

Más allá de la sombra del turismo. Innovación y cambios territoriales en destinos turísticos de montaña

Adriana Otero¹ - Rodrigo González²

Resumen

“El Camino de los Siete Lagos” es una ruta paisajística que vincula dos centros turísticos de montaña emblemáticos de la Patagonia argentina: San Martín de los Andes y Villa La Angostura. En este artículo se analizan elementos que deberían ser considerados por estas localidades para generar mejoras en su situación de competitividad sustentable basados en la innovación. Los destinos de este corredor están siendo gerenciados bajo un paradigma de crecimiento ilimitado, sin interpretar que su modelo productivo está basado en un aumento del turismo residencial que agota el suelo disponible, y atrae una demanda de escaso efecto multiplicador en la economía, marcado por la construcción y la especulación del suelo en detrimento de la actividad turística.

Palabras clave: competitividad, destinos turísticos de montaña, innovación.

Beyond the shadow of tourism. Innovation and regional changes in mountain tourism destinations

Abstract

“The Road of the Seven Lakes” is a scenic route linking two iconic mountain tourism centers in Argentine Patagonia: San Martin de los Andes and Villa La Angostura. This article analyzed elements that should be considered by these localities to generate improvements in their sustainable competitiveness based on innovation. The destinations along this corridor are being managed under a paradigm of unlimited growth, without interpreting that their production model is based on an increase in residential tourism, which depletes available soil and attracts a demand with a low multiplier effect on the economy, marked by construction and land speculation to the detriment of tourist activity.

Keywords: Competitiveness, mountain tourist destinations, innovation.

¹ Centro de Estudios para la Planificación del Desarrollo Turístico Sustentable, Universidad Nacional del Comahue (Argentina). E-mail: oteroadriana-maria@gmail.com

² Centro de Estudios para la Planificación del Desarrollo Turístico Sustentable, Universidad Nacional del Comahue (Argentina). Email: rodrigogonzalez@yahoo.com.ar

El post-turismo en un sentido amplio implica un cambio de estatus en los espacios regionales y en las prácticas turísticas en el contexto de la globalización y la posmodernidad. San Martín de los Andes y Villa La Angostura como centros turísticos de montaña emblemáticos de Argentina vinculados por el Camino de los Siete Lagos en la provincia del Neuquén están siendo atravesados por un proceso de alta movilidad de bienes, capitales y personas que han decidido elegirlas como lugar de residencia temporaria o permanente, dadas sus características naturales y culturales.

El Camino de los Siete Lagos tiene una longitud total de 110 km, donde puede apreciarse las típicas características de la región de los Andes Patagónicos, extensos bosques, cerros nevados y lagos. El camino atraviesa dos Parques Nacionales, de norte a sur, el Parque Nacional Lanín y el Parque Nacional Nahuel Huapi. Es así que estos centros de montaña que comenzaron a desarrollarse turísticamente a mediados del siglo pasado con la creación de los Parques Nacionales, son en la actualidad destinos turísticos con procesos de migración de amenidad (Moss, 2006) y por estilos de vida (Mc Intyre, 2009) que han generado importantes cambios en sus patrones territoriales y sociales.

Estas condiciones excepcionales en lo paisajístico y la pequeña escala de estas localidades de montaña generan en el imaginario colectivo la visión de un espacio de aldeas que comparten ciertos "valores públicos" comunes que ofrecen mejores oportunidades para el desarrollo humano. El valor se relaciona con la capacidad de generar gozo, deleite o bienestar, y surge del encuentro entre necesidades y deseos y las oportunidades que se abren del estilo de vida o de las experiencias turísticas que se ofrecen. El valor público se distingue de otros tipos de valor por ser percibido por la ciudadanía de manera colectiva.

Es así que en este artículo se analizan elementos que deberían ser considerados por los administradores locales de estos destinos de montaña para por una parte potenciar esos valores públicos y por otra para generar mejoras en su situación de competitividad sustentable basados en la innovación. Se entiende al valor público local como un intangible que debe ser determinado por los residentes y recuperado por los municipios para establecer su misión; y a la "innovación como" un valor agregado que de acuerdo a las condiciones del entorno genera cuantiosas ventajas competitivas que mejoran las estrategias empresariales y del destino.

