

***“La innovación de productos en destinos turísticos de montaña.  
Lineamientos para su desarrollo e implementación basados en  
experiencias significativas. Caso: Caviahue - Provincia de Neuquén”***

**Tesista: Lucía Colletti**  
Director: Rodrigo González

2010

## Índice de contenidos

○ Índice de contenidos.....	1
○ Introducción.....	3
○ Definición y fundamentación del problema de investigación.....	4
○ Objetivos.....	7
▪ Objetivo general.....	7
▪ Objetivos específicos.....	7
○ Preguntas de investigación.....	8
○ Marco referencial.....	9
▪ Ubicación geográfica.....	9
▪ Historia: primeros pobladores y crecimiento como aldea de montaña.....	10
▪ Características de la planta turística.....	11
• Equipamiento e infraestructura.....	11
• Clasificación de los atractivos turísticos.....	11
• Características de los productos turísticos.....	13
○ Marco teórico.....	17
▪ Destinos turísticos de montaña.....	17
▪ Economía de la experiencia: Orígenes y proyección.....	18
▪ Experiencias significativas: ¿Qué son y cómo diseñarlas?.....	19
▪ Teatralizando experiencias.....	21
▪ Obstáculos para el desarrollo de experiencias.....	22
▪ Oportunidades para innovar.....	23
▪ Calidad en el diseño de experiencias.....	25
▪ El enfoque en los clientes y el mercado.....	26
▪ Competitividad y valor económico.....	27
○ Síntesis de la delimitación teórica.....	29
○ Decisiones metodológicas.....	31
▪ Tipo de abordaje.....	32
▪ Tipo de esquema.....	32
▪ Unidades y tipo de muestreo.....	33
▪ Marco muestral.....	33
▪ Variables.....	34
▪ Técnicas de recolección de datos.....	34
▪ Trabajo de campo.....	35
▪ Perfil de los encuestados y triangulación de datos.....	36
○ Resultados y análisis de los datos.....	38
▪ Cambios en los patrones de consumo.....	38
▪ ¿Cómo se comporta el consumidor en Cavihue?.....	38
▪ ¿Cómo es considerada la oferta de Cavihue?.....	44
▪ La oferta turística, ¿satisface las expectativas del consumidor?.....	47
• Prestación del servicio.....	49
• Dominios de la experiencia.....	49

• Relación calidad / precio.....	52
• Grado de personalización.....	52
• Grado de participación / involucramiento.....	53
• Apelación a los sentidos.....	54
• Tipo de experiencia significativa generada.....	54
• Satisfactor de la necesidad del sujeto.....	55
• Variedad de la oferta.....	55
• Nivel de originalidad / creatividad.....	56
▪ Experiencias significativas: ventajas, desventajas y desafíos de su implementación.....	58
▪ El desarrollo de experiencias significativas, ¿es garantía de competitividad y/o factor de diferenciación en el destino?.....	61
○ Propuestas de innovación.....	65
○ Conclusión.....	68
○ Bibliografía.....	70
○ Anexos.....	72

### **Índice de ilustraciones**

○ Ilustración 1: Atractivos turísticos existentes en el área Caviahue – Copahue.....	13
○ Ilustración 2: Dominios de la experiencia .....	21
○ Ilustración 3: Las “3S” que conllevan a la progresión del valor económico .....	28
○ Ilustración 4: La progresión del valor económico .....	29

### **Índice de tablas**

○ Tabla 1: Modalidades turísticas actuales y potenciales aplicadas en Caviahue.....	13
-------------------------------------------------------------------------------------	----

### **Índice de cuadros**

○ Cuadro 1: Síntesis de las decisiones metodológicas seleccionadas .....	32
○ Cuadro 2: Tipo de enfoque de personalización.....	22
○ Cuadro 3: Razones de consumo de productos de la oferta turística de Caviahue.....	40
○ Cuadro 4: Síntesis de resultados según dimensiones analizadas del producto y oferta turística .....	49
○ Cuadro 5: Síntesis de las ventajas, desventajas y desafíos de diseñar productos basados en experiencias significativas según la perspectiva del turista.....	59
○ Cuadro 6: Síntesis de las ventajas, desventajas y desafíos de diseñar productos basados en experiencias significativas según la perspectiva del prestador de servicios .....	60

### **Índice de esquemas**

○ Esquema 1: Acotamiento espacial del problema de investigación .....	10
○ Esquema 2: Sistema turístico experiencial.....	17
○ Esquema 3: Contribución del diseño de experiencias significativas.....	30
○ Esquema 4: Asociación de conceptos teóricos y empíricos.....	31
○ Esquema 5: Propuestas de innovación según la perspectiva del turista.....	66

En la actualidad, incursionar respecto de nuevas formas de diferenciación y distinción que capten la atención de sujetos con ansias por satisfacer sus complejas necesidades a partir de su consumo resulta inexorable. Son vastos los ejemplos de destinos turísticos que sufren cambios permanentes frente a esta situación buscando estrategias adecuadas que contribuyan a la obtención de ventajas competitivas, rentabilidad y beneficios para cada uno de los actores sociales intervinientes en los mismos. ¿Por qué sucede esto? Una posible respuesta: Falta de innovación. La presente tesina trata acerca del diseño de productos turísticos innovadores bajo la concepción de experiencias significativas propuestas por Pine y Gilmore (2000)<sup>1</sup>. Se tiene como propósito generar sucesos memorables y únicos en el tiempo que resulten factores de diferenciación dentro del contexto en que se los implemente, debido a que el actual mercado global, rápidamente cambiante, hace necesaria la reingeniería en las estrategias a implementar en la capacidad de competir.

El interés por investigar esta temática nace de la conjunción de diferentes aspectos: si bien es difícil salirse de paradigmas pasados con el fin de enfrentar cambios, se sabe que ya no basta sólo con ofrecer bienes y servicios, sino que es necesario agregar valor y creatividad a los mismos. La noción subyacente es que cuanto mayor es el número de sentidos cautivados del consumidor, tanto mayor es el recuerdo posterior así como la sinergia de la experiencia producida. *La gestión de las sensaciones se ha convertido en algo similar a una obsesión por parte del capitalismo de consumo contemporáneo. Esto es algo especialmente evidente ante la necesidad creciente de disponer de productos de toda índole, entendiéndolo que el consumo es básicamente un acto emocional y no racional como se pensaba* (Howes, 2000). Las necesidades actuales son cada vez más complejas y, en consecuencia, la tarea de diseñar productos turísticos innovadores, satisfactores de éstas, también lo es. Crear un producto atractivo y seguro, mejorando su calidad y proporcionando un entorno que estimule la competencia y la facilite es parte fundamental de la gestión empresarial. No obstante, la carencia de una visión clara en relación a las estrategias a incorporar según las exigencias del cambiante mercado actual es notoria.

Caviahue, destino turístico de montaña sito en la provincia de Neuquén dentro de la República Argentina, no está exento de la situación anterior. Las políticas que se llevan a cabo en relación al diseño de los productos y servicios que allí se ofrecen, no responden a una visión global e integral como destino que permita que éste sea competitivo dentro del mercado en que se inserta. Por tal motivo, uno de los desafíos radica en diseñar productos turísticos innovadores que sean la suma de las contribuciones y procesos de numerosos agentes, tanto públicos como privados; donde los mismos sean de calidad, creativos y presenten el valor suficiente para satisfacer necesidades múltiples cada vez más complejas.

Los aportes de la tesina serán la generalización y definición de lineamientos vinculados al efectivo diseño de productos turísticos innovadores, que sean no sólo memorables en el tiempo, sino también que los mismos logren reflejar el potencial de los atractivos que se hallan e identifican en un área de montaña, tomando como caso a Caviahue. Se espera además poder inferir las oportunidades y ventajas competitivas que ofrece el destino, abstrayéndose de la oferta turística actual, a fin de facilitar criterios estratégicos de gestión y planificación que contribuyan a mejorar la satisfacción de necesidades actuales y potenciales a partir del montaje de experiencias significativas. En otras palabras, se espera resaltar la importancia de implementar dimensiones de innovación en productos turísticos actuales, planteando un cambio de paradigma en relación a las estrategias experienciales a adoptar como capacidad de competición y reingeniería empresarial.

---

<sup>1</sup> Cofundadores de Strategic Horizons LLP, estudio pensante con sede en Aurora, Ohio, dedicado a ayudar a las empresas a concebir y proyectar nuevas formas de agregar valor a sus ofertas económicas. Autores de "La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario", bibliografía de la cual se extraerán los conceptos teóricos que servirán de ejes para el abordaje del problema de investigación de la presente tesina.

La innovación empresarial, aplicada al diseño de productos turísticos, es un tema de suma importancia al momento de buscar estrategias que permitan la capacidad de competir frente a otros dentro del mercado global actual ya que a partir de la creatividad, el hacer diferente y aumentando valor a productos y servicios, puede reinventarse un espacio, haciendo de éste un escenario propicio para el montaje de experiencias. Estas últimas serán traducidas no sólo como la satisfacción de necesidades de distintos actores sociales, sino también como ventaja competitiva y/o factor de diferenciación del destino.

Por tal motivo, la inexistencia del concepto de experiencias significativas al momento de diseñar e invertir en productos turísticos en destinos turísticos de montaña repercute, por ejemplo, directamente en la imagen del mismo, ya que sin la oferta de servicios innovadores que respalden las exigencias del consumidor actual y potencial no es posible crecimiento y desarrollo turístico integrado que satisfaga a los distintos actores sociales intervinientes del espacio.

Cabe aclarar, sin embargo, que dichas experiencias no siempre satisfacen al consumidor. Una de las causas, lógicamente, es la falta de innovación empresarial al montarlas, la cual se explica, en principio, por la inexistencia de una clara visión de qué se quiere como destino. De ahí que la inadecuada planificación y falta de consensos al momento de su diseño contribuyan a que se crea, erróneamente, que con la promoción alcanza, e incluso se definan objetivos y metas sin haber identificado correctamente los segmentos a los cuales se dirige el producto. A esto se le puede adicionar la estacionalidad de ciertos destinos que agudiza más aún el panorama si no se dispone de una oferta amplia o acorde a lo que el cliente tiene como expectativa, sumado a que no se pone el compromiso necesario por trabajar en forma coordinada y participativa entre los actores sociales intervinientes. En consecuencia, y a los fines de poder trascender de los meros bienes y servicios durante todo el año, se necesita agregar valor y creatividad para la obtención de mayores rentabilidades.

Por lo expuesto, se recurre a la formulación del siguiente interrogante: ***¿Cómo generar ambientes propicios y productos innovadores que repercutan positivamente en la competitividad del destino y la satisfacción del sujeto bajo el diseño, desarrollo e implementación de experiencias significativas como nueva forma de hacer empresarial?***

Se fundamenta la elección espacial del caso al destino turístico Caviahue por distintas razones. El haber sido turista en reiteradas oportunidades, tanto en temporada invernal como estival, así como haber tenido la posibilidad de trabajar para ciertos prestadores de servicios de la localidad, permitió ampliar el conocimiento y agudizar la mirada del mismo. Esto ayudó a visualizar la evolución, el potencial e identificar diversas problemáticas en el destino a nivel empresarial –la falta de innovación al momento de diseñar productos turísticos es uno de los tantos ejemplos–, siendo hoy el puntapié y motivo por el cual se incursiona en tal temática como problema real del destino.

Se cuenta con el conocimiento de personas que son dueñas y/o PEC<sup>2</sup> de prestadores de servicios que operan en Caviahue, lo cual facilitaría el acceso y el trabajo de campo cuando se tengan que recopilar los datos que respondan a los objetivos que se fijan, así como registros y bases de datos a partir de los cuales se pueden contactar a turistas asiduos del destino.

El crecimiento sostenido en los últimos años en materia de inversiones no es menos importante ya que éste permite inferir que el destino podría presentar un desarrollo aún mayor si se mejorasen los criterios en relación al diseño de productos turísticos innovadores.

A partir de datos estadísticos consultados<sup>3</sup>, puede decirse que Caviahue mejoró su planta turística permitiendo que en la temporada 2007, por ejemplo, lograra un crecimiento del 40% respecto al año anterior; antes del inicio de la temporada 2008, se vendieron más del 60% de los pases

---

<sup>2</sup> Entiéndase PEC como Personal en contacto.

<sup>3</sup> [www.patagoniareport.com/nota.php?id=1730](http://www.patagoniareport.com/nota.php?id=1730)

disponibles cuyo target de esquiadores se distribuye en un 80% de nacionalidad argentina (80% provenientes de Buenos Aires; 20% de Neuquén, Córdoba y Rosario, entre otros destinos), mientras que el resto arriba, en su mayoría, de Chile, Brasil y Francia; además de la incorporación de 200 nuevas plazas hoteleras, totalizando una oferta de 1.200 camas, más las que aún no se han terminado y habilitado para fines turísticos.

Si bien es cierto que el lugar ofrece un alto y singular potencial en lo que a atractivos se refiere, principalmente de carácter natural, siendo reconocido a nivel provincial, nacional e incluso internacionalmente por el prestigio de sus paisajes vírgenes, flora milenaria, aguas termales de la localidad aledaña de Copahue, calidad del producto nieve en temporada invernal, entre otros, lamentablemente no se percibe que se lleven a cabo políticas bajo una visión clara, que sea coordinada desde un trabajo conjunto y participativo o incluso mediante esfuerzos necesarios implementando innovación empresarial. Dicho trabajo debiera estar a cargo de responsables que integran el destino, a saber: distintos prestadores de servicios de diversos rubros, población local y organismos gubernamentales –el municipio básicamente–.

Siguiendo con la idea anterior, puede decirse que dentro de los impactos directos que se perciben de un diseño de productos turísticos carentes de innovación se hallan la falta de diversificación de la oferta turística, lo cual repercute directamente en la servucción en sí, así como inciden en la calidad percibida por los actuales y potenciales consumidores, afectando de este modo en la competitividad misma del destino o en lo que a gestión de la imagen se refiere.

El no innovar imposibilita la diferenciación frente a otros destinos, máxime si se parte del hecho de que, en la actualidad, la capacidad por competir y diferenciarse es imperioso. De ahí que disminuya la percepción del valor respecto del servicio y se dificulte el aprendizaje y la creación de un suceso memorable para el sujeto. Como destinatario de experiencias, éste representa un papel importante a partir del cual hay que definir lineamientos de diseño estratégicos que satisfagan sus necesidades. La insatisfacción de las necesidades y expectativas de los turistas que se desplazan al destino es evidente, más aún si la secuencia lógica de impactos descripta se va extendiendo sin encontrar solución alguna.

Se observa además desorganización desde las políticas impartidas por el propio municipio, agudizado por la falta de apoyo desde la provincia. La mala distribución en materia de inversiones, donde se da una suerte de “monopolización”, imposibilita naturalmente la diversificación de productos. De ahí que, como consecuencia de la carencia de prioridades al momento de gestionar, invertir y diseñar, sumado a la falta de incentivos, es que el destino se vea falto de algo tan elemental como lo son los productos, los cuales no pueden dejar de ser creativos, innovadores, experienciales y satisfactores de necesidades.

Los “síntomas” antes detectados son algunos de los aspectos que agudizan al problema de investigación aquí expuesto. Se afirma entonces que Caviahué no está exento de tener que rediseñar sus productos turísticos.

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

Se cree que el conocimiento debe nutrirse de las exigencias del mercado turístico actual, interactivo, definitivamente segmentado y demandante de experiencias y vivencias memorables para que no se traduzca en pérdida de rentabilidad. Es necesario incorporar innovación empresarial, aspecto carente en la oferta turística de Caviahué. ¿Cuál es la solución? Quizás impartir creatividad desde el

rediseño de los procedimientos y servicios ofrecidos, de manera que la calidad del servicio trascienda el alcance de las instalaciones y del servicio en sí mismo, evidenciando y jerarquizando la relación entre los equipos de trabajo con los clientes.

*“Si las sociedades pretenden alcanzar una prosperidad económica continua, deben teatralizar experiencias que agreguen a sus economías valor suficiente como para emplear a las masas (los bienes y servicios ya no bastan). El énfasis moral debe estar puesto, entonces, en el tipo de experiencias que han de ser teatralizadas”.* (Pine y Gilmore, 2000: 16).

Se cree que apostar a productos turísticos innovadores, ofrecidos como experiencias significativas en términos de Pine y Gilmore, puede traer aparejado tres ventajas sustanciales: ser un factor de diferenciación; representar una ventaja competitiva para el destino que lo implemente; y en caso de que los productos turísticos sean innovadores, de calidad y añadiendo valor a los mismos puede que sea viable alcanzar, de forma estable y continuada, niveles altos de rentabilidad. Las implicancias de dicha incorporación en un destino turístico como es Caviahue, pueden resultar más que significativas en cuanto a lo que a competitividad se refiere, ya sea a nivel destino, empresa y/o actor social particular, máxime si se tiene en cuenta que ya existen síntomas en otros destinos turísticos que justifican su implementación para mejorar la oferta y el consumo experiencial actual y potencial.

En síntesis, será mediante los aportes de la tesina que se espera poder generalizar y definir lineamientos de cómo debieran diseñarse productos turísticos innovadores, que sean memorables en el tiempo, que logren reflejar el potencial de los atractivos que se hallan e identifican un área de montaña. En otras palabras, poder agregarles valor a los productos (producto nieve, termal/spa, cultural, trekking, pesca, entre otros) que en la actualidad ofrece el destino o a través de los cuales es reconocido y elegido en cada temporada, a fin de que sean traducidos como experiencias significativas que cubran distintos dominios, -de entretenimiento, de escape, estético y educativo-, modificando en algún aspecto al individuo que las consuma.

### Objetivo general

- Estudiar las dimensiones de innovación de productos turísticos en Caviahue, Provincia de Neuquén, a fin de definir lineamientos estratégicos de diseño de productos basados en experiencias significativas, como forma innovadora de hacer empresarial y como herramienta de competitividad de destinos de montaña.

### Objetivos específicos

- Analizar el contexto del destino según oportunidades e impedimentos que este ofrece para el montaje de experiencias significativas.
- Indagar y profundizar en los aspectos teóricos de la creación de experiencias de manera de identificar aportes, implicancias y lineamientos para su desarrollo.
- Definir lineamientos de diseño bajo los cuatro dominios de la experiencia –estético, escapista, de entretenimiento y educativo- que respondan a las necesidades de los sujetos, evaluando en qué medida su aplicación contribuye como ventaja competitiva del destino, según posibles dimensiones de innovación a adoptar en el mismo.
- Identificar herramientas de gestión y planificación basadas en el diseño de experiencias significativas cuya aplicación en el sector turístico se traduzcan como propuestas productivas alternativas en destinos de montaña.
- Analizar la factibilidad de diseñar productos innovadores basados en experiencias significativas como nueva forma de hacer empresarial que contribuyan a la competitividad del destino, desde la perspectiva de los prestadores de servicios, la población local, turistas y el rol del municipio.
- Enmarcar el perfil y rol del profesional en turismo en relación al diseño de productos basados en experiencias significativas, indicando aptitudes, responsabilidades y desafíos a superar dentro del campo turístico.

A partir de la contextualización del tema y el problema de investigación, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas, a nivel empresarial y destino, para el desarrollo e implementación de experiencias significativas?
- ¿Cómo se traducen las experiencias significativas como hacer empresarial innovador?
- ¿Cómo incide el valor añadido aplicado a bienes y servicios convencionales bajo los principios de la Economía de las experiencias?
- ¿Cómo deben diseñarse los productos para que resulten experienciales, memorables y sustentables en el tiempo?
- ¿Qué criterios, herramientas y procedimentales debieran tenerse en cuenta al momento de innovar una oferta turística?
- ¿Cuáles son las responsabilidades de cada actor social interviniente en un destino de montaña a fin de que éste sea competitivo desde la oferta turística que ofrece?

El presente apartado hace hincapié en la localización y descripción de la oferta turística de Caviahue. Este destino turístico de montaña es descrito según su ubicación espacial, destacando ventajas competitivas del mismo a partir de los atractivos y aspectos fisiológicos que presenta, sumado a los servicios, estrategias, lazos del mercado y crecimiento tenido en los últimos años. Se hace posteriormente una reseña histórica breve, finalizando con el detalle de atractivos y productos turísticos que ofrece la zona.

A partir de estos últimos se espera, luego del proceso de investigación, poder definir lineamientos de cómo la oferta turística actual puede ser rediseñada bajo el concepto de experiencias significativas, apelando a la innovación empresarial, con el propósito de garantizar efectivos satisfactores de necesidades de los actuales y potenciales consumidores del destino.

### Ubicación geográfica

La localidad de Caviahue se halla en el departamento Ñorquín de la provincia de Neuquén dentro de la República Argentina. A diferencia de Las Leñas, San Martín de los Andes, Bariloche o Esquel, por ejemplo, Caviahue es el único centro invernal argentino que no se encuentra ubicado en proximidades de una ciudad. Dista 380 kilómetros de la ciudad de Neuquén y se emplaza en un valle a 1600 m.s.n.m., al pie del volcán Copahue y a orillas del lago Caviahue, caracterizándose como un pueblo de montaña que, en lengua mapuche, significa “Lugar de fiesta o lugar de reunión”.

**Esquema 1:** Acotamiento espacial del problema de investigación



**Fuente:** <http://www.kallfu.com.ar/img/mapa.jpg>

El rol turístico de Caviahue está definido por su localización estratégica, por el tipo de atractivos que posee y por la distribución espacial de los mismos. A raíz de esto funciona como centro de estadía para aquellos turistas cuya motivación principal es el descanso, quienes disfrutan de los baños termales en verano y del esquí en invierno, siendo éstos los dos productos más importantes del destino.

Caviahue se enclava dentro del Parque Provincial Copahue, de 28300 hectáreas, ofreciendo gran diversidad de atractivos naturales y culturales. Dicho parque fue creado con el fin de resguardar el desarrollo del recurso termal y los bosques de araucarias (*Araucaria araucana*) del área, cuya singularidad despierta interés en gran número de turistas que deciden desplazarse al mismo, buscando satisfactores de sus complejas necesidades.

Es así como Caviahue resulta competitivo gracias a su fisiografía ya que ofrece paisajes y atractivos naturales de gran singularidad y calidad escénica que son motivo de interés y atracción de los turistas. Algunos de estos, como las termas, son de reconocimiento nacional e internacional, por lo que le da una impronta particular al destino. Esto puede traducirse en términos de un destino que ha

sabido agregarle valor a los atractivos que presenta, incorporando para ello los factores de soporte necesarios para una buena prestación del servicio como ser una planta turística que, si bien no es completa en algunas prestaciones, permite hacer un adecuado uso del recurso.

#### Historia: primeros pobladores y crecimiento como aldea de montaña

Las políticas de planificación y desarrollo aplicadas en Caviahue fluctuaron en el tiempo. Si se remonta a su historia, puede decirse que la zona que comprende este destino de montaña era utilizada por los primeros pobladores de la provincia de Neuquén como lugar de paso hacia las termas de Copahue. Los Pehuenches fueron los primeros en transitar la región en busca de aguas con virtudes curativas. Cuando la noticia llegó a oídos de los huincas (gente blanca), la región comenzó a tener un considerable crecimiento demográfico, organizándose rápidamente en forma de aldea.

La falta de una fecha fundacional hizo que el 8 de abril de 1986, el entonces gobernador de la provincia de Neuquén, Elías Sapag, junto con el acuerdo general de ministros, decretara fundar al pueblo de Caviahue en el departamento Ñorquín. Con el paso de los años se creó una Comisión de Fomento para que representara, sirviera y atendiera los intereses comunitarios. El 11 de junio de 1988, el nuevo gobernador provincial, Pedro Salvatori, vio la necesidad de designar a un Delegado Organizador de la Comisión de Fomento de Caviahue, decretando que fuera el Sr. Oscar César Mansegosa, atento a la opinión de la comunidad.

Caviahue presentó un sostenido crecimiento, por lo que el 9 de marzo de 1999 la Legislatura de la Provincia del Neuquén sancionó con fuerza de ley el censo poblacional de la localidad y, conforme a su resultado, lo declaró Municipio de tercera categoría. En ese mismo acto se fijó como ejido para la municipalidad de Caviahue-Copahue a la Comisión de Fomento que funcionaba hasta ese momento en la comunidad. El 16 de marzo de 1999 le llegó finalmente el comunicado a Oscar Mansegosa, todavía Delegado Organizador de la Comisión de Fomento, la declaración efectiva de la población de Caviahue como Municipio de tercera categoría.

Actualmente, el turismo, se constituye como la principal actividad económica de este municipio. En los últimos diez años, Caviahue experimentó un importante desarrollo turístico, impulsado por el sector público y privado que permite que la localidad, en conjunto con el área aledaña de Copahue, comience a consolidarse como uno de los principales destinos turísticos de la provincia de Neuquén, a través de dos importantes productos: termas en verano y producto nieve en invierno.

El crecimiento a nivel turístico vivenciado desde el año 2003, trajo aparejado un importante incremento a nivel de infraestructura y servicios turísticos y, en menor medida, a nivel poblacional. Al aumentar las inversiones, creció la oferta de servicios al turista (en concepto de equipamiento hotelero, gastronomía, agencias de viaje, entre otros), la cantidad de visitantes, y por ende la oferta laboral, provocando estos factores, la paulatina radicación de habitantes permanentes en la villa.

Del total de la población, aproximadamente unos 600 habitantes fijos que ascienden a 1000 en plena temporada, cerca del 80% llegó a la zona hace más de 10 años y se desempeña, en su mayoría, en sectores del ámbito público como salud, educación, seguridad y en el municipio local; mientras que el 20 % restante llegó a la zona hace 8 o 6 años y se trata, por lo general, de turistas que se enamoraron del lugar, quienes encontraron oportunidades laborales o de inversión y se radicaron en la villa. Este porcentaje de la población trabaja en su mayoría en el ámbito privado, en actividades directamente relacionadas al turismo.

Más allá de la reseña histórica expuesta, fue en el año 1870 que Caviahue empezó a distinguirse como tal cuando el Dr. Pedro Ortiz Vélez, médico argentino residente en Chile, obtuvo el permiso del cacique Cheuquel para traer a sus enfermos a la localidad, ya que la misma era reconocida, al igual que Copahue, por su calidad en aguas termales.

## Características de la planta turística

### Equipamiento e infraestructura

Entre los servicios ofrecidos se encuentran los relacionados al alojamiento (se ofrecen 1000 plazas aproximadamente distribuidas en variadas alternativas que incluyen lujosos hoteles 4 y 5 estrellas, complejos de cabañas, casas de alquiler turístico, hostels, hosterías, refugios, hostales, alojamientos alternativos, entre otros); la gastronomía típica suele consistir en platos elaborados en base a chivitos y corderos de la zona. No obstante, también existen establecimientos que ofrecen comidas rápidas y confiterías que dan desayunos americanos, tortas artesanales, chocolates, tragos y vinos calientes a través de prestadores de servicios que incluyen minimercados, rotiserías, regalerías, chocolaterías, restaurantes, parrillas, kioscos, bares, panaderías y confiterías (ubicados tanto en el pueblo como en la base del cerro); respecto de la recreación la misma engloba bares, el casino, agencias de viaje, y aquellos servicios brindados desde el centro cultural de convenciones; a lo que se le adicionan establecimientos de indumentaria, alquileres de esquí, ferreterías, la estación de servicio (si bien en la actualidad hay que trasladarse hasta Loncopue para cargar combustible), entre otros.

