico de Las Cuevas y de la Quebrada Matienzo tiene potencial de articularse en torno al nicho de mercado Turismo de Aventura más extremo y/ simplemente activo (abarcando un rango de actividades de *hard* a *soft*). Sus características geofísicas le permiten ser un punto base para la realización de actividades de montaña tanto durante el verano (p.ej. escalada, trekking, bicicleta de montaña, subida al Cristo Redentor...) como de invierno (p.ej. motos de nieve, escalada en hielo...).

Las Cuevas dispone de pocas plazas de alojamiento (menos de 100) con un marcado carácter estacional, dado que las condiciones de acceso son difíciles durante buena parte del año (el paso fronterizo opera sólo 12 horas en invierno y la carretera suele cerrarse frecuentemente al acumularse nieve). Futuras ampliaciones de la capacidad de alojamiento deben orientarse a desarrollos de pequeño formato y dirigirse a turistas de naturaleza activa y aventura que pueden asumir encontrarse con dificultades en la ruta.

Las Cuevas, de igual forma que Puente del Inca, han sido declaradas “*Pueblos Auténticos*” y se integraran en el programa impulsado por el Gobierno de la Nación para poner en valor la identidad de pueblos con características únicas a lo largo de todo el país, promoviendo la apropiación de la comunidad local y la revalorización del patrimonio natural y cultural.

En resumen, la estrategia de para el sub-destino de Las Cuevas consiste en:

Tabla 7. Posicionamiento del sub-destino n°1: Las Cuevas – Quebrada Matienzo

Las Cuevas – Quebrada Matienzo	
Concepto	Hub de Turismo de Naturaleza Activa/Andinismo - Pueblo Auténtico
Alojamiento	Actualmente dispone de menos de 100 plazas Desarrollar alojamiento de pequeño tamaño tipo B&B recuperando construcciones de valor histórico.
Productos y Servicios Turísticos	Nicho de aventura / deporte <i>hard</i> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de montaña (p.ej. escalada, senderismo...) • Motos de nieve • Bicicleta de Montaña

Fuente: Mil Outdoor basado en el análisis del sub-destino

Programa de mejora del paisaje urbano

En el marco del programa “Pueblos Auténticos”, recientemente iniciado, se persigue potenciar el desarrollo turístico de esas comunidades del país. Actualmente los distintos pueblos son objeto de estudio y evaluación con el fin de trazar planes de actuación.

Mediante acciones de recuperación de los pueblos seleccionados, se espera poner en valor de la identidad del mismo y revalorizar sus patrimonios. Las Cuevas, al igual que Puente del Inca, se caracterizan por conservar su identidad e idiosincrasia gracias a su patrimonio natural (con el Puente Natural, Parque del Aconcagua) y cultural (con el Camino del Inca, la ruta sanmartiniana, el ferrocarril trasandino), pero también a través de su arquitectura, tradiciones, gastronomía, paisaje, historia, religión, artesanías, y el origen de sus pobladores.

Varias de las construcciones de Las Cuevas y Puente del Inca, especialmente aquellas ligadas al ferrocarril trasandino se encuentran en un estado de deterioro avanzado por lo que es preciso recuperarlas para poder ofrecer una experiencia auténtica y segura. La adecuación de las construcciones de las villas permitirá ubicar nuevos negocios y servicios turísticos que contribuyan a generar mayor atractivo para los visitantes.

En la Alta Montaña, dentro del marco del programa “Pueblos Auténticos” en aquellas villas que formen parte del mismo, como del resto de villas de alto interés turístico, se recomienda activar varias iniciativas de mejora del paisaje urbano. La mejora del paisaje urbano pasa por establecer unos criterios estéticos y de paisajismo que sean adoptados por todos, se trabaje para recuperar la apariencia de los lugares más transitados y visibles por los visitantes y se limite la contaminación visual del entorno.

El programa de mejora del paisaje urbano debe definir:

- Un modelo de señalética estándar para la región que sirva para indicar lugares de interés, construcciones históricas, establecimientos turísticos e itinerarios entre otros.
- Unos criterios de ocupación del espacio público para limitar la colocación de carteles, mercancía y productos de consumo que rompan con la estética y la autenticidad.
- Un plan de recuperación de construcciones abandonadas/degradadas con el fin de ofrecer un entorno seguro y a la vez atractivo para visitar.
- Un plan de adecuación de la vialidad permitiendo a los peatones poder visitar las villas sin riesgo para su integridad y poder acceder andando a todos los puntos de interés desde las zonas de estacionamiento que se definan.



6.2. Estrategia para el sub-destino nº2: Parque Provincial del Aconcagua

El cerro del Aconcagua es el principal recurso turístico de la región de Alta Montaña. El producto que se ofrece a los turistas es ciertamente limitado y altamente segmentado, por un lado, ofrece un producto que atrae a andinistas cuya motivación es alcanzar la cima, y por otro lado ofrece un producto de naturaleza a caballo entre activa y contemplativa dirigido a excursionistas/visitantes de 1 día que pueden hacer una breve caminata sin dificultad de 1 hora 30 minutos hasta alcanzar un mirador desde el cual se ve el cerro.

Existe una mayor amplitud de motivaciones a cubrir entre los dos segmentos, por lo que la estrategia de desarrollo del sub-destino se orienta a crear una serie de atractivos, productos y servicios relacionados con la Alta Montaña, pero desde una perspectiva más soft. Destinos de Alta Montaña comparables, como el Nepal, han sido capaces de desarrollar, una oferta atractiva alrededor del principal cerro sin que alcanzar la cima sea el objetivo principal y único de la visita a alta montaña. Un elemento que puede ayudar es la construcción de un teleférico hasta una altura que permita disponer de vistas incomparables del Aconcagua y desde la que se puedan realizar también actividades de naturaleza y aventura. Adicionalmente se podría estudiar la construcción de pequeñas unidades de alojamiento en forma de domos, refugios y/o cápsulas en altura.

Se considera de gran potencial el promover itinerarios alrededor del cerro, sin llegar a ascender al mismo, haciendo estancia en los distintos campos base de aclimatación, así como la subida a uno o varios de los múltiples cerros de la región de menor altitud. Gracias al desarrollo de estos itinerarios, se pueden atraer nuevos perfiles de turistas interesados en la alta montaña (no exclusivamente andinistas) que deseen disfrutar de una experiencia de entre 1 y 2 semanas explorando la zona. En cuanto a las necesidades de estancia, se recomienda desarrollar un sistema de pequeños domos/refugios sustentables y respetuosos con el entorno de forma que se reduzcan los costes de mantenimiento y se ofrezca un servicio de calidad para los visitantes.

La exclusividad de la zona y de las potenciales limitaciones regulatorias por la proximidad del Parque Provincial (que limita las posibilidades de desarrollo y construcción en algunas zonas), justifican el desarrollo de un Hub de Turismo Premium y centrado en la naturaleza. De forma complementaria, en el sub-destino de Puente del Inca se recomienda adoptar un posicionamiento Familiar y con una calidad de alojamiento más asequible.

En resumen, la estrategia de para el sub-destino consiste en:

Tabla 8. Posicionamiento del sub-destino nº2: Parque Provincial del Aconcagua

Parque Provincial del Aconcagua	
Concepto	Hub de Turismo de Naturaleza Activa/Contemplativa y Andinismo Posicionamiento de calidad Premium
Alojamiento	Desarrollar acomodación de lujo a las afueras del Parque Provincial del Aconcagua. Impulsar pequeños refugios a lo largo de las rutas de subida y alrededor del Aconcagua.
Productos y Servicios Turísticos	Parque Provincial del Aconcagua (área protegida): <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de refugios premium. • Actividades (p.ej. senderismo, caballos). • Mirador (teleférico).

Fuente: Mil Outdoor basado en el análisis del sub-destino

Mirador con acceso por teleférico

La mayoría de los visitantes a las zonas de alta montaña no necesariamente están interesados en escalar uno de los cerros por su dificultad, pero sí tienen interés en disfrutar de las vistas incomparables y pasar un tiempo al aire libre. Un apreciador de la naturaleza disfruta de una manera pasiva de ser y apreciar la belleza de la naturaleza. Prefiere actividades físicas de bajo nivel de exigencia y valora especialmente la comodidad es.

Uno de los elementos con los que se recomienda ampliar el atractivo del sub-destino del Parque Provincial del Aconcagua es construir un teleférico que permita alcanzar una altitud superior desde la cual se pueda disfrutar de mejores vistas de la Aconcagua, respecto a las que se tienen al fondo del valle, y poder realizar diversas actividades de naturaleza y de aventura de carácter *soft* complementado con una oferta gastronómica de calidad. Será importante que el teleférico se ubique en una zona exenta de las limitaciones regulatorias por la cercanía del Parque Provincial, y ubicando la estación inferior cerca del acceso actual al parque.

En este sentido, se pueden tomar como referencia los teleféricos con vistas de Dubrovnik (Croacia), l'Aiguille du Midi (Francia), el Teide (Canarias – España) así como el Kitzbühel (Austria)



Sistema de domos / refugios “Premium”

La experiencia de senderismo en alta montaña puede ser mejorada a través de la construcción de domos / refugios de calidad en ubicaciones únicas en el entorno del Parque Provincial del Aconcagua. Con ello se persigue atraer a visitantes que buscan desconectar de la rutina, explorar y realizar las actividades de naturaleza outdoor de la zona, pero que no aspiran a la ascensión al cerro del Aconcagua. Este sistema de alojamiento compatible con la voluntad de preservación del entorno natural protegido permitirá disfrutar de la naturaleza y mantener los costes de mantenimiento bajos impulsando modelos de gestión sustentable.

Ejemplos de referencia de domos / refugios premium a nivel global son aquellos existentes en Torres del Paine (Chile), Ensangents i l'Illa (Andorra), Pla de l'Estany (Vall de Núria - España) y en las áreas de excursionismo en SalzburgerLand (Austria) entre otros.



Habitaciones suspendidas

En zonas próximas al Parque Provincial del Aconcagua en las que las laderas de las montañas lo permitan se puede explorar la construcción de habitaciones suspendidas totalmente acristaladas para permitir disfrutar de una visión sin límites del entorno natural. Este concepto consiste en un habitáculo al que se puede acceder a las mismas a través de vías ferratas o bien a través de senderos montañosos, con un impacto mínimo.

Un ejemplo son las Skyldodge Adventure Suites de Natura Vive en Perú. Con capacidad para 8 personas en cada suite, poseen un baño privado separado del dormitorio con una pared aislante, un sanitario seco y un pequeño lavamanos.



Actividades

El desarrollo de nuevos itinerarios alrededor del cerro del Aconcagua son un aliciente para promover actividades de senderismo en la zona, así como utilizar estas rutas para explorarlas en caballo. Asimismo, la existencia de un mirador desde el cual se puede observar el cerro del Aconcagua favorece el interés de excursionistas en visitar esta área

En este sentido, los visitantes que deseen disfrutar de la naturaleza recorriendo itinerarios alrededor del Aconcagua podrán realizar actividades de senderismo con la comodidad de poder hospedarse en los domos / refugios premium a desarrollar en la zona.

Entre las principales zonas de senderismo a nivel mundial, destacamos la Quebrada de las Conchas (Cafayate, Argentina) y el Trekking de la W en las Torres del Paine (Chile).

Aduana de Horcones

Con el fin de desarrollar el sub-destino del Parque Provincial del Aconcagua e integrarlo en el sistema de sub-destinos de la Alta Montaña y fomentar la interrelación con el sub-destino de Puente del Inca, será conveniente estudiar una reubicación de la Aduana de Horcones.

Su actual ubicación puede llegar a dificultar los flujos de visitantes que desde el Centro de Llegadas propuesto en Puente del Inca hagan uso de un servicio de lanzadera que permita conectar con el Parque Provincial del Aconcagua para visitas de 1 día. En periodos vacacionales y festivos, el elevado tráfico genera demoras en los vehículos que circulan en sentido Mendoza.

En períodos de mayor afluencia será preciso garantizar el movimiento de turistas entre Puente del Inca y el Parque Provincial del Aconcagua sin necesidad de superar la aduana, de forma que se recomienda estudiar la posibilidad de crear un corredor segregado de la carretera principal que conecte los dos puntos turísticos (ida y vuelta), siendo una opción aprovechar el corredor del antiguo ferrocarril trasandino para que circulen trenes turísticos sobre ruedas por carretera y no por railes.



6.3. Estrategia para el sub-destino n°3: Puente del Inca

Insight (Problemática actual – FODA):

La localidad se enfrenta a problemas de ordenamiento territorial y turística en forma de problemas dominiales, deficiencia de servicios, saturación turística, actividades comerciales irregulares, usos del suelo no regularizados, sin olvidar problemas de índole medioambiental.

Puente del Inca ha sido declarado “Pueblo Auténtico” y forma parte del imaginario colectivo gracias a su peculiar formación geológica de colores llamativos, y a su rico pasado histórico: por su pertenencia al Camino de los Incas como por el antiguo trazado del ferrocarril trasandino que unió Argentina y Chile a través del corredor bioceánico durante casi 75 años (hasta 1984). Actualmente es un lugar de parada obligatoria de los visitantes de la región, aunque no encuentran variedad de productos y servicios adecuados.

En concreto, los visitantes del Puente del Inca pueden ver el monumento natural desde la distancia debido al riesgo que entraña acercarse a la debilitada estructura. Aun así, ello no impide que en los alrededores se concentren pequeños puestos de venta de artesanía y textiles, así como algunos servicios dirigidos a turistas de forma no regulada.

El hecho diferencial del Puente del Inca a la hora de crear el concepto del sub-destino radica en su historia y simbolismo al que se le añade el sello de “Pueblo Auténtico”. Mil Outdoor considera que al sub-destino se le puede añadir un componente de salud/bienestar siempre que la disponibilidad de aguas termales y minerales lo permiten (es sabido que su uso y explotación deberá ser medido y regulado convenientemente).

El futuro desarrollo del turismo en la región convertirá Puente del Inca en el principal nodo de turismo en Alta Montaña multi-producto, por ello se requiere diversificar su atractivo e incrementar su competitividad. Uno de los elementos clave será es la creación de un centro turístico o punto de llegadas a la zona para vehículos privados y colectivos en el cual se encuentren servicios de información y comercialización de actividades y experiencias, espacios museísticos, establecimientos de restauración y zonas comerciales.

Puente del Inca tiene potencial para posicionarse como un sub-destino de “visita diaria”, lo cual se complementa con el posicionamiento “premium” del sub-destino de Aconcagua, o el posicionamiento “familiar” de Penitentes (que se desarrollará a continuación). Por ello se recomienda no incentivar el desarrollo de alojamiento. Sin embargo sí ocurrirá que algunos emprendedores locales decidan ofrecer alojamientos tipo *Bed & Breakfast* en el entorno urbano y que se pueda complementar en un futuro, si las condiciones lo permiten, con un centro termal (wellness).

En cuanto a las actividades que el hub de Puente del Inca puede ofrecer, figuran la práctica de senderismo y la realización de excursiones por los alrededores, actividades de interés especial, así como la propuesta de desarrollo de un itinerario para un tren turístico que conecte en forma de lanzadera entre Puente del Inca y el Parque Provincial del Aconcagua.

En resumen, la estrategia de para el sub-destino de Puente del Inca consiste en:

Tabla 9. Posicionamiento del sub-destino nº3: Puente del Inca

Puente del Inca	
Concepto	Nodo Turístico para visitantes de día a la Alta Montaña (Naturaleza Activa/Contemplativa, Cultura e Historia, Salud y Bienestar, Compras, Interés Especial...). Pueblo Auténtico.
Alojamiento	Alojamiento <i>Bed and Breakfast</i> dentro del pueblo.
Productos y Servicios Turísticos	<p>Centro de Llegada de turistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parking general (para colectivos). • Lanzadera hacia Aconcagua para visitantes de 1 día. • Senderos para poder contemplar el Puente de Inca. • Centro de información turística y contratación de excursiones cortas. • Caminos de tierra para rutas en bici, caballo hasta el Aconcagua. <p>Puente Natural (Geoforma y antiguo balneario -valorar su eliminación).</p> <p>Centro de turismo cultural / espacio museístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio de la Unesco por el Qhapaq Ñan (Camino del Inca).- • San Martin de los Andes. • Historia del Ferrocarril Trasandino Los Andes – Mendoza (1910-1984). • Magia del cerro de la Aconcagua. <p>Centro de compras de artesanías y textil andinos.</p> <p>Centro termal (si los estudios lo aconsejan):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad mineralógica de las aguas / Aguas termales.

Fuente: Mil Outdoor basado en el análisis del sub-destino

Centro de llegada de turistas

Los turistas que visiten la Alta Montaña tendrán una parada obligada en Puente del Inca, donde encontrarán un gran espacio habilitado para el estacionamiento de vehículos y colectivos. Desde allí podrán acceder al centro de información turística. Una vez allí, podrán tener la posibilidad de conocer la diversidad de atracciones turísticas existentes en la zona, descubrir los itinerarios que se pueden realizar partiendo de Puente del Inca (debiendo ser reacondicionados y señalizados de forma adecuada), conocer qué actividades y experiencias se ofertan (la oferta deberán ser ampliada con productos atractivos y de calidad) y contratar los servicios que se ajusten a sus intereses y motivaciones (incluyendo Naturaleza Activa, Naturaleza Contemplativa, Andinismo, Cultura e Historia, lanzadera al Parque Provincial del Aconcagua...).

