



**Corbalán, Verónica**

*“Integración, diversificación e innovación en la estrategia de productos turísticos”  
Caso de estudio: Aluminé*

**Tesina presentada para la obtención del título de  
Licenciada en Turismo**

**Director:** *M. Sc. Rodrigo González*

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el repositorio institucional RDI, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de la Universidad Nacional del Comahue.

Para más información, visite el sitio:

<http://rdi.uncoma.edu.ar/>

La iniciativa está enmarcada en la Ord. N° 0173/2014, con el objetivo de reunir y brindar acceso libre y gratuito a la información científica y académica, producto de las actividades de investigación, docencia y gestión institucional, a fin de garantizar la libre disponibilidad y acceso abierto al conocimiento científico.

#### **Licenciamiento**

Esta obra está bajo una licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

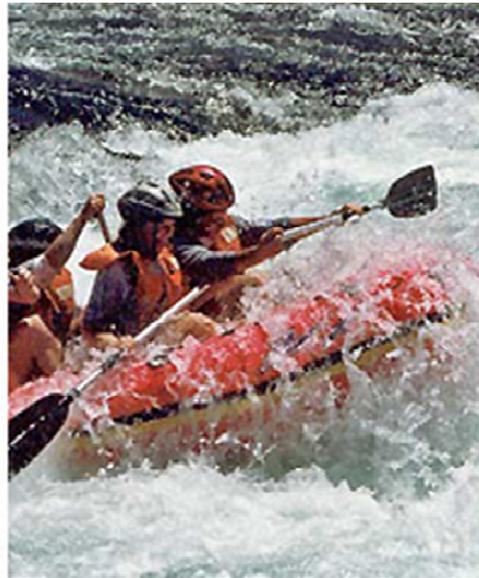


Universidad Nacional del Comahue

Facultad de Turismo

TESIS DE GRADO

**“Integración, diversificación e innovación en la  
estrategia de productos turísticos”.**  
**Caso de estudio: Aluminé.**



**Tutor de tesina:**

Lic. Rodrigo González MSc.

**Alumna:**

Corbalán, Verónica

Año 2011

## AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que contribuyeron, no solo a la realización de mi Tesis de grado, sino también a mi realización como persona y profesional en esta etapa a la cual le dedique un incondicional esfuerzo y pasión...

A toda *mi familia*...por el acompañamiento continuo.

A *mis padres*...por el gran esfuerzo que hicieron para que pueda comenzar y finalizar mis estudios; por la compañía, la comprensión, y el amor que me brindan día a día. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño.

A *mi hermana*, por su particular y especial transmisión de energía y buena vibra! Porque es mi luz...

A mi gran amiga...*Noe*, por esa amistad que creció a lo largo de este camino, que pudimos recorrer juntas en el último tramo. Por todos los momentos buenos y malos, que fueron vividos intensamente, gracias amiga!

A *Guadin*, quien supo ser cuasi mi mamá, y se esforzó por "enderezarme", acompañarme y darme sus consejos, por su gran corazón, siempre estuviste y estas ahí. Gracias!

A mis compañeras *Mir y Anita*, gracias porque sin Uds. el camino no hubiese sido tan especial.

A *Fabián (el indio)*, por su gran aporte, por sus conocimientos, por el amor a su pueblo (que me lo supo transmitir), por el hospedaje, gracias amigo!

A *mi Profe – Tutor Rodrigo*, por su presencia, "paciencia", sus apreciados y relevantes aportes, críticas, comentarios y sugerencias durante el desarrollo de esta investigación. Por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo, y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un gran aporte, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como profesional.

Y...*a mi gran amor*...gracias por tu paciencia, acompañamiento, apoyo incondicional, por tu amor, fuiste, sos y serás un gran pilar en mi vida.

Gracias a todos...porque estoy feliz de haber culminado esta etapa.

## Índice

---

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>                                                                                   | <b>6</b>  |
| <b>2. FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b>                                                       | <b>8</b>  |
| <b>3. OBJETIVOS</b>                                                                                      | <b>12</b> |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL                                                                                     | 12        |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                                                                | 12        |
| <b>4. MARCO REFERENCIAL</b>                                                                              | <b>13</b> |
| 4.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL ESPACIO TURÍSTICO DE ALUMINÉ                                             | 13        |
| 4.2 RESEÑA HISTÓRICA: "ALUMINÉ" RELUCIENTE                                                               | 14        |
| 4.2.1 LA CULTURA ORIGINARIA                                                                              | 15        |
| 4.3 ALUMINÉ EN EL CONTEXTO PROVINCIAL                                                                    | 16        |
| 4.4 EL ESPACIO TURÍSTICO DE ALUMINÉ EN EL PLAN MAESTRO DE TURISMO DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN            | 17        |
| 4.5 DEFINICIÓN DEL ROL DE ALUMINÉ COMO CENTRO TURÍSTICO                                                  | 18        |
| 4.6 PRINCIPALES ATRACTIVOS TURÍSTICOS                                                                    | 20        |
| 4.7 PRINCIPALES PRODUCTOS TURÍSTICOS                                                                     | 23        |
| <b>5. MARCO TEÓRICO</b>                                                                                  | <b>25</b> |
| 5.1 COMPETITIVIDAD TURÍSTICA                                                                             | 25        |
| 5.1.1 MODELOS DE COMPETITIVIDAD                                                                          | 27        |
| 5.2 LA INNOVACIÓN COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS                     | 41        |
| 5.3 LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA COMO HERRAMIENTA DE INTEGRACIÓN DEL DESTINO                           | 45        |
| 5.4 LAS EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS. ¿QUE SON? DE QUE MANERA CONTRIBUYE A LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS? | 48        |
| 5.4.1 PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO                                                                       | 52        |
| <b>6. MARCO METODOLÓGICO</b>                                                                             | <b>55</b> |
| <b>7. RESULTADOS</b>                                                                                     | <b>63</b> |
| 7.1 ALUMINE COMO DESTINO PUERTA DEL CORREDOR DE LOS LAGOS, UN DESTINO EN CRECIMIENTO                     | 64        |
| 7.1.1 ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE EL TURISMO PARA ALUMINÉ                                                     | 64        |
| 7.1.3 LA ESTACIONALIDAD... ¿UNA PROBLEMÁTICA SOLUCIONABLE?                                               | 68        |
| 7.2 FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD DE ALUMINE COMO DESTINO TURISTICO DE MONTAÑA                     | 71        |
| 7.2.1 MODELO DE COMPETITIVIDAD APLICADO                                                                  | 71        |
| 7.2.1.1 FACTORES Y RECURSOS DE APOYO                                                                     | 73        |
| 7.2.1.2 FACTORES DE ATRACCIÓN                                                                            | 74        |
| 7.2.1.3 DIRECCIÓN DEL DESTINO                                                                            | 80        |
| 7.2.1.4 DETERMINANTES RESTRICATIVOS                                                                      | 84        |
| 7.3 LAS EXPERIENCIAS TURISTICAS COMO FACTOR DIFERENCIADOR EN UN DESTINO TURISTICO                        | 87        |
| 7.3.1 EL ESCENARIO DE LAS EXPERIENCIAS...CON OTRAS PRIORIDADES                                           | 87        |
| 7.3.2 DIVERSIFICACION E INNOVACION DE PRODUCTOS TURISTICOS COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD            | 91        |
| 7.3.2.1 FALTA DE DIVERSIFICACIÓN EN LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS                        | 91        |
| 7.4 CONCERTACION Y ASOCIATIVIDAD DE ACTORES SOCIALES EN LA TOMA DE DECISIONES TURISTICAS                 | 98        |
| 7.4.1 ¿AUSENCIA DE ESTRATEGIAS? ¿FALTA DE INTEGRACIÓN? ¿FALTA DE PARTICIPACIÓN?                          | 98        |
| 7.5 LO QUE HACE A ALUMINE, UN DESTINO DIFERENTE                                                          | 102       |

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8 PROPUESTAS</b>                                                                       | <b>105</b> |
| 8.1 PAUTAS PARA LA REDEFINICIÓN Y EL DISEÑO DE LÍNEAS DE PRODUCTOS TURÍSTICOS INNOVADORES | 107        |
| 8.1.1 LÍNEAS DE PRODUCTOS TURÍSTICOS POTENCIALES PARA ALUMINÉ                             | 109        |
| 8.1.1.1 DESARROLLO DE EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS EN ALUMINE                              | 114        |
| <b>9 CONCLUSIONES</b>                                                                     | <b>121</b> |
| <b>10 BIBLIOGRAFÍA</b>                                                                    | <b>125</b> |

| <b>INDICE DE CUADROS</b>       |                                                                                         |     |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Cuadro N° 1                    | Comparativo de cantidad de pernóctes en los principales destinos turísticos             | 16  |
| Cuadro N° 2                    | Evolución del factor ocupación promedio mensual registrado en plazas 2004 – 2009        | 18  |
| Cuadro N° 3                    | Distinciones en la personalización                                                      | 52  |
| Cuadro N° 4                    | Decisiones metodológicas                                                                | 54  |
| Cuadro N° 5                    | Unidad de Análisis y Relevamiento                                                       | 56  |
| Cuadro N° 6                    | Técnicas de Recolección de Datos                                                        | 58  |
| Cuadro N° 7                    | Variables de estudio                                                                    | 61  |
| Cuadro N° 8                    | Productos actuales y experiencias potenciales                                           | 108 |
| Cuadro N° 9                    | ¿Qué mejorar en el diseño de productos turísticos según los dominios de la experiencia? | 110 |
| <b>INDICE DE ILUSTRACIONES</b> |                                                                                         |     |
| Ilustración N° 1               | Ubicación de Aluminé en la provincia de Neuquén                                         | 12  |
| Ilustración N° 2               | Fuerzas determinantes de la competencia                                                 | 26  |
| Ilustración N° 3               | Diamante de Porter                                                                      | 29  |
| Ilustración N° 4               | Modelo de competitividad de destinos (Crouch y Ritchie)                                 | 36  |
| Ilustración N° 5               | La innovación como proceso de diseño                                                    | 43  |
| Ilustración N° 6               | Avances en la progresión del valor económico                                            | 50  |
| Ilustración N° 7               | Modelo de Competitividad de Crouch y Ritchie adaptado                                   | 71  |
| Ilustración N° 8               | Destino Competitivo                                                                     | 89  |
| Ilustración N° 9               | Dominios de la Experiencia                                                              | 109 |
| <b>INDICE DE GRÁFICOS</b>      |                                                                                         |     |
| Gráfico N° 1                   | Evolución del Factor de Ocupación Anual de plazas habilitadas. Año 2000 - 2008          | 15  |
| Gráfico N° 2                   | Ocupación Hotelera 2004 – 2005 (%)                                                      | 18  |

## 1. Introducción

---

El continuo crecimiento del turismo está siendo acompañado en las últimas décadas de profundos cambios cualitativos, que obligan a pensar diariamente la oferta de servicios turísticos, con el fin de adaptarla a los nuevos gustos y demandas de consumidores. El turista se ha convertido en un consumidor exigente, poniendo énfasis en la calidad de los servicios que se le ofrecen.

Es evidente que estos cambios implican la reformulación de estrategias y los procesos tradicionales de desarrollo, pasando de forma general de, planteamientos para la creación de productos, a un marco de intervención más complejo en el que se deberá atender la totalidad del destino turístico.

Los destinos pretenden ser realmente competitivos, debiendo identificar nuevas estrategias que permitan adecuarse a esta nueva tendencia con criterios de reciprocidad y complementariedad entre la comunidad, el empresario turístico, el cliente y los recursos de base.

**En este sentido, el replanteamiento no sería ofrecer más productos ante los cambios de la demanda, sino ofrecer productos innovadores que aporten nuevas posibilidades de consumo. Y que los mismos sean diseñados con el consenso y la participación conjunta de todos los actores involucrados en la actividad turística del destino.**

El carácter eminentemente excluyente que tiene la práctica turística (en el sentido de que el turista cuando elige un destino, está renunciando en ese momento a otros que se le ofrecen), exige a los destinos turísticos un importante esfuerzo por ofrecer a sus clientes potenciales los productos y servicios turísticos de mayor calidad. Por consiguiente, la competitividad, y la continua búsqueda de la calidad y de la excelencia, se han convertido en los objetivos fundamentales que persiguen los destinos turísticos.

Ante la complejidad que se presenta en la demanda turística y sus motivaciones, el destino turístico debe facilitar una experiencia turística de excelencia si desea mantener su competitividad a largo plazo.

Es por ello que, a través de la presente tesina se pretende abordar el estudio del destino turístico de Aluminé, analizando la problemática sobre la falta de integración, diversificación e innovación en la estrategia de productos.

Las políticas turísticas que se llevan a cabo en el destino, en vinculación con la definición de una estrategia de productos turísticos, no responde a las características antes planteadas, lo que imposibilita al destino ser altamente competitivo.

La idea surge a partir de dos razones que se unen como pilares fundamentales de la investigación, por un lado, el potencial desarrollo turístico del destino, el cual se sitúa como uno de los principales destinos turísticos emergentes de la provincia, caracterizándose por ser parte del Corredor de los Lagos y ser Centro de Servicios y Distribución Turística de la zona de Pehuenia, y puerta Norte del Parque Nacional Lanín.

Resulta importante para Aluminé considerar aquellos valores que lo posicionan de manera diferenciadora en el contexto del Corredor de los Lagos Andinos Patagónico; destacando que en la localidad se conjugan y complementan; la ubicación en una zona de transición cordillera - estepa, la significativa extensión de vínculo con el río, la tradición, la cultura, la cercanía a lagos y ríos con un entorno de alto valor paisajístico.

Por otro lado, una cuestión personal de admiración y vinculación con el destino y la motivación de poder contribuir aportando diferentes propuestas que permitan un desarrollo cualitativo y cuantitativo del mismo.

La competitividad se reconoce como uno de los principales ejes de los destinos turísticos. A partir de ello se pretenderá proponer pautas para la redefinición y el diseño de productos turísticos innovadores, a partir del desarrollo de experiencias significativas como herramienta de competitividad de destinos de montaña.

## 2. Formulación y Justificación del problema

---

El turismo se encuentra en una situación de tránsito que va desde un turismo contemplativo, masificado y estacional, que se basa en la satisfacción de los servicios básicos que el turista necesita, a un turismo activo que permite al visitante ser partícipe y tener un mayor involucramiento en el destino, y en las actividades que puede desarrollar.

Este tipo de turistas desean encontrarse en entornos naturales y culturales auténticos buscando experiencias únicas y memorables, a partir de los cual los destinos turísticos necesitan **diseñar productos turísticos innovadores** que se adecuen a cada segmento de mercado identificado, y trabajar en mejorar y diferenciar sus productos, haciendo hincapié en su carácter único, como elemento distintivo.

El análisis de las tendencias de los clientes permite pasar de productos turísticos estáticos a dinámicos, donde lo más importante ya no es la dotación de recursos existentes, sino la habilidad y la capacidad de añadir valor y obtener rentabilidad a partir de la innovación.

**El planteamiento de la presente tesina, se origina a partir de la identificación de la falta de estrategias claras de producto que integren las características de integración, diversificación, e innovación detectadas en el destino turístico de Aluminé; y que ayuden a sostener la competitividad del destino de una forma integrada. Los distintos actores del destino, tiene dificultades para ver el trabajo en conjunto (integración) como una ventaja competitiva que le permita direccionar a través de políticas de acción como la promoción y comercialización, el futuro del destino.**

A su vez, la escasez en cuanto a la oferta de servicios turísticos muchas veces obstaculiza que el visitante tenga una experiencia agradable y repetitiva en el destino, por ello es fundamental el establecimiento de una política que desarrolle productos innovadores, y que diversifique la oferta de servicios, en relación a las actividades turísticas y sus forma de ofrecerla, los servicios de restauración, el alojamiento, la promoción en lo que respecta al patrimonio cultural, entre otros.

El ritmo aumenta y varia, y las motivaciones de los turistas se traducen en una compleja segmentación de la demanda turística. Por consiguiente es necesario diversificar aun más la oferta y personalizar el producto turístico, tanto en su conjunto como en sus componentes, cada uno de los cuales participa en la formación de experiencia vivida por el turista, especialmente en los casos donde los recursos endógenos del destino constituyen la esencia de la oferta turística.

A partir de esto, el destino deberá ofrecer tantas alternativas como requiera la segmentación de la demanda, teniendo como desafío definir estrategias de desarrollo e innovación en turismo, en vista de crear valor para la totalidad del sistema turístico.

Una de las características y cualidades que contribuyen a "hacer la diferencia", y que resulta ser eje en la diversificación de la oferta y el desarrollo de una estrategia del producto turístico de un destino, es la **innovación**, la cual es entendida como el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica.

*"Innovar significa incorporar novedades, siendo una novedad "el cambio percibido por el destinatario, causa de extrañeza y admiración". Por lo tanto, productos turísticos innovadores serán aquellos caracterizados por la incorporación de aspectos novedosos, como resultado de intervenciones orientadas a reestructurar, reforzar, alterar, adicionar y sustituir, entre otras acciones posibles."*<sup>4</sup>

*"La innovación es el elemento clave que explica la competitividad"* (Escorsa, 1997, p. 19)<sup>2</sup>. Se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, como ocurre en varios destinos turísticos, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad; constituyéndose como una importante herramienta de gestión para mejorar la atención del cliente.

En el escenario de la innovación turística, los distintos actores cumplen un papel importante para dotar de contenido al producto turístico. La clave de este aspecto resulta ser la formación de capacidades, constituyéndose como uno de los pilares fundamentales para enriquecer la apropiada adquisición de conocimientos y su transformación en innovación y estrategias competitivas. La innovación en producto turístico pasa por el diseño de productos exclusivos, que ofrezcan experiencias singulares.

En el caso de estudio, la **inexistencia de una visión integradora e innovadora** en relación al establecimiento de una estrategia de productos afecta directamente a la imagen del destino, y por ende, a su competitividad a largo plazo. La clave radica en desarrollar al máximo aquellas ventajas competitivas en el destino, integrando los diversos atractivos turísticos, ya sea patrimonio cultural y / o natural, para

---

<sup>1</sup> Norberto Fortunato (2006). Hacia la búsqueda y el hallazgo de "novedades". *Valores, temas y metáforas como instrumentos de intervenciones innovadoras*. Universidad de Palermo. Bs. As.

<sup>2</sup> Escorsa P. (1997) *Tecnología e Innovación en la empresa, Dirección y Gestión*, Ediciones UPC.

conformar una oferta que permita satisfacer necesidades y deseos de los consumidores actuales y potenciales.

Se observa que muchas de las actividades turísticas que se realizan no son previamente planificadas ni evaluadas, con una finalidad comercial que permita obtener beneficios locales. Un factor que contribuye a esto es la carencia de una visión de producto mercado y la falta de planificación y diagramación de actividades turísticas integradas.

*“El esfuerzo de competir debe ser esencialmente un esfuerzo de un grupo de personas por establecer una base de poder mediante una política económica que posibilite el control de los recursos capaces de generar el bienestar individual y colectivo. La noción central respecto de la construcción de competitividad (...) es que las ventajas competitivas no se generan al interior de las instituciones individualmente, sino que depende directamente de la de los demás, así como de la eficiencia de un conjunto de organizaciones relacionadas, donde el conocimiento cumple un rol estratégico”.* (Otero, 2006).<sup>3</sup>

Resulta fundamental para el destino turístico de Aluminé, incorporar la innovación en el proceso de diseño de los productos turísticos, teniendo en cuenta la incorporación y participación de todos los actores turísticos locales. Aluminé debe realizar un esfuerzo hacia la competitividad en el sector turístico, dadas sus potencialidades, el logro constituye una responsabilidad compartida por todos los integrantes del sistema turístico.

*“La innovación es un trabajo no sólo de la administración, ni sólo de la empresa. Es de la sociedad. Y si la sociedad es la clave para la adaptación a los cambios, debe ser informada y formada en la innovación”*<sup>4</sup>

Se pretende también, a partir de la innovación y del diseño de productos basados en **experiencias significativas**, resignificar en el turista la concepción de la experiencia, e infórmalos acerca de sus cualidades y atributos para la mejor aceptación y desarrollo de las mismas. Para competir en el ámbito turístico, un destino no sólo deber tener ventajas comparativas, también se requiere de ventajas competitivas, es decir, no sólo es necesario contar con recursos creados, sino que es necesaria una gestión eficiente tanto a medio como a largo plazo. En este sentido, los aspectos de mayor relevancia a considerar para el desarrollo de los destinos turísticos competitivos, se refieren al posicionamiento en

---

<sup>3</sup> OTERO, Adriana. Anuario de Estudios en Turismo – investigación y Extensión Año 6 - Volumen IV – 2006 Facultad de Turismo – Universidad Nacional del Comahue Neuquén – Argentina.

<sup>4</sup> Fiedman, Thomas L. (1999) “Tradición versus innovación”. Buscar el equilibrio en la era de la globalización. Ed. Atlántica.

términos de imagen, calidad de la oferta en consideración a experiencias únicas y memorables.

*"Se debe cambiar radicalmente el diseño de productos y servicios turísticos, su gestión, comercialización y comunicación al incorporar al cliente al proceso productivo".<sup>5</sup>*

Se cree que apostar al diseño de productos turísticos innovadores, ofrecidos como experiencias significativas teniendo en cuenta la teoría de Pine y Gilmore, puede traer aparejado ventajas para el destino en su conjunto como; ser un factor de diferenciación, creando valor agregado y calidad a sus productos turísticos, y por ende, alto niveles de rentabilidad.

En síntesis, será a través de los aportes de la tesina que se espera poder proponer pautas para el diseño de productos turísticos innovadores, a partir de la vivencia de experiencias que sean memorables en el tiempo, que logren reflejar el potencial de los atractivos naturales y culturales que se localizan en el destino.

---

<sup>5</sup> Aurkene Alzua (2010) “Innovación y nuevas estrategias competitivas en el sector del turismo”. Departamento de Ciencias de la Cultura de la Universidad de Deusto. Centro de Investigación Cooperativa en Turismo.

## 3. Objetivos

---

### 3.1 Objetivo General:

Analizar la problemática de la falta de integración, diversificación e innovación en la estrategia de productos turísticos en el destino Aluminé, con el fin de proponer pautas para la redefinición y el diseño de productos turísticos innovadores, a partir del desarrollo de experiencias significativas como herramienta de competitividad de destinos de montaña.

### 3.2 Objetivos Específicos:

- Analizar el entorno ambiental del destino turístico Aluminé como destino Puerta del corredor de los Lagos, con la finalidad de contextualizar el problema de investigación.
- Indagar los factores críticos de competitividad que experimenta Aluminé como destino turístico de montaña.
- Profundizar en los aportes teóricos sobre la Economía y Sociedad de la experiencia, identificando pautas y características para su desarrollo en el destino.
- Indagar la posibilidad de diversificar los productos y servicios turísticos ofrecidos en el destino, con el fin de lograr implementar la innovación en el diseño y gestión de productos como proceso fundamental para alcanzar la competitividad de destinos.
- Evaluar de que manera los decisores locales trabajan el consenso y la participación de los actores sociales en la definición y aplicación de la estrategia de productos turísticos, para evaluar la posibilidad de redefinirla en consideración de los involucrados.
- Definir pautas para la redefinición y el diseño de posibles líneas de productos turísticos innovadores en el destino Aluminé, teniendo como eje el desarrollo de experiencias significativas, para interpretar su incidencia en la competitividad y el posicionamiento del destino.

## 4. Marco Referencial

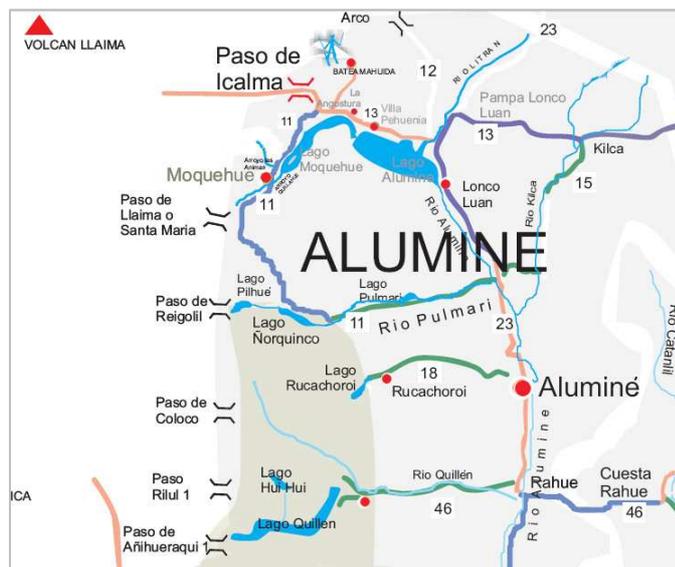
### 4.1 Caracterización general del espacio turístico de Aluminé

La localidad de Aluminé es cabecera del Departamento Aluminé, en el centro oeste de la Provincia de Neuquén. Se caracteriza por ser un pueblo de montaña con un trazado irregular, ubicado sobre la margen oeste del río homónimo, a 910 m.s.n.m. El principal acceso a la localidad es la Ruta Provincial Nº 46, teniendo otros caminos alternativos como la Ruta Provincial Nº 23 desde Primeros Pinos y bordeando por unos 5 km. el Lago Aluminé, y la Ruta Provincial Nº 23 desde el Sur. También desde Chile se puede ingresar a través del Paso Internacional de Icalma, recorriendo la zona de los lagos Aluminé y Moquehue hasta empalmar con la RP Nº 23, a 57 km. al Norte de esta ciudad. Caracterizado por el predominio de bosques de pehuenes o araucaria araucana, árbol milenario que predomina en la zona Aluminé es uno de los dos centros de servicios del Circuito Pehuenia.

Aluminé además se sitúa naturalmente como la Puerta Norte del Parque Nacional Lanín, a través del acceso directo que presenta las cuencas de los lagos Ñorquincó, Ruca Choroi, y Quillén. Su cercanía con la Ruta Nacional 40, lo conecta además con el corredor de los lagos, que comienza justamente a partir de esta región.

Ilustración N° 1:

Ubicación de Aluminé en la provincia de Neuquén



Fuente: <http://www.argentour.com>

De esta manera la localidad de Aluminé resulta ser un destino potencialmente competitivo, gracias a la presencia de una gran variedad de atractivos naturales y

culturales, y por su fisonomía, constituyendo el motivo de visita y atracción de los turistas.

#### **4.2 Reseña histórica: "Aluminé" reluciente**

Aluminé, tiene como fecha de fundación el 20 de octubre de 1915, fecha que por el decreto 0664 se designa Aluminé, cabecera departamental, y las primeras autoridades tienen asiento en el paraje Ruca Choroi.

Con el transcurso de los años fueron abriéndose nuevos comercios, mientras otros cerraban sus puertas. El crecimiento de la población dio lugar a la creación de una comisión de fomento. Por decreto de fecha 7 de abril de 1926 se crea la primera comisión, como así también se hizo necesaria la creación de una escuela primaria, el Consejo Nacional de Educación dispone la creación de la Escuela Primaria Nº 52 en Aluminé. Las primeras autoridades del departamento se asentaron en el paraje Ruca Choroi a 28 Km. del pueblo. El juzgado de Paz y Registro Civil funcionaron allí desde 1905 a 1914 y la policía de 1906 a 1916 trasladándose posteriormente a Aluminé.

Entre los primeros pobladores se destaca el Holandés Don Cristian Joubert y su familia, se radica en el paraje Maipén (muy cerca de la actual localidad). Hoy en día algunos de sus hijos, nietos y bisnietos viven en Aluminé, como así también encontramos a Don Juan Benigar, escritor, investigador y filósofo humanista cuya obra se centró en la cultura araucana. Gracias a estos primeros pobladores, se llevó a delante el crecimiento firme y constante del pueblo de Aluminé.

*A partir de 1970, el ritmo de crecimiento se acelera y entre 1980 y 1991 se registran los valores más altos. En el caso del pueblo de Aluminé, el ritmo de crecimiento demográfico se presenta sostenido y continuo: en 1960 la cantidad de habitantes era de 744; en 1970 eran 1.098 habitantes; en el año 1980 la población alcanzó la cifra de 1.560 habitantes, y en 1991 se registraron 2.542 habitantes.*<sup>6</sup>

Este crecimiento, que resulta significativo en términos comparativos históricos, da cuenta del fenómeno migratorio no sólo por el arribo de población nueva procedente de otros lugares de la provincia y del país, sino además de la migración interna desde las áreas rurales al ámbito urbano.

Hasta la década de 1970 el proceso histórico se caracteriza por la sucesión de conflictos que devienen como producto del interés en el dominio del territorio con fines económicos, fundamentalmente de tipo productivo.

---

<sup>6</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Departamento Aluminé Convenio CFI - Facultad de Turismo (UNCo)

Por una parte se consolidan unidades productivas que ocupan gran extensión territorial abocadas prioritariamente a la explotación ganadera, tal es el caso de las estancias.

Por otra, la mayoría de las agrupaciones mapuche que desarrolla una economía de subsistencia, basada en la cría de ganado, han sido desplazadas hacia sectores del territorio cuyas características dificultan el desarrollo productivo. Si bien las zonas donde finalmente se asientan no son las mejores tierras para la actividad productiva, esas mismas características son las que le confieren un alto valor desde lo turístico por los recursos que poseen.

De esta forma, a la compleja problemática generada desde principios de siglo XX por el dominio del territorio con fines productivos, se agrega en la década de 1970 conflictos de intereses por el manejo de recursos con fines turísticos y residenciales.

A partir de 1990, la localidad de Aluminé adquiere un rol más protagónico como destino turísticos en el acceso norte del Corredor de los Lagos, con una mayor articulación con centros turísticos de escalas similares.

Con los años, la localidad de Aluminé tuvo un gran crecimiento, y se constituyó como el centro de localización de servicios del denominado “Circuito Pehuenia”, contando con la presencia de servicios turísticos de hotelería, gastronomía, y servicios complementarios que posibilitan al visitante que arriba a la localidad proveerse de lo que necesita.

#### 4.2.1 *La Cultura originaria*

Además de la comunidad mapuche Aigo, en el lago Ruca Choroí, se asientan en la región cuatro comunidades más: Currumil en la zona del lago Quillén, Salazar en el paraje Carrilil, Puel en La Angostura y Villa Pehuenia, y Catalán en el lago Aluminé. Con un cultivo de subsistencia, venta de leña y cría de ganado ovino y caprino, cada una de ellas produce tejidos artesanales, sumidos en una evidente transculturación, producto de la influencia de la cultura no mapuche.

Sus productos artesanales son ofrecidos en la Casa de la Cultura, en el Paseo de los Artesanos y en otras casas de artesanías de la localidad. A partir de ello, las comunidades tratan de acercarse más a la actividad turística, aportando sus costumbres y permitiendo a los visitantes conocer su cultura.

