

**CEPLADES**  
TURISMO



**REFLEXIONES SOBRE LA GENERACIÓN DE EXPERIENCIAS  
SIGNIFICATIVAS COMO CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS  
TURÍSTICOS**

---

*Revista Electrónica CECIET*  
*ISSN L 1852 4583*  
*Año I Volumen I*  
*2011*

Autores

Adriana Otero y Rodrigo González

Dr. Adriana Otero: Directora del CEPLADES-TURISMO (Centro de Estudios para la Planificación y el Desarrollo Sustentable del Turismo) - Facultad de Turismo- Universidad Nacional del Comahue. Profesora Titular del Area Teoría del Turismo y la Recreación, orientación Planificación y Gestión del Desarrollo Turístico. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue. Buenos Aires 1400. 8300. Neuquén. Argentina. Te: 54-299-4490378. Int. 450. Email.:

[petiotoero@hotmail.com](mailto:petiotoero@hotmail.com)

Lic. Rodrigo González: Investigador del CEPLADES-TURISMO. Facultad de Turismo- Universidad Nacional del Comahue. Profesor Adjunto Area Economía del Turismo. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue. Buenos Aires 1400. 8300. Neuquén. Argentina. Te: 54-299-4490378. Int. 450 Email.:

[rodrigocgonzalez@yahoo.com.ar](mailto:rodrigocgonzalez@yahoo.com.ar)

**RESUMEN:**

A partir de la concepción que los atractivos turísticos y las experiencias que se producen en ellos son las razones por las cuales las personas deciden visitar un destino turístico, resulta central desarrollar una visión de gestión del patrimonio orientada a la promoción y resignificación de sus valores identitarios, partiendo de los intereses de los distintos tipos de visitantes. Las necesidades de base del público en estrecha relación con los vectores simbólicos culturales e históricos que confieren al patrimonio un carácter específico, son el punto de partida para el proceso de tematización del destino que busca involucrar a los visitantes de una manera memorable.

El involucramiento del público impone la necesidad de escenificar el patrimonio para crear contexto y valor adicional que posibilite el establecimiento de productos turísticos, que promuevan vivencias únicas que sólo puedan ser experimentadas en el lugar en el que se crearon. Este abordaje en la relación visitante-patrimonio plantea una visión más integral, que pretende ofrecer espacios de promoción cultural de manera muy segmentada, entendiendo la diversidad de intereses y miradas del patrimonio común, producto de los procesos de hibridación cultural, como mecanismo para integrar no sólo a los portadores patrimoniales sino a todos aquellos que lo aprecian.

Este trabajo tiene como objetivo proponer una revisión de los enfoques y visiones que dan contenido teórico-práctico a la construcción de competitividad de los destinos turísticos. Se analizan premisas planteadas por J. Pine y J. Gilmore (2000) en la *Economía de la Experiencia* y otros autores que plantean un cambio de paradigma de cómo generar innovaciones en un entorno altamente competitivo, para concluir con una agenda que posibilite considerar a la cultura como una oportunidad para las comunidades locales en este camino.

**Palabras Clave:** *factores – atractores turísticos - gestión cultural – mercados de referencia – experiencias significativas – competitividad*

**ABSTRACT:**

Starting from the conception that both tourist attractions and experiences are considered to be the main reasons why people decide to visit a tourist destination, is essential to develop a vision for heritage management and promotion-oriented redefinition of its identity values, based on the interests of the different types of visitors. The public's basic needs, together with cultural and historical symbolic vectors, give heritage attractions a specific character, and are the starting point for the process of destinations theming.

The involvement of the public makes it necessary to set the stage to create additional value that enables the establishment of tourism products based on

unique experiences that can only be experienced in the place they were created. This paper aims to propose a review of theoretical and practical approaches and visions concerning tourist destinations competitiveness. The study starts from the premises raised by J. Pine and J. Gilmore about the experience economy (2000) and others, who set a paradigm shift in terms of how to generate innovations in a highly competitive environment, to conclude with an agenda that makes it possible to consider culture as an opportunity for local communities.

**Key words:** *tourist factors and attractors – cultural management – reference markets – significant experiences – competitiveness*

**Revista Electrónica CECIET**

**ISSN L 1852 4583**

**Año I Volumen I**

**2011**

4

### **INTRODUCCION: La visión del desarrollo competitivo de destinos turísticos**

El modelo turístico preponderante en nuestro país, sin necesidad de ser alarmista, presenta una serie de desequilibrios estructurales producto de su adaptación a una situación socioeconómica y a una demanda en evolución. Esos desequilibrios remiten a una serie de problemas como son la estacionalidad, la concentración territorial y la escasa diversificación de la oferta, que hacen que exista una relativamente reducida diversidad para unos consumidores que buscan justamente lo contrario, por su carácter activo y autónomo.

El continuo crecimiento de nuevos destinos turísticos, a tasas superiores a las experimentadas por la demanda, pone en peligro la competitividad de los destinos turísticos maduros, basada históricamente en la simple explotación de sus ventajas comparativas. En este sentido, se puede afirmar que establecer estrategias de crecimiento sustentadas en meros factores de dotación natural condena a la desaparición a esas ventajas comparativas.

Por tanto, la competencia fundamentada en la mera explotación de la ventaja comparativa inicial, no es sostenible en el tiempo, si bien deben existir procesos de aprendizaje y mejora continua que, apoyados en la ventaja comparativa, permitan el mejor aprovechamiento de esa dotación factorial inicial; será posible así pasar de ventajas comparativas a ventajas competitivas. Mientras que la ventaja comparativa hace referencia a todos aquellos recursos existentes en el territorio y que son valorizables, las ventajas competitivas se relacionan con la habilidad de los destinos turísticos para usar eficientemente esos recursos y añadirle valor a lo largo del tiempo (Ritchie y Crouch, 2003: 23), pasando, por tanto, de un concepto de competitividad de carácter estático a otro de carácter dinámico en el que lo más importante ya no son las dotaciones factoriales existentes en un determinado destino turístico, sino la habilidad que exista en éste para añadir valor y generar condiciones de rentabilidad.