Atendiendo a la infraestructura, hace ya cinco años que Caviahue vive un periodo de crecimiento constante, presentando cambios notables. Ha habido mejoras que incluyen la inauguración de la planta de gas envasado en el año 2005, el sistema de cloacas, la creación de la planta potabilizadora, se cuenta con una amplia señal de teléfonos celulares, Internet y más de 70 obras en construcción entre proyectos hoteleros y gastronómicos así como viviendas permanentes y de segunda residencia. La accesibilidad al destino es adecuada: se puede arribar a través de medios terrestres (vehículo particular, ómnibus -empresa Cono Sur desde Neuquén capital-, mediante charter, servicios combinados desde Loncopue o Zapala, transitando por rutas asfaltadas). No obstante, en invierno, el acceso puede dificultarse por las inclemencias del tiempo y la cantidad de nieve acumulada.

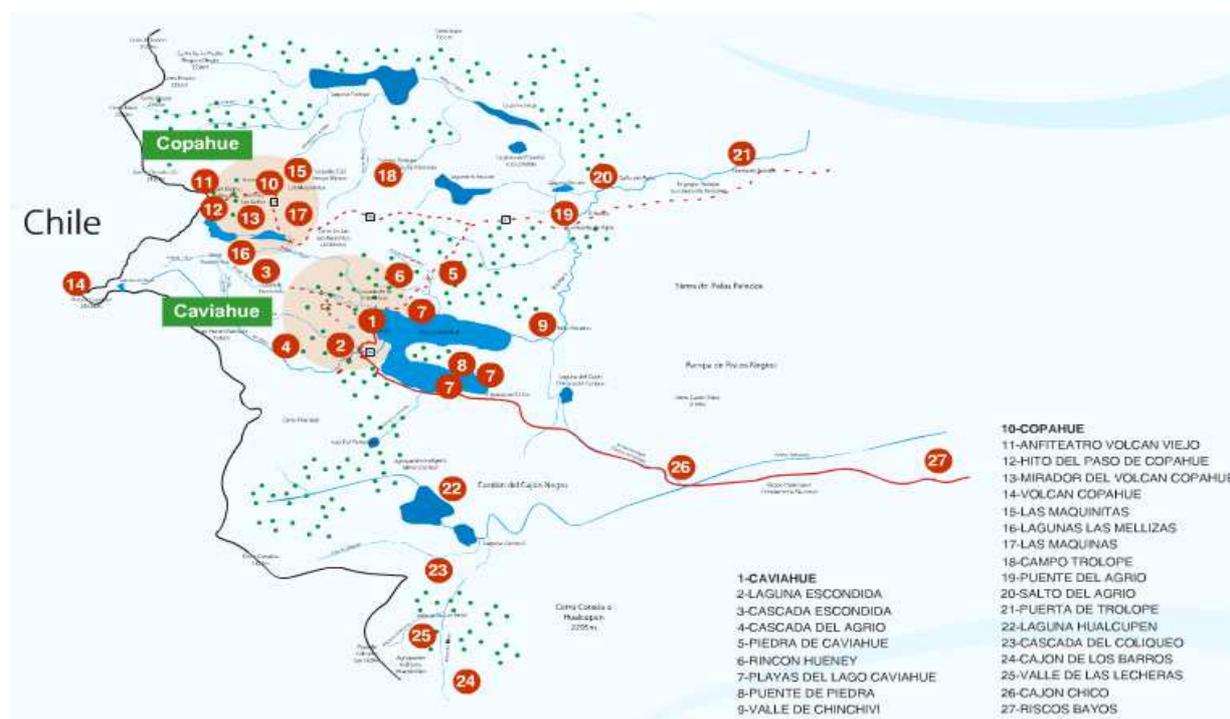
En relación a los lazos del mercado puede resultar competitivo el hecho de considerar los servicios y atractivos ofrecidos en conjunto con la localidad de Copahue, a partir de los cuales se infiere la dirección de destino bajo una marca fuertemente instaurada en la mente de las personas, con un posicionamiento que se mejora en los últimos años por el crecimiento que presenta el destino. Esto se debe a las estrategias de marketing que se llevan a cabo desde el mismo municipio y la información que se ofrece del destino no sólo de la mano de las oficinas de informes sino también mediante la intervención en ferias a nivel provincial y nacional.

No menos importante es la consideración de políticas de planificación y desarrollo del destino. La zonificación de lotes según el uso que se haga del terreno contribuye, por ejemplo, a la organización del destino, generando una imagen positiva del mismo. Se aspira a la minimización del impacto de los recursos que allí se hayan (por ejemplo del lago, los saltos y lagunas, flora milenaria, comunidades mapuches cuyo patrimonio es indiscutido por el valor que presenta resignificando estilos de vida, actividades artesanales, una cultura cuya identidad ha de conservarse, el volcán, la importancia de las termas, la singularidad general de los recursos, entre otros).

### Clasificación de los atractivos turísticos

Caviahue es reconocido por diversos atractivos turísticos, algunos de los cuales se visualizan en la siguiente ilustración. Si bien ésta corresponde a atractivos turísticos de la zona, cabe aclarar que ésta no es la única forma en que los atractivos son identificados. Los hay tanto de carácter natural como cultural. Algunos presentan mayor jerarquía que otros, producto no sólo de la singularidad que poseen sino también del reconocimiento que los mismos sujetos hacen de éstos según sea su valoración en función de los atributos y promoción asignada a los mismos.

**Ilustración 1:** Atractivos turísticos existentes en el área Caviahue – Copahue



**Fuente:** <http://www.caviahue-copahue.gov.ar/circuitos.html>

En contraposición a lo expuesto, en el mes de abril de 2009, la Dirección de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo de la provincia de Neuquén, clasificó en dos a las modalidades turísticas existentes en Caviahue, distinguiendo las siguientes:

**Tabla 1:** Modalidades turísticas actuales y potenciales aplicadas en Caviahue

MODALIDADES TURÍSTICAS ACTUALES	MODALIDADES TURÍSTICAS POTENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Turismo de deportes</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esquí</li> <li>▪ Pesca deportiva</li> </ul> </li> <li>○ <u>Turismo naturaleza</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nieve</li> <li>▪ Campamentismo</li> </ul> </li> <li>○ <u>Turismo aventura</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Montañismo</li> <li>▪ Trekking</li> <li>▪ Mountain bike</li> <li>▪ Cabalgatas</li> </ul> </li> <li>○ <u>Turismo cultural</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Artesanías</li> <li>▪ Turismo comunidades mapuches</li> </ul> </li> <li>○ <u>Turismo salud</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salud y relax</li> <li>▪ Termalismo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Turismo naturaleza</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Senderismo</li> <li>▪ Avistaje de aves</li> </ul> </li> <li>○ <u>Turismo aventura</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vulcanismo</li> </ul> </li> <li>○ <u>Turismo de interés especial</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Congresos y convenciones</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente:** Dirección de Planificación y Gestión Turística - Subsecretaría de Turismo de la provincia de Neuquén. Abril 2009.

Como puede verse la oferta turística es amplia, pero la misma carece de innovación desde el punto de vista del diseño, por lo que las propuestas a incorporar en el destino deben considerar la combinación de los distintos “turismos” que ofrece actualmente la zona.

Según personal idóneo, responsable del área de Informes de la Municipalidad de Caviahue, “*el lugar es hermoso, está en pleno crecimiento. Hay mayor cantidad de construcciones, si bien aún faltan servicios, al igual que la preparación de la gente para atender al turista. Le falta que ésta tenga un buen trato*”<sup>4</sup>.

Para la efectiva prestación de los productos mencionados, es necesario que el destino cuente con una planta turística cuyo equipamiento e instalaciones sea acorde a las necesidades de los consumidores. Por tal motivo, debe responder a las exigencias de los sujetos mediante el diseño de productos de calidad e innovadores, combinados con el apoyo de inversiones y trabajo participativo, coordinado e integrado a cargo de los distintos actores sociales que conforman el destino. El contacto entre el turista, la población local, los prestadores de servicios y los atractivos de la zona debe ser posible. Es necesario desarrollar múltiples actividades, donde se combinen la posibilidad de alternar la nieve con el termalismo, caminatas, cabalgatas, excursiones al cráter del volcán, travesías a las hermosas cascadas y lagunas que permiten disfrutar de la naturaleza pura y el aire de la montaña. También puede practicarse la pesca en lugares tales como la laguna Hualcupen, el arroyo Hualcupen, el río Agrío, en la estancia Trolote, entre otros.

En síntesis, la idea es ofrecer productos bajo un diseño innovador, donde el sujeto sea cautivado desde sus sentidos, se sienta parte activa de la actividad que se le invita a hacer, cubriendo las distintas dimensiones que la experiencia puede brindarle. En otras palabras, que la experiencia sea sinónimo de aspectos educativos, de entretenimiento, de escape y estéticos, generando así un suceso memorable y único que satisfaga las necesidades y expectativas de cada persona, produciendo en él el deseo de volver al destino.

#### Características de los productos turísticos

Dentro de los productos turísticos más significativos del destino se destacan:

El **producto nieve** no sólo por la calidad de la misma sino también por la larga extensión que presenta la temporada invernal que, frente a otros destinos turísticos aledaños, hace que Caviahue se diferencie por esta ventaja competitiva, a lo que se le suma el incipiente y constante desarrollo en relación a la mejora de los medios de elevación en el centro de esquí. Éste presenta 13 pistas de esquí y 9 medios de elevación que incluyen aerosillas, la cuádruple y medios de arrastre tales como los pomos y el t-bar, sumado a los servicios vinculados a la escuela de nieve-ski, guardería, alquiler de equipos (rental), confiterías, entre otros, los cuales permiten, en su conjunto, prestar un mejor servicio.

El **producto termal - spa**, por su parte, explotado básicamente en la localidad vecina de Copahue, a 17 kilómetros de Caviahue, se identifica como uno de los centros hidrotermales más importantes del mundo. El reconocimiento a nivel local, provincial, nacional e incluso internacionalmente se debe a la calidad de sus aguas y propiedades curativas que, por ejemplo, incluyen aguas mineromedicinales, fangos, algas y vapores que satisfacen afecciones osteoarticulares, dermatológicas y respiratorias, sumado a las terapias hidropónicas con aguas bebibles a las que se le atribuyen propiedades digestivas, antianémicas, energizantes y son utilizadas en tratamientos de diabetes y otras afecciones gastrointestinales.

Respecto del **producto pesca**, los cursos de agua de Caviahue-Copahue aparecen como excepcionales para la captura de codiciadas truchas Arco Iris y Fontinalis de pesos que van desde los 800 gramos hasta los 3 kilos. En medio del silencio y la soledad de la montaña, esta zona resulta ideal para los pescadores iniciantes en la práctica, siendo la modalidad indicada el Fly Cast con Mosca Seca y equipos ultralivianos, en ríos y arroyos, y con líneas de hundimiento en las lagunas profundas. Practicar pesca deportiva en Caviahue-Copahue, significa llegarse hasta las lagunas Achacosa,

---

<sup>4</sup> Testimonio oral provisto por personal de Informes.

Escondida, El Rincón o Hualcupén que, conjuntamente con los arroyos existentes, son las que ofrecen buenos ejemplares de truchas marrones, criollas, percas, y en menor medida, fontinalis<sup>5</sup>.

En relación al **producto trekking**, Caviahue ofrece un amplio abanico de opciones en lo que a excursiones al aire libre se refiere. Existen distintos circuitos y senderos que permiten el conocimiento del área y el disfrute de sus atractivos naturales entre los que se incluyen los siguientes itinerarios:

- ❖ Circuito turístico recorriendo las cascadas del río Agrio, ascendiendo por bosques de araucarias, arroyos, visitando las cascadas Del Basalto, La Cabellera de la Virgen, La Culebra y Del Gigante. Otra alternativa es visitar las Cascadas del Agrio e hito Pucon Mahuida, llegando al límite con Chile.
- ❖ Cascada Escondida: salto de agua dulce de 10 metros aproximadamente para cuyo acceso debe atravesarse un hermoso bosque de araucarias y ñires.
- ❖ Laguna Escondida con avistaje de aves: saliendo de la base del centro de esquí, se sube a la laguna desde donde se observan aves autóctonas y se disfruta de la vista de Caviahue.
- ❖ Volcán Copahue: pueden realizarse ascensos al imponente cráter, atravesando el centro de esquí y sus bosques milenarios. Uno puede aventurarse en esta experiencia saliendo temprano por la mañana, acompañado de instructores capacitados, baqueanos y profesiones en montaña que efectúan dicha travesía caminando, a caballo o en vehículos especiales, teniendo la opción de hacer cumbre o no, volviendo cerca de las 5 de la tarde.
- ❖ Laguna Hualcupen: visita al valle de Hualcupen y reserva mapuche, teniendo la variante con campamento y cabalgata a la laguna, compartiendo una cena típica y noche de pernocte a orillas de la laguna.

Prestadores de servicios tales como agencias de viaje reciben a los turistas en destino y proponen diversas excursiones que conjugan el senderismo con las travesías en vehículos 4 x 4, las termas y el turismo cultural. Si se opta por caminar, hay senderos de trekking en los alrededores de Caviahue, los cuales conducen a siete cascadas que impactan por su belleza: la Culebra, un salto de 6 metros de altura que debe su nombre al zigzagado por la montaña; la Cabellera de la Virgen que tiene más de 30 metros de caída; la cascada de Basalto, entre otras. Los guías experimentados afirman que el río Agrio tiene muchos más saltos de agua para mostrar y ofrecen conocerlos mediante una excursión a caballo que dura 2 días y recorre, en total, un circuito de 25 cascadas.

Desandando el camino se llega nuevamente a Caviahue. Transitando en dirección este, se llega al Mirador del Lago desde donde se aprecia el poblado en plenitud y se alcanza a distinguir la forma de mariposa que tiene el espejo de agua. También se visualiza la figura del volcán Copahue, con su glaciario colgante y fumarolas. Lo que se conoce como Anfiteatro o Viejo Volcán comprende una zona termal de pequeñas olletas y respiraderos que está limitada por altos barrancos y rodeada de mallines, que se cubren de flores silvestres, ubicándose a poco más de un kilómetro al oeste de Copahue.

Otros encantos de la zona, más retirados de la villa, son:

- Riscos Bayos: extraña formación rocosa, originada a partir del depósito de piroclastos o materiales expulsados durante las erupciones volcánicas y luego soldados naturalmente por la elevada temperatura. Estas llamativas rocas llamadas ignimbritas conforman un paisaje único, apreciable desde el camino mismo o desde el establecimiento Los Riscos, con acceso a 32 kilómetros de Caviahue.
- Laguna Las Mellizas: unidas por un arroyo, en sus orillas se instalaron una planta piloto de energía geotérmica y la cabecera de un vapoducto que llega a Copahue. Las lagunas desaguan por el arroyo Blanco, formando una cascada bajo el puente de la ruta provincial 26.

---

<sup>5</sup> <http://www.argentinaturismo.com.ar/caviahue-copahue/pesca.php>

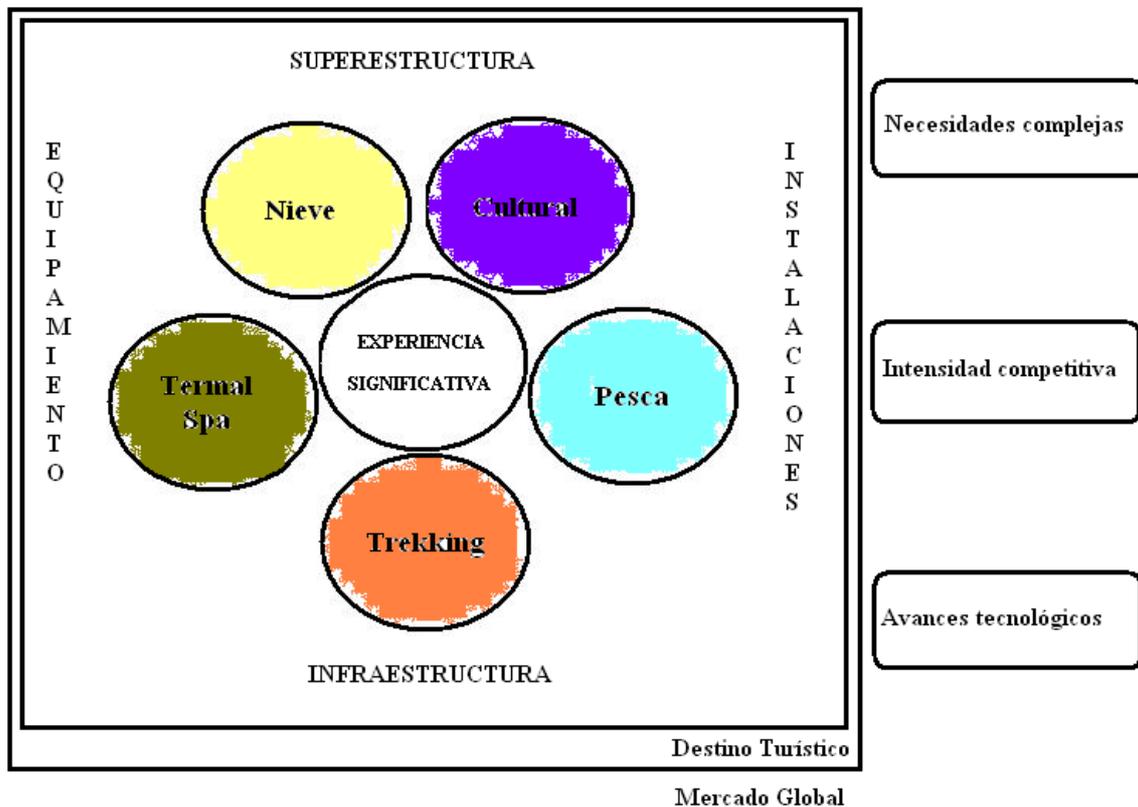
- Las Maquinitas: a menos de un kilómetro del acceso a Copahue se llega a este sitio, el cual se caracteriza por fumarolas sulfurosas, respiraderos y olletas con barros y aguas calientes. Entre lenguas de hielo, rocas coloridas y el ruido constante de la ebullición, se conforma un paisaje particular donde existe una pasarela de madera que recorre el lugar, junto a instalaciones básicas para realizar baños termales.
- Las Máquinas
- Hito del Paso Copahue

Además de las excursiones y paseos anteriores, los cuales permiten el conocimiento de los atractivos naturales básicamente, también existen alternativas para quienes disfrutan de **productos culturales**, entre los que se encuentran:

- Fiesta del Piñón: se realiza el primer fin de semana de marzo y su organización es llevada a cabo por la municipalidad. Se destaca por las actividades campestres, juegos a caballo, gincana, vuelta al palo, pialada, domas, etcétera. También se puede disfrutar de comidas típicas, payadas, música en vivo, exposición y venta de productos regionales y artesanías. Asimismo, el baile popular en el predio, el espectáculo cultural en el Centro de Convenciones y la elección de la reina son tres instancias fundamentales de la fiesta.
- El sueño del Copahue: obra de teatro musical, inaugurada en el mes de julio del 2005, que se pone en escena una vez a la semana en temporada alta. Este evento es organizado y auspiciado por la municipalidad de la localidad y en ella se muestra la leyenda del volcán y del pehuén, mostrando el paisaje, la comunidad mapuche, los bailes populares, la integración de progreso y la actualidad de Cavihue.
- Artistas de la localidad: se destacan artistas abocados a la música y el canto entre los cuales se pueden nombrar: “La humildad”, conjuntos de jóvenes que recrean la música campera, cumbias y cuartetos; “Signos”, integrado por cuatro personas en guitarra, batería, voz y teclado; interpretan música latina, folklore contemporáneo y rock nacional; Ovaldino Torres, solista quien con su guitarra interpreta payadas y canciones camperas; Walter Páez, solista quien interpreta folklore tradicional y contemporáneo; Juvencio y Jonathan, padre e hijo que, con guitarra y acordeón, forman una dupla típica de la zona.
- Artesanos: cada año, sobre todo en temporada alta de invierno y verano, los artesanos se concentran en el Centro de Convenciones de la localidad, exponiendo y vendiendo sus productos que incluyen artesanías en madera, cerámica, elaboración de comidas típicas, accesorios, bijouterie, tejidos mapuches tales como mantas, matras, peleras, medias, entre otros.
- Pesebre Viviente: se realiza en la localidad, desde el año 1994. De gran escenografía, luces y vestuario, capaz de transportar al espectador a esa época y sitio, donde desarrollaron los hechos de la Biblia. Puede apreciarse desde la creación del universo, hasta el nacimiento de Jesús. Se inaugura el 24 de diciembre con fuegos artificiales, la llegada de Papá Noel con regalos para todos los niños.
- Talleres: se cuenta con un salón cultural de usos múltiples, en el que se desarrollan talleres de diferentes áreas tales como acción social, ecología, salud, seguridad, cultura, entre otros. Se llevaron a cabo además un congreso de tango, clases recreativas infantiles, clases de folklore y música. Cabe mencionar, por último, que la Dirección de Cultura trabaja solventada por la municipalidad local, y la mayoría de los eventos y espectáculos, son concentrados en las épocas de alta temporada en el Centro de Convenciones, especialmente diseñado para tales fines. Además, se llevan a cabo espectáculos con artistas locales, zonales y para fiestas importantes, artistas nacionales.

Por último, y en base a todo lo expuesto, la idea es ofrecer a los actuales y potenciales consumidores del destino turístico Caviahué una suerte de sistema turístico experiencial como el que se muestra en el siguiente esquema.

**Esquema 2:** Sistema turístico experiencial



**Fuente:** Elaboración propia. Marzo 2010.

A partir del esquema propuesto, se pretende mejorar la planta turística actual mediante la implementación del concepto de experiencias significativas en el diseño de la oferta, potenciando para ello los atractivos con que cuenta la zona, haciendo de los mismos una oferta de productos integral e innovadora en respuesta de las exigencias de las necesidades de los sujetos.

En otras palabras, los atractivos de la zona deben ofrecerse como un todo a lo que se denomina experiencia significativa, la cual se enmarca en un destino que tiene que tener además el respaldo de un equipamiento e instalaciones adecuadas, infraestructura acorde que facilite la accesibilidad y comunicación entre las partes intervinientes, así como una superestructura capaz de coordinar estratégicamente las acciones, intereses y objetivos que tienen los diversos actores sociales que interactúan en el destino.

**Ejes conceptuales: Destino turístico – Experiencia significativa  
Innovación empresarial – Diseño del servicio – Calidad - Competitividad**

DESTINOS TURÍSTICOS DE MONTAÑA

*“América Latina es una región privilegiada por su excepcional variedad de ambientes y diversidad biológica. Uno de sus rasgos fisiográficos más singulares corresponde a la presencia del sistema de montañas de mayor extensión mundial: la cordillera de los Andes que constituye una importante fuente de recursos hídricos, energéticos, geológicos, agrícolas así como también el substrato para la flora, fauna, la recreación y el turismo.*

*En las últimas décadas, el turismo se ha desarrollado rápidamente en las áreas de montaña en distintas partes del mundo. Este crecimiento ha dado lugar a cambios significativos tanto de tipo económico como social con consecuencias ambientales frecuentemente inesperadas”. (Otero, 2001).*

Diferentes zonas de montaña del mundo han sufrido transformaciones indeseables derivadas de la falta de planificación de los desarrollos turísticos. Aún existiendo planes, ha faltado la voluntad política y los recursos financieros para ponerlos en práctica, impactando en cada región con intensidades diversas. La importancia de estas áreas, en las que habita un 10% de la población total, se ve afectada. Este porcentaje es aún mayor si se tiene en cuenta que son muchas las personas que dependen de alguna u otra manera de los recursos y atractivos propios de áreas de montaña.

*“El crecimiento no planificado amenaza el patrimonio natural y cultural de la regiones, ya que consume espacios abiertos de uso público, áreas naturales, altera los hábitats de vida silvestre y destruye rasgos singulares de tipo natural y cultural (...) cuando las autoridades locales permiten que el crecimiento suceda, sin advertir los problemas asociados a él, pierden la oportunidad de crear valor para esa comunidad: manteniendo sus características intrínsecas, estableciendo condiciones de estabilidad en el proceso de desarrollo y brindando sistemas de infraestructura eficiente para todos los residentes. Desafortunadamente, muchas veces su reacción en este sentido es limitada o demasiado tardía por lo que la comunidad queda detrás del carro del desarrollo”. (Otero et al, 2001).*

Considerando específicamente los espacios turísticos de montaña, debe tenerse en cuenta que, en la mayoría de los casos, los atractivos turísticos están localizados en configuraciones ambientales frágiles, lo que implica que aún cuando no se agoten, sí puede deteriorarse de forma tal de dejar de ser atrayente para el segmento de mercado que estaba llamado a servir. Por lo tanto, y a partir del reconocimiento de estas limitantes resulta necesario tomar en consideración las características de sus componentes, su nivel de fragilidad y cuáles pueden ser los factores degradantes al momento de producir espacio turístico para su explotación económica.

El trabajo cotidiano en planeamiento y gestión del desarrollo turístico lleva a cuestionarse cómo innovar adecuadamente desde el quehacer empresarial pensando en términos de diseño de productos turísticos creativos, rentables, sostenibles y memorables en el tiempo.

En el marco de una realidad signada por las necesidades del mercado, las cuales son cada vez más complejas, cómo hacer un uso racional de recursos de alto potencial encontrados en áreas de montaña, consideradas muchas veces áreas de conflicto, requiere de decisiones estratégicas ante la superposición de intereses de los actores sociales que intervienen en ellas y por los impactos que pueden generar.

Sobre la hipótesis de que el desarrollo turístico sustentable es mucho más que una serie de postulados teóricos, la intención de este estudio es profundizar en lineamientos estratégicos que posibiliten la implementación de propuestas productivas alternativas basadas en experiencias significativas, distinguiendo cuáles son las dimensiones de innovación a adoptar en la oferta turística de Caviahue que incidan en la satisfacción de los distintos actores.

## ECONOMÍA DE LA EXPERIENCIA: ORÍGENES Y PROYECCIÓN

*“La economía de la experiencia surge, no por casualidad, junto con un marcado interés por el pensamiento creativo y deja en claro la necesidad cada vez más imperiosa de capacitarse en el tema de la improvisación en el lugar de trabajo, especialmente cuando se trata de un tipo de trabajo distinto del habitual”.* (Pine y Gilmore, 2000: 234-235).

El surgimiento de esta teoría puede explicarse, en principio, como consecuencia de los avances tecnológicos que contribuyen al consumo de experiencias propiamente dichas que permitan la satisfacción de necesidades. A esto se suma el aumento de la intensidad competitiva que motoriza la búsqueda permanente de diferenciación, el valor económico y su natural progresión, así como el incremento de las ocasiones especiales y festividades.

*“Gracias a la difusión de los programas de gestión de calidad total y de reingeniería de procesos empresariales, hoy la mayoría de las empresas han asimilado la idea de rediseñar y mejorar los procesos de trabajo. Estos programas normalmente implican la diagramación del proceso como herramienta para rediseñar la actividad operativa. Sin embargo, en la mayoría de los casos tales ejercicios sólo establecen qué actividad deben realizar las organizaciones, no cómo tiene que cumplirse el trabajo. Dicho en términos sencillos, a los procesos de trabajo resultantes todavía les falta una intención. No es suficiente con completar una actividad: alguna motivación subyacente debe fortalecer la actuación si se pretende que afecte en definitiva al adquirente de la ofrenda final”.* (Pine y Gilmore, 2000: 218).