En las cercanías del centro de llegadas se ubicarán el centro de turismo cultural, el centro de compras y un, potencial, futuro centro termal.

Puente Natural

El Monumento Natural del Puente del Inca es un lugar de alto valor geológico e histórico forjado por la erosión hídrica y cuyo color característico es fruto de la presencia de las aguas minero-termales que llevaron a la construcción de un balneario en sus inmediaciones.

Distintos proyectos de rehabilitación y recuperación de la zona persiguen ofrecer un producto atractivo y de calidad dirigido a los visitantes. El “*Proyecto de desarrollo Puente del Inca*” elaborado por EMETUR en 2017 persigue 1. Mejorar las condiciones socioeconómicas. Identidad de los pueblos de montaña; 2. Promover un destino de calidad. Gestión responsable con patrimonio; y 3. Consolidar la matriz económica. Generar herramientas de financiamiento.

La zona se encuentra altamente protegida a través de múltiples decretos y reconocimientos internacionales.

- El decreto N.º 2291/1991 creó la zona intangible Puente del Inca:
 - Art. 1: Declárese zona intangible al denominado monumento natural "Puente del Inca", y su zona de influencia delimitada por los siguientes puntos: Al Norte vías del FF.CC.M; al Sur 500 metros tomando como eje al Río Cuevas; Oeste: Puente de FF.CC. sobre el Río Horcones; y al Este: Arroyo del Cementerio, **disponiéndose la realización de un estudio para el anclaje y la cementación de las fisuras detectadas en el "Puente del Inca" y reencauzar el derrame superficial de las aguas termales que circulan por sobre el mismo, por debajo de él y su zona de influencia.**
- El decreto N.º 843/1992 se reguló la zona intangible de Puente del Inca definiendo un área de alta restricción y otra de restricción atenuada
- La ley provincial N.º 7465 sancionada el 7 de diciembre de 2005 creó el área natural protegida con la categoría de monumento natural
 - Artículo 2º - El área natural protegida tendrá los siguientes límites: Desde la intersección de las vías del Ferrocarril Trasandino con la antigua traza de la Ruta Nacional N.º 7, con rumbo Este, y por la banquina Sur de esta ruta hasta la proyección del límite Este del Cuadro Estación del Ferrocarril Trasandino. Desde este punto y con rumbo Sur hasta la divisoria de aguas del Cordón Banderita Sur. Por esta divisoria de aguas y con rumbo Este, hasta el meridiano que pasa por el eje del puente del Ferrocarril Trasandino sobre el Río Horcones. Desde este punto y con rumbo Este, siguiendo las vías del mencionado ferrocarril hasta el punto de partida en el cruce ferroviario con la traza de la Ruta N.º 7.
- El decreto N.º 283/2002 de junio de 2002 designó como autoridad de aplicación a la Dirección de Recursos Naturales Renovables de la provincia de Mendoza.
- El Puente del Inca forma parte desde 2014 del Patrimonio Mundial de la UNESCO como parte del Camino del Inca (Qhapaq Ñan), la red de caminos más antigua de América.



A pesar de la antigüedad de la formación, el Puente del Inca está en riesgo debido a los desprendimientos acontecidos en el antiguo balneario que llevaron la clausura de todo acceso a la zona a la espera de ejecución de un programa de restauración/recuperación.

Una de las actuaciones prioritarias pasa por estabilizar el puente natural y explorar la posibilidad de recobrar su integridad recuperando el espacio del balneario para otros usos o derruirlo, recuperando así su integridad paisajística.

Centro de turismo cultural – Museo del Ferrocarril Trasandino

Puente del Inca dispone de los recursos para desarrollar turismo de arqueología industrial aprovechando los elementos que aún se conservan (en mejor o peor grado) del antiguo ferrocarril trasandino que funcionó entre 1910 y 1984. En base al informe que Mil Outdoor ha podido consultar, existen diversos elementos como el Edificio de Pasajeros, la Vivienda Jefe y los Baños Públicos en un estado de Regular y una valoración Media-Alta en los que se recomienda Refuncionalización / Reciclaje / Reconversión que podrían ser convertidos en el núcleo de un espacio museístico/cultural del sub-destino.

Tabla 10. Inventario Localidades / Estaciones y Desvíos en la localidad de Puente del Inca

ANEXO Nº 2. LOCALIDAD: PUENTE DEL INCA						
ESTACION PUENTE DEL INCA / CUADRO DE ESTACION						
Nº EDIFICIO	AREA	DENOMINACION	ESTADO	VALORACIÓN	RECOMENDACIÓN	ANEXO
1	APP1	GALPON DE LOCOMOTORAS	Regular +	Media Alta	RECICLAJE Y REFUNCIONALIZACION	FICHA FM
2	APP1	EDIFICIO DE PASAJEROS	Regular	Media Alta	REFUNCIONALIZACIÓN Y RECONVERSION	FICHA FM
3	APP1	VIVIENDA JEFE Y BAÑOS PUBLICOS	Regular -	Media Alta	RECICLAJE Y REFUNCIONALIZACIÓN	FICHA FM
4	APP2	VIVIENDA Y OFICINA VIAS Y OBRAS	Regular +	Media	RECICLAJE	
5	APP2	ENFERMERIA Y VIVIENDA	Regular +	Media	REFUNCIONALIZACIÓN	
6	APP2	VIVIENDA VIAS Y OBRAS	Regular -	Media	RECICLAJE / REUTILIZACIÓN	
7	APP2	VIVIENDA VIAS Y OBRAS	Regular +	Media	RECICLAJE / REUTILIZACIÓN	
8	APP2	VIVIENDA TRAFICO Y TRACCION	Regular +	Media	RECICLAJE / REUTILIZACIÓN	
9	APP2	CUADRA VIVIENDA VIAS Y OBRAS	Regular +	Media	RECICLAJE / REUTILIZACIÓN	
10	APP2	VIVIENDA INSPECCION DE VIAS Y OBRAS	Regular +	Media	REFUNCIONALIZACIÓN	
11	APP2	DEPOSITO VIAS Y OBRAS	Regular	Media	DESMONTAJE Y RELOCALIZACION	
13	APP2	DEPOSITO VIAS Y OBRAS	Malo	Sin valor	LIBERACION	
15	APP2	DEPOSITO VIAS Y OBRAS	Malo	Sin valor	LIBERACION	
16	APP2	LOCAL CLANDESTINO	Malo	Sin valor	LIBERACION	
18	APP2	LOCAL CLANDESTINO	malo	Sin valor	LIBERACION	
19	APP2	LOCAL CLANDESTINO	malo	Sin valor	LIBERACION	

Fuente: Documento elaborado para el CFI a partir de Informe del FFCC emitido por la Dirección de Cultura y Patrimonio de Mendoza



Centro de compras de artesanía y textil andinos

Es recomendable habilitar un espacio próximo al centro de llegadas de turistas. para que los vendedores locales, que actualmente instalan sus puestos de forma no regulada, puedan ofrecer sus productos autóctonos. Aun así, será importante que se establezcan mecanismos para asegurar la calidad de los productos a la venta y que tengan una conexión con la cultura e historia de la Alta Montaña, evitando productos no autóctonos y de baja calidad.

En Purmamarca, (Jujuy, Argentina) existe entorno dedicado a la venta de productos locales orientado a turistas que se podría usar como ejemplo del concepto a crear.



Lanzadera al Parque del Aconcagua

Con el objetivo de integrar la visita del Parque del Aconcagua junto con la visita al Puente del Inca se recomienda implantar a corto plazo un tren turístico por carretera que recupere la esencia del antiguo ferrocarril trasandino. Su función principal será capturar demanda turística conectando los dos atractivos turísticos más importantes de la zona, descongestionar la carretera y ofrecer un servicio de valor añadido para los visitantes.

Dado el elevado coste que tiene restaurar las vías y restaurar el material rodante a corto/medio plazo, se propone que el tren turístico sea un tren sin vía que circule por carretera. Un tren sin vía consiste en una unidad tractora que tira de varios remolques o vagones articulados a la manera de un tren con locomotora. La unidad del tractor puede ser alimentada por un motor de combustión interna o un motor eléctrico y puede tener una apariencia que recuerde las características propias del ferrocarril de la región.



Centro termal

La existencia de aguas termales y minerales debe ser estudiada por si permiten que en el sub-destino de Puente del Inca se construya un centro termal, enfocado al wellness que pueda atraer un segmento de turistas de mayor valor añadido. De este modo, se podrían rentabilizar los recursos, la historia y el simbolismo de Puente del Inca para atraer a una demanda diversificada. No obstante, es preciso asegurar la disponibilidad de agua (teniendo en cuenta su función reparadora del Puente Natural) para poner en marcha el desarrollo del producto con garantías suficientes para que se convierta en un atractivo durante todo el año.

El centro termal de Caldea (Andorra) y los centros de wellness Henri Chenot son dos de las referencias en el mercado, puesto que dispone de una oferta de tratamientos de wellness de calidad en entornos únicos.



6.4. Estrategia para el sub-destino nº4: Penitentes

Insight (Problemática actual – FODA):

La oferta turística actual está condicionada a la presencia de nieve, lo que genera una elevada estacionalidad. A su vez, existe una falta de servicios para el viajero y hay riesgo de obsolescencia de la infraestructura.

Penitentes tiene potencial para desarrollarse como un sub-destino turístico atractivo durante todo el año, reforzando su atractivo como destino de invierno (actualizando la infraestructura de esquí y asegurando un operador a medio-largo plazo), pero no limitado al mismo. La creación de actividades también durante el verano (p.ej. impulsando un parque de aventura, ofreciendo actividades de descenso por las pistas en bicicleta...) permitirán aprovechar las infraestructuras turísticas y hoteleras incrementando su rentabilidad. Penitentes posee una notoriedad de marca gracias a la estación de esquí, lo que puede permitir capitalizar sobre la misma para captar inversiones, desarrollar eventos, dinamizar la actividad empresarial de la región y atraer más trabajadores a la villa.

En el futuro, Penitentes puede convertirse en un Hub de Turismo Familiar todo el año (por su ubicación geográfica estratégica, su proximidad al resto de villas y atractivos de la región, y como puerta de entrada secundaria/base para las ascensiones al Aconcagua). Sus turistas objetivo son principalmente Nacionales y de Fin de Semana (atrayendo residentes en Mendoza por su proximidad). Para ello, Penitentes debe orientarse a un segmento familiar con hoteles de calidad media y con una oferta de apartamentos/segundas residencias en un entorno con servicios turísticos de calidad abiertos todo el año.

La oferta de alojamientos de Penitentes (de unas 1.000 plazas) opera en su mayoría solamente durante unos pocos meses al año, por lo que no genera una rentabilidad suficiente y la calidad del producto se resiente. La extensión de su apertura ligada a una reforma de los mismos permitirá incrementar los estándares de calidad, al mismo tiempo que atraerá más pernoctaciones a la villa.

Una de las problemáticas a las que actualmente se enfrenta Penitentes es la viabilidad de la explotación de la estación de esquí debido a las dificultades para conseguir un operador que garantice su funcionamiento en el medio-largo plazo. La estrategia de desarrollo del sub-destino persigue diversificar los productos y centrarse en productos de Naturaleza activa que operen durante todo el año; hecho que reforzará el atractivo de las instalaciones.

Dado que el turismo ya se ha desarrollado en Penitentes y existen múltiples empresas que prestan servicio a la industria, se recomienda crear un centro logístico en la villa. Este concepto comprende la creación de servicios de almacén (para la recepción, transferencia y stock de productos para el consumo turístico), lavandería (para proveer a los alojamientos de alta montaña), servicios a la industria (asesoría, contabilidad, promoción, etc.), servicios al turista (rescates, transportes, contratación de servicios, etc.).

En resumen, la estrategia de para el sub-destino de Penitentes consiste en:

Tabla 11. Posicionamiento del sub-destino n°4: Penitentes

Penitentes	
Concepto	Hub de Turismo Familiar Nacional y de Fin de Semana Turismo de Naturaleza Activa, Nieve y Deportes de Invierno, MICE/RICE
Alojamiento	Actualmente dispone de unas 1.060 plazas hoteleras. Rehabilitación de los hoteles para incrementar los estándares de calidad. Convertir Apartamentos en 2ª residencias.
Productos y Servicios Turísticos	Centro de actividades para verano: <ul style="list-style-type: none"> • Parque de aventura infantil Centro de turismo de nieve para invierno: <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de esquí Posicionar el lugar para MICE/RICE/Reuniones Centro logístico <ul style="list-style-type: none"> • Almacén • Lavandería

Fuente: Mil Outdoor basado en el análisis del sub-destino

Centro de actividades orientado al turismo familiar

Con el fin de complementar el atractivo de Penitentes durante el verano, se recomienda la construcción de un parque de aventuras. Un parque de aventuras es un lugar que puede contener una amplia variedad de elementos, como ejercicios de escalada con cuerda, cursos de obstáculos y tirolinas conectando plataformas unidas a árboles o pilones. Por lo general, están orientados a un público familiar/infantil, tienen niveles de dificultad variables y ofrecen una actividad desafiante de desarrollo personal al aire libre y fomentan el trabajo en equipo, siendo apto para todos los públicos.

Turismo MICE/RICE/Reuniones

Penitentes dispone de una infraestructura hotelera orientada a la Nieve y los deportes de invierno, si bien en los últimos años se han destinado esfuerzos en crear un atractivo complementario para el verano. Aun así, su operación es muy estacional y no se explotan a plena capacidad. Un producto turístico que permite combatir la estacionalidad y que permite explotar durante más tiempo los hoteles y servicios asociados es el MICE o RICE.

En Argentina, Buenos Aires concentra el 24% de la demanda del segmento MICE, Córdoba y Mendoza atraen el 7% de la demanda cada una. Para Penitentes llegar a competir en el segmento es muy difícil por la fuerza de sus competidores, sumado al hecho que Mendoza es un destino MICE consolidado y que la conectividad aérea y la accesibilidad viaria son factores decisivos en su competitividad.

Penitentes puede desarrollar de manera complementaria, con un enfoque oportunista y no proactivo, un producto atractivo MICE para reuniones de pequeño formato (con menos de 200 participantes) aprovechando la infraestructura hotelera existente (que se recomienda reformar y actualizar). El desarrollo turístico de la Alta Montaña permitirá dotar de mayor valor añadido al segmento MICE al incorporar las actividades y experiencias en la oferta.

6.5. Estrategia para el sub-destino turístico nº5: Punta de Vacas

El volumen de turistas en la villa de Punta de Vacas es relativamente bajo por su limitado atractivo, escasos recursos y servicios turísticos, y por su situación alejada de los principales lugares turísticos de la región. Posee un cierto potencial para constituirse como punto de acceso secundario/alternativo para las expediciones de alta montaña y de acceso al cerro de Aconcagua; especialmente gracias a sus mejores accesos y menor concurrencia por parte de los andinistas. Aun así, los caminos de Horcones y Quebrada Matienzo son, y seguirán siendo, las principales rutas de acceso.

Desde Punta de Vacas, además se puede acceder al Parque Provincial de Tunpungato a través del valle del río Tupungato a través del cual se llega hasta el río Blanco. Su atractivo es mucho menor comparado con el Aconcagua, por lo que sólo en el largo plazo se podría considerar desarrollar turismo de Naturaleza Activo en el caso de que el resto de la región esté ya altamente desarrollado y en riesgo de saturación, por lo que se deban buscar lugares alternativos donde desarrollar alojamiento, productos y servicios.

De cara al largo plazo, es importante tener en cuenta que Punta de Vacas dispone de terrenos aptos para el desarrollo que deberían mantenerse como búfer turístico o de reserva en el caso de ser preciso destinarlos al turismo.

En resumen, la estrategia de para el sub-destino turístico de Punta de Vacas consiste en:

Tabla 13. Posicionamiento del sub-destino turístico nº5: Punta de Vacas

Punta de Vacas	
Concepto	Punto de acceso para Turismo de Naturaleza Activa/Contemplativa.
Alojamiento	Impulsar pequeños refugios a lo largo de las rutas de subida y alrededor del Aconcagua.
Productos y Servicios Turísticos	Parque Provincial del Aconcagua (área protegida): <ul style="list-style-type: none"> • Acceso alternativo al Parque. • Actividades de montaña.

Fuente: Mil Outdoor basado en el análisis del sub-destino turístico

6.6. Estrategia para el sub-destino turístico nº6: Polvaredas

Insight (Problemática actual – FODA):

La villa de Polvaredas no forma parte del circuito turístico en la actualidad, adolece de invisibilidad, y sufre problemas de delincuencia e inseguridad que limitan su atractivo. Además, hay problemas de actividades económicas no reguladas ni en concordancia entre camiones y comunidad, usos del suelo sin regular y desactualización de la información dominial. Aun así, dispone de espacios y edificios para el uso turístico y es la villa con mayor población local.

Las condiciones climáticas, orográficas y urbanas en la Alta Montaña limitan las posibilidades de ubicar en las distintas villas un producto turístico como son los campings, así como algunos los servicios turísticos (directos y de soporte) que son requeridos para ofrecer una experiencia turística de calidad.