Puede decirse que el paso del antiguo paradigma de competencia estática fundamentada en la ventaja comparativa al nuevo paradigma de competencia dinámica basada en la ventaja competitiva, implica el reconocimiento de un cambio e intensificación en la competencia del sector. Este nuevo paradigma busca la rentabilidad de los destinos turísticos a largo plazo, rompiendo, con la idea de maximización de los beneficios a corto plazo, la cual no tiene en cuenta los impactos negativos que la actividad turística puede provocar en los destinos y que, podría poner

en peligro su sustentabilidad. Se pasa así, de aplicar un enfoque económico neoclásico a realizar un análisis competitivo de los destinos turísticos bajo un enfoque estratégico, en el cual el análisis de los costes no lo es todo y el largo plazo ocupa un lugar importante.

El concepto de competitividad ha ido evolucionando desde un enfoque tradicional, asociado a la consecución de unos buenos resultados comerciales como consecuencia de una buena dotación de recursos —ventaja comparativa—, hacia un enfoque estratégico fundamentado en la ventaja competitiva asociado a la capacidad de añadir valor a esos recursos. El concepto de competitividad aparece entonces vinculado al de productividad, y depende de un amplio conjunto de factores tanto micro como macroeconómicos.

La reestructuración de este modelo pasa por comprender las nuevas necesidades de la demanda, en primer lugar atender la necesidad de generar buenas relaciones precio/calidad de los productos ofrecidos. De esta manera la *calidad* se convierte en un eje de desarrollo fundamental. Pero construir un producto de calidad no significa construir un turismo caro, sino partir de una nueva forma de organizar los servicios en la cual prime, ante todo, la satisfacción del cliente y la adecuación de lo ofrecido a sus necesidades y expectativas, con el fin de obtener y mantener una posición competitiva en el mercado.

De igual manera, hay que tener claro, que ya no se produce para consumidores indiferenciados. El turista actual en Argentina es cada vez más un consumidor activo, autónomo y perfectamente diferenciado, lo cual está demostrado por el notorio aumento de turistas individuales y el descenso en la compra de excursiones tradicionales. Estas tendencias del mercado hablan de la necesidad que los operadores comprendan cómo responder a ella a través del diseño de productos a medida.

La verdadera diferenciación está en ofrecer productos segmentados, de calidad, tematizados. En síntesis, ofrecer vivencias únicas que sólo puedan ser experimentadas en el lugar en el que se crearon, de modo que haya que ir allí para consumirlas; y que estas experiencias se reinventen continuamente con el fin de mantener y fidelizar a los visitantes. En este sentido, los aspectos territoriales y ambientales presentan un papel transversal a las necesidades de recalificación y diversificación de los atractores productos.

Este trabajo tiene como objetivo proponer una revisión de los enfoques y visiones que dan contenido teórico-práctico a la construcción de competitividad de los destinos turísticos. Se analizan premisas planteadas por J. Pine y J. Gilmore (2000) en la *Economía de la Experiencia* y otros autores que plantean un cambio de paradigma de cómo generar innovaciones en un entorno altamente competitivo, para concluir con una agenda que posibilite considerar a la cultura como una oportunidad para las comunidades locales en este camino.

## Los factores y la construcción de valor a través de procesos de innovación para generar atractores turísticos

Es conveniente partir de la noción de *factores*, como aquellas condiciones de base de los destinos turísticos, constituidas por su patrimonio natural y cultural, y por aquellos recursos de capital y humano que son determinantes en la competitividad de los mismos. En paralelo, vale considerar que el turismo produce una serie de movi­lidades -de personas, capitales, símbolos, estereotipos, entre otras-, que bajo la forma de actividades de ocio, ya sean recreativas o turísticas, terminan resignificando los sitios donde tienen lugar Urry (2004). En consecuencia se producen una serie de “puestas en escena”, donde resulta deseable que mediante las mismas se promocionen los valores identitarios de las comunidades anfitrionas y se constituyan así en *atractores turísticos*. Los *atractores* son aquellos elementos del patrimonio natural o cultural de un destino turístico que han sido puestos en valor, mediante la aplicación de factores humanos y de capital y que se encuentran actualmente en el mercado. Constituyen individualmente o con otros elementos del destino, productos turísticos que motivan desplazamientos de turistas o recreacionistas para su conocimiento, experimentación y visita.

Es dable observar una falta de valorización del patrimonio cultural tangible e intangible en nuestros destinos turísticos de la Patagonia Argentina. Para comenzar a cambiar esta visión es necesario, en principio, reconocer que el patrimonio es una fuente de valor, donde la cultura significa una oportunidad de desarrollo social y económico. Pero para que esto no sea una mera declaración y pueda operativizarse en un *hacer concreto*, se requieren nuevas formas de pensar y de actuar. *Es clave entonces promover que estos atractores se movi­licen en un proceso de innovación de productos y de procesos.*

La innovación puede darse de diversas maneras, pero todas ellas comparten tres elementos comunes: a) *creatividad*, b) *un enfoque para solucionar los problemas*, y c) *nuevas formas de pensar*. Hjalager (1997) argumenta que existe una tendencia de asociar la innovación sólo con la invención o la creación de nuevos productos y eso limita nuestras posibilidades de comprender el potencial de la innovación en el sector. Hjalager (1997) plantea que este es sólo uno de los diversos tipos de innovación. Las innovaciones incluyen cualquier cosa que genere mejoras en las experiencias de nuestros visitantes, y pueden variar en un espectro que va de grandes inventos a cambios o adaptaciones a nuestros productos actuales.

González, M. y C. León (2010:70) definen la *innovación turística* como todo cambio basado en el conocimiento, que genera valor económico y social para la sociedad de destino. Innovar es por lo tanto, utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear 1) un producto, proceso o servicios nuevos o significativamente mejorados, 2) un nuevo método de comercialización, 3) un nuevo método de organización para la práctica del negocio, o 5) una nueva forma de relaciones externas.