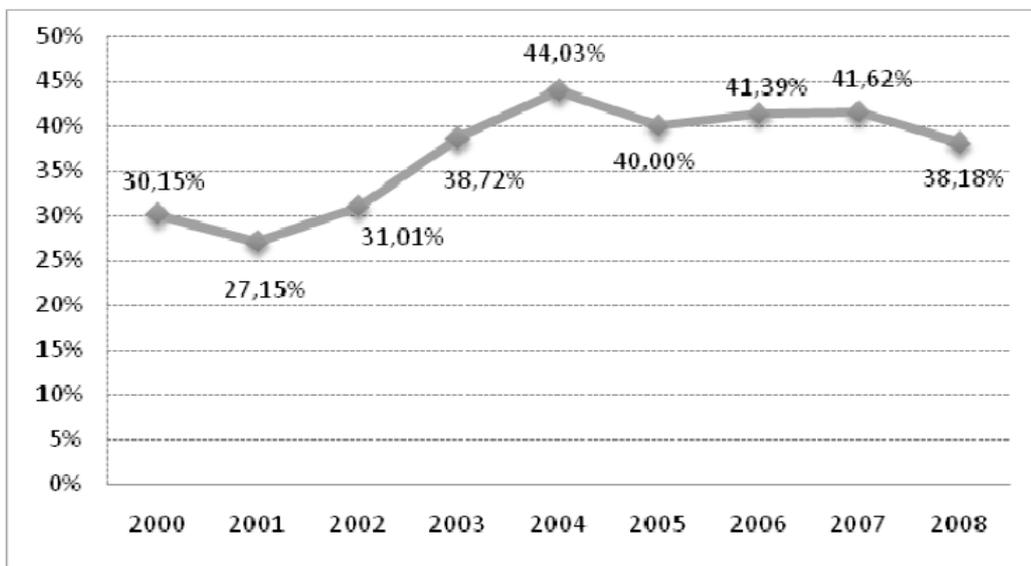
### 4.3 *Aluminé en el contexto provincial*

En este apartado se hace referencia a un análisis de los niveles de demanda, y al factor de ocupación que ha tenido la provincia en los últimos años.

Desde el año 2000 hasta la fecha, la ocupación promedio anual de la provincia ha oscilado entre el 27% (año 2001) y el 44% (año 2004). El crecimiento en los niveles de ocupación promedio anual posteriores a la crisis del 2001 tendió a estabilizarse alrededor del 40% a partir del año 2005 y sufrió una leve disminución en el año 2008.

Grafico N° 1

#### **Evolución del Factor de Ocupación Anual de plazas habilitadas. Año 2000 - 2008.**



Fuente: Subsecretaría de Turismo Provincia de Neuquén.

Los niveles de demanda en la temporada estival 2009 han disminuido en la mayor parte de los destinos turísticos de la provincia, al compararlos con iguales períodos del año anterior. Los destinos que no vieron afectados sus niveles de demanda y que, por el contrario, los incrementaron fueron Junín de los Andes y Villa Pehuenia.

Cuadro N° 1

**Comparativo de cantidad de pernóctes en los principales destinos turísticos – Mes de Enero y Primera quincena de Febrero**

| Destinos       | Mes de Enero |             |               | Primera quincena Febrero |             |            |
|----------------|--------------|-------------|---------------|--------------------------|-------------|------------|
|                | 2008         | 2009        | % VAR         | 2008                     | 2009        | % VAR      |
| Chos Malal     | 3245         | 3184        | -1,9%         | 1197                     | 1253        | 4,7%       |
| Caviahue       | 10735        | 6331        | -41,0%        | 5041                     | 3814        | -24,3%     |
| Copahue        | 8973         | 7688        | -14,3%        | s/d                      | 3090        | s/d        |
| <b>Aluminé</b> | <b>6276</b>  | <b>4536</b> | <b>-27,7%</b> | <b>s/d</b>               | <b>1598</b> | <b>s/d</b> |
| SMA            | 140819       | 132040      | -6,2%         | 72421                    | 68331       | -5,6%      |
| Junín          | 21123        | 26138       | 23,7%         | 10449                    | 11398       | 9,1%       |
| VLA            | 98972        | 92711       | -6,3%         | 48295                    | 42308       | -12,4%     |
| V Pehuenia     | 14691        | 17501       | 19,1%         | 5799                     | 6132        | 5,7%       |
| V Traful       | 15691        | 13872       | -11,6%        | 5651                     | 3792        | -32,9%     |
| Neuquén        | 37030        | 33143       | -10,5%        | 18739                    | 15540       | -17,1%     |

Fuente: Subsecretaría de Turismo Provincia de Neuquén.

**4.4 El espacio turístico de Aluminé en el Plan Maestro de Turismo de la provincia del Neuquén**

El Plan Maestro de Turismo 2003-2007 es un documento de planificación estratégica en el que se desarrollan los planes y programas diseñados por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén. Este Plan propone una metodología de acción dada a través de programas específicos para cada producto y para cada destino, y de programas transversales. El Plan divide a la provincia en cuatro zonas turísticas: a) Patagonia de los Lagos, b) Estepa de los Dinosaurios, c) Patagonia Termal, y d) Patagonia de los Valles y Volcanes.

Dentro de esta planificación, Aluminé se encuentra en la Patagonia de Los Lagos, considerando este plan como una herramienta de acción, que a partir de la consideración de distintos planes de desarrollo, ambientales y de marketing, de proyectos en elaboración y de expectativas y necesidades expresadas por las comunidades de la Provincia en relación con la actividad turística, propone la consigna *UN PUEBLO... UN PRODUCTO*. En ella se identifican las fortalezas que ligan a cada localidad con los productos turísticos que la caracterizan y que contribuyen o contribuirán a forjar su perfil turístico. Así, el Plan ha asociado a Aluminé con los siguientes productos: 1. Rafting / Kayak - 2. Caza deportiva - 3. Congresos y convenciones - 4. Pesca deportiva - 5. Campamentismo rural - 6. Turismo en comunidades mapuche - 7. Turismo arqueológico.

#### **4.5 Definición del rol de Aluminé como centro turístico<sup>7</sup>**

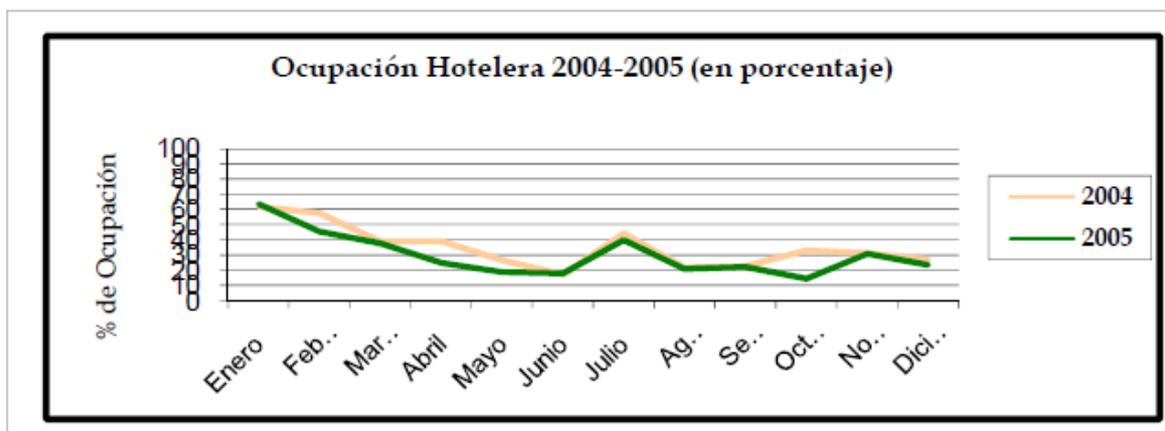
- *Aluminé como Centro Turístico de Distribución:* Los turistas se desplazan a los atractivos y luego regresan al centro a pernoctar. Usualmente la estadía no es más de tres días, en promedio. Por su ubicación como puerta norte del Parque Nacional Lanín, Aluminé es claramente centro de distribución, principalmente de aquellos turistas que visitan las áreas Ñorquincó, Ruca Choroí y Quillén.
- *Aluminé como Centro Turístico de Excursión:* Reciben turistas procedentes de otros centros que lo visitan a modo de excursiones por menos de 24 hs. Aluminé es centro turístico de excursión de los turistas que visitan el circuito Pehuenia. Aunque es centro de servicios, se sitúa por fuera del circuito tradicional, y en este caso recibe excursionistas alojados mayoritariamente en Villa Pehuenia.
- *Aluminé como Centro Turístico de Paso:* Coincide usualmente con los nudos de las redes de transporte, y con etapas intermedias de recorridos largos, el tiempo de estadía no puede ser mayor a una noche. Aluminé es centro de paso de turistas en tránsito desde Neuquén y Zapala hacia la zona de los Lagos. También es centro de paso de aquellos turistas que transitan desde el circuito Pehuenia hasta Junín de los Andes y San Martín de los Andes. Potenciar este rol, en sintonía con el carácter de puerta norte del P. N. Lanín, puede ayudar a orientar estrategias de desarrollo para capitalizar los beneficios derivados de un centro de paso.
- *Aluminé como Centro Turístico de Estadía:* En éstos, los turistas se alojan en el destino, visitando un atractivo base que es motivo principal de su traslado. Este es el rol de centro que usualmente persiguen los destinos, por cuanto se traduce en mayor cantidad comparativa de pernóctes. El carácter de Aluminé como centro de estadía, es aún potencial, orientado a la captación de segmentos de pescadores, y a efectivamente poder lograr posicionarse como centro de estadía para los visitantes del Circuito Pehuenia.

Aluminé, al igual que la mayoría de los destinos cordilleranos, registra una estacionalidad marcada en los meses de verano, y en menor medida, también en una temporada alta estival. Los porcentajes de ocupación promedio anuales se mantienen constantes, entre un 30 a un 35%, desde la crisis de 2001, que para todos los destinos turísticos del país significó la oportunidad de aumentar sus flujos de visitantes y el consumo de sus productos turísticos.

---

<sup>7</sup> Plan Estratégico Municipalidad de Aluminé –Dirección de Asuntos Municipales – Secretaría de Extensión Universitaria - Universidad Nacional de La Plata (2009).

Grafico N° 2: Ocupación Hotelera 2004 – 2005 (%)



Fuente: Plan estratégico de Aluminé, extraído de Guía de inversores de Aluminé. En base de datos de la Dr. de Turismo municipal.

A su vez, se ha considerado la evolución que ha tenido el factor de ocupación promedio mensual registrado en plazas, ofrecidas en establecimientos habilitados<sup>8</sup> oficialmente en el año 2004-2009 en la localidad.

Cuadro N° 2

**Evolución que ha tenido el factor de ocupación promedio mensual registrado en plazas 2004 - 2009**

| MES                | Año (en %)   |              |              |              |              |       |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
|                    | 2004         | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         | 2009  |
| Enero              | 61,85        | 63,65        | 57,77        | 64,29        | 72,82        | 48,24 |
| Febrero            | 57,6         | 47,51        | 42,9         | 50,54        | 57,28        | 40,08 |
| Marzo              | 39,08        | 37,9         | 28,5         | 27,66        | 26,67        |       |
| Abril              | 38,71        | 24,83        | 34,34        | 29,42        | 18,14        |       |
| Mayo               | 26,18        | 18,9         | 16,74        | 18,77        | 7,14         |       |
| Junio              | 16,86        | 17,85        | 14,29        | 10,81        | 2,86         |       |
| Julio              | 44,15        | 42,09        | 28,3         | 23,31        | 12,86        |       |
| Agosto             | 21,51        | 23           | 13,73        | 10,43        | 16,5         |       |
| Septiembre         | 22,74        | 22,25        | 18,86        | 10,48        | 20,81        |       |
| Octubre            | 32,93        | 19,81        | 20,72        | 24,62        | 15           |       |
| Noviembre          | 31,25        | 32,54        | 24,52        | 27,25        | 21,5         |       |
| Diciembre          | 26,87        | 24,14        | 26,22        | 24,5         | 42,3         |       |
| <b>Total Anual</b> | <b>34,46</b> | <b>31,09</b> | <b>27,01</b> | <b>26,82</b> | <b>26,41</b> |       |

Fuente: Municipalidad de Aluminé. Dpto. de Estadísticas

<sup>8</sup> Incluye solo Alojamientos habilitados por la Provincia de Neuquén, no contemplados aquellos que no están habilitados y que existen en su mayoría en los destinos cordilleranos; los cuales generalmente tienen mayor ocupación que los que si están habilitados.

De esta manera, los mismos demuestran el aumento de turistas año a año, presentando una característica de tipo creciente.

Se puede visualizar la diferencia en los porcentajes de ocupación que existe en la localidad de Aluminé con respecto a las diferentes temporadas. La temporada invernal, la cual está siendo trabajada hasta el momento por el destino, presenta un porcentaje de 12.86 % de ocupación en el mes de Julio, 16.5 % en el mes de Agosto y un 20.81 % en el mes de Septiembre, por lo cual resulta fundamental diseñar productos para la Temporada Invernal, para que la ocupación pueda mantenerse durante todo el año.

A su vez, en los meses de Mayo y Junio, donde se presentan los porcentajes más bajos, 7.14 % y 2.86 %, sería importante contar con un producto a ofrecer, que apunte a características particulares de esa demanda que arriba, y aprovechar aquellos acontecimientos que la localidad ofrece en estos meses, para que de esta forma se puede favorecer la ocupación del destino en general.

#### **4.6 Principales atractivos turísticos**

##### **▪ Sector localidad de Aluminé y área de influencia**

En opinión de la comunidad, los prestadores turísticos locales y del organismo municipal de turismo, identifican al destino como un *pueblo de montaña*. Según la evaluación técnica, se sugiere para el pueblo de Aluminé considerar aquellos valores que lo posicionan de manera diferenciadora en el contexto del Corredor de los Lagos Andinos Patagónico, y que superan ampliamente el perfil asociado exclusivamente a la montaña.

Es dable destacar que en la localidad se conjugan y complementan los diversos aspectos entre ellos: la extensión de vínculo con el río, la tradición, la cultura, y la cercanía a lagos y ríos con un entorno de alto valor paisajístico.

A estos factores que conjugan las dimensiones física y simbólica en la configuración del espacio turístico del pueblo de Aluminé, se agrega su historicidad, que en la actualidad no es valorizada suficientemente en las propuestas del destino. Este aspecto resulta significativo en el imaginario que interviene en la elección de los viajes de los turistas, cuestión reconocida como tendencia a nivel internacional.

La localidad cuenta con una propuesta de alojamiento y alimentación que en la actualidad se adapta a la afluencia turística que recibe durante las temporadas altas. A su vez, cuenta con una diversidad de propuestas de actividades: rafting, pesca, naturaleza, descanso, entre otras, que se practican en el destino y en los distintos parajes de su área de influencia. Este proceso, se acentuará como tendencia con la pavimentación de las rutas provinciales N° 46 y N° 23. En especial, ésta última, en cuanto que el avance de la

obra de asfalto propiciará una vinculación más frecuente con destinos del Corredor ubicados hacia el sur del mismo, en la medida que reducirá la distancia / tiempo y otorgará una mayor accesibilidad.

Aluminé dispone de una infraestructura y oferta de servicios concebida inicialmente para fines no específicamente turísticos, que opera y se extiende para la población que reside en su área de influencia. A su vez, constituye el principal centro de servicios de apoyo al sector, recibiendo notable presión sobre la infraestructura básica, la cual, en alta temporada resulta insuficiente.

La vinculación del turismo con las actividades productivas tradicionales y otras incorporadas en la zona en los últimos años, resulta un rasgo distintivo identificado para este sector. El paisaje, las costumbres y las prácticas rurales que pueden observarse otorgan una identidad particular que es valorizada tanto por los turistas, como por la comunidad local. A ello se agrega la diversidad de emprendimientos productivos que comienzan a comercializar parte de su producción a través del turismo.

El recurso río le otorga una diferenciación en comparación con otros destinos de la Patagonia, favorecido por la proximidad de las cuencas con las principales vías de acceso y de circulación. Lo cual promueve diferentes prácticas de pesca y de rafting, las que intervienen en la identidad de este sector, siendo parte de los principales motivos que definen la visita de turistas, complementado con el entorno paisajístico en su área de influencia.

#### ▪ **Paraje Quillén**

Este sector cuenta con una particularidad distintiva respecto de las demás. Una de ellas refiere a la identificación que un sector de la demanda realiza, en cuanto a considerarlo paraje/destino. Es decir, algunos grupos de turistas ingresan al destino motivados casi exclusivamente para la visita y permanencia en Quillén. Se identifican dos grandes segmentos de turistas: para los meses de noviembre y diciembre, con el inicio de la temporada de pesca, ingresa una importante afluencia de pescadores deportivos. Mientras que en los meses de enero y febrero, el perfil de turismo que arriba a la zona es mayoritariamente definido por grupos de familias y amigos, motivados por otras experiencias relacionadas con el contacto con la naturaleza, a partir del alto valor paisajístico del paraje, entre las cuales se destaca la práctica de acampe.

Otra particularidad que define el perfil de Quillén es su paisaje rural asociado a la montaña y a la presencia de población mapuche, aunque ésta no reside en el sector de mayor permanencia de turismo.

- **Paraje Ñorquinco / Pulmarí**

Se caracteriza por un alto valor paisajístico, y presenta la particularidad de estar integrado al denominado circuito turístico Pehuenia, lo cual propicia el constante tránsito de turistas. La propuesta de alojamiento la integran emprendimientos con distintos grados de consolidación.

Este paraje presenta una escasa propuesta de actividades para el turista, en lo que refiere a cabalgatas, trekking, paseos, es probable que esto repercuta en los promedios de gasto turístico que se registran actualmente.

- **Paraje Ruca Choroi**

Este paraje es reconocido regionalmente por la concentración de población mapuche ubicada en el paraje homónimo y en el sector denominado Carri Lil. El acceso al mismo por Ruta Provincial Nº 18 se caracteriza por una diversidad paisajística desde la localidad de Aluminé hacia el lago Ruca Choroy. Se destaca la presencia de bosques de araucarias que rodean el principal río y el lago.

El perfil de turistas está integrado por grupos familiares y/o amigos procedentes del Alto Valle de Río Negro y Neuquén y de las localidades de Cutral Co y Zapala. En menor medida ingresan grupos procedentes de otras ciudades del país.

El ambiente propicia la práctica de la pesca en los ríos Calfiquitra y Ruca Choroi, y de otras actividades en contacto con la naturaleza, con mayor frecuencia las caminatas, el trekking, el senderismo, la observación de fauna y flora, entre otras.

El aspecto distintivo que tiene el paraje se lo confiere la presencia y utilización por parte de la comunidad de las unidades habitacionales construidas en estilos típicos, que reciben la denominación de *rucas*.

- **Paraje Abra Ancha**

Dentro del área inmediata de influencia del pueblo de Aluminé se encuentra el paraje Abra Ancha, cuyos hallazgos de valor arqueológico amplían la propuesta local en la medida que la diversifica mediante la incorporación de un recurso cultural. La propuesta es acompañada con la presencia de un Centro de Servicios Turísticos, basado en información turística, servicios de guiado, venta de comida, de artesanías y artículos regionales del Departamento.

#### **4.7 Principales Productos turísticos**

**En lo que respecta a los productos turísticos que se ofrecen en el destino, se destacan:**

- **Pesca Deportiva:** La Pesca Deportiva es una actividad que se puede disfrutar a pleno por la gran cantidad de ríos, arroyos, y lagos, y por las numerosas especies altamente calificadas que se encuentran como la trucha Arco Iris, la trucha de arroyo o trucha fontinalis, la trucha marrón y la perca criolla.

Esta actividad está estrictamente reglamentada en el Parque Nacional Lanín y sus tres sectores de reserva: Lago Quillén, Lago Ruca Choroí y el Lago Ñorquincó, que se encuentran autorizados para la pesca deportiva. Los ríos que se destacan por su calidad de pesca son: el Río Pulmarí en toda su extensión, Río Aluminé, Río Quillén y el Río Litrán, siendo obligatoria la devolución en algunos de sus sectores

- **Rafting:** El Río Aluminé nace en el Lago Aluminé, que junto al Moquehue son los dos primeros lagos del "Corredor de Los Lagos" descendiendo de norte a sur. El río es la base para la práctica del rafting, el mismo se divide en cuatro secciones bien diferenciadas:

1. Primera sección: es un trayecto de 18km de clase 3 - 4 muy fuerte y técnico.

2. Segunda sección: Muy extensa, de más de 35 Km. pasando por Aluminé, hasta las proximidades de Abra Ancha con amplios piletones y rápidos clase 1-2.

3. Tercera sección: Abra Ancha, 6 Km. completamente distintos a los anteriores, pasando por el profundo cañadón de la "curva del ciprés"; una serie de rápidos clase II, III.

4. Cuarta Sección: Desde Abra Ancha hasta su unión con el Río Chimehuín formando el Collón Curá. El río se ensancha, las rectas son más largas y las profundidades mayores, haciéndolo más propicio para la pesca. Merecen una mención especial algunos ríos o sectores de otros ríos de la zona, como el Ruca Choroí de 30 Km. y 350 m de desnivel.

- **Kayak:** Otra alternativa que también es ofrecida para hacer en el río Aluminé es el Kayak. Esta actividad también es practicada en el río Ruca Choroí, el cual se constituye como uno de los mejores de la Patagonia para este deporte, por sus rápidos y dificultades en la navegación. Mientras que el río Aluminé promete durante todo el año torrentes de agua únicos aptos para hacer "rodeo" que consiste en "acrobacias" con los kayak.

El rafting y el kayak son las actividades más destacadas que se realiza en la región del río Aluminé; y todos los años se lleva a cabo el campeonato Argentino de Rafting y Kayak.

- **Turismo en Comunidades Mapuche:** Esta actividad posibilita la revalorización y conocimiento de una cultura diferente, mediante el contacto e intercambio de experiencias con las comunidades mapuche de la zona. Se realiza sobre todo en la Reserva de la comunidad Mapuche Aigo, en el Paraje Ruca Choroi, en la Comunidad Currumil en la zona de Quillén, y la Comunidad Salazar en la zona de paraje Carrilil. Estas comunidades se ubican en zonas cercanas a Aluminé. Con una economía de subsistencia procuran mantener sus costumbres, con las cuales se puede tomar contacto, y visualizar sus tareas cotidianas, prácticas religiosas, como así también adquirir artesanías (en madera, cerámica, tejidos, comidas típicas a base del Piñón, fruto del Pehuén).

- **Cabalgatas:** Existen opciones de lugares cercanos a la localidad, como el recorrido al cerro Ayoso, y costanera del río Aluminé. También se pueden realizar cabalgatas en varios circuitos y atractivos turísticos descriptos, la prestación del servicio en muchos casos está a cargo de pobladores de las comunidades mapuches, como en Ruca Choroi, Quillén y Ñorquincó.

- **Trekking:** Existen varios senderos, atravesando algunos de ellos el Parque Nacional Lanín. Estos difieren según su grado de dificultad y duración. Entre ellos se pueden mencionar las siguientes sendas: Senda del Lago Ruca Choroi hacia el Lago Ñorquincó, senda desde el Lago Quillén al Lago Ruca Choroi, senda del Lago Polcahue, senda desde el Arroyo Malalco hasta Laguna Negra, senda del Cerro Tindirica, senda del Lago Ruca Choroi a Laguna Negra.

- **Pinturas rupestres:** El mirador Piedra Pintada llamado así por hallarse en su parte superior, vestigios de petroglifos rupestres de antiguas poblaciones que habitaron en el lugar, se arriba por la Ruta Provincial 11, bordeando el Río Pulmarí.

Otro atractivo localizado es Pilolil, el cual se encuentra ubicado a mitad de camino entre Junín de los Andes y Aluminé, a orillas del río Aluminé. Se trata de pinturas bien conservadas del estilo “grecas”, con una antigüedad superior a los mil años.

## 5. Marco Teórico

---

### **CONCEPTOS PRINCIPALES:**

#### **COMPETITIVIDAD – POSICIONAMIENTO – DISEÑO Y ESTRATEGIA DE PRODUCTOS– INNOVACION / DIFERENCIACION – EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS**

##### **5.1 Competitividad Turística**

La **competitividad** es un concepto que aún necesita su definición y ejecución, para su aplicación al campo del turismo. Resulta imprescindible comenzar por la conceptualización y los aportes teóricos sobre el tema en los últimos años, para identificar aquellos que más se adecuan a los fines de entender y guiar el análisis de la competitividad de los destinos turísticos.

El concepto de competitividad es un concepto complejo, en el sentido de que contiene una fuerte carga de subjetividad, en comparación con algo o alguien y, además, tiene un carácter multidimensional, otorgando atributos de una entidad que define un nivel de competitividad.

Por otro lado, la competitividad se puede aplicar a un amplio rango de entidades económicas, desde una nación, hasta un producto o servicio determinado, pasando por una región, un municipio, una corporación empresarial o una empresa individual.

Aunque el concepto de competitividad se ha utilizado principalmente en la investigación del sector industrial, han sido varios los autores que han demostrado que no hay ningún obstáculo que impida aplicar esta teoría de la competitividad al sector servicios.

El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal instructor de estas teorías fue David Ricardo, quien se destacó por su metodología de las ventajas comparativas.

En el ámbito de la investigación turística, la **competitividad de los destinos turísticos** se puede definir, siguiendo a **Crouch y Ritchie** (2000), como *"la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social"*.

Cuando se trata de analizar la competitividad del sector servicios y, más concretamente, la de los destinos turísticos (por ser el turismo uno de los subsectores de

más peso en el sector servicios de muchos países), Crouch y Ritchie (1999) introducen la **teoría de la ventaja comparativa y de la ventaja competitiva.**

La teoría económica clásica basa las **ventajas comparativas** de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital), y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales. Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías de avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge toda una reconceptualización del término 'competitividad', donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas.

Se plantea que *"las ventajas comparativas, es decir los recursos que posee un determinado ámbito geográfico, no son suficientes para generar ventajas competitivas. La organización pública y la iniciativa privada, si trabajan en forma coordinada, crean un ambiente favorable para el aprovechamiento de las ventajas comparativas de una región, transformándolas en ventajas competitivas."*<sup>9</sup>

Las **ventajas competitivas** se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Estos últimos no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del "saber-cómo" tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrece al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros.

Por su parte, la ventaja competitiva hace referencia a la capacidad de un destino turístico para utilizar sus recursos de forma eficiente a medio y largo plazo. Así, un destino turístico puede contar con una amplia variedad de recursos y, sin embargo, no ser tan competitivo como otro destino que cuente con pocos recursos turísticos, pero que los emplee de forma más eficiente. Por consiguiente, un destino turístico que convenza a sus habitantes de la posibilidad de explotar económicamente sus recursos, que entienda tanto sus fortalezas como sus debilidades, que desarrolle una política de marketing adecuada y la aplique correctamente llegará a ser más competitivo que otro destino que no se haya planteado el papel que el turismo juega en su desarrollo económico y social.

Como ya se mencionó, los conceptos puramente economicistas empiezan a mezclarse con otros de orden no económico como: la diferenciación de productos, el

---

<sup>9</sup> Tamagni, Lucia (2005). Ficha interna de cátedra Marketing Turístico "Competitividad". Unco. Facultad de Turismo.

posicionamiento, la calidad, el poder de negociación, cultura, política, calidad del recurso humano, protección y el estado de los recursos naturales y características de la ubicación espacial. De esta forma, estos nuevos factores se suman a la determinación de la competitividad. La interacción de estos elementos ha dado como resultado un término mucho más equilibrado conceptualmente, y que tiende a asociarse con temas como rendimiento económico, eficacia social y sostenibilidad ambiental.

Se plantean a continuación los modelos teóricos de competitividad que se han llevado a cabo por autores como Porter y Crouch & Ritchie.

### 5.1.1 Modelos de competitividad

#### 5.1.1.1 Diamante de Competitividad (Porter)

Primeramente, se plantea el análisis de las cinco fuerzas de Porter, siendo este un modelo de gestión elaborado por el economista Michael Porter en 1979, que permite realizar un análisis externo de una empresa (Competitividad empresarial), a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece.

Según la noción de **Rivalidad Ampliada** la estructura de la competencia entre empresas de un sector, o entre destinos, depende de cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial (Porter, 1985):

#### Ilustración N° 2

#### Fuerzas determinantes de la competencia



Fuente: <http://wowwwwmarketing.wordpress.com>

Del diagrama se desprende que:

- **Competidores en el sector:** Si la competencia es muy intensa en el sector, y se trata de un mercado estable o en declive, el atractivo del mismo se reduce. Es frecuente que en destinos turísticos que carecen de planificación, exista una sobre oferta. Esta situación trae aparejada una fuerte competencia en precios, con la consecuente reducción de la rentabilidad de las empresas.

- **Amenaza de nuevos competidores:** Cuando no existen barreras de ingreso a un sector, la amenaza del ingreso de nuevos competidores al mismo es también un elemento que reduce la atraktividad de un negocio.

- **Aparición de sustitutos:** Todas las empresas de un sector compiten, en un sentido general, con empresas que ofrecen sustitutos. El producto/ servicio sustituto es aquel que puede desempeñar la misma función de base, con tecnologías diferentes.

- **Poder de negociación de los proveedores y de los clientes:** Dependiendo del tipo de negocio que estemos evaluando, ambos aspectos pueden sumar o por el contrario restar competitividad a un sector.

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande, y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor.

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Porter define a la competitividad como *“la capacidad que tiene una empresa, o el conjunto de empresas ubicadas en un espacio geográfico determinado, de alcanzar sus objetivos de forma superior al promedio del sector de referencia de forma sostenible”*.<sup>10</sup>

Este modelo metodológico de análisis de la competitividad de los territorios, en general y de los destinos turísticos, en particular, al igual que los restantes, parte del enfoque estratégico y estructural de la competencia, considerando que no existen países competitivos, sino países con determinados productos y destinos turísticos competitivos

---

<sup>10</sup> PORTER, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires.

que dependen de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar permanentemente (Bordas, 1999).<sup>11</sup>

Dicha innovación va a venir determinada, a su vez, por la presión e intensidad de la competencia existente entre las empresas turísticas y los destinos turísticos, pues, a medida que ésta sea más intensa, las empresas se verán más obligadas a innovar. No obstante, en este modelo también juegan un papel importante otros factores presentes en el destino, tales como su política turística, las características de los factores productivos, de la demanda turística, de los factores causales y de las relaciones de sinergias que se puedan establecer entre los mismos.

Bordas (1993), ha resignificado la teoría de Porter incorporando los conceptos centrales a la dinámica de la competitividad de los destinos turísticos. Destaca que la competencia entre los mercados turísticos internacionales, se realiza cada vez más en “**clusters turísticos**”, que son conglomerados de varios atractivos turísticos, infraestructuras, equipamientos, servicios receptivos y organización turística concentrada en un ámbito geográfico, trabajando integradamente para satisfacer de forma diferenciada e integral las necesidades de sus clientes.