Polvaredas tiene potencial para desarrollar también varios productos turísticos más especializados de manera complementaria a su función de centro de apoyo logístico y operativo. Por un lado, dispone de una orografía adecuada para promover turismo de camping poniendo en valor su paisaje. Por otro, es posible crear productos de especialidad a través de sellos de turismo *Pet friendly*, y *détox*, bajo una filosofía de *slow tourism*.

Por su situación en el valle dispone de espacio, recursos y capacidad productiva (ya que es el núcleo de mayor población y donde pueden ubicarse los trabajadores del sector turístico de la región) suficientes para convertirse en el lugar donde los trabajadores del turismo vivirán y también para ubicar un centro de apoyo logístico.

El concepto de centro de apoyo logístico que complemente a Penitentes comprende la creación de servicios de almacén (para la recepción, transferencia y stock de productos para el consumo turístico), lavandería (para proveer a los alojamientos de alta montaña), servicios a la industria (asesoría, contabilidad, promoción, etc.), servicios al turista (rescates, transportes, contratación de servicios, etc.). Todo ello reforzado por la actitud proactiva de la población y el compromiso con el desarrollo del turismo. Al mismo tiempo, la villa puede convertirse en proveedor de productos agrícolas y de energías renovables.

En resumen, la estrategia de para el sub-destino turístico de Polvaredas consiste en:

Tabla 14. Posicionamiento del sub-destino turístico nº6: Polvaredas

Polvaredas	
Concepto	Turismo interés especial (sellos <i>slow tourism</i> , <i>détox</i> , <i>pet friendly</i> ...) Apoyo logístico de la región de Alta Montaña
Alojamiento	Turismo de camping (la altura lo permite)
Productos y Servicios Turísticos	Centro logístico de apoyo para la región de Alta Montaña: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de agricultura • Alojamiento de trabajadores turísticos • Escuadrón 27 de gendarmería nacional para rescate y evacuaciones • Desarrollo de energía alternativas Diversificación de la oferta con un sistema de sellos: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pet friendly</i>, <i>détox</i>, <i>slow tourism</i>,

Fuente: Mil Outdoor basado en el análisis del sub-destino turístico

6.7. Identificación de búferes turísticos

La estrategia producto / sub-destino ha establecido una recomendación de desarrollo para cada uno de los 6 sub-destinos que se ajusta a sus recursos y atractivos y garantiza un posicionamiento diferenciado, pero a la vez coherente entre sí. En el corto plazo se recomienda que se concentren los esfuerzos de desarrollo en los productos que sean más atractivos y competitivos antes que comprometer recursos en proyectos de poco retorno.

En el caso de que la demanda turística en la Alta Montaña crezca de forma sostenida y la capacidad de la oferta se vea limitada, desde EMETUR se han identificado espacios libres o búferes turísticos que puedan acomodar desarrollos futuros.

Desde Mil Outdoor se recomienda que no se dediquen recursos a crear nuevos desarrollos turísticos en las zonas identificadas, pero que se asegure su disponibilidad para el futuro en caso de que sea preciso mediante los mecanismos de reserva de terrenos existentes.

En el caso que la demanda turística en los próximos años experimenta un crecimiento por encima de lo esperado, EMETUR dispone de un Plan de Desarrollo de Producto / Sub-destino que se puede acelerar/adelantar respecto a la planificación inicial y reconsiderar el uso de los terrenos identificados como búfer turístico.

Punta de Vacas

En la villa de Punta de Vacas desde EMETUR se han identificado unos terrenos disponibles (más de 1.000 hectáreas) adecuados para el desarrollo turístico. En ellos se puede desarrollar turismo aprovechando el potencial de la zona gracias a las vistas al Aconcagua, la proximidad a la ruta de acceso al Parque Provincial del Aconcagua en la Quebrada de Vacas. Además, es el punto de acceso al Parque Provincial de Tupungato.

Si bien existe la posibilidad de desarrollo de la villa de Punta de Vacas, su prioridad es muy baja dado que hay otras zonas cuyo desarrollo debe ser prioritario de acuerdo con sus características y capacidad de generar demanda a futuro.

La recomendación para Punta de Vacas es reservar los terrenos para futuro, y considerarlos para el desarrollo turístico más a largo plazo. Los inversores interesados en la Alta Montaña deben ser acompañados para invertir en aquellas zonas de mayor atractivo y potencial. Una vez el turismo en los distintos sub-destinos esté ya más consolidado es posible explorar la posibilidad de desarrollar Punta de Vacas.

Curva Soberanía Nacional

Cerca de la villa de Las Cuevas, desde EMETUR también se han identificado unos terrenos que podrían acomodar desarrollos turísticos. La motivación detrás su elección radica en el significado histórico de la zona, y que se podría potenciar a través de experiencias relacionadas con la gesta sanmartiniana y complementada con el trazado del ferrocarril trasandino; por las características orográficas de la zona, no hay vistas directas al Aconcagua, lo que limita su atractivo.

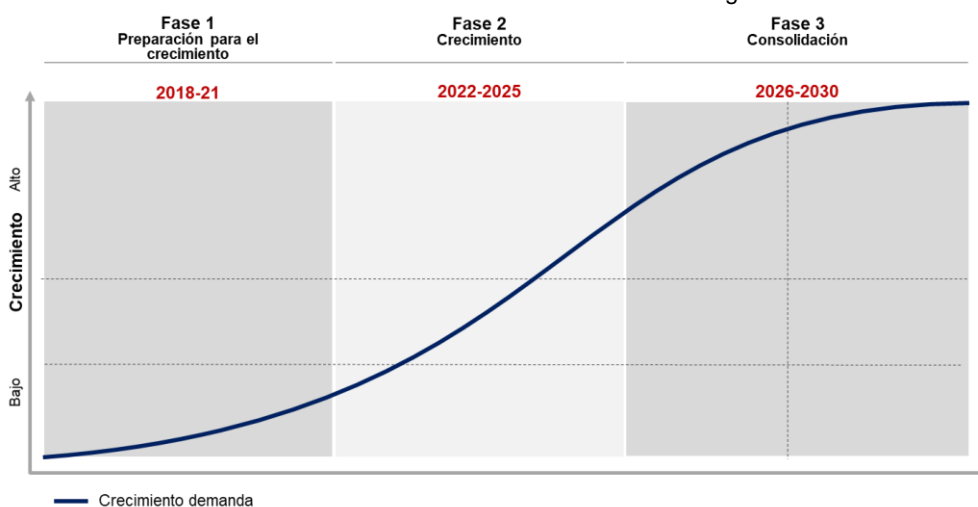
A pesar de su significado histórico, su ubicación puede resultar no ser suficientemente competitiva ya que se encuentra pasado el acceso del Parque Provincial del Aconcagua en el cual se propone el desarrollo de alojamiento premium/de lujo y la proximidad a Las Cuevas requiere que adopte un posicionamiento claramente diferenciado, que se estima difícil al no formar parte del circuito turístico en la actualidad.

7. Hoja de ruta para el desarrollo de la estrategia

7.1. Fases de desarrollo

La implementación del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza requiere ser consciente de las limitaciones humanas y económicas que se trasladan en la necesidad de priorizar las acciones con el fin de alcanzar la visión y sus objetivos de forma satisfactoria. Por ello, desde Mil Outdoor se han definido 3 fases de desarrollo.

Gráfico 12. Fases de desarrollo de la estrategia



Fuente: Mil Outdoor

- Fase 1 (2018-2021) Preparación para el crecimiento:** en esta fase, el esfuerzo en el desarrollo del turismo en la Alta Montaña liderado por EMETUR debe centrarse en asentar las bases para el futuro crecimiento. En este sentido, las acciones a desarrollar y los productos turísticos a activar de forma prioritaria deben orientarse a conseguir “quick-wins” en los sub-destinos más potentes de forma que se empiece a posicionar mejor la Alta Montaña. Durante esta fase se iniciarán los proyectos de reforma / rehabilitación / reconstrucción de las infraestructuras existentes (p.ej. hoteles, atractivos, centros de atención al turista...) así como desarrollar la oferta de Naturaleza Activa (actividades/experiencias) en los alrededores de la Aconcagua. Ello requerirá movilizar a las empresas locales y activar la búsqueda de inversores para construir y/o gestionar las infraestructuras y servicios turísticos. En paralelo, es conveniente en esta fase activar las estrategias de marketing, iniciar programas de desarrollo de capital humano, facilitar el desarrollo de productos y experiencias, e impulsar un nuevo marco de gobernanza entre otros. El objetivo final de esta fase es mejorar las condiciones competitivas y la atractividad de la región para atraer más turistas y pernoctaciones.
- Fase 2 (2022-2025) Crecimiento:** en esta fase el crecimiento de la demanda turística irá acompañado con el desarrollo de más productos y servicios turísticos que complementen a la oferta existente y permitan dotar de mayor valor añadido a la experiencia. Durante esta fase se ampliará la capacidad de alojamiento en la región y se continuará con el desarrollo de los sub-destinos menos prioritarios.
- Fase 3 (2026-2030) Consolidación:** en esta fase el turismo en la Alta Montaña alcanzará un nivel de madurez gracias al desarrollo de los productos y servicios de acuerdo con la estrategia; la apuesta de desarrollo centrará en seguir diversificando.

7.2. Plan de acción del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña

Tabla 15. Propuesta de desarrollos por fases

Acciones/Productos a desarrollar	Fase 1 2018-2021	Fase 2 2022-2025	Fase 3 2026-2030
Las Cuevas			
• Mejora paisaje urbano	■		
• Nicho de aventura hard		■	
Parque Provincial Aconcagua			
• Naturaleza Activa en PPA	■		
• Domos/Refugios Premium	■		
• Mirador y teleférico		■	
Puente del Inca			
• Rehabilitación Puente del Inca	■		
• Centro de llegadas	■		
• Centro museístico	■		
• Centro de compras	■		
• Mejora paisaje urbano	■		
• Ampliar oferta de actividades	■		
• Tren turístico por carretera	■		
• Desarrollo alojamiento B&B		■	
• Centro salud/wellness			■
Penitentes			
• Centro logístico	■		
• Rehabilitación de hoteles		■	
• Parque actividades (infantil)		■	
• Segundas residencias		■	
• Turismo MICE/RICE		■	
Punta de Vacas			
• Actividades naturaleza en Tupungato			■
• Domos/Refugios hacia el Aconcagua			■
Polvaredas			
• Camping	■		
• Sellos de producto slow tourism / détox / Pet friendly		■	
• Agricultura, centro logístico y energías renovables		■	
Búferes turísticos			
• Curva Soberanía Nacional			■
• Punta de Vacas			■

Fuente: Mil Outdoor

7.3. Acciones críticas que desarrollar

Una vez definida la Estrategia Producto / Sub-destino, Mil Outdoor han identificado una serie de acciones críticas que EMETUR debería acometer durante la primera fase de implementación del Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña de Mendoza.

Con el objeto de guiar aquello que se debe hacer durante las primeras etapas de la ejecución del plan, Mil Outdoor ha detallado aquellas acciones en las cuales puede ofrecer servicios adicionales de asesoramiento, y que pueden ser la base de un nuevo marco de colaboración entre ambas partes.

7.3.1. Lanzar la elaboración de un Programa de Experiencias de Alta Montaña

La Estrategia Producto / Sub-destino turístico ha definido qué productos hay que desarrollar en cada una de las villas de la región de Alta Montaña. Como paso a continuación a la Estrategia, desde Mil Outdoor se recomienda desarrollar un programa que promueva el desarrollo de Experiencias de Alta Montaña.

El desarrollo de experiencias va más allá de la realización de actividades en el espacio turístico y es una parte importante en los principios de desarrollo que desde Mil Outdoor se han establecido. Por ello, EMETUR debe impulsar el desarrollo del turismo experiencial en la Alta Montaña a través de:

- Designar expertos de la industria para desarrollar un plan detallado de productos y experiencias:
 - Comisionar un Programa de Experiencias de Alta Montaña.
- Definir el concepto y los requisitos para las experiencias calificadas y respaldadas:
 - Elaborar inventario de recursos (sitios y atracciones) y operadores (proveedores de actividades).
 - Asegurar los fondos necesarios para apoyar la creación, operación y administración de experiencias.
 - Crear plataforma de soporte de la industria y sistema de reserva.
 - Crear mecanismos para apoyar el desarrollo / mejora de experiencias.
- Crear un calendario de eventos para la Alta Montaña para reducir la estacionalidad del turismo y aumentar la frecuencia:
 - Identificar eventos anuales en las regiones que atraen a los visitantes.
 - Definir nuevos eventos en las regiones que aprovechan cultura / tradiciones / activos naturales...
 - Desarrollar herramientas de comunicación para promover generar conciencia recurrente.
- Establecer herramientas periódicas de garantía de calidad y procedimientos de certificación para experiencias:
 - Definir lista de verificación para evaluar experiencias y estándares de calidad.
 - Promover las mejores prácticas y fomentar la transferencia de conocimiento entre las partes interesadas de la industria.
- Lanzar una campaña de marketing para el Programa de Experiencias de Alta Montaña:
 - Comunicar productos y experiencias a mercados y segmentos de destino seleccionados.
 - Monitorear las ventas y los ingresos de las experiencias, evaluar la satisfacción del cliente.

Mil Outdoor puede asistir a EMETUR en la definición del concepto de experiencias para la Alta Montaña, realizar un inventario posibles experiencias en la región, la elaboración del modelo de negocio (incluyendo diseño técnico, posicionamiento, viabilidad financiera y plan de marketing), la preparación de los requisitos técnicos para lanzar licitación / concesión de los las experiencias, y la certificación de las experiencias una vez activas.

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

7.3.2. Activar el Proyecto de Ordenación del Puente del Inca

En la primera fase del Desarrollo Turístico de la Alta Montaña, en Puente del Inca es donde se van a concentrar los mayores esfuerzos de desarrollo con el fin de convertirlo en el principal nodo turístico. Mediante un Proyecto de Ordenación del Puente del Inca, se requiere desarrollar un centro de llegadas, un centro museístico y un centro de compras, que deberán construirse en paralelo con la renovación del monumento natural, la reforma del núcleo urbano y la creación de nuevas actividades y experiencias.

Mil Outdoor puede asistir a EMETUR en la definición de los conceptos de los distintos centros y espacios que conformarán la oferta turística del nodo de Puente del Inca. El apoyo puede consistir en la elaboración del modelo de negocio (incluyendo diseño técnico, posicionamiento, viabilidad financiera y plan de marketing), la preparación de los requisitos técnicos para lanzar licitación / concesión de los centros turísticos, entre otros.

7.3.3. Impulsar el desarrollo de la oferta de alojamiento “premium” en el Parque Provincial del Aconcagua

El desarrollo turístico en sub-destino del Parque Provincial del Aconcagua se recomienda que sea de muy alta calidad con el fin de crear un entorno “premium”, incluso “de lujo”. El modelo de desarrollo de unidades de alojamiento debe estar orientado a ofrecer un entorno incomparable donde pernoctar durante las rutas de senderismo (ya sean de ascenso al cerro Aconcagua como en las rutas alrededor de la Aconcagua). Como modelo a seguir encontramos el caso de Torres del Paine en Chile donde inversores privados han creado un producto de alojamiento turístico muy atractivo y de gran calidad que es reconocido internacionalmente.

Dadas las limitaciones actuales para la autorización de permisos de operación en el entorno protegido del Parque Provincial del Aconcagua, bajo el liderazgo de EMETUR y sobre el terreno, es necesario que se trabaje para crear un sub-destino muy atractivo y competitivo a través de:

- Identificar oportunidades de desarrollo de alojamiento en Alta Montaña y revisión de mejores prácticas a nivel nacional e internacional.
- Explorar posibilidades para construir domos (construcciones temporales) en el Parque Provincial del Aconcagua.
- Elaborar plan para adecuar la red de refugios existente y ofrecer un servicio de calidad.
- Gestionar la autorización de permisos de operación de alojamientos o prestación de servicios de pernocte a inversores y empresas (sin la obligación que sean operadores de excursiones y actividades de senderismo como en la actualidad).
- Ampliar la tipología de servicios a concesionar y permisionar en Alta Montaña.
- Establecer modelo de contraprestaciones de los permisionarios/concesionarios para la mejora de las infraestructuras y/o servicios del Parque Provincial (ver como se hace en otros Parques Provinciales y/o Nacionales en Argentina).

- Consensuar modelo de operación del alojamiento en Alta Montaña (reservas, cupos, precios, tasas...).
- Evaluar posibles tipologías de alojamiento adicionales a ofrecer (temporales, semipermanentes, modulares, sustentables...).
- Estudiar la expansión de la oferta de alojamiento hacia el acceso de Puente de Vacas

Mil Outdoor puede asistir a EMETUR en la definición del concepto, la elaboración del modelo de negocio (incluyendo posicionamiento, viabilidad financiera y plan de marketing), y la elaboración de los requisitos Técnicos para lanzar licitación / concesión de los servicios de alojamiento en Alta Montaña.