En un contexto de competitividad estratégica, las innovaciones en los servicios turísticos se configuran a partir de la integración de tres elementos (Bilderbeek et al., 1998 citado por González, M y C. León, 2010:73):

1.- La **evaluación de las características de los servicios existentes y los de la competencia** abre paso al desarrollo de un nuevo concepto de servicio, o la aparición de una nueva forma de satisfacer las necesidades de los turistas.

2.- La evaluación de las características de los clientes actuales y potenciales introduce la posibilidad de desarrollar nuevos sistemas de interfaz con ellos a través de nuevas vías de comunicación más ágiles y eficientes.

3.- La evaluación de las capacidades, habilidades y actitud de los emprendedores, y otras personas del destino involucradas en su desarrollo da lugar a la formulación de nuevos sistemas de provisión de servicios.

La innovación de producto se trata de innovaciones que se concretan en nuevos productos turísticos, y que ponen en funcionamiento actividades o servicios que no se encontraban en el mercado, o que estaban de una forma diferente. Se refiere a cambios que los turistas consideraban nuevos en las formas de presentar o vender un producto, bien porque no ha sido vendido con anterioridad, bien porque es ofrecido por un nuevo destino o empresa. La innovación de productos turísticos implica momentos de planificación, de gestión y comercialización; todos ellos enfocados en mejorar la experiencia en el destino.

Dado que una buena experiencia de los visitantes es el factor crítico de éxito, los destinos que deseen generar innovaciones deberían integrar la experiencia del cliente en el proceso de desarrollo de productos. Para este fin, es básico contar con información de primera mano relativa al perfil de los segmentos de mercado actual y potencial, especialmente los aspectos ligados a sus necesidades de base, es decir las motivaciones que lo llevan a visitarlo.

Desde el punto de vista de este trabajo interesan particularmente las llamadas innovaciones institucionales. Ellas refieren a nuevas estructuras organizativas o de colaboración entre los agentes turísticos que se pueden apoyar en nuevos marcos legales o de regulación tanto a nivel local como regional, nacional o internacional, configurando la creación de redes capaces de generar sinergias entre los recursos de los diversos agentes participantes de las mismas. Este tipo de estructuras o alianzas son, en si mismas, elementos dinamizadores de la innovación, y por si mismas participan activamente en el proceso de generación de otros tipos de innovación.

Un ejemplo de ello lo constituyen los Tourism Living Labs (TLL) o laboratorios vivientes o regiones de aprendizaje, donde todos los agentes de interés turístico se encuentran perfectamente integrados en un proceso de generación de conocimiento y de valor, lo cual les permite aprender de los éxitos y de los fracasos de las experiencias individualizadas de cada uno de los participantes. El enfoque de los TLL es el de alinear, a través de un sello acciones de los distintos actores en relación con la investigación, innovación y el emprendedorismo, aplicándose y usando para ello tanto los Espacios Turísticos Innovadores como los llamados "Business Labs". Los Business Labs son empresas turísticas que están dispuestas a experimentar con nuevas propuestas. Pueden ser tanto tecnológicas como de modelo de negocio o de gestión ([www.Knowtour.com](http://www.Knowtour.com)). En este nuevo escenario donde existe un acceso ilimitado a la información, y a la posibilidad de compartirla, la clave es que entonces que el conocimiento sea la principal ventaja competitiva que permita cerrar las brechas actuales y lograr emergencia y liderazgo. Una de las palancas para ello es entonces trabajar en red, con todos los actores de la cadena de valor. Así de forma conjunta se puede lograr mayores capacidades de distinto tipo: de recursos, de información, de financiamiento que ayuden a superar las típicas barreras que enfrentan los emprendedores del sector turístico.

Necesitamos ver entonces a los destinos turísticos como laboratorios de modelos de negocios e innovación, donde sobre la base de la experimentación y el trabajo colaborativo sea posible potenciar los talentos locales, recuperando aspectos identitarios y mejorando la calidad de vida de sus comunidades.

La gestión del patrimonio cultural como oportunidades para la creación atractores turísticos

En los últimos años, la sociedad ha empezado a comprender el valor social de los bienes culturales intangibles y tangibles, como parte importante en la construcción y fortalecimiento de la identidad de una comunidad. Esta conciencia debe ser promovida desde la gestión misma. En este tránsito se ha pasado de un discurso hegemónico que sobrevalora a los monumentos, la arquitectura “valiosa”, los bienes museables, todos ellos de carácter monumental a *entender el patrimonio cultural como el resultado de procesos de construcción social*. Esta concepción es más inclusiva, que aquellas concepciones centradas en los bienes tangibles y permite recuperar la integridad del patrimonio. “Lo tangible solo se puede interpretar mediante lo intangible” afirma la UNESCO (1997). El patrimonio inmaterial debe entonces incorporarse en el seno de las políticas culturales, iluminándolo con las expresiones culturales urbanas marcadas por la diversidad cultural.

Desde esta perspectiva, una ciudad como destino turístico, es productora y consumidora de diversidad cultural, donde el patrimonio cultural inmaterial del destino incluye todas aquellas expresiones culturales apropiadas como significativas por los diversos actores sociales, los nativos, los inmigrados y los visitantes. Es decir que el turismo participa de manera activa en los procesos de hibridación cultural, actuando como catalizador de las distintas movi­lidades de “textos y contextos” no sólo de los que son parte de la puesta en escena inicial, sino de todos aquellos que habiendo sido primeramente turistas, desean “ser parte del elenco estable” y deciden quedarse a vivir en el destino turístico. Y en ese devenir deconstruyen y reconstruyen imágenes percibidas, significadas desde sus visiones urbanas para otros nuevos exploradores (otros turistas) que reinterpretaran la “nueva puesta” a ofrecer.