Competitividad e innovación

Una competitividad sostenida en el tiempo sólo puede basarse en la creación y uso de ventajas competitivas dinámicas, construidas a partir del conocimiento y de la innovación (Boisier, 2003: 14-25 en: Otero, 2007: 94) La agenda actual del desarrollo, centrada en los procesos de consolidación local, promueve la productividad, tratando de aumentar el valor de conjunto mediante una mejor articulación entre las empresas, el Estado y la sociedad civil. La noción central es que la ventaja competitiva no se genera solamente al interior de las instituciones individualmente, sino por una serie de factores externos a ellas, que son de importancia creciente.

Este cambio de responsabilidades en el desarrollo económico y social cuestiona fundamentalmente el rol del Estado, de conductor del proceso a través de distinto tipo de incentivos, a un nuevo rol donde el foco este puesto en crear condiciones para el trabajo colaborativo. El nuevo modelo entonces supone el desarrollo como un proceso colaborativo que incluye al Estado en sus diferentes niveles, las empresas, instituciones educativas y de investigación, y otras organizaciones intermedias participantes. Estas relaciones y conexiones entre los actores sociales de los destinos turísticos tejen la complejidad, capaz de generar sinergias de conjunto, que complementan los esfuerzos y saberes individuales y crean capital social genuino. El capital social y la cultura son componentes clave de estas interacciones. Las personas, las familias, los grupos constituyen capital social y cultura por esencia. Son portadores de actitudes de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad, que son su identidad misma.

Para ello se requiere de un liderazgo comprometido con la visión compartida que implica la "participación comprometida de ejecutivos del sector privado, la academia y el gobierno". El proceso de construcción de consensos anclado en un franco dialogo estratégico de hecho, se constituye en la arquitectura para el desarrollo económico y social, generando desde cada localidad una estructura institucionalizada tendiente a formalizar procesos de construcción de consenso y gestión asociada e integrada. Se trata entonces de trabajar para la construcción de capital social a escala local y reproducir éstos vínculos a escala regional, de manera de generar alianzas estratégicas basadas en la confianza que posibiliten afianzar la identidad y capitalizar la diversidad para enfrentarse a mercados externos y a un mundo cada vez más globalizado. (Otero, 2007: 98)

En un paradigma de competitividad sustentable (Crouch & Ritchie, 2003), en la competitividad de los destinos turísticos importan además de la dimensión económica, la competitividad social y la territorial. En cuanto a la primera, los efectos de la creación de capital social en la creación de competitividad económica se producen fundamentalmente por mejorar los vínculos entre las empresas y las instituciones relacionadas con ellas. Facilita coordinación entre empresas y permite una rápida difusión de prácticas ejemplares. Asimismo, mejora la habilidad para percibir oportunidades de innovación y facilita la experimentación entre ellas (Otero, 2006: 5).

En el proceso de desarrollo local de las PyMES (pequeñas y medianas empresas) importa tanto el saber local, identificado generalmente como conocimiento tácito, como lo transferido por las instituciones educativas como conocimiento codificado. Cuando ese know-how productivo es adoptado por una firma precursora y tiene éxito y por lo tanto ganancias, se producen estímulos para la creación de otras iniciativas. Por eso es importante que los que tienen a cargo las políticas públicas no sólo apoyen la generación de las condiciones sociales para la formación de nuevas empresas, sino que también es importante la tarea de difusión para que por efecto imitación se provoque una generación horizontal de empresas que desarrollen el mismo tipo de negocios. Asimismo, la dinámica lleva a que se produzcan procesos de diversificación de servicios, a partir de cubrir otras necesidades para los mismos segmentos de mercado, usando la misma base tecnológica.

Una estrategia política que tenga por objetivo desarrollar grupos exitosos de Pymes, debe basarse en el continuo intercambio de opiniones entre los diseñadores de políticas públicas y los agentes sociales, en especial con los empresarios para conocer y entender sus problemas, posibilidades de crecimiento, necesidades vinculadas a exigencias de actualización y a una mejor atención de los mercados.

La competitividad social mejora entonces cuando se crean las condiciones para una plena participación ciudadana en los procesos de cambio social, y de competitividad institucional, cuando se logran articulaciones entre organizaciones y empresas que posibilitan generar los cambios necesarios para aumentar la calidad de vida de las comunidades involucradas en ellos (Otero, 2007: 99-100). En este nuevo escenario entonces las empresas que constituyen la base productiva de los destinos turísticos se encuentran en la encrucijada de seguir compitiendo meramente a través de una política de reducción de precios y salarios, o bien entender que la vida futura de sus empresas está absolutamente atada a la ruptura del aislamiento, y a generar vínculos con otras organizaciones y empresas de su territorio que le permitan la producción de conocimiento necesario para enfrentar la dinámica de la globalización.