Al momento de diseñar productos turísticos de un destino, la motivación subyacente puede traducirse como “inversión” bajo la implementación del concepto de experiencias significativas. Estas últimas, son una posible estrategia competitiva y/o factor de diferenciación que incide en cómo elevar el valor de los productos y servicios actuales que ofrecen las distintas empresas, organismos u actores sociales que integran un destino, buscando la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

*“En la incipiente economía de la experiencia, las empresas deben percatarse de que lo que fabrican no son bienes sino recuerdos, lo que brindan no son servicios sino el escenario en el cual puede crearse un mayor valor económico. Es hora de que se pongan de acuerdo consigo mismas, pues los bienes y servicios ya no bastan: los consumidores quieren ahora experiencias, y están dispuestos a pagar por ellas. Hay nuevas tareas por cumplir, y sólo aquellos que las realicen de modo de involucrar verdaderamente a sus huéspedes conseguirán triunfar en esta nueva economía”.* (Pine y Gilmore, 2000: 190).

La innovación empresarial juega un papel sumamente importante dentro de las tareas a cumplir. Cómo diseñar productos y servicios creativos no es cuestión menor. *“En 1986, Peter Drucker asoció el concepto de empresario al de innovador, y define las empresas innovadoras como aquellas que crean algo nuevo, diferente, que cambian o transmutan los valores”.* (Varela, 2001).

Reafirmando lo anterior, se entiende por innovación el *“arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore”*<sup>6</sup>. Además, *“Detrás de toda innovación hay una idea original. Y detrás de toda idea original existe una de las capacidades humanas más misteriosas y, la vez, formidable: la creatividad, la cual, se denomina también como inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o creativo, siendo la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales”*<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> [http://bpa.peru-v.com/innovacion\\_empresarial.htm](http://bpa.peru-v.com/innovacion_empresarial.htm)

<sup>7</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad>

## EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS: ¿QUÉ SON Y CÓMO DISEÑARLAS?

*“Estamos insertos en un mundo de sobreofertas, donde diferenciarse es cada vez más complejo y tomar decisiones se vuelve una confusa tarea, puesto que el consumo es básicamente un acto emocional y no racional como se pensaba”<sup>8</sup>.*

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

Las experiencias deben ser memorables y sucesos que involucren a los individuos en forma personal ya que se parte de la premisa de que no hay dos personas que tengan la misma experiencia. Por tal motivo, al diseñar una experiencia deben tenerse en cuenta distintas cuestiones. Hay que saber que las experiencias más ricas abarcan aspectos de los cuatro dominios: estético, escapista, educativo y de entretenimiento, los cuales son mutuamente compatibles y a menudo se fusionan para dar lugar a encuentros singulares personales.

*“Sólo cuando los cuatro dominios conviven dentro de un único marco el espacio puro se convierte en un lugar diferenciado para teatralizar una experiencia. Las experiencias teatralizadas abarcan un cierto período y requieren un sentido del lugar propio que inste a los huéspedes a pasar más tiempo involucrados en la ofrenda (...) El punto clave de cualquier experiencia atractiva (...) es un lugar que pueda ser recordado, un instrumento que ayuda a generar recuerdos, diferenciado del mundo, por lo común carente de atractivos, de los bienes y servicios. Su propio diseño invita a entrar, y a volver una y otra vez. Su espacio está cubierto de elementos útiles (...) que guardan correspondencia con el uso que se le da a dicho espacio y carece de todo lo que no coadyuve a esa función”.* (Pine y Gilmore, 2000: 87-89).

Es necesario tener en mente que hay que convertir la cosa en un hacer; incorporar los bienes a una marca experiencial; sensorializar los bienes teniendo consciencia de cuáles son los sentidos más afectados, a fin de centrarse en ellos para el rediseño de los mismos generando así sensaciones; provocar artificialmente la escasez de un bien ya que así se realza la experiencia de su posesión; así como crear clubes de consumidores de determinados artículos.

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

1) Uno de ellos refleja el grado de participación, el cual puede manifestarse en forma activa (los clientes afectan de modo personal el suceso o representación que genera la experiencia) o pasiva (no afectan directamente la representación ni influyen en ella);

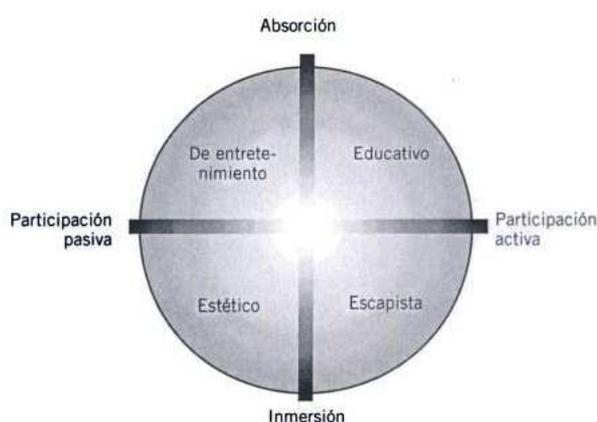
2) El eje restante indica el tipo de conexión o relación ambiental que une al cliente con el suceso o representación, es decir, puede darse en forma de absorción (al llevar la experiencia a la mente de una persona, se ocupa su atención) o de inmersión (el hecho de volverse parte, ya sea de modo material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

Estos ejes se muestran en la siguiente ilustración:

---

<sup>8</sup> <http://elconsumomeconsume.blogspot.com/2008/04/el-marketing-de-las-experiencias.html>

## **Ilustración 2:** Dominios de la experiencia



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

Reconocer las experiencias como una ofrenda económica diferente es la clave del crecimiento económico futuro. Ante tal punto y a fin de mejorar el aspecto estético de la experiencia, la cual llevará a los huéspedes a entrar, sentarse y quedarse, debe pensarse en un entorno que resulte interesante, cómodo y cautivante, teniendo como propósito el crear una atmósfera en la que los sujetos se sientan libres para ser.

Una vez que los huéspedes se encuentran en este escenario, debe pensarse qué es lo que harán allí, es decir, considerar el aspecto escapista de la experiencia, el cual es el que mueve a los huéspedes a sumergirse y quedarse inmersos en ciertas actividades. En otras palabras, hay que pensar la manera de alentarlos a hacer para que se vuelvan partícipes activos.

El aspecto educativo de la experiencia, al igual que el escapista, es en esencia activo. A través del mismo, se comprende perfectamente que el aprendizaje requiere la plena participación del aprendiz, por lo que es menester preguntarse qué es lo que se puede enseñar a los huéspedes, qué información o actividades se les puede ofrecer que contribuyan a la exploración de nuevos conocimientos y habilidades.

El entretenimiento, por su parte, lo mismo que la estética, es un aspecto pasivo de la experiencia. Cuando los huéspedes son entretenidos, no hacen nada sino que reaccionan ante la experiencia ya sea gozando, riéndose, etcétera, por lo que hay que buscar formas para instar al huésped a quedarse y a que su experiencia se torne más disfrutable.

*“A la hora de montar una experiencia, el teatro nos brinda un marco de referencia novedoso, de un valor especial. Optando por el teatro evitaremos hacer un mal uso de los viejos paradigmas económicos, como la ‘explotación’ de datos y las ‘fábricas’ de servicios, con los que corremos el riesgo de que las prácticas laborales queden por siempre desfasadas de las exigencias competitivas de la incipiente economía de la experiencia”.* (Pine y Gilmore, 2000: 258).

El diseño entonces debe partir de la identificación de las necesidades de los sujetos a fin de elaborar productos acorde a las expectativas de los mismos. Se procederá a diseñar el servicio base, el cual podrá ser acompañado de servicios complementarios y/o accesorios, con el fin de cubrir la mayor cantidad de carencias que el sujeto tenga. Será necesario determinar el soporte físico, establecer estándares del servicio y fijar distintas estrategias tendientes a lograr un servicio experiencial.

## TEATRALIZANDO EXPERIENCIAS

“El crecimiento de la economía industrial y de la economía de servicios trajo consigo una proliferación de ofrendas que no existían hasta que ciertas empresas dotadas de imaginación las inventaron y desarrollaron. De la misma manera, la economía de la experiencia crecerá cuando las empresas logren sobreponerse a lo que el economista Joseph Schumpeter llamó ‘los ventarrones de destrucción creadora’ que implica la innovación empresarial. Las empresas que se autorreleguen al mundo cada vez más restringido de los bienes y servicios terminarán resultando irrelevantes. A fin de eludir este destino, deberán aprender a teatralizar experiencias enriquecedoras y atractivas”. (Pine y Gilmore, 2000: 58-59).

Y teatralizar experiencias es sinónimo de reafirmar que, en la actualidad, los bienes y servicios ya no bastan para satisfacer a las complejas necesidades y exigencias del actual y potencial consumidor. Hoy por hoy, la dinámica del mercado actual hace que los prestadores de servicios y organismos (gubernamentales y no gubernamentales) rediseñen sus estrategias en cuanto a lo que a inversión, diseño y procesos se refiere.

“Es posible que muchos productores de bienes y servicios necesiten, para ingresar en la economía de la experiencia, abrazar los principios de la personalización masiva de la producción, con lo cual ayudarán a sus clientes a experimentar menos sacrificios con ellos y sus ofrendas”. (Pine y Gilmore, 2000: 13).

“¿Por qué hay que personalizar? Muy sencillo: La personalización teatraliza para los clientes experiencias fundamentalmente distintas. Convierte la cosa en un hacer (...) Según se resume en el siguiente cuadro, cada uno de los cuatro tipos de personalización procura eliminar una clase distinta de sacrificio, pero además sirve de base a una clase distinta de experiencia. Los fabricantes y proveedores de servicios tendrán que discernir la singularidad de sus respectivas ofrendas, averiguar qué cosas están sacrificando sus actuales clientes y sólo entonces identificar el tipo de personalización que puede rendirles los mejores resultados. Para abordar sacrificios complejos a menudo se precisa una combinación de enfoques”. (Pine y Gilmore, 2000: 177 -178).

**Cuadro 1:** Tipo de enfoque de personalización

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

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

“Personalizar un servicio es un camino seguro hacia la teatralización de una experiencia positiva. Sin duda, la personalización no es el desiderátum; más bien las empresas deberían utilizarla para crear un valor propio de cada cliente, que es el portal que deben atravesar las experiencias para llegar hasta los individuos”. (Pine y Gilmore, 2000: 136).

“Producir una variedad cada vez mayor para anticiparse a una demanda potencial pero incierta suele ser la última tentativa de preservar la mentalidad de la personalización masiva frente a los mercados que se fragmentan con rapidez. Pero variedad no es lo mismo que personalización. Variedad significa producir distintas opciones de un mismo artículo y distribuirlas en las bocas de expendio con la esperanza de que algún cliente pase por ahí y las compre. Personalización, en cambio, significa producir como respuesta a los deseos de un cliente particular (...) lo fundamental es

*que los clientes no quieren tener que elegir: quieren encontrar exactamente lo que buscan”.* (Pine y Gilmore, 2000: 147).

Lo importante es buscar beneficios para la sociedad en su conjunto. Hay que considerar a la comunidad/ciudad como un espacio diferenciador, como activo principal, un espacio abierto, de creación para activar el intangible, como redes sociales dinámicas, como suceso, a fin de mejorar la competitividad en un mundo cada día más interconectado, mejorando la gobernabilidad y la calidad de vida de los ciudadanos.

*“Cada papel debe contribuir a crear una relación única entre el actor y el público, representada por las ofrendas experienciales de la empresa. En definitiva, el (Elenco=Personal) de una empresa debe asumir (Papeles=Responsabilidades) realizando elecciones que le permitan a cada integrante lograr (Caracterizaciones=Representaciones) que integren un/a (Ensemble=Organización) que cautive a los huéspedes de una manera memorable”.* (Pine y Gilmore, 2000: 262).

Por lo expuesto, se infiere que quienes incursionen en la implementación de experiencias significativas tendrán un respaldo sustancial e innovador que cautivará el interés de múltiples actores sociales deseosos por satisfacer necesidades complejas. Resulta un concepto alentador para quienes quieran desafiar el mercado global actual, permitiendo que los sujetos puedan involucrarse en las propuestas que se diseñan pura y exclusivamente para ellos, recibiendo soluciones a cambio de las exigencias que demandan.

### OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO DE EXPERIENCIAS

*“Por desgracia, hoy en día abundan los proyectos cargados de conceptos inciertos con relación al objetivo de cada negocio en particular, conceptos que se expresan en la misión de la empresa. Son visiones genéricas que pueden aplicarse a cualquier emprendimiento comercial; no sustituyen al pensamiento riguroso. Las misiones, los planes estratégicos y los pasos a seguir deben basarse en las características particulares de cada negocio. No se trata simplemente de diferenciarlo de sus competidores, sino de descubrir las dimensiones desconocidas de su identidad como empresa”.* (Pine y Gilmore, 2000: 186).

El principal problema radica en que no existen escritos exhaustivos que determinen cuáles son los lineamientos a seguir para el buen diseño de experiencias. Se conocen, no obstante, una serie de principios propuestos por los autores Pine y Gilmore, quienes incluyen aspectos tales como la tematización, la mezcla de memorabilia, y apelar a los cinco sentidos ya que cuantos más sentidos se vean implicados en una experiencia, más eficaz y memorable puede ser ésta.

No basta con estas pautas de diseño. Existen inconvenientes que incluyen el hecho de que cuanto mayor sea el acento puesto en el recuerdo, menor será el espacio dejado a la innovación del producto o al consumidor, puesto que el énfasis de la experiencia se sitúa en el pasado (es decir, accionando memorias) antes que en el presente o el futuro.

El segundo inconveniente es que muchos de los más estimulantes colores, aromas y sonidos ya se han privatizado, es decir, han sido registrados o patentados por los principales comerciantes. Así, la gama total de sensaciones con la que los vendedores tienen que trabajar se ha visto muy reducida y, progresivamente, se agotará. (Howes, 2004).

El tercer inconveniente radica en que el énfasis abrumador de estas aproximaciones se centra en su valor hedónico, agudizado por la imposibilidad de superar a la exhausta propaganda cuando, como suele ser cada vez más el caso, todos los competidores de una marca determinada también están intentando cubrir sus productos con algo para cada uno de los sentidos.

*“Como la actividad económica se aleja cada vez más de los bienes y servicios, las empresas que monten experiencias sin tener en cuenta el entorno –sin pensar en el efecto que esas experiencias*

*tendrán en los participantes y sin diseñarlas de modo tal que se produzca el cambio deseado-terminarán por descubrir que sus experiencias se han productivizado. La segunda vez que experimentamos algo, sentimos menos placer que la primera, la tercera menos que la segunda, y así sucesivamente, hasta que por último admitimos que la experiencia ya no nos llama la atención como antes*". (Pine y Gilmore, 2000: 302).

No menos importante, se percibe cómo la noción de competitividad está penetrando en todo lo concerniente a la gestión empresarial, sumada a la creciente relevancia de los activos intangibles, ya que los mismos están adquiriendo valor en las modernas técnicas de gestión y en la organización empresarial como consecuencia de la filosofía y creación del valor. (Capon et al, 2002).

Innovar en las estrategias del quehacer empresarial es uno de los desafíos indiscutidos por superar. Mediante diversas estrategias será posible dar respuesta a interrogantes que surgen en forma constante: ¿cómo reconocer de qué manera pueden adicionarse nuevos elementos experienciales con el fin de incrementar la demanda y/o fijar un precio más elevado a los bienes y servicios ya existentes? ¿Por qué es viable apelar a los sentidos eliminando indicadores negativos a fin de integrar mejor las sensaciones de los clientes en un tema que cautive su atención? ¿Es beneficioso productivizar la competencia mediante la teatralización de ofrendas experienciales absolutamente novedosas? ¿Es posible erradicar la actual costumbre de otorgar elementos experienciales en forma gratuita simplemente para vender más bienes y servicios?

*“Cuando un individuo compra un servicio, lo que adquiere es un conjunto de actividades intangibles que se llevan a cabo para él; pero cuando compra una experiencia, paga para disfrutar de una serie de sucesos memorables montados por una compañía –igual que en una obra teatral- con el fin de involucrarlo personalmente”*. (Pine y Gilmore, 2000: 19).

Involucrarse es posible si y sólo si las experiencias son novedosas para quienes hagan consumo de ellas. A fin de que éstas se conviertan en una herramienta de competitividad en los destinos turísticos y empresas que los apliquen, garantizando, por qué no, un buen posicionamiento frente a otros, es menester conocer bien las necesidades que tienen los sujetos y a partir de éstas tematizar las experiencias que se monten.

*“Las empresas deben cobrar por el valor que agregan, no por los costes en que incurren (...) Por supuesto, no es sencillo determinar qué tipo de personalización merece que se cobre un precio adicional. La pregunta es: ¿qué características o beneficios de la ofrenda deben ser personalizados, y cuáles otros deben mantenerse en forma estándar? ¿En qué eslabón de la cadena de valor los clientes apreciarán en mayor medida que se aplique la personalización? ¿Qué palancas hay que mover para que se obtenga a cambio de su dinero las mayores satisfacciones? ¿Y qué arquitecturas modulares y ambientales serán las más eficaces para crear acontecimientos memorables? Para responder a estos interrogantes muchas empresas apelan a las encuestas sobre el grado de satisfacción de los consumidores”*. (Pine y Gilmore, 2000: 149).

El potencial valor añadido provisto por el montaje de experiencias significativas coincide con la propuesta de Ritchie (2003) quien afirma que un destino es competitivo si presenta *“habilidad para aumentar el gasto turístico, atrayendo más visitantes que tienen en el destino experiencias significativas, que generan ingresos que mejoran la calidad de vida de sus habitantes, conservando el capital ambiental para las generaciones futuras”*. (Otero, 2006).

## OPORTUNIDADES PARA INNOVAR

*“La globalización es una oportunidad para diferenciarse y las ciudades que así lo entienden procuran adoptar enfoques innovadores para tener una gestión exitosa y posicionarla como destino turístico, centro de negocios e inversiones y lugar de residencia”*<sup>9</sup>. Se debe escuchar a los ciudadanos

---

<sup>9</sup> <http://3vectores.com.ar/blog/tag/marketing-turistico/>

y buscar el compromiso de sus actores para transformar su nombre en una marca, que agregue valor a todos los productos y servicios que los recursos y fuerzas locales produzcan.

Cualquiera sea el impacto del montaje de experiencias significativas en destinos turísticos, cabe aclarar que éstos son *“combinaciones de productos turísticos que ofrecen una experiencia integrada a los turistas (...) Es una unidad o entidad que engloba diversos recursos turísticos e infraestructuras formando un sistema. Puede tener o no los mismos límites que los de la gestión administrativa del territorio”*. (Bigne et al, 2000: 30-31).

Son estas unidades las que concentran diversos actores sociales. Cada uno de ellos tiene intereses diversos y desarrolla múltiples actividades para lograrlos. No obstante, no siempre el esfuerzo basta para obtener los beneficios buscados, entrando en juego otros factores que hacen que un actor social se vea más beneficiado que otro.

Los beneficios pueden obtenerse si, por ejemplo, la ofrenda económica (la experiencia) confiere un valor propio a cada cliente. Ésta debe ser específicamente destinada al sujeto, teniendo las características particulares tendientes a satisfacer las necesidades individuales de ese cliente, siendo precisa en el propósito de beneficiarlo.

La satisfacción de necesidades se ve favorecida por el marketing el cual surge como *“un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, mediante la creación e intercambio de productos y valor con otros”*. (Bigne et al, 2000: 25). Dicho proceso incluye una serie de acciones que requieren de efectiva comunicación de mensajes y, como es de esperar, la promoción es un aspecto de gran relevancia.

*“La promoción es la faceta más visible del marketing. Sin embargo, constituye tan solo una parte del mismo. Supone comunicación, transmisión de información del vendedor al potencial comprador; puede realizarse a través de distintos medios (tanto personales como impersonales) y su finalidad es estimular la demanda”*. (Serra Cantallops, 2002: 283).

Estimular la demanda sólo será posible si desde el vamos los responsables de un destino turístico tienen en mente, por ejemplo, que la adecuada inversión en el diseño de productos y servicios es necesaria ya que son éstos los que captan los distintos públicos objetivos. Es por ello que el diseño de la oferta del destino tiene que ser amplia, de calidad, innovadora, de modo tal que logre diferenciación frente a otros destinos competidores y se traduzca en sucesos memorables para los consumidores.

Uno de los tantos medios que contribuyen a la promoción de un destino turístico es la implementación de marcas ya que los destinos, al igual que ocurre con los bienes de consumo, no se evalúan meramente a partir de atributos reales o imaginarios, sino también en función de su marca. Ésta última, *“puede tratarse como un instrumento legal, un logotipo, una compañía, un sistema de identificación, una imagen, una personalidad, una relación, y/o un medio para generar valor añadido”*. (Konecnik y Gatner, 2007: 19-43).

Cabe destacar que *“La imagen de destino se define como la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de éste”* (Font, 1997) siendo además la representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca. Ésta puede o no corresponderse con la realidad. Puede ser muy distinta según los consumidores o los segmentos de mercado que se trate. Mucho tiene que ver la influencia de los medios de comunicación. (Serra Cantallops, 2002).

Cuando se comparan las imágenes de distintas marcas o productos se llega al concepto de posicionamiento el cual se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos competitivos y/o en relación a una serie de preferencias establecidas por los consumidores.

*“Virtualmente todo lo que hay en Las Vegas es una experiencia diseñada especialmente, desde las máquinas tragamonedas del aeropuerto a los casinos que se alinean en la rambla; desde los hoteles y restaurantes tematizados a los espectáculos musicales, circenses y de magia; y desde los negocios de la Galería del Foro, que recrean la antigua Roma, hasta los parques de diversiones, los paseos emocionantes, las recovas de los videos y los juegos carnalescos que atraen a los veinteañeros y a las parejas con hijos les dan un motivo para traérselos a éstos a la rastra”. (Pine y Gilmore, 2000: 14).*

La clave para tematizar aiosamente una experiencia radica en determinar qué es lo que puede resultar atractivo y cautivante. Siguiendo con la idea anterior, *“Si los productos turísticos pueden competir todo el año, las zonas turísticas también lo hacen. Por consiguiente, la globalización de los mercados afecta tanto a la oferta como a la demanda turísticas. No obstante, para la gran masa de los turistas, para la casi totalidad del consumo turístico, la competitividad se entabla entre zonas turísticas que ofrecen productos turísticos similares (...) El tipo de relaciones competitivas que puede establecerse se asienta fundamentalmente en dos elementos: precio y calidad (...) el resultado de esa competencia tiene una traducción que normalmente se mide a través de los distintos indicadores turísticos de demanda u oferta, pero que al final se materializa en términos de la mejora del bienestar de los habitantes o residentes de las zonas turísticas, de la región de que se trate, a través de los indicadores macroeconómicos correspondientes”.* (Secall, s/d).

En síntesis, el diseño implica determinar las necesidades del sujeto, el tipo de usuario al cual está destinado y las tecnologías que se emplearán para su plena satisfacción. Es decir, se responde al qué, al quién y al cómo respectivamente.

### CALIDAD EN EL DISEÑO DE EXPERIENCIAS

*“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad (...) Los principios en los que descansa la calidad pueden resumirse del siguiente modo:*

- *El cliente es el único juez de la calidad del servicio.*
- *El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.*
- *La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.*
- *La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.*
- *Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo. En servicios no existe término medio. Hay que aspirar a la excelencia, al cero defectos.*

*Claro está que cada empresa de cada sector de servicios desarrollará su propia estrategia de calidad, distinta, única, innovadora si fuera posible, pero los principios citados son condiciones indispensables para alcanzar el éxito”.* (Jacques Horovitz, 1992: 1-3).

Las empresas de servicios en forma conjunta con el sector público deberían participar en modo permanente en procesos que agreguen valor a efectos de sostener el desarrollo del lugar y mantener el impulso una vez que comience.

Mejorar la calidad en los destinos turísticos constituye la principal forma de alcanzar un grado de competitividad aceptable. Trabajar en la imagen del destino, diversificar la oferta y lograr diferenciación de los productos, posibilita alcanzar ventajas frente a la competencia y conseguir mayores cuotas de mercado.

El diseño de productos basados en el montaje de experiencias significativas como nuevo hacer empresarial aporta un valor relevante en la oferta de un destino. Deben ser diseñadas según las necesidades del cliente al cual están dirigidas, apelando a la innovación y la creatividad para que la

satisfacción del sujeto aumente, los sacrificios en los cuales éste deba incurrir disminuyan a medida que la empresa interactúe con sus clientes, favoreciendo las relaciones de aprendizaje y mejorando los niveles de calidad alcanzados.

*“La calidad comienza con el diseño. Existen dos vías principales mediante las cuales el diseño del servicio afecta directamente a los niveles de satisfacción de los clientes: en primer lugar, el propio diseño envía una serie de mensajes a los clientes sobre cuál es el verdadero compromiso y los niveles de preocupación de la empresa respecto a la satisfacción de los clientes. En segundo lugar, el diseño establece limitaciones a las posibilidades de lograr altos niveles de satisfacción en el momento de la prestación”.* (A.A.V.V., 1998: 10-11).

*“Las empresas comprometidas con la excelencia contribuyen a elevar la calidad de vida de la comunidad en la que operan; comunidad que se convierte en actor fundamental de todo destino turístico. Estas empresas promueven la difusión y práctica de los principios de la excelencia de la comunidad. Es a través de su ejemplo cotidiano que los propietarios/gerentes demuestran su compromiso de conducir a la empresa por el camino de la calidad hacia la excelencia”.* (Cámara Argentina de Turismo, 2005).

## EL ENFOQUE EN LOS CLIENTES Y EL MERCADO

El concepto de calidad evolucionó significativamente durante las últimas décadas. De entenderse como un valor referido a características físicas de bienes materiales, pasó a centrarse en la satisfacción del cliente con lo que recibe (bienes o servicios).

La empresa asegura su supervivencia a través de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, obteniendo su lealtad en términos de recompra o de recomendación. El cliente se constituye así en el árbitro final de la calidad de los productos y servicios que recibe. Para definir el nivel de competitividad de una empresa es fundamental determinar el nivel de satisfacción y lealtad de sus clientes a través de mediciones periódicas y objetivas, y comparar esos resultados con los de sus principales competidores o los de empresas consideradas como modelo a nivel local e internacional.

El paso del antiguo paradigma empresarial basado en las ventajas comparativas al nuevo paradigma basado en las ventajas competitivas implica reconocer que el mercado se enfrenta a una competencia cada vez mayor. Por ello, el especialista Fayos Solá (1991) establece que a la competitividad turística sólo se accederá incorporando otros elementos: calidad del servicio, imagen, respeto al medio ambiente y teatralización de experiencias –ya que los viajeros, cada vez más, se desplazan a vivir historias, experiencias de éxito, amor, aventura, etcétera, y en modo alguno a actuar como sujetos contemplativos. Pensar en términos de experiencias implica pensar y planificar considerando la mutación existente entre la sociedad agraria y la sociedad emocional, pasar de los commodities a la creación de experiencias.