Interesa discutir la capacidad del turismo como configurador de espacios que reflejen identidades nacionales, regionales y locales. La masificación del turismo internacional ha abierto barreras al mutuo conocimiento y reconocimiento entre diferentes poblaciones y sus respectivos territorios, a la vez que a un común repertorio de hábitos, criterios de moda y de consumo, gustos y preferencias. Las teorías del “contacto cultural” han estudiado casi siempre los contrastes entre los grupos sólo por lo que los diferencia. El problema reside en que la mayor parte de las situaciones de interculturalidad se configura hoy no sólo por las diferencias entre las culturas desarrolladas separadamente, sino por las maneras desiguales en que los grupos se apropian de elementos de varias sociedades, los combinan y los transforman. Cuando la circulación cada vez más libre y frecuente de personas, capitales y mensajes nos relaciona cotidianamente con muchas culturas, nuestra identidad no puede definirse ya por la pertenencia exclusiva a una comunidad nacional. El objeto de estudio no debe ser entonces la diferencia, sino también la hibridación (García Canclini 1995: 109).

Es en este sentido que la noción de multicontextualidad resulta clave para que la identidad, dinamizada por el proceso del turismo como práctica social, no sea sólo narración ritualizada, repetición monótona pretendida de fundamentalismos, sino un espacio de reconstrucción incesante, que se reconstruye con los otros a modo de coproducción. Pero esta coproducción se realiza en condiciones desiguales entre los

variados actores y poderes que intervienen en ella. Los procesos de globalización cultural e integración económica regional muestran la necesidad de las economías y las culturas nacionales de ablandar las aduanas que las separan.

Por lo que una teoría de las identidades y la ciudadanía debe tomar en cuenta los modos diversos en que éstas se recomponen en los desiguales circuitos de producción, comunicación y apropiación de la cultura. Por la complejidad y los matices que estas interacciones representan, es necesario también estudiar las identidades como procesos de *negociación*, en tanto son *híbridas, dúctiles y multiculturales* (García Canclini, N.1995).

En cuanto a las actividades de cultura popular, y a la promoción de lo artístico, debiera dejarse de lado la idea de propiciar determinadas líneas específicas, como aquellas propias de la identidad local o nacional. Más que mantener sobre lo previamente arraigado, habría que abrir las puertas a todas las manifestaciones que hubiera, sean estas capaces de recoger tradiciones, de subvertirlas, o simplemente ignorarlas. La gestión cultural deberá abrir las compuertas a la multiplicidad de opciones y manifestaciones, de manera de evitar regresar sobre la idea de una canónica versión de la cultura nacional o local, que debiera ser resguardada contra influencias nuevas o exteriores, y que llevaría consecuentemente a un movimiento puramente defensivo frente a las nuevas condiciones tecnológicas y culturales (García Canclini, N., 1995:69)

### **Un necesario cambio de visión en la gestión integrada del turismo cultural**

Considerar a la cultura como recurso implica su gestión. No es suficiente la mera puesta en valor del patrimonio cultural, lo cual es un paso ineludible pero primario, sino que resulta necesario adaptar sus características, en función de la lógica de los campos susceptibles de recibir ese recurso, en un doble camino de interpretación.

Pensando en la gestión, el primer paso es la identificación revalorización y organización estratégica de esos bienes en función de dos criterios: El primero está asociado a la relevancia que pueda tener el *patrimonio a escala local*; el segundo se relaciona con la definición de una *agenda de intervención*.

A nivel local, es dable destacar la *importancia del patrimonio cultural* como consecuencia histórica entre el territorio y el hombre hasta un momento determinado, que pueda tener sentido de identidad para una comunidad. Este inventario patrimonial permite en un primer momento, crear conciencia sobre el valor de esos bienes y su conservación. Pero, y aquí viene la diferencia, lo importante para una comunidad en cuanto a sus bienes patrimoniales, no necesariamente tiene relevancia como producto turístico, en términos de concepto de producto-mercado o experiencia buscada. Es necesario no sólo posicionarse desde el punto de vista de la oferta cultural disponible sino también estar atentos a las experiencias buscadas por la demanda de turismo cultural. Esto, que puede parecer simple desde lo declamativo, implica un inevitable *cambio de mirada*; 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 productosmercados culturales en un balance entre dotación de recursos - oferta- y necesidades de base o genéricas, y mas aún, experiencias buscadas por la demanda. Esta visión que ya ha sido internalizada globalmente a nivel de productos mercados de turismo en la naturaleza, aún requiere de desarrollo y concientización en el sub-campo del turismo cultural.

Este cambio de mirada implica una *gestión integrada del recurso cultural* que incluya mayor participación de los actores intervinientes, generando esfuerzos para llegar a la

concepción de productos turístico – culturales útiles, relevantes y sobre todo, capaces de solucionar problemas referidos al desarrollo. Es fundamental una participación activa del Estado en sus diferentes niveles institucionales, que fomente la participación de empresarios y organizaciones no gubernamentales, para la construcción de políticas conjuntas que lleven a buen puerto las estrategias de desarrollo. El rol del Estado en esta planificación es irremplazable, pues es el único capaz de convocar a los demás actores a partir de la determinación de políticas de gestión cultural.

### **El mercado de los productos turísticos culturales: el concepto de mercado de referencia cultural**

El hecho de poder *dirigirse a necesidades insatisfechas en el mercado de referencia* debe empezar a considerarse como fundamento de ideas de desarrollo de productos de turismo cultural y de la naturaleza de las experiencias turísticas a ofrecer.

Pensar en las necesidades del mercado de referencia le da al desarrollo del turismo cultural la *necesaria dosis de reflexión estratégica*. De eso se trata, el poder salirse de compartimentos estancos para entender que se necesita esta reflexión, apuntando a descubrir cuáles serán las verdaderas ventajas competitivas, esas que doten de atraktividad a los destinos a partir de su potencial de oferta, pero logrando un balance con la consideración de los *beneficios buscado por los turistas*, que será quienes sustenten esta atraktividad.