La competitividad territorial esta asociada a lo que en la literatura se refiere como el manejo del crecimiento de los destinos turísticos, es decir "...un proceso dinámico en el que los gobiernos se anticipan y buscan adecuar el desarrollo de la comunidad de manera que sea posible equilibrar los objetivos de uso del suelo competitivos y compatibilizar los intereses locales con los regionales..." (Porter 1997: 24 en: Otero, 2007: 100). Algunos aspectos claves de esta definición merecen ser subrayados:

- El proceso de manejo del crecimiento constituye un foro y un proceso para determinar un equilibrio adecuado entre los intereses públicos y los derechos privados de propiedad.
- El manejo del crecimiento es una herramienta tanto política como técnica para guiar el desarrollo de una comunidad.

En base a las visiones expuestas, se puede establecer que un destino competitivo es aquel que satisface la demanda y mantiene un flujo de comunicación y colaboración entre los distintos actores que intervienen en el destino: empresarios locales, población, y gobierno. Esto se logra teniendo en cuenta los principios básicos de sustentabilidad, como beneficio a corto y largo plazo, bajo el control del Estado, coordinando actividades entre estos actores para lograr la calidad en los servicios turísticos de ese destino, tomando como plan de acción base una adecuada preservación de los atractivos, la concientización de la población en el trato al turista, y un adecuado plan de promoción del destino, incluyendo a la capacitación, la comunicación y la innovación como ejes rectores. Esto implica el trabajo conjunto de empresas, comunidad receptora y Estado. El elemento fundamental para la formulación y puesta en marcha de estrategias competitivas deberá ser en primer lugar el diálogo y, en segundo lugar, la promoción de instituciones que incentiven una cultura de la cooperación y el desarrollo institucional como base de la pirámide que da por resultado la mejora de los factores de competitividad (González y Mendieta, 2009: 126)

Las características de la actividad turística –con una intensa presencia de PYMEs– y el amplio y creciente uso de las tecnologías de la información y comunicación han otorgado a la innovación un papel central entre los nuevos retos que los destinos y las empresas turísticas tienen que gestionar. 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 y 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. El sector turístico constituye un caso paradigmático dentro del sector servicios, puesto que produce bienes intangibles, basados en las experiencias turísticas, el consumo de los cuales implica la participación activa del consumidor (OCDE, 2006). La intangibilidad del sector implica un alto grado de riesgo e incertidumbre sobre el valor que el consumidor otorga a la experiencia turística. Asimismo, el carácter de experiencia hace que las relaciones de interacción entre empresa y cliente pasen a ser de extrema importancia, y que a menudo se necesiten indicadores cualitativos.

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 en: González y 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.

Hjalager (2002) consideró un modelo incremental de innovación turística. Este modelo, adaptado de Abernathy y Clark (1985), considera cuatro familias de innovaciones atendiendo a dos dimensiones: la capacidad de que las innovaciones alteren las relaciones entre empresas, y el conocimiento y competencias empleados para la producción de bienes y servicios.

Las innovaciones que todos tenemos en mente son las que Hjalager denomina como “innovaciones de arquitectura”. Estas innovaciones no sólo implican cambios en el sector sino también en la relación con los clientes. Pueden citarse como ejemplo de este tipo de innovaciones la creación de nuevos eventos y atracciones que demanden una reorganización, la redefinición de la infraestructura física o legal, o la creación de centros de excelencia que generen y propaguen nuevo conocimiento basado en investigación

Por el contrario, las “innovaciones regulares” son aquellas que a corto plazo generan efectos limitados tanto en el sector, como en la forma en que éste se relaciona con sus clientes. Ejemplo de este tipo de innovaciones incluyen la promoción de nuevas inversiones que incrementen la productividad, el entrenamiento a propietarios y personal para operar de modo más eficiente, o el incremento gradual de la calidad y los estándares.

Las “innovaciones de nicho”, como pueden ser la promoción para la entrada de nuevos emprendedores, el apoyo a la creación de alianzas de marketing entre empresas y hasta la simple combinación de productos existentes con un nuevo formato, alteran las estructuras del mercado, pero sin alterar conocimientos y competencias.