*“Una vez que se han identificado los segmentos de mercado en los cuales el destino tiene mayores ventajas competitivas, los gestores están en condiciones de formular productos y temas para su promoción con una determinada imagen de marca (...) uno de los desafíos de los administradores de destinos turísticos es intentar asegurar, en la medida de lo posible, que todos los vínculos con la experiencia turística del destino resulten satisfactorios (...) es importante que los gestores de destinos generen una masa crítica de atractivos, que una vez existentes o puestos en valor, se deben analizar las mejores combinaciones de complementariedad entre ellos para los distintos segmentos que se pretenden atender. Si bien esto puede parecer obvio, es poco practicado no sólo entre prestadores turísticos, sino también entre destinos, en los que la mayoría ofrece lo mismo y centran su competencia en el precio terminando, en muchos casos, con el mismo producto o con los estándares mínimos de calidad y seguridad necesarios para una prestación sustentable en el tiempo”.* (Otero, 2006, Vol IV).

## COMPETITIVIDAD Y VALOR ECONÓMICO

Aunque las definiciones sobre competitividad son muy variadas, y más aún las formas o métodos de su medición, puede decirse que *“la competitividad turística es la capacidad de los agentes que intervienen en la actividad turística de un país, de una región o de una zona para alcanzar sus objetivos por encima de la media del sector, de manera sostenible y sostenida; lo cual puede alcanzarse mediante la consecución de rentabilidades financieras por encima de la media en los ámbitos empresariales, y de rentabilidades sociales y ambientales como consecuencia de la actuación de organismos e instituciones públicas, así como consiguiendo la máxima satisfacción para los turistas. Porque, en definitiva, la finalidad de la competitividad será el mejor cumplimiento de las expectativas de todos los agentes que participan en la actividad turística: empresas, población residente, administración y turistas, en un entorno territorial sostenible”*. (Secall, s/d).

Las expectativas pueden cumplirse no sólo desde la innovación empresarial (como se viene indicando en forma reiterada) sino también considerando que *“sin los esfuerzos concertados y fructíferos para elevar la satisfacción del cliente y reducir su sacrificio, no hay bases para promover sorpresas (...) las grandes compañías suelen carecer de la sagacidad de las pequeñas para dar buenas sorpresas. Pero el tamaño no es una excusa. Los managers deben dejar de crear expectativas puramente rutinarias y comenzar a pensar con creatividad en la forma de actuar sobre alguna dimensión del servicio a fin de teatralizar sorpresas memorables (...) Para diferenciarse realmente, las empresas deben ante todo ocuparse de aumentar la satisfacción del cliente, luego de eliminar su sacrificio, y por último de causarle sorpresa. Si se dan estos tres pasos, cualquier compañía avanzará en la progresión del valor económico”*. (Pine y Gilmore, 2000: 184-188).

**Ilustración 3:** Las “3S” que conllevan a la progresión del valor económico



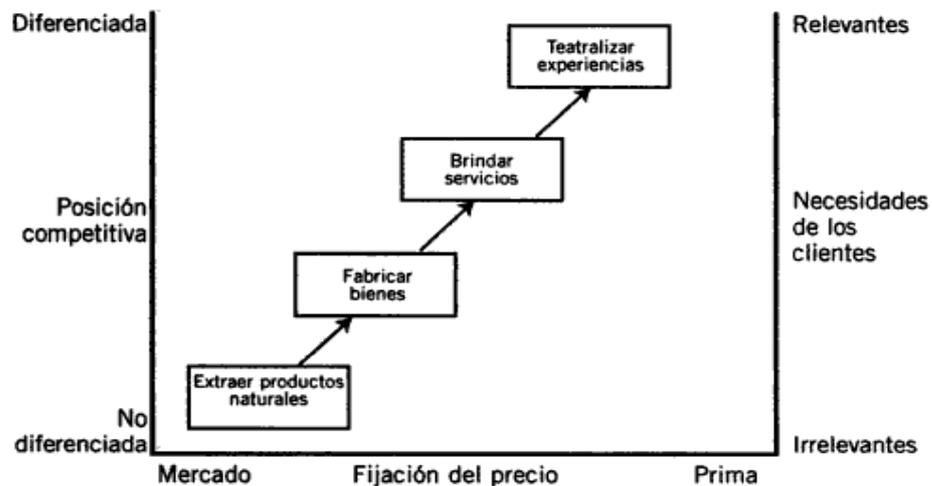
**Fuente:** PINE, Joseph & GILMORE, James H.: “La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario”. Ediciones Granica S.A.

En otras palabras, la natural progresión del valor económico es sinónimo de la siguiente afirmación: *“Cuanto más intangible se vuelve la ofrenda económica, más tangible se vuelve su valor”*. (Pine y Gilmore, 2000: 341). La progresión del valor económico va de la mano del proceso de personalización, el cual permite la modificación del individuo. No sucede lo mismo en la regresión del valor, donde la posición competitiva se distingue porque no es diferenciada, la fijación del precio se hace cada vez más irrelevante, y se plantea lo que comúnmente se denomina productivización.

*“Las experiencias no representan la ofrenda económica final. Las empresas tienen la posibilidad de escapar de la trampa de la productivización tomando el mismo camino que con las demás ofrendas: la personalización (...) Cuando personalizamos una experiencia, la convertimos automáticamente en una transformación, algo que las empresas crean por encima de las experiencias (...) a medida que surjan experiencias múltiples y compitan por los huéspedes, las empresas que montan estos eventos comenzarán a percatarse de que cualquier experiencia puede servir de base a*

una nueva ofrenda a partir de la cual es posible provocar una transformación”. (Pine y Gilmore, 2000: 303).

**Ilustración 4:** La progresión del valor económico



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

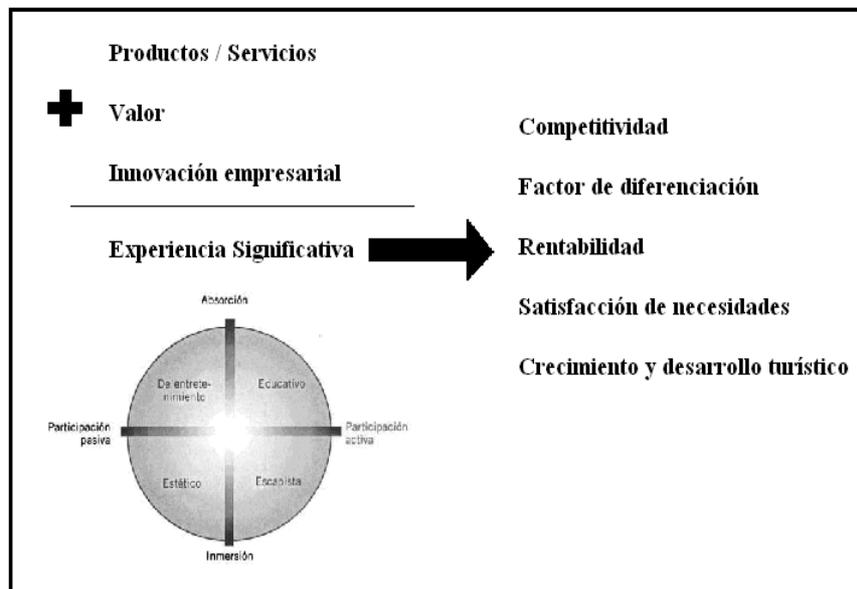
La progresión anterior se completará a partir del momento que se determinen y guíen transformaciones, entendiéndose por éstas las que se construyen sobre las experiencias, en especial sobre aquellas que hacen que el cliente se dé cuenta cuáles son sus aspiraciones.

El diseño de productos y servicios basados en experiencias significativas resulta una estrategia innovadora para diversificar la oferta de un destino turístico. Quien lo implemente efectiva y creativamente logrará beneficios enriquecedores, los cuales se sintetizan en conceptos tales como competitividad, crecimiento y desarrollo turístico, rentabilidad y satisfacción experiencial de necesidades complejas. Dicho montaje representará sólidos cimientos para la posterior determinación y guía de transformaciones, las cuales se traducirán como la superación de fronteras, desafiando la globalidad y heterogeneidad de los mercados, obteniendo mejores saldos para los individuos.

En síntesis: “*Los productos naturales básicos no son sino la materia prima de los bienes que ellos componen; los bienes no son sino encarnaciones materiales de los servicios que brindan; los servicios no son sino operaciones intangibles de las experiencias que teatralizan; las experiencias no son sino sucesos memorables para las transformaciones que guían; las transformaciones no son sino estados temporales de las eternidades que ellas glorifican*”. (Pine y Gilmore, 2000: 364-365).

A continuación, se observan esquemas que interrelacionan conceptos centrales de la tesis, los cuales reflejan las relaciones lógicas expuestas en el marco referencial-teórico, extrapolándolo a un problema de investigación cuya delimitación espacial-temporal concreta es Caviahue, año 2010.

**Esquema 3:** Contribución del diseño de experiencias significativas



**Fuente:** Elaboración propia. Marzo 2010.

Ante los constantes cambios en las pautas de consumo, los avances tecnológicos, las tendencias de mercado y la imperiosidad por satisfacer necesidades cada vez más complejas, el promover la generación de experiencias significativas puede ser una efectiva solución.

Hoy no basta con la oferta de productos y servicios. Es necesario adicionar valor desde la innovación empresarial, cuyos responsables directos son los distintos prestadores de servicios de un destino, quienes debieran tener en cuenta las preferencias y hábitos de consumo de los diversos segmentos de mercado.

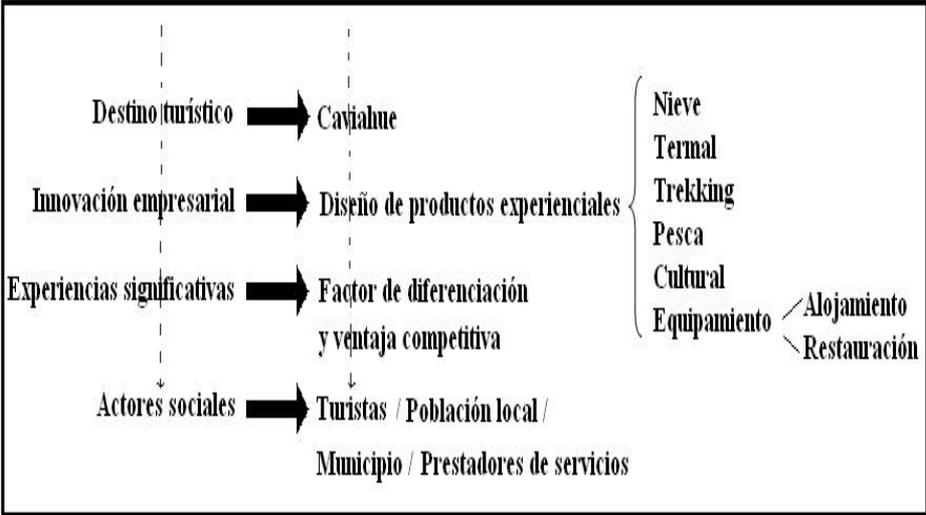
Si bien cada experiencia es única e interpretada en forma diferente por cada consumidor, es sabido que las más ricas son aquellas que abarcan los cuatro dominios de la experiencia, es decir, que atienden a cuestiones escapistas, de entretenimiento, educativas y estéticas.

Las posibles consecuencias de un buen montaje de experiencias incluyen la competitividad provista al destino, pudiendo ser tomado como factor de diferenciación ya que el comportamiento del consumidor actual apela a invertir en productos creativos que sean sinónimo de buenos satisfactores de sus necesidades, por lo que el desarrollo de experiencias garantizaría no sólo rentabilidad y beneficios de los actores sociales intervinientes del destino sino también se entiende como una herramienta que promueve el crecimiento y el desarrollo turístico buscando la satisfacción de necesidades diversas.

Lógicamente, los resultados dependerán de cómo se implementen dichas experiencias, los lineamientos estratégicos de diseño que se impartan, las oportunidades e impedimentos encontrados en el destino en donde se lo aplique, la aceptación o rechazo hacia esta propuesta, entre otros.

Mediante el siguiente esquema se busca asociar los conceptos teóricos con los empíricos trabajados en la tesina. De izquierda a derecha, la lectura debe entenderse del siguiente modo: el concepto teórico a estudiar seguido de su correlato empírico. A modo de ejemplo, se trabaja sobre un destino turístico, Caviahue, a partir del cual se propone la innovación empresarial basado en el diseño de productos experienciales tales como el producto nieve, el termal, trekking, entre otros, donde es necesario generar experiencias significativas que pueden entenderse como posible factor de diferenciación y como ventaja competitiva del destino, cuyos actores sociales principales son los turistas, la población local, el rol del municipio y los distintos prestadores de servicios.

**Esquema 4:** Asociación de conceptos teóricos y empíricos



Mercado turístico global

**Fuente:** Elaboración propia. Marzo 2010.

El presente apartado detalla las decisiones metodológicas a través de la elaboración de un cuadro síntesis, seguido de una breve fundamentación del por qué se ha elegido cada una de las mismas, con el propósito de responder a los objetivos fijados inicialmente en relación al problema de investigación propuesto.

**Cuadro 2:** Síntesis de las decisiones metodológicas seleccionadas

<b>Dimensión</b>		<b>Decisión metodológica seleccionada</b>
Tipo de abordaje		Cualitativo
Tipo de esquema		Exploratorio principalmente con algunos componentes descriptivos
Delimitación espacial		Caviahue – Provincia de Neuquén – Patagonia - República Argentina
Delimitación temporal		2009 – 2010
Delimitación teórica		Ejes conceptuales: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Destino Turístico</li> <li>○ Experiencia significativa</li> <li>○ Competitividad</li> <li>○ Innovación empresarial</li> <li>○ Diseño del servicio</li> <li>○ Calidad</li> </ul>
Unidad	De análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organismos gubernamentales (Municipalidad)</li> <li>○ Prestadores de servicios correspondiente al rubro alojamiento, restauración, afines a actividades recreativas, entre otros.</li> <li>○ Turistas</li> <li>○ Población local</li> </ul>
	De relevamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ PEC encargado del área de Informes</li> <li>○ Dueños, PEC y/o encargados del prestador de servicio</li> <li>○ Turistas</li> <li>○ Población local</li> </ul>
Tipo de muestreo		No probabilístico
Marco muestral		Indicadores que se deben respetar para incluir a los encuestados en la muestra: Criterios de intencionalidad para la recopilación de información
Estrategias de triangulación		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocimiento previo del destino</li> <li>○ Aportes de informantes clave: Valentina y Hebe</li> <li>○ Fuentes secundarias: folletería, páginas web, artículos</li> <li>○ Base de datos provista por establecimientos hoteleros del destino: Apart Hotel Farallón, Apart Hotel Lago Caviahue, Hebe's House</li> <li>○ Datos recopilados a partir de las entrevistas semiestructuradas elaboradas in situ, vía mail y chat (organizado en dos etapas)</li> </ul>
Técnica de recolección de datos		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrevistas semiestructuradas in situ, vía mail y chat</li> <li>○ Observación</li> <li>○ Efecto bola de nieve</li> </ul>
Tipo de análisis de datos		Cualitativo

**Fuente:** Elaboración propia. Marzo – Abril 2010.

### Tipo de abordaje

La tesina presenta un abordaje cualitativo ya que el mismo permite describir las distintas perspectivas que tienen los diversos actores sociales intervinientes en Caviahue. De este modo, pueden conocerse cada uno de los juicios de valor manifestados en relación al diseño de una oferta turística innovadora basada en experiencias significativas como nueva forma de hacer empresarial.

Dada la diversidad de opiniones, sumado a la subjetividad que se esconde detrás de la información que se pueda recopilar, es que el abordaje cualitativo resulta de gran utilidad. En consecuencia, cada una de las miradas, aportes y juicios expuestos por los distintos actores sociales serán de gran importancia para la realización de inferencias, las cuales tienen como propósito final la definición de lineamientos y/o criterios estratégicos que permitan el adecuado diseño de productos y servicios para destinos turísticos de montaña.

Entre las perspectivas a contrastar se hallan la de turistas, prestadores de servicios, población local y el rol del municipio. Por ejemplo, mediante este abordaje cualitativo se espera saber qué piensan los turistas respecto de los servicios que les son ofrecidos, evaluando si éstos son efectivos satisfactores de sus necesidades, viendo si se superan o no sus expectativas iniciales y si los mismos son innovadores. Se desea indagar si los productos turísticos logran ser montados como experiencias significativas y si cubren la mayor cantidad de dominios (estético, educativo, de entretenimiento, de escape) en las personas que se involucren activa o pasivamente en el escenario que se le propone.

Respecto de los prestadores de servicios, en cambio, se espera conocer su opinión en relación a la oferta turística del destino, evaluando las ventajas y desventajas de incorporar el concepto de experiencias significativas en el diseño de productos, teniendo en cuenta los criterios que éstos consideran al ofrecer sus productos y cómo buscan generar sucesos memorables en los consumidores.

Atendiendo a la población local y al rol del municipio, se espera obtener testimonios que den cuenta de qué se entiende por una oferta turística innovadora, identificando los productos turísticos más relevantes del destino a fin de tener la posibilidad de contrastar lo expresado con lo recopilado de otras unidades de relevamiento. Se espera conocer su percepción de cómo son los productos turísticos de la oferta actual, qué cambios habría que incorporar a los fines de ser más competitivos, así como la opinión que les merece el aporte del concepto de experiencias significativas en el diseño de productos, siempre teniendo como premisa la búsqueda de satisfacción de necesidades y rentabilidad conjunta.

### Tipo de esquema

Un esquema de investigación es la preparación de las condiciones que posibilitan la recolección y análisis de los datos por lo que se aspira a la combinación de resultados relevantes en la finalidad investigadora, buscando economía de esfuerzos, tiempo y dinero en los procedimientos que se llevan a cabo.

Los esquemas difieren según sean los objetivos que persiguen. Un esquema exploratorio, por ejemplo, pretende adquirir información y experiencia de temáticas poco conocidas, a fin de poder formular hipótesis y preguntas de interrogación, teniendo un alcance en el que se descubren ideas, pero éstas no llegan a ser comprobadas; un esquema descriptivo, en tanto, tiene por fin describir fenómenos con mayor precisión, buscando la maximización, confiabilidad y validez de las posibles relaciones, asociaciones y correlaciones que se describen. Se pretende también minimizar los sesgos y desviaciones que puedan surgir, alcanzando la descripción de fenómenos en términos de frecuencia, prediciendo mediante procesos cuidadosamente planificados, sin lograr la explicación de los mismos; un esquema explicativo-experimental, en cambio, tiene por finalidad determinar los orígenes o causas de un determinado conjunto de fenómenos, corroborando y respondiendo al por qué se vinculan las variables que se someten a ser estudiadas, constatando las relaciones causales que pueden establecerse entre éstas, dando cuenta si una funge como causa de otra.

En la presente tesina prevalece el empleo del esquema exploratorio. Mediante el mismo pretende familiarizarse con la temática elegida, la cual abarca conceptos innovadores, pero aún limitados e incipientes en relación a los estudios elaborados al respecto. Ante la falta de exhaustividad fue necesario realizar una primera aproximación al tópico buscando antecedentes tanto del destino turístico Caviahue como aquella información relevante respecto del diseño de servicios turísticos innovadores. Todo en su conjunto se estudiará en función de la competitividad que dicha información pueda otorgar al destino y a los distintos actores sociales que intervienen en el desarrollo del mismo. Una vez obtenido y procesado lo anterior, se prosigue con la etapa exploratoria, identificando posibles componentes descriptivos, a partir de los cuales se pretende responder a los objetivos planteados, de modo tal de caracterizar la oferta turística actual de Caviahue pensándola en base a experiencias significativas como nueva forma de hacer empresarial.

### Unidades y tipo de muestreo

Se tomarán como unidades de análisis los organismos gubernamentales, cada uno de los prestadores de servicios seleccionados (correspondiente al rubro alojamiento, restauración, afines a actividades recreativas, entre otros), sumado a las bases de datos y/o registros que éstos provean a los fines de contactar a turistas que hayan consumido alguno de los productos turísticos que éstos ofrecen.

Las unidades de relevamiento son los pobladores locales de Caviahue, gente responsable y/o encargada del municipio, dueños y personal en contacto de diversos prestadores de servicios y la opinión de turistas. El número dependerá de la saturación misma de los datos.

En otras palabras, *“la unidad de análisis es un sistema definido por presentar determinadas propiedades, algunas de ellas constantes (las que definen su pertenencia a un universo compuesto por todos los sistemas que presentan esas mismas propiedades) y otras variables (las que podrán ser materia de investigación dentro de ese universo)”*. (Baranger, 1992).

Se aplica un diseño muestral no probabilístico a partir de muestras casuales o fortuitas, a través del azar, cuyo ejemplo más ilustrativo son las entrevistas al hombre de la calle, es decir, se podrá indagar las distintas unidades de relevamiento según muestren interés por responder. Se omite el diseño muestral probabilístico, ya que implica el conocimiento de todas las unidades que conforman el universo en estudio, la posibilidad de listarlos y de hacer un sorteo que permita la aleatoriedad y el azar en la selección de la muestra.

Los datos que se recopilen serán triangulados con información provista por informantes clave así como aquella extraída de fuentes de información secundaria. No menos importante será la consideración de la selección experta o muestreo a juicio, es decir, la selección de elementos de una población en base a lo que un experto o conocedor considera respecto de la situación en cuestión, la cual podrá ser complementada con aquella data que surja a partir del efecto de bola de nieve.

### Marco muestral

El marco muestral integra los indicadores que se deben respetar para incluir a los encuestados en la muestra. En este caso se toman como referencia los turistas que se alojan en establecimientos turísticos de modalidad diferente. A saber: hoteles y apart hoteles de 2 y 3 estrellas, hostales, hostels, refugios, hosterías, entre otros, sin importar si son nacionales o internacionales, procurando que sean mayores de edad. A ellos se adiciona el aporte de aquellos prestadores de servicios correspondientes al sector de alojamiento, restauración y de actividades recreativas, pudiendo ser ofrecidas tanto en el pueblo como en la base del cerro. Respecto de los individuos que conforman la población local, los mismos son seleccionados azarosamente, según presenten predisposición a responder al cuestionario diseñado. Por último, en el caso del Municipio, se indagará a aquella persona responsable e idónea que pueda contribuir con información válida en relación al problema de investigación propuesto a fin de tener un panorama amplio de cómo es la situación a nivel destino en cuanto al diseño de la oferta turística del mismo.

## Variables

A fin de poder definir lineamientos y/o criterios estratégicos de cómo debieran diseñarse productos turísticos innovadores basados en experiencias significativas como nueva forma de hacer empresarial se miden las variables que se enumeran a continuación. Éstas serán aplicadas a las unidades de relevamiento identificadas, teniendo la posibilidad de agregar cualquier otro tipo de información que resulte relevante en “Observaciones” por no haber sido inicialmente contemplada.

- ❖ Aspectos sociodemográficos (para describir el perfil de quienes son encuestados)
  - Sexo
  - Edad
  - Ocupación
  - Procedencia
  - Conocía el destino
  - Motivo de visita
  
- ❖ Beneficios buscados, expectativas y percepción de la oferta turística del destino
  - Por qué eligió consumir productos turísticos en Caviahue
  - Qué tipo de productos turísticos consumió
  - Cómo calificaría el producto turístico consumido en relación a:
    - Prestación del servicio
    - Dominios de la experiencia
      - Calidad estética
      - Aporte educativo
      - Nivel de entretenimiento propuesto
      - Grado de escape alcanzado
    - Relación calidad / precio
    - Grado de personalización
    - Grado de participación / involucramiento
    - Apelación del uso de sentidos
    - Tipo de experiencia significativa generada
    - Satisfactor de su necesidad
    - Variedad de la oferta
    - Nivel de originalidad / creatividad
  - Opinión que le merece la oferta turística del destino
  - Aspectos a incorporar en el diseño de productos para sean innovadores.
  
- ❖ Pros y contras atribuidas a la implementación del concepto de experiencias significativas en el diseño de productos turísticos innovadores
  - Ventajas de implementar el concepto de experiencia significativa
  - Desventajas de implementar el concepto de experiencia significativa
  - Considera que la implementación del concepto de experiencia significativa al momento de diseñar productos turísticos es garantía de competitividad y/o factor de diferenciación frente a otros destinos - Por qué

## Técnicas de recolección de datos

Una técnica es el conjunto de operaciones de las que se vale el investigador para llevar a cabo tareas metodológicas diseñadas. Ésta variará en función del grado de estructuración y de los fines perseguidos en la investigación. A los fines de la presente tesina, se emplearán técnicas cualitativas, las cuales apuntan a poblaciones específicas, teniendo mayor profundidad en el abordaje. Las mismas requieren de tiempo para la recolección, clasificación y análisis de los datos, sumado al hecho de que parten con tópicos disparadores, culminando con preguntas específicas. Éstas no se someten a pruebas, sino que se perfeccionan una a otras.

Dentro de las técnicas básicas más relevantes se pueden mencionar los cuestionarios abiertos, las entrevistas en profundidad, y la observación no estructurada participante. En cuanto a las técnicas

especiales se destacan las técnicas proyectivas, el empleo del grupo focal, las entrevistas a informantes y contar con historias de vida.

En la tesina se emplean técnicas según dos momentos: **entrevistas en profundidad** destinadas a aquellos actores sociales que integran y desempeñan funciones en organismos gubernamentales o no gubernamentales. El fin es indagar respecto de la actividad turística, especialmente en lo que a diseño de productos y servicios se refiere. Se interroga qué entiende el organismo por productos turísticos innovadores, cómo es considerada la oferta turística actual, qué se piensa respecto de la implementación de experiencias significativas, indagando cuáles cree son las principales ventajas y desventajas de su desarrollo. Los datos obtenidos permitirán no sólo obtener la mirada de un actor idóneo, sino también profundizar el marco referencial-teórico y/o avanzar en el estado del arte existente en relación a los antecedentes del destino y la temática seleccionada.

Como complemento se hicieron **entrevistas semiestructuradas**, previamente diseñadas, aún cuando no se tenía bien definido el problema de investigación. No obstante, se aprovechó la posibilidad de trabajar en el destino para escuchar testimonios e inferir de los mismos posibles problemáticas a investigar. Considerando que la mayoría de los entrevistados manifestaron su descontento con la oferta turística actual más allá del potencial que presenta el destino, este fue el puntapié para la posterior definición del tema y problema a investigar basado en experiencias significativas.

La técnica de recolección será aplicada de varias maneras:

- 1) En el propio destino, cara a cara con el entrevistado, permitiendo una interacción fluida, flexible, teniendo la posibilidad de explicar aquellas cuestiones de la técnica de recolección de datos que no sean claras, introduciendo estímulos que contribuyan a la obtención de datos que respondan a los objetivos de la investigación.
- 2) Podrán ser dejadas en establecimientos del destino para que los responsables de éstos se los entreguen a sus pasajeros, determinando un lapso de tiempo para retirarlos.
- 3) Serán enviadas por mail a aquellas personas que figuren en los registros, bases de datos y/o libros de quejas/sugerencias provistos y consultados en tres establecimientos hoteleros.