Este modelo, por tanto, no sólo supone que la competitividad de los destinos turísticos es determinada por factores macroeconómicos, sino que también considera factores microeconómicos, partiendo, por tanto, de que la competitividad de los clusters es algo de origen muy local y es aquí donde se deben centrar los esfuerzos para el refuerzo competitivo (Bordás, 1999). En este sentido, debe decirse que la actividad turística de un país se despliega, mayoritariamente, en espacios receptores, más o menos, delimitados y organizados, denominados clusters, los cuales cumplen las siguientes características (Bordás, 1999):

- Se componen de un entramado diverso y complejo de recursos, atractivos, infraestructuras, servicios, equipos, y numerosas empresas de apoyo.

- Se componen, a su vez, de micro-clusters que se ocupan de ofertar actividades turísticas específicas -sol y playa, turismo rural, turismo de aventura, etc.-, dirigidas a determinados segmentos del mercado.

- Tienen un “diamante” competitivo propio que condiciona fuertemente la competitividad del destino, por lo que, como comentábamos anteriormente, la competitividad de los destinos turísticos es un fenómeno de origen muy local.

---

<sup>11</sup> Bordás Rubíes, E. (1999): “Hacia la competitividad de la empresa turística”, en *Bayón Mariné: 50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural*, Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid

De acuerdo a los aspectos antes mencionados, un cluster integra con un objetivo común las diversas instituciones intersectoriales que surgen de la relación público-privada: entidades mixtas, gubernamentales, no gubernamentales, universidades, incubadoras de proyectos, asociaciones comerciales, agencias de información, órganos de investigación y de soporte técnico, entre otros. La coordinación de todos estos aspectos genera un marco favorable para desarrollar la competitividad, y se pueden analizar a través de lo que Porter denominó “El diamante de la competitividad”.

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se menciono anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

El marco en el que se gestan las **ventajas competitivas** consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, la estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

Según Michael Porter cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la gráfica a continuación:

Ilustración N° 3: Diamante de Porter



Fuente: <http://jdagudelo70.blogspot.com>

El diamante puede concebirse como una herramienta versátil para abordar y diagnosticar la situación competitiva estructural de un territorio, a partir del cual puede profundizarse en la identificación de factores y condicionantes adicionales que complejicen la mirada sobre la posibilidad de creación de ventajas competitivas.

La oferta y demanda son necesarias para lograr una producción rentable y con ello el crecimiento económico, por lo que ambas perspectivas de análisis no deben ser vistas como alternativas, sino más bien complementarias.

A continuación se determinan los factores explicativos de la competitividad de los destinos turísticos. Todos estos factores se encuentran ordenados e integrados en el “diamante” de competitividad, conformado por cuatro grupos de factores interrelacionados entre sí.

- Condiciones de los factores: En este grupo se integran aquellos factores productivos del territorio en el que se localizan las empresas turísticas. La teoría del comercio neoclásica internacional se basa en este vértice del diamante para explicar la especialización de determinados territorios en ciertos sectores económicos.

En muchas ocasiones, la existencia en los destinos turísticos de una gran cantidad y calidad de factores básicos -recursos culturales, históricos, accesibilidad, clima, etc.- hace que estos no se preocupen por la creación de factores avanzados, pues puede no inducir a la innovación hasta que no se produzca el inevitable envejecimiento del destino turístico (Vera, 1997:188)<sup>12</sup> de ahí la necesidad de incentivar, por parte del gobierno regional y local, la competencia interna entre las empresas turísticas del propio destino.

- Condiciones de la Demanda: Señala tres aspectos: 1) la composición de la demanda interna o naturaleza de las necesidades del comprador, 2) la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interna y 3) los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados externos las preferencias internas de un país. La composición de la demanda interna conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador, por lo que la imagen más transparente y rápida del consumidor local lo puede tener la empresa local antes que sus competidores extranjeros.

Una vez llegado el destino turístico a una masa crítica, serán fundamentalmente aquellos turistas más exigentes los que impulsen los procesos de innovación turística, y sean, simultáneamente, causa y efecto de las necesidades de formación y profesionalización de los recursos humanos. Por el contrario, una demanda interna o

---

<sup>12</sup> Vera Rebollo, J.F. (1997): *Análisis territorial del turismo*. Ariel Geografía. Barcelona.

externa al territorio, estandarizada y constante es seguramente una desventaja, porque no representa un estímulo para la innovación, e impide abrir nuevos mercados y sectores de actividad, y, por lo tanto, diversificar y profundizar en la complejidad y articulación del sistema turístico.

- Condiciones de las industrias conexas y de apoyo: Otros de los factores que inciden sobre los niveles de competitividad de los destinos turísticos lo encontramos en las características de los encadenamientos que establezcan las empresas turísticas entre sí, con sus proveedores, así como en los niveles de competitividad que presenten cada uno de estos agentes.

En tal sentido, las empresas que participan en la actividad turística son múltiples y heterogéneas y cada una de ellas contribuye en parte a aumentar el valor global del producto turístico o experiencia turística. Por lo que la creación de valor en el sector turístico deberá basarse en la conjunción de actividades diversas en un único sistema, con la consiguiente consecución de sinergias entre las diferentes actividades que se desarrollan en el mismo.

- Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa: En este vértice, Porter hace referencia a dos aspectos que inciden en la competitividad de los destinos turísticos:

- La *dirección, organización y estrategias específicas* de las empresas turísticas localizadas en los destinos -“efecto empresa”-, sobre las cuales va a descansar una parte muy significativa de la competitividad de los mismos.

- La *rivalidad entre las empresas turísticas* localizadas en el mismo destino -“efecto industria”-, lo cual permite estimular la competitividad del destino. En este sentido, se hace necesario que, además de la cooperación entre las empresas del destino, exista un importante grado de rivalidad entre las mismas, de tal forma que ello les incentive a innovar y no a la autocomplacencia. Ello nos lleva, en definitiva, a buscar una estrategia de equilibrio entre la cooperación y la competición entre las empresas turísticas del destino.

- El Papel del Gobierno: Porter (1990), lo analiza como una variable que influye en el modelo conjuntamente con los hechos fortuitos, no es considerada una determinante como las cuatro anteriores por el autor. Se considera como una importante influencia en los cuatros determinantes ya señalados, influencia que puede ser positiva o negativa de acuerdo a las políticas que se adopten.

Cabe resaltar que la acción del gobierno en la actividad turística se configura como un elemento más influyente que en otras actividades económicas, precisamente por su

decisivo papel en la conformación eficiente y competitiva del territorio turístico y por la titularidad pública de gran cantidad de los bienes y recursos turísticos.

Como recoge Porter (1990), no siempre es necesario que las ventajas se produzcan en todo el diamante para tener éxito en sectores sencillos o intensivos en recursos. Esto puede ser válido para explicar el nacimiento y desarrollo de los destinos turísticos, si bien, cuando estos entran en una fase de madurez y tienen que hacer frente a la competencia de otros destinos competidores emergentes, deberán reforzar el conjunto del “diamante”, de forma que serán competitivos aquellos destinos turísticos que fortalezcan todos los vértices, así como la interrelación entre los mismos, buscando una mayor sinergia.

### 5.2.1.2 COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURISTICOS: Modelo conceptual de competitividad (Ritchie y Crouch)

El modelo presentado por **Ritchie y Crouch** (1993, 1999 y 2003) es fruto de sus estudios e investigaciones a lo largo de la última década, motivados por el incremento en la competitividad en el mundo del turismo. Desde la primera presentación pública del modelo en 1993, los autores han promovido la continua revisión y adaptación de las variables que lo componen a los nuevos imperativos del entorno competitivo determinado por elementos socio-culturales, económicos, antropológicos, tecnológicos, de comportamiento, medioambientales, entre aquellos de mayor impacto.

A partir del mismo, sus autores pretenden explicar las razones y los fundamentos del éxito competitivo de los destinos turísticos, de forma que, para ellos, un **destino turístico competitivo** es aquel que contribuye, mediante esta actividad, a elevar la calidad de vida de la población residente. Este modelo es considerado por muchos autores como uno de los modelos más completos de análisis de la competitividad de los destinos turísticos.

Crouch y Ritchie consideran al turismo como un sistema abierto que está constantemente siendo influido por los continuos cambios que se producen en el entorno general o **macroentorno**, el cual afecta a todas las actividades económicas y no solamente las turísticas. Por consiguiente, cualquier acontecimiento a escala mundial puede tener consecuencias importantes en el desarrollo y competitividad de los destinos turísticos, pues se presentan como amenazas y oportunidades para estos.

Por otra parte, estos autores identifican al **microentorno** como las organizaciones turísticas, tanto públicas como privadas, que posibilitan el desarrollo de los destinos turísticos, formando el sistema turístico con el que los destinos deben competir (Ritchie y Crouch, 2003:66).

Este sistema proporciona al turista los elementos básicos para desarrollar su experiencia turística, destacando: los recursos turísticos, alojamientos, restauración, transportes, comercios, equipamientos públicos, etc., de tal forma que del grado de competitividad y colaboración que exista entre estos va a depender la competitividad del microentorno y, por tanto, del destino turístico.

Otros de los elementos que forman parte del microentorno son los turistas y los propios competidores, destinos y empresas turísticas, los cuales, ante el nuevo paradigma en que se mueve actualmente la competencia, deben mantener un equilibrio entre cooperación y competencia. En este sentido, destinos turísticos cercanos deberán

competir por atraer mercados cercanos pero, en muchos casos, cuando desean centrarse en aquellos mercados lejanos, la mejor estrategia puede ser la cooperación con aquellos destinos turísticos cercanos, lo cual puede provocar efectos sinérgicos (Crouch y Ritchie 2003:67).

Una vez identificado el macroentorno y el microentorno competitivo de los destinos turísticos, Ritchie y Crouch, con el fin de sistematizar y ordenar los factores del microentorno, los agrupa en los cinco grandes grupos siguientes.

- Recursos y atractivos: Estos factores representan los elementos primarios de atracción del destino, pues se erigen en los principales elementos de motivación que tienen los turistas para visitar un destino turístico determinado (Ritchie y Crouch, 2003:67). No obstante, en el modelo que proponen estos autores, el éxito competitivo de los destinos turísticos no va a depender de este grupo de factores, pues de ellos depende más bien el nacimiento y primeros desarrollos del destino. Estos factores son: la fisiografía y clima, la historia y la cultura, los lazos con el mercado, las actividades ofrecidas, los eventos especiales, los espectáculos y la superestructura.

- Factores y recursos complementarios: Aunque los factores que integran el grupo anterior son los elementos primarios que impulsan al turista a elegir los destinos turísticos, la competitividad de estos va a depender en gran medida del grado de desarrollo de la industria turística, pues ello impulsa la creación de puestos de trabajos, la recaudación de impuestos, la creación de riqueza y, en definitiva, la mejora de la calidad de vida de la población local, así como la puesta en valor de los recursos y atractivos.

Dentro de este gran grupo de factores encontramos las siguientes categorías: infraestructuras -eficiencia, calidad, seguridad, abastecimiento de agua, sistema legal de sanidad, etc.-; recursos facilitadores y servicios -receptividad de la población local, conocimiento, capital, instituciones de educación e investigación, las instituciones financieras, etc.-; espíritu empresarial -inversión, innovación, cooperación, competencia, etc.-; accesibilidad del destino y dentro del destino -regulación de las aerolíneas, concesión de visas y permisos, capacidad de los aeropuertos, etc.-; hospitalidad; y acuerdo político -coordinación entre líderes políticos y políticas aplicadas-.

- Política de planificación y desarrollo del destino: Para poder desarrollar un destino turístico competitivo es necesario que se marquen una serie de objetivos claros, tanto económicos, sociales como medioambientales, con la finalidad de poder guiar este proceso de desarrollo. Al mismo tiempo es imprescindible que se diseñe una estructura institucional en la que se establezca claramente las competencias a la hora de aplicar la política turística.

Por otro lado, para estos autores, los sistemas de información, y por tanto los datos sobre recursos, oferta turística, demanda, etc., son necesarios para aplicar una política turística adecuada, ya que se conforma como el input clave de cualquier esfuerzo por crear y mantener un destino competitivo (Ritchie y Crouch, 2003: 72). También deberá imperar la misma filosofía de desarrollo turístico entre todos los agentes del destino tanto políticos, económicos, sociales, como por parte de la propia población local. Todo ello permitirá crear una imagen global del destino, así como un posicionamiento diferenciado.

- Dirección del destino: Una vez diseñado un modelo de política turística -objetivos, instituciones, competencias, etc.-, el siguiente paso será ponerlo en funcionamiento. Pues bien, para ello, y dentro de este grupo, encontramos una serie de actividades cuya finalidad va a ser reforzar el atractivo de los recursos naturales y los factores de atracción, o bien mejorar la calidad y efectividad de los factores de soporte, adaptándose a las restricciones impuestas por los factores restrictivos. En este grupo encontramos aquellos factores que presentan un mayor margen de maniobra para la dirección competitiva de los destinos turísticos, cuyas actividades son (Ritchie y Crouch, 2003: 73-75): marketing, prestación de los servicios que configuran la experiencia turística, información e investigación, organización, instituciones financieras, gestión de los flujos turísticos, gestión de las crisis y mantenimiento de los recursos.

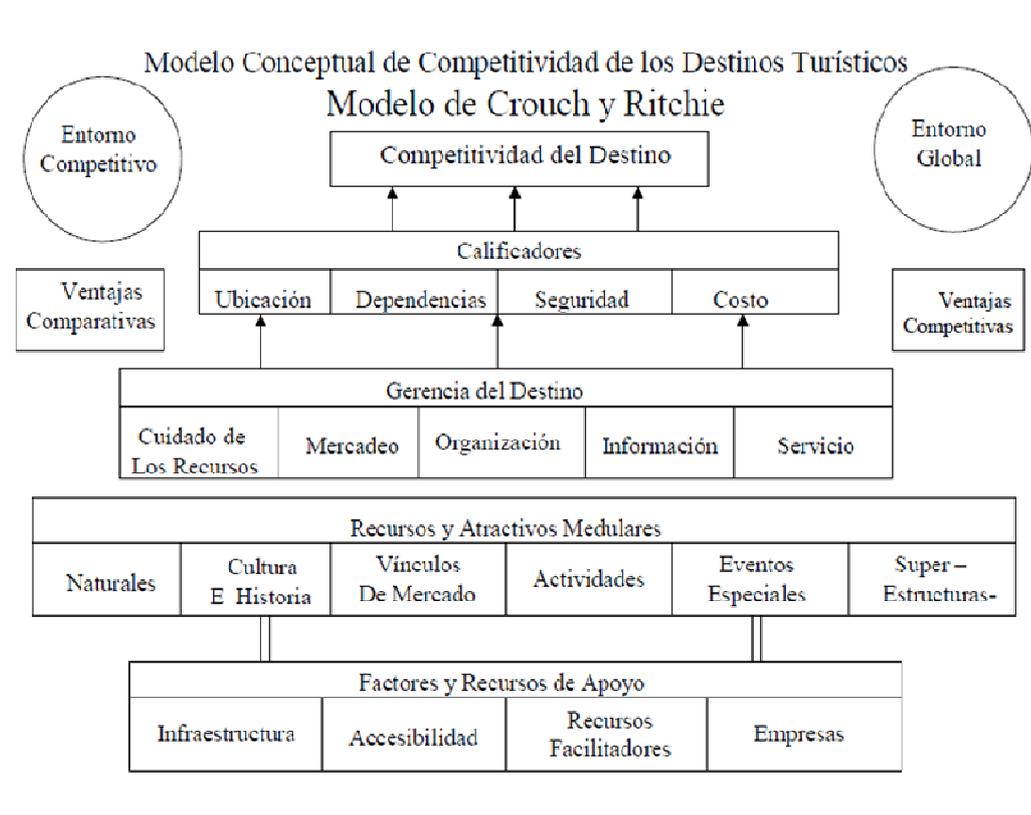
- Determinantes limitadores y amplificadores de la competitividad: El potencial competitivo de un destino turístico está condicionado o limitado por un número de factores que se encuentran fuera del ámbito de los cuatro grupos de factores anteriormente expuestos y también fuera del control o influencia del sector turístico. Entre los factores que forman parte de este último gran grupo se encuentran (Ritchie y Crouch, 2003:75-77): la localización de los destinos turísticos, la interdependencia entre destinos - la competitividad de un destino está afectada por la competitividad de otros-, la seguridad, el conocimiento del destino, el nivel general de precios del destino, y la capacidad del destino.

En la evaluación de los autores, el cambio más significativo entre anteriores presentaciones del modelo y su interpretación actual está en que los factores *política turística* y *administración del destino* antes tratados en separado y de manera independiente, pero en el contexto de la competitividad actual se los consideran de mutua y estrecha interdependencia y se los interpretan como elementos responsables por la necesaria conexión entre lo deseado - planos - y las acciones de que se ocupa a diario un destino - programas. Para ellos, esta es una condición indispensable para que se

engendren las condiciones bajo las cuales el turismo pueda desarrollarse de manera apropiada y sostenible (Crouch y Ritchie, 2003).

**El modelo conceptual de Crouch y Ritchie no es un modelo predictivo ni causal, sino claramente explicativo.**

Ilustración N° 4: Modelo de competitividad de destinos (Crouch y Ritchie)



Fuente: Crouch, G.I. Y Ritchie, J. (2003)<sup>13</sup>

Para Crouch y Ritchie las **ventajas comparativas y las ventajas competitivas** están muy relacionadas, ambas deben ser consideradas a la hora de desarrollar un destino turístico.

La competitividad del sector turístico se basa en primer lugar en el atractivo del destino, pero es necesario contar con recursos de apoyo, una muy buena organización y gestión del destino, disponer de la información necesaria así como de experiencia para el éxito en la prestación del servicio unida a la productividad. Las ventajas comparativas son las que diferencian un producto turístico de un producto industrial u otro tipo de servicio.

<sup>13</sup> Crouch, G.I. Y Ritchie, J. (2003): “The competitive destination: a sustainable tourism perspective”. Cabi Publishing. British Library, London, UK. Pág. 63

En consecuencia la competitividad de un destino requiere de la combinación y las correlaciones entre los diferentes elementos, lo que permite identificar y seleccionar las estrategias que garanticen la afluencia de turistas de manera continua y permanente. De igual manera se considera fundamental estudiar las ventajas comparativas por las características propias de esta actividad donde destacan calidad del servicio, imagen del destino, la experiencia turística y la sostenibilidad como elementos o factores determinantes para su éxito.

El mayor merito del modelo es ser exhaustivo en el apunte de las dimensiones y factores implicados en el sistema turístico y en la interpretación del entorno y condicionantes de la competitividad para destinos en clave a la sostenibilidad.

Para la presente investigación, representa el marco teórico referencial más completo y mejor fundamentado en términos de madurez, profundidad y amplitud en la lectura del entorno y condiciones de impacto sobre el turismo como sector.

Como bien enuncia Ritchie y Crouch (2003), cuyo modelo es el que mejor representa el sistema turístico en el marco del desarrollo sostenible, los destinos que están orientadas por sus principios hacia el planeamiento y gestión, reconocen que competitividad es ilusoria sin sostenibilidad.

El éxito dentro del sector turístico se basa en poder proporcionar experiencias positivas de hecho, según Crouch y Ritchie, en turismo “el producto fundamental es la experiencia vivida en el destino”, y por eso depende en gran medida de los sistemas de negocio y servicios de los cuales dispone para poder proporcionar estas experiencias, pero también de la calidad de los paisajes, la hospitalidad, la seguridad, la limpieza, los atractivos culturales, entre otros.

Para Crouch y Ritchie, la competitividad de los destinos turísticos está asociada a la prosperidad de los residentes por ser estos los principales beneficiarios; competitividad y sostenibilidad están estrechamente relacionadas, son interdependientes.

Según el modelo, la prosperidad de una región o de un lugar descansa en su competitividad en diferentes sectores, incluyendo el turístico. Un exceso de turistas en un destino puede tener un impacto ambiental negativo para la preservación del lugar y causar perturbaciones en los habitantes del mismo.

Frente a este modelo conceptual de Crouch y Ritchie (1999), Dywer y Kim (2003) proponen un modelo integrado, que básicamente sigue el modelo conceptual anterior, pero introduciendo algunos aspectos importantes.

En primer lugar, los *recursos heredados* y los *recursos creados* tienen, cada uno, su propia identidad, al igual que los *factores y recursos complementarios*. Estos tres factores se agrupan, a su vez, en una estructura superior, debido a que los mismos proporcionan las características que hacen que un destino turístico sea atractivo para los visitantes y las bases sobre las que se asentará una industria turística próspera. Estos tres factores configuran, por tanto, la base de la competitividad del destino turístico.

Por otra parte, además de la *gestión del destino* que ya consideraba el modelo de Crouch y Ritchie (1999), el modelo integrado considera un apartado especial para las *condiciones de la demanda*, que incluyen tres elementos esenciales de la demanda turística, a saber: la conciencia turística, la percepción y las preferencias. De esta forma, *la gestión del destino* y las *condiciones de la demanda* forman, en opinión de Dywer y Kim, las condiciones locales, que pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre la competitividad.

La *competitividad del destino* está influenciada por los determinantes de la competitividad anteriormente planteados, pero a su vez, influye sobre la *prosperidad socioeconómica*, en el sentido de que la competitividad del destino es, en sí misma, un objetivo intermedio hacia otro objetivo mucho más importante, como es el bienestar socioeconómico de los residentes. Los *indicadores de la competitividad del destino* incluyen tanto atributos subjetivos (“belleza escénica”) como atributos determinados objetivamente (cuota de mercado turístico, ingresos por turismo, etc.), mientras que los *indicadores de la prosperidad socioeconómica* hacen referencia a variables macroeconómicas como los niveles de productividad de la economía, los niveles de empleo agregados, los ingresos *per cápita*, la tasa de crecimiento económico, etc.

La competitividad de un destino se encuentra determinada por la competitividad del conjunto de empresas turísticas de la zona, las cuales deberán rivalizar con otros destinos por una mayor captación de turistas y, a su vez, dentro del destino por ser las empresas elegidas por el consumidor. A su vez, la competitividad de las empresas va a depender del conjunto de factores de atracción que tenga el destino, teniendo en cuenta que en este punto son las propias empresas las que pueden crear dichos factores, es decir, no tiene porque ser algo previamente predeterminado por la dotación inicial de recursos naturales y/o históricos. No cabe duda, sin embargo, que aquellos destinos que posean características excepcionales, y que se conviertan en factores de atracción, tienen una cierta ventaja (absoluta) con respecto a otros. No obstante, debe tenerse presente que **la competitividad del destino radica en la explotación de las ventajas competitivas, y no en la de las comparativas o las absolutas.**

Para el desarrollo de estas ventajas competitivas, se puede tener base en cada uno de los niveles de competitividad existentes, dando lugar a lo que se ha dado en denominar tradicionalmente ventajas país, ventajas sector y ventajas empresa. Con respecto a los dos primeros tipos de ventajas, las empresas deben tener en cuenta que pueden y deben potenciarlas, y aprovecharse de ellas; sin embargo, para conseguir ser la elegida dentro del destino se deberán desarrollar, sobre todo, las ventajas a nivel empresa, ya que son éstas las que convierten a las organizaciones en únicas y diferentes al resto de las que conforman el destino.

Como bien lo menciona Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, la única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de producción.

**Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor.** Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito; desarrollar tecnologías de proceso propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes.

La primera fuerza rectora de esta evolución es la **innovación**, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo quedando de lado, los esquemas tradicionales. Sin embargo, como Porter señala, **la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad.** El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo. La innovación siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano, sin embargo, tradicionalmente resulta en algo que finalmente parece en vano e incremental.

## **5.2 La innovación como herramienta clave en la Competitividad de destinos turísticos**

*"La innovación ha sido estudiada dentro de una amplia variedad de contextos, que incluyen desde los negocios, a las políticas públicas, el desarrollo económico, el cambio tecnológico o los sistemas sociales."<sup>14</sup>*

Como desempeño, la innovación es un resultado visible de la capacidad de generación de conocimiento y su aplicación, combinación y síntesis para la introducción de productos, procesos, mercados o formas organizativas nuevas o sustancialmente mejoradas. Esta conceptualización separa claramente la innovación de cambios menores en la elaboración o entrega de los productos, como son la extensión de líneas de producto, la adición de componentes de servicio o la diferenciación de producto. Por tanto, el desempeño innovador es un concepto multidimensional.

El autor Ángel L. Arbonies Ortiz (2007), quien se ha desempeñado en el campo de la gestión empresarial y especialmente en la innovación, plantea en su libro *¿Innovación o Evolución?* que, *"Innovar es una actividad compleja inmanejable desde el punto de vista de la gestión clásica, que exige la articulación de distintos elementos para alcanzar el éxito. Estos elementos son conocidos como: estrategia localizada, pericia en llevar la idea a la práctica, una cultura innovadora, y una estructura ágil y flexible."<sup>15</sup>*

Por su lado, los autores Gonzales. Manuel R. y Pérez, Enrique M. (1990), en su trabajo *"La innovación tecnológica y su gestión"*, plantean que *"la innovación es un acoplamiento perfecto entre la necesidad sentida y la posibilidad técnica de satisfacerla."<sup>16</sup>* Es decir, identificar una necesidad en el ámbito de una empresa o destino que dificulte el desarrollo progresivo del mismo, y evaluar las posibilidades de redefinir su estrategia de gestión, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

En relación a la innovación, debe destacarse sobre todo que la innovación en turismo se concreta, más que en productos tangibles y específicos, en cambios en la forma de proveer los servicios (incluyendo nuevos roles de los consumidores en el proceso de entrega del servicio), innovaciones en la comercialización e innovaciones institucionales que revelan la creación de nuevas formas organizativas.

---

<sup>14</sup> Monfort, V. Zornoza, C. (2009) "Innovación en la empresa turística". Conferencia internacional sobre la medición y el análisis económico del Turismo. San Sebastián, España.

<sup>15</sup> Ángel L. Arbonies Ortiz (2007). "¿Innovación o Evolución?". Metáfora evolutiva de la empresa. Ed. Díaz de Santos. España.

<sup>16</sup> González. Manuel R. y Pérez, Enrique M. (1990). "La innovación tecnológica y su gestión". Productiva. Barcelona.

En este contexto, se plantea como importante de destacar que uno de los pilares fundamentales para enriquecer la apropiada adquisición de conocimientos y su transformación en innovación y estrategias competitivas, es la formación de recursos directivos y humanos.

La **innovación como ventaja competitiva**, supone agregar valor a los recursos y las capacidades de la empresa, rediseñar el entorno organizativo, participar y poner en valor los recursos que ofrece el marco institucional y sobre todo, asumir la innovación en el diseño estratégico de la empresa; a partir de ello, requiere un cambio de comportamiento, procesos de cambio y técnicas para poner las ideas en acción.

Resulta necesario destacar a Boscherini (1998), quien afirma que los vínculos que incluyen relaciones asociativas y de cooperación interempresarial y entre organizaciones locales (cámaras, asociaciones, etc.), el Estado y las empresas, son determinantes en la creación de un ambiente favorable a la innovación y a la generación de aprendizajes que resulten en un aumento de la capacidad productiva y competitiva de la región (Boscherini y otros, 1998).<sup>17</sup>

**La innovación en productos turísticos, se determina a partir del diseño de productos exclusivos, que ofrezcan experiencias singulares.** Con esta estrategia, es posible competir con competidores ya instalados en el mercado y anular la amenaza de nuevos competidores, controlar la amenaza de productos sustitutivos y aumentar el poder negociador con los clientes.

La innovación también está estrechamente relacionada con el crecimiento y la diversificación de los productos turísticos. Es indudable de que se dispone de recursos, pero es fundamental que esa potencialidad se transforme en producto. Para ello es necesaria su accesibilidad para ser disfrutados, su adecuación a las necesidades de los mercados, un diseño de marketing de producto, precio, distribución y promoción, así como mejoras de los equipamientos turísticos que completen el producto. Por tanto, es fundamental la innovación, crear nuevos productos para nuevos mercados, algunos de ellos latentes, y poder siempre sorprender al turista, ofreciendo cosas nuevas que permitan diferenciarnos de la competencia. Se trata en definitiva, de crear una combinación de mercado-producto.

En vinculación con el término de innovación, se encuentra la **diversificación / diferenciación**, que también determinan la competitividad de un destino turístico.

---

<sup>17</sup> Boscherini, Fabio, López, Mariel y Yoguel, Gabriel (1998) Sistemas locales de innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: un instrumento de captación aplicado al caso de Rafaela. Instituto de Industria (IDI), UNGS, Documento de Trabajo N° 10, San Miguel.

Resulta necesaria su consideración, acompañada del diseño de productos novedosos que contribuyan a la redefinición de productos y destinos maduros o al posicionamiento competitivo de los destinos emergentes.

Esos productos diversificados se basaban en la segmentación, la calidad, la tematización; “ofrecer vivencias únicas” que sólo puedan ser experimentadas en el lugar en el que se crearon, de modo que sea necesario trasladarse para consumirlas; y que estas experiencias se reinventen continuamente con el fin de mantener y fidelizar a los clientes.

La extrema importancia de la **diferenciación**, es un concepto clave en la política de productos. *“Diferenciar consiste en resaltar las características del producto, ya sean sustanciales o simplemente accesorias, que pueden contribuir que sea percibido como diferente de los demás, y en cierto modo, como relativamente único en el mercado. (...) Posicionamiento y diferenciación son dos caras de la misma moneda.”*<sup>18</sup>

En la búsqueda de diferenciación, implícita en el proceso de competencia, los agentes apuntan a aumentar, su “*capacidad innovativa*”. Esta alude a la potencialidad de los agentes para transformar conocimientos genéricos en específicos a partir de sus acervos de competencias y de su acumulación dinámica a partir de aprendizajes formales e informales. La nueva situación competitiva y la incertidumbre generadas por el proceso de globalización económica intensifican el rol de los agentes institucionales y sociales en el fortalecimiento de la capacidad innovativa.<sup>19</sup>

Como objetivo de la investigación, resulta necesario considerar las características que presenta el **diseño de productos turísticos**, el cual es de suma importancia para fortalecer la competitividad del destino, y aspecto determinante que posibilitara la innovación, y por ende, el desarrollo de experiencias significativas.

Para su desarrollo, es necesario contar con datos de infraestructura, atractivos turísticos, planta turística, superestructura, uso de tecnología, niveles de capacitación, recursos humanos. Además, es preciso conocer las características de la demanda turística que arriba al destino, realizar una investigación de mercado que permita obtener información acerca de sus aspectos demográficos, comportamentales, beneficios buscados, etc.