Finalmente, y de modo simétrico, las “innovaciones revolucionarias” alteran conocimientos y competencias de modo radical, pero manteniendo la relación con los clientes. Pueden citarse como ejemplos la difusión de nuevas tecnologías a las empresas, la introducción de nuevos métodos que alteren la composición del personal o bien la adhesión los mercados tradicionales, pero con nuevos métodos

El modelo de Abernathy-Clark-Hjalager es una herramienta útil en cuanto toma en consideración los efectos de la innovación sobre las relaciones con el entorno más inmediato, esto es, con el resto de competidores y los clientes. (Clavé y Duro, 2010: 8-11).

La necesidad de fomentar virtuosos de Innovación

Para dar inicio a un proceso de innovación de productos se requiere compartir el aprendizaje, tanto de aciertos como desaciertos del sector público y privado, para de esta manera establecer acciones y objetivos a lograr que puedan repercutir en todos los servicios que componen la oferta; visualizando los beneficios individuales y colectivos de la generación de cambios en la manera de hacer y de interrelacionarse, generando cooperación y redes asociativas. Es preciso establecer políticas que permitan en acceso al financiamiento de emprendedores que apuesten a la innovación y transferencia tecnológica, haciendo hincapié que dichos fondos apunten, según González y León (2010), a:

- Innovación de producto: desarrollando una estrategia de diferenciación a través de la generación de nuevas líneas de productos basados en experiencias significativas o memorables (Pine y Gilmore, 2000: 19).
- Innovación de proceso: que conduzca a cambios en los procesos de producción y prestación de servicios turísticos, tales como la incorporación de tecnologías de la información

y la comunicación. La incorporación de rediseño de proceso, es decir la mejora de la comunicación entre los empresarios y el sector público, diseñando sistemas de información que permita el intercambio de información para conformar datos referidos a gustos, preferencias, entre otros.

- **Innovación de gestión:** a través del desarrollo de innovaciones en la gestión de la información y del recurso humano, que conduce a nuevas formas de colaboración en las estructuras organizativas, en la dirección y en la potenciación de los trabajadores, técnicos y directivos. Asimismo se requiere innovaciones en rol del Estado, de regulador a promotor del desarrollo urbano. Claro que ese rol de promotor debe basarse en supuestos de intervención inteligente en el mercado inmobiliario, con la finalidad prioritaria de generar una dinámica de la economía local que promueva equidades y oportunidades para los sectores medios y de menores ingresos.

- **Innovación de marketing:** introduciendo innovaciones en los canales de distribución, publicidad, formas de venta, nuevos mercados, líneas de productos y nuevos segmentos turísticos estimulan nuevas innovaciones en el área de marketing, comercialización y relaciones con el consumidor turístico. Dichas estrategias tendrán que hacerse de manera asociativas, donde se potencie el consumo de servicios derivados, y mediante asociaciones estratégicas público privadas.

- **Innovación institucional:** fomentando 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 la misma. Este tipo de innovación incluye también la generación de redes de emprendedores, con el fin de mejorar la rentabilidad bajando costos, asociándose y buscando mejorar costos con proveedores por la compra conjunta; la participación en acciones conjuntas de promoción, entre otras posibles prácticas asociativas

Los problemas asociados al modelo de competitividad actual

Competitividad territorial

El turismo como actividad productiva reporta importantes beneficios en las áreas de montaña. Pero los impactos positivos derivados de su desarrollo son sólo una parte de la historia. El turismo presenta una tendencia a destruir las bases de su propio desarrollo. El deseo de ganancias en el corto plazo se hace particularmente presente en toda América Latina. Como resultado los paisajes naturales sufren impactos y se degradan producto del exceso de desarrollo, o de lo que podríamos llamar desarrollos incompletos. En el primero de los casos nos referimos a elegir tipologías de desarrollo que apropiaran porciones del territorio desproporcionadamente grandes por cada uno de los turistas que arriban al área. Ejemplo de esto son las segundas residencias y el desarrollo de *countries* de montaña que constituyen en si mismos, modelos productivos altamente ineficientes, no sólo del punto de vista territorial, sino excluyentes en lo social. En estas zonas urbanas donde se concentra

la demanda por parte de una actividad económica dinámica como es el turismo, y se capta la atención de familias de mayores ingresos, el suelo adquiere un valor inmobiliario que impide el acceso a la tierra, o bien expulsa a las actividades económicas menos dinámicas y a las familias de menores ingresos, promoviendo desplazamientos que en principios son físicos, pero luego también económico, sociales, psicológicos. Este escenario de fragmentación social se profundiza con la creciente segmentación de los espacios no residenciales de encuentro social, los débiles vínculos de los estratos bajos con el mercado laboral y la estigmatización de los barrios pobres.