### Trabajo de campo

El proceso de recolección de datos se realizó durante la temporada de invierno, la cual tuvo su inicio el 18 de junio del corriente año, fecha coincidente a la apertura del centro de esquí. Si bien se venían procesando entrevistas recibidas vía mail y otras realizadas en el propio destino aprovechando visitas anteriores al mismo (por trabajo de temporada o como turista), fue necesario profundizar en los testimonios de los prestadores de servicios del destino.

Quienes respondieron por mail durante la primera instancia de recopilación de datos corresponden principalmente a turistas que figuraban en los registros y/o bases de datos de establecimientos hoteleros consultados durante primeras visitas al destino.

Se realizaron también entrevistas a prestadores de servicios a cuyos dueños y/o PEC conocía con anterioridad. Esto permitió tener la posibilidad de profundizar ciertas cuestiones del formulario a través del chat en caso de tener vacíos en las matrices confeccionadas. Esto favoreció a la obtención de datos completos que, a partir de ejemplos concretos permitieron ver cómo los prestadores personalizan sus servicios, cómo atienden a los distintos dominios de las experiencias, entre otros aspectos.

El hecho de que el encuestado pueda dar su opinión por escrito permitió que éste se tomase el tiempo necesario para desarrollar su idea, favoreciendo nuevamente a testimonios completos y fehacientes. Sin embargo, la discontinuidad en la recepción de los mails derivó en la incertidumbre de

contar o no con el aporte del individuo. Incluso, las diversas formas de redacción de los sujetos repercutió en la interpretación de los datos provistos, así como muchas veces debió explicarse una y otra vez ciertos conceptos de la teoría que, por ser desconocida, no eran comprendidos en su totalidad según los objetivos que ésta persigue.

Ante el alcance incorrecto entre encuestados – encuestador, se tuvieron en cuenta observaciones dadas por los primeros para mejorar el instrumento de recolección de datos en relación a la extensión del formulario, formas de interrogar aspectos particulares de la teoría, entre otros. Por tal motivo, se convino adjuntar una suerte de síntesis teórica a los mails enviados para minimizar estos problemas, detallando los objetivos perseguidos y los rasgos principales de la teoría y del trabajo de tesis.

La segunda instancia en que se procedió a enviar mails fue estando en el destino. En simultáneo con el trabajo que se realizaba en Hostería Kallfu, se aprovechó el acceso a mails de consultas, la visita de potenciales pasajeros que recorrían las instalaciones de la empresa así como la confianza generada con los huéspedes, para enviarles la encuesta.

El trabajo de campo, en cambio, se realizó cara a cara con el entrevistado. Esto permitió evacuar dudas en el momento, interactuar con la otra persona, apelando a distintas formas de interrogación: dando ejemplos, repreguntando ciertas cuestiones para dar certeza de que había sido comprendido lo que se estaba indagando, evitando influir en la respuesta del individuo, buscando sinónimos a palabras que son propias de la teoría de las experiencias de modo tal de que la comprensión sea la correcta ante cuestiones complejas y nuevas para la mayoría de los sujetos.

La dificultad de operacionalizar conceptos desconocidos por muchos de los entrevistados derivó en la extensión de las entrevistas. No obstante, el tiempo invertido valió la pena ya que los resultados fueron más que interesantes. Se detectaron diversas problemáticas: sociales, culturales, políticas, internas del destino de gran valor que repercuten en el ámbito turístico. En otros casos las respuestas fueron escuetas debido a falta de tiempo del entrevistado, desgano o poca predisposición a ser interrogado, por lo que se amplió la información con datos de fuentes secundarias, triangulando datos.

Pese al esfuerzo, tiempo requerido y obstáculos enfrentados, se recopilaron los datos perseguidos y se procedió a su procesamiento a través de matrices de datos a fin de analizarlos y sintetizarlos en conclusiones y propuestas de innovación.

#### Perfil de los encuestados y triangulación de datos

Los datos recopilados en el campo responden a un total de 63 encuestas, de las cuales 8 corresponden a prestadores de servicios del destino, mientras que las restantes corresponden al aporte de turistas.

El perfil del turista se caracteriza en base a un total de 55 personas, de las cuales 28 son de sexo masculino y 27 femeninos. De procedencia y profesión diversa, el 53% de los turistas ya conocía el destino, siendo su motivo principal de viaje la afinidad hacia un producto (nieve y termas mayoritariamente), particularidades del destino (atraídos por el paisaje, la tranquilidad, por considerarlo un lugar ideal para la distensión y cubrir la dimensión escapista de la experiencia, saliendo de la rutina), por cuestiones laborales y por conocimiento previo del destino a través de comentarios, conocidos y/o promoción.

En relación a los prestadores de servicios, se analizan aquellos aportes brindados por el PEC y/o dueños de empresas diversas: 4 correspondientes al rubro alojamiento en diversas modalidades, 3 vinculadas a agencias de viajes y actividades de recreación y 1 perteneciente a un comerciante; aportes que en su conjunto son triangulados con los testimonios anteriores y la postura de la población local.

También llamada convergencia metodológica, método múltiple y validación convergente, el empleo de la triangulación puede darse de diversa forma: triangulación de datos (de tiempo, espacio, personas); de investigadores; teórica; y metodológica (intrametodológica, intermetodológica).

A través de la misma se intenta probar distintos valores de un fenómeno para lograr mayor exactitud viéndolo desde distintas perspectivas metodológicas y permite establecer la validez de un método determinado a la luz de otros métodos.

Entre las ventajas que presenta el uso de la triangulación se destacan el hecho de permitir testear, criticar, enriquecer, refinar y crear teoría, así como incrementar la confianza en hallazgos propios y comunicarlos mejor, si bien no garantiza la validez de los mismos y como consecuencia del uso de múltiples metodologías y procedimientos, puede haber multiplicidad de errores o bien dificultad en el control de los posibles sesgos. (Vasilachis de Gialdino, 1993).

En el presente apartado se dan a conocer los resultados y datos obtenidos en el proceso de investigación, a partir de los cuales se realizan inferencias parciales en relación a cada tema abordado según los objetivos perseguidos en la tesis.

El análisis combina resultados, datos e inferencias con testimonios de las distintas unidades consultadas. Se tiene por fin ejemplificar las dimensiones trabajadas a partir del empleo de citas, la confección de cuadros que faciliten la comprensión del problema de investigación, así como dar respuesta a las preguntas de investigación iniciales.

### **Cambios en los patrones de consumo**

Qué, cómo, dónde, cuándo, cuánto, para qué y por qué son algunas de las preguntas que surgen cuando se habla en torno al consumismo. Distintos enfoques – económico, psico-sociológico, motivacional- han abordado el estudio del sujeto como consumidor.

Según la Cámara Argentina de Turismo, *“Se están produciendo cambios importantes en las condiciones y características de la demanda. Los viajeros son cada vez más sofisticados, se agrupan por intereses específicos y están más informados, manifestando en cualquier caso, motivaciones más complejas y variadas que en el pasado. Las razones de estos cambios son muy variadas; así, en los países desarrollados, los cambios en la estructura de la población, la aparición de nuevos valores y estilos de vida, los niveles más altos de educación, la mayor disponibilidad de renta, tiempo libre para ocio, han dado lugar a viajeros más exigentes que buscan experiencias y actividades más enriquecedoras en sus desplazamientos, así como también, buscan y demandan un mayor compromiso social por parte de aquellos que prestan los servicios en cada destino”*.

Estos cambios en la demanda son intensos y constantes y sus respectivos impactos en la empresa pueden ser decisivos para su supervivencia a la hora de elaborar la planificación referida a la propia cadena de valor como ser la selección de proveedores para servicios directamente relacionados con los viajeros.

*“El comportamiento del consumidor en turismo se refiere al conjunto de actividades que lleva a cabo una persona desde que experimenta la necesidad de viajar hasta el momento en que efectúa la compra y utiliza los distintos servicios turísticos. El estudio de tal comportamiento incluye el análisis de todos los factores, internos (motivación, percepción, experiencia y aprendizaje, actitudes, características y circunstancias personales) y externos (entorno económico, político, legal y cultural; personajes y grupos de convivencia y referencia; familia; factores situacionales; clase social), que influyen en las acciones realizadas y en la elección de un producto turístico determinado”*. (Serra Cantallops, 2002: Cap.4).

### **¿Cómo se comporta el consumidor en Caviahue?**

El comportamiento de compra del turista que visita Caviahue se ve influenciado por distintos factores. Entre los mismos figuran los que se enumeran a continuación:

- ④ El beneficio que el o los productos otorgan al sujeto
- ④ La afinidad que se tiene por un producto determinado
- ④ El conocimiento previo que se tenga de la oferta (ya sea a través de comentarios recibidos y/o campañas de promoción pensados bajo distintos soportes de comunicación)
- ④ Curiosidad del sujeto por profundizar su conocimiento respecto de la oferta turística
- ④ Por reconocer en los productos determinadas particularidades tales como su singularidad, calidad o precio
- ④ Por la temporada en la que es visitado el destino (resultando muchas veces una fuerte limitante, no teniendo una variada oferta recreativa para desarrollar)
- ④ Tendencias propias del mercado

Las razones de consumo de cada uno de los productos se enumeran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3:** Razones de consumo de productos de la oferta turística de Cavihue.

TIPO DE PRODUCTO	MOTIVO DE CONSUMO
<p><b>PRODUCTO NIEVE</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Visita al destino en temporada invernal</li> <li>○ Desconocimiento del producto nieve</li> <li>○ Búsqueda de un lugar para esquiar</li> <li>○ Conocimiento previo de las pistas y del destino</li> <li>○ Calidad de las pistas</li> <li>○ Deseo de conocer el destino</li> <li>○ Considerado un producto muy bueno y representativo</li> <li>○ Unicidad del producto</li> <li>○ Tranquilidad del lugar</li> <li>○ Considerado un espacio natural ideal</li> <li>○ Actividad en contacto con la naturaleza</li> <li>○ Ofrecimiento de los prestadores existentes</li> <li>○ Por comentarios</li> <li>○ Precio económico</li> <li>○ Gustos personales – Preferencias</li> <li>○ Tiempos disponibles</li> <li>○ Pasatiempo</li> <li>○ Además de ser una opción deportiva, es primordial experimentar todo lo que ofrece el lugar para disfrutar por completo y tener una opinión acabada para repetir la experiencia año tras año.</li> </ul>
<p><b>PRODUCTO TERMAL - SPA</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocer</li> <li>○ Actividad en contacto con la naturaleza</li> <li>○ Relax</li> <li>○ Atención médica</li> <li>○ Beneficios para la salud psíquica y corporal</li> <li>○ Reconocimiento de las propiedades terapéuticas del producto</li> <li>○ Cuestiones preventivas</li> <li>○ Unicidad del producto</li> <li>○ Considerado como un producto representativo</li> <li>○ Por costumbre</li> <li>○ Pasatiempo</li> <li>○ Por la cercanía con su domicilio particular</li> </ul>
<p><b>PRODUCTO PESCA</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocer</li> <li>○ Interactuar con el medio que nos rodea</li> <li>○ Gustos personales – Preferencias</li> <li>○ Considerado un muy buen producto</li> </ul>
<p><b>PRODUCTO SENDERISMO A SALTOS Y CASCADAS</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Curiosidad</li> <li>○ Recomendación</li> <li>○ Afinidad a las actividades en la naturaleza</li> <li>○ Conocer</li> <li>○ Ejercitarse</li> <li>○ Carencia de otras actividades para hacer</li> <li>○ Ofrecimiento de los prestadores existentes</li> <li>○ Gustos personales - Preferencias</li> <li>○ Tiempos disponibles</li> <li>○ Belleza del paisaje</li> <li>○ Poca exigencia física requerida</li> <li>○ Imposibilidad de realizar la actividad termal</li> <li>○ Pasatiempo</li> <li>○ Aprovechamiento de los días lindos</li> <li>○ Por ser instructora de esquí de fondo</li> </ul>
<p><b>PRODUCTO TREKKING AL VOLCÁN COPAHUE</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Curiosidad / Interés</li> <li>○ Recomendación</li> <li>○ Afinidad a las actividades en la naturaleza</li> <li>○ Ofrecimiento de los prestadores existentes</li> <li>○ Conocer</li> <li>○ Belleza del paisaje</li> <li>○ Pasatiempo (guiados por la montaña, sin ser guía habilitada)</li> </ul>

<p><b>PRODUCTO CULTURAL</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atraída por la Fiesta del Piñón</li> <li>○ Proyección de películas</li> <li>○ Ofrecimiento de los prestadores existentes</li> <li>○ Pasatiempo</li> <li>○ Por ser descendiente de mapuches</li> <li>○ Diversión, conocer otras culturas y personas</li> </ul>
<p><b>GASTRONOMÍA</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diversión</li> <li>○ Curiosidad</li> <li>○ Recomendación</li> <li>○ Conocimiento</li> <li>○ Producto fundamental en todo viaje</li> <li>○ Lo requería la estadía</li> <li>○ Precio</li> <li>○ Ofrecimiento de los prestadores existentes</li> <li>○ Gustos personales - Preferencias</li> <li>○ Tiempos disponibles</li> <li>○ Disfrutar de buena comida</li> <li>○ Considerado un muy buen producto</li> </ul>
<p><b>ALOJAMIENTO</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diversión</li> <li>○ Curiosidad</li> <li>○ Recomendación</li> <li>○ Conocimiento previo</li> <li>○ Producto fundamental en todo viaje</li> <li>○ Lo requería la estadía</li> <li>○ Contar con un tiempo compartido</li> <li>○ Gustos personales - Preferencias</li> <li>○ Tiempos disponibles</li> <li>○ Ofrecimiento de los prestadores existentes</li> <li>○ Carencia de residencia propia en el destino</li> <li>○ Considerado un muy buen producto y variado en oferta</li> </ul>
<p><b>RECREACIÓN NOCTURNA</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Curiosidad</li> <li>○ Recomendación</li> <li>○ Conocer</li> <li>○ Diversión</li> <li>○ Compartir un momento con amigos</li> <li>○ Gustos personales - Preferencias</li> <li>○ Tiempos disponibles</li> <li>○ Disfrutar de caminatas bajo la luna</li> </ul>
<p><b>RECREACIÓN A TRAVÉS DE AGENCIAS DE VIAJES</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocer</li> <li>○ Actividades en contacto con la naturaleza</li> </ul>
<p><b>4 X 4</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ofrecimiento de los distintos prestadores</li> </ul>
<p><b>OTROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Paseos en oruga</li> <li>* Caminatas en raquetas</li> <li>* Camping</li> <li>* Cría de animales</li> <li>* Esquí de fondo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ofrecimiento de los prestadores existentes</li> <li>○ Invitación de otras personas</li> <li>○ Diversión</li> <li>○ Gusto por las caminatas</li> <li>○ Ante la falta del desarrollo de otras actividades</li> <li>○ Parecía interesante</li> <li>○ Porque es parte de su vida</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

En base a los resultados volcados en el cuadro anterior, se pueden inferir, entre otras cuestiones, cuáles son las causas de consumo, los patrones de comportamiento de los consumidores que visitan Cavihue, identificar las potencialidades y amenazas que ofrece el destino para el desarrollo de experiencias significativas, partiendo de la premisa que los testimonios recopilados son los que dan posibles criterios de diseño a adoptar para que la oferta de productos sea innovadora.

Existen múltiples razones por las cuales los sujetos eligen consumir determinados productos de la oferta turística de Cavihue. Esto se debe a que cada persona es distinta y posee preferencias y gustos particulares que hacen que su comportamiento varíe en relación a otros sujetos. No obstante, hay elecciones que se deben a razones semejantes que pueden sintetizarse bajo el testimonio de una de las encuestadas, quien manifestó: *“Algunos porque son necesarios, otros porque ya habíamos leído antes de ir al lugar y sabíamos que eran cosas que no podíamos dejar de hacer, y otros porque nos los fueron ofreciendo allá, y lo que parecía interesante y divertido de hacer, lo hacíamos”*. (Estudiante Medicina, 23).

El **producto nieve y el termal** son los más buscados por quienes visitan el destino. Esto se debe, entre otras razones, a la calidad de las pistas provista en el centro de esquí, a las propiedades curativas de las aguas, a los espacios naturales generados, a cuestiones estratégicas que se vinculan al marketing ya que son los productos más promocionados o por los cuales Cavihue y su vecina localidad Copahue son automática y fácilmente reconocidos a nivel local, provincial, nacional e internacionalmente.

En menor medida, los productos en relación al **senderismo y al trekking** son elegidos porque permiten al sujeto el contacto con la naturaleza, especialmente a aquellos atractivos naturales que se hallan en el destino. Diversas cascadas, la flora milenaria y el volcán Copahue son visitados, ya sea en forma guiada (a través de agencias de viajes, idóneos en actividades recreativas al aire libre y/o profesionales afines) o bien en forma particular. Estas actividades permiten la ejercitación y el disfrute de la persona, así como el conocimiento de los atractivos propios del destino, fuera de los ya conocidos popularmente (nieve y termas), convirtiéndose en las primeras alternativas de consumo a raíz de la adrenalina y experiencia que generan en la persona. Quienes optan por contratar actividades recreativas a través de agencias de viaje o vehículos 4 x 4 son básicamente individuos que tienen como propósito conocer, disfrutar de la singularidad del lugar y buscar alternativas a la oferta turística existente en el destino.

El **producto cultural** no despierta mayor interés. Los testimonios de los encuestados reflejan que se trata de una oferta pobre que recibe menor apreciación en comparación con el producto nieve y el termal. Puesto que no es considerado un producto de primera necesidad a satisfacer, se entiende por qué el destino opta por vender productos de temporada –nieve en invierno y termas en verano-, a partir de los cuales se identifica mayor reconocimiento y calidad de parte de los consumidores, lo que incide en mejor posicionamiento del destino.

El producto cultural debe rediseñarse para que resulte tan o aún más atractivo que los primeros. Por qué no pensarlo como un producto para evitar la estacionalidad del destino que, lógicamente, no debiera condicionarse a buenas temporadas invernales (producto nieve) y temporadas de verano (producto termal). En otras palabras, si se parte de la base de que existen comunidades mapuches cercanas a la localidad, las mismas pueden dar a conocer su idiosincrasia y costumbres, ya sea desde la muestra de sus artesanías, el uso del lenguaje, sus costumbres y hábitos de vida, los cuales hacen en conjunto a la historia de un pueblo, remontándose a sus orígenes.

El **producto pesca** presenta un incipiente desarrollo como actividad dentro del destino. La falta de cursos de agua aptos para su desarrollo, sumado al débil posicionamiento como producto frente a otros destinos, derivan en el bajo consumo de la actividad.

La **recreación nocturna** resulta escasa y de poca calidad, mientras que la gastronomía y el alojamiento es considerado fundamental en todo viaje. El turista, cada vez más exigente en lo que

demanda, busca cubrir mínimas condiciones de excelencia en los servicios que recibe, a fin de que sus necesidades sean satisfechas durante su estadía.

La **gastronomía** es limitada. Tiene que diversificarse a partir de la elaboración de platos típicos de la zona, tematizando el rubro e incorporando mayor cantidad de prestadores de servicios afines tales como bares, casas de té y confiterías para grupos etarios diversos.

El **alojamiento**, en cambio, presenta un empuje interesante. A raíz de las inversiones que ha habido en los recientes años, la capacidad operativa (en concepto de modalidades de alojamiento diversas y plazas totales disponibles) ha aumentado. Se ofrece una variada alternativa en servicios. No todos son considerados de excelencia. Por el contrario, hay aspectos por mejorar entre los que se deben considerar el desempeño del PEC que incide directamente en la servucción y la satisfacción del cliente; atender al trabajo coordinado entre los actores sociales del destino, la atención, búsqueda de innovación y diferenciación permanente.

El comportamiento y perfil de un consumidor, las tendencias del mercado turístico actual, los avances tecnológicos y la competencia repercuten en cómo debe pensarse el diseño de productos. Qué productos ofrecer, cuántos, en qué época del año, cómo promocionarlos, cómo estimar un posible ciclo de vida de los mismos, saber quién los pondrá en valor, cómo serán insertos en el mercado, qué precios fijarles, entre otros, son cuestiones a resolver. La oferta, lógicamente, debe responder a las exigencias del sujeto, garantizando la satisfacción de sus necesidades contribuyendo, paralelamente, con rentabilidad a quien lo ofrece.

*"La oferta en su conjunto aún es pobre: aún no se ha logrado el punto más importante que es el de la accesibilidad. Si bien hay alternativas de acceso, éstas encarecen el producto final por 2 factores básicamente: tiempo de viaje y costo. A esto se suma la carencia de oferta complementaria a la de los atractivos naturales y falta de infraestructura. Contamos con 2 temporadas muy marcadas básicamente por factores climáticos, por lo que aún es pobre la oferta en sí. Estamos en desarrollo. No podemos hablar aún de un producto consolidado. No podemos hablar aún hoy del destino, ya que aún no hemos consolidado un producto real ni subproductos. Estamos en la etapa de desarrollo y, como dije antes, en esta etapa el rol de los actores públicos y privados es fundamental". (Prestador de servicio – Dueña agencia de viajes).*

La falta de tematización es una de las pautas que da cuenta de lo poco experiencial que resulta la oferta de Caviahue. A partir de la misma se podrían explotar, en el buen sentido del término, los atractivos del lugar.

Como fue inferido de los resultados, es necesario mejorar el dominio educativo y el de entretenimiento básicamente a fin de que la experiencia del sujeto sea efectivamente significativa y memorable en el tiempo.

La *implementación de senderos interpretativos* pueden contribuir con la cobertura de estos dominios, apelando a los sentidos de las personas, haciéndolos partícipes de actividades en contacto con la naturaleza, combinando atractivos naturales, legados culturales y resignificando el patrimonio presente en el destino. A modo de ejemplo, se proponen las primeras ideas en relación a posibles lineamientos y criterios a tener en cuenta en el diseño de productos en base a senderos interpretativos:

- *Circuito del piñón:* Informar a los turistas de la flora milenaria del lugar (los pehuenes/araucarias), haciendo alusión a la importancia de su fruto (el piñón) para las comunidades que primeramente se asentaron en estas tierras, quienes hacían uso del mismo como alimento base; comentar cómo y cuándo es el proceso de cosecha; cómo de un producto se pueden tener productos derivados; entre otros.

- ④ *Trashumancia*: indicar cómo es la vida de los crianceros y cómo se manifiesta su actividad económica. Explicar hábitos, costumbres y rituales de las comunidades mapuches, resignificando su historia y cultura. Pueden llevarse a cabo charlas a cargo de miembros de la comunidad, complementado con material tangible vinculado a su vestimenta, instrumentos, artesanías, fotografías, entre otros que permitan recrear la actividad o bien hacer salidas a las comunidades a fin de evaluar cómo se insertan en la sociedad viendo cuáles son sus aportes al destino.
- ④ A nivel local, y desde el ámbito educacional, se puede promover la importancia de la interpretación. Fomentar valores como el respeto desde una edad temprana en relación a la conservación y preservación del medio ambiente es fundamental no sólo por la cobertura del dominio estético desde el cuidado del destino, sino también para que los atractivos que allí se hayan puedan ser sostenibles en el tiempo, garantizando el buen uso de las generaciones actuales y las futuras. *“Incorporar la Interpretación Ambiental como herramienta para el cambio de actitud, como instrumento de manejo del recurso, una actividad o herramienta educativa, una experiencia recreativa / inspiradora, que induce al desarrollo de la percepción a través del sentido de curiosidad”*. (Barbieri, 2004). Hacer un uso racional de los recursos es fundamental, máxime si se quiere hacer de ellos una interpretación a partir de senderos, bajo señalética bien implementada, que garantice además el aprendizaje de quien los consume.
- ④ *Temática acuática*: Pueden implementarse actividades tales como velerismo aprovechando el recurso agua proveniente del Lago Caviahue que está actualmente en desuso a raíz de la contaminación que presenta por los residuos de la actividad volcánica. Existen proyectos de la mano de privados en el destino que buscan implementar un balneario, el cual podría ampliar no sólo la oferta de productos en Caviahue captando segmentos de mercado diversos, sino también acotar la estacionalidad de los meses laborales en el año.
- ④ *Temática aérea*: Implementar actividades tales como aladeltismos que permitan combinar la ejercitación, la adrenalina, el disfrute e interpretación del paisaje y los espacios, aprendiendo de una actividad que implica riesgo y aventura. Otra alternativa puede incluir rock climbing, alpinismo o rappel, suspendiéndose en montañas, farallones y riscos característicos de la zona, generando experiencias significativas de gran valor a bajo costo.
- ④ *Gastronomía temática*: mejorar la prestación del servicio en este sector, implementando la degustación de platos típicos de la zona y la ambientación de espacios interiores y exteriores.

## ¿Cómo es considerada la oferta de Caviahue?

Según la perspectiva de los turistas, la oferta de Caviahue presenta aspectos tanto positivos como negativos. En la mayoría de los casos, las posturas son encontradas, rescatándose cuestiones particulares, existiendo aún otros temas por trabajar y mejorar. Esto denota las falencias a nivel destino y empresarial, reafirmando el problema de investigación que dio origen a este trabajo.

Atendiendo a los **aspectos positivos**, se rescatan los siguientes testimonios que dan cuenta de que los productos del destino son considerados buenos. Son entendidos como efectivos satisfactores de necesidades, habiendo una aceptable y variada oferta que ha sido pensada para los distintos gustos de los consumidores, aún presentando un incipiente desarrollo en términos de diseño.

*“Hay poca oferta, pero los productos que se ofrecen son, en líneas generales, muy buenos. No estamos desconformes, cada vez que viajamos nos sentimos muy a gusto y cómodos con las ofertas que ya conocemos”*. (Estudiante, 24).

*“Buena, con linda variedad de actividades, para todos los gustos”*. (Empleado, 34).

*“Aceptable considerando que está en crecimiento”*. (Contador, 52).

*“Resulta bastante buena. Se puede encontrar gente de cualquier edad y por diferentes motivos, disfrutar de un paisaje realmente maravilloso y único pudiendo así descubrir y aprender culturas y ambientes diferentes al que uno vive día a día”*. (Chef, 27).

*“Muy buena y variadas opciones. Sin saturación de turistas ni saturación de medios y el lugar se puede apreciar todo sin un amontonamiento de gente”*. (Arquitecto, 47).

Es necesario seguir ampliando la oferta de Caviahue. No puede limitarse la misma al producto nieve y al termal por más de que sean los más consumidos por los sujetos. Hay que buscar alternativas para las temporadas estacionales del destino, máxime si se percibe potencial entre los atractivos que ofrece la zona.

*“La oferta turística es buena, pero aún falta desarrollarla en todo el potencial que tiene. Se ha ido mejorando lentamente a través de los años. El ofrecimiento turístico no se debe sustentar solamente en la belleza natural que tiene el lugar sino que se debe brindar al turismo servicios de calidad y facilitar el acceso a ellos”*. (Estudiante Psicología, 20).

Son las ventajas competitivas las que harán de Caviahue un destino de montaña diferente. Todos los actores sociales deben participar para mejorar la oferta, potenciando las oportunidades que tiene el lugar, ya que éste presenta óptimas condiciones para la implementación de experiencias significativas.