En el diseño de nuevos productos, es necesario buscar fuentes de diferenciación, invirtiendo tiempo en comprender como es usado de hecho el producto, comprendiendo y graduando los requerimientos, ofreciendo señales de valor para reforzar la diferenciación,

---

<sup>18</sup> Serra Cantallops, Antoni, “Marketing Turístico”. Colección “Marketing sectorial”. Ediciones Pirámide, S.A.

<sup>19</sup> Gabriel Yoguel, José Borello y Analía Erbes. “Sistemas Locales de Innovación.”

y finalmente, pero no menos significativo, haciendo clara y precisa la información acerca del uso del producto y de sus señales de valor. (Arbonies, Ángel L. 1993).<sup>20</sup>

Como plantea el autor Arbonies (1993), *"la asociación del ciclo de vida de un producto con el enfoque innovador es muy útil conceptualmente, pero en la práctica no ofrece una previsión y predicción del cambio. La duración de cada fase de ciclo de vida es variable, y lo que realmente interesa a la empresa, son los límites que tienen estas fases. Para el diseño de nuevos productos tiene una tremenda importancia, porque el conocimiento acerca de la situación a la que se enfrenta un producto, enfrentándose a cambios radicales o no, determina el enfoque de acción de las actividades de diseño."*

Como señalan Yoguel y Boscherini (1996), *"la fase del ciclo económico que atraviesa una economía es de suma importancia para la evolución del proceso innovativo, dado el carácter pro cíclico de dichas actividades. En las fases expansivas las empresas tienden a aumentar los recursos destinados a actividades de innovación, mientras que tienden a disminuirlos en las fases recesivas del ciclo económico"*.<sup>21</sup>

La innovación centra la atención en la extensión de la línea de producto, la mejora de la eficiencia y las ganancias por medio de la diferenciación de producto. Se puede entender como *"un proceso que "utiliza" el diseño a modo de instrumento para la configuración de nuevos productos o servicios. Serán estos últimos el resultado de la innovación a través del diseño"*.<sup>22</sup>

Ilustración N° 5



Fuente: Beatriz Prosper (*Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero*)<sup>23</sup>

<sup>20</sup> Ángel L. Arbonies. (1993) "Nuevos enfoques en la innovación de productos para la empresa industrial". Ed. Díaz de Santos. Madrid.

<sup>21</sup> Boscherini, F., López M. Y Yoguel G. (1999): "Sistemas locales de innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: un instrumento de captación aplicado al caso de Rafaela".

<sup>22</sup> Cassiolato, J. y Lastres, H Globalizacáo e Innovacáo Localizada. Experiencias de Sistemas Locais no Mercosul, Brasilia

<sup>23</sup> Beatriz Prosper (s/d) "Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero". Ed. Universidad politécnica de Valencia.

La innovación no es solo hacer algo diferente, cuando el diseño se plantea la innovación lleva implícita además la mejora del resultado.

La globalización y la emergencia de nuevos paradigmas tecno-organizativos están produciendo importantes transformaciones en la organización de la producción y en los factores que determinan la competitividad. Estos cambios han inducido a las empresas y destinos a aumentar el rol asignado a los procesos innovativos y a los factores "no precio" en la búsqueda de la competitividad. Como consecuencia, las estrategias de diferenciación de producto, de segmentación de la demanda, de mejoras incrementales de productos y procesos, de desarrollo de nuevas modalidades de organización, de vinculación con el mercado y de búsqueda integral de calidad adquieren un rol clave para el desarrollo y crecimiento de los destinos.

Resulta importante en esta sección, tener en cuenta que en el diseño de productos, en el cual se establece el ejercicio donde se convocan agentes del desarrollo turístico del destino, es primordial crear conciencia acerca de que tan preparado se encuentra el mismo para competir con productos exitosos. La estrategia en el diseño de productos se plantea de manera genérica (en función del destino), con el fin de reforzar la conciencia en los diversos actores locales sobre la necesidad de fortalecer alianzas estratégicas, de tal manera que el destino funcione como cadena productiva.

El diseño de productos consta de un ejercicio que convoca a empresarios, autoridades, comunidad en general; resultando importante contar con diversas opiniones que permitan crear conciencia sobre la importancia del diseño y la competitividad del destino.

### **5.3 La planificación participativa como herramienta de integración del destino**

La planificación ambiental-participativa-situacional aplicada a escala local representa un instrumento de planificación para producir un cambio cualitativo en una situación concreta. A diferencia de la planificación tradicional el producto final son estrategias eficaces que responden a las necesidades y expectativas de los diferentes actores sociales involucrados, los cuales a través de un proceso de interacción grupal se van informando y comprometiendo para la reconstrucción de esa situación concreta (Susana Marioni y Alicia Lonac).<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Marioni, Susana y Lonac, Alicia: REFLEXION CONSTRUCTIVA SOBRE UN PROCESO DE PLANIFICACION Y GESTION LOCAL: Plan de Desarrollo Turístico - Recreativo del Parque Municipal Llao Llao. San Carlos de Bariloche. Patagonia Argentina.

Lograr una participación activa de las comunidades es un proceso que se hace difícil, las comunidades necesitan comprender la razón por la que deben ser ellos quienes deben tener un involucramiento, conocimiento e información de los atractivos turísticos con los que cuenta el destino y que por ello se necesita de su cuidado y protección. Además de una adecuada administración, dirección y gestión del destino.

Una estrategia de desarrollo de la competitividad del destino turístico combinará los intereses empresariales de corto y largo plazo con los criterios de sustentabilidad de la región. Lo que es primordial en este aspecto, es la formación de estrategias intersectoriales, en que las acciones pasen a ser ejercidas con una base colectiva y articulada para satisfacer al turista.

Una forma de entender la realidad de lo local es hacerlo utilizando como referencia a la comunidad, en la cual esencialmente existen elementos compartidos entre miembros de un grupo de personas; es decir, todos los miembros tienen una misma idea generalizada en las vivencias de cada uno y del destino.

Debe existir una participación de todos los actores para poder contar con una masa crítica que pueda repensar lo local y además lleve a un proceso que se oriente a la cooperación y negociación de los diferentes interesados a fin de construir en consenso una visión común de desarrollo.

El desarrollo local no ha sido en la región una situación que se dio de forma automática, producto de medidas de descentralización. El confeccionar un plan estratégico no significa que se generará una dinámica local que permita el desarrollo de un territorio. El ejercicio de planificación debe venir asociado con las políticas de fomento productivo y los instrumentos de financiamiento de las iniciativas locales. Solo con el surgimiento de instituciones flexibles de financiamiento, la integración entre los agentes públicos y privados y la innovación en las formas de gestión y organización de los emprendimientos se generan condiciones para financiar y apoyar el desarrollo de los pequeños emprendedores y de experiencia de producción comunitaria.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Antonio Elizalde Hevia (2003): *“Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local”*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Santiago de Chile.

Resulta importante que la comunidad local provoque contextos de desarrollo y espacios de innovación para que la iniciativa privada encuentre atractivas localizaciones para la inversión; siendo necesaria la elaboración de una estrategia común y consistente.

En el contexto de lo local, las estrategias de desarrollo deben ser conceptualizadas de una manera más integral, incorporando las dimensiones relacionadas con el mundo social de lo comunitario, la evolución social de un grupo humano reflejada en su historia y sus símbolos culturales. Hay que comprender que el crecimiento económico constituye sólo otra dimensión a insertarse en la dinámica de una población local. Resulta fundamental que la cultura local se considere como elemento que debe incorporarse a las estrategias de desarrollo local, la cual requiere de una activa participación de la comunidad para su desarrollo.

Es importante tener esto presente que una primera tarea para incorporar elementos endógenos al desarrollo de un territorio es trabajar los aspectos relacionados con el fortalecimiento comunitario. De esta forma, será posible reforzar potencialidades, estimular cualidades y capacidades presentes en la población. Se trata de generar participación para que la comunidad pueda entender sus propias necesidades y definir las en función de su realidad.

En consideración con esto, la participación ciudadana solo será efectiva si los ciudadanos tienen delante suyo un poder local con capacidad de decidir, o de incidir eficazmente, si tienen competencias legales y recursos económicos para desarrollar políticas públicas en su ámbito, es decir, si poseen autoridad legitimada por su carácter institucional dentro del Estado.

Es importante tener en cuenta que la participación es desarrollada en un proceso de elaboración de programas, planes y proyectos y también a la hora de hacer el seguimiento de la ejecución y en la gestión.

Por su parte, tal como lo afirma Robirosa “es indudable que la cultura política de la sociedad, por lo menos en nuestras sociedades 'occidentales' y urbanas, está cambiando mucho en las últimas décadas. Hay una conciencia creciente y cada vez más extendida acerca de los derechos sociales y humanos; y con ello, del derecho de cada uno y de cada sector social de participar en los procesos decisorios que determinan las condiciones en que se desarrollan sus vidas y que modelan los escenarios de sus actividades.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Mario C. Robirosa (1998): “La participación en la gestión justificación, malos entendidos, dificultades y estrategias.”

#### **5.4 EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS: ¿Qué son? ¿De qué manera contribuyen a la competitividad de los destinos turísticos?**

*La experiencia trae algo novedoso y original... ábrete a ella*

*La experiencia es única e irrepetible... aprovéchala*

*La experiencia puede proponerte un desafío... identifica que necesitas y avanza sin temor*

*La experiencia es un espejo... observa tus reflejos en ella*

*La experiencia puede ser confusa... se paciente y espera que se ordene en tu mente*

*La experiencia puede ser divertida... compártela con otros*

*La experiencia puede ponerte en situaciones de incomodidad... acepta tus emociones y aprende de ellas*

*La experiencia guarda tesoros ocultos... asume algún riesgo y ve en su búsqueda*

*La experiencia termina... recuérdala, recíclala, reutilízala*

*La experiencia es una metáfora para tu vida... asígnale un propósito significativo*

*La experiencia te deja algo que necesitas... agradécele su visita*

*(Aprendizaje vivencial y outdoor training)*

Las experiencias son sucesos privados que se producen como respuesta a una estimulación (por lo general son inducidas); afectan al ser humano por completo a través de pilares estratégicos del "experiential marketing": Sensaciones, Sentimientos, Pensamientos, Actuaciones, Relaciones. El término representa servicios de un orden más alto, como referirse a eventos "óptimos o extraordinarios" tipificados por altos niveles de intensidad emocional.

*¿Por que suceden en este momento? En parte la respuesta tiene que ver con los adelantos de la tecnología, que impulsan tantas de estas experiencias, y en parte con el aumento de intensidad competitiva, que motoriza la búsqueda permanente de la diferenciación. (Pine y Gilmore, 1999: 24)<sup>27</sup>*

La sobreoferta ha obligado a innovar en la forma de ofrecer sus productos y servicios, situación que no solo ha permitido un mayor esfuerzo en las variables de marketing puras, sino también de involucrar activamente a sus consumidores dentro de sus estrategias comerciales teniendo como base sus **experiencias**.

Pine y Gilmore (1998; 1999) avanzaron en la teoría de la experiencia de un campo psicológico a un campo comercial, afirmando que la participación del consumidor a través de las dimensiones mutuamente compatibles de participación (de pasiva a activa) y la

---

<sup>27</sup> PINE, Joseph & GILMORE, James H.: "La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario". Ediciones Granica S.A.

conexión (concentración e inmersión) en conjunto forman experiencias memorables únicas. Es de suma importancia el hecho de que las experiencias para Pine y Gilmore (1998) no son consideradas como constructos imprecisos sino que más bien son tan reales como cualquier servicio, distinguiéndose solamente en la forma en que los clientes son captados en todas las dimensiones.

Desde la perspectiva de la "economía de las experiencias", según Pine & Gilmore, éstas representan vivencias particulares en cada uno de los consumidores que participan en un "escenario" de compra, donde estos mismos consumidores podrán escoger si su participación será activa o pasiva. Estas experiencias, matizadas con factores culturales, sociales y emocionales son recordadas de diferentes maneras, puesto que el consumo no es una simple transacción, sino que detrás de ésta habría una **experiencia de compra** donde se ponen en escena los atributos exacerbados del producto para llevar al extremo los sentidos, lo que finalmente resulta en una gran diferenciación para los consumidores.

*Estamos insertos en un mundo de sobreofertas, donde diferenciarse es cada vez más complejo y tomar decisiones se vuelve una confusa tarea, puesto que el consumo es básicamente un acto emocional y no racional como se pensaba. Una experiencia agradable y significativa para el consumidor permitirá generar una oferta de valor para productos y servicios.<sup>28</sup>*

Para la actual tendencia del turista como consumidor activo, autónomo, perfectamente diferenciado, y caracterizado por su creciente capacidad de elección en los aspectos motivacionales, temporales y territoriales, debe adecuarse la oferta de modo que el turista pueda diseñar las propias actividades que desea realizar, pueda comunicarse de una forma más directa y personalizada logrando mayor satisfacción y efectividad en las operaciones de los destinos turísticos.

*"Los estímulos sensoriales que acompañan una experiencia deben sustentar su tema e intensificarlo. Una experiencia es tanto más memorable cuanto más compromete los sentidos (...) Los servicios se convierten en experiencias cautivantes cuando están recubiertos de fenómenos sensoriales". (Pine y Gilmore, 2000: 116, 117).*

Dichas experiencias se explican a partir de la comprensión de dos ejes:

1) Uno de ellos refleja el grado de participación, el cual puede manifestarse en forma activa (los clientes afectan de modo personal el suceso o representación que

---

<sup>28</sup> En Pág. Web: <http://elconsumomeconsume.blogspot.com/2008/04/el-marketing-de-las-experiencias.html>; Blog "El consumo, me consume". (2006)

genera la experiencia) o pasiva (no afectan directamente la representación ni influyen en ella);

2) El eje restante indica el tipo de conexión o relación ambiental que une al cliente con el suceso o representación, es decir, puede darse en forma de absorción (al llevar la experiencia a la mente de una persona, se ocupa su atención) o de inmersión (el hecho de volverse parte, ya sea de modo material o virtual, de la experiencia en sí).

Con el fin de diseñar una experiencia atractiva, no es necesario seleccionar un solo dominio, y permanecer en él. Puede utilizarse un marco experiencial, como un conjunto que permite explorar de modo creativo los aspectos de cada dominio.

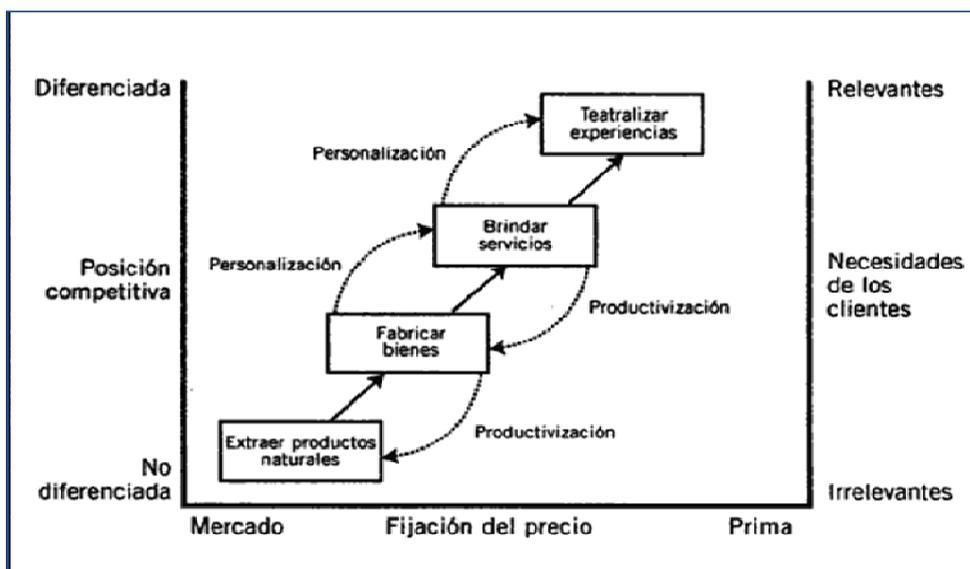
Para poder diseñar una experiencia, se debe tener en cuenta: **El Aspecto estético**, el cual llevara a los huéspedes a entrar, sentarse y quedarse. Se considera lo que se puede hacer para que el entorno resulte interesante, cómodo y cautivante. *"El sujeto queda inmerso o se sumerge en un suceso o entorno, pero lo deja en esencia, intacto; no ejerce ningún efecto sobre el entorno, se observa, siguen siendo pasivos".*

En el **Aspecto escapista** de la experiencia debe pensarse en la manera de alentar a "hacer", para volver a los consumidores en participantes activos. *"Inmersión mucho mayor que educativo o entretenimiento. Participe involucrado de forma activa".*

El **Aspecto educativo** de la experiencia, al igual que el escapista, es en esencia activo. *"Lleva al visitante a absorber los sucesos que se desarrollan ante él, pero a diferencia del entretenimiento, la educación requiere la participación activa del sujeto; debe involucrar activamente su mente y/o cuerpo".*

Por último, el **entretenimiento**, al igual que el aspecto estético, constituye un aspecto pasivo de la experiencia. *"El sujeto absorbe pasivamente la experiencia a través de los sentidos".*

Ilustración N° 6: Avances en la progresión del valor económico



Fuente: PINE, Joseph & GILMORE, James H.: "La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario". Ediciones Granica S.A.

La experiencia ocurre cuando una empresa utiliza los servicios como escenario y los bienes como soporte o apoyo para generar en los clientes un acontecimiento memorable. Por tener un principio y un fin, y estar constituida a partir de una cadena de acontecimientos conexos, en relación con los cuales se experimentará una sensación final de satisfacción o insatisfacción, la experiencia debe ser tratada con la lógica de un proceso.

En primer lugar, la experiencia deseada se debe definir antes de que el producto haya sido diseñado. Debe ser adecuado y sobre la base de la naturaleza y la función del producto, la marca e identidad de la empresa, y toda clase de desarrollo social, cultural que vale la pena tener en cuenta. La definición de una experiencia no es arbitraria y toma mucho tiempo, es una tarea de diseño en sí mismo. El perfil de la experiencia explica cómo el producto será visto y utilizado, lo que significa y que emociones y sentimientos transmite, que se supone que trata de obtener.

*"Preparar la escena significa explorar las posibilidades que brinda cada dominio". (Pine y Gilmore, 2000: 84).*

El diseño entonces debe partir de la identificación de las necesidades de los sujetos a fin de elaborar productos acorde a las expectativas de los mismos, y a su vez de las condiciones que posee el destino. Se determina el diseño del servicio base, siendo este acompañado de servicios complementarios, con el fin de cubrir las necesidades y expectativas que sujeto tenga. Es necesario determinar el soporte físico, la

infraestructura, y establecer estándares del servicio y fijar distintas estrategias tendientes lograr un servicio experiencial.

#### **5.4.1 Personalización del servicio:**

*"Personalizar un servicio es un camino seguro hacia la teatralización de una experiencia positiva". (Pine y Gilmore, 2000: 136). Se debería utilizar la personalización para poder crear valor propio de cada cliente. Una ofrenda económica confiere un valor propio para cada cliente cuando: es específicamente destinada al cliente, creada para un determinado cliente en un momento, de características particulares tendientes a satisfacer las necesidades específicas de cada cliente, precisa en su propósito de beneficiar a ese cliente, adecuándose exactamente a sus deseos.*

Los consumidores anhelan tener experiencias, y el camino más seguro para brindárselas, es la personalización e individualización del servicio. A partir de ello, tanto los bienes como los servicios elevan la progresión del valor económico, cuando estos son personalizados.

#### ***¿Cómo hacer para que la creación de una experiencia genere valor económico?***

Entre las estrategias de crecimiento de un destino, se identifican campos:

1. Potenciar la circulación, el gasto promedio y el tiempo de estadía; 2. la creación de nuevas fuentes de ingresos, y 3. la potenciación del valor de los bienes raíces.

El primer campo es el más propicio para el estudio de la actividad operativa del *management*, mientras que el segundo y el tercero tienen que ver con la capacidad de innovación a través de nuevos servicios. Acciones combinadas para mejorar el flujo de visitantes, el promedio del gasto en el tiempo y el tiempo de estadía son las que pueden hacer impacto en el resultado operativo.

2. Mediante estas variables, puede potenciarse la calidad de la experiencia que brinda la empresa de servicios, de manera de hacerla más rentable.

*"¿Por qué hay que personalizar? Muy sencillo: La personalización teatraliza para los clientes experiencias fundamentalmente distintas. Convierte la cosa en un hacer (...) Según se resume en el siguiente cuadro, cada uno de los cuatro tipos de personalización procura eliminar una clase distinta de sacrificio, pero además sirve de base a una clase distinta de experiencia. Los fabricantes y proveedores de servicios tendrán que discernir la singularidad de sus respectivas ofrendas, averiguar qué cosas están sacrificando sus actuales clientes y sólo entonces identificar el tipo de personalización que puede rendirles*

*los mejores resultados. Para abordar sacrificios complejos a menudo se precisa una combinación de enfoques”. (Pine y Gilmore, 2000: 177 -178).*

**Cuadro N° 3**

**Distinciones en la personalización**

| <b>TIPO DE ENFOQUE DE PERSONALIZACIÓN</b> |                         |                                |                  |                     |
|-------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------|---------------------|
| <b>Característica</b>                     | <b>COLABORATIVO</b>     | <b>ADAPTATIVO</b>              | <b>COSMÉTICO</b> | <b>TRANSPARENTE</b> |
| <b>Tipo de sacrificio</b>                 | Disyuntiva              | Discriminación                 | De la forma      | De la repetición    |
| <b>Carácter de la ofrenda</b>             | Personalizada           | Personalizable                 | Presentada       | Presentable         |
| <b>Carácter del valor</b>                 | Determinado entre ambos | Derivado de modo independiente | Visible          | Indiscernible       |
| <b>Características del proceso</b>        | Compartible             | Ajustable                      | Postergable      | Predecible          |
| <b>Naturaleza de la interacción</b>       | Directa                 | Indirecta                      | Manifiesta       | No manifiesta       |
| <b>Método de aprendizaje</b>              | Diálogo                 | Solicitud                      | Reconocimiento   | Observación         |
| <b>Experiencia básica</b>                 | Exploración             | Experimentación                | Gratificación    | Descubrimiento      |

Fuente: PINE, Joseph & GILMORE, James H.: “La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario”. Ediciones Granica S.A.

A partir de lo planteado, se deduce que quienes desarrollen y pongan en práctica la economía de las experiencias como estrategia diferenciadora, en cualquier ámbito, tendrán un respaldo innovador que permitirá a los consumidores y actores involucrados satisfacer sus necesidades y expectativas.

A modo de síntesis, la alternativa estratégica para los destinos es diversificar aún más la oferta y personalizar el producto turístico, tanto en su conjunto como en sus numerosos componentes, cada uno de los cuales participa en la formación de la experiencia vivida por el turista, especialmente en los casos donde los recursos endógenos del destino constituyen la esencia de la oferta turística.

Uno de los principales desafíos de la gestión de los destinos turísticos es proponer tantas alternativas como requiera la segmentación de la demanda turística y, para tal efecto, definir una serie de estrategias de desarrollo del turismo con vistas a crear valor para la totalidad del sistema.

Los determinantes competitivos y sostenibles sostienen que la cadena que lleva a la creación de valor debe incluir a todos los participantes de los destinos turísticos, desde las actividades turísticas locales, hasta la demanda turística y la comunidad local, su

identidad y sus recursos naturales y culturales, para convertirse así en la cadena de creación de valor del destino turístico.

Esto significa que el ritmo al que aumentan y varían las motivaciones y necesidades de los turistas impone a los destinos la necesidad de avanzar hacia modelos de interpretación del sistema turístico de mayor complejidad, estructurado a partir de nuevos valores y con un soporte notable de conocimientos científicos y tecnológicos; modelos no solo orientado a atenuar impactos ambientales, sino también a instaurar un nuevo umbral de desarrollo, en el que más allá de perseguir la viabilidad de la actividad turística, se busque satisfacer las necesidades de las comunidades, de los turistas y de quienes operan negocios con criterios de sostenibilidad.

Actualmente la demanda, trasciende la atraktividad estrictamente natural, y resuelve su acercamiento a la oferta condicionada por la **calidad vivencial de los destinos turísticos**. Las nuevas tendencias, se concentran en la búsqueda de experiencias, emociones, servicios personalizados, en algunos casos hechos a medida de los turistas, que faciliten el encuentro con la familia, la paz interior, la simplicidad, la autenticidad, y otros valores intangibles.

## 6. Marco Metodológico

A continuación se detallan las decisiones metodológicas a través de la elaboración de un cuadro síntesis:

**Cuadro N° 4: Decisiones Metodológicas**

| Dimensión                                | Decisión metodológica seleccionada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tipo de abordaje</b>                  | Cualitativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Tipo de esquema</b>                   | Exploratorio principalmente con algunos componentes descriptivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Delimitación espacial</b>             | Aluminé, Provincia de Neuquén, Patagonia Argentina                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Delimitación temporal</b>             | Sincrónica (2009 – 2010), con revisión de antecedentes (diacrónica)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Delimitación teórica</b>              | Ejes conceptuales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPETITIVIDAD</li> <li>• POSICIONAMIENTO</li> <li>• DISEÑO Y ESTRATEGIA DE PRODUCTOS</li> <li>• INNOVACION y DIFERENCIACION</li> <li>• EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Unidad de análisis</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Org. Gubernamentales: Secretaria de Producción y Turismo de Aluminé.</li> <li>• Prestadores de servicios correspondiente al rubro alojamiento, restauración, afines a actividades recreativas, entre otros.</li> <li>• Alojamiento y espacios recreativos donde se encuentren los Turistas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Unidad de relevamiento</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de la actividad turística (Secretario de Producción y Turismo)</li> <li>• Sector privado: propietario o PEC de cada establecimiento prestador de servicios turísticos.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hostería Aluminé</li> <li>- Agencia de Viajes y Turismo Malí</li> <li>- La Aldea Hotel</li> <li>- Camping Balneario Municipal</li> </ul> </li> <li>• Prestadores turísticos individuales (guía de pesca, rafting, trekking)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Martín Martínez</li> <li>- Fabián Quiroga</li> </ul> </li> <li>• PEC encargado del área de Informes turísticos.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vanesa.</li> </ul> </li> <li>• Turistas</li> </ul> |
| <b>Tipo de muestreo y Marco muestral</b> | <p>Probabilístico: Muestreo aplicado a los actores sociales del destino: Prestadores turísticos, Personal en Contacto de diferentes servicios, Sec. De Turismo y Producción. El tipo de muestreo fue <b>Aleatorio Simple</b>, ya que todos los individuos tenían la misma probabilidad de ser seleccionados (contando previamente con un listado de los individuos objetos de estudio).</p> <p>No Probabilística: Aplicado a turistas que se encontraban visitando el destino. Se utilizo un <b>Muestreo Casual / Incidental</b>, en el cual se selecciono directa e intencionalmente los individuos de la población.</p>                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Estrategias de triangulación</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De fuentes: Primarias (Datos recopilados a partir de instrumentos de recolección), y secundarias (folleteria, páginas Web, artículos, documentos, Plan estratégico de Turismo y Plan estratégico Dpto. Aluminé)</li> <li>• Teórica: diversos autores analizados vinculados a la temática en estudio.</li> <li>• Metodológica: entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas, y observación no participante.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Técnica de recolección de datos</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de datos secundarias.</li> <li>• Observación</li> <li>• Entrevistas semiestructuradas in situ, vía mail y / o Chat</li> <li>• Encuestas a turistas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Tipo de análisis de datos</b>         | Cualitativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Fuente: Elaboración propia.

### **Tipo de abordaje**

La tesina presenta un abordaje cualitativo, ya que este enfoque permite penetrar profundamente en la complejidad del hecho social – real a investigar, en este caso describir las diferentes y diversas percepciones que tienen los actores sociales involucrados en la realidad turística del destino de Aluminé acerca de la posibilidad de redefinir pautas para el diseño de productos innovadores, a partir de la vivencia de experiencias significativas como herramientas de competitividad.

Entre los diferentes actores involucrados se encuentran, la población local, los turistas, prestadores turísticos y el rol del municipio.

### **Tipo de esquema**

Un esquema de investigación es la preparación de las condiciones que posibilitan la recogida y análisis de los datos necesarios para obtener resultados relevantes a la finalidad de la investigación con economía de procedimiento (Selltiz 1965).<sup>29</sup>

Para la tesina se selecciona un tipo de esquema exploratorio, que permitirá explorar y examinar el problema planteado en el destino turístico, lo cual permite la familiarización con la problemática y el área de estudio.

La investigación se constituye a partir de un esquema exploratorio, con la presencia de algunos componentes correspondientes al esquema descriptivo, ya que se pretende descubrir ideas, apreciaciones y datos desde nuevas perspectivas que amplíen las existentes, que contribuyan al mejor desempeño y aumente la rentabilidad del destino.

La razón por la que es exploratoria es que se basa en examinar un problema que ha sido poco estudiado, y del que se requiere información, por lo tanto sirve para conocer una comunidad, contexto, situación, una variable o conjunto de ellas.

El enfoque descriptivo tiene como objetivo examinar y ubicar valores en que se manifiestan las variables, categorizarlas y proporcionar una visión integral.

En concreto, se analizan las necesidades, percepciones y conductas para identificar variables claves de estudio, establecer prioridades y sugerir propuestas.

---

<sup>29</sup> Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. y Cook, S. (1965) Métodos de investigación en las Relaciones Sociales. Madrid: Rialp.

## Unidad de Análisis

Se toma como unidad de análisis a organismos gubernamentales relacionados a la temática en estudio, y a los prestadores de servicios turísticos que se desempeñan en los diferentes rubros de alojamiento, restauración, recreación, entre otros. Además a los turistas que se encontraban visitando el destino analizado.

## Unidades de relevamiento

Se constituyen como unidades de relevamiento los decisores turísticos que desempeñan su actividad en el destino, personal en contacto de las unidades prestadoras de servicios turísticos, y los turistas. La muestra dependerá de la saturación de los datos obtenidos.

### Cuadro N° 5: Unidad de Análisis y Relevamiento

| Unidad de análisis                                                                                                                                                                                                                                     | Unidad de relevamiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Organismos Gubernamentales: Secretaria de Producción y Turismo de Aluminé.</li> </ul>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsables de la actividad turística (Secretario de Producción y Turismo)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Prestadores de servicios correspondiente al rubro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Alojamiento</b></li> <li><b>Restauración</b></li> <li><b>Actividades recreativas</b></li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sector privado: propietario o PEC de cada establecimiento prestador de servicios turísticos.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Hostería Aluminé</li> <li>La Aldea Hotel</li> <li>Agencia de Viajes y Turismo Malí</li> </ul> </li> <li>Prestadores turísticos individuales (guía de pesca, rafting, trekking)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Martín Martínez</li> <li>Fabián Quiroga</li> </ul> </li> <li>PEC encargado del área de Informes turísticos.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Vanesa.</li> </ul> </li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Alojamiento y espacios recreativos donde se encuentren los Turistas</li> </ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Turistas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## Tipo de Muestreo

Se trabajo con un Muestreo Probabilístico, el cual fue aplicado a los actores sociales del destino: Prestadores turísticos, Personal en Contacto de diferentes servicios, Sec. De Turismo y Producción. El tipo de muestreo fue **Aleatorio Simple**, ya que todos los individuos tenían la misma probabilidad de ser seleccionados (contando previamente con un listado de la población objeto de estudio).