En segundo lugar, con los llamados “desarrollos incompletos” nos referimos a loteos realizados bajo una lógica de especulación inmobiliaria que no considera criterios básicos, tales como ir ocupando nuevas áreas del destino a medida que el mismo va densificando su planta urbana, sino que las ciudades van creciendo de manera desordenada en cuanto a los criterios de localización de equipamiento turístico, lo que implica no sólo un gran presupuesto por parte del Estado en cuanto a la provisión de servicios en estas áreas alejadas, sino que generan una imagen urbana dispersa, antropizada, perdiendo calidad sus recursos escénicos, especialmente en las laderas y en las áreas cercanas a cursos de agua.

Es así que en San Martín de los Andes y Villa La Angostura, al norte de la Patagonia Argentina, la principal presión sobre el suelo urbano es ejercida por los desarrolladores inmobiliarios, que buscan las mejores localizaciones, ya sea en función de los principales atractivos o bien de los puntos nodales del espacio urbano, como el casco histórico o el centro comercial. Pero el desarrollo de emprendimientos urbanos, que es un buen negocio para los intereses particulares, debería serlo también para la localidad. Lejos de esta situación, los gobiernos locales en pos del crecimiento tanto de plazas de alojamiento turístico, como de obras que generen fuentes de trabajo para la localidad, no perciben que la creación de valores públicos a través del turismo que responde a un esfuerzo colectivo público privado, no sólo son apropiados de manera privada por otro tipo de intereses asociados a la especulación inmobiliaria, sino que estos intereses en general no protegen los valores públicos de las comunidades asociados al patrimonio común como el bosque, las fuentes de agua potable, la belleza escénica y la conservación de la vida silvestre.

Dicho de otra manera, los municipios no captan los valores que ellos mismo generan y promueven, sino que existe una apropiación privada de valores públicos como el paisaje que nadie paga. Es por esto que hablamos de la “sombra que el turismo” genera en estas comunidades, ya que actúa como una plataforma que promete desarrollo local en una primera fase para terminar funcionando como una apropiación privada de los elementos competitivos a escala destino.

Como se expresara en el párrafo anterior estos procesos son producto del pensamiento típico de las autoridades locales de destinos turísticos: “El crecimiento es bueno”. Cada año, se presenta una velada competencia entre destinos para detentar la mayor cantidad de crecimiento en metros cuadrados construidos, el mayor número de camas turísticas ofertadas, la mayor cantidad de turistas recibidos y el mayor porcentaje de ocupación, como sinónimo de crecimiento positivo y desarrollo.

Este escenario impone pensar en un cambio del rol del Estado, de “regulador a promotor” del desarrollo urbano. Claro que ese rol de promotor debe basarse en supuestos de intervención inteligente en el mercado inmobiliario, con la finalidad prioritaria de generar una dinámica de la economía local que promueva equidades y oportunidades para los sectores medios y de menores ingresos y que preserve las condiciones de vida del lugar y de su gente.

Competitividad económica del sector turístico

La innovación de productos y procesos es otro de los problemas cruciales que atraviesan la competitividad de los destinos del corredor de Los Lagos. Se trata de un tema que no sólo no ha sido abordado de manera sistemática, sino que tampoco ha sido aún incluido en la agenda en materia de políticas públicas de desarrollo turístico. Los destinos de montaña de la Norpatagonia en general y del Camino de los Lagos en particular, están viviendo una crisis de rentabilidad sin precedentes, que pone en jaque la dimensión económica de su competitividad sustentable.

Se presenta la paradoja que aún registrándose un crecimiento continuo del número de turistas arribados y de la cantidad de pernóctes registrados, se observa una caída en la rentabilidad de negocio turístico, derivado de una disminución progresiva en los porcentajes de ocupación de los establecimientos hoteleros y extrahoteleros (González, 2009, 2011). Se trata del resultado de un claro sobredimensionamiento de la oferta frente a la demanda turística - que Landriscini, G. (2008) denomina una “burbuja de crecimiento exógeno”- que atrae inversiones orientadas a la construcción de emprendimientos hoteleros que hoy no son rentables. Ellos presentan como característica una baja generación de empleo, ya que la mayoría se trata de empresas familiares y de un requerimiento de mano de obra de carácter estacional. Estas pequeñas empresas turísticas, que representan cerca del 90% de las empresas del sector, se enfrentan al desafío permanente de la inversión en la mejora de sus estructuras servuctivas.