*“El lugar creo que no tiene comparación ya que ofrece una experiencia única en cuanto a tranquilidad, paisaje, estética, etcétera, pero creo que le cuesta competir con otros centros turísticos ya que la calidad y variedad de servicios no se equipara con los mismos y falta una visión personal hacia el turista, ya sea tanto de muchos prestadores de servicios como de las autoridades del lugar”*. (Estudiante, 26).

*“Considero que es un sitio que está comenzando a ser explotado por los lugareños. Tiene una oferta tanto invernal como de verano y estaciones intermedias muy buena. Noté en esta última visita que el crecimiento de oferta hotelera ha subido, sin embargo, no creo que haya sido ese acompañamiento acorde al resto de los servicios básicos necesarios para asegurar un alto nivel de servicio, y de sostenibilidad ambiental del entorno que rodea a Caviahue. Con ello digo que los servicios de agua potable, eléctrico y sistemas de tratamiento de efluentes líquidos y generación de residuos, no se notaron medidas extras”*. (Licenciado, 34).

El sistema turístico debe crecer y desarrollarse en forma armoniosa y sustentable, ya que el impacto en una de las partes afecta el conjunto. De ahí que no baste con tener atractivos rentables si hay cuestiones de infraestructura y de fondo por resolver. La buena prestación del servicio no debiera admitir fallas, ya que éstas se traducen como insatisfacción del cliente, merma en los beneficios de los actores sociales intervinientes y pérdida de posicionamiento como destino.

*“Es una buena opción turística aunque carece de infraestructura en algunas cosas. A su vez, sentí que muchas personas ponen su voluntad para resolver situaciones que son difíciles de llevar a cabo ya que carecen con los medios necesarios para su desarrollo normal. Se ve un gran potencial turístico aunque falta construir los pilares básicos, armar un buen trabajo en equipo en todas las esferas ayudaría a progresar, solo se ve en algunos productos buenas individualidades”.* (Comerciante, 30).

Más allá de las “buenas individualidades” identificadas por los encuestados, se cree importante hacer de la oferta de Caviahue una oferta integral, con productos diferenciales y complementarios. Como se indicaba anteriormente no puede apoyarse una oferta en tan sólo dos productos cuando es sabido que existen oportunidades en el destino que facilitan la promoción de alternativas.

*“(…) nos encantó sobre todo el paisaje del lugar y la calidez de la gente. Abro un ítem aparte para la atención en el cerro. El cerro tiene unas dimensiones ideales, muchas opciones en tamaño mediano, hace que puedas encontrarte fácilmente con tus hijos, inspira una sensación de tranquilidad y seguridad, que te extrae del país que vivimos por esos días (sin temer a que te roben un niño o algún objeto). Si el día es bueno no hay colas. Para criticar: poco trabajo de las máquinas en las pistas (dicen que de las 3 máquinas sólo funciona una), los silleros dan poca bola, generalmente están boludeando con el celular en vez de cuidar al esquiador (y hay muchos chicos), y por último no puede ser que los días de tormenta solo hay 1 poma y un teleski, debieran poner uno adicional siguiendo la línea del primer teleski ya que son pocos días de esquí para perder 1 o 2 con colas de 40 minutos”.* (Comerciante, 36).

Lo anterior reafirma lo que se viene diciendo: un destino turístico de montaña como Caviahue no está exento de recibir críticas positivas y negativas en relación a su oferta. Ante el potencial que presenta, no es permisible que sus actores sociales, más específicamente, los gestores, planificadores y responsables en cuestiones turísticas trabajen a desgano, sin iniciativa ni dinamismo. Debe fomentarse el trabajo en conjunto. Son ellos quienes deben reconocer sus falencias en la servucción buscando soluciones a partir de la implementación de nuevas formas de hacer empresarial, con innovación y el respaldo del Municipio, muchas veces ausente. Proyectar una imagen de destino bajo un perfil propio que les dé identidad y competitividad frente a otros destinos de montaña, puede ser la clave del éxito, de modo tal de que todos los actores sociales puedan sentirse partícipes y beneficiaros de la oferta turística pese a las trabas que deban superar en el proceso, logrando así cambios enriquecedores y significativos.

Existen emprendimientos e ideas interesantes en pos de generar un servicio acorde a las necesidades no sólo de los turistas que lo visitan, sino también para lograr efectos multiplicadores y beneficios para prestadores de servicios y su población local. Lo ideal es que no queden en meros proyectos, sino que se concreten y pongan en marcha, ampliando la oferta actual.

*“No es muy variado. Le falta algo o también será que es un pueblo en desarrollo. Es rústico. Caviahue es un lugar de naturaleza, como para que venga el turista (...) Es un pueblo al que no dejan crecer. Sin menospreciar, hay una chatura intelectual importante. Si bien hay cabezas abiertas, con proyectos interesantes, con ideas de hacer cosas lo más derecho posible, quieren dejar todo como está. No dejan crecer por cuestiones políticas de turno que cansan entonces la gente se va (...) es un garrón manejarse así y no poder avanzar. No lo entiendo”.* (Ama de casa, 22).

Si bien los actores sociales del destino reniegan respecto de ciertas cuestiones turísticas como tener que lidiar con el rechazo de proyectos, la fijación de precios en mercadería y productos sin

distinción de segmentos (población y turistas), la falta de compromiso y profesionalismo en el trabajo, cuestiones políticas de turno, entre otros, son conscientes que viven y dependen de la actividad turística gran parte del año. Por tal motivo, y considerando además los **aspectos negativos** identificados en relación a la oferta del destino, deben implementarse acciones concretas en el corto plazo a fin de mejorar la oferta turística actual.

Se ha manifestado que *“En lo concerniente a seguridad vial, en calles, señalizaciones, senderos peatonales, mantenimiento de calles de asfaltos y tierra, diseño urbano, es muy pobre y peligroso para el turista. El municipio está ausente tanto en eventos culturales, de transporte, información turística centralizada (...) el pueblo creció y los funcionarios recaudan, pero no reinvierten en mejoras, ni una pequeña parte al menos!!”*. (Consejero, administrador finanzas, 41).

*“Falta mucha amabilidad en el trato, (hay) mucha división entre los que habitan y son originarios de la zona y los inversionistas, dueños, empresarios, o gente que vive por temporada. Precios exagerados en algunos casos”*. (Licenciada en alimentos, 35).

En síntesis, la situación en lo concerniente a la oferta de Caviahue se describe de mejor modo tal como lo expresó una encuestada, quien dijo: *“Poca diversificación de la oferta turística recreativa. No existen inversiones que permitan una consolidación de un determinado producto, más allá del producto nieve y termas. Muy poca diversificación de la oferta turística recreativa nocturna. La sociedad de la localidad de Caviahue denota poco interés y falta de comunicación con sus representantes políticos, esto se evidencia a nivel de planificación que se materializa en la prestación deficiente de la servucción. No hay una visión a largo plazo como destino. No existe calidad en los servicios netamente turísticos, impacto visual debido a una falta de gestión de la organización y dirección territorial, poca diversificación de la oferta turística recreativa, falta de instalaciones que faciliten los accesos y la práctica en distintos atractivos en temporada estival netamente”*. (Estudiante becada, 22).

## **La oferta turística, ¿satisface las expectativas del consumidor?**

*“Se entiende a las expectativas como la probabilidad percibida de que un producto posea ciertas características o atributos que se pretenden alcanzar, o bien que conducirán a un resultado determinado”. (Valls, 2003: Cap.6). “Están basadas en experiencias de compra pasadas, opiniones recibidas, información y promesas del profesional en marketing”. (Kotler, et al).*

*“La percepción es la representación mental de los estímulos y de las sensaciones y representa un proceso por el cual se reúne e interpreta información. Nuestro sistema perceptivo es un acoplamiento entre el exterior (estímulo), el proceso de introducción en la memoria (codificación), el proceso de retención de información (almacenamiento) y el proceso mediante el cual se recoge la información que se necesita (recuperación)”. (Valls, 2003: 163).*

Las expectativas de un sujeto que se traslada a un destino son múltiples. En Caviahue sucede lo siguiente: si el turista visita el lugar por primera vez, éste vuelve, en la mayoría de los casos, a su residencia habitual maravillado del paisaje y la mística del destino. Su percepción final es positiva. Sólo puede opacarse su apreciación si se atiende únicamente a cuestiones vinculadas con la servucción y el tipo de productos consumidos ya que la oferta no deja de ser acotada si se compara con otros destinos. Entre los testimonios que cruzaron las variables correspondientes a las expectativas versus la percepción final del sujeto en relación a la oferta del destino se planteó:

*“Sí. Incluso las superó, ya que imaginé que solamente giraba en torno a las termas y nada más. Es un lugar hermoso, donde se mezclan en el paisaje, los estilos rústicos de las rocas y piedras volcánicas y la suavidad de las milenarias araucarias junto a los arroyos, lagunas y lagos que se complementan para darle el toque mágico al lugar”. (Empleado, 34).*

*“Sí, porque esperaba encontrarme con una localidad en formación. Creo que en diez o quince años, va a ser un desarrollo estratégico para la oferta turística provincial”. (Abogado, 27).*

*“Sí, el lugar fantástico y la gente excelente”. (Ingeniera, 38).*

Si se considera la demanda repetitiva, los sujetos son atraídos por los atractivos que ofrece el destino, quienes rescatan el potencial y calidad de éstos frente a alternativas turísticas existentes en otros lugares. Son conscientes de que hay cuestiones de la oferta por mejorar y desarrollar. Los testimonios identificados en relación a su satisfacción y anhelo de que aún prospere son:

*“Sí, sabía que no estaba yendo a un lugar donde la oferta turística era súper amplia, sino más bien reducida, pero que satisfacía mis necesidades”. (Estudiante de cine, 20).*

*“Sí, ya que buscaba un lugar chico, tranquilo, y sin grandes instalaciones o infraestructura de servicios que me permitiera realizar actividades en contacto con la naturaleza”. (Empleada administrativa, 27).*

*“Sí, porque nuestra intención es esquiar en buenas pistas y disfrutar un buen espacio natural (...) Creo que Caviahue es un destino muy completo, familiar, hay pistas de esquí muy buenas. Además en temporada estival se ofrecen atractivos naturales muy lindos. Es un punto estratégico e ideal para quienes buscan descansar del trajín urbano. Creo que es un destino que necesita más promoción. Quizás al ser un lugar muy pequeño no se cuente con un atractivo urbano, pero lo que sí sé es que quien va, vuelve. Es una cualidad muy importante como para poner en una marca de destino”. (Estudiante en Licenciatura en Comunicación Social, 24).*

*“Creo que tiene mucho para seguir creciendo, lo veo (...) con mucho futuro, donde es necesario que los prestadores estén capacitados para llevar a cabo cualquier inversión”. (Empleada, 29).*

En síntesis, tanto las personas que visitan por primera vez el destino como aquellos que integran los llamados huéspedes habituales, reconocen el potencial del lugar. El reconocimiento de dicho potencial se extiende a la opinión de los prestadores de servicios, quienes admiten que Caviahue tiene suficientes recursos para ofrecer y explotar en el buen sentido del término, pudiendo superar ampliamente las expectativas que trae el potencial consumidor.

*"La gente que elige destinos como Caviahue llega con baja expectativa y el mismo paisaje de entrada despierta sus sentidos gratamente. La tendencia de quienes integramos Kallfu es colaborar con el huésped en recuperar la capacidad de asombro ante la naturaleza tan pródiga y variada".* (Prestador de servicio – Sector alojamiento).

Incluso, si se parte de la premisa de que muchos son los que se van maravillados del destino y buscan visitarlo nuevamente, se debe efectivamente a que el mismo tiene un encanto particular que no debe ser descuidado. Por el contrario, debiera trabajarse en forma sostenida y equilibrada en pos del beneficio y satisfacción de todas las necesidades existentes, a partir de la generación de productos turísticos innovadores basados en experiencias significativas.

Un **producto turístico** se define como *“la suma de componentes tangibles e intangibles, basados en una serie de actividades en destino, que es percibida por los visitantes como una experiencia y que es valorada a un cierto precio”*. (Middleton).

El producto puede evaluarse desde distintas aristas. A través de la tesina se han analizado aspectos específicos del mismo, tanto desde la percepción del turista que consume el servicio como desde la mirada del prestador de servicio que tiene la responsabilidad de diseñar productos que capten la atención de los primeros, logrando la satisfacción de sus necesidades.

Los turistas calificaron los distintos productos de la oferta de Caviahue a partir de una escala de cinco opciones -Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo- según distintas categorías que hacen al desarrollo de experiencias significativas; mientras que los prestadores de servicios comentaron en relación a los criterios de diseño aplicados en sus productos y formas de hacer empresarial innovador para mejorar la satisfacción de sus públicos objetivos.

De los datos obtenidos en el campo, los siguientes son una suerte de síntesis de resultados según cada dimensión analizada.

**Cuadro 4:** Síntesis de resultados según dimensiones analizadas del producto y oferta turística

DIMENSIÓN ANALIZADA	RESULTADO OBTENIDO A PARTIR DE LOS TESTIMONIOS
Prestación del servicio	Muy bueno, pero con cuestiones por mejorar
Dominios de la experiencia	Estética muy buena – Nivel de entretenimiento pobre – Escaso aporte educativo (producto cultural, señalética, informes) – Excelente escape
Relación calidad / precio	Bueno – Aceptable – Precios caros y mala atención en el cerro – Inferior calidad respecto de otros destinos de montaña
Grado de personalización	Muy bueno – Diferencias en los criterios de diseño entre prestadores
Grado de participación / involucramiento	Muy bueno en el desarrollo de actividades Problemáticas entre actores sociales - Desunión – Intereses diferentes - Falta de compromiso, planificación y gestión correcta
Apelación a los sentidos	Muy bueno – Predominio del aspecto visual
Tipo de experiencia significativa generada	Muy bueno – Predominio positivo
Satisfactor de la necesidad del sujeto	Muy bueno – Dependencia de múltiples variable
Variedad de la oferta	Regular - Escasos servicios de entretenimiento - Faltan servicios básicos - Oferta desbalanceada
Nivel de originalidad / creatividad	Bueno, pero se solicitan cambios e innovación urgente

Fuente: Elaboración propia

Además de la síntesis anterior, se procede a explicitar cada dimensión estudiada en base a la elaboración de una descripción detallada y ejemplificada con testimonios de las distintas unidades relevadas, los cuales favorecen la mejor comprensión de cómo es la oferta del destino, integrando aspectos ya analizados anteriormente tales como los patrones de consumo, el comportamiento y perfil del consumidor, cómo es la satisfacción del cliente y cómo estas dimensiones se vinculan a lineamientos estratégicos de innovación empresarial que debieran adoptarse para mejorar la oferta.

- La **prestación del servicio** se califica como “muy bueno”. Esto hace pensar que la mayoría de los turistas entrevistados se sienten conformes con el servicio que reciben, valorando el trabajo de los prestadores de servicios que conforman la oferta turística de Caviahue. En otras palabras, aprecian el desempeño del PEC, las alternativas existentes en relación a actividades a desarrollar, el entorno bajo el cual se enmarcan las mismas y la forma en que el servicio es promocionado. Las acciones visualizadas antes, durante y después de los llamados “momentos de la verdad” en que el sujeto evalúa cómo el servicio se ofrece serían óptimos.

No obstante, entre los testimonios recopilados se indicó que es necesario “*Aumentar la cantidad, diversidad y calidad de servicios ofrecidos al turista. Por otra parte se debe brindar mayor capacitación, en general, al personal que brinda los servicios*”. (Estudiante Psicología, 20). La prestación del servicio es “*Regular. En general, el PEC de cualquier prestador de servicio de la localidad no está capacitado, lo cual no amplía su espectro y el efecto multiplicador negativo genera una mala atención*”. (Estudiante becada, 22). En adición, se planteó que el servicio es “*Regular. Falta estación de servicio y el cajero automático es un disparate. Si querés comprar un kilo de pan y necesitás plata quizás no podés retirar porque no está habilitado la semana completa. Fuiste*”. (Ama de casa, 22). Hay miradas encontradas a partir de las cuales se manifestó que la prestación del servicio es “*Muy buena La propuesta hotelera es excelente, no así las facilidades en el centro de esquí*”. (Secretaria, 48).

Por lo expuesto, se infiere que siempre hay estrategias de acción por adoptar para seguir mejorando la oferta. No basta con saber que la mayoría de una muestra de consumidores está satisfecha. Por el contrario, es menester superar las expectativas de cada consumidor a diario. Hay que trabajar en la generación de productos turísticos más experienciales que cautiven mayor demanda y que prometan mejores rentabilidades. No debe olvidarse que un consumidor mal atendido o que califica como precaria la prestación del servicio comunica a otras personas su descontento, repercutiendo negativamente en la potencial experiencia e imagen del destino a visitar. No hay que subestimar a ningún sujeto. Se lo debe asesorar, brindar la mayor información posible, buscar alternativas para la satisfacción de sus necesidades, trabajar en pos de la calidad total y excelencia en el servicio, hacer del sujeto un ser partícipe y motor de la actividad, dándole a conocer la importancia que éste representa en el servicio y en la actividad turística en sí. La búsqueda de acciones que contribuyan a la cobertura de las exigencias de cada actor social será fundamental para mantener la calificación asignada –muy buena–, aspirando a superar los estándares de calidad obtenidos.

- En relación a los **dominios de la experiencia** pueden sintetizarse las siguientes cuestiones:
  - **Calidad estética:** junto con el grado de escape son los dominios mejor calificados por los turistas. Es asociado principalmente a las oportunidades que ofrece el entorno, no así a las comodidades, decoración y/o estética interna de las empresas. Es decir, la calidad estética se relaciona con el encanto y la belleza del lugar, los paisajes, la calidad, singularidad y potencial de los mismos, los cuales son caracterizados como únicos y de excelencia.

Por ejemplo: “*Caviahue tiene magia. Espero que este mágico lugar siga creciendo, pero no en estructura, ya que se pierde mucho de su belleza al ser tapada con ladrillos y chapas, sino que siga creciendo en forma natural, para no perder ese encanto que muestra al asomarse sobre el lago*” (Estudiante, 24). “*El paisaje natural es espectacular.*”

*Caviahue tiene una cantidad considerable de edificios sin terminar lo que hace que no se logre estéticamente una vista muy agradable*” (Jubilada, 66). *“Lindo el paisaje, pero la imagen de la localidad es regular por la falta de organización en cuanto obras. Es una mugre en verano. No es por menospreciar, pero falta organización”* (PEC Hostería Kallfu, 22).

El destino cuenta con una mística particular, cuyas características estéticas permiten venderlo por sí solo. Lamentablemente, se observó abundante basura al realizar el trabajo de campo, aspecto que genera preocupación entre la población, quienes manifestaron la falta de políticas que atiendan al cuidado del medio ambiente. *“Por más que el lugar en sí es hermoso no veo que muchos habitantes hagan un esfuerzo por mantener una estética más apropiada a un lugar turístico, ya sea en el tipo de construcciones como en el cuidado de jardines, estética y el pueblo en sí”*. (Estudiante, 26).

Dado el peso que tiene el dominio estético en la opinión del turista, es necesario que se le otorgue la importancia que se merece, aprovechando los recursos y potencial que ofrece el lugar, incluyéndolo en las actividades a desarrollar, en el criterio y pautas de diseño a incorporar en el interior y exterior de las empresas, haciendo de este dominio una herramienta para captar mayor demanda, apelando a sus sentidos, e integrando dimensiones de valor que hacen al desarrollo de experiencias significativas.

- **Aporte educativo:** este dominio es calificado como “bueno”. Tiene mucho por mejorar ya que son escasos los aportes y aprendizajes brindados al consumidor. Puede inferirse que la oferta en sí no está diseñada ni enfocada correctamente en este aspecto, por lo que no existen vastos productos en el destino que puedan entenderse como “culturales”. De ahí que surja la necesidad de innovar en este dominio, potenciando los orígenes e identidad de los primeros pobladores de la zona, difundiendo las actividades comerciales que llevaron a cabo los pioneros del sector y aquellas que, en la actualidad, como el turismo, atraen a gran número de visitantes, quienes disfrutaron de productos tales como la nieve y las termas principalmente. Entre las alternativas a implementar bajo el montaje de experiencias significativas puede considerarse el hecho de conocer testimonios de la mano de mapuches que se asentaron en áreas aledañas a la villa, indagando respecto de sus hábitos y costumbres, aspectos religiosos, musicales, culinarios, entre otros, así como historias que cuenten acerca de los atractivos del lugar: la flora milenaria, el volcán, el uso de las termas. *“Es bueno que se conozca a la gente nativa. No hay nada mejor que conocer gente de la tierra, mapuche”* (PEC Hostería Kallfu). De hecho, las pocas personas que manifestaron haber consumido productos culturales expresaron: *“En relación al producto cultural fui a la Fiesta del Piñón (no sé si cuenta) y vi un par de pelis: una de la historia de los mapuches y otra del agua. El resto de los productos, en general, los consumí por curiosidad y por recomendación”* (Chef, 27).

El dominio educativo requiere de la provisión de información fehaciente al turista, de señalización adecuada y personal idóneo que sepa recomendar desde las actividades que se pueden desarrollar en la zona, hasta qué lugares y atractivos se debieran conocer. En su conjunto, estos detalles hacen a la satisfacción del sujeto y más aún a la experiencia de éste en el destino. Si no se atienden estas cuestiones pueden surgir problemas como los manifestados por algunos entrevistados. Por ejemplo: *“La garita de turismo estaba cerradísima así que tampoco nos pudimos enterar si había más cosas para hacer”* (Estudiante, 27). Desinformación y prestación del servicio pobre incurren en la mala imagen del destino y en la insatisfacción del cliente. Hay que promover la buena atención al público, la provisión de información relevante cuando ésta sea requerida, fomentar el aprendizaje e involucramiento del pasajero y hacer que éste enriquezca su cultura con los conocimientos, sabiduría y encantos que esconde el destino, apelando a los aportes contribuidos por la gente.

La población ha presentado ideas al Municipio en pos del mejoramiento de este dominio, sin obtener una respuesta alentadora. Por ejemplo: “*Estudié danzas y tiré la idea de hacer danzas folclóricas en Cultura. Me cansé. No hay nada para hacer. La educación es mala. Me quiero ir de Caviahue porque quiero estudiar y no puedo. No tengo Internet. No hay ciber. Hay turistas que se manejan con Internet para lo que son las transferencias bancarias, por ejemplo, y uno no se puede desarrollar personalmente*” (Ama de casa, 22).

- **Nivel de entretenimiento:** en general, es un dominio calificado negativamente a raíz de la escasez de la oferta en términos de cantidad, diversidad y calidad. Se indicó que “*No hay gente capacitada en materia recreativa, generando un malestar en los visitantes o acortando su estadía promedio si las condiciones climáticas no permiten la práctica de esquí, principal motivo de visita en temporada invernal*” (Estudiante becada, 22).

Muchos prestadores de servicios presentan ciclos de vida cortos, permaneciendo sólo en la temporada invernal, abriendo esporádicamente las puertas al público, así como el denominado centro comercial es precario. Incluso las opciones para la población son escasas, las cuales se limitan básicamente al Centro de Convenciones donde se haya el C.E.A.R.A.R.T, un pequeño museo e instalaciones para hacer deporte.

Como lo señala claramente una de las encuestadas: “*Entretenete solo si puedes (...) me parece que la gente que vive ahí no tiene nada*” (Estudiante, 27). Se infiere que los prestadores de servicios deben trabajar arduamente en este aspecto mejorando sus servicios. Es además un desafío interesante para potenciales emprendedores ya que quienes incursionen en el tema pueden sacar provecho de esta falencia y encontrar la veta a partir de actividades de entretenimiento y recreación aún no desarrolladas en el destino que se traduzcan como oportunidades atractivas para turistas y residentes.

En síntesis, la postura es negativa: “*Mal. No hay nada. Estamos para atriqui en Caviahue. Con cambios de gobierno no se avanza. Al intendente de ahora no le importa nada, falta entusiasmo*” (Dueña del kiosco, 32).

Ante este punto, es necesario preguntarse si sólo le compete al Municipio mejorar lo referente al dominio de entretenimiento o si se requiere de un trabajo mancomunado de todos los actores sociales de la localidad.

- **Grado de escape:** es el dominio mejor calificado. Los entrevistados entienden que Caviahue es un lugar que permite la distensión y el relax por la tranquilidad que ofrece, ya que se trata de un destino que aún está en crecimiento, aún no masificado, donde romper con la rutina es aún posible. Los turistas manifiestan que es un sitio “excelente”, potenciando su belleza y magia particular.

A modo de síntesis y recuperando la teoría, se sabe que las mejores experiencias significativas son las que cubren la mayor cantidad de dominios. La oferta de Caviahue, no obstante, parece tener cubierto principalmente las cuestiones estéticas y escapistas, no así las de entretenimiento y las educativas. Las estéticas están asociadas a la belleza del lugar a partir de paisajes de alta naturalidad y singularidad; las escapistas giran en torno a la tranquilidad del destino permitiendo la meditación, el descanso, el relax y la ruptura de rutinas; las de entretenimiento se relacionan a actividades al aire libre en contacto con la naturaleza, poniendo en valor los atractivos del área y, en menor medida, con recreación nocturna que está falta de innovación, diversidad y calidad; mientras que el dominio educativo carece de desarrollo: falta asesoramiento, capacitación y provisión de información precisa desde los responsables de los centros de informes, no hay señalética adecuada en los atractivos del lugar y se detecta el desaprovechamiento de oportunidades culturales de las cuales dispone Caviahue.

- Atendiendo a la **relación calidad / precio** los turistas entienden que es “buena” existiendo tintes negativos con altas probabilidades de que la calificación se torne a “regular”. La relación es considerada “accesible” en función de lo que se ofrece, si bien existen opiniones encontradas y negativas que postulan que podría mejorarse en diversos aspectos, máxime si se compara con el equipamiento e instalaciones de otros destinos de montaña.

Ante tal punto, se puede citar el testimonio de un encuestado quien calificó esta dimensión del siguiente modo: *“Regular. Creo que muchos servicios que ofrece se igualan en precios a lugares que ofrecen una mayor calidad, variedad, entretenimiento y servicios. Creo que podrían utilizar un mejor precio para generar una ventaja competitiva que hoy en día no se aprovecha”*. (Estudiante, 26). En adición, y desde la perspectiva de una pobladora local, que a su vez trabaja en la Municipalidad, manifestó: *“A los hoteleros les falta ofrecer más cosas. Tienen que bajar los precios porque te espantan. Nosotros desde la Municipalidad damos todos los precios cuando nos preguntan para que ellos elijan, pero nos dicen muchas veces que es demasiado lo que cobran. Hay que mejorar la variedad en la comida para los turistas y para nosotros (los residentes). Muchas veces nos dicen que la comida no es muy buena (...) Malo. Los precios están hasta las nubes. Hay lugares que tienen precios para turistas y no para el pueblo. Comprás dos cosas y ya son \$100. Encima el turista está dos semanas y se van. A mí me conviene irme a Zapala, comprar las cosas allá”*.