Por otra parte, se utilizó el Muestreo No Probabilístico, el cual se aplicó a turistas que se encontraban visitando el destino. Se utilizó un ***Muestreo Casual / Incidental***, en el cual se seleccionó directa e intencionalmente los individuos de la población.

Los datos que se recopilaron fueron triangulados con información provista por informantes claves así como aquella extraída de fuentes de información secundaria.

En este caso, se comenzó con el análisis de datos secundarios para posteriormente realizar una síntesis de los datos primarios.

### **Marco Muestral**

El marco muestral es el mecanismo o material que permite delimitar o identificar en forma apropiada los elementos de una población. En este caso, integra a los indicadores que se deben respetar para incluir a los encuestados en la muestra. Entre los se encuentran a los turistas (mayores de 18 años), que se concentran en diferentes tipos de alojamiento, hoteles, apart hotel, cabañas, departamentos, hostelerías, etc. Además se contara con el aporte del conjunto de prestadores de servicios turísticos que se encuentran en el destino, que corresponden al sector de alojamiento, restauración, recreación.

Por último, en el Municipio local se analizara la percepción que tienen los decisores en vinculación a la actividad turística y a la problemática en cuestión.

### **Estrategias de Triangulación**

La triangulación se constituye como una alternativa de investigación, que permite que el investigador tenga la posibilidad de encontrar diferentes caminos para comprender el problema de investigación analizado.

En este caso se utilizó, *Triangulación de fuentes*, ya que en la primer fase exploratoria, la tarea principal fue la revisión de antecedentes y bibliográfica (Fuentes secundarias de datos), donde el objetivo fue integrar los datos plantados en la teoría con los datos recabados (secundarios).

También se realizó un trabajo de campo, constituyendo la etapa empírica de la investigación, el cual permitió el acercamiento real con el problema investigado. El objetivo en este trabajo fue obtener información exacta del problema, buscando maximizarla validez y confiabilidad de la información recabada.

Por su parte, la *triangulación de Datos* se realizó combinando datos cualitativos y cuantitativos, para complementar la investigación y resaltar la originalidad de datos en el marco referencial, en el análisis y presentación de resultados.

La utilización de la triangulación teórico se realizo en el marco teórico, en el cual se reunió un conjunto de teorías para llega a definir el fenómeno abordado. El planteamiento y aporte de diversos autores vinculados a la temática y el problema en estudio, fueron de gran utilidad para el posterior análisis.

A partir de la triangulación metodológica fue posible una exhaustiva recolección de datos, necesarios para dar respuesta a los objetivos de investigación.

### Técnicas de Recolección de datos

En la presente tesina se utilizaran las siguientes técnicas de recolección de datos:

**Cuadro N° 6: Técnicas de Recolección de Datos**

| Técnica                                    | Características                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Aplicación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Fuentes de datos Secundarias</b></p> | <p>Las fuentes de datos secundarios consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada. Es información que ya fue recolecta con anterioridad para fines distintos al proyecto de la investigación actual. En muchos casos, los datos secundarios son históricos y ya están reunidos o publicados.</p> | <p>Para el caso en estudio, se realizaron diversos planes de análisis y gestión, con fin de estudiar estratégicamente el destino. Dichos planes sirvieron como base elemental para el planteamiento del problema de investigación y su posterior análisis. Además se tuvieron en cuenta diversos tipos de análisis cuantitativos del destino en relación a la demanda que arriba al mismo, diferentes datos socio demográfico, beneficios buscados. Que permitieron acotar el problema de investigación planteado.</p> |
| <p><b>Observación</b></p>                  | <p>Se define como una técnica de recolección de datos que permite acumular y sistematizar información sobre un hecho o fenómeno social que tiene relación con el problema que motiva la investigación. En la aplicación de esta técnica, el</p>                                                                                                                                         | <p>Consistió en focalizar la atención en los comportamientos de los sujetos de estudio (decisiones turísticos, población local y turistas), lo cual brindó información fehaciente e importante para comprender el contexto en el cual se</p>                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | investigador registra lo observado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | desempeñan.<br>Se realizó una observación del entorno natural y cultural del destino turístico con el fin de plantear inferencias en el análisis y conclusiones para la presente investigación.<br>Además se pudo realizar una observación específica de los factores de soporte con los que cuenta el destino, y en la oferta de servicios en general, que a su vez, permitió realizar un análisis crítico de la competitividad del destino.                                                                                                                          |
| <b>Entrevista en profundidad</b> | La entrevista es una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés. Se establece así un diálogo, pero un diálogo peculiar, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se nos presenta como fuente de estas informaciones. | Realizada a los actores sociales que integran y se desempeñan en organismos gubernamentales o no gubernamentales. El fin fue indagar respecto de la actividad turística, especialmente en lo que a diseño de productos y servicios se refiere.<br>A su vez, mediante las entrevistas se pudo indagar sobre la necesidad que tiene el destino de innovar en la oferta de servicios y productos turísticos. Por su parte, mediante las entrevistas a prestadores turísticos, se pudo inferir sobre la necesidad de integrar e involucrar a la comunidad en la actividad. |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Entrevista<br/>Semiestructuradas</b></p> | <p>Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas a los turistas que se encontraban en el destino, en el momento de la recolección de datos. Las mismas fueron realizadas en diferentes tipos de alojamiento donde estos se hospedaban. Se realizaron en diferentes horarios en hosterías, campings, hoteles.</p> |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia

La técnica de recolección fueron aplicadas de la siguiente forma, por un lado, se tuvo una comunicación cara a cara con los entrevistados, dando lugar a una interacción flexible, con estímulos que respondían de manera coherente a los objetivos de investigación planteados.

Además, para el caso de aquellas personas que no podían responder en forma directa a la entrevista, fueron enviadas por mail acudiendo a la misma forma de estímulos que las entrevistas directas.

En el caso de la observación, se realizaron visitas previas al destino, con el fin de analizar los comportamientos de los diferentes actores sociales que tienen relación directa e indirecta con la actividad turística.

Además se realizó una observación en lo que respecta al entorno natural y cultural del destino turístico, con el fin de plantear inferencias en el análisis y conclusiones de la investigación, teniendo en cuenta los objetivos planteados.

## **DIMENSIONES DE ANÁLISIS**

Teniendo como objetivo la redefinición de la oferta de productos y servicios turísticos a partir de experiencias significativas, como herramienta de competitividad se medirán las siguientes variables:

**Cuadro N° 7:** Variables de estudio

| <b>VARIABLES</b>                                                       |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Variables socio demográficas y comportamentales</i></b>          | Comportamentales                                                                                                             | Motivo, gasto promedio, actividades que realizan, lugares que visitan, etc.                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                        | Socio demográficas                                                                                                           | Edad, Sexo, Procedencia, Nivel Socioeconómico, Ocupación, Frecuencia de su visita, Tipo de actividades que realizan.                                                                                                                                                                                                                |
| <b><i>Beneficios buscados y expectativas</i></b>                       | ¿Cuál es la percepción en relación a esos productos o servicios?                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestación del servicio.</li> <li>- Relación calidad / precio.</li> <li>- Participación e involucramiento en las actividades realizadas.</li> <li>- Diversificación de la oferta de productos y servicios.</li> <li>- Grado de originalidad en el producto / servicio ofrecido.</li> </ul> |
|                                                                        | ¿Qué aspectos considera que contribuyen a que el destino turístico de Aluminé, sea competitivo?                              | - Recursos (atractivos) naturales y culturales.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b><i>Competitividad, Innovación y Experiencias significativas</i></b> | ¿Qué aspectos considera importante tener en cuenta al momento de redefinir la oferta de productos y servicios en el destino? | ¿Es o no necesaria la redefinición de la oferta de productos turísticos?                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                        | Importancia sobre la aplicación de una estrategia de productos innovadora.                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Fuente: Elaboración propia

## 7. Resultados

---

En la presente sección se darán a conocer los resultados y datos obtenidos en el proceso de recolección de información, a partir de los cuales se realizan inferencias parciales en relación a cada tema abordado según los objetivos planteados en la tesis.

La actividad turística en el destino Aluminé, es una actividad reciente en la cual se presentan diferentes situaciones que forman parte del proceso de desarrollo y crecimiento de la actividad en un destino.

Teniendo en consideración la fase de desarrollo en la que se encuentra el destino analizado, se pretenderá abordar la problemática planteada asumiendo los tres ejes principales que resultan ser consecuentes en la presente investigación, ellos son; la integración, la diversificación y la innovación en la estrategia de productos turísticos.

## **7.1 ALUMINE COMO DESTINO PUERTA DEL CORREDOR DE LOS LAGOS...UN DESTINO EN CRECIMIENTO**

A partir del proceso de desarrollo que experimenta Aluminé como destino, se plantea la percepción que tiene la comunidad local en su conjunto (incluyendo prestadores turísticos, responsables de la actividad, turistas), sobre la importancia que tiene el turismo para la localidad, obteniendo una respuesta que permite orientar la visión que posee cada uno de los actores; coincidiendo en el objetivo de lograr que Aluminé sea un destino meramente turístico, y progresivamente competitivo.

La determinación de Aluminé como destino turístico, en la mente de los actores sociales, orienta la anhelada integración de actores turísticos, y sus consecuentes resultados de diversificación e innovación en el diseño de productos.

### **7.1.1 ¿Qué importancia tiene el turismo para Aluminé?**

Aluminé presenta una localización estratégica dada por el Corredor turístico de la Ruta Nacional N° 40, que la integra a uno de los circuitos turísticos, provinciales, nacionales e internacionales más importante: el circuito de los Lagos Patagónicos.

El perfil productivo de la localidad de Aluminé se caracteriza por diversos procesos económicos. Las distintas iniciativas y emprendimientos cuentan actualmente con un espacio de comercialización con el turismo.

Sin embargo, el Sec. de Turismo, Producción y Medio ambiente afirma que:

*"La población no tenía una matriz productiva en la que esté incorporada el turismo, diferente a una matriz productiva como la de Villa Pehuenia, por ejemplo (...)." (Gustavo Suazo)*

La evolución que ha tenido el factor de ocupación promedio mensual, ha crecido notablemente en los últimos años, no obstante existe una profunda ausencia de concientización turística, debido a la falta de participación local en la actividad y a la falta de información que obstaculiza el desarrollo del turismo en un sistema totalmente integrado.

Como destaca Suazo en vinculación a esta temática:

*“(...) entonces es lógico que la participación de prestadores turísticos locales, sea poca en un inicio. En general, casi todos los prestadores, salvo los tradicionales históricos, como la hostería Aluminé, si se ven atravesados por otra matriz productiva que fue la histórica. Se va transformando a partir de los nuevos inversores y del crecimiento en plazas y en actividades.”*

Es fundamental el rol que cumple el Municipio en el destino turístico a la hora de aplicar e implementar directrices específicas para la gestión de la actividad turística, teniendo como objetivo la maximización de los beneficios y la reducción de los impactos socioculturales y ambientales generados por la actividad turística.

En este contexto es fundamental entender que la complejidad de las acciones y de la interdependencia de las actividades y sectores involucrados en el turismo, requiere una convergencia que normalmente es difícil de ser implementada.

La comunidad de Aluminé vive la actividad turística como un complemento de sus actividades laborales. Si bien la población local está al tanto de la actividad turística, no se ha involucrado lo suficientemente en ella, con participación y compromiso. A pesar de ello, la población no presenta desacuerdos o impedimentos en cuanto al desarrollo de la actividad turística en el destino.

Por otro lado, es fundamental considerar la **falta de capacitación e información** que tiene la población local en vinculación a la actividad turística. Estas herramientas son claves en el proceso de desarrollo del turismo en el destino, y se establece como una problemática actual a la que se enfrenta Aluminé.

Como afirma el Sec. De Turismo, Producción y Medio ambiente Gustavo Suazo, en relación a esta problemática:

*“(...) el tema de la capacitación ha sido abordado de diferentes lugares, entre ellos el sostenimiento y la creación de una Tecnicatura en Turismo, parecía fundamental que para poder crecer en esa cultura de una mejora de atención al visitante, lograr gente emprendedora que trabaje tanto en la parte estatal como en la parte privada. Habría que capacitar a los chicos que salen de la secundaria, creemos que se construyo una tecnicatura que ahora está en la parte final y ahora terminamos esa y empezamos con la de ---que había quedado desamparada para lograr una masa crítica. Pero por otro lado hay una serie de capacitaciones que se van realizando con la ayuda de esta situación de la limitación del presupuesto. Tanto de provincia cómo de nación.”*

La tarea principal del gobierno, o el poder público, es orientar las políticas públicas hacia el desarrollo de la localidad. No obstante, se debe tener en cuenta que los planes y proyectos relativos a políticas públicas deben ser creados con la participación de todos, proporcionando la integración entre los actores sociales y logrando que las acciones desarrolladas sean orientadas por la voluntad de la comunidad afectada y no sólo por los actores políticos. La integración es mutua, por ello es necesario el compromiso de todos los actores.

Los distintos actores sociales que coexisten en el destino presentan dificultades para ver que el trabajo en conjunto (integración) constituye una ventaja competitiva que les permite direccionar el desarrollo del destino a través de políticas de acción contigua.

La problemática planteada en la presente investigación tiene un origen profundo en la integración, donde la falta de participación de los diferentes actores sociales, contribuye a la desigualdad y por ende a la escasez de planteamiento en lo que respecta a estrategias de diversificación e innovación en los productos turísticos.

### **7.1.2 Aluminé, un destino emergente con vistas al desarrollo**

Aluminé es un centro turístico que se encuentra en pleno desarrollo turístico, un destino emergente en la provincia de Neuquén, el cual se puede apreciar con una visita al destino, debido a la virginidad de los recursos naturales y culturales, y muchas veces a la escasez de servicios, e infraestructura con la que cuenta.

Aluminé se sitúa como un destino emergente, caracterizado por una demanda con nuevas tendencias, con una preferencia por la singularidad, la diferenciación, la autenticidad, los espacios no degradados, la experiencia en el fenómeno turístico, la actividad. Los visitantes que arriban al destino buscan un turismo activo y participativo.

Para los destinos turísticos, y especialmente para aquellos que en su ciclo de vida se encuentran en fase de crecimiento (destinos turísticos emergentes), competir exitosamente en el mercado exige desarrollar una oferta de calidad que le genere al cliente confianza hacia el mismo. Para que así ocurra, es necesario que tanto el servicio básico como los servicios periféricos alcancen un mayor nivel de calidad.

Para el caso de Aluminé, el proceso de desarrollo del destino resulta una problemática en relación a la falta de infraestructura, el acceso a los atractivos, los servicios básicos en un destino, y aquellos complementarios que ayudan a que la visita sea mayormente satisfecha.

#### 7.1.2.1 El proceso de desarrollo del destino... ¿una problemática?

A partir de ello, se considero importante interrogar a los actores /informantes sobre las problemáticas que atraviesa la localidad como destino turístico.

Según afirma el Sec. de Turismo, uno de las principales problemáticas de Aluminé, es justamente el proceso de desarrollo por el cual atraviesa. Suazo plantea que:

*“(...) Cuando uno le pregunta a los prestadores turísticos, como fue la evolución de esa visión del turismo en ellos. Hace cuatro años decían que a muchos no les interesaba (...) Estaba ese rechazo y desconocimiento o no priorización de la actividad. Un destino que tenia 180 plazas hoteleras habilitadas; en cuanto a eso hay otra cultura de la que se puede leer de un destino consolidado, como los otros destinos que tienen una historia de 30 o 40 años de promoción como San Martin de los Andes (...)”*

Los destinos turísticos evolucionan atravesando una serie de fases, en función del número de llegadas recibidas a lo largo del tiempo, iniciándose la secuencia como un destino emergente que se introduce en el mercado, creciendo y desarrollándose hasta alcanzar un estancamiento y finalmente padeciendo un declive o bien un rejuvenecimiento.

Cada una de las etapas presenta una serie de particularidades que requieren actuaciones diferenciadas en su gestión, y que evidentemente influirán en la calidad percibida por el turista.

En el proceso de estudio del ciclo de vida de un destino, es necesario analizar los niveles de satisfacción de los turistas y su actitud frente al producto ofrecido para determinar las mejoras a introducir; es importante considerar la necesaria redefinición y reorientación de la estrategia de producto y mercados, normalmente hacia niveles de calidad superiores a los establecidos originariamente.

En este sentido, la respuesta de la demanda y sus percepciones dependen en gran medida de la etapa del ciclo de vida del destino; esto se puede percibir en respuestas de

turistas, donde la virginidad del destino y su escasa oferta de servicios sitúan a Aluminé como un destino emergente, que es elegido por muchos por tales características.

Tanto el destino como las principales empresas que actúan en él deben desarrollar una adecuada estrategia de relaciones con los turistas, especialmente en un entorno como el actual donde parece existir un decrecimiento de la fidelidad del cliente hacia los destinos turísticos, y más aun en destinos de cordillera donde el turismo es netamente itinerante.

Aluminé debe crear una base sólida en su factores de soporte, es decir, prestación de servicios, infraestructura, accesibilidad, recursos facilitadores de una experiencia satisfecha, para luego apuntar al establecimiento de una estrategia de productos con bases en la diversificación e innovación.

### 7.1.3 La Estacionalidad... ¿una problemática solucionable?

En el sector turístico es difícil encontrar niveles uniformes de la demanda. La **estacionalidad**, entendida como la variación de la demanda experimentada a través de las estaciones del año; se caracteriza por largos períodos de tiempo de baja demanda y por cortos períodos de una excesiva demanda. Se ha convertido en un problema de larga duración que afecta a muchas actividades y a muchos destinos turísticos, y una cuestión muy relevante a tener en consideración por los gestores del turismo.

La estacionalidad en el uso de servicios turísticos, representa un condicionante de profundas consecuencias para el crecimiento y desarrollo del destino turístico.

Este fenómeno trae como consecuencias diversos efectos negativos, tanto sociales, económicos como medioambientales.

Como efectos sociales negativos se pueden mencionar: la temporalidad de los puestos de trabajos principales. Para el caso de Aluminé, si bien la población local desarrolla diversas actividades complementarias a la actividad turística, se considera imprescindible lograr desestacionalizar el destino, fomentando la capacitación y la posibilidad de acceder a mejores puestos de trabajo. De esta forma, se fortalecería el compromiso de la comunidad en la definición de su destino, y se lograría un desarrollo local con bases en el turismo.

En relación a los efectos económicos cabe citar la baja rentabilidad de las inversiones en equipamientos turísticos, que deteriora la infraestructura, los desajustes entre la oferta y la demanda, con baja diversificación y calidad.

Por su lado, los efectos medioambientales se reflejan con deterioros del entorno ecológico y paisajístico, habiendo una "sobrecarga" en los atractivos turísticos. Muchas veces, en temporada alta, un número importante de turistas coinciden en los mismos lugares, lo cual provoca una alteración del equilibrio ecológico.

Se pretende desestacionalizar, no es sólo vendiendo más, sino mejor. El factor precio, como resorte de captación de clientes en baja temporada, debe alternarse significativamente con la diversificación del producto, acompañada por un sentido de innovación y creatividad.

A partir de este contexto, se analizan las diversas consideraciones sobre la posibilidad de romper con la estacionalidad que vive el destino año a año, y que se constituye como un objetivo a superar.

Una de las ventajas comparativas de relevancia que tiene Aluminé en relación a otros destinos cordilleranos es la potencialidad de propuestas para los distintos momentos del año. A pesar de esta riqueza de recursos y de momentos del año con afluencia turística, la marcada estacionalidad actúa de modo gravitante en la actividad turística, y condiciona la rentabilidad de los emprendimientos turísticos.

A partir de ello el Sec. de Turismo considera que:

*"Tanto el desarrollo de productos como la construcción de mayor promoción de eventos, colabora. Nosotros todos los años tenemos un programa de eventos y fiestas populares que se fue modificando año a año en función a las experiencias, al ir viendo que fiesta tiene más atractivo y cual no funciona. En función a ello, eso ha tenido un impacto en la ocupación anual."*

La potencial incorporación del producto nieve como propuesta turística durante la temporada invernal ha incidido significativamente en la consolidación del destino; es determinante la propuesta de esquí para el perfil de turistas que arriba y pernocta en el destino en invierno. Ya que este producto, es un complemento de otras propuestas vinculadas a oportunidades de experiencias turístico / recreativas que devienen de productos asociados a la aventura, que ofrece la localidad de Aluminé como destino

turístico de relevancia en el marco del Corredor de los Lagos Andinos Patagónico. Suazo mantiene que:

*“Creemos que esa estrategia es buena para ir haciendo crecer la ocupación anual del destino. De hecho con un crecimiento de las plazas hoteleras, chequeando eso con nuestras estadísticas vemos que esa estrategia, del sistema, no solo de la dirección del destino, va funcionando. Además del crecimiento de los productos que está cada vez más maduro. Hay mas prestadores turísticos. De tres guías de pesca pasamos a tener 15, de prestadores de rafting lo mismo, tienen buen desarrollo.*

*Ese funcionamiento del sistema turístico nos va dando un desarrollo no muy...un desarrollo pausado, mediado, que es justamente nuestra búsqueda.”*

De esta manera, el desarrollo de diversos acontecimientos a lo largo del año contribuye a romper con la marcada estacionalidad que vive el destino, como así todos los destinos de cordillera.

Es necesario para ello, establecer una estrategia de productos que permita desarrollar los diferentes eventos del año de manera organizada, integrada y también temática, donde los diversos actores puedan participar y opinar sobre el desarrollo de los mismos. Se necesita de una promoción conjunta del destino, en las diferentes temporadas, logrando la extensión de la actividad turística en diversos meses del año.

## **7.2 FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD DE ALUMINE COMO DESTINO TURISTICO DE MONTAÑA**

### **7.2.1 Modelo de competitividad aplicado**

En esta sección se establecerá un modelo de competitividad que Crouch y Ritchie establecen para los destinos turísticos. En este caso, el modelo fue aplicado a la localidad de Aluminé, para evaluar cuales son los factores críticos de competitividad que vivencia el destino.

Crouch, G. y Ritchie, B. definieron a la competitividad de destinos turísticos como *“...la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar de esta forma el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social...”* (Crouch y Ritchie, 2003).

Según estos autores la competitividad dependerá principalmente de dos tipos de factores: por un lado, los de atracción y los de soporte y recursos, y por el otro, la existencia de una dirección del destino.

**Ilustración N° 7:**

**Modelo de Competitividad de Crouch y Ritchie adaptado**



A partir de esto, se plantea a continuación el análisis aplicado al destino, según el modelo de competitividad:

#### **7.2.1.1 Factores y Recursos de Apoyo:**

El destino Aluminé se encuentra localizado estratégicamente a partir de la presencia del Corredor turístico de la RN 40. Por su parte, el municipio ha elaborado un plan de ampliación / expansión urbana que supone la definición de ejes de crecimiento urbano (Campo Ayoso), y contempla la dotación de servicios de **infraestructura**, de **equipamientos**, **servicios turísticos** y espacios verdes, priorizando la continuidad de la traza vial. También se ha iniciado un plan municipal de espacios verdes a escala barrial y eliminación de barreras urbanas con participación de instituciones sociales.

El crecimiento urbano de Aluminé es significativo en los últimos años, no obstante puede encuadrarse como de nivel medio y sustentable, lo cual posiciona a Aluminé en el rol de intermediario como centro de servicios. Por otra parte la escala acotada de territorio urbanizado permite la progresiva reversión de déficits de infraestructura de servicios.

La existencia de barrios bien definidos facilita a la gestión local, la identificación sistematizada de las demandas diferenciales. Con todo, se observa una **desprovista y escasa dotación de servicios de infraestructura** que acompañen el crecimiento urbano. También se reconoce un déficit en la calificación los espacios públicos peatonales y espacios verdes, acompañado por el deterioro progresivo del arbolado urbano y existencia de barreras urbanas.

La **oferta de servicios que existe en el destino es escasa**, y muchas veces obstaculiza la satisfacción plena de la demanda que arriba. En lo que respecta al equipamiento e infraestructura, la provincia de Neuquén cuenta con un plan de financiamiento con fondos Nacionales e Internacionales, para el desarrollo y puesta en valor de los destinos. Así se destaca a Aluminé como un destino incluido dentro de una serie de políticas tanto nacionales como provinciales, que lo benefician al nivel competitivo como destino.

Por su parte, la estructura vial presenta deficiencias de conexión interbarrial en particular hacia la zona norte del área urbana, y la prevista como ampliación (Campo Ayoso). Asimismo la riqueza de barrios residenciales de vivienda planificada, evidencian una ciudad construida por "fracciones". La red de **camino rurales es insuficiente** y su estado presenta deterioro. Ello limita la fluidez del circuito productivo y la relación medio urbano y entorno rural (aislamiento).

Los aspectos de conectividad y accesibilidad, son sumamente complejos a nivel provincial, básicamente por la topografía y la conformación del relieve, sumado al clima invernal y las grandes distancias entre los distintos centros urbanos, localidades y parajes. En este sentido, resultan de vital importancia para el desarrollo regional y local de Aluminé la concreción de las obras estratégicas previstas por la provincia, fundamentalmente en materia de infraestructura vial y de equipamientos destinados a la mejora de los servicios de infraestructura.

Una de las principales problemáticas es la accesibilidad al Parque Nacional Lanín desde Aluminé por mal estado de rutas y caminos y problemas en la señalización vial y turística disponible. Por lo cual se hace necesario un mejoramiento de los caminos, que posibiliten al visitante acceder a la localidad sin dificultades, y desplazarse dentro de ella de la mejor manera.

La **escasez en la señalización del destino**, en lo que respecta a su accesibilidad y los alrededores dificulta la llegada del visitante al destino, por lo cual resultaría importante colocar señales y cartelería dentro del mismo, y en todos sus accesos, para posibilitar al turista desplazarse sin dificultad dentro y fuera del mismo.

Por otro lado, si bien Aluminé cuenta con un código de zonificación y de planeamiento ambiental, se verifica una **carencia de instrumentos legales de promoción, desaliento y gestión**, que contrarresten la presión del sector urbanizador privado en predios urbanizables (vacantes y expectantes), para realizar inversiones destinadas fundamentalmente a emprendimientos turísticos.

Para que la estadía turística sea satisfecha y cubra las expectativas de la demanda, es necesario contar con una oferta completa de todos los servicios, infraestructura y equipamiento en lo que respecta al destino en general y al alojamiento en particular.

#### **7.2.1.2 Factores de Atracción:**

##### **- Recursos y atractivos medulares**

Al analizar este aspecto, se puede identificar que los principales atractivos que tiene Aluminé como destino son atractivos naturales y culturales.

El recurso río, le otorga una diferenciación en comparación con otros destinos de la Patagonia, favorecido por la proximidad de las cuencas con las principales vías de acceso y de circulación. Lo cual promueve diferentes prácticas de pesca y de rafting, las que intervienen en la identidad de este sector, siendo parte de los principales motivos que

definen la visita de turistas, complementado con el entorno paisajístico en su área de influencia.

Por otro lado, el perfil productivo de la localidad de Aluminé se caracteriza por diversos procesos de elaboración y de uso de tecnología. En tal sentido, también se presenta la *diversidad* como valor. Las distintas iniciativas y emprendimientos cuentan actualmente con un espacio de comercialización con el turismo, dado que se incluyen elaboración de dulces; cultivo de plantas aromáticas; producción de lácteos; producción de miel; producción de fruta fina; alfajores de piñones; licores varios; entre otros.

Esta vinculación entre producción y turismo se ve favorecida por la característica itinerante de la demanda turística. En la temporada estival se genera un notable desplazamiento de los turistas a ámbitos rurales, con el consecuente requerimiento de una mayor prestación de servicios y actividades, para lo cual la población no cuenta con la preparación necesaria para afrontar este nuevo desafío.

Esto se presenta como tendencia turística reciente, fortalecido por algunos factores tales como: interés en un mayor contacto con la naturaleza, nuevas experiencias, menos intermediación y mayor protagonismo y exclusividad por parte de los turistas. Las situaciones en las que hay dificultades para dar respuesta a tales requerimientos, se debe a que cierto sector de la demanda es satisfecha de manera eventual, en la mayoría de los casos por no contar la población con equipamiento adecuado y en otros por la falta de experiencia y capacitación.

Algunos de los valores identificados en la localidad de Aluminé, aluden a la *vida de cordillera*, a posibilidades de tranquilidad y seguridad; al silencio; la diversidad de paisajes. A esto se agrega la riqueza natural: el bosque, lo agreste, las araucarias, los lagos, la calidad del medio sin contaminar, el agua y el aire puro. También se valora lo cultural por la presencia de la cultura mapuche, y la ruralidad que aún se preserva como parte de la vida cotidiana de la población. A estos factores que conjugan las dimensiones física y simbólica en la configuración del espacio turístico del pueblo de Aluminé, se agrega su historicidad, que en la actualidad no es valorizada suficientemente en las propuestas del destino.

La población de Aluminé se encuentra constituida por grupos étnicos diferentes, con dificultades en su convivencia. La experiencia de restitución de tierras al pueblo Mapuche y las políticas diferentes en este sentido, han generado situaciones que requieren de acompañamiento.

La ocupación de tierras, la **revalorización de saberes antiguos**, las formas de producción y los sectores que cada grupo encuentra como dinámicos o posibles, son un material imprescindible para poner en valor, y diferenciar el destino fortaleciendo la identidad local y el reconocimiento de la diversidad de tradiciones étnico-culturales.

Se considera importante que a partir de la presencia y concentración de comunidades mapuche en el destino, se revalorice la cultura, y a su vez estas comunidades formen parte en las decisiones y en la gestión de la actividad turística. Es necesaria la integración de todos los actores sociales que forman parte del destino, de una mayor participación con sus opiniones, requerimientos e ideas que contribuyan a que la actividad se lleve a cabo de manera integrada.

Es importante para Aluminé considerar aquellos valores que lo posicionan de manera diferenciadora en el contexto del Corredor de los Lagos Andinos Patagónico, y que superan ampliamente el perfil asociado exclusivamente a la montaña. Esto alude al componente rural que aún mantiene el destino definido por la vida cotidiana de su población y por el entorno determinado por los establecimientos productivos de distintos tamaños.