La identificación de mercados de referencia para turismo cultural comienza, como para cualquier tipo de producto turístico, definiendo el mercado desde el punto de vista del comprador, en tanto buscador de *experiencias significativas*, y no, como a menudo se da, sobre todo en el campo turístico, desde el punto de vista del productor. Además de esta primer gran reflexión estratégica, aparecen otros fundamentos a considerar: Las oportunidades de inversión en el sector, la disponibilidad de ciertas tecnologías, el interés de nuevos inversores, fenómenos y modas, y finalmente la consideración de la competitividad y atraktividad del destino y de sus emprendimientos. Esta es la necesaria visión de producto - mercado que deben tener las ideas para, desde el momento de su gestación, tener una orientación que ayude a asegurar su viabilidad comercial.

Estas funciones de base, por su vinculación estrecha con la búsqueda de experiencias son de carácter dinámico, siempre mutantes, asimilables a nuevas formas y por ende requiriendo constantemente nuevos y variados satisfactores.

Este carácter evolutivo de las necesidades es tal vez uno de los rasgos preponderantes del mercado turístico y se aplica, también, a productos de turismo cultural. El gestor de productos de turismo cultural, sobre todo a nivel local, deberá prestar atención a las tendencias que marcan la necesidad de implementar nuevos satisfactores, esto es, nuevas tecnologías de actividades de turismo cultural, nuevas ideas de productos que respondan a necesidades que, por dinámicas, se van multiplicando y exigiendo respuestas de nuevos satisfactores día a día. Se pueden considerar dentro de esta categoría puestas interactivas, escenificaciones en museos temáticos, entre otras.

*Es un verdadero desafío de los profesionales en turismo de hoy: Poder entender nuevas y cambiantes necesidades de los consumidores, para tener el pulso de los satisfactores que son requeridos, y por ende ver en ellos oportunidades de efectivo desarrollo económico local.* Entenderlo y proyectar en consecuencia, puede tener como premio alcanzar nichos de mercados de turismo cultural novedosos, y lo que es

más atractivo, rentables. Desarrollar un ojo crítico para identificar estas situaciones ayudará además a la posterior diferenciación del producto, contribuyendo, a crear desde la gestión cultural del patrimonio una base de competitividad que reconozca en el turismo cultural una oportunidad de desarrollo local.

### **Criterios para la definición y gestión de productos turísticos culturales**

La determinación de las funciones de base y la delimitación de los mercados de referencia son pasos necesarios para pasar de una visión de oferta a una visión de necesaria integración oferta-demanda.

Veamos qué implicancias tiene y como se puede operativizar el concepto de mercado de referencia. La noción de producto-mercado define la estructura general de un mercado turístico y es clave para poder comenzar a entender la atraktividad, en este caso, de la potencialidad del turismo cultural. Comienza definiéndose a partir de **necesidades genéricas de la demanda o funciones de base** de los clientes del producto.

¿Cómo entender qué significa la función de base en un producto? Se puede decir que “es lo que tiene un cliente en la cabeza, la motivación central, para comprar un producto o servicio”. Algunos ejemplos de ello puede ser saciar la curiosidad en relación a la forma de vida de comunidades originarias, visita a museos prestigiosos, experimentar la vida de “campo” en chacras o estancias, la observación y aprendizaje sobre civilizaciones perdidas, disfrutar de espectáculos movilizadores que sirvan como experiencias irrepetibles.

Definir el mercado de referencia significa poder identificar el mercado sobre el que desea actuar, para poder decidir en ese mercado una estrategia de presencia.

Solo una vez identificadas claramente y analizadas las funciones de base, que debemos entender como el conjunto de experiencias buscadas por los visitantes, su motivación central como turistas, podemos comenzar a identificar a los grupos de consumidores, y posteriormente podemos comenzar a definir las tecnologías de productos de turismo cultural que se destinen a cada segmento identificado.

La noción de mercado de referencia es desarrollada por J.J. Lambin (1996), a partir de Abell (1980), quien define el interés del mercado de referencia como “el punto de partida del pensamiento estratégico”. Lambin (1995) propone la definición del mercado de referencia en términos de *solución*, ya que brinda la posibilidad de entender en que mercado se podrá y deberá actuar. Para planificar estratégicamente los productos de turismo cultural, debe definirse el ámbito de actividad de los mismos en relación estricta con esas necesidades genéricas, es decir, en términos de "solución" aportada al comprador.

Podemos identificar tres preguntas claves que orienten el sentido estratégico de los productos de turismo cultural:

- *¿Cual es el ámbito de actividad de nuestro patrimonio cultural?*
- *¿En que ámbitos de actividad deberían estar nuestro patrimonio cultural?*
- *¿En cuales ámbitos de actividad deberían no estar?*

### **La búsqueda de *Experiencias Significativas* como marco para un nuevo turismo**

El concepto de experiencias ha venido a estar en el centro de la definición de las funciones de base de cualquier mercado de referencia, también, por supuesto, los de

turismo cultural. Como una tendencia global, cada vez más los clientes buscan identificarse con el producto turístico de una manera diferente. Los consumidores decantan ahora hacia viajes o vacaciones que puedan aportarles experiencias únicas, de acuerdo a sus intereses. Surge una búsqueda de nuevas experiencias, en donde ya no se brinda toda la atención a los productos y sus características tangibles, al servicio o a la atención recibida, ya que son aspectos que el cliente da por sentado que debe recibir.

Al hablar de experiencia no nos referimos al mero sentido etimológico del término, puesto que todo o casi todo es una experiencia en el hacer del turismo, sino a la búsqueda, en el plano sensorial, de nuevas sensaciones de distinto tipo, pero diferentes a las experiencias de la vida cotidiana. La experiencia es una vivencia que se aleja de lo cotidiano para transformarse en algo memorable, capaz de contribuir a un enriquecimiento personal de la persona que la vive. **Un producto turístico se puede considerar experiencia si es capaz de ser multisensorial, responsable, personal, generar conexión, único y cualitativo emocionalmente.** Una buena experiencia será aquella que haga que los turistas, cuando retornen a sus lugares de vida habitual, cuenten, refieran y repitan estas experiencias a nuevos potenciales interesados en visitar los recusos culturales de un lugar para re-vivir *sus* propias nuevas experiencias.