Se evidencia además que en la mayor parte de estos centros de montaña donde se desarrollan procesos de migración de amenidad, los nuevos residentes se convierten en nuevos empresarios del sector, donde el denominador común es la “inversión en ladrillos” y principalmente en la modalidad de alojamientos de cabañas. Adicionalmente, se registra el hecho que gran parte de los inversores no tienen conocimiento y experiencia previa en el negocio turístico, y sólo en contados casos han realizado un estudio profundo y certero de las condiciones del mercado y de la prefactibilidad comercial y técnica de la inversión, lo que luego se traduce en limitantes en la puesta en marcha y rendimiento de sus negocios. Actualmente la mayor parte de la oferta de servicios en ellos se concentra en los servicios de alojamiento, donde existe una diversidad de tipologías y clases que permiten a la demanda elegir entre diferentes alternativas de calidad, precio y localización. En cuanto al crecimiento de la oferta, en Villa La Angostura, uno de los destinos turístico paradigmáticos en cuanto a procesos de migración de amenidad en las áreas de montaña en la Argentina, las categorías de alojamiento que más se incrementaron en el período 2004-2009, fueron las 3 y 4 estrellas en las categorías apart hotel (110%) y cabañas (30%),

es decir de las categorías superiores. Las que disminuyeron fueron las categorías de 1 y 2 estrellas en la modalidad cabañas (10%). (Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén, Año 2010). Este incremento se produce porque hubo inversión por parte del sector privado, haciendo hincapié en la modernización de los servicios, incorporando servicios estéticos y vinculados al relax, tales como: salas de masajes, saunas, hidromasajes, pileta climatizada y reflexología entre otras. Asimismo se ha comenzado a ofrecer servicios lúdicos y recreativos en los establecimientos hoteleros de categoría superior, tales como salas de juegos de mesa e interactivos, bibliotecas, entre otros, pero se dan a pequeña escala y no constituye una oferta importante para el destino. La oferta de servicios recreativos que tradicionalmente se ofrece, está dada por actividades organizadas y comercializadas por 10 agencias de viajes especializadas en excursiones lacustres y de montaña, que ofrecen tanto en temporada de verano como de invierno. Muchas, son las que desde hace 15 o 20 años se vienen ofreciendo, y solo se han modificado en sus recorridos y duración. Es decir que los cambios no han sido significativos en términos de innovación.

Es así que se evidencia que en estos destinos, los emprendedores privados son los que realizan esfuerzos para la innovación de productos, al interior de sus propios emprendimientos, como una forma de innovar y hacer "menos aburrido" al destino. No obstante se observa el escaso rol del Estado en materia de innovación a nivel destino y en la falta acompañamiento al sector privado para implementar este tipo de herramientas que permitirían crear procesos sinérgicos de innovación a nivel destino y empresas.

La falta de innovación repercute en la competitividad económica de los destinos con migrantes de amenidad dado porque la demanda no es repetitiva, excepto para el producto esquí en el invierno, y sólo concurre al destino en épocas de temporada alta, donde existe una escasa oferta de servicios recreativos. El destino es percibido como "caro y aburrido" (Otero, et al. 2009: 5) por lo tanto el volumen de turistas que arriba al destino no está en crecimiento, influyendo directamente en la rentabilidad de las inversiones realizadas. Sumado a esto, la oferta laboral es temporal y las condiciones precarias, por lo tanto no hay un incentivo a la capacitación para la mejora en la atención al visitante, ni la generación de servicios de calidad.

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.

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 a los mercados de referencia y por ende al perfil de los segmentos de mercado actual y potenciales, especialmente los aspectos ligados a sus necesidades de base, es decir las motivaciones que lo llevan a visitarlo.

Buena parte de las innovaciones en el sector trismo se producen como resultado de la acumulación de pequeñas modificaciones incrementales, que dan lugar a una idea diferente de la concepción de la prestación y disfrute de los servicios turísticos”. (González y León, 2010: 70). Es necesario pensar en la innovación no sólo de productos, sino también de procesos, de gestión, de logística, de marketing e institucionales. Para ello se requiere un proceso de aprendizaje que permita “romper las rutinas pasadas” con el objeto de enfrentar la competencia, reaccionar a nuevos estímulos creando, o recreando, las ventajas competitivas (Boscherini y Yoguel, 2000: 133).