En la actualidad, la localidad de Aluminé cuenta con una agencia de viajes la cual terciariza los servicios y productos turísticos que ofrece. Por su parte, existe una serie de prestadores turísticos individuales que desarrollan sus actividades de forma independiente, contando con el equipamiento necesario para su realización.

Se plantea a partir de ello, la necesidad de diseñar y ofrecer un producto integral que se centre en la vivencia de experiencias turísticas significativas para el visitante, y que a partir de ello se encuentre la diferenciación del destino, contribuyendo a su competitividad.

Por otro lado, la escasa oferta de lugares de esparcimiento se hace necesaria para complementar la oferta existente, una oferta destinada a aquellos productos – mercados que requieren de una experiencia en el destino que no solo se base en la presencia de los recursos naturales y culturales, sino también en poder disfrutar de otros espacios del destino que posibiliten una experiencia completa e integrada.

A partir del desarrollo de Aluminé como destino turístico, se destaca que existe apoyo desde el ámbito provincial y municipal, en cuanto a la adjudicación de tierras fiscales para proyectos de índole turísticos, a la promoción del destino en diferentes ferias nacionales. Esto es favorable para el destino, ya que se incentiva al desarrollo y

crecimiento del mismo, y a la diversificación de la oferta, generando una ventaja a nivel de atraktividad / competitividad.

Resulta fundamental que Aluminé consolide sus recursos de apoyo y soporte, ya que de esta forma podría comenzar a ocuparse en el desarrollo y el crecimiento de un destino turístico, con bases de innovación en el diseño productos y servicios que se adapten a las preferencias de la demanda.

#### - **Acontecimientos especiales**

La localidad de Aluminé se caracteriza por contar con una serie de acontecimientos y fiestas a lo largo del año, las cuales se detallaran a continuación:

Por un lado, se encuentra la **Fiesta Provincial del Pehuén**, la cual se desarrolla el segundo fin de semana del mes de Marzo, en coincidencia con la cosecha del piñón, fruto del Pehuén o Araucaria araucana. Los representantes de la localidad vieron la necesidad de contar con una manifestación popular que identifique a la localidad, como así también revalorizar la cultura general. Esta fiesta cuenta con una diversidad de actividades, las cuales están orientadas tanto a turistas como residentes.

Continuando con el aspecto cultural, se encuentra el **Festival Folclórico "Haciendo Patria"**, el cual está a cargo de la Municipalidad de Aluminé, a través de la Subsecretaría de Turismo, Cultura y Medio Ambiente.

Este es un festival folclórico que es organizado con el objeto de mantener las tradiciones camperas y posibilitar el intercambio social de personas que viven, por lo general, en parajes alejados en la cordillera. Las actividades más relevantes de este festival son exposiciones de artesanos y productores de la zona con la destacada actuación de artistas locales, provinciales y nacionales.

Por otro lado, en cuanto a la práctica de actividades en contacto con la naturaleza, se presenta el **Campeonato Argentino de Rafting**, el cual se desarrolla los días 10 y 11 de octubre en el río Aluminé, y además el **Campeonato Argentino de Kayak Slalom** que se disputa en las aguas del río Ruca Choroy los días 17 y 18 de octubre. Estas actividades intentan posicionarse como una alternativa de turismo de aventura en la localidad de Aluminé. Este campeonato argentino fue declarado de interés municipal por las autoridades de Aluminé y Villa Pehuenia-Moquehue, y la Subsecretaría de Turismo del Neuquén gestionó la declaración de interés turístico provincial, contando con el apoyo de Neuquentur, quien auspicia la prueba.

Por su lado, para la realización del evento, se cuenta con la colaboración de la Cámara de Turismo, Industria, Comercio y Servicios de Villa Pehuenia, la Asociación de Prestadores Turísticos de Aluminé (APRETUR) y las municipalidades de ambas localidades.

Es importante destacar el trabajo conjunto que realizan estas localidades en lo relacionado a la actividad turística, las cuales plantean un accionar integrado que pueda beneficiar a ambas partes.

Otro acontecimiento relacionado a la actividad es la **Fiesta del Río Aluminé**, en la cual se realizan actividades deportivas y culturales al aire libre, sobre las orillas del Río Aluminé y la plaza central de la localidad. Esta fiesta se realiza durante la semana del mes de Enero que va desde el 22 al 27.

Además, otra de las fiestas importantes durante la temporada estival es la **Fiesta del Rafting**, la cual se lleva a cabo durante la segunda semana del mes de Febrero. Dicha competencia se denomina “Categoría Turista”, la cual consiste en un descenso familiar, recreativo y pruebas especiales como el auto rescate o la natación.

Por último, se festeja en la localidad el **Aniversario de Aluminé**, el día 20 de octubre, donde se designa a Aluminé cabecera departamental y fecha de fundación el 20 de octubre de 1915.

Una de las ventajas comparativas de relevancia que tiene Aluminé en relación a otros destinos cordilleranos es la potencialidad de estas propuestas para los distintos momentos del año. A pesar de esta riqueza de recursos y de momentos del año con afluencia turística, la marcada estacionalidad actúa de modo gravitante en la explotación turística, y condiciona la rentabilidad de los emprendimientos turísticos.

La potencial incorporación del producto nieve como propuesta turística durante la temporada invernal ha incidido significativamente en la consolidación del destino; es determinante la propuesta de esquí para el perfil de turistas que arriba y pernocta en el destino en invierno. Ya que este producto, es un complemento de otras propuestas vinculadas a oportunidades de experiencias turístico / recreativas que devienen de productos asociados a la aventura de que ofrece la localidad de Aluminé como destino turístico de relevancia en el marco del Corredor de los Lagos Andinos Patagónico.

Resulta indispensable destacar la importancia que tiene esta diversidad de acontecimientos en la localidad de Aluminé, para complementar su oferta de actividades en las diferentes temporadas. Para ello, es primordial desarrollar un cronograma de acontecimientos y fiestas de forma organizada, en el cual se intente tematizar e integrar las experiencias que el turista busca a la hora de visitar el destino, y además desestacionalizar la actividad turística aprovechando de la diversidad de acontecimientos a lo largo del año.

**- Superestructura:**

Los organismos que conforman la superestructura de la localidad de Aluminé son:

- Dirección Territorial provincial
- Secretaria de Turismo, Producción y Ambiente
- Cámara de Comercio, industria y turismo.
- Asociación de prestadores turísticos (APRETUR)
- Delegación Bosques y Parques Nacionales
- Corfone S.A.
- Dirección Provincial de Vialidad – Distrito Zona V – Aluminé
- APN – Administración Parques Nacionales –Parque Nacional Lanín-Delegación Aluminé
- Corporación Interestadual Pulmarí (CIP)
- Agencia de Producción Aluminé

A partir de la información recabada en fuentes secundarias se pueden mencionar algunos desacuerdos que se presentan entre estos sectores, destacando una cierta discordancia en cuanto a la implementación de planes de acción para el desarrollo del destino entre el municipio y organismos de la localidad.

Es importante destacar la importancia de incrementar las relaciones con los mismos organismos del destino, con el fin de trabajar en conjunto y lograr un desarrollo sustentable del área.

Si bien en la localidad se cuenta con una importante presencia de organizaciones, resulta notable el requerimiento e intensificación de tareas de fiscalización, regulación y monitoreo del manejo de los recursos. En algunos casos esta situación está vinculada a la dificultad en sistematizar el control y monitoreo por disponibilidad de recursos suficientes,

lo que resta capacidad operativa. Otra situación es la de organismos que se han caracterizado por una inestabilidad institucional y ello actúa como un obstáculo para la ejecución de políticas de desarrollo local en un sentido estratégico. Un tercer factor es la escasa jerarquización de los organismos de fiscalización y control en cuanto a dotarlos de mayores recursos y del consecuente impulso como políticas de Estado.

La Subsecretaría de Turismo municipal de Aluminé se constituye como un organismo importante para el desarrollo del centro, la cual ha estado llevando a cabo estrategias de acción con la Secretaría de Turismo provincial, debido al incipiente crecimiento turístico que ha vivido en este último tiempo el destino, destacándose como un destino emergente en la provincia. Las ideas y acciones fundamentales son promover y ejecutar políticas públicas que tiendan a la integración de las distintas organizaciones públicas que intervienen en el área, sostenidas en claros criterios de asociatividad y complementariedad de esfuerzos de actores públicos y privados.

### **7.2.1.3 Dirección del Destino**

A partir del planteamiento que se realiza en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable Argentina 2016, la localidad de Aluminé se sitúa dentro del Corredor de los Lagos, el cual en algunos tramos es un corredor actual, y se extiende aproximadamente desde Villa Pehuenia (Puerta Potencial), hasta Trevelin, al sur de Esquel. En este mismo corredor, se identifica el Corredor de los Lagos del Norte, que se extiende desde Villa Pehuenia hasta localidades representativas de Junín de los Andes y San Martín de los Andes.

Teniendo en cuenta que el turismo ha sido declarado como política de desarrollo a nivel nacional y provincial, la Provincia de Neuquén se encuentra trabajando, de forma conjunta con la SECTUR (Secretaría de Turismo de la Nación), y con los Municipios Neuquinos, con un Programa Nacional de Inversiones Públicas. Además, se destaca el trabajo conjunto entre la SECTUR y el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) a través del Programa de Mejora de la Competitividad del Sector Turismo -Corredor de los Lagos-, encontrándose obras de inversión pública en jurisdicciones municipales.

En “Patagonia de los Lagos”, también se encuentran programas de inversiones turísticas de carácter privado. Algunos programas se desprenden de los considerados en el Plan Estratégico de Turismo Sustentable Argentina 2016 de la SECTUR, como ser Programa Red de Oportunidades de Inversión Turística (ROIT) y del Sistema de Información de Inversiones Turísticas (SIDOIT) –SECTUR.

En el contexto regional (Patagonia), se destaca que el Ente Oficial Regional de Turismo Patagonia Turística, ha realizado diferentes acciones, siendo algunas de las mismas las siguientes: Presentación de “Patagonia” en diferentes eventos en Brasil (San Pablo); Firma del Convenio entre el Ente Patagonia Argentina y Destino Argentina, a través del cual se llevarán a cabo acciones conjuntas en el ámbito de la promoción y difusión turística a escala Nacional e Internacional, posicionando a la Patagonia como destino turístico; Trabajo entre Patagonia Chilena y Argentina, que de forma conjunta intentan afianzar alianzas estratégicas y promocionales.

En el orden provincial, se hallan diferentes programas que varían desde la planificación en los destinos ya consolidados de la “Región de los Lagos”, a la planificación de destinos emergentes, situado en este último el destino trabajado Aluminé.

A su vez, dentro de los lineamientos generales del Plan Maestro de Turismo de la Provincia 2008 – 2011, se encuentran en actual ejecución obras de infraestructura en la zona de los lagos, estando actualmente en la modalidad de proyectos y anteproyectos. Los mismos se llevan a cabo a través del Programa Provincial de Infraestructura y Equipamiento Turístico, ejecutándose de forma coordinada con los municipios afectados, como así también comisiones de fomento y el sector empresarial.

La Provincia de Neuquén, a través de organismos oficiales y en colaboración con el CFI (Consejo Federal de Inversiones) y la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue, se encuentra elaborando desde el año 2008 el *Plan de Marketing Integral* de la provincia, siendo uno de los ejes principales de acción, el posicionamiento de la Marca Neuquén, vinculada a la calidad, como ventaja comparativa para la mejora de la competitividad, bajo la marca paraguas Argentina, promovida por la Secretaría de Turismo de la Nación, y bajo la Submarca Patagonia, que tiene un reconocimiento internacional.

Es menester destacar, que la Provincia de Neuquén ha dado a conocer sus regiones turísticas mediante una serie de acciones en el corto y mediano plazo, para la consecución de sus objetivos propuestos en el ámbito del desarrollo y promoción turística, hallándose acciones tales como: impresión de folletería actualizada, participación en diferentes eventos / ferias turísticas, fiestas en diversos municipios, actualización y traducción de la página Web oficial, y diferentes acciones en cuanto a prensa.

Desde el Plan Maestro de Turismo Provincial, se está realizando el Programa de Fortalecimiento de las Oficinas de Informes y Atención al turista a través del trabajo coordinado, como así también la creación e implementación de un SIT provincial (Sistema de Información Turística) para el manejo de una misma base de datos.

El Programa de Comercialización trabaja sobre los productos turísticos de la provincia y los canales de comercialización pertinentes, teniéndose en cuenta las características del producto – mercado. A su vez, con el mismo programa, se intenta la gestión conjunta de la esfera pública y privada de los mismos, en donde la empresa Neuquentur (promoción turística), cumple un rol fundamental en la cumplimentación del programa.

En principio, a nivel destino sería imprescindible crear un ente que permita la **asociatividad entre los actores públicos y privados del destino**. A partir de ello, es de suma importancia comenzar a fomentar espacios de debate y conciliación que permitan a todos los actores sociales de la comunidad, participar de forma activa en las decisiones y en la gestión turística.

La idea principal en este aspecto, es establecer una **estrategia de productos turísticos diseñada en conjunto**, que posibilite una mayor participación de los involucrados, y la composición de una oferta de productos y servicios turísticos de manera integrada, que pueda ser mejorada en su conjunto, y posteriormente promocionada.

Resulta imprescindible para el destino, diseñar un Plan Estratégico Participativo, en el que los actores sociales acuerden el objetivo y el modelo de desarrollo local, los caminos estratégicos a transitar para alcanzarlos, los objetivos particulares dentro de cada estrategia y los programas y los proyectos, que se traducirán en las acciones concretas para alcanzar el desarrollo y crecimiento sustentable de Aluminé.

Resulta primordial la participación de actores políticos a nivel provincial, regional y local que diseñen directrices en función del desarrollo y crecimiento del destino con un nivel altamente competitivo.

Otro punto importante, es la necesaria **capacitación del sector** y una consolidada formación de recursos humanos que permita a la población ser parte de esta actividad e insertarse en el mercado turístico laboral. Se plantea la posibilidad de llevar a cabo talleres de capacitación turística, cursos, debates, donde todos los sectores puedan participar y brindar sus opiniones, necesidades que en conjunto puedan ser beneficiosas para la población local en conjunto.

Es de gran importancia desarrollar y diseñar posibles líneas de productos turísticos innovadores en el destino de Aluminé, teniendo como eje el desarrollo de experiencias significativas, como factor incidente de competitividad y posicionamiento del

destino, y con base en la presencia de singulares recursos naturales y culturales. Pese a las diferencias encontradas en el destino entre los actores sociales intervinientes, puede afirmarse que los atractivos de la zona merecen ser analizados.

La implementación de experiencias significativas será el desafío a superar en el destino. A partir de ahí, agregar valor a los bienes y servicios mediante el concepto de experiencia significativa, lo cual repercute directa y positivamente en la competitividad, rentabilidad y satisfacción de los sujetos. Es además la clave para la proyección de destinos turísticos competitivos que escapen a los actuales productos y actividades, rompiendo para ello paradigmas pasados y tradicionales.

**La escasa diversidad, la acentuada exigencia de la demanda, los constantes cambios en el comportamiento del consumidor y la competitividad propia del mercado turístico, hace imperioso el accionar estratégico inmediato a partir del diseño de productos creativos basados en experiencias significativas.**

Para ello es necesario trabajar e indagar en los productos actuales y en las alternativas a fin de que la oferta sea más completa, buscando romper con los meses de estacionalidad del destino, generando efectos multiplicadores a partir de la gestión y planificación basada en los aportes de la mayor cantidad de actores sociales.

### **7.2.1.4 Determinantes Restrictivos**

- **Localización**

Una de las restricciones que atraviesa la localidad de Aluminé como destino, es la *localización y accesibilidad*. Si bien, en temporada invernal el destino se ha visto favorecido por el paso obligado de aquellos turistas que visitan la localidad de Villa Pehuenia, en sentido general la localidad de Aluminé presenta una accesibilidad difícil de visualizar fácilmente.

A su vez a nivel promocional, Aluminé se determina como Portal del Ingreso al Corredor de los Lagos y Centro de Servicios y Distribución Turística de la zona de Pehuenia, y puerta Norte del Parque Nacional Lanín. Por lo que resultaría fundamental aprovechar esta ventaja que presenta en relación a la presencia de atractivos de gran importancia, para que la accesibilidad al destino no sea un factor que impida la llegada de visitantes.

La estrategia de posicionamiento y de marca que el destino ha implementado, ha permitido que los turistas caractericen el destino, destacándolo por ser un lugar natural de calidad, por la presencia de una gran variedad de atractivos naturales y culturales y con alto valor paisajístico, lugar que permite el desarrollo de diversas actividades en la naturaleza, y un lugar que mantiene el carácter rural y cordillerano de los pueblos de montaña.

De esta manera, el perfil turístico, su posicionamiento en la provincia como destino turístico emergente y en continuo crecimiento y desarrollo, su localización dentro de una de las regiones de mayor auge en materia turística como ser la Patagonia ("marca" reconocida mundialmente), el apoyo por parte de diversos responsables del sector turístico hacia la localidad, permiten que exista una competitividad de Aluminé como destino Turístico. Teniendo como desafío la integración en el destino, ya sea en el desarrollo de actividades con el fin de ofrecer una experiencia única al visitante, como también la unificación del sector que permita un planteamiento de estrategias de desarrollo conjunto.

El acceso a la localidad de Aluminé en tanto primer centro turístico en la zona de los Lagos del Norte, se encuentra "corrido" de la RN 40. y "oculta" para el flujo turístico del corredor. A partir de ello, resulta importante que el destino apunte a un nivel de promoción que le permita darse a conocer, resaltando las singularidades y potencialidades con las que cuenta tanto de recursos naturales como culturales, lo cual le

permitirá posicionarse en la región como un destino diferenciado, con una oferta de servicios atractiva.

Por otro lado, la relación de cooperación y trabajo conjunto entre las gestiones municipales de Aluminé y Villa Pehuenia en desarrollos conjuntos, y estrategias de promoción y comercialización, resulta efectivo para ambos destinos, y le otorga a Aluminé un potencial para encontrar su base de diferenciación y posicionamiento.

Resulta primordial fortalecer una estrategia de producción que integre los distintos emprendimientos permitiendo la consolidación de la marca Aluminé. Muchas veces el desconocimiento de los atractivos de Aluminé o la falta de promoción y posicionamiento del destino, dificulta la llegada de visitante al destino, acompañado esto de una falta de información por parte de la comunidad.

Como ya se menciona, la integración de los productos mercados de Aluminé y Villa Pehuenia, son conveniente ya que se puede aprovechar el auge turístico de esta última.

Analizando el modelo conceptual presentado por los autores Crouch y Ritchie, se puede entender que gran parte de la problemática planteada en la presente investigación tiene su origen en la base del modelo, es decir, en los factores de soporte y recursos de apoyo. Estos, como el nombre ya indica, están relacionados a los elementos que posibilitan que las actividades y el disfrute de los servicios turísticos se concreten, pues entre ellos están relacionados la infraestructura, servicios básicos y complementarios, accesibilidad y capacidad emprendedora y empresarial en el destino.

Resulta indispensable destacar la importancia que tiene esta diversidad de acontecimientos en la localidad de Aluminé, para complementar su oferta de actividades en las diferentes temporadas. Para ello, es primordial desarrollar un cronograma de acontecimientos y fiestas de forma organizada, en el cual se intente tematizar e integrar las experiencias que el turista busca a la hora de visitar el destino, y además desestacionalizar la actividad turística aprovechando de la diversidad de acontecimientos a lo largo del año.

La integración del destino es uno de los objetivos claves de la presente investigación, ya que se considera que es la base para alcanzar la competitividad. Integración a nivel destino, productos y servicios turísticos, actores sociales, organismos gubernamentales, entre otros involucrados.

Esta anhelada integración puede llevarse a cabo a partir de un planteamiento estratégico por parte del Municipio local, de fortalecer la asociatividad con el fin de que Aluminé sea considerado un destino diferenciado, con una oferta de servicios amplia, completa y particular, con actores capacitados e informados, que integren efectivamente el destino.

## 7.3 LAS EXPERIENCIAS TURISTICAS...COMO FACTOR DIFERENCIADOR EN UN DESTINO TURISTICO

### 7.3.1 El escenario de las experiencias...con otras prioridades.

A partir de lo planteado en la presente investigación, se comienza teorizando la temática de las experiencias significativas y memorables, como una herramienta que contribuye a la competitividad del destino Aluminé.

Desde la perspectiva teórica, las experiencias representan vivencias particulares de los visitantes en un destino, donde estos eligen por una participación activa o pasiva en el mismo. Estas experiencias son recordadas de diferentes maneras por las personas que las vivencian, en ellas se llevan al extremo los sentidos a partir de una maximización de atributos de cada producto o servicio, favoreciendo a la diferenciación en este caso, del destino en su conjunto. Las experiencias son llevadas a cabo en un destino cuando se utilizan los servicios turísticos como escenario y los bienes como soporte para generar en los clientes un acontecimiento memorable.

En este sentido, para la realización de experiencias resulta necesario que el escenario y los soportes se encuentren en condiciones con el fin de que la demanda sea satisfecha en lo que respecta a servicios básicos y primordiales. Sin embargo se pueden visualizar múltiples falencias en esta etapa del modelo de competitividad que presentan Crouch y Ritchie (sistema de soporte y apoyo); las cuales serán desarrolladas a continuación:

#### 7.3.1.1 Sistema de Soporte y apoyo con escaso desarrollo

Desde un primer momento se hablo de Aluminé como un destino turístico emergente en la región de los Lagos. En este punto es importante mencionar que la SECTUR entiende por **destino emergente** aquellos sitios que por sus características naturales y/o culturales presentan potencialidad para atraer turistas tanto nacionales como internacionales, pero que no han alcanzado aún este objetivo debido a problemas de competitividad, o bien a que la oferta turística carece de una puesta en valor adecuada o está desarticulada.

En vinculación a la recolección de datos realizada para la investigación, se pueden apreciar diferentes opiniones de turistas que arriban al destino, quienes afirman que las problemáticas generalmente se deben a factores vinculados a la infraestructura que posee el destino, equipamiento, y servicios.

*"Habría que cambiar un poco...poner más canchas en los campings"* (Daniel, 40 años. Soldador)

*"en el camping de Quillén...no hay agua caliente, la calidad de los campings en general es baja"* *"Siempre se ofrecen las mismas cosas"* (Rosmari, 30 años, docente)

*"la prestación de los servicios es buena, para mí lo que le hace falta a Aluminé es un Hostel"* (Agustina, 23 años, Abogada)

*"existe poca frecuencia en los transportes...hay una monopolización del transporte"* (María, 65 años, Jubilada)

*"Aluminé es un lugar tranquilo, y se caracteriza por la belleza natural que tiene, pero le falta mucho de servicios básicos que permitan satisfacer al visitante en su estadía"* (Juan, 24 años, estudiante)

A partir de esto, se puede inferir que la visión del turista con respecto al destino, es netamente vinculada a los factores de soporte que debe tener el mismo.

Para muchos encuestados, la falta de solidez en la base del modelo se constituye como una ventaja para el destino. Ejemplo de ello, es lo que establece el Secretario de Turismo, Gustavo Suazo, donde afirma que:

*"(...) El acceso es parte de la identidad, no sería "Aluminé", sino estaría acá. Es una desventaja y una fortaleza a la vez."*

En esto se visualiza el planteamiento continuo que realizan los encuestados en relación a las ventajas comparativas del destino.

*"las ventajas comparativas, es decir los recursos que posee un determinado ámbito geográfico, no son suficientes para generar ventajas competitivas (...)"<sup>30</sup>*

Las **ventajas competitivas** se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; la capacidad de innovación, "saber-cómo" tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrece al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros.

A partir de la ejecución y el mejoramiento de este estrato del modelo, se puede apuntar al proceso que forma parte de la siguiente etapa en el desarrollo del destino. Sin

<sup>30</sup> Tamagni, Lucia (2005). Ficha interna de cátedra Marketing Turístico" Competitividad". Unco. Facultad de Turismo.

una base sólida, resulta imposible pensar y fortalecer un estrato superior (según el modelo conceptual de Crouch y Ritchie).

Resulta importante implementar una dirección coherente y estratégica del destino, que pueda reforzar el atractivo de los recursos naturales y los factores de atracción, y mejorar la calidad y efectividad de los factores de soporte.

El manejo de los recursos, comercialización del destino, organización, desarrollo de los recursos humanos, información, calidad de servicio y manejo de los visitantes y facilidades de financiamiento, son los factores a considerar para lograr mayor competitividad turística de Aluminé.

Y es en esta etapa donde se localiza la problemática planteada en la presente investigación. La diversificación de la oferta de servicios a partir de la vivencia de **experiencias significativas y memorables** es posible lograrla cuando la base del sistema se encuentra desarrollada (factores de soporte), posibilitando el planteamiento de estrategias de producto innovadoras. De esta manera se refuerza la idea planteada en un principio, donde los tres ejes que hacen a la investigación (integración, diversificación e innovación), resultan ser consecuentes.

Por ello, el eje central se localiza en el establecimiento de propuestas para lograr alcanzar un **Dirección del Destino**, según el modelo conceptual de competitividad, que se base en la innovación de estrategias de productos, teniendo como principal herramienta el desarrollo de experiencias turísticas en el destino.

### 7.3.1.2 ¿Qué propone la Secretaría de Turismo para esta temporada?

A partir de este interrogante se puede obtener una mirada integral del desarrollo turístico en lo que respecta a asociatividad e innovación. El Secretario de Turismo Gustavo Suazo comienza a hablar de experiencias, en un destino turístico como Aluminé, donde la incipiente actividad se desarrolla a paso lento, o con escasas nociones de innovación.

El objetivo central de la investigación se basa en crear a partir de la innovación una nueva forma de ofrecer el producto, contribuyendo a la competitividad del destino, mediante el desarrollo de experiencias memorables. El destino permite y posibilita que esta visión sea tomada en cuenta a la hora de establecer estrategias de productos.

Por su lado, Suazo plantea que:

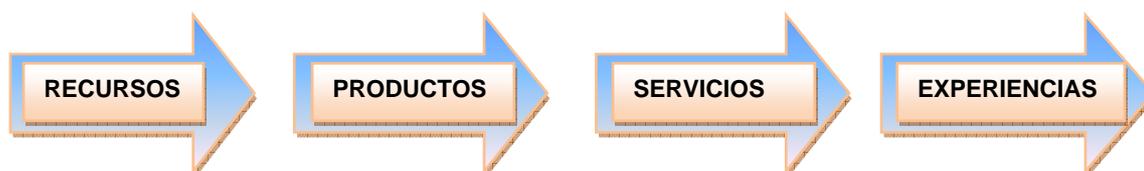
*"(...) nosotros promocionamos a Aluminé en esta temporada en los eventos priorizados a nivel nacional que fueron la Expopatagonia y la FIT. Justamente en mercados nacionales, para un destino relacionado con la recreación y el contacto con la*

*naturaleza, que es muy accesible. Porque la accesibilidad que no tienen el donde está ubicado, la tiene en relación al producto pesca, al producto kayak, rafting, ¿por qué? Porque no hay destinos que estén en esta etapa de desarrollo en la cual pueden tener cientos de bajadas de pesca accesibles sin alambrado. El visitante va itinerante y va accediendo a cuestiones, no podrían hacerlo en otro lugar. **Lo mismo para nuestros Parques Nacionales, nuestras Áreas Protegidas. Y lo mismo con la experiencia de tranquilidad y acceso a otras culturas. (...)**”*

Sin embargo, en general Aluminé presenta una oferta turística centrada en sus recursos, con una estructuración de producto poco desarrollada y un avance aún reducido hacia la generación de experiencia.

**Resulta necesario focalizar en cuatro aspectos principales, que ayudaran a Aluminé a situarse como un destino turístico altamente competitivo en la oferta de productos diferenciados:**

**Ilustración N° 8:** Destino Competitivo



Uno de los indicadores de competitividad de destino es la presencia de recursos naturales y culturales, a partir de la cual pueden diseñarse diferentes productos turísticos. Esta creación de productos implica la centralización y puesta en el mercado de recursos y atractivos; la transformación y el enriquecimiento de un recurso sea natural y/o cultural; la integración de diversas prestaciones de calidad homogénea; la atribución de una imagen de marca común; la comunicación con el mercado, entre otros factores.

Es por medio del producto que se agrupa la oferta del destino para el consumidor, los atractivos y servicios se pueden agregar para dar forma a productos genéricos como el producto cultural, o de naturaleza.

En este sentido, la atractividad de un destino está condicionada no solo por el número de atractivos que posee, sino también por la experiencia que vive el turista; la cual se convierte en una herramienta primordial de innovación en el diseño de productos.

El destino turístico de Aluminé puede ser el resultado de la comercialización exitosa de uno o más de sus productos, de allí la importancia de mejorar las características del producto ofrecido por las empresas del sector turístico, y de evaluar adecuadamente la gestión y las capacidades directivas para mejorar la competitividad.

### **7.3.2 DIVERSIFICACION E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS TURISTICOS COMO HERRAMIENTAS DE COMPETITIVIDAD**

#### **7.3.2.1 Falta de diversificación en la oferta de productos y servicios turísticos**

Al analizar este aspecto, se puede identificar que los principales atractivos turísticos que tiene Aluminé como destino son atractivos naturales y culturales.

Existe una clara ausencia de diversificación en los productos que son ofrecidos en el destino. Como se planteo en un principio de la presente investigación, el replanteamiento de la estrategia de productos no es ofrecer “mas” productos, sino ofrecer nuevos productos que permitan nuevas posibilidades de consumo.

El río le permite una diferenciación en comparación con otros destinos de la Patagonia, el cual promueve diferentes prácticas de pesca y de rafting, las que intervienen en la identidad de este sector, siendo parte de los principales motivos que definen la visita de turistas, complementado con el entorno paisajístico en su área de influencia.

Siguiendo con el planteamiento que hace el Sec. de Turismo, Suazo destaca que:

*“Mi construcción del producto no parte de mi mente nada mas, sino de los documentos, estudios previos y de las reuniones de consenso con los prestadores, es decir, tanto en el plan 2003 del Comahue como en el plan estratégico en el que participó Rodrigo González en el 2009, hay una idea y un perfil de los productos y ese consenso a partir de los primeros diagnósticos que se hicieron cuando entramos a la gestión tiene que ver con la asociación al río y todos sus derivados y a la áreas protegidas, además de la cultura criolla y la cultura mapuche, ahí tendríamos una síntesis de donde surgen los productos principales.”*

A partir de ello, se puede inferir sobre la iniciativa que posee el municipio en relación a una mejora constante de promoción en los productos, con el fin de lograr una mayor integración en los mismos, teniendo como eje el recurso río, permitiendo al visitante experimentarlo de una manera sistemática.

El desplazamiento de los turistas en las distintas temporadas, provocan un requerimiento de una mayor y mejor prestación de servicios y actividades, para lo cual la población no cuenta con la preparación necesaria para afrontar este nuevo desafío.