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 en realidad para disfrutar de una serie de sucesos memorables montados con el fin de involucrarlo personalmente. Se pasa de una economía de servicios a una economía de la experiencia, en la que la función económica ya no es la provisión de servicios, sino la teatralización de experiencias sensoriales; el carácter de la oferta ya no son los servicios intangibles, sino los hechos memoriales de la visita, y en las que los factores de la demanda ya no son los beneficios sino las sensaciones (Pine y Gilmore, 2000) .

Pine y Gilmore (op. cit.) destacan que el énfasis moral en esta economía de las experiencias, debe estar centrado en el tipo de experiencias que han de ser teatralizadas: su foco es al tiempo que promover experiencias, hacerlo revalorizando la interpretación patrimonial, en un ejercicio valedero de puesta en valor, como un concepto dinámico. De esta manera la tematización en sí de la experiencia turística, implica el esbozo de un relato participativo, donde los temas se intensifican creando múltiples lugares dentro de un lugar. Las oportunidades para tematizar dentro del lugar con otros lugares son múltiples, tales como fiestas populares, circuitos productivos, manifestaciones culturales.

Cuando se considera el análisis de la búsqueda de experiencias, no sólo se puede mencionar aquellas buscadas sobre lo que está dado, es decir, lo que ya sucede. La búsqueda de experiencias significativas en los mercados de referencia que tengan que ver con la cultura, también pueden dar lugar a la aparición de nuevos productos, a través de lo que se denominaría "montajes" o "puestas en escena" de sucesos históricos y culturales que han definido un territorio y su población. Esto puede darse con representaciones teatrales de sucesos históricos como batallas, conquistas, desembarcos. *La inclusión de expresiones artísticas en la creación de experiencias, puede resultar satisfactoria cuando se pone a disposición de productos culturales novedosos con fines turísticos.* Estas puestas en juego, típicas de las movilidades del turismo, son positivas en tanto sean revalorizadoras del patrimonio cultural y de su

autenticidad. Los proyectos turísticos que se sumen a esta tendencia puede encontrar nueva viabilidad comercial, y también factores de futura fidelización

La búsqueda de experiencias significativas se relacionan con otras búsquedas y necesidades, emocionales, vinculadas con los estilos de vida tenidos o pretendidos, y también con aspectos más complejos de la psicología de los consumidores.

Para pensar la delimitación del mercado en una economía de experiencias es necesario considerar que:

\_ Se pasa **de una economía de servicios a una economía de la experiencia**, en la que la función económica ya no es la provisión de servicios, sino la **teatralización de experiencias sensoriales**;

\_ El carácter de la oferta ya **no son los servicios intangibles, sino los hechos memorables de la visita**, y en las que los factores de la demanda ya no son los beneficios, sino las sensaciones

### **ENRIQUECER LA EXPERIENCIA**

Según Pine y Gilmore (2000) teatralizar las experiencias no equivale a entretener a los turistas sino a involucrarlos. Una experiencia puede involucrar a los visitantes en varias dimensiones. Consideremos las dos más importantes como se muestra en la Figura n° 1.

La primera (el eje horizontal) corresponde al grado de participación del turista. La *participación pasiva* en uno de los extremos del espectro sucede cuando los turistas no afectan directamente el suceso o la representación, ni influyen en ella.

Este tipo de participación ocurre en todas aquellas actividades donde el turista es espectador, ya sea de eventos callejeros, muestras, conciertos entre otros. En el otro extremo se da la *participación activa*, en la que los turistas afectan de modo personal el suceso o representación que genera la experiencia. Se refiere a todas aquellas actividades donde el turista es el protagonista, como por ejemplo las actividades deportivas en la naturaleza, como la pesca, el esquí, o bien eventos de tipo cultural que tienen como centro las habilidades o saberes de los participantes, talleres de pintura, aprendizajes de todo tipo, culinarios, de artesanías locales, muestras interactivas por sólo citar algunos ejemplos.

La segunda dimensión de la experiencia (la vertical) describe el tipo de conexión o de relación ambiental que une a los visitantes con el suceso o representación. En un extremo del espectro se tiene entonces la *absorción*: al llevar la experiencia a la mente de una persona, se ocupa su atención. En el otro extremo se da la *inmersión*: el hecho de volverse parte, ya sea de modo material o virtual, de la experiencia en sí. Dicho de otro modo dicen los autores arriba citados, si la experiencia "va hacia" el turista, como cuando mira un espectáculo, él lo absorbe; si, en cambio, es el turista el que "va hacia" la experiencia, como cuando juega a un juego de realidad virtual, él queda inmerso o se sumerge en ella.

La manera en que se acoplen entre sí estas dimensiones define los cuatro "dominios" de la experiencia -**entretenimiento, educación, escapismo y esteticismo**- tal como aparecen en la Figura n° 1. Estos dominios son mutuamente compatibles y a menudo se fusionan para dar lugar a experiencias memorables.

El tipo de experiencia que la gente asocia con *el entretenimiento* tiene lugar cuando las personas absorben pasivamente la experiencia a través de sus sentidos.

Las experiencias del dominio *educativo*, a diferencia de las de entretenimiento, implican la participación activa del sujeto, de su mente en caso que el aprendizaje sea de tipo intelectual o de su cuerpo en caso que se trate de un adiestramiento físico.