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.

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.

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 sólo 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. (Otero y González, 2011: 8-9)

La búsqueda de Experiencias Significativas como marco para un nuevo turismo

La determinación de las funciones de base y a partir de allí 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.

La noción de producto-mercado define la estructura general de un mercado turístico y es clave para poder comenzar a entender la atractividad, 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 definir como “lo que tiene un cliente en la cabeza, la motivación central, para comprar un producto, servicio o experiencia”. Algunos ejemplos de ello puede ser saciar la curiosidad en relación a la forma de vida de comunidades originarias, visitar 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. Sólo 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 pode-

mos comenzar a definir las tecnologías de productos de turismo cultural que se destinen a cada segmento identificado.

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. 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.

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 memorables de la visita, y en las que los factores de la demanda ya no son los beneficios sino las sensaciones (Pine y Gilmore, 2000) .

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.

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

Pine y Gilmore (2000) 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.

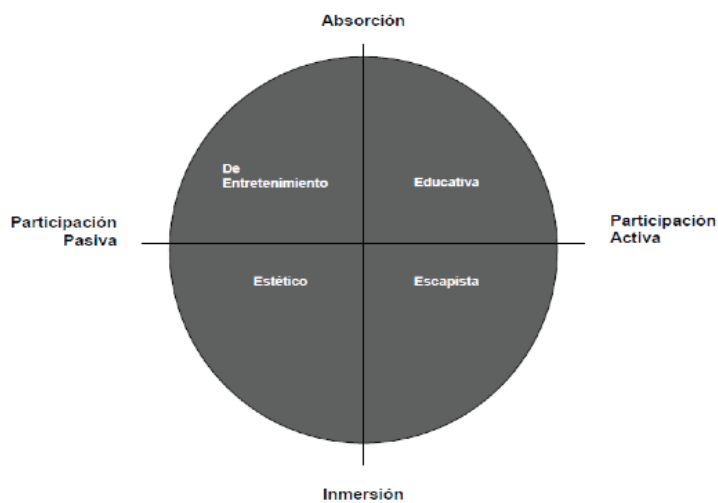
La búsqueda de experiencias significativas se relacionan con otras búsquedas y necesidades, emocionales, vinculadas con los estilos de vida tenidos o pretendidos, y también con aspectos más complejos de la psicología de los consumidores.

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.

Figura N° 1
Los dominios de la experiencia



Fuente: Elaboración propia a partir de Pine y Gilmore, 2000.

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 educa-

tivas, 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 rutina 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. Se considera que 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 prístinidad 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/ 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 solo 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

El Estado tiene un rol sustancial en la competitividad turística en destinos con migración de amenidad de la Norpatagonia Argentina. El análisis de los factores críticos de competitividad de estos destinos, da cuenta de la necesidad de revertir las problemáticas y tendencias de desarrollo, orientando la gestión pública a estimular la concreción de políticas y acciones.

En primer lugar se requiere que los municipios turísticos capten los valores públicos que ellos mismos generan y promueven a través del desarrollo del turismo. Para evitar la apropiación privada de estos valores comunes, debe haber un cambio del rol del Estado, de regulador a promotor del desarrollo urbano. Ese rol de promotor debe basarse en supuestos de intervención inteligente en el mercado inmobiliario que evite la apropiación privada de riberas, bosques y la antropización de las bellezas escénicas protegiendo los paisajes de la localización de urbanizaciones en lugares inapropiados. Para ello no debe soslayarse la función del Estado de proveedor de bienes públicos, de mecanismos de protección y desarrollo social y de creador de condiciones institucionales para un desarrollo humano más incluyente y equitativo.

Es necesario además el fortalecimiento de los gestores públicos, promoviendo la creación de capacidades para el gerenciamiento económico y social del turismo bajo premisas de competitividad. Esto implica adoptar una visión estratégica e integral del desarrollo y particularmente de la competitividad, donde se establezcan políticas a mediano y largo plazo, que permitan implementar herramientas competitivas sostenibles en el tiempo.

Este proceso de cambio y de revisión de aquellos factores competitivos a desarrollar y potenciar, implica pensar en innovar aquello que contribuye de manera directa y exponencial en la competitividad del destino. La innovación debe entenderse como un proceso transversal que integre a la gestión del destino y que englobe los recursos y atractivos centrales de estos espacios de montaña, cambiando de la óptica de "ofertar bienes y servicios" a una óptica centrada en la llamada "economía de la experiencia".