Esto se presenta como tendencia turística reciente, donde la demanda se caracteriza por una mayor necesidad de estar en contacto con la naturaleza, tener más participación en las actividades con mayor protagonismo y exclusividad.

Muchas veces existen dificultades para dar respuesta a tales requerimientos. La demanda no se encuentra satisfecha y en la mayoría de los casos se debe a que el destino no cuenta completamente con equipamiento adecuado y en otros casos debido a la falta de experiencia y capacitación de los informantes.

A partir de ello, Suazo plantea que la **adaptación de la oferta de servicios a la demanda** está dentro del proceso de desarrollo turístico en el que se encuentra la localidad. Además la **ausencia de ciertos servicios, equipamiento e infraestructura** en el destino, forman parte de la esencia y virginidad del mismo.

*“(...) cuando nosotros chequeamos la experiencia del visitante a través de encuestas...de acuerdo a la expectativa va a ser su experiencia es buena o mala, no espera tener por ejemplo un cyber, espera el contacto con la naturaleza, espera tener una experiencia de otro tipo, de aventura. No es necesario que nos pongamos a pensar en eso...En cuanto a que, obviamente necesitaríamos mejores caminos, mejores carteles, mejores estaciones de servicios, me refiero a abastecimiento. (...) El acceso es parte de la identidad, no sería “Aluminé”, sino estaría acá. Es una desventaja y una fortaleza a la vez.”*

Por su parte, los prestadores turísticos ofrecen su **percepción en cuanto a la oferta de productos y servicios turísticos** en el destino, en relación a la **calidad** de los mismos.

*“Yo creo que como destino nos falta un montón, no nos podemos comparar con precios de San Martín y con la calidad del servicio que prestan allá. Nosotros todavía somos un pueblo, y no tenemos la mentalidad de que el turista viene y va a gastar. Me parece que no hay una relación, quizás la calidad del servicio es muy buena, y el precio es*

*bajísimo. El rafting esta 70 pesos, nada. (A.VyT Mali, Oscar Garcéz, 26 años – Guía de Turismo – Atención al público).*

Como objetivo de la presente investigación, se planteo la necesidad de redefinir la oferta de servicios, con el fin de innovar en los productos mediante la incorporación de experiencias significativas en la estrategia de productos. A partir de ello, en la recolección de los datos se pudo obtener una visión clara de este planteamiento, realizado por un prestador de servicios, que parte de una idea mucho más "simple", donde según él:

**"no se puede redefinir algo que no está definido acá."** (La Aldea Hotel, Gustavo, 21 años – Gerente).

Uno de los pilares de la investigación es la integración, la cual se considera como eje fundamental para lograr la diversificación e innovación de los productos. Este pilar se considera como una de las principales problemáticas que aquejan al destino, para lograr la competitividad. Siguiendo con ello, el gerente del hotel La Aldea afirma:

*"(...) Lo que vos nombras de la integración, no hay integración, hay un intento de integración. Hay mucho individualismo en la zona, yo creo que más que una cuestión de organización es un poco mas de predisposición que otra cosa."*

Como ya se planteo anteriormente, todo destino esta orientado a desarrollar la actividad turística, estableciendo como objetivo, conseguir una mejor y mayor integración de los diferentes componentes del sistema turístico, y de una continua colaboración entre los actores para diversificar la oferta y llevar a cabo una estrategia de marketing y promoción más efectiva, y una **estrategia de productos que refleje la integridad del sistema.**

En este contexto, Suazo plantea que:

*"Ahora el destino, viene a pasos sostenidos con un crecimiento anual del 20 % en plazas habilitadas. En tres años ir mejorando el sistema turístico en su conjunto, ir mejorando el sector de alojamiento, que un prestador comprenda porque el lograr una mejor calidad e ir respetando las reglamentaciones, el servicio y ojala en alguna instancia, **la experiencia.**"*

Se plantea la necesidad de lograr un posicionamiento de los productos turísticos, y su importancia dentro del destino y la región, ya que esta constituye un elemento clave en la gestión de marcas turísticas.

El posicionamiento en el mercado debe ser entendido como el **proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en la mente del turista para el destino y su oferta de productos**. El posicionamiento se fundamenta en el desarrollo de una estrategia por parte del destino, que trata de representar una ventaja competitiva en función de las expectativas y percepciones de un determinado público objetivo. Sin estrategia de posicionamiento no existe posibilidad de una correcta definición de la política de gestión e imagen de marca en el turismo.

Para el caso del destino Aluminé, se considera que existe una falta de posicionamiento del destino en mercados industrializados y también una incipiente evolución del mismo. Se considera que para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento, es necesario definir y analizar los distintos segmentos que conforman el mercado turístico que arriba al destino.

La evaluación eficiente del posicionamiento de destinos turísticos debe estar basada en la identificación e integración estratégica de factores críticos de éxito para un destino turístico.

**El posicionamiento futuro del destino Aluminé debería transformar los elementos funcionales en emocionales**, representándose con un planteamiento de estrategias de productos basado en la vivencia de experiencias significativas.

### **7.3.2.2 La innovación... ¿garantiza la competitividad de un destino turístico en etapa de desarrollo?**

Resulta importante destacar que la innovación en turismo es necesaria desde los diferentes sectores; por un lado, desde la oferta para mejorar la eficiencia y productividad, es decir, la competitividad. Desde la demanda, para satisfacer las necesidades de los consumidores actuales y potenciales, y desde el mercado con el fin de posicionar el producto en el mismo, con notoriedad y diferenciación.

En este escenario los distintos actores cumplen un papel importante para dotar de contenido al producto turístico. La clave de este aspecto resulta ser la formación de capacidades, la adquisición de conocimientos y su transformación en innovación y estrategias competitivas, la búsqueda de ventajas competitivas, teniendo la necesidad de diferenciación, creación de riqueza y el desarrollo sustentable del destino.

La importancia de aplicar una **estrategia innovadora de productos**, resulta destacable para los entrevistados. Por su parte, Suazo afirma que:

*"la innovación es importante, en cuanto a que el destino vaya creciendo equilibradamente. (...) Obviamente que existen muchas barreras y limitantes, para un destino que tiene una sola agencia que funciona tres veces por mes, va limitando un poquito la posibilidad de innovar y ofrecer el producto de manera integrada."*

Ante esta situación, resulta complejo aplicar una estrategia de productos que se base en la integración, la diversificación y la innovación. La escasez en la oferta de servicios turísticos obstaculiza, en esta etapa del desarrollo del destino, que el visitante tenga una experiencia agradable y repetitiva en el mismo. Por ello, resulta fundamental que a pesar de la existencia de una sola agencia en el destino, se establezca una política y gestión que permita el desarrollo de productos innovadores, y que de esta manera se diversifique la oferta de servicios, en relación a las actividades turísticas y su forma de ofrecerla, los servicios de restauración, el alojamiento, la promoción en lo que respecta al patrimonio cultural, entre otros.

Uno de los aspectos que resultan significativos al momento de recolectar los datos para la presente investigación, es la persistencia de los encuestados en el factor: Capacitación. Suazo afirma que:

*(...) yo creo que a partir de la capacitación, de la mejora continua en la calidad, esas cuestiones van apareciendo en los prestadores turísticos. (...) Por supuesto que hay una preocupación por innovar. A veces los prestadores turísticos no se imaginan como, pero algunos siempre van desarrollando su propia mezcla comercial, le van agregando otras alternativas a sus salidas, por ejemplo en la pesca."*

Se considera a la capacitación como una garantía de formación de actores sociales que conlleva a que los mismos tengan mayor involucramiento en la actividad, opinando y participando de forma activa en lo que respecta a la economía del destino.

Suazo comenta sobre la última reunión realizada con los prestadores turísticos, en la cual surgieron “mezclas” de mejorar la experiencia mediante la unión de ellos.

Se considera que desde el eje de integración parte la posibilidad de diversificar, la unión entre todos los actores sociales permite pensar y planificar el destino. El secretario afirma:

***"Hay cosas que no las podemos promocionar, hay prestadores turísticos que todavía no alcanzan la madurez, pero por ej. Ofrecen una cabalgata con rafting, con buceo que es distinto. Que como lo percibe el visitante es diferente, a como es solo el rafting, la bajada. Creo que toda esta facilitación de la integración a los prestadores, la capacitación, nuevos modelos de comercialización, de experiencia creo que va dando un desarrollo de este proceso personal que tiene cada prestador. Y nosotros hacemos el esfuerzo de difundirlo de otra manera todos nuestros productos. En cada evento al que concurrimos, con nuestra imagen integrada."***

Con esto, se puede afirmar la necesidad que tiene el destino de cambiar la forma de llevar adelante las actividades. Lo cual pudo verse reflejado en la folletería actual del destino, en la que se intenta comenzar a hablar de una innovación, y una forma distinta de ofrecer los productos, basándose en la vivencia de experiencias memorables:

***"(...) también damos esfuerzo para que la percepción de la gente en base a nuestro destino vaya creciendo. Vaya viendo que Aluminé tiene alternativas que otros destinos no tienen (...)"***(Gustavo Suazo).

En relación a los aspectos que contribuyen a que el destino de Aluminé sea competitivo se considera que el aislamiento de los servicios, se constituye como traba para alcanzar la competitividad. Se piensa en la posibilidad de implementar "paquetes" que integren actividades diversas, donde los prestadores individuales comiencen con un contacto más directo, y hacerle llegar al visitante una actividad conjunta. (Mali Viajes - Oscar Garcéz, 26 años, G.U.T – Atención al público)

Es por ello que el destino turístico debe identificar nuevas estrategias que le permita adecuarse a esta nueva tendencia con criterios de reciprocidad y complementariedad entre la comunidad, el empresario turístico, el cliente y los recursos de base.

La innovación es un elemento que sorprende al turista, el cual lo percibe como algo positivo y novedoso, vinculándolo íntimamente con la creatividad. Es una herramienta necesaria en toda empresa y, para el caso, en un destino.

La innovación se constituye como un elemento clave que ayuda a fidelizar a los turistas, realzando su conocimiento y cultura del destino con los beneficios que ello otorga y, llevándolo a pensar en los productos locales que favorecen su conocimiento y por ende, su consumo.

Se deberían diseñar productos turísticos adaptados a los turistas, que sean capaces de competir en determinados segmentos. Como afirma la OMT: “Diversificar para triunfar”.

Para Aluminé, el desarrollo de productos debería respaldarse con el mejoramiento de equipamiento y servicios turísticos, la potenciación de recursos existentes y la creación de nuevos atractivos. Adicionalmente, se debe trabajar en el desarrollo de productos integrados en relación a otros destinos cercanos, y de circuitos turísticos que integren la región en función de su complementariedad.

## 7.4 CONCERTACIÓN Y ASOCIATIVIDAD DE ACTORES SOCIALES EN LA TOMA DE DECISIONES TURÍSTICAS

### 7.4.1 ¿Ausencia de estrategias? ¿Falta de integración? ¿Falta de participación?

En este aspecto se identifica una problemática en el destino que tiene relación a la falta de un ente específico que reúna a todos los prestadores de servicios turísticos que trabajan para el desarrollo turístico de la localidad de Aluminé.

Se encuentra, por un lado, la Cámara de Comercio, Producción y Turismo, la cual está constituida por empresas relacionadas a estos sectores; sin embargo a partir del surgimiento de discrepancias entre diversas empresas que lo conformaban, nació otra asociación llamada APRETUR (Asociación de Prestadores Turísticos). Esta asociación tiene como objetivo reunir a todos los prestadores de servicios turísticos, y brindar un servicio integrado al turista que visita el destino, a pesar de que muchas organizaciones turísticas hayan quedado dividida por estas dos Asociaciones.

Resulta desfavorable a nivel destino, ya que a partir de estas desigualdades será difícil complementarse y actuar para que el turista tenga una experiencia conjunta y significativa en el destino.

Desde la Secretaria de Turismo, producción y medio ambiente se tiene conocimiento de estas **diferencias** y afirman que:

*"la cámara es tradicional que hubo hace años que fue cambiando autoridades, y la otra se formó (APRETUR) en función de nuevas necesidades de prestadores turísticos. Hay dos. Tengo entendido que una había intereses más focalizados en turismo. (...)"*

Lo ideal en este aspecto sería **crear un Ente mixto de desarrollo turístico** a nivel local, que contenga estrategias decisivas para el desarrollo de Aluminé, y que pueda fortalecer y resaltar cuáles son sus ventajas competitivas a nivel destino.

Se puede observar que en el destino es necesario realizar una sensibilización a los prestadores actuales y potenciales sobre la necesidad de innovación y generación de valor en los productos turísticos que se ofrecen.

En relación a la asociatividad del destino con otros destinos turísticos, resulta importante resaltar la promoción coordinada entre Aluminé y la localidad de Villa Pehuenia, constituyendo un factor importante para afianzar todo tipo de vínculo para que la actividad turística pueda ser compartida y coordinada entre ambos destinos turísticos.

Si bien es importante coordinar en lo que respecta a promoción, resultaría indispensable que la localidad de Aluminé pueda plantear sus estrategias competitivas como destino, complementándose a Villa Pehuenia, en cuanto a la diversidad de actividades a realizar en las diferentes temporadas, que puedan contribuir a alcanzar un posicionamiento de Aluminé como destino turístico.

Uno de los aspectos a considerar dentro de las **estrategias de participación y asociatividad**, es la forma de trabajar el consenso y la participación local en el desarrollo de productos turísticos; la falta de involucramiento en la actividad da lugar a diversas trabas en el proceso de desarrollo de la actividad turística. Como menciona uno de los prestadores turísticos entrevistado:

*“No hay un trabajo fuerte desde el municipio. Somos todos nuevos en estos, hay prestadores que ya tienen experiencia. (...) la población no tiene bien formado el concepto de turismo, es un proceso muy largo...para que el poblador se sienta identificado e involucrado en la actividad.” (A.VyT Mali, Oscar Garcéz, 26 años – Guía de Turismo – Atención al público).*

En este aspecto, en vinculación al trabajo del Municipio local, otro prestador afirma que:

***“nuestra relación con la Secretaría de Turismo diez puntos... Pero acá cada uno hace lo suyo. No hay algo concreto de lo que yo vaya a hablar. Si hay reuniones antes de la temporada, charlamos todo cara a cara. Se hace una campaña publicitaria. Pero no hay integración laboral.”***

A su vez, ambos prestadores coinciden en la **falta de capacitación e información** que existe entre los diferentes actores turísticos locales, incluida la población, lo cual tiene como resultado la marcada desintegración del sistema turístico.

En este sentido, la actividad turística en su dimensión productiva, se caracteriza por la alta proporción de recursos humanos que intervienen en el proceso de producción. Más aún, esta proporción varía directamente con la especialización del servicio. Por su parte, el grado de satisfacción de la experiencia turística está fuertemente influenciado por la presencia de una mayor cantidad de recursos humanos competentes en sus funciones.

El **proceso de capacitación** debe ser planeado y ejecutado de manera que genere rentabilidad económica, en equilibrio con la responsabilidad natural y social que le corresponde a las organizaciones. Debido al papel clave que desempeña la capacitación, esta debe ser sistemática, teniendo en cuenta los cambios constantes del entorno y preparando a los actores a controlarlos.

Como ya se planteó anteriormente, operar con elementos de descentralización permite la participación de los actores sociales, requiriendo el compromiso en la gestión, buscando experiencias de asociación exitosas. Para ello es necesario un trabajo sistémico, que posteriormente posibilite a mediano plazo la competitividad del destino.

Apuntar a una estrategia y diseño de productos basados en la integración, refuerza la conciencia en los diversos actores locales (gobierno, empresarios, comunidad, diversas organizaciones), sobre la necesidad de fortalecer las alianzas estratégicas de tal manera que el destino actúe como cadena productiva (al interior del sector y en conexión con otras actividades económicas).

Resulta importante aplicar un proceso de **planificación participativa**, que permita tomar decisiones asociadas entre diferentes actores del destino para transformarlo. A su vez, la co – gestión entre gobierno y sociedad con los diferentes sectores del gobierno, permite sostener una mirada más completa y compleja del destino en su integración.

Aluminé es una comunidad con dificultades para el involucramiento de su población en procesos en los que se establezcan acuerdos sobre el tratamiento de sus problemas.

Algunos aspectos que retrasan el desarrollo local son; debilidad y poca convicción en el Gobierno local sobre el papel de la planificación estratégica; autoridades locales con débil percepción de la necesidad de crear en consenso una visión de futuro.; sectores productivos desvinculados de reales oportunidades de desarrollo y del consenso local.

Cuando se habla de desarrollo local, debe incorporarse al discurso una visión estratégica de un territorio y definir la forma en que se va lograr el bienestar de todos los habitantes. La formación de actores es fundamental, en caso de que exista capacidad de iniciativa endógena, será necesario sistematizarla de forma participativa y a través de facilitadores.

Para el caso de Aluminé, la participación debe partir de información previa, suficientemente completa y comprensible para que la comunidad local construya una opinión y una comunicación fluida con el resto de actores sociales turísticos.

Es necesario en este contexto, la estabilidad de estructuras para que la participación sea posible, y en algunos casos no dependa exclusivamente de la voluntad de los gobernantes. La comunidad de Aluminé requiere de un proceso que la involucre como protagonista de una actividad económica como es el turismo, que se encuentra en pleno crecimiento y desarrollo. Existen intereses y valores a defender; y todos tienen la posibilidad de poder expresarse.

A partir de ello, es de suma importancia considerar a la planificación local participativa como una herramienta que permita a la comunidad conocer su realidad en conjunto, a la vez sentirse capaces de actuar sobre ella. Ello implica un proceso continuo de involucramiento en el diagnóstico, programación de acción, ejecución y evaluación. Por esta razón, es imprescindible fortalecer estos lazos de comunicación e información, y a partir de un sistema de trabajo planificado, participativo y asociado.

Como forma de concluir el análisis de los resultados, se plantean a continuación opiniones brindadas por las personas entrevistadas y encuestadas, sobre lo que significa Aluminé como destino turístico. Además, se plantea la necesidad de todos los actores sociales de que Aluminé sea un destino elegido por muchos visitantes, con una anhelada integración entre los actores que son parte de la actividad turística, ya sea de forma directa como indirecta, y lograr una competitividad con base en la diferenciación de recursos y productos turísticos de este destino de montaña.

## 7.5 LO QUE HACE A ALUMINE...UN DESTINO DIFERENTE

Partiendo de la opinión de los encuestados, se plantea la diferenciación que tiene Aluminé como destino turístico, valorizando las ventajas comparativas que posee como centro turístico, y evaluando de que manera puede fortalecerse como destino competitivo.

En relación a esto, el Secretario de Turismo, Gustavo Suazo, considera que como valor agregado a un destino con atractivos muy importantes, se atraviesa lo cultural como eje. Suazo afirma:

***“(...) la gente tiene otra vivencia en Aluminé, que no es comparable con otros pueblos del corredor de los lagos. Si bien tenemos un valor importante en relación a nuestra relación a las áreas protegidas, nuestra ubicación, nuestra naturaleza, además de esas características, el beneficio que puede tener un visitante de la zona tiene que ver con una visita auténtica a un pueblo de cordillera. Nosotros no queremos parecernos a ningún pueblo de cordillera, sino que somos un pueblo en la cordillera, que fue creciendo así. Que no quiso parecerse a nadie, y que creo que lo vamos logrando en ese sentido (...).”***

En este sentido, desde la agencia Mali, el GUT afirma también que el valor agregado que define a Aluminé como un destino diferente, es el nivel cultural, ***“el nivel pueblo se encuentra intacto”***(A.VyT MALI - GUT Oscar Garcéz, 26 años)

Por otro lado, un informante da su opinión y percepción sobre el destino y sostiene que:

***“Vos sabes que Aluminé tiene algo muy especial”...*** (La Aldea Hotel – Gustavo, gerencia 21 años).

Aluminé se caracteriza por ser un destino con un alto valor cultural, ya que en él se encuentra la mayor concentración de comunidades mapuche de la región. Sin embargo, se considera que no es un “producto” que actualmente se vende en el destino. Para algunos, el turismo cultural no es un producto en sí mismo, del cual se puede obtener beneficios, sino un espacio / territorio funcional para la comunidad. En vinculación con ello Suazo plantea que:

*“Con relación al turismo cultural, articulamos. Nosotros compartimos la visión del turismo de pueblos originarios, o sea no lo llamamos como turismo cultural, nos parece que es un turismo que se desarrolla en lo que ellos consideran su propio territorio. Lo trabajamos conjuntamente con sus organizaciones, con parques nacionales y sus planes de co-manejo. (...) Entonces respetamos esos espacios y lo facilitamos. Cualquier acceso (...) lo ponemos en ese marco de respeto, una cuestión funcional actual, y no de una escena para turismo. Promovemos sus actividades.”*

Sin embargo, no se desconoce que, en los principales mercados que visitan el destino se encuentra presente la cultura que lo conforma, la cultura criolla y la cultura mapuche. El secretario destaca que:

*“(...) al descanso y la naturaleza se le agrega la posibilidad de vivir en un pueblo autentico. Donde uno se cruza con experiencias que solo acá puede tener. La gente se sorprende porque hay palenques, hay trashumancia, porque van y preguntan ¿Dónde están los mapuche? Y ahí están...están viviendo en esas casitas. Y bueno...y eso es muy diferente a muchos destinos que son parecidos entre sí. (...) Pero esta bueno, que tengamos experiencias complementarias.”*

Además de ciertas características de Aluminé como centro turístico se considera que es un destino que cuesta definirlo. Gustavo, gerente del Hotel La Aldea afirma:

*“cuesta definirlo porque es el mismo motivo que cuando pase, estuve en varios lugares de la Patagonia, y decidí quedarme acá. Aluminé tiene algo muy especial, que la gente se da cuenta y no es por el paisaje. Si bien el entorno natural, los paisajes son fantásticos, para cualquiera. No está urbanizado, todavía es un pueblo, donde muchas características de la vida diaria, todavía las encontramos, menos capitalizado. **La gente***

***ve que tiene una experiencia fuera de la ciudad, de cualquier ciudad...es un desenchufe.”***

En relación a esto, un informante en pocas palabras caracteriza a Aluminé por simples motivaciones:

***“Caminar, saludarte...”*** (A.VyT MALI - GUT Oscar Garcéz, 26 años)

A su vez, muchos de los turistas encuestados reconocen el destino como un lugar caracterizado por la tranquilidad, la paz, la naturaleza, la hospitalidad, y la virginidad de sus espacios naturales y culturales.

A partir de esta reflexión, es importante resaltar que la presencia de recursos que posee Aluminé, lo cual lo hace un destino “diferente”, debe servir de base para comenzar a trabajar un proceso en el diseño de la estrategia de productos, los cuales pueden ser ofrecidos en el destino, teniendo en consideración la innovación en su creación, la novedad en la forma de ofrecerlo, y el desarrollo de experiencias turísticas significativas como herramienta para llevar a cabo este sistema turístico de forma integrada.

## 8. Propuestas

---

A lo largo de la presente investigación se trabajó sobre un modelo de competitividad que plantean los autores Crouch y Ritchie; el cual sirvió como base para localizar la problemática del destino turístico Aluminé, situada en la etapa del modelo referida a la Dirección del destino y a la Política de Planificación y desarrollo del mismo.

En relación a la **Dirección del destino**, el mismo tiene vinculación al funcionamiento de un destino turístico; al fortalecimiento de los atractivos de los recursos naturales y los factores de atracción, al mejoramiento de la calidad y efectividad de los factores de soporte, adaptándose a las restricciones impuestas por los factores restrictivos.

El objetivo de la propuesta es fomentar el desarrollo de los emprendedores turísticos, sensibilizando a los prestadores actuales y potenciales sobre la necesidad de innovación y generación de valor en el diseño de los productos turísticos de Aluminé.

Entre estas propuestas, se establece:

- *Promover y sostener espacios de encuentro y debate*, orientados hacia un desarrollo turístico pensado desde la participación comunitaria.
- *Mantener flujos de comunicación, información y colaboración* entre los distintos actores que intervienen en las decisiones del destino: empresarios locales, población y gobierno.
- *Fomentar la capacitación permanente y la formación de recursos humanos* mediante un diagnóstico de las necesidades de capacitación en el sector; que permitan el acceso a puestos de trabajo y aporten al desarrollo de las estrategias productivas de Aluminé.
- *Lograr una estructuración de una red de asociatividad* de micro emprendimientos turísticos.
- *Redefinir estratégicamente los productos mercados de Aluminé.*
- *Crear productos que sean, simultáneamente, diferenciales y complementarios*, que respondan a necesidades complejas de distintos segmentos de mercado.
- *Definir estrategias de cobertura de los mercados de referencia del destino.*
- *Desarrollar líneas de productos turísticos innovadores basados en experiencias significativas*, pudiendo relacionarlas a los diferentes recursos naturales y culturales que posee el destino.

En vinculación al segundo factor, **Política, planificación y desarrollo del destino**, el cual tiene como objetivo el diseño de una estructura institucional en la que se establezca claramente las competencias a la hora de aplicar la política turística; se plantean las siguientes propuestas:

- *Contar con una visión* conjunta basada en la oferta de experiencias significativas.
- *Desarrollar un Posicionamiento y marca del destino* basado en la transmisión de las experiencias memorables que pueden vivenciarse en Aluminé.
- *Generar una adaptación y coherencia* entre las políticas de desarrollo turístico y que sea el reflejo de la visión que se desea generar.
- *Realizar un monitoreo, evaluación y seguimiento de la gestión del destino*, controlando el cumplimiento de los diferentes aspectos que hacen a la competitividad turística.

### **Pautas para la redefinición y el diseño de posibles líneas de productos turísticos innovadores:**

Partiendo del objetivo establecido en vinculación a las propuestas turísticas para Aluminé, se planteo la posibilidad de *definir pautas para el diseño de posibles líneas de productos turísticos innovadores en el destino turístico, teniendo como eje el desarrollo de experiencias significativas, para interpretar su incidencia en la competitividad y el posicionamiento del destino.*

Con la evolución de las actuales tendencias de la demanda y el consumo turístico, se comenzó a favorecer el desarrollo de ámbitos que hasta el momento se habían visto apartados de esta actividad o habían ocupado una posición marginal, al no coincidir con parámetros de antiguos consumidores, quienes consideraban un lugar atractivo aquellos destinos donde había “algo para ver”, en cambio, actualmente, un destino es atractivo para los visitantes porque “tienen algo para hacer”.

De este modo, el desarrollo turístico comienza a depender de **estrategias de diseño, promoción y comercialización planificadas**. Estas estrategias requieren no solo de la intervención de los sectores y agentes económicos directamente implicados en la actividad turística, sino también del **consenso de toda una sociedad**.

**La tendencia que incluye a Aluminé como destino turístico emergente y potencial, no se basa en el hecho de contar con recursos de base demandados, sino que es necesario actuar construyendo productos que ofrecer a los consumidores; productos únicos que permitan posicionarse de manera potente en el mercado, y también importante, en el imaginario de los consumidores.**

En desarrollo de nuevos destinos turísticos, como lo es Aluminé, y la inserción en un mercado en cierta medida saturado, con multitud de ofertas, lo que implica necesariamente apostar por productos turísticos imaginativos, con capacidad de diferenciación y con posibilidades de hacerse perdurable en el imaginario de los consumidores.

La idea y apuesta por **la innovación y diferenciación** puede conseguirse partiendo de un conocimiento preciso del ámbito en el que se van a insertar los productos, con el fin de concluir en un conjunto de ideas claves que permitan estructurar el proceso de creación de producto desde un punto de vista estratégico.

Lo importante no es ofrecer muchos productos, sino ofrecer **productos únicos**, que permitan que el destino se posicione temáticamente con una imagen fácilmente comprensible y de difícil sustitución. Para ello es imprescindible atender a la

**tematización del destino**, rechazando la banalización de los recursos, el territorio, la cultura, e implementar una estrategia que ponga en valor la realidad del destino.

A partir de estos principios, resulta imprescindible abrir un abanico de posibilidades lo más amplio posible, que asegure la satisfacción de segmentos diversos, y que favorezca tanto la fidelización como el aumento de estadías medias.

Para el actual consumidor, el turismo y el ocio se encuentran cada vez más ligados a la creatividad y al desarrollo de la propia personalidad, por lo que la capacidad de sorprender a los visitantes y de ofrecer experiencias en torno a motivaciones diversas que van más allá de lo esperado, asegura en cierta medida la competitividad del destino.

Como consecuencia de esto, los productos a diseñar deben incorporar la diversidad que presenta en la actualidad el turismo, y a su vez, deberán ser flexibles para satisfacer las necesidades de los actuales consumidores, mucho más activos, participativos y con interés por socializarse e implicarse en el destino.

**Como plantean los autores Pine y Gilmore<sup>31</sup>:**

***(...) “Cuando un individuo compra un servicio, lo que adquiere es un conjunto de actividades intangibles que se llevan a cabo para él; pero cuando compra una experiencia, paga para disfrutar de una serie de sucesos memorables, montados por una compañía – como en una obra teatral – con el fin de involucrarlo personalmente”.***

A partir de este planteamiento, el eje principal es ofrecer a los actuales y potenciales consumidores del destino turístico Aluminé, una experiencia integral, que la visita al destino turístico no sea una simple actividad aislada, o un recorrido por los alrededores, sino más bien, un conjunto de vivencias que el visitante tendrá la oportunidad de disfrutar a través de un producto sistémico.

---

<sup>31</sup> Pine & Gilmore (2000) “La economía de la experiencia”. *El trabajo es teatro y cada empresa un escenario*. Ed. Granica. Buenos Aires. Argentina.

## **Líneas de Productos turísticos potenciales para Aluminé - Tematización de actividades**

Con el fin de **tematizar las actividades**, como una herramienta que contribuye al diseño de las experiencias, se expone a continuación un cuadro en el que se detallan las actividades / productos actuales en el destino, y la posibilidad de desarrollar potenciales experiencia significativas.