7.3.4. Activar el proyecto de Teleférico/Góndola para la observación del Aconcagua

Con el fin de desarrollar el turismo de Naturaleza Contemplativa (pero también Naturaleza Activa), en la zona de Alta Montaña, y crear un producto icónico, se recomienda la construcción de un teleférico/góndola en el entorno del acceso al Parque Provincial del Aconcagua por Horcones.

En esta localización actualmente se concentran gran parte de los flujos de turistas que visitan la zona, cuyo interés es contemplar el cerro del Aconcagua. Así pues, el producto reúne las condiciones para convertirse en una visita obligada en la Alta Montaña para un porcentaje muy elevado de los 400.000 visitantes. Estas circunstancias hacen del proyecto sumamente atractivo para inversores que, con una buena estrategia de precios y servicios pueden obtener un retorno atractivo de la inversión en pocos años.

La recomendación de Mil Outdoor es que el teleférico/góndola se ubique en la zona próxima al acceso al Parque Provincial del Aconcagua en Horcones. Si bien en la Alta Montaña hay otras ubicaciones donde se podría instalar (p.ej. Las Cuevas, Penitentes o Punta de Vacas), no sería la mejor opción dado que Horcones tiene buena accesibilidad y hay espacio en el valle para la estación de la base, así como para el estacionamiento de vehículos y colectivos. En caso de que las limitaciones constructivas debido a los límites del Parque Provincial no se pueden solventar, cabe explorar ubicarlo en la parte sur de la carretera.

La construcción de un teleférico o góndola para poder ascender hasta un mirador en altura requiere la realización de un estudio técnico y de viabilidad detallado. EMETUR deberá encomendar la redacción del proyecto a expertos en la materia que incluya lo siguiente:

- Explorar la orografía de la zona para ubicar el mirador y la estación superior.
- Evaluar la estabilidad de las montañas de la zona para la construcción de los elementos del teleférico y las góndolas, así como vías de servicio y evacuación.
- Identificar dónde ubicar la estación de base y los servicios complementarios.
- Desarrollar un estudio de viabilidad económica y financiera para el proyecto.
- Marcar los procedimientos para lanzar búsqueda de inversores y de operadores.
- Redactar el pliego de condiciones técnicas para la construcción del teleférico.
- Monitorizar proceso constructivo del teleférico.
- Preparar plan de marketing y comunicación.

Mil Outdoor puede asistir a EMETUR en la definición del concepto, la elaboración del modelo de negocio (incluyendo posicionamiento, viabilidad financiera y plan de marketing), la preparación de los requisitos técnicos para lanzar licitación / concesión de los servicios de teleférico/góndola en Alta Montaña, y la asistencia técnica en la fase de construcción.

7.3.5. Elaboración del resto de estrategias (usos del suelo, inversiones, capital humano y gobernanza)

El Plan de Desarrollo Turístico de la Alta Montaña tiene por objetivo realizar un diagnóstico de la situación del sector, definir la estrategia de desarrollo y definir una estrategia de comunicación.

De acuerdo con las recomendaciones de la UNWTO un Plan de Desarrollo Turístico debe tener por objetivo formular un marco de desarrollo a largo plazo para el turismo (10-20 años) con énfasis en políticas y estrategias, planificación, fortalecimiento institucional, legislación y regulación, desarrollo y diversificación de productos, márketing y promoción, infraestructura y superestructura turística, impacto económico del turismo y la inversión turística, el desarrollo de los recursos humanos y los impactos socioculturales y ambientales del turismo. Debe, además, incluir un plan de acción a corto plazo (tres años) para las acciones prioritarias para impulsar el desarrollo del turismo de forma sustentable en las áreas piloto identificadas.

A nivel metodológico, los contenidos del Plan se elaboran y estructuran en 3 fases:

Fase I:

- Visión y análisis de la situación actual.

Fase II:

- Formulación del Plan de Desarrollo Turístico definiendo estrategias para los siguientes ámbitos (listado a nivel ilustrativo):
 - Alojamiento;
 - Actividades turísticas;
 - Desarrollo de productos (objeto del presente entregable);
 - Zonificación del turismo;
 - Márketing y promoción (objeto del próximo entregable);
 - Marco institucional;
 - Estadísticas e investigación;
 - Legislación y regulación; y
 - Estándares de calidad de los servicios turísticos.

Fase III:

- Programa de implementación en el cual se priorizarán las acciones para cada ámbito e incluye un Plan de Acción que define las funciones y responsabilidades de los diversos interesados, cronogramas, presupuestos indicativos, directrices de monitoreo y criterios de éxito.

Mil Outdoor puede asistir a EMETUR en la elaboración de las estrategias de usos del suelo, inversiones, capital humano o gobernanza que no han sido objeto del Plan. Al mismo tiempo, Mil Outdoor puede brindar asistencia técnica a EMETUR en la implementación de las recomendaciones prioritarias del Plan de Desarrollo Turístico de Alta Montaña.

8. Fuentes de información

8.1. Trabajo de campo realizado

- **Mariano Hervás** – octubre 2016:
2 días visitando la zona.
- **Jesus Roca / Mariano Hervás** – mayo 2017
3 días visitando la zona y 4 días manteniendo entrevistas y realizando sesiones de trabajo con el equipo asignado al proyecto por parte de EMETUR y los agentes clave del destino (hoteleros, operadores de actividades, agencias de viajes, etc.).

8.2. Análisis de fuentes secundarias

- Obtención de información a nivel mundial respecto al Turismo de Montaña, y su influencia en el mercado turístico.
- Obtención de información de otros destinos benchmarking a partir de los cuales obtener mejores prácticas potencialmente aplicables a la Alta Montaña de Mendoza.
- Revisión de estudios sectoriales y de producto, con información útil para el análisis.

8.3. Bibliografía consultada para el proyecto

- Adventure Travel Trade Association & International Institute of Tourism Studies, 2016. *Adventure Trade Development Index 2016 Report*.
- Adventure Travel Trade Association, 2015. *Attracting and Serving the US Adventure Traveller*
- Adventure Travel Trade Association, 2017. *Adventure Travel Trends Snapshot 2017*
- Adventure Travel Trade Association, 2017. *Out in Front: Tracking Women's Leadership in Adventure Travel*
- EMETUR. *Análisis de las estadísticas y la evolución del ingreso de las temporadas Aconcagua*
- EMETUR. *FODA Socioeconómico*
- EMETUR. *Resumen sobre la Infraestructura Ferroviaria*
- EMETUR. *Proyecto de recuperación de la infraestructura ferroviaria del ramal a 12 entre Polvaredas y Las Cuevas Provincia de Mendoza, Argentina.*
- Pablo Lacoste. *El Ferrocarril Trasandino y el desarrollo de los Andes Centrales argentino-chilenos (1872-2013)*
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2007. *Guía práctica para gestionar los impactos sociales y medioambientales del turismo de montaña*
- Sara Burkhard, Nicole Kow and Lucy Fuggle, 2017. *Travel Trend Report 2017*
- UNWTO (United Nations World Tourism Organization), 2013 *Sustainable Tourism for Development Guidebook*.
- UNWTO (United Nations World Tourism Organization), 2014. *Global Report on Adventure Tourism*.

Anexo I. TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA DE SALUD Y WELLNESS

INDICE ANEXO I

1.	Definiciones	61
2.	¿Qué entendemos por industria del wellness?	64
2.1.	La economía del wellness	64
2.2.	La economía del turismo de wellness	67
3.	La industria del wellness en América Latina	70
3.1.	Valoraciones de MilOutdoor	72
4.	Principales clínicas y centros de wellness internacionales	73
4.1.	SHA Wellness Clinic, España	73
4.2.	Clínica de wellness Palace Merano, Italia	74
5.	Ejemplos de productos de wellness	77
6.	Wellness en el entorno construido	79
6.1.	El Wellness Building Standard	79

Esta sección analiza los datos de 2013 y 2014 para la industria del turismo de salud y wellness.

Fuentes:

- Los **informes** Global Wellness Tourism Economy 2013 y 2014 y 2017 encargados por The Global Spa and Wellness Summit LLC (GSWS), y preparados y publicados por SRI International;
- Encuesta anual de Wellness Tourism Worldwide (WTW) sobre las tendencias de la industria en los próximos años ("4WR WELLNESS: for Whom, Where and What?")
- Spafinder Wellness Report sobre las 10 principales tendencias para 2015;
- The Well Building Standard® v1.0. Informe publicado por el International Well Building Institute sobre la certificación de "edificios de wellness";
- Investigación adicional de fuentes especializadas en línea.

1. Definiciones

1.1.1. Aguas termales

Definición y tipos

Son aquellas que salen del suelo con más de 5 °C que la temperatura superficial. Su origen se encuentra en capas subterráneas de la Tierra que se encuentran a mayor temperatura y son abundantes en determinados componentes minerales.

Se usan de manera terapéutica con diferentes tratamientos que se expondrán a continuación.

Las aguas termales se clasifican en 5 tipos según sus temperaturas:

- Aguas frías (menos de 20 °C)
- Aguas hipotermas (20-35 °C)
- Aguas mesotermas (35-45 °C)
- Aguas hipertermas (45-100 °C)
- Aguas supertermas (100-150 °C)

Por otra parte, si nos centramos en su composición, puede hablarse de aguas sulfuradas (con un elevado índice de azufre), aguas cloruradas (que incluyen cloro) y aguas ferruginosas (contienen hierro).

Características y Propiedades

Principalmente, las aguas termales se ubican en la zona de fallas geológicas. Por estas fallas calan las aguas subterráneas que, al obtener mayor profundidad, se calientan. Posteriormente, regresan a zonas superficiales más calientes o, incluso, a modo de vapor.

Sus altas temperaturas producen en nuestros cuerpos oxigenación, mientras que los tejidos mejoran su nutrición, se estimulan las secciones del sistema digestivo y aumenta el metabolismo del cuerpo.

Aguas termales en Argentina

En Argentina, los centros termales se encuentran en:

- Termas de San Clemente del Tuyú, en la Provincia de Buenos Aires.
- Termas de Carhué Lago Epecuén , en la Provincia de Buenos Aires.
- Termas de Balde, en la Provincia de San Luis.
- Termas de Reyes, en la Provincia de Jujuy.
- Termas de Caimancito, en la Provincia de Jujuy.
- Termas de Calilegua, en la Provincia de Jujuy.
- Termas de Río Hondo, en la provincia de Santiago del Estero.
- Termas de Copahue, en la provincia del Neuquén.
- **Cacheuta, Luján de Cuyo, en la provincia de Mendoza.**
- **Termas de Cajón Grande, en la provincia de Mendoza.**
- **Termas de Azufre, en la provincia de Mendoza.**
- **Termas del Sosneado, en la provincia de Mendoza.**
- Termas de Quicho en Zerrizuela, Córdoba.
- Termas de Entre Ríos, trece complejos termales en la provincia de Entre Ríos.
- Termas de Fiambalá, Fiambalá, provincia de Catamarca.
- Termas de la Selva, en Oberá, provincia de Misiones.
- Termas de Rosario de la Frontera, en la provincia de Salta.
- Parque acuático termal, Monte Caseros, provincia de Corrientes.
- Termas de La Laja (Departamento Albardón), en la provincia de San Juan.
- Termas de Talacasto (Departamento Ullum), en la provincia de San Juan.
- Termas de Pismanta (Departamento Iglesia), en la provincia de San Juan.
- Termas de Santa Teresita, en el departamento Arauco, provincia de La Rioja.
- Complejo termal "La Termal", en Presidencia Roque Sáenz Peña, Provincia del Chaco.

1.1.2. Turismo termal

Definición y tipos

El turismo termal se basa en el cuidado de la salud y del cuerpo y se sitúa principalmente en centros de spa.

Entre sus principales tipos encontramos:

Tratamiento de spa

Es un sistema de tratamiento en el que se aplican elementos naturales de tratamiento como aguas minerales, suelos, aguas minerales marinas, terrestres y marinas junto con otros tratamientos climáticos.

Balneoterapia

Los elementos de tratamiento natural como las aguas termominerales, los peloides y los gases se utilizan para el tratamiento mediante métodos de baño, bebida e inhalación.

Aplicaciones de inhalación

Son aplicaciones de inhalación con gotas de agua termominerales

Climatoterapia

La temperatura del aire, la humedad, la intensidad e intensidad del viento, la radiación solar y factores climáticos similares se aplican en un estilo de curado sistemático y dosificado.

Talasoterapia

Es un sistema de tratamiento aplicado en modo de curado de clima de agua de mar y elementos bajo supervisión médica con fines protectores y terapéuticos y / o de curado.

Hidroterapia

También se define como un programa de tratamiento de piscinas diseñado para mejorar y mejorar las funciones relacionadas con el sistema articular, que se lleva a cabo en piscinas especialmente diseñadas para cada individuo y adecuadas para el propósito.

Fisioterapia y rehabilitación

Electroterapia utilizada en el tratamiento de spa, tratamientos de ejercicio, masajes y otros métodos.

Tratamiento médico

Es un método de tratamiento farmacológico aplicado de forma local o sistemática al paciente durante el tratamiento de aguas termales.

Beneficios

Sus principales beneficios son:

- Mejorar la oxigenación de los tejidos.
- Relajar los músculos.
- Efectos antiinflamatorios.
- Mejorar el estado de nuestra piel.
- Baños termales especialmente recomendables si se padece de reumatismo, afecciones del sistema respiratorio, etc.
- Estimulan las defensas.
- Ayudan a combatir el estrés.
- Reactivan el metabolismo.

2. ¿Qué entendemos por industria del wellness?

La palabra *wellness* entró en el léxico habitual en la década de 1970 y ha crecido en popularidad en los últimos 10-15 años. En el uso popular, el término puede aplicarse a cualquier cosa que haga sentirse bien o que sea *saludable*. El concepto moderno de la palabra está arraigado en las tradiciones occidentales (EE. UU. y Europa) y puede no ser tan bien entendido en otras partes del mundo. Sin embargo, los principios básicos del wellness se pueden encontrar en las antiguas civilizaciones de Asia, Grecia y Roma.

De acuerdo con la definición de "Salud" de la Organización Mundial de la Salud, el wellness se define como un "estado de completo wellness físico, mental y social", que va más allá de la mera ausencia de enfermedades y enfatiza el mantenimiento proactivo y mejora de la salud y el wellness.

2.1. La economía del wellness

La industria del wellness abarca desde spa, alimentos y nutrición, medicina complementaria y alternativa, a envejecimiento activo y acondicionamiento físico, al wellness en el lugar de trabajo, y al turismo médico y de wellness. Con respecto al turismo, el turismo de spa y wellness a menudo se considera sinónimo, y lo mismo puede decirse del turismo médico y de salud. Sin embargo, los cuatro tienen significados únicos y diferentes y se manifiestan de diversas maneras en todo el mundo.

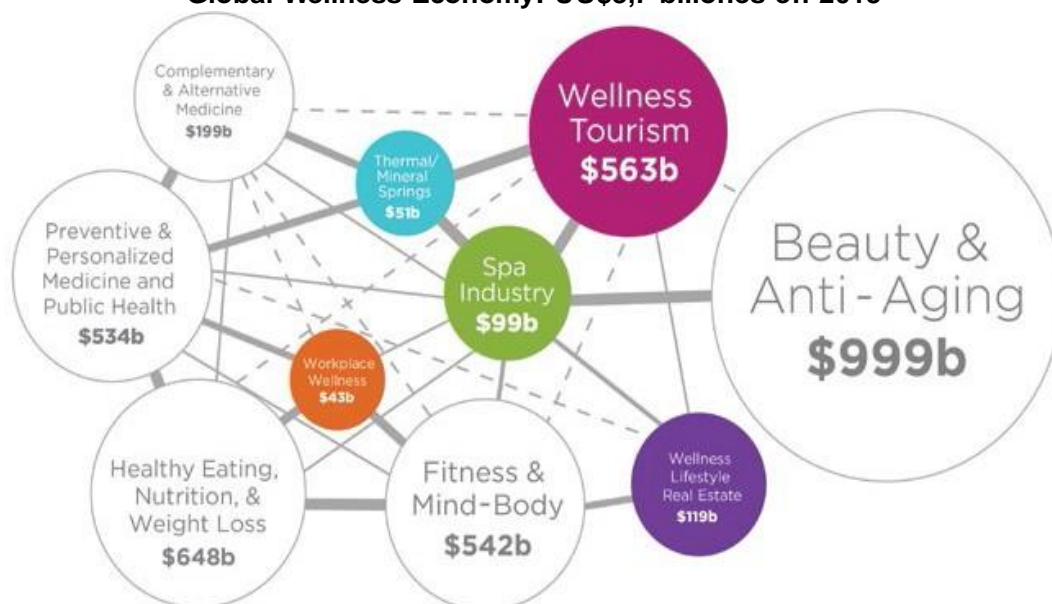
Concepto Clave

La industria del wellness comprende la industria del Spa, el turismo de wellness y manantiales termales o minerales.

La industria del wellness comprende tres negocios principales: la industria del spa, el turismo de wellness y los manantiales termales / minerales.

El tamaño de la economía global de wellness se estimó en US \$ 3,7 billones en 2015. Esta estadística comprende el turismo de wellness (US \$ 563 mil millones), la industria del spa (US \$ 99 mil millones) y las fuentes termales o minerales (US \$ 51 mil millones), como se ilustra en el gráfico a continuación.