Los problemas vinculados a los precios se perciben mayormente desde los testimonios del poblador, quien debe asimilar que vive en un destino turístico y por ello deberán aceptar el pago en concepto de mercaderías a precios superiores a los que abonaría en otros lugares; el prestador de servicio cuida su negocio; y el turista cuida su bolsillo y espera no ser estafado. Un ejemplo concreto es lo que sucede en el centro de esquí. Es de público conocimiento que el esquí es un deporte caro, pero eso no justifica que la relación calidad precio se vea desbordado. Turistas que ya habían estado en el destino asentaron en la encuesta su descontento con la atención recibida en el cerro, en los medios de elevación, en la falta de manutención de éstos y en los precios ofrecidos en las confiterías; todos aspectos a mejorar si no se quiere perder la demanda con la que ya cuenta el destino.

- El **grado de personalización** es calificado por los turistas como “muy bueno”. Los prestadores de servicios analizados lo reflejan llevando adelante distintas estrategias.

Por ejemplo, una empresa del sector alojamiento comentó que su criterio de diseño de la oferta se basa en *“un servicio muy personalizado donde se busca ofrecer a cada pasajero la excursión acorde a su perfil (...) es necesario tener un buen conocimiento del lugar. El servicio resulta personalizado por el carácter familiar del hostel, sumado a la gran dedicación que se ofrece al huésped. Desde la distribución de los espacios del recinto se garantiza personalización ya que se ofrecen habitaciones para hombres, mujeres, un sector destinado para familias”*. La encargada de una agencia de viajes indicó que *“Me gusta personalizar el servicio, no ir a lo masivo”*.

En general, quienes personalizan sus servicios lo hacen a través de la búsqueda constante de innovación, captando sus huéspedes habituales mediante promociones, fijando precios inferiores respecto de la competencia, agregando nuevos servicios y haciendo convenios con otras empresas pensando en un servicio más acabado y en el consumidor. *“Dependemos del turista, sino no somos nada. Dependemos de las temporadas. En la baja, sólo hay gente del pueblo”* (Empleada del kiosko, 32).

Actualmente, la Cámara de Comercio ideó lo que se denomina “Caviahue Invita” que consiste en una promoción a partir de la cual el turista que visite el destino, podrá disfrutar de una

estadía de 7 días en el verano abonando sólo 5 noches de alojamiento<sup>10</sup>. Los turistas son atraídos por este tipo de acciones y consultan por otras promociones.

No dejan de expresar, no obstante, su descontento con ciertas cuestiones. O lo que es peor aún (o lógico si se quiere si se espera una mejora del destino) dejan asentado en la Municipalidad las problemáticas vividas durante su estadía.

Entre algunos testimonios se destacan: *“No hay servicio personalizado que permita obtener satisfacción, ya que no hay predisposición hacia el cliente”* (Estudiante becada, 22). Reafirmando lo anterior, una persona manifestó: *“Malo. Decepción de la gente. Maltrato en el cerro. Poca información. El turismo es malísimo, los precios son caros y eso no está bueno. No hay compañerismo. El turista tiene que sentirse bien en Caviahue, no sólo en el hotel donde se aloja. A nadie le importa, sólo piensan en facturar, en el beneficio económico, no les importa si el turista se va bien o mal, si la pasó bien o mal. Esto es la mitad más uno en relación a cómo vivir del turismo”* (Ama de casa, 22).

En síntesis, cada prestador debe hacer su trabajo en pos de la personalización del servicio, pero además encontrar un perfil en conjunto con el resto de los actores sociales a fin de que la imagen que se lleva el turista sea global. Es decir, que pueda irse bien del hotel donde se aloja, del restaurante donde come, de la agencia de viajes de la que contrata una excursión, del servicio prestado por el cerro, entre otros. La idea es que el conjunto sea calificado positivamente y no sólo un sector, sino no hay turismo que valga.

- El **grado de participación / involucramiento** en las actividades propuestas para turistas se califica como “muy bueno”. No obstante, cuando se ahonda en el tema de cómo participan los distintos actores sociales del destino (prestadores y población local preferentemente) en pos de generar una oferta turística más completa y bajo un trabajo en conjunto, la calificación se torna “regular”.

Existen reclamos y quejas en contra de las acciones realizadas por la Municipalidad. Se cree que sería más fácil si todos apostaran por la creación de una imagen de destino común, “tirando” hacia el mismo lado, escuchando las propuestas de todos y cada uno de los que conforman el destino. A modo de ejemplo, se indicó: *“Bueno, nosotros damos la información con los distintos precios y que la gente elija. Hay lugares que no están habilitados y después hay reclamos, pero nosotros no nos podemos hacer cargo. Se ve la vinculación entre la Municipalidad, la Policía y Vialidad. Ahora querían desligarse de Vialidad, pero gracias a ellos tenemos las calles limpias y se arman las playas de estacionamiento a los hoteleros que nos piden”* (Empleada de la Municipalidad, 32).

Es necesario trabajar en conjunto, con planificación y gestión, garantizando que la actividad turística sea integrada y sostenible en el tiempo, donde las experiencias significativas sean el motor hacia el crecimiento. *“Si trabajáramos en conjunto sería más fácil. Estoy enojada con la Municipalidad”* (Empleada del kiosko, 32). En adición, *“es importante que sepas qué piensa alguien que estuvo del otro lado del mostrador”* (Pasajera Kallfu), es decir, hay que hacer partícipes a la mayor cantidad de actores sociales a fin de obtener distintas miradas y en función de ellas obrar para el beneficio de todos. Ante tal punto, se recupera el testimonio del PEC de una empresa del sector alojamiento quien manifestó: *“Trataría de reunir a todos los hoteleros y ver de qué manera brindar lo mejor de la localidad. Bueno, ahora, por ejemplo, estamos dependiendo de la nieve. El gallego (se refiere a quien tiene la concesión del cerro) ha estado a full con las pistas y los medios de elevación, con el mantenimiento. En la Muni hay una máquina nueva para mantener la ruta limpia y despejada. Con el tema de proveedores siempre viendo precios y días que vienen a Caviahue, días que llega la*

---

<sup>10</sup> Participan y auspician: Hostería Spa de Alta Montaña Kallfu, Hotel Lago Caviahue, Appart Hotel Farallón, Hotel Arquímedes, Hotel Oriplata, Hotel Spa Nieves del Cerro, Hotel Nevado, Hostería Quiñe, Hostería del Sauquén, Cabaña de Tito, Cabaña del Pehuén, Refugio del Monje y las agencias de turismo Eneqene y Caviahue Tours.

*mercadería, organizándonos ya que vienen una vez a la semana en invierno o cada dos. Después el tema personal, etcétera". De lo expuesto se infiere la necesidad de planificar y organizarse para garantizar una servucción adecuada.*

*"No hay que ser arrogante, no hay que pensar en la imagen de uno, sino en la del destino en su conjunto. En el verano estaba enojada con Turismo Municipal porque no les importaba nada, falta gente capacitada (...) antes nos peleábamos con Caviahue Tours, ahora trabajamos en conjunto (...) yo busco mayor personalización en el servicio (...) soy amiga de muchos prestadores de acá" (Dueña agencia de viajes).*

El testimonio de un prestador de servicio del sector alojamiento sintetiza el grado de participación entre los actores sociales del destino en relación a la oferta turística del siguiente modo: *"Personalmente, creo que el destino está un poco estancado, hay demasiada división entre prestadores e interferencia política que conspiran contra el destino. Tal vez por este motivo, y razones económicas, el destino no crece en los últimos años significativamente. Las obras importantes se encuentran paralizadas o con muy lenta evolución. Creo que los receptivos locales carecen de imaginación y de capital para emprender nuevas propuestas. Año tras año, se renueva la discusión Caviahue vs Copahue. Tal vez Caviahue siempre fue demasiado dependiente de Copahue en verano y eso le impide desarrollar otras variantes".*

- Cuando se implementan experiencias significativas, la **apelación a los sentidos** es un aspecto a tener en consideración. Éste es calificado como "muy bueno", especialmente lo concerniente a lo visual ya que, como señala el dicho popular, "todo entra por los ojos". En este caso, los encuestados asocian rápidamente lo que ven con lo que van a consumir, valoran lo que los rodea (decoración y calidad estética del paisaje) con posibles actividades a desarrollar.

Los prestadores de servicios diseñan sus productos focalizándose en este sentido, pero es menester ahondar en criterios de innovación en los sentidos restantes, los cuales podrían traducirse en beneficios para ambas partes intervinientes: prestadores y turistas.

Una entrevistada describió lo anterior del siguiente modo: *"Bueno. Lo que más se desarrolla es la vista. Y en verano la vista y el olfato. Sentís el aire puro, el hacer el circuito de las 7 cascadas, sentir el azufre. Más cuando llueve, el olor a azufre se siente más. Ya está en el ambiente. Cuando vas a Las Maquinitas el olor es feo y podrido"* (Empleada de la Municipalidad, 27).

Hay prestadores de servicios que no tienen en cuenta lo que a apelación de sentidos se refiere. Simplemente buscan captar la atención del potencial cliente mediante slogans y promociones llamativos. Están quienes decoran los espacios, emplean música para armonizar ambientes, pero no entienden que lo que ofrecen debe estar respaldado por un servicio que incluya atención, dedicación, compromiso y respuesta.

Es cierto también que no toda la oferta analizada es fácil de "vender" mediante los sentidos. Las actividades propuestas por agencias de viajes son fácilmente adaptables. Se indicó al respecto: *"Lo visual se trabaja mucho y también con lo comparativo. Por ejemplo, esta roca se parece al cemento o a los primeros edificios de Roma, se trabaja mucho con la observación (...) con lo táctil y olfativo se trabaja con las plantas (...) perfumes (...) lo gustativo se trabaja, pero en menor cantidad (...) lo auditivo se trabaja si en el grupo se tiene a una persona no vidente e igual con olor".* (PEC de Caviahue Guías).

- El **tipo de experiencia significativa generada** fue calificado como "muy bueno". Si bien cada atmósfera que se crea es única, así como cada experiencia y producto ofrecido es percibido en forma diferente cuando es consumido, lo importante a destacar es que la valoración de esta dimensión fue con predominio positivo.

El poblador, en general, se sorprende del encanto y de las oportunidades que ofrece el lugar, siendo éstas las que alguna vez lo cautivaron para instalarse en él. Cree que el turista se maravillará aún más, que siempre hay cuestiones por conocer. Si no hay esfuerzos conjuntos por generar experiencias, la respuesta será opuesta.

Por ejemplo, una de las entrevistadas lo manifestó: *“Mala. Me llevé la sensación de mucha pelea por ganarse un turista entre los que ofrecen excursiones o alojamiento. Sociedad peleada por eso. Poco cordial en general”*. (Licenciada en alimentos, 35). La disconformidad también se palpita entre las disputas propias del pueblo que, como dice el dicho “Pueblo chico, infierno grande”. Hubo, hay y habrá diferencias entre las partes, pero la idea es que la experiencia sea grata para todos. Esto es lo que sucede en ámbitos como un hostel. *“La experiencia es única”*, indicó la dueña. *“Si los pasajeros vienen mal, se van felices. Es toda una experiencia”*. Se infiere además un buen montaje de experiencias a partir de los comentarios leídos en el libro de quejas en donde, paradójicamente, no figuran quejas, sino buenos comentarios de la mano de pasajeros provenientes de distintos lugares.

- Si bien se han detectado falencias en los prestadores de servicios, ya sea en cantidad, diversidad y calidad provista, se califica como “muy bueno” el servicio prestado en relación a si es o no **satisfactor de la necesidad del sujeto**.

Se destaca el desempeño del personal que, no siendo permanente ni idóneo en turismo o actividades afines en la mayoría de los casos, éste contribuye a que la estadía del consumidor sea más amena. La cobertura de necesidades depende además de otras variables tales como el precio, la calidad provista, el perfil del turista, si se trata o no de demanda repetitiva que sabe qué le espera en el destino pudiendo así exigir más o menos, sin pretender demasiados “lujos”, entre otros.

*“En general todo estuvo perfecto, el lugar hermosísimo y la gente súper amables y profesionales. Quien nos llevó a hacer trekking al volcán fue un genio!!. Y los chocolates y alfajores eran fabulosos. Algunas cosas que son negativas y que creo que es bueno mencionar para mejorar: no había nafta en la estación de servicio; los alojamientos a los que fuimos fueron muy diferentes: el primero (Cabañas Los Volcanes) estuvo sensacional y el segundo (una cabaña del Hotel Nevado) fue mucho más feo, y tenía detalles que podían haber estado mejor como por ejemplo que el inodoro del baño perdía. Otro contratiempo fue que cuando compramos alimentos en un almacén en Caviahue, 2 de los 6 productos que compramos estaban vencidos. Luego cambiamos a comprar a otro supermercado y todo estuvo perfecto. La comida del restaurante, de la rotisería y de la pizzería fue excelente”*. (Ingeniera, 38).

- La **variedad de la oferta** fue calificada mayoritariamente como “regular”. No existen muchos lugares para el esparcimiento, especialmente de carácter nocturno. El casino cerró a principios de temporada, acotando las alternativas de espacios recreativos. Las actividades al aire libre, propuestas por agencias de viajes, redundan en lo mismo. Falta innovación en los productos, no hay diferenciación y se identifica un trabajo masivo y carente de personalización en muchos casos. Las actividades están mal promocionadas, los accesos a los atractivos son señalizados precariamente y faltan lineamientos estratégicos de planificación y gestión.

El sector hotelero se describe como variado, no así la gastronomía, por lo que el consumidor solicita tener otros tipos de prestadores en el destino a su disposición que satisfagan sus necesidades. Se identificaron prestadores de excelencia en su rubro tales como la Parrilla de Nito, El Bocado (pizzería) y Dulce Aldea (chocolatería), mientras que otros no responden a los estándares de calidad exigidos por el consumidor.

Tal es el caso de aquellos prestadores que invierten en el destino pensando que con trabajar una sola temporada obtendrán rentabilidades suficientes para subsistir el resto del año. La consecuencia directa de esta situación es que se invierte en servicios de baja calidad, los

responsables abren al público cuando quieren, apuntan sus productos sólo a la población, convirtiéndose en el típico “bar del pueblo”, cuando debería pensarse en un segmento más rentable (el turista, por ejemplo).

Debe pensarse en la creación de la oferta bajo productos que sean sustentables en el tiempo. Es necesario hacer un estudio de mercado exhaustivo, que permita la identificación de variables que den cuenta del perfil del consumidor: sus preferencias y cuáles serían las necesidades a satisfacer.

En relación a los servicios básicos, no opera la estación de servicios hace dos temporadas y el cajero automático no siempre cuenta con fondos; dos aspectos vitales en todo destino turístico que requieren una pronta solución.

- Respecto del **nivel de originalidad / creatividad** de la oferta, la mayoría de los turistas la caracterizó como “buena”. No obstante, existió un alto número de respuestas negativas cuya calificación fue “regular”. Esto refleja que es necesario innovar, proponiendo alternativas diferentes que respondan a las necesidades de los sujetos.

Debido a los rápidos cambios en gustos, tecnología y competencia, una empresa no puede darse el lujo de apoyarse únicamente en los productos existentes en el mercado donde se inserta. Es necesario prestar atención a las tendencias, probar nuevos productos, realizar programas de diseño que apelen a la innovación. La oferta no puede apoyarse sólo en el producto termal y el producto nieve. Hay que buscar complementariedad, diversificación y diferenciación en los productos.

*“Quizás la gente vaya porque los que ya conocemos sabemos que es muy tranquilo. En media estación hay muchísimo para hacer, y en invierno dentro del encierro del frío quizás haga falta generar una experiencia así más desde el lado humano. Lo único que hay de particular es la bajada de antorchas porque después, quienes viajamos siempre, encontramos que Cavihue nos ofrece siempre lo mismo, nunca hay mucha innovación. Es hasta incluso hacer todos los días de la semana lo mismo, todos los años. Habría que generar más novedad desde recreación turística en invierno para que se generaran más experiencias de ese tipo. Me parece importante invertir más en recreación humana”.* (Estudiante Licenciatura en Comunicación Social, 24).

Desde la perspectiva de los prestadores de servicios, los mismos asociaron su grado de originalidad a la cantidad de servicios que ofrecen. Si son el único prestador en el rubro bajo el cual trabajan, lo traducen como ventaja competitiva. La procedencia del personal en contacto y si éste es idóneo o no en turismo, pueden incidir en el comportamiento de compra del consumidor, haciendo la diferencia frente a la competencia. Focalizan sus estrategias en las promociones y contados casos incursionan en la tematización a partir de la disposición de habitaciones por pisos diferenciados y mediante la asignación de nombres a los productos.

En base a todas las dimensiones analizadas, puede decirse que los productos turísticos correspondientes a la oferta de Cavihue deben mejorar para ser considerados experiencias significativas. A fin de que éstas sean memorables en el tiempo, deben montarse escenarios propicios para la escena, donde el potencial consumidor no sólo se sienta protagonista sino también satisfaga sus necesidades. Es necesario partir de propuestas cuyos espacios combinen recursos singulares con atención personalizada, diversidad, calidad y excelencia en la servucción.

Los cambios son necesarios no sólo por el comportamiento y exigencias del consumidor, sino también porque el mismo mercado impone tendencias y transformaciones en los patrones de consumo que hacen que el sujeto espere mejores servicios.

*“Me parece que es muy importante diferenciarse de las demás opciones que se presentan en cuanto a centros turísticos de las mismas características, ya que tiene muchas posibilidades que creo están desaprovechadas. Además, viviendo en un mundo globalizado como en el que vivimos, con un mercado que ha dejado de ser masivo, hay que ofrecer al turista un paquete que se distinga de los demás y aporte una experiencia nueva e innovadora, ya que si no puede brindar un servicio a un precio más competitivo es importante aportar al usuario valor”.* (Estudiante, 26).

Lógicamente, el montaje de experiencias presenta ventajas y desventajas, las cuales se analizarán en el siguiente apartado. Éstas varían según la perspectiva desde la cual se esté analizando la forma de implementación y desarrollo, puesto que los intereses, roles y participación para con esta herramienta innovadora difiere entre los actores sociales.

## **Experiencias significativas: ventajas, desventajas y desafíos de su implementación**

Se viene analizando la oferta turística de Caviahue, el comportamiento y perfil del consumidor, pero aún no se abordó en detalle el hecho de implementar y desarrollar una herramienta que resulta innovadora desde el hacer empresarial: las experiencias significativas. Las preguntas que surgen inmediatamente son: ¿Cuáles son las ventajas, desventajas y desafíos de incorporar el concepto de experiencias significativas en el diseño de productos? ¿Coincide la mirada del turista con la del prestador de servicios?

Entre las ventajas detectadas por los turistas se mencionaron la satisfacción de las necesidades de los consumidores, la posibilidad de ampliar el mercado (básicamente a través de la promoción que el mismo sujeto hace a partir de lo vivenciado en el destino, entendiendo la experiencia como un momento único e inolvidable) que perdura en su memoria. El desarrollo de esta teoría permite diferenciación, cautivar mayor demanda y lograr un mejor posicionamiento como destino. Las desventajas y desafíos, en cambio, incluyen el tiempo, la creatividad y el dinero que requieren.

A continuación, se presentan cuadros que han sido confeccionados a partir de los rasgos destacados por los turistas y los prestadores, respectivamente, en relación a la temática en cuestión:

**Cuadro 5:** Síntesis de las ventajas, desventajas y desafíos de diseñar productos basados en experiencias significativas según la perspectiva del turista

VENTAJAS	DESVENTAJAS Y DESAFÍOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capta mayor demanda y mercados alternativos a partir de la diferenciación</li> <li>○ Logra una mejor fidelización de la clientela, impulsando que ésta tenga el deseo de volver al destino</li> <li>○ Potencia la unicidad del destino</li> <li>○ Repercute positivamente en la memoria, recuerdo y sensación vivida por el consumidor</li> <li>○ Permite crear una imagen / perfil del destino, posicionándolo frente a otros, es decir, se traduce en una ventaja competitiva relevante</li> <li>○ Resulta una forma innovadora de satisfacer necesidades complejas de consumidores cada vez más exigentes, repercutiendo positivamente en su satisfacción</li> <li>○ Permite la extensión de la temporada, acotando la estacionalidad del destino y mejorando los índices de trabajo en temporada baja</li> <li>○ Aporta valor, contribuye con la calidad del servicio y diversifica a la oferta</li> <li>○ Propone una oferta más tentadora al cliente a partir de una mayor cobertura de expectativas</li> <li>○ Fomenta mayor nivel de concientización en la utilización de recursos naturales</li> <li>○ Promueve mayor dinámica, participación, integración y crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Demanda tiempo, esfuerzo, compromiso, creatividad e ingenio</li> <li>○ Requiere de una inversión de dinero importante para el efectivo montaje de la experiencia que se desea lograr. Vale aclarar que aún con presupuestos exigüos pueden incorporarse dimensiones experienciales que mejoren el servicio ya que los proyectos difieren unos de otros.</li> <li>○ Implica estudiar y conocer las necesidades de los turistas en forma minuciosa a fin de concebir un producto a medida</li> <li>○ Significa costos operativos elevados dada la heterogeneidad del mercado de Caviahue</li> <li>○ Precisa capacitación permanente</li> <li>○ Cada experiencia es distinta: lo que para un usuario puede resultar significativo, puede no serlo para otro</li> <li>○ Apela a un cambio de mentalidad de los distintos actores sociales: autoridades, población y prestadores, quienes deben enfocarse y proyectar su visión al turista</li> <li>○ Frustración del consumidor si no se logra un buen montaje de la experiencia por parte del prestador, lo que hace que el cliente haga una mala difusión de la oferta o deseche la elección de ese producto en el futuro</li> <li>○ Si se logra un buen montaje, puede atentar contra el destino pudiéndose desbordar en términos de capacidad de operación y en la pérdida de la esencia por la que se caracteriza y es elegida la localidad</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro 6:** Síntesis de las ventajas, desventajas y desafíos de diseñar productos basados en experiencias significativas según la perspectiva del prestador de servicios

VENTAJAS	DESVENTAJAS Y DESAFÍOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Para el prestador de servicios que lo implementa resulta gratificante y enriquecedor; para el turista se traduce en compartir, la gente se engancha, vuelve, le gusta</li> <li>○ Es una satisfacción personal que los turistas se lleven una experiencia significativa</li> <li>○ Aporta a la oferta actual un valor agregado más que interesante que repercute en la satisfacción del cliente. "<i>(...) podés extender la estadía del destino, ofrecer productos alternativos a segmentos de edades y posición económica diferente. Un producto nuevo que sea complemento del actual sirve de carnada para el consumo de otros productos</i>".</li> <li>○ Ayuda a la diferenciación del producto y a la fidelización del sujeto</li> <li>○ Permite que te conozcan como empresa</li> <li>○ A nivel destino es muy importante porque incide en la repetitividad de la demanda en caso de que el servicio sea brindado satisfactoriamente</li> <li>○ Generación de una imagen de destino positiva –<i>“queda bien parado el destino”</i>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si no se aplica bien puede traducirse en una mala interpretación por parte del pasajero</li> <li>○ Buenas experiencias requieren de personal acorde</li> <li>○ Demanda creatividad, ingenio, detectar bien las necesidades de las personas que visitan el destino, atender los distintos intereses de los actores sociales intervinientes del destino.</li> <li>○ Implica tiempo e inversión, así como gente predisposta e idónea en el tema</li> <li>○ Si no se brinda un buen servicio la gente no vuelve al destino y habla muy mal del mismo</li> <li>○ Desunión entre los actores sociales intervinientes en el destino (problemática a resolver para poder trabajar en pos de la creación de productos basados en experiencias significativas).</li> <li>○ Se ofrecen sólo 2 productos: en invierno un centro de esquí con poco crecimiento y en verano un apéndice de Copahue</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Más allá de las ventajas, desventajas y desafíos identificados por los prestadores de servicios, se cree oportuno citar los siguientes testimonios: "*Creemos que la incorporación de nuevos productos es paulatina, lleva tiempo y exige idoneidad, por lo que además de hacer un análisis de la demanda, del mercado y del beneficio económico, debemos adaptarnos a la realidad en que estamos como producto turístico e ir avanzando muy despacio*" (Dueña agencia de viajes). "*Caviahue tiene un producto increíblemente variado que debería ser una ventaja (...) debería ser manejada su imagen por especialistas en el tema. Se debería trabajar para captar en forma individualizada sobre los distintos segmentos a captar: termalismo, spa, pesca, trekking, vulcanismo, turismo étnico, etcétera*". (Prestador de servicio – Sector alojamiento).

De lo anterior se infiere que no basta con innovar desde teorías que ayudan a empresas a concebir y proyectar nuevas formas de agregar valor a sus ofrendas económicas.

*“Es mucho más fácil proyectar desde la experiencia que desde el solo hecho de intentar implementar teorías en la realidad. Las experiencias son significativas cuando cubren por demás nuestras expectativas. El lograr que las experiencias sean significativas involucra mucho más que el solo hecho de invertir más en turismo, sino en que la inversión sea en conjunto con toda la gente del lugar para lograr algo más armónico, creativo y de mejor calidad, siempre respetando las normas ambientales que es un punto duro de cualquier proyecto de esas características en ese lugar”*. (Estudiante, 23).

Atendiendo específicamente a Caviahue, recursos y potencialidades sobran. Lo que no alcanza es pensar en el diseño de productos basados en experiencias significativas enfocados sólo en aquellos asociados a nieve y termas.

*“Estaría bueno que nuestros productos (Caviahue - Copahue) sean complementarios, pero DIFERENCIADOS. Copahue = Termas, lo cual nos complementa y viceversa. En Caviahue tenemos naturaleza, otros atractivos, otras actividades: trekking, cabalgatas, cicloturismo, senderismo, ascenso al Copahue, visita a Comunidades Mapuches, pesca y termas en la vecina Copahue para quien desee ir a conocerlas y disfrutarlas. Tenemos productos diferentes y públicos diferentes con lo cual la pregunta es: ¿Por qué salir a vender UN SOLO PRODUCTO (termas) cuando tenemos más para ofrecer y complementar, y público para todos los gustos? ¿Por qué Caviahue no sale a promocionar el verano sin nombrar termas? Diciendo la verdad, no engañando al turista como lo hacen todos los años. ¿Por qué en invierno solo la marca Caviahue y en verano lo hace con las dos marcas / localidades?”. (Fragmento extraído de un mail mediante el cual se comunicaron un prestador de servicios de Caviahue –Café Literario- y el responsable de turismo del Municipio de Caviahue).*

Hay que trabajar primeramente cuestiones de fondo: fomentar la participación entre los actores sociales del destino, definir una imagen y visión clara del mismo, identificar correctamente los segmentos a los cuales se dirigirá el o los productos, especificar qué objetivos y acciones se esperan lograr en el corto, mediano y largo plazo, antes de pensar en el implemento de experiencias.

Pensar además en términos de competitividad y factores de diferenciación que permitan el buen desarrollo de una oferta turística es fundamental. De ahí la importancia del siguiente apartado a partir del cual se analiza cómo la gente interpreta la implementación de la Economía de las experiencias en un destino de montaña como Caviahue.

**El desarrollo de experiencias significativas, ¿es garantía de competitividad y/o factor de diferenciación en el destino?**

Si se tiene en cuenta lo manifestado en relación a si la incorporación del concepto de experiencias significativas en el diseño de productos como nuevo hacer empresarial es garantía de competitividad y/o factor de diferenciación para el destino existen posturas encontradas.