**Cuadro N° 8: Productos actuales y experiencias potenciales**

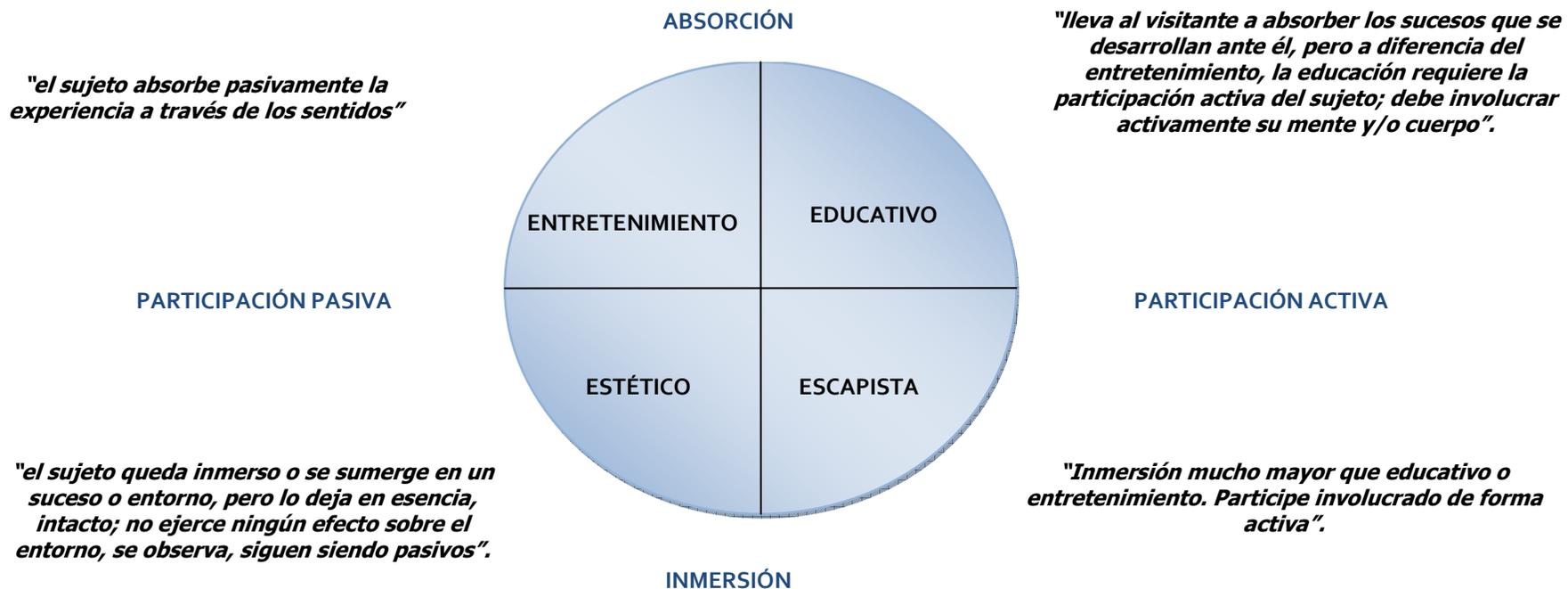
| Productos / Actividades Actuales | Experiencias significativas potenciales                      |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Rafting                          | <b>Acción y disfrute en el Río Aluminé</b>                   |
| Kayak                            |                                                              |
| Pesca                            | <b>Tranquilidad y placer en el Río Aluminé y alrededores</b> |
| Ski / Snowboard                  | <b>Experimentar en la nieve</b>                              |
| Turismo en comunidades           | <b>Caminos culturales</b>                                    |
| Pinturas rupestres               |                                                              |
| Trekking                         | <b>En contacto con la Naturaleza</b>                         |
| Observación de aves              |                                                              |
| Cabalgatas                       |                                                              |

Fuente: Elaboración propia

Los productos que se ofrecen en Aluminé, así como se menciono anteriormente, son productos desarrollados como una “actividad” y no como un producto integrado. Se ofrecen productos de forma estandarizada, y no personalizada, como deberían ofrecerse.

Retomando y teorizando en el diseño de experiencias se considera necesario mencionar que para el diseño de una experiencia atractiva **no es necesario seleccionar un solo dominio**, y permanecer en él. Puede utilizarse un marco experiencial, como un conjunto que permite explorar de modo creativo los aspectos de cada dominio.

**Ilustración N° 9: Dominios de la Experiencia**



Fuente: Elaboración propia – basado en "Dominios de la experiencia". Pine & Gilmore.

Cuadro N° 9: ¿Que mejorar en el diseño de productos turísticos según los dominios de la experiencia?

| <b>¿Que mejorar en el diseño de productos turísticos según los dominios de la experiencia?</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dominios</b>                                                                                | <b>¿Qué mejorar?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>¿Para qué?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b><u>DOMINIO ESTETICO</u></b>                                                                 | <p>Lograr cautivar a los visitantes del destino con aspectos que hacen a las texturas, sonidos tanto en ambientes interiores y exteriores.</p> <p>La arquitectura interna y externa de las construcciones del destino, debe diseñarse siguiendo una temática que no rompa con la visual paisajística, siempre inscribiendo la temática de pueblo de montaña.</p> <p>En esta dimensión el sujeto realiza observación y contemplación de escenarios paisajísticos del destino, entre otras actividades.</p> | <p>Estos aspectos darán lugar al disfrute del ambiente, a partir de la utilización de los sentidos. El visitante se sentirá inmerso y rodeado de un entorno preparado para él; para su disfrute en el mismo.</p> <p>Las experiencias relacionadas a la contemplación de la naturaleza, paseos, excursiones, trekking.</p>                 |
| <b><u>DOMINIO EDUCATIVO</u></b>                                                                | <p>Este campo está vinculado con el desarrollo de actividades relacionadas al contacto directo con la población local, y con las comunidades mapuche que allí residen. La experiencia está constituida por actividades como el conocimiento de las costumbres, tradiciones de estas comunidades, entre ellas, los platos típicos de la región, la</p>                                                                                                                                                     | <p>Todas estas aplicaciones permitirán al consumidor incrementar sus habilidades y conocimientos a través de la absorción de información presentada de forma interactiva.</p> <p>Los carteles, senderos interpretativos, material de apoyo servirá para que los guías y el personal en contacto de los emprendimientos, puedan lograr</p> |

vestimenta, las celebraciones.

La educación se daría desde dos niveles: desde el “saber” por medio de la enseñanza y transmisión de conocimientos; y a su vez, a través de la “habilidad” si se invita a participar de las tradiciones características de estas comunidades.

El desafío de llevar a cabo lo anterior significa además realizar una transformación de medios que permitan dar apoyo a las explicaciones y presentación de la cultura y la naturaleza local.

Además, desde este aspecto resulta importante concientizar a la población local y al turista, de lo importante que es la conservación de los recursos naturales y culturales.

ese contacto del visitante con el recurso, a través de la interpretación del patrimonio.

Experiencias relacionadas a visitas a comunidades mapuche, pesca en diferentes ríos y arroyos, rafting (revalorización del patrimonio cultural y natural respectivamente).

### **DOMINIO ENTRETENIMIENTO**

Con el fin de entretener a los diferentes segmentos de la demanda que arriba al destino, deberán realizarse más eventos recreativos y de entretenimiento, abarcando diversas aéreas, ámbitos y temáticas que se integren a una actividad, con el fin de cautivar a los visitantes.

En este dominio, el entretenimiento estará dado por la capacidad de los guías dedicados a la realización

Estos aspectos permitirán que la atención del consumidor este ocupada por la oferta que posee el destino. Los visitantes tendrán una participación pacífica en las actividades; permitiendo que él mismo logre un conocimiento del destino de forma entretenida.

Experiencias relacionadas a todos los productos que puedan diseñarse en el destino, el entretenimiento

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <p>de las actividades, actuando como puente conector entre el recurso y el turista.</p> <p>Además, el guía durante la construcción de las experiencias deberá realizar actividades, tener diálogos que permitan mantener un contacto con el visitante, y que este se mantenga integrado a la experiencia.</p>                                                                                                                                                                                          | <p>es un dominio que debe invadir cada experiencia.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b><u>DOMINIO ESCAPISTA</u></b></p> | <p>Incorporar actividades que lleven a la sumersión de la persona que la consume. A través del desarrollo de actividades en contacto con la naturaleza, se busca la <i>participación activa</i> de los visitantes, por lo cual los individuos quedan inmersos a través de las actividades turísticas – recreativas.</p> <p>El visitante en este aspecto, es un participante involucrado en forma activa en las actividades por lo cual tiene una <i>"actuación efectiva en la teatralización"</i>.</p> | <p>Los turistas actuales, pretenden desarrollar actividades que los involucren.</p> <p>A partir de ello, se pretende desarrollar actividades activas, que permitan una mayor participación por parte del turista. Esto podría desarrollarse desde actividades en el interior o el exterior.</p> <p>Experiencias relacionadas a la aventura en el Rio Aluminé, como rafting, kayak, snowboard, pesca.</p> |

Fuente: Elaboración Propia.

## **DESARROLLO DE EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS EN ALUMINÉ**

### **o Experimentar el contacto con una cultura diferente**

#### **Caminos Culturales:**

#### **UN NUEVO MUNDO POR DESCUBRIR...**

*"Este tipo de actividades serán experiencias que promoverán el encuentro con el alma de pueblos originarios y personas que se relacionan de una manera íntima con el mundo natural y sus principios. (...) Te proponemos que nos acompañes por extraordinarios recorridos, llenos de colores, texturas, sonidos y emociones y donde descubrirás en cada contraste un tesoro oculto y en cada creencia un valioso significado..."*

(SYNAPSIS - Experiential tourism in Patagonia)

Los consumidores buscan experiencias - vivencias enriquecedoras donde puedan aprender e interactuar con culturas y realizar actividades al aire libre en lugares únicos con un alto valor paisajístico. Se pretende resignificar y revalorizar la cultura originaria local.

Una de las claves en el destino de Aluminé, es comenzar a involucrar a la comunidad originaria mapuche a la actividad turística; se considera fundamental que desde la sociedad local también haya una concientización e involucramiento en lo que respecta a la actividad turística. Tal como se afirma:

*"Debe pasarse de una visión anclada exclusivamente en la oferta, esto es, la mera dotación de recursos culturales como componentes únicos de la atracción de un destino, a una noción integradora que apunte a entender y desarrollar productos-mercados culturales en un balance entre dotación de recursos - oferta- y necesidades de base o genéricas, y mas aún, experiencias buscadas por la demanda." (Matías Gallardo y Rodrigo González).<sup>32</sup>*

La interpretación del patrimonio cultural con el que cuenta el destino, constituye un potencial para aquellos turistas que tienen curiosidad e incertidumbre por conocer una cultura diferente.

---

<sup>32</sup> Matías Gallardo y Rodrigo González: Turismo y Cultura: un cambio de mirada en la gestión estratégica de recursos culturales turísticos.

Esta actividad se lleva a cabo con el fin de revalorizar y conocer una cultura diferente, mediante el contacto e intercambio de experiencias con las comunidades mapuche de la zona.



Dentro de la zona, es posible visitar diferentes comunidades: Reserva de la comunidad Mapuche Aigo, en el Paraje Ruca Choroi, la Comunidad Currumil en la zona de Quillén, y la Comunidad Salazar en la zona de paraje Carrilil.

Foto en <http://www.junindelosandes.gov.ar/index.php/tag/turismo/>

Estas comunidades se ubican en zonas cercanas a Aluminé, quienes con una economía de subsistencia procuran mantener sus costumbres con las cuales se podrá tomar contacto, teniendo la posibilidad de observar sus tareas cotidianas, prácticas religiosas, como así también adquirir artesanías (en madera, cerámica, tejidos, comidas típicas a base del Piñón, fruto del Pehuén).

Dentro de esta temática, es posible incluir diferentes paseos como:

- **Corredor Pehuenia**
- **Pinturas rupestres** - Piedra Pintada, Pilolil (ubicada a mitad de camino entre Junín de los Andes y Aluminé, a orillas del río Aluminé).
- **Visita Al Corredor del Ruca Choroy**

### ❖ Experimentar en el Río Aluminé...la pesca con mosca, sintiendo placer en la sutileza

La Pesca Deportiva es una actividad que se puede disfrutar a pleno por la gran cantidad de ríos, arroyos, y lagos, y por las numerosas especies altamente calificadas que se encuentran como la trucha Arco Iris, la trucha de arroyo o trucha fontinalis, la trucha marrón y la perca criolla.



Foto en [www.neuquetur.com](http://www.neuquetur.com)

Con todo esto, la idea es también educar y tratar de preservar y conservar el medio ambiente, aspectos que como se resalta en las demás actividades, hacen a la interpretación de los recursos. Esta actividad es posible realizarla en diferentes ríos que rodean el destino: Aluminé, Ruca Choroy, Pulmari, Quillén, entre otros.

### ❖ Experimentar una aventura única en el Río Aluminé

#### ¡Comienza la aventura!

Esta actividad se constituye como la actividad más importante y en crecimiento de la región. El recurso río permite la realización de varias actividades que permite estar en contacto con la naturaleza, entre estas actividades se pueden señalar, rafting (de



diferentes niveles dependiendo las preferencias del visitante), kayak, la interpretación y revalorización del patrimonio natural. El rafting, por su parte, permite a quienes se hacen partícipes de esta actividad, apreciar e interpretar el paisaje cordillerano.

Foto en <http://www.patagonia.com.ar/>

Otra actividad que es posible realizar son las flotadas por el río, para aquellos que no se animan a un riesgo mayor, y deciden realizar una actividad tranquila. Estas flotadas son de menor dificultad que los circuitos de **Rafting**, y no implican riesgo.

Otra alternativa que también se ofrecerá para hacer en el río Aluminé es el **Kayak**. Esta actividad también es practicada en el río Ruca Choroy, el cual se constituye como uno de los mejores de la Patagonia para este deporte, por sus rápidos y dificultades en la navegación. Mientras que el río Aluminé promete durante todo el año torrentes de agua únicos aptos para hacer “rodeo” que consiste en “acrobacias” con los kayak.

El rafting y el kayak son las actividades más destacadas que se realizan en la región del río Aluminé, todos los años se lleva a cabo el campeonato Argentino de Rafting y Kayak.

### ◉ **Experimentar el contacto con los recursos en un entorno natural**

- **Cabalgatas:** Esta actividad permite un importante e interesante reconocimiento de fauna y flora, y aquellos aspectos geográficos históricos y antropológicos que hacen a Aluminé un atractivo destino de montaña.



El caballo, permite llegar a lugares inhóspitos, que en general están alejados de los cascos urbanos y que en casos puntuales, casi no han sido visitados por alguna otra persona antes. De esta forma se cruzaran ríos, espesos bosques que contrastan con zonas de estepa y paredes de roca que llevaran a miradores de altura.

Foto en <http://blog.argentravel.es/>

- **Trekking:** Esta actividad se desarrollara por los bosques del circuito Ruca Choroy, de la comunidad mapuche y a lo largo del río del mismo nombre, que cambia su colorido paisaje de fondo verde y aguas azules del verano por otro agreste y nevado en invierno.

Esta actividad permite que el visitante no este rodeado de gente y bullicio, y puede hasta disfrutar del silencio y la paz del lugar, algo que muchos visitantes buscan en la Patagonia.

## ◉ **Experimentar el invierno en la nieve de Aluminé**

### ▪ **Raquetas de nieve**

Las caminatas con raquetas, abren una oportunidad única para animarse a hacer algo diferente, pero fundamentalmente para tener una experiencia que cada vez más visitantes, se animan a vivir y no olvidar; permitiendo tener un contacto directo con la naturaleza que rodea.

### ▪ **“SNOWBOARD O SKI en absoluta soledad”**

Esta actividad permite vivenciar una adrenalina única. En las afueras de Aluminé, donde se realiza esta actividad, el objetivo es encontrar el mejor lugar para lanzarse con las tablas, en una propuesta atípica de snowboard fuera de pista.



Esta actividad, se realiza en principio, en una zona del cerro Negro, dentro del territorio mapuche, donde varios integrantes de la comunidad acompañan el paseo y ayudan con la logística; permitiendo esto también el contacto con la comunidad.

Foto en <http://cronicasdesdelsur.blogspot.com>

La localidad de Aluminé ha presentado proyectos en relación a este aspecto, y ha establecido una propuesta que es consensuada con actores empresariales de Aluminé y que representa una excelente posibilidad de ampliar la oferta turística durante la época invernal.

La creación de un Parque de nieve le permitiría al destino resolver un problema importante, del cual se pudo hacer mención con anterioridad, que es la estacionalidad.

El proyecto que propone el destino significaría un impulso considerable para la actividad económica local y podría tener impacto en la llegada de nuevas inversiones y la creación de puestos laborales genuinos.

En relación a lo anterior, otra forma de romper con la estacionalidad que vivencia el destino durante gran parte del año es mediante el amplio calendario de eventos y fiestas que posee. Una de las propuestas en vinculación a esto, es la Tematización de acontecimientos y eventos:

**Experiencias festivas relacionadas a la cultura del destino:**

- Fiesta Provincial del Pehuén (Marzo)
- Festival Folclórico "Haciendo Patria" (Mayo)
- Fiesta del Piñón (Marzo)
- Aniversario de Aluminé (Octubre)

**Experiencias festivas relacionadas al medio natural del destino:**

- Campeonato Argentino de Rafting (Octubre)
- Campeonato Argentino de Kayak Slalom (Octubre)
- Fiesta del Río Aluminé (Enero)
- Fiesta del Rafting (Febrero)

Uno de los puntos en común que deben tener todas las experiencias planteadas es la utilización de una herramienta importante como lo es la "**interpretación**" tanto del patrimonio natural como del patrimonio cultural. La cual es considerada una herramienta primordial para actividades que contribuyen a crear actividades educativas, que revelen significados e interrelaciones a través del uso de objetos originales, por un contacto directo con el o los recursos, o por medios ilustrativos, y no dando una mera descripción de los hechos que se pretenden dar a conocer.

***"La interpretación del patrimonio es el 'arte' de revelar in situ el significado del legado natural y cultural al público que visita esos lugares en su tiempo libre".***

*(Asociación para la Interpretación del Patrimonio)*

La interpretación se constituye como una herramienta para mejorar la calidad de la experiencia recreativa del visitante, los cuales son heterogéneos y tienen sus propios intereses personales muy variados.

La idea fundamental de este medio es conectar al visitante con el patrimonio, teniendo como objetivo conseguir un entendimiento, estimulando su participación activa en todas las actividades que desean desarrollar, y un aprecio a los recursos que los rodean, intentando transmitir un mejoramiento en la conservación del patrimonio, y a su vez, la vivencia de una experiencia memorable.

Con todo esto, “hay que enamorar al visitante” conseguir que se enamore del lugar que está visitando, en este caso la localidad de Aluminé, porque a partir de la experiencia que pueda vivenciar en ella, podrá conseguir conocer, comprender y valorar el destino y sus recursos.

Por otro lado, para que estas experiencias puedan ser vivenciadas por diferentes mercados, es importante conseguir un posicionamiento real del destino, percibido por el turista como un destino único, diferenciado y atractivo.

Las prioridades son, por una parte, la mejora de producto e innovación, junto con la promoción interna (acciones de comercialización interna, creación de paquetes, señalización, presencia cruzada de otros productos y otras). Por otra, es necesario realizar la promoción exterior de forma transversal y de manera eficaz y eficiente (uso intensivo del portal turístico de Internet, presencia cruzada de otros productos, uso intensivo de las relaciones públicas, promociones de venta, marketing directo).

## 9. Conclusiones

---

En la presente investigación se parte de una problemática, cuyo eje central es la falta de integración, diversificación e innovación en la estrategia de productos turísticos en el destino de Aluminé. Se plantea como objetivo, proponer pautas para la redefinición de la oferta de productos y servicios turísticos, a partir de experiencias significativas como herramienta de competitividad del destino.

Aluminé, como ya se ha mencionado anteriormente, se sitúa como uno de los principales destinos turísticos emergentes de la provincia de Neuquén, caracterizándose por ser parte del Corredor de los Lagos y Centro de Servicios y Distribución Turística de la zona de Pehuenia, y puerta Norte del Parque Nacional Lanín.

La localidad cuenta con un gran potencial de desarrollo turístico, dado por diversas fortalezas: cuenta con multiplicidad de actividades turísticas, deportivas y de contacto con la naturaleza de relevancia; abarca un conjunto de atractivos turísticos naturales y culturales únicos; reúne alta calidad de recursos paisajísticos con áreas de bajo impacto antrópico.

El desarrollo de la actividad turística en el destino es incipiente, se encuentra caracterizada por la virginidad en ciertos ambientes naturales y culturales, y la escasez de servicios e infraestructura turística. A partir de esto se pudieron analizar diferentes aspectos que hacen a la problemática de investigación planteada.

A partir del análisis en la estrategia de productos turísticos, se pudieron obtener inferencias sobre el destino, donde parte de la problemática planteada se constituyó como una consecuencia de problemas de base, como lo es la **falta de solidez en los factores de soporte y sistemas de apoyo**, seguidamente de una **falta de integración necesaria entre los diferentes elementos que hacen al sistema turístico**. Lo cual tiene su claro efecto en la **falta de posicionamiento del destino, y su bajo grado de competitividad en la región**.

Los resultados arrojados por el análisis, parten de un modelo conceptual de competitividad turística trabajado por los autores Crouch y Ritchie, quienes estructuran el modelo en función de las diferentes etapas por las cuales deben atravesar los destinos turísticos.

Desde un primer momento, Aluminé fue tomado como un destino turístico emergente, lo cual significa que dentro del modelo, sus principales falencias se encontraban en los factores y soportes de base. A partir de ello, se plantearon pautas

para que el destino pueda empezar a ocuparse y trabajar con las siguientes etapas del modelo, que tienen que ver con la integración, diversificación e innovación de la estrategia de productos turísticos que plantea Aluminé como destino turístico de montaña.

Una de las amenazas del destino Aluminé es la **clara ausencia de una visión de producto Mercado**, acompañada por una **escasa diversificación e innovación** en los productos turísticos, existiendo con esto una **insuficiente diversidad y calidad en la prestación del servicio**.

En lo que respecta al recurso humano, existe una falta **de capacitación e información por parte de los actores sociales**, lo cual imposibilita la integración entre los mismos, y de éstos con la actividad turística.

En relación a la estructura sectorial, existe una limitación en la posibilidad de innovar en turismo, ya que la población se encuentra centrada en las actividades tradicionales del destino, teniendo una ausencia de visión turística. No ven al turismo como una forma de diversificar su economía.

El objetivo de la tesis se planteó a partir de la **necesidad de redefinir una oferta de productos y servicios** existentes en el destino, a partir de la presencia de atractivos de gran singularidad, teniendo en cuenta la etapa desarrollo en la cual se encuentra Aluminé.

Una cuestión a tener en consideración es la **necesidad de crear políticas públicas de planificación**, donde las problemáticas de base del destino puedan ser controladas y solucionadas en el corto o mediano plazo, sin obstaculizar el desarrollo y crecimiento de la actividad turística.

El estado provincial y local debería impulsar procesos de desarrollo turístico, planteándose el desafío de redireccionar las inversiones hacia destinos emergentes dentro de la provincia de Neuquén.

Las nuevas tendencias del mercado y las progresivas modificaciones en la conducta del consumidor, cada vez más exigente, hace que la responsabilidad de cada actor social sea más comprometida y responsable.

El destino turístico de Aluminé presenta un potencial de recursos naturales y culturales que no alcanzan los niveles de competitividad, acompañado de una oferta que carece de acondicionamiento para la satisfacción de la demanda. A partir de esta situación se plantea la necesidad de integrar, diversificar e innovar en la estrategia de

productos que ofrece Aluminé como destino turístico, focalizando la idea en el desarrollo de experiencias significativas y memorables para el visitante.

El **rol del profesional en turismo** debe centrarse en estos aspectos, proponiendo sus ideas, aplicando sus conocimientos y herramientas, actuando de manera creativa en el diseño de líneas de productos que permitan no solo ofrecer más productos turísticos en un destino, sino ofrecer productos personalizados, que se centren en la formación de **experiencias turísticas significativas vivenciales**. Precisamente, entender que la experiencia turística es el principal ámbito de estudio para entender la estructura del producto turístico y la visión del cliente.

La idea fundamental parte de que la generación de una experiencia aislada difícilmente consolidará un vínculo importante entre el visitante y el destino. **Se tiene que llegar a la creación de escenarios recreativos constantes, cadenas de emociones que permitan generar un estadio experiencial perdurable.**

La ejecución de esta herramienta de gestión turística repercute directa y positivamente en la satisfacción de la demanda actual, la rentabilidad y sustentabilidad del destino, y su competitividad turística.

*"La esencia de la ventaja competitiva radica en la capacidad de un sector para innovar y mejorar permanentemente la calidad."*<sup>33</sup>

Frente al reto de una demanda interminable de experiencias, de la pluralidad de expectativas del cliente, de la aparición de nuevos segmentos de demanda, de las amplias posibilidades del medio natural y de la creciente importancia de las nuevas tecnologías, los empresarios de turismo y los gestores del territorio necesitan indicadores y referentes que les permitan preparar y gestionar mejor la oferta.

Aluminé actuó como un laboratorio del modelo que plantearon los autores Crouch y Ritchie, la idea principal se planteó en función de la necesidad que vivencia el destino, en su etapa de pleno desarrollo, de guiar y direccionar su accionar hacia un destino altamente competitivo a nivel regional y nacional, con bases en la diversificación de

---

<sup>33</sup> Tamagni, Lucia (2005). Ficha interna de cátedra Marketing Turístico “Competitividad”. Unco. Facultad de Turismo.

productos y en la posibilidad de brindarle al visitante una experiencia memorable, que le genere nuevamente su visita al destino.

**“La nueva segmentación de la clientela, el cambio en el posicionamiento competitivo, la generación de nuevos valores añadidos, la política comercial basada en grupos de interés y política promocional con mensajes claros y efectivos, los nuevos perfiles en el equipo humano y, sobretudo, una puesta en escena coherente y participada por el cliente... Este cambio de enfoque será probablemente un primer paso para superarse como destino.”**

**“Volver a pensar la satisfacción de las vacaciones en términos de experiencias buscadas, además de permitir una nueva estructura de análisis, puede contribuir a crear nuevas herramientas para segmentar las demandas heterogéneas de públicos, a posicionarse con nuevos parámetros de fortalezas y debilidades, a considerar diferentes competidores o, incluso, encontrar nuevos proveedores – colaboradores.**

**Se trata de una estrategia de gestión de la oferta turística que valora el binomio «commodity» contra valor añadido, que considera la aparición de nuevas necesidades, que implica la participación creciente del practicante – turista, que favorece la agrupación tribal según nuevos tipos de parámetros y que, facilita la relación entre la emoción y los valores emergentes de tipo ético, solidario o ecologista.”<sup>34</sup>**

---

<sup>34</sup> Bonaventura Oriol Sallent: “La experiencia de ocio: una mirada científica desde los Estudios de Ocio.” El valor de proveer experiencias únicas en turismo activo: aportaciones prácticas para la oferta. María Jesús Monteagudo Sánchez (ed.). Documento de Estudios de Ocio N° 35.

## 10. Bibliografía

---

- Arbonies Ortiz, Ángel L. (2007). “¿Innovación o Evolución?”. Metáfora evolutiva de la empresa. Ed. Díaz de Santos. España.
- Arbonies, Ortiz Ángel L. (1993) “Nuevos enfoques en la innovación de productos para la empresa industrial”. Ed. Diaz de Santos. Madrid.
- Aurkene Alzua (2010) “Innovación y nuevas estrategias competitivas en el sector del turismo”. Departamento de Ciencias de la Cultura de la Universidad de Deusto. Centro de Investigación Cooperativa en Turismo.
- Bigné, E. (2000). “Marketing de destinos turísticos”. Análisis y estrategias de desarrollo. Ed. ESIC. Madrid
- Bordás Rubiés, E. (1999): “Hacia la competitividad de la empresa turística”, en *Bayón Mariné: 50 años del turismo español: un análisis histórico y estructural*, Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- Bonaventura Oriol Sallent: “La experiencia de ocio: una mirada científica desde los Estudios de Ocio.” El valor de proveer experiencias únicas en turismo activo: aportaciones prácticas para la oferta. María Jesús Monteagudo Sánchez (ed.). Documento de Estudios de Ocio Nº 35.
- Boscherini, Fabio, López, Mariel y Yoguel, Gabriel (1998) Sistemas locales de innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: un instrumento de captación aplicado al caso de Rafaela. Instituto de Industria (IDI), UNGS, Documento de Trabajo Nº 10, San Miguel.
- Cassiolato, J. y Lastres, H Globalizacao e Inovacao Localizada. Experiencias de Sistemas Locais no Mercosul, Brasilia
- Crouch, G.I. Y Ritchie, J. (2003): “The competitive destination: a sustainable tourism perspective”. Cabi Publishing. British Library, London, UK.
- Escorsa P. (1997) *Tecnología e Innovación en la empresa, Dirección y Gestión*, Ediciones UPC.
- Fiedman, Thomas L. (1999) “Tradición versus innovación”. Buscar el equilibrio en la era de la globalización. Ed. Atlántica.
- Fortunato, Norberto (2006). Hacia la búsqueda y el hallazgo de “novedades”. *Valores, temas y metáforas como instrumentos de intervenciones innovadoras*. Universidad de Palermo. Bs. As.
- Gallardo, Matias y González, Rodrigo: Turismo y Cultura: un cambio de mirada en la gestión estratégica de recursos culturales turísticos.

- González, Manuel R. y Pérez, Enrique M. (1990). "La innovación tecnológica y su gestión". Productica. Barcelona.
- Hevia, Antonio Elizalde (2003): "*Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Santiago de Chile.
- Marioni, Susana y Lonac, Alicia: Reflexión constructiva sobre un proceso de planificación y gestión local: Plan de Desarrollo Turístico - Recreativo del Parque Municipal Llao Llao. San Carlos de Bariloche. Patagonia Argentina.
- Monfort, V. Zornoza, C. (2009) "Innovación en la empresa turística". Conferencia internacional sobre la medición y el análisis económico del Turismo. San Sebastián, España.
- Otero, Adriana. Anuario de Estudios en Turismo – investigación y Extensión Año 6 - Volumen IV – 2006 Facultad de Turismo – Universidad Nacional del Comahue Neuquén – Argentina.
- Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Departamento Aluminé Convenio CFI - Facultad de Turismo (UNCo)
- Pine, Joseph & Gilmore, James H.: "La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario". Ediciones Granica S.A.
- Porter, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires.
- Prosper, Beatriz (s/d) "Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero". Ed. Universidad Politécnica de Valencia.
- Robirosa, Mario C. (1998): "La participación en la gestión justificación, malos entendidos, dificultades y estrategias."
- SECTUR (2004). "Turismo alternativo, una nueva forma de hacer turismo". Serie Turismo Alternativo.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. y Cook, S. (1965) Métodos de investigación en las Relaciones Sociales. Madrid: Rialp.
- Serra Cantallops, Antoni, "Marketing Turístico". Colección "Marketing sectorial". Ediciones Pirámide, S.A.
- Tamagni, Lucia (2005). Ficha interna de cátedra Marketing Turístico "Competitividad". Unco. Facultad de Turismo.
- Valls, J.F (1998). Cambio de concepto en la gestión turística de municipios. Estudios de gestión turística.
- Vera Rebollo, J.F. (1997): *Análisis territorial del turismo*. Ariel Geografía. Barcelona.

- Yoguel, Gabriel José Borello y Analía Erbes. “Sistemas Locales de Innovación.”