Gráfico 1. The Global Wellness Economy
Global Wellness Economy: US\$3,7 billones en 2015



Fuente: Global Spa & Wellness Economy Monitor 2017 – GSW & SRI International

Los consumidores interesados en el turismo de wellness integran hábitos y actividades saludables en sus estilos de vida y sus viajes.

A medida que más y más personas prestan atención a su salud, cada vez más desean mantener sus hábitos saludables cuando viajan. Un segmento cada vez mayor de viajeros incluso realiza viajes específicamente enfocados en mantener y mejorar su salud y wellness personal. Esto está impulsando el crecimiento del turismo de wellness.

Los aspectos insalubres de los viajes reflejan una tendencia más amplia: las personas no se sienten bien, y cada vez menos. Las poblaciones envejecidas, un aumento alarmante de las enfermedades crónicas y los estilos de vida poco saludables, los sistemas médicos fallidos con costes crecientes y el estrés asociado con el estilo de vida moderno están impulsando una creciente crisis de salud mundial.

Si bien estos desafíos ya se han generalizado en el mundo desarrollado, también están aumentando rápidamente en los países en desarrollo a medida que las personas se vuelven más ricas, urbanizadas y sedentarias, y adoptan cada vez más estilos de vida y productos occidentales. Muchos consumidores están buscando ahora mejores maneras de cuidarse a sí mismos, haciendo cambios de estilo de vida de manera activa y asumiendo una mayor responsabilidad para mantener una buena salud.

Los consumidores que han integrado el wellness en sus estilos de vida están reflejando también estos intereses cuando viajan. Mientras que algunos viajeros centrados en viajes de wellness realizan un viaje completamente para fines de wellness personal (turismo de wellness como propósito principal), otros participan en actividades relacionadas con el wellness como parte de un viaje (turismo de wellness como propósito secundario). Ambos segmentos representan oportunidades únicas e importantes para empresas, destinos turísticos, regiones y países que desean atraer a este segmento de clientes de alto rendimiento.

Gráfico 2. La importancia del Bienestar



Fuente: *The Global Wellness Tourism Economy 2013 – GSWS & SRI International*

El turismo de wellness representa la intersección de una poderosa tendencia de estilo de vida y una industria mundial en crecimiento

El ascenso de la clase media global -y la necesidad humana contemporánea de descansar, eliminar el estrés y experimentar otros lugares y culturas- continúa alimentando una industria cuyo crecimiento mundial ha superado al de las industrias más importantes, como la manufactura, los servicios financieros y *retail*.

Al mismo tiempo, las tendencias mundiales demográficas, de estilo de vida y de salud están llamando la atención sobre cómo el wellness puede mejorar la vida, mejorar los resultados financieros de las empresas y reducir los costes de atención médica en la sociedad.

Como resultado, el turismo de wellness se posiciona en una intersección rentable entre la creciente industria del wellness y la enorme economía turística mundial.

El turismo de wellness es diferente que el turismo médico, y además es mayor.

La medicina convencional está comenzando a adoptar enfoques preventivos y alternativos para la atención. La superposición entre el turismo de wellness y el turismo médico se produce en torno a actividades como la talasoterapia, los baños termales, centros de salud, sanatorios, spas médicos, pruebas de ADN y controles ejecutivos, actividades que pueden ser tanto preventivas como curativas.

A medida que la industria médica convencional recurre cada vez más a enfoques preventivos, alternativos y tradicionales para brindar una atención más efectiva y mejorar los costes - y mientras crece la base de pruebas científicas para terapias alternativas y orientadas al wellness -, las líneas de separación entre el turismo médico y el turismo de wellness se difuminarán en algunos momentos.

2.2. La economía del turismo de wellness

Siguiendo las convenciones internacionales para medir el turismo, el estudio *SRI (Sustainable and Responsible Investment)* midió el turismo de wellness sumando los gastos de las personas que se definieron como turistas de wellness, en lugar de agregar actividades de "negocios de la industria del turismo de wellness".

El gasto en turismo de wellness puede o no tener lugar en negocios o actividades que se asocian típicamente con el wellness. Por ejemplo, el alojamiento utilizado por un viajero de wellness podría ser un spa de destino o un hotel / resort tradicional. Otras categorías de gastos de turismo de wellness (alimentos y bebidas, compras, etc.) pueden variar desde "genéricos" hasta "específicos de wellness".

Todos estos tipos de gastos son parte de la economía del turismo de wellness siempre que sean realizados por un viajero cuyo propósito de viaje primario o secundario es buscar el wellness.

La Economía del Turismo de Wellness se estima que ha crecido un +14% entre 2013 y 2015

La industria del wellness se mide al estimar el gasto realizado por los viajeros de wellness primario y secundario, incluidos los gastos en alojamiento, alimentos y bebidas, actividades y excursiones, compras y transporte dentro del país. Las estimaciones incluyen el gasto de turistas de wellness tanto nacionales como internacionales.

Algunos datos relevantes:

- La industria turística del wellness se estima que será de US \$ 563,2 mil millones en 2015 – un 14% más que en 2013.
- Comprende un 14% de todos los gastos turísticos nacionales e internacionales en 2013.
- Los gastos totales representaron US \$691 millones de viajes en 211 países;
- El gasto total en turismo de wellness generó 14.5 millones de empleos directos y un impacto económico total de US \$ 1,5 billones para la economía mundial.

Concepto Clave

La industria turística del wellness tuvo un volumen de US \$ 563,2 mil millones en 2015 – un 14% más que en 2013.

Los gastos totales representaron US \$ 691 millones de viajes en 211 países.

El gasto total en turismo de wellness generó 14.5 millones de empleos directos y un impacto económico total de US \$ 1.5 billones para la economía mundial.

Los turistas de wellness son de "alta rentabilidad", puesto que gastan un 110% más que el turista promedio.

Se prevee que el turismo de wellness crezca un 9.1% anual hasta 2017, una tasa de crecimiento que es más del doble que el turismo mundial en general.

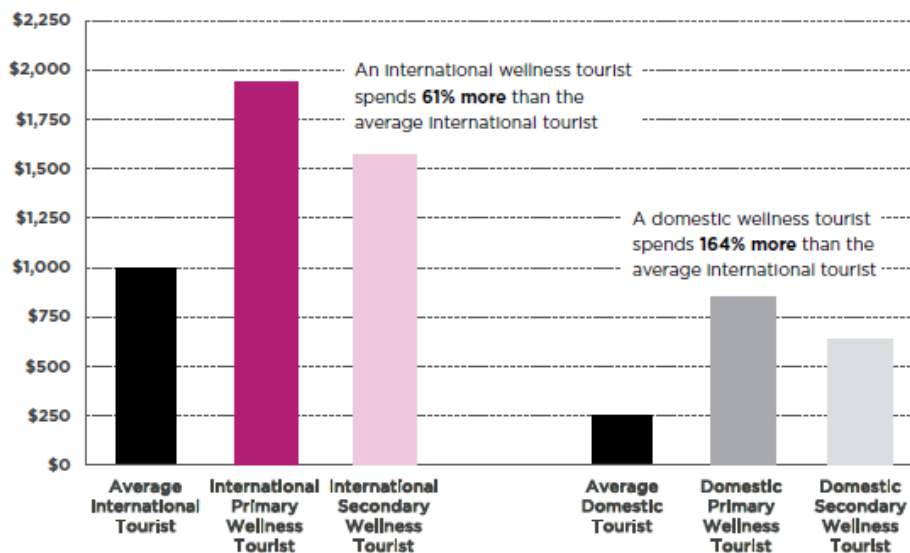
Gráfico 3. Gasto en turismo relativo al wellness (2015)



Fuente: Global Spa & Wellness Economy Monitor 2017 – GSWS & SRI International

Los turistas de wellness son de "alta rentabilidad", puesto que gastan +110% más que el turista promedio

Gráfico 4. Gasto turístico en wellness en 2015

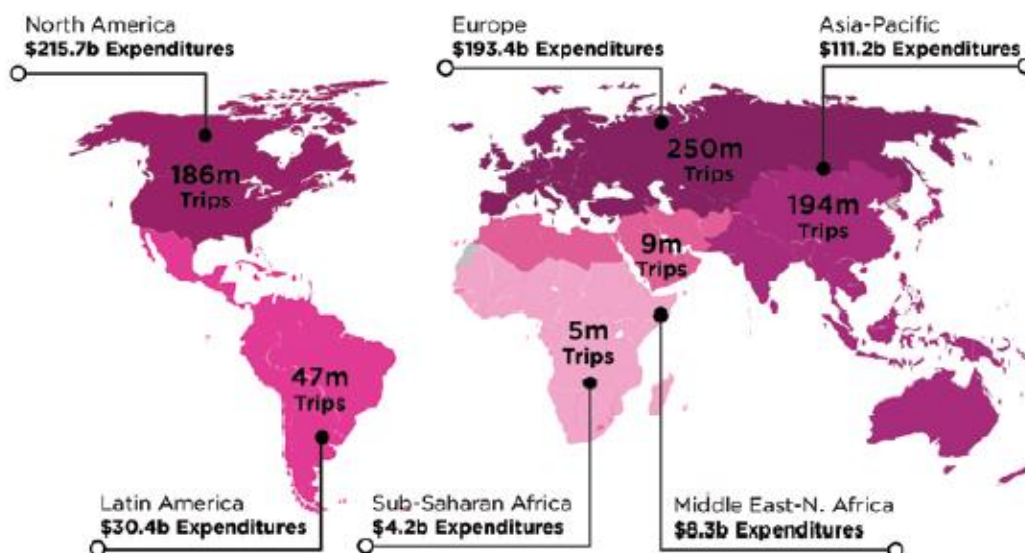


Fuente: Global Spa & Wellness Economy Monitor 2017 – GSWS & SRI International

Europa es la mayor región de turismo de wellness en número de viajes, y América del Norte en gastos totales.

Gráfico 5. Gasto en viajes de wellness (2015)

Number of wellness tourism trips and expenditures (Inbound and domestic)



Fuente: Global Spa & Wellness Economy Monitor 2017 – GSWS & SRI International

Datos relevantes:

- Los cinco países principales (Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia y Austria) representaron más de la mitad del mercado (59% de los gastos);
- En número de viajes, China e India se han movido recientemente entre los cinco primeros;
- Quince países representan el 75-85% de los viajes internacionales de wellness salientes, liderados por Europa, América del Norte y países asiáticos más ricos / desarrollados.
- La proyección actual define que el turismo de wellness crecerá un 9.1% anual hasta el 2017 hasta US \$ 678.5 billones

El Global Spa & Wellness Economy Monitor es optimista sobre el futuro del sector, ya que las tendencias y los *drivers* futuros aseguran un mercado en crecimiento en todo el mundo.

- Se prevé que el turismo de wellness crezca un 9.1% anual hasta 2017, una tasa de crecimiento que es más del doble que el turismo mundial en general.
- La economía del turismo de wellness crecerá hasta US \$ 678.5 billones en 2017.

3. La industria del wellness en América Latina

Dentro de la industria del wellness, América Latina presenta un crecimiento constante del mercado del Spa, hecho que refleja las tendencias de viaje en la región.

En México, el mercado de país más grande, hay un aumento en el interés del consumidor en todos los productos relacionados con la salud y el wellness, desde comida orgánica hasta gimnasios y spa.

Los mercados sudamericanos tienen la tradición de ofrecer los tratamientos de belleza en pequeños salones de barrio y clínicas de estética. Pese a que muchos consumidores no consideran estos establecimientos como spa, algunas empresas están añadiendo tratamientos corporales a su oferta, difuminando la distinción entre salones / clínicas de estética y spa.

Aumento del turismo local y regional debido a factores externos

El término spa en Sudamérica se asocia normalmente a estancias en un spa centrándose en la pérdida de peso, la comida saludable y la actividad física. Por ello, debido a la recesión económica y a la depreciación de la moneda en diferentes países productores de petróleo como Brasil, Colombia o Venezuela, sus mercados de wellness centrados en el spa experimentaron un cierto retroceso.

Por otra parte, el turismo de wellness en América Latina se centra en dos segmentos: los turistas que buscan descanso y relajación en resorts y aquellos que combinan wellness con experiencias en la naturaleza, aventuras y vacaciones activas.

Debido a la depreciación monetaria, consumidores sudamericanos cambiaron sus viajes turísticos internacionales por turismo de wellness en su país o dentro de algún país sudamericano. Este motivo también ha favorecido el crecimiento en Sudamérica del turismo de wellness.

Al mismo tiempo, los abundantes recursos de agua termal en esta región están recibiendo mayor atención por parte de los gobiernos como una oportunidad para el desarrollo turístico de la industria del wellness a nivel doméstico e internacional.

En el caso de Sudamérica, la mayor parte de las instalaciones termales son establecimientos tradicionales como balnearios o baños termales y muy pocos ofrecen servicios de wellness complementarios. Estas instalaciones son realmente populares entre los turistas locales y regionales, pero sus estándares de calidad no alcanzan un nivel internacional.

Además, nuevos resorts termales de clase mundial se han abierto recientemente, o están todavía en desarrollo, en países como Brasil, Uruguay y Costa Rica.

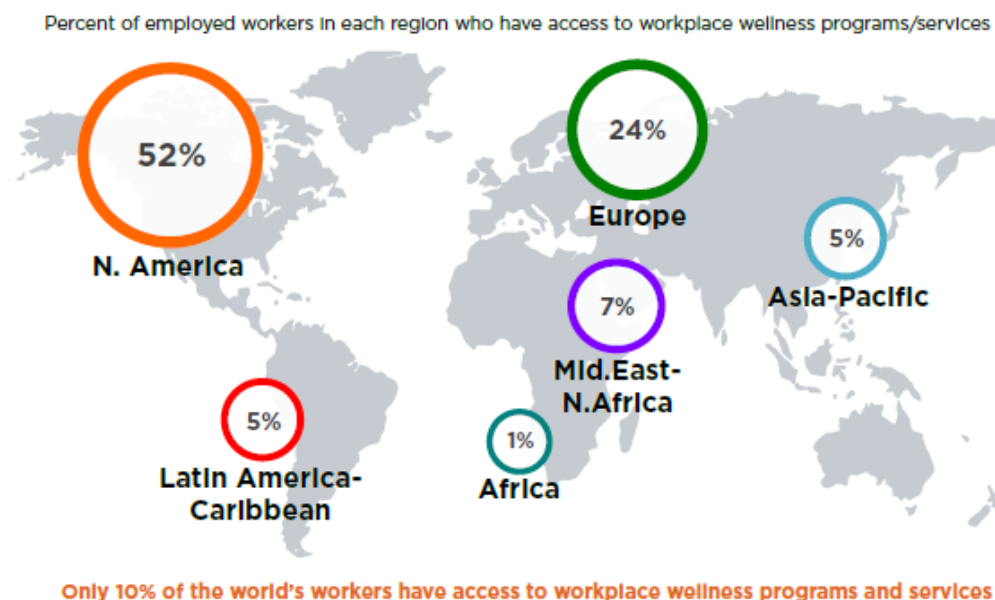
Oportunidades de desarrollo debido a recursos y particularidades de la región

Debido a las características naturales de las regiones sudamericanas (biodiversidad, playas, montañas, recursos termales) y a historia y cultura de estos países, existen numerosas oportunidades de diferenciación en las destinaciones de América Latina. Los factores que deben contribuir al crecimiento del turismo de wellness en esta región son la expansión de los consumidores de clase media, su creciente concienciación en los temas de salud y wellness y su propensión a los viajes regionales.

El nivel de wellness en el lugar de trabajo es aún muy bajo en comparación con otras regiones del mundo (ver gráfico 6) con, aproximadamente, un 5% de los trabajadores concentrados en este sector. Mientras las enfermedades crónicas asociadas con estilos de vida sedentarios, estrés y comida poco saludable están incrementando su afectación en varios países sudamericanos, la importancia de difundir el sector del wellness entre los trabajadores es un concepto todavía relativamente nuevo en la región.

Al mismo tiempo, el wellness para los trabajadores de todos los sectores tiene que ir también orientado a las esferas de condiciones laborales y prácticas laborales justas.

Gráfico 6. Wellness en el lugar de trabajo (2015)



Fuente: Global Spa & Wellness Economy Monitor 2017 – GSWS & SRI International

Ferías

TERMATALIA es la única feria especializada a nivel mundial que representa una conexión termal entre América Latina y Europa, con profesionales de más de 25 países.

Esta feria internacional promueve el intercambio de experiencias entre distintos continentes para impulsar el mercado estratégico del Turismo Termal y de Bienestar analizando el mercado desde un punto de vista empresarial, institucional y social.

Es un ejemplo de colaboración público-privada que tiene como objetivo fomentar la cultura del agua y el Turismo de Salud.

En estos años anteriores la feria se ha celebrado en España, Perú, Argentina y México. Durante este año 2018 se celebrará la 18ª edición de esta feria en Brasil, en Foz do Iguaçu, un destino sostenible y basado en el agua, del 18 al 22 de septiembre.

3.1. Valoraciones de MiOutdoor

A partir de nuestro análisis sobre la situación actual de la industria del wellness y el pronóstico para los próximos años, podemos destacar una serie de datos significativos.