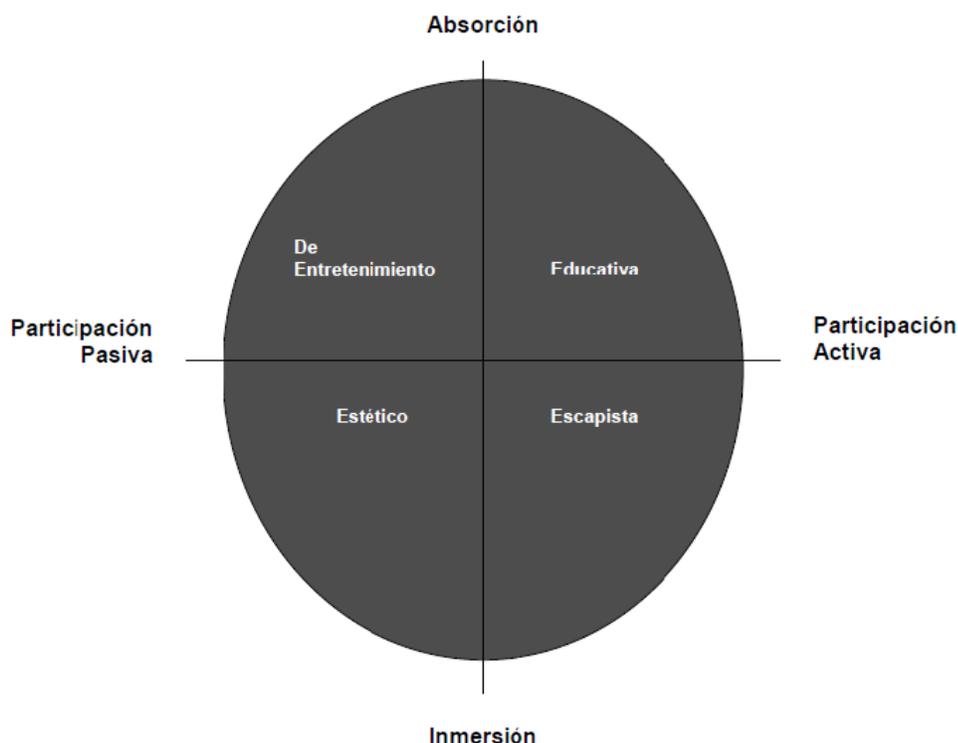
Aunque la educación es un asunto serio no quiere decir que las experiencias educativas no puedan ser divertidas. En el mundo del turismo existen muchos ejemplos de experiencias educativas, algunas mejor logradas que otras, donde se inscriben los centros de interpretación, experiencias de turismo rural por citar algunos ejemplos más cercanos a nuestra realidad latinoamericana.

Los encuentros memorables del tercer tipo, las *experiencias escapistas* implican una inmersión mucho mayor que las de entretenimiento o las educativas. Son en rigor, el opuesto polar de las experiencias de entretenimiento puras. El turista es un partícipe involucrado en forma activa. Entre los ejemplos más típicos de estas actividades se puede citar a los parques temáticos, o los deportes de aventura como el rafting en ríos con rápidos, o todas aquellas donde la sensación de adrenalina sea tan fuerte que se pierda la noción del tiempo. Las experiencias escapistas no sólo significan apartarse de algo, sino también trasladarse hacia un lugar y actividad concretos. Por ejemplo algunos desean escapar de la fortuna que tienen o de su realidad concreta y desean involucrarse en experiencias de turismo completamente diferentes a su realidad, como aquellas típicas del turismo voluntario, donde las personas se involucran en un determinado proyecto, o comunidad pasando sus vacaciones colaborando en su desarrollo por un tiempo acotado, donde realizan tareas generalmente completamente diferentes a las de su realidad cotidiana.

El cuarto y último dominio experiencial es el *estético*. En esas experiencias el individuo queda inmerso o se sumerge en un suceso o entorno, pero lo deja en esencia intacto: no ejerce ningún efecto sobre el entorno, aunque éste sí ejerce un efecto sobre él. Entre las experiencias estéticas podemos mencionar todas aquellas que se vinculan con el "estuve ahí" tales como visitar las grandes capitales del mundo, conocer lugares asociados a íconos mundiales, como el Che Guevara, Eva Perón o Los Beatles por ejemplo.

Los destinos pueden realzar el carácter real de cualquier experiencia desdibujando los límites entre los dominios. Si bien muchas experiencias se viven primordialmente en uno de los cuatro dominios antes esbozados, la mayoría de las experiencias sobrepasa estos límites. Por lo tanto las experiencias turísticas más ricas abarcan aspectos de los cuatro dominios

Figura n° 1: Los Dominios de la Experiencia



Fuente: Pine J. y Gilmore, J. (2000)

Se considera existen algunos factores importantes a tener en cuenta para el manejo de las experiencias turísticas: **1. las características del sitio donde se desarrolla la experiencia:** esto incluye consideraciones respecto del ambiente y del tipo de servicio, que tengan rasgos que resulten atractivos para el segmento de mercado que se espera atraer; por ejemplo para segmentos de ecoturismo, la pristinidad del ambiente es clave y la forma de producción del servicio, si está certificado o el prestador está bajo un régimen de sistema de gestión ambiental aporta valor agregado al producto.

**2. La importancia del personal y la interacción con el cliente:** interesa que el personal de contacto además de amable pueda captar los beneficios buscados de los distintos tipos de público que atiende y que trate dentro de sus posibilidades de dar respuesta a los mismos; en este sentido ayuda que el personal ponga algo de su personalidad en sus roles durante la prestación.

**3. La prestación debe integrarse a su ambiente como si los momentos fueran distintas escenas de una obra de teatro:** esto implica atender los detalles de las imágenes esperadas por los turistas para cada una de las experiencias que ese producto implica, por ejemplo un desayuno de montaña, no sólo importan sus componentes e ingredientes, sino la presencia de un fuego, una buena vista, la atención a elementos tradicionales de los pueblos de montaña.