Es así que el Estado tiene la responsabilidad de crear un contexto favorable para promover la competitividad sustentable del turismo, a través de la aplicación de estrategias y procedimientos de mejora de la calidad y de políticas públicas enfocadas a la generación de experiencias significativas en el destino, en base al trabajo colaborativo con micro emprendedores que ofrezcan una diversificación de actividades y experiencias memorables en los destinos.

La configuración de los tipos de experiencias a ofrecer 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.

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 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 movilidades 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

ABERNATHY, W. y CLARK, K. Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction, *Research Policy*, 1985, N° 14, p. 3-22.

BOSCHERINI, F. y YOGUEL G. *Aprendizaje y competencias como factores competitivos en el nuevo escenario: algunas reflexiones desde la perspectiva de la empresa*. En: BOSCHERINI, F. y POMA, L. *Territorio, Conocimiento y competitividad de las empresas*. Madrid: Editorial Miño y Dávila, 2000.

CROUCH, J.R. & RITCHIE, G. *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*. Cab International, London, UK. 2003

CLAVÉ, S. y DURO, J. A. Innovación Turística en España: Retos de la Política Turística, Gobernanza de los Destinos y Desarrollo de Sistemas Territoriales de Innovación. *Estudios Turísticos*, 2010, N° 185, p. 8-11

GONZÁLEZ, M. y LEÓN, C. *Turismo Sostenible y Bienestar Social – Cómo innovar esta industria global?* Barcelona: Erasmus Ediciones, 2010.

GONZALEZ, R. y MENDIETA, M. Reflexiones Sobre La Conceptualización de la Competitividad de Destinos Turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 2009, N° 23, p. 111-128.

GONZÁLEZ, R. Los procesos de migración de amenidad y la competitividad de destinos turísticos de montaña del Oeste Canadiense y de la Norpatagonia Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 2011, Vol. 20, N° 5, p. 1.102-1.122.

LANDRISCINI, G.S. Dinámica económica y percepción social de los cambios recientes en la localidad fronteriza de Villa La Angostura, Provincia del Neuquén. El impacto en la gestión gubernamental y en el desarrollo local. En: *IV Seminario Nacional de la RedMuni I. Articuciones interinstitucionales para el desarrollo local*. Córdoba, 2008.

HJALAGER, A.M. Innovation Patterns in Sustainable Tourism. *Tourism Management*, 1997, Vol. 18, N° 1, p. 35 – 41.

HJALAGER, A.M. Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 2002, N° 23, p. 446-474.

MCINTYRE, N. Re-thinking amenity migration: Integrating mobility, lifestyle and social-ecological systems. *Die Erde*, 2009, Vol. 140, N° 3, p. 229-250.

MOSS, L.A.G. The Amenity Migrants: Ecological Challenge to Contemporary Shangri-La. In: MOSS, L.A.G. *The Amenity Migrants: Seeking and Sustaining Mountains and their Culture*. Oxford: CABI, 2006, p. 3-25.

OCDE. *Innovation and Growth in Tourism*. Lugano: OCDE, 2003.

PULIDO, J.I. Turismo, universidad, conocimiento y empresa: ¿Mundos aislados?. *Revista de Análisis Turístico*, 2008, N°6, p. 66-75.

OTERO, A. La formación de recursos humanos en turismo y recreación para la competitividad regional de la Patagonia Argentino Chilena. En: *2° Encuentro de Integración Regional – El Corredor Bióceánico Andino-Patagónico*. Neuquén: Fundación O.S.D.E., 2006, p. 5 y 2.

OTERO, A. La Importancia de la Visión de Territorio para La Construcción de Desarrollo Competitivo de los Destinos Turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 2007, N° 19, p. 93-106.

OTERO, A. y GONZÁLEZ, R. Reflexiones sobre la Generación e Experiencias Significativas como Clave de la Competitividad de Destinos Turísticos. *Revista Electrónica CECIET*, 2011, Año I, Vol. I. Disponible en Internet: http://www.ceciet.com.ar/cet/uploads/imagen_articulo/13/13_uploaded_imagen2_1.pdf

PINE, J. y GILMORE, J. *La economía de la Experiencia*. Barcelona: Editorial Granica, 2000.

UNESCO. *Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. Nuestra Diversidad Creativa*. Paris: Ediciones S.M., 1997

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