- El wellness va más allá de la relajación y es un elemento clave del estilo de vida
- El turismo de wellness es más que turismo de spa e incluye cocina saludable, programas de envejecimiento activo o longevidad, aprendizaje, aventura, iluminación espiritual, crecimiento personal y la capacidad de mejorar vidas.
- Se prevé que el turismo de wellness se perciba que contribuye al wellness a largo plazo y la calidad de vida
- El turismo de wellness está liderando tendencias demográficas y de estilo de vida que está situando la salud proactiva, la atención plena y la prevención en el centro de la toma de decisiones del consumidor.
- Los turistas de wellness generalmente gastan más que el turista promedio
- Los turistas de wellness generalmente son de "alta rentabilidad", gastando un 130% más que el turista promedio. El turismo doméstico de wellness representa una gran oportunidad que puede aprovecharse para atraer turistas internacionales que gastan más que la media.

Los viajeros buscan cada vez más experiencias auténticas

La mayoría de los viajes de wellness fueron realizados por viajeros domésticos que otorgan al turismo de wellness una importancia secundaria (aquellos para quienes el wellness no es la motivación principal). Las ofertas centradas en experiencias locales son un diferenciador clave para atraer a los viajeros que buscan experiencias auténticas basadas en un lugar específico.

- Existe un potencial significativo en la selección de segmentos diferenciados en crecimiento
- Existen modelos comerciales nuevos y variados que surgen para satisfacer las necesidades de wellness de los viajeros y esta tendencia continuará, lo que respaldará el desarrollo del turismo de wellness en regiones que todavía no promueven el turismo de wellness.

4. Principales clínicas y centros de wellness internacionales

Las secciones anteriores se centran en la industria del wellness a nivel global y regional, y también describen las tendencias y pronósticos actuales que existen dentro de la industria. La industria del wellness incluye una serie de clínicas y centros turísticos que han establecido una reputación internacional por la calidad de sus instalaciones y servicios.

4.1. SHA Wellness Clinic, España

SHA Wellness Clinic es un complejo de lujo con vistas a la Costa Blanca en Alicante, España. Ofrece suites modernas y contemporáneas, una gran piscina interior y exterior, una pista de pádel y una amplia gama de tratamientos e instalaciones. El SHA cuenta con 90 salas de tratamiento, que se especializan en antienvjecimiento, pérdida de peso y tratamientos de detoxificación y belleza. Combina métodos de relajación occidentales y orientales. El restaurante SHAMADI del hotel ofrece menús de salud basados en la dieta macrobiótica y organiza clases de cocina. Hay una terraza con vistas a la bahía de Altea y un piano bar. El edificio SHA es la creación del prestigioso arquitecto uruguayo Carlos Gilardi y la galardonada diseñadora europea, Elvira Blanco Montenegro. En las cercanías, también hay varios campos de golf y 4 puertos deportivos.

Concepto Clave

Entre los principales líderes globales en wellness encontramos SHA y Palace Merano, en España e Italia respectivamente.

Otras clínicas globales son:

- Canyon Ranch – en EEUU
- Champneys – en UK
- Lanserhof Tegernsee – en Alemania
- Hotel ADLER Balance – en Italia
- Buchinger Clinic Marbella – en España

Alojamiento en el Hotel

SHA cuenta con 93 suites, cuyos tamaños van desde 70m² a 320m². La Suite Deluxe (70m²) es ideal para viajeros individuales con ascensos de categoría opcionales a una vista al mar o jacuzzi en la terraza. También hay Suites Superiores (100 m²) y Grand Suites (120 m²) con amplios balcones y hamacas.

Área de salud y wellness

El área de Wellness está construida sobre más de 4.000 m² y está dividida en diferentes plantas, donde hay un circuito de hidroterapia completo con dos piscinas cubiertas, 41 salas de tratamiento, una suite de tratamiento para parejas, salas de consulta y médicas, y amplias salas de espera y áreas de relajación. Los huéspedes también pueden disfrutar de masajes y tratamientos al aire libre en un entorno único de palapas privadas (un refugio tradicional mexicano con techo de hojas de palmera o ramas) ubicado cerca de la piscina.

Instalaciones del complejo SHA Wellness Clinic



Piscina principal del complejo SHA Wellness Clinic



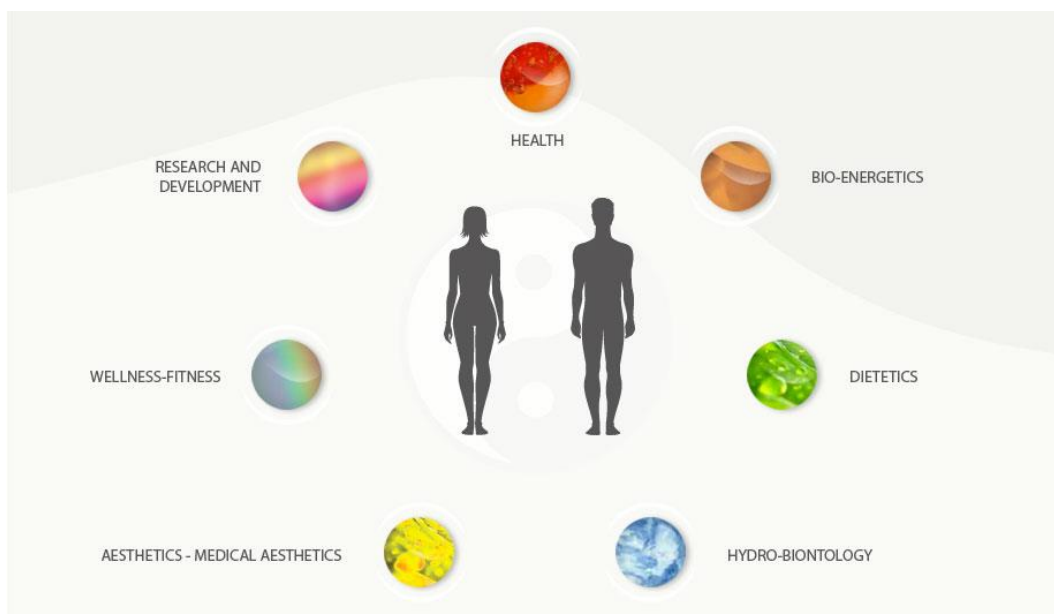
4.2. Clínica de wellness Palace Merano, Italia

Situado en la región italiana de Tirol del Sur, el hotel Palace Merano se encuentra a las afueras de Merano. Céntricamente ubicado, el hotel cuenta con 100 habitaciones, 29 de las cuales son suites y junior suites. Las instalaciones incluyen salas de convenciones y reuniones, restaurantes gourmet, veladas, comedores, salones y estacionamiento privado.

El *Espace Henri Chenot* en The Merano Palace Hotel fue fundado por Henri Chenot, uno de los principales expertos en salud del mundo cuyo sistema de "biontología" se basa en

la medicina occidental, china y ayurvédica. El *Espace* es famoso por sus instalaciones de primer nivel y sus programas intensivos, que consisten en mejorar el cuerpo y la mente con un equipo de médicos, nutricionistas, terapeutas de belleza y masajistas. Todo se analiza (desde la dieta hasta el ejercicio y el sueño), que ofrece programas de detoxificación, regeneración, pérdida de peso y tratamientos de belleza.

Gráfico 7. Sistema de la biontología



Fuente: Henri Chenot

Además, cualquier huésped que juegue a golf en el hotel recibe privilegios especiales en los clubes de golf Passiria-Merano y Lana-Merano. Otros servicios de ocio incluyen piscinas cubiertas y al aire libre, piscinas de agua termal, saunas, hidromasaje, gimnasio y salón de peluquería.

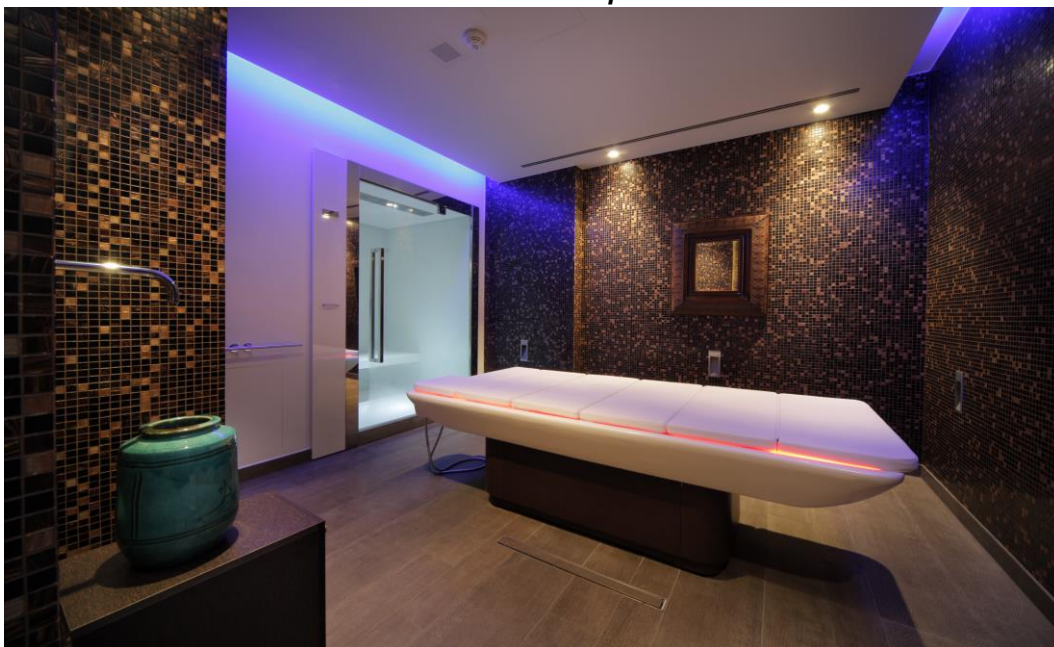
Alojamiento en el Hotel

El alojamiento en Palace Merano consta de 100 habitaciones, de las cuales 29 son suites y suites junior, que van desde 22m² hasta 60m². Los tipos de habitaciones se dividen en habitaciones individuales y dobles; suites junior y junior panorama suites; suites palacio, panorama y castillo; y las suites imperiales *Sissi*, ubicadas en la 4^a planta, con 1 o 2 dormitorios, un comedor y una sala de estar independiente.

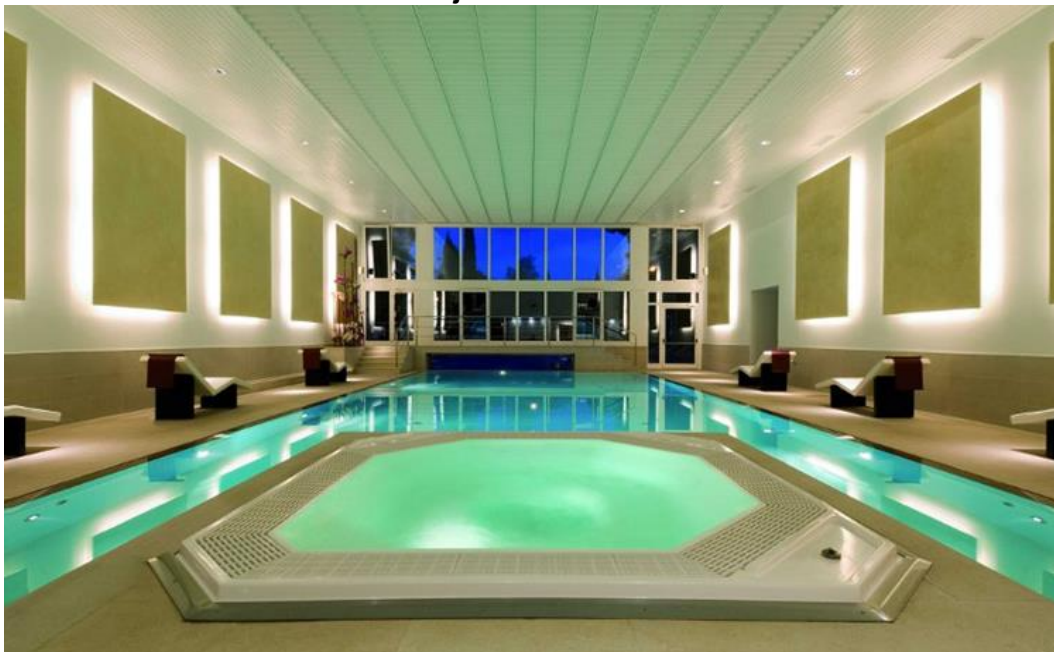
Área de salud y wellness - Espace Henri Chenot

A su llegada, los huéspedes se someten a diversas pruebas de sangre y orina. Se miden los niveles de toxinas en el cuerpo, se analiza la estructura física y la densidad ósea, y un control bioenergético determina el flujo de energía alrededor del cuerpo. Después de esto, se prescribe un programa de tratamiento personalizado (que va desde la detoxificación hasta la pérdida de peso y la regeneración).

Instalaciones interiores del *Espace Henri Chenot*



Sala de relajación en *Palace Merano*



5. Ejemplos de productos de wellness

Los productos ofrecidos en clínicas de salud y wellness son variados, y cada centro desarrolla sus propios tratamientos específicos.

5.1.1. Programas generales

Para los residentes que no se someten a tratamientos específicos, pero desean aprender hábitos de vida saludables o conocer la gama de productos ofrecidos en la clínica, se ofrecen paquetes generales por días, como el programa *SHA Discovery* (1,100 euros), un programa de 4 días llamado "Programa de salud para aquellos que quieren saber más acerca de sí mismos, y los hábitos más saludables para sus cuerpos, relajándose y recuperándose del estrés".

El programa *SHA Discovery* incluye un examen médico general; consulta con un experto en nutrición y terapia natural; Clase introductoria de evaluación y asesoramiento con un entrenador personal; sesión de tratamiento terapéutico adaptada a las necesidades individuales (masaje relajante, masaje anticelulítico, masaje de drenaje linfático); 1 sesión de terapia acuática; sesión de tratamiento de medicina tradicional china; sesión personalizada de tratamiento facial; Actividades de la academia: charlas, yoga, tai chi, paseos, clase de cocina saludable; Acceso al circuito de hidroterapia, (sauna, baños romanos, baños turcos, piscinas de hidroterapia, etc.)

Concepto Clave

Los tipos de servicios y programas ofrecidos en las clínicas de wellness incluyen:

- Programas diurnos no específicos;
- Estrés, antitabaco y sueño;
- Detoxicación y pérdida de peso;
- Tratamientos estéticos;
- Terapias alternativas;
- Entrenamiento físico y estado físico;
- Nutrición y dietas.

Los precios pueden oscilar entre 200 euros para un programa diurno para no residentes hasta más de 3.000 euros para un programa residencial de larga duración.

5.1.2. Programas diurnos

Algunas de estas clínicas y centros ofrecen programas diurnos para no residentes. Por ejemplo, los programas diurnos de *SHA Wellness Clinic* se ofrecen a precios de alrededor de 280 euros y 550 euros e incluyen:

Programas mixtos de medio día;

- Días de renovación;
- Días de invitación a una vida saludable;
- Días de belleza;
- Días de parejas.

Por ejemplo, el programa del Día de las parejas (395 euros) incluye tratamiento terapéutico (Shiatsu, masaje tailandés, masaje relajante); Sesión spa (sauna, baños romanos, baños turcos, piscinas de hidroterapia); sesión de oxígeno puro; cena romántica de degustación macrobiótica y un cóctel natural.

5.1.3. Detoxificación, pérdida de peso y programas de regeneración

La detoxificación y la pérdida de peso son algunos de los programas de wellness más exitosos. Estos se ofrecen generalmente en varios paquetes de un día a un precio de alrededor de 2.000 euros - 3.500 euros. El estrés, el tabaco, el sueño y la rehabilitación / rejuvenecimiento, así como los programas estéticos, también se ofrecen a precios similares.

Como ejemplo, el *Espace Henri Chenot* en el Palacio Merano ofrece un programa de regeneración anti-edad durante 6 días de tratamientos que incluyen una dieta desintoxicante o adelgazante; evaluación del nivel de toxemia; control bioenergético; evaluación de la composición corporal; examen dietético; plan de dieta en la etapa posterior al tratamiento; 4 tratamientos de resonancia celular con control de energía; 6 masajes tendinosos; tratamientos hidroenergéticos; programas de acondicionamiento físico y ejercicio físico grupal.

5.1.4. Programas Estéticos

Este tipo de programas van un paso más allá de los tratamientos de belleza y las terapias alternativas. Hay una amplia y variada oferta que incluye:

- Programas de rejuvenecimiento para cuello, antebrazo, glúteos, abdomen y manos;
- Reafirmación y levantamiento;
- Reducción de volumen, tratamientos de celulitis, etc.;
- Evaluación de la energía corporal y exploración de la composición corporal;
- Tratamientos energizantes;
- Terapias de colon e hidroterapia;
- Osteopatía;
- Terapias de oxígeno y ozono;
- Análisis biológico;
- Hidroaromaterapia.

5.1.5. Actividades físicas privadas con entrenamiento personal

Las clínicas de wellness se enfocan en la salud y el wellness de los clientes y, por lo tanto, es común ofrecer actividades de entrenamiento privadas y personalizadas, como:

- Gimnasia individual;
- Entrenamiento individual de pilates y clases de yoga;
- Entrenamiento con placa de potencia.