## CONCLUSIONES

La configuración de los tipos de experiencia a ofrecer en un destino es un aspecto central de discusión en turismo. Los destinos son plataformas para vivir experiencias significativas, donde existen intercambio de relatos y exploración de mitos. La configuración de los mismos constituye uno de los centros de discusión sobre el que se establece un nuevo punto de partida para la exploración de los aspectos importantes de la formulación de la estrategia de destino. La cultura es un elemento fundamental no sólo como parte del producto turístico, sino como parte del proceso evolutivo de la formación de las identidades del destino turístico y de sus productos. Su función hacia adentro, se extiende desde las narraciones del destino hasta la forma que asumen los emprendimientos de negocios (individuales y colectivos). La cultura encarna, en la forma de modelos mentales, la dinámica de la evolución y el cambio en orientación estratégica. Se reconoce como una fuerza impulsora en la alineación de las partes a acciones de interés, así como la apertura de nuevas posibilidades estratégicas.

La generación de narrativas que den cuenta de la experiencia de los “mitos a descubrir” es una capacidad dinámica que es la base para el desarrollo de las ventajas competitivas de los destinos. La capacidad de promulgar mitos y experiencias depende de la competencia de los destinos en su conjunto para reunir a diferentes perspectivas de los interesados y alinear sus decisiones individuales, en una forma que se facilite la resolución de conflictos y crear nuevas oportunidades.

En este trabajo se han expuesto aquellos aspectos relacionados a la cultura y al turismo con el objetivo de que se consideren desde otra perspectiva, que implica un cambio de mirada que plantea la cuestión de considerar a la cultura como una oportunidad para las comunidades locales, es decir, entender que es posible, posicionar a la cultura en otra escala capaz de generar valor de recursos económicos, colocando al hombre en el centro de la escena.

A partir de allí, el patrimonio cultural otorga inmediatamente la factibilidad de aplicación en el campo del turismo, donde proponemos abarcar la actividad mediante la consideración de herramientas metodológicas que culminen con la construcción de productos culturales concretos.

Para llegar a ese punto, se considera que debe adoptarse una lógica que haga hincapié en las particularidades de los productos-mercados de turismo cultural, que vincule la dinámica de los mercados turísticos con un fuerte componente de responsabilidad socio – cultural que respete los valores identitarios de las comunidades a las que van dirigidos los esfuerzos.

Se propone un cambio de mirada que equilibre esas fuerzas inherentes al mercado, ampliando el análisis que casi siempre se centra en la oferta, con el objetivo de aprovechar las oportunidades relacionadas a la búsqueda de experiencias significativas que se dan en el contexto, siempre dinámico, del fenómeno del turismo. Este cambio implicaría comenzar con la ejecución de al menos, estas acciones (Gallardo y González, 2009):

∩ El establecimiento de una agenda de intervención en materia de turismo cultural, que parta del fomento de la investigación sobre la promoción de la cultura y el desarrollo del turismo cultural a partir de estudios que combinen el estudio de los vectores patrimoniales y las necesidades de la demanda.

∞ La generación de espacios de cooperación en los planos internacional, regional y local frente a los desafíos que plantea el aprovechamiento de los recursos orientados al desarrollo en un marco globalizado.

∞ La promoción de actividades de concientización de la población sobre el patrimonio cultural y su potencialidad como recursos turístico.

∞ La capacitación continua hacia la profesionalización de los agentes de cambio comunitario para poder llevar adelante este cambio de mirada. Esto incluye la formación de recursos humanos y la disposición de recursos económicos para el desarrollo del turismo cultural.

∞ La necesidad de generar vínculos entre los especialistas en cultura y los administradores del turismo en los destinos, para entender que se necesitan mutuamente para poner a la cultura en el centro de las experiencias significativas de los visitantes.

La intervención y decisión política del Estado en sus distintos niveles institucionales, debe propiciar una participación activa de los actores que deben intervenir en el proceso de consolidación de esas políticas públicas, pues deben ser las propias comunidades las protagonistas centrales del proceso de decisión respecto al perfil de destino que quieran construir. El cambio de mirada que se propone significa un posicionamiento estratégico que sitúa al patrimonio cultural en el eje de las moviidades del turismo, y le asigna un rol como factor de diferenciación y desarrollo de destinos turísticos, que pueden ver en esta dotación de factores verdaderas oportunidades de desarrollo endógeno, que requiere capacidades contextuales para sostenerse y multiplicarse.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abell *Defining the business: The starting point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice Hall- 1980

Crouch, G.J. et al: *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*. Cab International, London, UK.- 2003

Gallardo, M.; González, R.: *Turismo y Cultura: un cambio de mirada en la gestión estratégica de recursos culturales turísticos*. En: Larrañaga, M. y Bulcourf, P. (2009) "Tendiendo Puentes: Estado y Sociedad hacia una visión integral de la Cultura desde Río Negro". Agencia Río Negro de Cultura. Prov. de Río Negro- 2009

García Canclini, N. *Consumidores y ciudadanos*. Edt. Grijalbo, México. Pags. 109-111, 69-71- 1995

González, M. y C. León "Turismo Sostenible y Bienestar Social – Cómo innovar esta industria global? Erasmus Ediciones. Barcelona. España. 2010

Hjalager , A . *Innovation Patterns in Sustainable Tourism* , Tourism Management , 18 , 1, 35 – 4- 1997

Lambin, J.J. *Marketing estratégico*. Cap. 6. Mc. Graw Hill. Bogotá. Pp. 182-231- 1996

Pine, J.; Gilmore, J. *La economía de la Experiencia*. Editorial Granica. Barcelona. España. 431 pp.- 2000

Otero, A. y R. González " *Reflexiones respecto de la competitividad de destinos en la Argentina*" Documento de Trabajo. 75 pp- 2008

Ritchie, B.; Crouch, G. : *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*. Cab International, London, UK. 2003

UNESCO *Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo "Nuestra Diversidad Creativa"*. Ediciones S.M.- 1997

Urry, J. *Death in Venice* En: Sheller, M & Urry J. *Tourism Mobilities Places To Play, Places In Play*. London: Routledge, 2004, p. 206-215.- 2004

<http://www.knowtour.com/categoria/tr-labs/> contactado 31.05.11