5.1.6. Nutrición y dietas

La mayoría de las clínicas promueven la importancia de la dieta en la salud y ofrecen opciones de alimentación saludable, filosofías alimenticias especiales o menús personalizados para clientes individuales.

Por ejemplo, uno de los pilares principales de la SHA Wellness Clinic es la dieta macrobiótica. Según esta dieta, las comidas se elaboran para equilibrar el consumo de las proporciones recomendadas de granos integrales, vegetales de temporada, legumbres, condimentos, frutas, nueces, semillas y dulces - a la vez que excluyen productos lácteos, cafeína, alcohol, carne y azúcar refinado- para promover el wellness del cuerpo y la naturaleza de autocuración. Las dietas dependen de los objetivos personales de los

clientes, y están diseñadas para ajustarse a los requisitos individuales, que se establecen en las consultas de salud y macrobiótica llevadas a cabo al llegar.

La clínica ofrece 3 menús: pérdida de peso y desintoxicación intensiva (Kushi, 500-800 calorías), basado en la pérdida de peso (Bio light, 1.000-1.200 calorías) y gastronómico normal (SHA, 1.400-1.800 calorías). La comida está bien presentada, el servicio es eficiente, y el ambiente es tranquilo mientras el cliente puede disfrutar de hermosas vistas.

Otro buen ejemplo es la *Biontología* creada por Henri Chenot en la Clínica Palace Merano. El término se utiliza para ilustrar un concepto de salud, vinculado a la evolución progresiva a lo largo del tiempo de la idea del envejecimiento. Lo que Henri Chenot se compromete a redescubrir mediante la *Biontología* es el equilibrio entre la mente, el inconsciente y el cuerpo físico. La *Biontología* es, por lo tanto, una ciencia que ayuda a las personas a mantenerse jóvenes el mayor tiempo posible y a envejecer de la mejor manera, a la vez que promueven el mantenimiento de un cuerpo y una mente saludables.

El método de Chenot encuentra un pilar fundamental en la dieta y la creencia china de que la mayoría de los problemas provienen de una mala digestión. Aunque la pérdida de peso puede ocurrir como un efecto secundario de someterse a la cura, el principal beneficio es la desintoxicación y el descanso de los órganos, para mejorar el wellness y lograr el equilibrio buscado. Los menús de desintoxicación incluyen alimentos naturales, a base de vegetales e hipoalergénicos diseñados para reequilibrar el cuerpo.

6. Wellness en el entorno construido

'Bienestar en el entorno construido' es un movimiento que está creciendo y se establecen como un conjunto de principios que se convertirá en una parte cada vez más importante de la industria del wellness.

6.1. El Wellness Building Standard

Están apareciendo nuevas técnicas para mejorar la salud y el wellness como consecuencia de una creciente preocupación por el wellness de los seres humanos, pero esta preocupación se ha reflejado muy poco en la evolución de los estándares de construcción.

- El *WELL Building Standard*® se centra en la interacción de los humanos y el entorno construido
- El *WELL Building Standard*® ha aparecido como un compromiso con la construcción ecológica, no solo mejor para el planeta, sino también para las personas. Está disponible para su uso en nuevas construcciones y renovaciones importantes en los sectores de mercado comercial, residencial, multifamiliar e institucional.

Esta sección resume y proporciona una introducción a este sistema, las estrategias generales y los pasos de certificación y cumplimiento para cumplir con el estándar WELL.

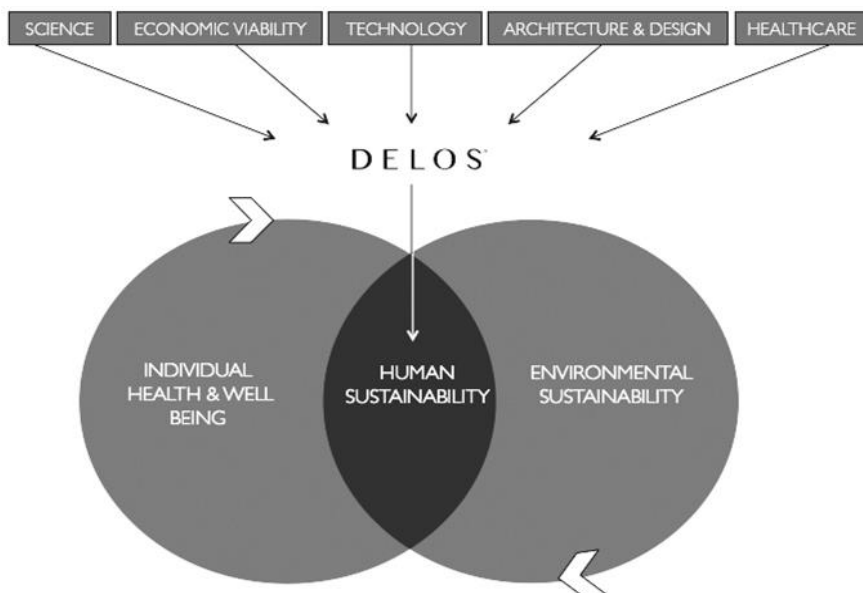
6.1.1. Desarrollo y administración - Delos y el International WELL Building Institute (IWBI)

El WELL Building Standard (en adelante, "The WELL" o "WELL Standard") es un sistema innovador desarrollado para medir, certificar y controlar las características que afectan la salud y el wellness de los seres humanos dentro del entorno construido. Es el primer protocolo que se centra en el wellness humano, identificando las condiciones específicas,

que cuando se integran en la arquitectura y el diseño del edificio, mejoran la salud y el wellness de sus ocupantes.

El WELL Building Standard es la culminación de 6 años de investigación desarrollada por Delos, una empresa de wellness inmobiliario, en asociación con científicos, médicos, arquitectos y líderes del wellness. Este proceso de consulta e investigación demuestra la conexión entre los edificios y los impactos de salud y wellness en sus ocupantes. Delos tiene el objetivo de transformar hogares, oficinas, escuelas y otros ambientes interiores en espacios que contribuyan activamente a la salud y el wellness.

Gráfico 8. Misión de Delos



Fuente: www.delos.com

Se considera además la pionera de Wellness Real Estate y el fundador de WELL Building Standard. La figura anterior muestra como la compañía entiende el entorno construido como un activo para maximizar el potencial humano, y cómo visualizan entornos que mejoran a las personas para vivir mejor cultivando elecciones de estilo de vida sanas y ayudando a prevenir problemas de salud antes de que comiencen.

El International WELL Building Institute (IWBI) es la corporación pública que fue creada por Delos para administrar el estándar WELL. El IWBI también administra la certificación en colaboración con el Green Building Certification Institute (GBCI), el Living Building Challenge y otros importantes programas globales de construcción sostenible.

6.1.2. Conceptos y definiciones

El WELL Building Standard establece los requisitos de rendimiento en siete categorías: aire, agua, alimento, luz, ejercicio, comodidad y mente. El WELL se centra en lograr un entorno construido que ayude a mejorar la nutrición, el estado físico, el estado de ánimo, el sueño y el rendimiento de sus ocupantes. Para este propósito, prescribe mejoras tecnológicas y medidas basadas en el desempeño diseñadas para alentar estilos de vida más saludables y reducir la exposición a sustancias químicas y contaminantes nocivos. El

El gráfico a continuación muestra las siete categorías: aire, agua, alimento, luz, estado físico, comodidad y mente, a través de las cuales se sistematiza el estándar WELL.

Gráfico 9. Conceptos estándares de construcción WELL



Fuente: www.delos.com

Aire

La calidad del aire exterior se está deteriorando debido a partículas contaminantes, ozono y otros productos químicos a nivel mundial. Sabiendo que todas las criaturas vivientes dependen del aire para sobrevivir, WELL introduce los estándares para reducir los contaminantes aéreos generados por los materiales de construcción y la actividad humana, así como una práctica para eliminar toxinas y partículas en el aire a través de la ventilación y la filtración.

Agua

Como un mecanismo esencial del cuerpo humano, WELL busca preservar el agua mientras mejora su calidad. Por lo tanto, esto requiere no solo una evaluación inicial para evaluar la fuente de agua de un edificio, sino también pruebas periódicas para mantener su calidad a lo largo del tiempo.

Alimento

La forma en que se producen, almacenan y preparan los alimentos hoy en día puede tener un impacto significativo en la calidad de las comidas, lo que aumenta el riesgo de numerosas enfermedades crónicas. El estándar WELL requiere la disponibilidad de alimentos frescos, limita los ingredientes no saludables y mejora los hábitos alimenticios.

Ligero

El cuerpo humano usa luz natural para múltiples procesos biológicos a lo largo del día, siendo la señal más importante para mantener sincronizado el reloj interno del ser humano. El WELL presenta tecnologías para emular la iluminación para ayudar al cuerpo a mantener los sistemas del cuerpo y evitar enfermedades relacionadas.

Aptitud

La actividad física es uno de los principales pilares de la salud humana. Sin embargo, la inactividad es hoy en día una amenaza real para la salud pública, directamente atribuible a 3,2 millones de muertes cada año en todo el mundo. Por esta razón, el objetivo de WELL es introducir el ejercicio y la actividad física en la vida cotidiana al proporcionar las características físicas para apoyar un estilo de vida activo.

Comodidad

La comodidad afecta la capacidad de sentir una sensación de relajación y tranquilidad y también la capacidad de concentrarse y ser productivo. El WELL presenta las mejores prácticas para un buen diseño, medidas de rendimiento y tecnologías para crear entornos interiores cómodos y libres de distracciones.

Mente

El conocimiento sobre la conexión entre la salud física y mental ha cambiado la forma en que percibimos la salud y la enfermedad. Por lo tanto, el WELL promueve la creación de espacios que reducen el estrés mediante la incorporación de elementos del mundo natural, optimizando la salud cognitiva y emocional.

6.1.3. Características de los proyectos

El estándar WELL está compuesto por 102 "características" que se aplican a cada proyecto de construcción y que abordan problemas que afectan la salud, la comodidad o el conocimiento de sus ocupantes.

El WELL Building Standard define una lista de 102 características destinadas a mejorar la salud en las siete categorías presentadas anteriormente. Cada característica se divide en partes, que se pueden adaptar a los diferentes tipos de edificios. Por lo tanto, solo ciertas partes de una característica pueden ser aplicables.

Las características de WELL pueden ser:

- Estándares basados en el desempeño: permiten flexibilidad en como un proyecto cumple con los límites cuantificados aceptables o;
- Estándares descriptivos: requieren la implementación de tecnología específica, estrategias de diseño o protocolos.

Las características también se clasifican como:

- Condiciones previas: necesarias para la certificación o el cumplimiento estándar, o
- Optimizaciones: mejoras opcionales, que en conjunto determinan el nivel de certificación por encima del estándar.

Se debe remarcar que las características y las partes se pueden considerar como precondiciones u optimizaciones según la tipología de la construcción a la que se aplica.

La lista de 102 condiciones y optimizaciones incluye, entre muchas otras: filtración de aire y mantenimiento de filtración; una prohibición de la venta o distribución en el sitio de alimentos que contienen aceite parcialmente hidrogenado; un equilibrio entre la iluminación ambiental y la iluminación de tareas, cuando sea necesario, en las estaciones de trabajo; incentivos laborales que promueven la actividad física y mesa de trabajo ajustable y altura de los asientos.

6.1.4. Proceso de cumplimiento y certificación

La Certificación WELL se logra cuando los proyectos demuestran exitosamente que han alcanzado todas las precondiciones y se pueden alcanzar niveles más altos mediante la búsqueda de características de optimización. Debido a que los objetivos de salud y wellness varían según el tipo de edificio, WELL brinda flexibilidad al seleccionar las características que mejor se adaptan al objetivo del propietario del proyecto.

Las certificaciones WELL requieren un puntaje aprobatorio en cada una de las categorías de Seven Concept y el IWBI lo otorga en uno de los tres niveles: plata, oro y platino

- La certificación de nivel de plata se logra al cumplir el 100% de las condiciones previas aplicables a la tipología en todos los conceptos;
- La certificación de nivel de oro se logra al cumplir con todas las condiciones previas, así como con el 40% o más de las optimizaciones;
- La certificación de nivel platino se logra al cumplir con todas las condiciones previas, así como con el 80% o más de las optimizaciones.

Gráfico 10. Niveles de certificación WELL



Fuente: www.delos.com

Anexo II. EXPERIENCIAS TURÍSTICAS

INDICE ANEXO II

1.	Introducción	85
2.	¿Qué entendemos por experiencia?	86
3.	Transición de actividades a experiencias	87
4.	El valor de las experiencias	88
5.	Principios clave para diseñar experiencias	88
6.	Más allá de las experiencias	90
7.	El sistema experiencial de Destination Canada	90
8.	Ejemplos exitosos de turismo experiencial	94
9.	Sistema experiencial para la Alta Montaña	96

1. Introducción

En los últimos años, los servicios han seguido el camino que anteriormente tomaron los productos y se han generalizado, de modo que se dificulta encontrar diferencias significativas entre ellos.

Por tanto, actualmente las experiencias son el factor clave de progresión del valor económico.

El siguiente gráfico muestra la progresión de la sociedad en relación con el cambio en el valor económico.

Gráfico 1. Progresión de la sociedad a partir de la progresión en el valor económico



Fuente: Mil Outdoor

Actualmente, los turistas han incrementado su búsqueda hacia únicas, exclusivas y memorables experiencias de viaje. Esta tendencia supone que los viajes se realizan con el fin de experimentar actividades locales y culturales.

La creación de valor implica ofrecer una variedad de experiencias y actividades disponibles para los turistas.

Por ello, al comprar una experiencia, los turistas están satisfechos al pagar precios premium por una experiencia premium, que le hace sentirse parte de ella.

Las experiencias son un diferenciador clave que la mayoría de competidores ignora, o que no sabe cómo explotar. Por tanto, se necesita un sistema experiencial en los clústeres con la finalidad de reforzar ventajas competitivas.

2. ¿Qué entendemos por experiencia?

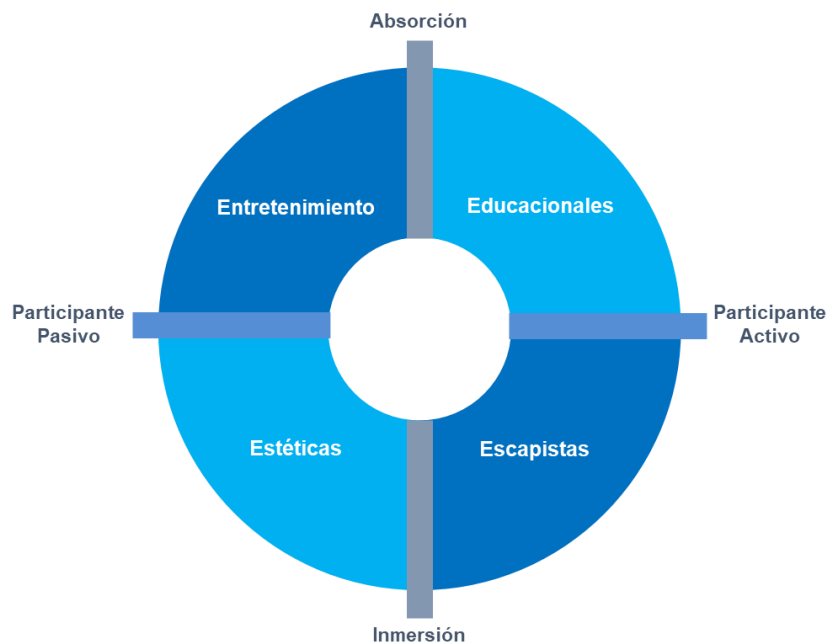
Una experiencia es una actividad a la que se añaden deliberadamente elementos de seducción y fascinación, produciendo estados emocionales y, por tanto, volviéndose memorable.

Puede ser activa o pasiva, educacional o entretenida, puramente estética o una manera de simplemente escapar de la rutina.

2.1. Tipos de experiencias

Existen 4 tipos de experiencias que definirán la destinación turística.

Gráfico 2. Tipos de experiencias



Fuente: Mil Outdoor

Entretenimiento

- El participante absorbe la experiencia a través de sus sentidos, pero no participa activamente
- Ejemplos destacados incluyen espectáculos musicales, festivales locales y actuaciones artísticas.

Educativos

- Se trata de entretenimiento mezclado con aprendizaje, por ejemplo, asistir a clase.

- El participante es absorbido por la experiencia dentro de la que se encuentra activamente participando y disfrutando, mientras que, al mismo tiempo, descubre y aprende.
- Ejemplos relevantes son cursos de golf, tenis, pintura, cocina, cerámica y fotografía.

Estéticas

- Los invitados quieren interiorizar la belleza o estética de la atmósfera o evento. El consumidor actúa fundamentalmente como espectador.
- Ejemplos de esta clase de experiencias incluyen un tratamiento relajante en el spa, disfrutando de una bebida en el ocaso, vistas del entorno natural y una visita a una galería de arte.

Escapistas

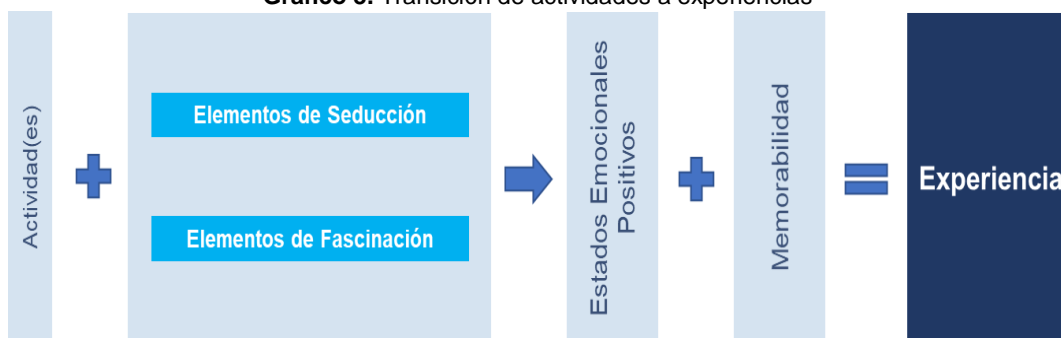
- Las experiencias escapistas pueden ser eventos educacionales o de entretenimiento, pero se caracterizan por una mayor inmersión del cliente. El cliente participa en actividades que incluyen emociones fuertes relacionadas con actividades físicas y aventuras.
- Ejemplos relevantes son visitas a safaris, excursionismo, esquíadas, escaladas y excursiones de aventura.

Fuente: Mil Outdoor

3. Transición de actividades a experiencias

La memorabilidad, o mezcla de objetos de recuerdo, es la principal característica de las experiencias, en contraposición a las *commodities*, que son fungibles, y a los bienes y servicios, que son tangibles e intangibles respectivamente.

Gráfico 3. Transición de actividades a experiencias



Fuente: Mil Outdoor

Pasos cruciales para añadir fascinación y seducción

- Incorporar un tema atractivo y descriptivo para elegir audiencia.
- Desarrollar la actividad en un escenario precioso.
- Incorporar elementos exclusivos no accesibles fácilmente para el público general.
- Introducir aprendizaje, evasión y componentes de entretenimiento.

4. El valor de las experiencias

El valor de las experiencias es extremadamente importante para las destinaciones turísticas, de hecho, junto a los sentimientos, representan el 75% del valor total percibido por los consumidores.

Permite a la destinación gestionar la manera con la que los turistas viven su estancia, mediante la creación de un valor superior al de sus competidores, en un nivel de esfuerzo menor por parte del consumidor.

Gráfico 4. El valor de las experiencias



Fuente: Mil Outdoor

5. Principios clave para diseñar experiencias

El proceso de creación de experiencias debe tener en cuenta una lista de factores clave o herramientas.

1. Tematizar la experiencia

- Un tema efectivo es conciso e irresistible. Debe conducir a todos los elementos de diseño y eventos escenificados de la experiencia hasta un guion unificado que captiva totalmente al cliente.

2. Armonizar impresiones con señales positivas.

- Si bien el tema constituye la base, la experiencia debe expresarse con impresiones indelebles. Las impresiones son conclusiones de la experiencia, que completan el tema.
- Se deben introducir señales que confirmen la naturaleza de la experiencia al cliente para crear las impresiones deseadas. Por tanto, cada señal debe apoyar la temática, y ninguna debería ser inconsistente con ella.

3. Eliminar señales negativas

- Se debe eliminar cualquier cosa que disminuya, contradiga o distraiga del tema principal.
- La forma más fácil de convertir una experiencia en un servicio es proporcionar un servicio deficiente, creando así un encuentro memorable de tipo desagradable.

4. Mezcla de objetos de recuerdo

- Ciertos productos han sido comprados principalmente por los recuerdos que transmiten. Los turistas compran tarjetas postales para evocar una visita preciada. En general, estos productos, que constituyen un recordatorio físico de la experiencia, se venden a precios muy superiores a los comandados por artículos similares que no representan una experiencia.

5. Atraer los 5 sentidos

- Los estimulantes sensoriales que acompañan a una experiencia deben apoyar y mejorar su temática. Cuantos más sentidos involucra una experiencia, más efectiva y memorable puede ser. Por ejemplo, las tiendas de comestibles aplican olores de panadería en los pasillos para apoyar su temática.

5.1. Otros factores de éxito para diseñar un sistema experiencial

El éxito puede obtenerse a través de un conjunto de herramientas interconectadas, para crear una temática, apoyada por atracciones, actividades, segmentos objetivo y escenarios.

Gráfico 5. Factores de éxito en un sistema experiencial



Fuente: Mil Outdoor

6. Más allá de las experiencias

Ofreciendo Experiencias

- Las experiencias se establecerán como *commodities* en un futuro, tal como ha pasado con los productos y servicios ofrecidos de bajo valor. Por tanto, ¿Cuál es la oferta final posterior al negocio de las experiencias?



Ofreciendo Transformación

- El negocio de la transformación pretende ayudar a las personas a transformarse. Como ejemplos encontramos el *Fitness* y dejar de fumar.
- En ofertas de transformación, los clientes son guiados para obtener aspiraciones específicas que poseen.
- Los negocios de transformación serán aquellos que solo cobrarán el *outcome* designado que alcance el cliente.
- En esta clase de negocios, el cliente es el producto.

Objetivo: capturar el dinero y los corazones del cliente

7. El sistema experiencial de *Destination Canada*

En este apartado se analizará la metodología que ha sido usada por *Destination Canada*, que ha alcanzado respeto global por la manera en la que, no solo ha desarrollado experiencias, sino que también las ha utilizado como una motivación clave para los turistas que visitan Canadá.

El Objetivo

- Atraer a los viajeros a seleccionar Canadá como su destino de vacaciones preferido.
- Incrementar la demanda de viajes a Canadá y fortalecer a Canadá como una marca nacional.

Las Acciones

- Reunir a las empresas de la industria y mejorar su capacidad para crear experiencias memorables.
- Aumentar el potencial de negocios muy turísticos en Canadá.
- Apoyar a las pequeñas y medianas empresas de Canadá con herramientas, investigación, intercambio de activos digitales, programas y campañas de marketing.
- La unidad de *Brand Experience* de *Destination Canada* trabaja directamente con la industria para apoyar su desarrollo de producto, marketing y actividades de desarrollo de mercado.
- *Destination Canada* alienta a los participantes a compartir historias exitosas para obtener ideas más inspiradoras.

Definición

- Involucrar a los visitantes en un conjunto de actividades de viaje memorables, inherentemente personales.
- Involucrar a todos los sentidos, a nivel social o intelectual.
- Involucrar a los visitantes con los lugareños, establecer escenarios para las conversaciones y celebrar lo que es único..



Beneficios

- Una nueva propuesta de valor.
- Un nuevo impulso de ingresos que responda a la demanda del mercado.
- Una nueva oportunidad para ser innovador, creativo y realmente receptivo a la razón por la cual las personas viajan.
- Una nueva ventaja competitiva sobre otras en industrias de servicios.
- Una inversión de menor coste.
- La habilidad de aprovechar el presupuesto de marketing a través de asociaciones.
- Expandir la red de proveedores y socios y trabajar con nuevas personas.

7.1. Herramientas para diseñar experiencias exclusivas para los socios de *Destination Canada*

1. Conocer a tus clientes

- Es clave conocer a tus mejores clientes y sus preferencias.

2. Conocer a tu comunidad y región

- Personas y lugares especiales que convierten a tu comunidad en única.

3. Pensar en los tipos de experiencias que dan sentido a tu negocio

- Se debe reflexionar sobre los *outcomes* que obtenemos .

4. Escoger una temática o historia

- Escoger aquella temática única y auténtica, conectada a nivel emocional.

5. Planificar la experiencia

- Es clave planificar los elementos centrales, la identidad y la promesa al cliente.

6. Establecer fluidez con el itinerario

- Se caracteriza por una atención meticulosa al detalle y personalización.

7. Seleccionar socios, proveedores y proveedores de experiencias

- Entregar la experiencia correcta.
- Entrenar a todos los involucrados en la creación de la experiencia.

8. Pensar en el posicionamiento de mercado

- Debe decidirse en qué mercado y sector se encuentra la experiencia.

9. Establecer el precio de venta

- Las empresas en el negocio de viajes de experiencias son capaces de establecer un precio determinado en base al valor del contenido ofrecido.

10. Marketing y comunicaciones

- Escoger el canal de comunicación correcto.

11. Preparar el equipo y dirigir la experiencia

- Se debe preparar tanto a trabajadores como a socios.

12. Entregar y evaluar la experiencia

- Se debe reunir el *feedback* de los invitados y socios.



7.2. Kit de herramientas de *Destination Canada*

Las herramientas el Explorer Quotient (EQ) ayudan a obtener una comprensión más profunda de los clientes, y alinear a turistas con los tipos de viajeros en los que *Destination Canada* centra su atención a nivel internacional.

Definición

- Desarrollado por *Destination Canada*, el *Explorer Quotient* (EQ) es un sistema innovador de segmentación de mercado que sitúa el poder de la investigación de mercado primario de alta calidad al alcance de los usuarios
- Segmenta a viajeros en grupos en función de los valores sociales de las personas
- EQ ofrece una imagen demográfica, de orígenes, de comportamiento y de motivaciones comprensiva de los viajeros, además de sus valores sociales y de viaje.

Beneficios

- Para obtener ideas y matices que informan sobre el desarrollo de productos de viajes experienciales
- Para ayudar a seleccionar y alinearse con los proveedores y proveedores de experiencia más adecuados
- Para atraer visitantes que valoran lo que se ofrece
- Para atraer desarrollo de negocios y inversión de marketing
- Para equipar al personal con el conocimiento que puede satisfacer a los huéspedes
- Para mejorar el resultado final (ganancia)
- Para entregar una mejor experiencia del cliente

¿Cómo?

- Mantener los tipos de perfil y valor EQ en mente en cada paso de diseño de un pack experiencial
- Volver a meditar la oferta del producto mirándola a través de los ojos de los mejores clientes de EQ. Generar ideas basadas en lo que se busca en unas vacaciones;
- Desarrollar un paquete basado en la experiencia con las preferencias de viaje de los tipos de EQ objetivo.
- Diseñar el paquete, definir y escribir descripciones convincentes de la experiencia en función del valor de los tipos de EQ objetivo.

8. Ejemplos exitosos de turismo experiencial

El proceso de cambio orientado a vender una experiencia está funcionando:

Lugar histórico nacional de la ciudadela de Halifax: Dándole vida a la historia

- Oferta experiencial: cena de regimiento
- Un programa de dos o tres horas que permite a los visitantes participar en historia viviente, mientras disfrutan de una cena de oficiales del siglo XIX;
- Ponerse un disfraz en una sastrería;
- Una comida sencilla, o una cena completa de estilo militar;
- Permitido disparar el *evening gun* (en ocasiones especiales).



Northern Edge Algonquin: un eco-Lodge que no vende habitaciones

- Oferta Experiencial: búsqueda de equilibrio
- Un programa de cuatro días que combina yoga y kayak de mar;
- Ayuda a apreciar la paz y la serenidad de la naturaleza, mientras se equilibran cuerpo, mente y espíritu;
- Exquisitas comidas y vino;



Cruceros de *Shediac Bay*: el sabor del océano

- Oferta experiencial: una experiencia completa de pesca de langosta
- Crucero de 2.5 horas en *Shediac Bay*;
- Trabajar con las trampas de langosta, tirar de las cuerdas;
- Disfrute de una presentación educativa de 20 minutos;
- Aprender a cocinar y romper las langostas abiertas;



9. Sistema experiencial para la Alta Montaña

El turismo experiencial es el corazón de la marca de destino. Para que el **Sistema de Experiencias** sea creíble y capaz de derivar los posibles beneficios regionales, debe incluir:

- Una selección de experiencias *branded* a nivel nacional y regional
- Una selección de otras experiencias llamadas *endorsed*.

Mejores prácticas internacionales

Para aspirar a la excelencia es inestimable aprender de quienes llevan años emprendiendo el proceso, han aprendido y se han convertido en los líderes mundiales.

Destination Canada se ha establecido como líder en el turismo experiencial. Su ethos y metodología es digno de análisis. En resumen, cabe destacar:

- *Destination Canada* se dio cuenta de que la calidad, autenticidad y singularidad de la experiencia del visitante sería una característica central de la marca de Canadá para diferenciarla en el mercado internacional;
- Se hace un gran esfuerzo para comprender las necesidades y los deseos de los segmentos de clientes utilizando el galardonado sistema de investigación Explorer Quotient® (EQ®) canadiense;
- Las experiencias son diseñadas, desarrolladas y operadas por empresas del sector privado que se someten a un riguroso proceso de evaluación y evaluación de la experiencia antes de ser aceptadas en el sistema.

Experiencias *Branded*

- EMETUR debe liderar el diseño y desarrollo una de las experiencias iniciales (del total de 5 experiencias *Branded* que se recomiendan).
- Deben desarrollarse en función de los principales activos turísticos de la región como Aconcagua y Puente del Inca;
- Deben motivar a los turistas a elegir el destino;
- Deben ser operados por el sector privado de acuerdo con las directivas establecidas.
- Deberían ser el punto de referencia mediante el cual los operadores privados propongan diseñar y operar experiencias *endorsed* en una escala menor;
- El número de experiencias de *branded* se puede aumentar en los próximos años, pero es mejor inicialmente hacer menos a un estándar excepcionalmente bueno en lugar de hacerlo de manera mediocre.

Experiencias *Endorsed*

- La selección inicial de experiencias *endorsed* debe ser de 20;
- Deberían estar arraigados en la cultura y el patrimonio local, y ser complementarios a los *branded*;
- Deben ayudar a los visitantes a sentirse verdaderamente conectados con el corazón y el alma de las regiones;
- Deberían ser un conjunto de experiencias de viaje conducidas por los lugareños.
- Su esencia es interactuar con los sentidos y conectar a los viajeros con lugares y personas que ofrecen el sabor de la cultura local.

9.1. Ejemplos de experiencias *branded* para la Alta Montaña

Ejemplos específicos de experiencias *branded*, usando recursos existentes:

Esquiar en Penitentes

- Penitentes es un reconocido centro de esquí con más de 300 hectáreas de superficie esquiable, que contiene una excelente nieve polvo, seca y compacta durante la mayor parte de la temporada.
- Su oferta comprende 25 pistas de distintas longitudes y desniveles la convierte en muy atractiva para esquiadores principiantes, avanzados y expertos. Varias de estas pistas han sido homologadas y se utilizan como escenarios competencias.
- Su infraestructura hotelera, con más de 1,000 plazas, comprende hostales, hosterías y departamentos, con la comodidad de estar ubicados a pie de pista.
- La explotación de la estación tanto en invierno como en verano es un aliciente para los turistas para realizar turismo de naturaleza activa y practicar deportes.



Excursionismo en el Aconcagua

- El Aconcagua es una montaña muy frecuentada por andinistas de todo el mundo a lo largo de una temporada que se extiende de diciembre a marzo. El recorrido, que presenta hasta 3,000 metros de desnivel, permite contemplar espectaculares vistas de glaciares y paredes.
- El desarrollo promovido alrededor del Aconcagua hará de este cerro una atracción todavía más atractiva.
- El impulso de nuevos atractivos como un teleférico que permita disfrutar de excepcionales vistas es el marco ideal para desarrollar experiencias únicas.
- El entorno permite realizar actividades de naturaleza y aventura con un componente experiencial, apoyado en la singularidad de la Alta Montaña.
- El desarrollo de nuevas tipologías de alojamiento premium en Alta Montaña en domos y/o refugios contribuirán a crear una experiencia completa que incluya alojamiento, gastronomía, naturaleza activa y actividades de interés especial.



Experiencia Gastronómica

- Mendoza dispone de todos los ingredientes para proporcionar una única experiencia culinaria para sus visitantes. Entre los platos típicos mendocinos encontramos pasteles fritos, patitas aliñadas, carne a la olla, tortitas raspadas o humita en chala.
- Los visitantes de 1 día son el objetivo principal para incluir una parada gastronómica de Alta Montaña. En los restaurantes se ofrecerá degustar algunos de los manjares típicos de la región, acompañados por los conocidos vinos locales, en un entorno ideal, como es el cerro del Aconcagua
- Esta experiencia gastronómica se puede complementar con espectáculos musicales después de la comida/cena, incluyendo géneros musicales típicos argentinos y bailes para todos aquellos que deseen aprender a bailar las danzas típicas de la región.



Mini-itinerarios en el Camino del Inca y del Ferrocarril Trasandino

- El Camino del Inca es una marca reconocida que se puede aprovechar para desarrollar itinerarios por la región.
- El recorrido del Ferrocarril Trasandino es también un atractivo a explotar mediante itinerarios que recorran el trazado de las vías.
- A través de una oferta de excursiones adaptada a los intereses de los visitantes y con distintos niveles de dificultad y duración, un equipo cualificado de guías locales acompañaran a los visitantes y les explicaran la historia de la ruta que se está recorriendo, así como las leyendas más difundidas.
- Los itinerarios en la Alta Montaña proporcionaran una experiencia única en un entorno espectacular, con atención personalizada y una ruta imperdible tanto para familias como grupos de amigos que deseen conocer los entresijos del lugar