A través de los testimonios recopilados, están quienes plantean puntos a favor y quienes identifican puntos en contra. El testimonio que mejor refleja la primer postura señala: *“Sí, porque esta teoría va más allá de lo que los turistas quieren o necesitan. Sobrepassa la teoría de producto-mercado ya que las experiencias significativas son justamente las experiencias que el turista desea tener en el destino, las cuales son fundamentales de cubrir si realmente se desea que el turista se sienta bien en el destino, vuelva, y lo recomiende, además de superar sus expectativas. Por ello, el destino que implemente esta manera de hacer turismo obtendrá ventajas significativas respecto a aquellos que no lo implementen”*. (Empleada administrativa pública, 24).

En cambio, en relación a la segunda postura, se planteó *“No, porque las variables que interactúan son demasiadas. Cuando alguien me insiste: ¡no te podés perder esa película! ¡Es buenisima! Aún cuando sea muy buena, la expectativa va a estar siempre por encima de lo que finalmente perciba. Parte del encanto de un lugar o de un evento es descubrirlo con los propios sentidos. No digo que una guía no ayude, mientras no sea invasiva”*. (Periodista, 49).

La síntesis del resto de los testimonios provenientes de turistas se presenta a continuación:

**Cuadro 7:** Experiencias significativas como factor de diferenciación y competitividad. Testimonio a favor y en contra

TESTIMONIOS A FAVOR	TESTIMONIOS EN CONTRA
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sí, porque para tomar una decisión se compara con alguna experiencia similar ya vivida.</li> <li>○ Sí, porque se generan productos específicos acordes a la demanda del destino</li> <li>○ Hace a la distinción del lugar y su oferta</li> <li>○ Es algo significativo, que se recuerda siempre</li> <li>○ Todo lo que signifique personalizar el producto es una manera de diferenciar</li> <li>○ Podría ubicar a Caviahue como uno de los grandes centros de Argentina ya que posibilidades y recursos no le faltan</li> <li>○ Capta la atención de la gente</li> <li>○ Sería un buen recurso de marketing dentro del tipo de paradigma social que estamos atravesando</li> <li>○ Le otorga perfil, lo hace diferente y eventualmente atractivo</li> <li>○ Hace que el lugar se conozca, se renueve y trascienda aún más</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Caviahue no está a la altura de otros centros turísticos</li> <li>○ Todo lugar te puede dar experiencias significativas. Solo basta que la oferta se adecue a las necesidades de cada grupo etario sin encasillarse a un lugar con un determinado grupo o clase</li> <li>○ No es garantía sino que es una forma de dar a conocer un destino. Hay que utilizar las herramientas correctas según el destino; hay que orientarlo siempre al mercado que el destino quiera captar</li> <li>○ Debe de existir el compromiso de realización de todo lo que se promociona el destino; acompañar el crecimiento con la infraestructura necesaria, no sólo camas y gastronomía sino también provisión de agua potable, gas, electricidad, tratamiento y disposición de los residuos cloacales, sanitarios, duchas y cocinas, mantenimiento de caminos, entre otras áreas</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Miradas extranjeras también avalan la posibilidad de lograr competitividad a partir del implemento de experiencias significativas. Un ejemplo concreto se registró a partir del siguiente testimonio: “*Yes. I guess differentiation is what counts for most people when it comes to travelling*” (Fisioterapeuta, 28), entendiéndose que “...la diferenciación es lo que cuenta en la mayoría de las personas que viajan...”.

Cabe señalar que en lo que fue el trabajo de campo, se detectó un número importante de gente extranjera: franceses, brasileros, chilenos, orientales y rusos, quienes eligieron el destino por diversas razones: singularidad de los paisajes, calidad de la nieve, búsqueda de lugares exóticos y diferentes a los de su residencia habitual y por cuestiones laborales. Caviahue es un destino de montaña codiciado por publicistas y empresarios, quienes efectuaron filmaciones para promocionar marcas reconocidas de la industria automotriz, así como hacer documentales recreando historias de andinistas y rescatistas en la montaña.

*“Diversos factores se han conjugado para generar cambios estructurales en el sector. Entre los principales puede mencionarse la globalización económica, el avance tecnológico en la gestión de los negocios de Viajes & Turismo, los problemas ecológicos y los cambios tanto en la oferta como en los hábitos de consumo de los viajeros.*

*Con la convicción de que el éxito a largo plazo de la empresa turística se sustenta en la mejora continua de las condiciones de competitividad, entendida como la capacidad de obtener beneficios y de mantenerlos en circunstancias cambiantes, se procura que la suma de la competitividad que logre el conjunto de empresas contenidas en la cadena de valor de la comercialización y operación de Viajes & Turismo, contribuirá fuertemente al logro de la competitividad de los destinos turísticos de nuestro país”.* (Cámara Argentina de Turismo, 2005).

Los prestadores de servicios, en líneas generales, indicaron que la implementación de productos basados en el concepto de experiencias significativas no es 100% garantía de competitividad. Es necesario “*superarse a diario y el contexto del destino no siempre lo permite*”.

Depende además “*del bolsillo del turista*”, es decir, de cuánto éste esté dispuesto a invertir por los productos y servicios que se le ofrecen, sumado a la exigencia que en la actualidad lo caracteriza, haciendo que sus necesidades sean más complejas requiriendo una respuesta y trabajo del prestador aún mayor para satisfacerlas, el cual es muchas veces falto de profesionalismo.

*"Considero a Caviahue un destino realmente competitivo. El diseño de marketing de Caviahue es carente de imaginación, creatividad y sobre todo interés de quienes planifican esta zona como un destino turístico relevante y diferente a otros de la misma provincia y del país. Aún con faltantes (...) en la mayoría de los casos, por la actitud de quienes hacen de su NO profesionalismo una herramienta compensada por cordialidad, corrección en modales, disposición en cuanto a salvar eventuales carencias".* (Prestador de servicio – Sector alojamiento).

Se indicó que “*cuando uno implementa un servicio tiene en cuenta varias cosas que quizás no lo ve como un diseño*”. En el caso puntual de una excursión, puede que la misma no resulte una experiencia significativa si no es vendida e interpretada correctamente, si el guiado no duró el tiempo que se esperaba, si el recorrido no fue el apropiado para el grupo que la contrató, entre otros aspectos.

*“Muchas cosas son las que ayudan a diferenciar un destino de otro. Caviahue y Copahue de por sí ya son reconocidos por la calidad de sus termas y el producto nieve, por lo que la competitividad también puede ser fruto de una buena promoción del destino”.* (Prestador de servicio – Sector alojamiento).

No menos importante es que se busque la extensión de la temporada, a fin de que los turistas puedan consumir los productos de la oferta la mayor cantidad de meses al año, generando beneficios para todos los actores intervinientes en el destino.

Ante tal punto, distintos prestadores de servicios de la localidad se reunieron para redactar una nota al Ministerio de Desarrollo Territorial a partir de la cual solicitaron lo siguiente:

*“(…) nuestra actividad económica y su futura evolución requieren de la extensión de las temporadas al máximo posible, según las precipitaciones níveas y un adecuado manejo del recurso, que incluya mejoras en la calidad de los servicios prestados y del equipamiento, acordes a la realidad de un turista cada vez más numeroso y exigente (...) los niveles de inversión en nuestra localidad apuntan al objetivo de extender las temporadas, con el fin de hacer viables nuestras inversiones y las futuras, apuntando al crecimiento del sector, con la intención de operar todo el año, lo que permitirá mayores niveles de empleo y continuidad laboral. Para ello, deberá operarse fuertemente sobre el producto Caviahue Verano, sabiendo que esto requerirá de un esfuerzo mancomunado entre autoridades provinciales y municipales, concesionario, operadores y prestadores de servicios turísticos”.* (Fragmento Nota escrita por prestadores de servicios de Caviahue dirigida al Ministerio de Desarrollo Territorial, 27/09/2010).

Se infiere el interés del prestador de servicio por mejorar para la temporada estival próxima. Se anticipa a la misma: fomenta campañas de promoción, se adhiere al denominado “Caviahue Invita”, trabaja en pos de la obtención de buenos resultados de la actividad turística, no sólo a nivel individual, sino también a nivel destino.

Trabaja además fuertemente en la defensa de los recursos de la zona, siendo éstos de vital importancia para el desarrollo de la actividad turística bajo la cual subsiste. Un claro ejemplo fue observado en reuniones que se llevaron a cabo a fines de la temporada invernal 2010, a partir de las cuales la población fue convocada. El objetivo era tomar una postura como destino frente a la posibilidad de que se implemente en los próximos meses un proyecto de inversión que consiste en la instalación de una planta geotérmica en la localidad vecina de Copahue.

La población se informó en relación a esta temática y plantea el “NO a la Geotermia” por considerar que la misma contaminaría el área. Se habla de contaminación visual que iría en contra de la estética del lugar; contaminación sonora; contaminación ambiental ya que se ubicaría en un área de alta fragilidad, con posibilidad de alteración de los suelos, repercutiendo no sólo en la flora y fauna, sino también en los habitantes quienes podrían contraer enfermedades; la población cree que no traerá beneficios directos a la misma; existiría una ampliación en el área de cateo así como se sobrepasaría las leyes contempladas en el Plan de Manejo, modificando además un área protegida de gran valor por los atractivos que presenta; recursos vitales de la zona (nieve y termas) se verían modificados y si éstos, a corto, mediano o largo plazo se modifican, la actividad turística también sufrirá impactos; la gente optó vivir en Caviahue por las características que presenta y por el mero hecho de tratarse de una elección de vida no quieren que su lugar se vea alterado; las Mellizas (fuente principal de agua dulce) se contaminaría; etcétera.

El ejemplo anterior no está exento de la temática de la presente tesis. Conocer cómo se manifiesta la población frente a posibles emprendimientos que atenten contra la actividad turística hace pensar que existe cierto grado de conciencia en relación al valor atribuido a los atractivos.

Si bien hay dominios de la experiencia por mejorar, es vital que se conserve y preserve el recurso, ya que son éstos la base de cualquier emprendimiento de índole turístico.

Las empresas de servicios en forma conjunta con el sector público deberían participar en modo permanente en procesos que agreguen valor a efectos de sostener el desarrollo del lugar. Mejorar la calidad en los destinos turísticos constituye la principal forma de alcanzar un grado de competitividad aceptable. Mejorar la imagen del destino, diversificar la oferta y lograr diferenciación de los productos, va a posibilitar alcanzar ventajas frente a la competencia y conseguir mayores cuotas de mercado.

El implemento de productos basados en experiencias significativas resulta un excelente puntapié como estrategia de innovación de hacer empresarial. “(...) *cada vez se buscan experiencias más sobresalientes y en ese sentido todos esperamos cada vez más cosas sorprendentes e inolvidables por lo tanto la idea de implementar el concepto de experiencias significativas parece ser una ventaja*”. (Ingeniera, 38).

¿Por qué innovar entonces desde la Economía de las experiencias? “(...) *todo lo que sea innovar con un criterio planificado y estudiado es positivo. Caviahue, como producto, me parece bueno, pero que no logró su perfil definitivo, y si esta teoría sirve para ir buscándolo está bien. Entonces, si a través de la nueva teoría se logra darle un perfil a Caviahue, será positivo, porque cualquier persona o ente al tener un propio perfil, logra diferenciarse*”. (Abogado, s/d).

En el siguiente apartado, se enumeran propuestas de innovación recopiladas en el campo, a partir de las cuales se pretende mejorar la oferta del destino, contribuyendo a la par con el perfil del destino; un destino de experiencias.

A fin de que la oferta turística de Caviahue resulte más experiencial, los turistas propusieron diversas ideas de cómo innovar según las necesidades y exigencias que poseen. Desean realizar actividades que aún no están desarrolladas en el destino que quizás han tenido oportunidad de consumir en otros destinos de montaña; exigen a partir del potencial percibido en el lugar, el cual denota un posible desarrollo y crecimiento si se acciona estratégicamente; y reclaman ante la mala servucción y carencia de servicios básicos identificados en el destino.

En base a la vasta cantidad de propuestas, sintetizadas en el siguiente esquema, se observa que algunas cubren aspectos de los cuatro dominios de la experiencia, mientras que otras sólo atienden a parte de éstos. Todas se consideran de relevancia y un buen puntapié para satisfacer correctamente las necesidades de los consumidores, de modo tal de implementar alternativas que logren diferenciación en la oferta y competitividad del destino, traducidos en sucesos memorables en el consumidor.

**Esquema 5:** Propuestas de innovación según la perspectiva del turista

<b>PROPUESTAS DE INNOVACIÓN SEGÚN LA PERSPECTIVA DEL TURISTA</b>			
<b>Dominio estético</b>	<b>Dominio de entretenimiento</b>	<b>Dominio educativo</b>	<b>Dominio escapista</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Explotar un poco más las ventajas naturales que provee el lugar</li> <li>* Desarrollar actividades aún no implementadas en el destino que permitan el contacto con la naturaleza, valorar la estética del lugar y, en simultáneo, entretener a la persona, inculcarle valores y generar ámbitos para el escapismo del sujeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollar actividades en el lago</li> <li>* Mejorar el centro comercial</li> <li>* Incorporar recreación humana</li> <li>* Renovar los servicios provistos por las agencias de viajes: ofrecer packs combinados que incluyan termas, esquí, cocina gourmet patagónica, entre otros, y no sólo los productos convencionales</li> <li>* Vida nocturna: mejorar calidad y cantidad de boliches, salas de entretenimiento, ofrecer cenas, shows, animaciones, implementar salas de cine, incorporar encuentros para la juventud</li> <li>* Desarrollar actividades para los más chicos: implementar un pelotero municipal, instalar pomas en el centro de esquí o sobre las laderas de las montañas próximas a la villa, de acceso gratuito o fijando precios diferenciales para cada actor social. El fin es ampliar la oferta recreativa, tendiente a favorecer la distensión y el ocio del sujeto.</li> <li>* Implementar áreas de acampe</li> <li>* Mejorar los servicios en el centro de esquí, mediante alternativas para distintas edades de un grupo familiar tipo: proveer clases especiales a través del servicio de escuela, minimizar demoras en los medios de elevación y atención en las confiterías, ampliar la dificultad y manutención de las pistas, brindar seguridad al consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Impulsar cursos de capacitación e incentivación del PEC y agentes informantes</li> <li>* Implementación de folletos, carteles ilustrativos y educativos que fomenten la cultura y rasgos característicos del destino, sirviendo además como publicidad</li> <li>* Tangibilización de los recursos a partir del uso de señalética que especifique características geográficas, del relieve, flora, fauna, entre otros, ubicándolos a lo largo de los senderos</li> <li>* Proyectar videos de la oferta del destino dentro de las instalaciones hoteleras</li> <li>* Realización de artesanías</li> <li>* Dar a conocer las costumbres lugareñas</li> <li>* Incentivar el desarrollo de la cocina autóctona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar paseos y guiados diferentes, alternativos e integradores</li> <li>* Implementar actividades tales como rapel, tirolesa, rock climbing, que incurren en mayor riesgo y adrenalina para la persona que los consume</li> </ul>

Propuestas que deben ser atravesadas por conceptos tales como la imaginación, el compromiso, la continuidad, y variables vinculadas a la infraestructura (mejorando por ejemplo medios de elevación del cerro, accesos, señalética y prestación de servicios públicos básicos) y de carácter organizacional (públicas y privadas), bajo un trabajo coordinado y participativo entre todos los actores involucrados, donde prime el asociativismo, se apele a la captura de nuevos mercados (segmento universitario, por ejemplo) satisfaciendo sus necesidades, bajo principios sustentables regidos por planificación y gestión eficiente.

Satisfacción del cliente basada en una oferta innovadora, completa, de calidad y experiencial

Fuente: Elaboración propia

En base a los testimonios, se corrobora la acotada oferta turística provista en Caviahue. La situación se agudiza ante la falta de compromiso profesional de prestadores de servicios en su responsabilidad en lo concerniente a la innovación empresarial. La escasa diversidad, la acentuada exigencia de la demanda, los constantes cambios en el comportamiento del consumidor y la competitividad propia del mercado turístico, hace imperioso el accionar estratégico inmediato a partir del diseño de productos creativos basados en experiencias significativas.

Además de las propuestas recopiladas en el campo, a continuación se detallan **alternativas de innovación** que pueden tenerse en cuenta para hacer de Caviahue un destino memorable:

#### Principios que deben regir el diseño de la oferta de productos

- ④ Crear productos que sean, simultáneamente, diferenciales y complementarios, que respondan a necesidades complejas de distintos segmentos de mercado, pudiendo satisfacer a los consumidores durante la mayor parte del año, evitando así la estacionalidad del destino y/o encasillamiento y dependencia de escasos productos turísticos.
- ④ Defender y conservar los recursos y atractivos locales a partir de la concientización de los valores patrimoniales, ya que los mismos representan la fuente de posibles emprendimientos de carácter experiencial y significativo. En otras palabras, son la materia prima a partir de la cual se puede poner en marcha el sistema turístico.
- ④ Fomentar la articulación público privada para la planificación estratégica y sustentable, siendo complementada con el impulso de participación ciudadana y conciencia turística.
- ④ Promover que el Municipio desempeñe su rol como agente regulador y de control en el ordenamiento del crecimiento de la oferta, evitando una competencia desleal, definiendo el perfil de destino a seguir, garantizando respuestas integrales, racionales y sustentables en el tiempo.
- ④ Balancear la cantidad de prestadores de servicios en el destino en lo que atañe al sector alojamiento, gastronomía y agentes que proveen actividades recreativas, definiendo estándares de excelencia bajo una buena relación calidad / precio, acompañado de personal idóneo e infraestructura de servicios públicos básicos que mejoren la calidad de vida de los actores.
- ④ Establecer programas y dictar talleres basados en prácticas profesionales que ayuden a capacitar a posibles inversores, emprendedores, prestadores de servicios, pobladores locales, entre otros actores, a fin de que se construyan códigos de conducta y criterios de diseño homogéneos en lo que a oferta se refiere dentro del sector turístico.
- ④ Gestionar competitivamente a partir de flujos de información que permitan una efectiva comunicación entre lo que el consumidor espera encontrar en la oferta del destino y lo que los prestadores están dispuestos a desarrollar.
- ④ Reflejar las estrategias de posicionamiento y marca en el diseño de los productos y en la prestación de los distintos servicios, apelando a la renovación constante y la creación de productos innovadores basados en experiencias significativas que redunden en beneficios. Debe haber reingeniería en el diseño a fin de que la satisfacción del consumidor sea plena.
- ④ Incentivar a los jóvenes quienes se han identificado como un agente de riesgo en el destino, faltos de contención y oportunidades laborales, promoviendo programas de oportunidades económicas a partir de la actividad turística como herramienta de desarrollo e inserción en la localidad. Los programas proveerían empleo, capacitación y conciencia turística.

Dichos principios pueden aplicarse en Caviahue, así como extenderse a otros destinos de montaña que necesiten cambios en su oferta turística a fin de que ésta sea más creativa y competitiva.

El *emprendedorismo* puede también ser una fuente importante para la innovación y una herramienta de crecimiento. “*El movimiento emprendedor promueve activamente la generación de empleos y contribuye a mejorar el nivel de vida de la población en general*”. (González & Perini, 2009: 21).

Entre los prestadores de servicios de Caviahue se ve cierto interés por innovar. Se tuvo la oportunidad de asistir a reuniones en la que diversos actores sociales se hicieron presentes a fin de buscar formas para extender la temporada invernal, solicitando la ayuda de quien tiene actualmente la concesión del cerro. Buscan a partir de la heterogeneidad de ideas la homogeneidad en los criterios bajo los cuales emprender, sin que el destino pierda su esencia, es decir, su encanto como aldea de montaña.

Están quienes trabajan en pos de un destino turístico planificado y organizado, cuya gestión garantice el buen uso de los recursos, a partir de la propuesta de emprendimientos tales como el balneario, centros deportivos municipales para el desarrollo de actividades diversas que ayuden a la inserción de la población, el hecho de plantarse firmemente como pueblo en contra de proyectos como el de geotermia, manifestando argumentos a fin de evitar todo tipo de contaminación: visual, sonora y ambiental. La población se asesora, no quiere ser subestimada, defiende sus recursos e intenta innovar desde las herramientas con las que cuenta, buscando alternativas de desarrollo basados en la actividad turística.

A modo de ejemplo, se puede citar a un poblador venido de Villa Gesell, hoy asentado en el destino, quien hace un año comenzó un emprendimiento basado en la permacultura que resulta más que innovador para la localidad. Buscó diseñar hábitats humanos sostenibles y sistemas agrícolas, imitando relaciones encontradas en los patrones de la naturaleza. Efectuó las bases de la vivienda, conservando los coirones de la zona, utilizando residuos (los cuales fueron reciclados con dos fines: crear objetos para su posterior uso en la decoración de la casa; y para generar conciencia en lo referente al reciclado, el cuidado de los recursos, la sustentabilidad y la conservación). A estas bases adicionó maderas, defensas hechas en piedra, fardos de pasto y barro. Rodeó el sitio con una suerte de zanjón recreando un acuífero en donde espera tener truchas y anhela hacer del conjunto un llamado de atención al cuidado del medio ambiente.

A futuro quiere convertir la casa en un museo, esperando tener respuesta de los turistas y de la misma población local. La idea es educar, inculcando un trabajo sustentable a partir de un emprendimiento de índole turístico. Si bien el emprendimiento es reciente, ya es reconocido de interés municipal y se cree será un buen puntapié para innovar y hacer de estas ideas experiencias significativas: fomentan valores de carácter educativo, son fuente de entretenimiento, se mimetizan con la estética del lugar sin generar impactos negativos y permiten el escape de las personas, entendiéndose como satisfacción personal para quien lo crea y como inmersión en actividades novedosas para los actores sociales que hagan consumo de ella.

En síntesis, las propuestas de innovación según la perspectiva del turista en base a los dominios de la experiencia a cubrir, los principios sugeridos que debieran regir el diseño de la oferta de productos y la implementación del emprendedorismo como una fuente importante para la innovación, las nuevas tecnologías y el desarrollo científico, son excelentes puntapié para enriquecer los productos de una oferta que hoy carece de creatividad. Pensar entonces en la reingeniería de productos cuyo valor agregado se base en el concepto de experiencias significativas, se traducirá en beneficios positivos para distintos actores sociales involucrados en el destino, ya que se crearán ámbitos propicios para el desarrollo de productos innovadores a partir de una oferta diferente, atractiva, de calidad y capaz de satisfacer múltiples necesidades dentro de un mercado cada vez más exigente.

Las experiencias representan vivencias particulares en cada uno de los consumidores que participan en un "escenario" de compra, donde podrán escoger si su participación será activa o pasiva. Estas experiencias, matizadas con factores culturales, sociales y emocionales son recordadas de diferentes maneras. El consumo no es una simple transacción; detrás de éste hay una experiencia de compra donde se ponen en escena los atributos exacerbados del producto para llevar al extremo los sentidos, lo que finalmente resulta en una gran diferenciación para los consumidores.

Las experiencias significativas más ricas debieran abarcar los cuatro dominios: estéticos, escapistas, educativos y de entretenimiento, siendo mutuamente compatibles entre sí. El diseño de productos debe ser original, siguiendo una estrategia basada en el desarrollo de oferta de nuevos productos y extensiones de línea que persigan al mismo tiempo la diferenciación y el bajo costo, siendo capaces de transformar los espacios de mercado existentes y crear otros nuevos.

*La empresa debe maximizar el potencial de utilidades porque corre el riesgo que los costos de gestionar la complejidad se incrementen a lo largo de la cadena de valor y, de esta manera, los márgenes se reducen. Para administrar la complejidad, es conveniente, que el análisis parta desde la línea de producto.<sup>11</sup>*

Es necesario evitar que una oferta destruya más valor que el que crea. De nada sirve innovar en base una amplia cartera de productos en un destino de montaña si es a costa del mal uso de los recursos existentes en el área. Lo ideal es preservar los atractivos, cuyo potencial, calidad y diversidad patrimonial, se traducen como captura de demanda. Fomentar una forma de vida a partir de la actividad turística, augurando desarrollo y crecimiento sustentable y duradero en el tiempo para los distintos actores sociales intervinientes actuales y para las generaciones futuras es imprescindible.

La combinación de los actuales productos, la implementación de alternativas bajo el concepto de experiencias significativas, la tematización de la oferta, la concientización y el trabajo coordinado entre prestadores de servicios, población, municipio y turistas ayudarán a hacer de Cavihue un destino competitivo.

Las dimensiones de innovación a adoptar requieren explorar los cuatro dominios, especialmente los vinculadas a lo educativo y al entretenimiento, hoy un tanto descuidados en la oferta turística del destino. El contexto de Cavihue presenta tanto oportunidades como impedimentos al montaje de experiencias: la estética del lugar es ponderada en forma excelente por la unicidad, calidad y belleza de sus atractivos, los cuales se hallan prácticamente vírgenes, permitiendo un disfrute mayor; es un ámbito ideal para romper con la rutina por su tranquilidad, el valor del silencio y el trato de su gente, presentando aún un desarrollo incipiente en lo referente al turismo, con atractivos de gran singularidad; con una oferta que tiene mucho por mejorar incorporando propuestas de la mano de los prestadores, los aportes del turista que pone en marcha la servucción, yendo muchas veces en contra de la mentalidad de su población que todavía no entiende la importancia y/o beneficios que puede acarrear el impulso y promoción de la actividad turística como herramienta de crecimiento y desarrollo.

Implementar experiencias significativas requiere de tiempo, inversión, ingenio, acompañar el desarrollo de éstas con PEC idóneo capaz de montar un escenario propicio que satisfaga las necesidades de las personas. Debe conocerse el mercado, las necesidades y el comportamiento de los consumidores, quienes cada vez exigen más, buscando diferenciación, calidad y buenos servicios.

Se considera factible el diseño de productos innovadores basados en experiencias significativas como nueva forma de hacer empresarial que contribuyan a la competitividad de Cavihue. Desde la perspectiva de los prestadores de servicios ya existen emprendimientos y/o propuestas de cambio que pueden entenderse como experiencias significativas; la población local debe asesorarse y capacitarse aún más en el tema ya que muchas veces no comprende cuán importante

---

<sup>11</sup> <http://winred.com/innovacion/innovacion-en-valor-un-factor-clave-en-la-gestion-estrategica/gmx-niv59-con10732.htm>

puede ser el beneficio directo aportado por la actividad turística si se lo proyecta y diseña desde la teoría de las experiencias por lo que se infiere la urgencia de conciencia turística; el turista exige cada vez más por lo que innovar desde este concepto puede ser un buen puntapié y parámetro de diferenciación frente a otros destinos siempre y cuando su implementación sea la correcta; mientras que el rol del municipio debe estar presente en las acciones que se lleven adelante, presentado su apoyo en pos del cambio de mentalidad y en el perfil que se le quiera dar al destino.

Caviahue mejorará en su conjunto a partir del trabajo integrado, planificado, participativo y sustentable basado en sinergias, beneficios y efectos multiplicadores, que garanticen la imagen positiva del mismo y la efectividad en su competitividad, la cual cautivará mayor cantidad de corrientes turísticas que elegirán su oferta frente a la de otros destinos de montaña.

Pese a las diferencias encontradas en el destino entre los actores sociales intervinientes, puede afirmarse que los atractivos de la zona ameritan tomar cartas en el asunto. Implementar experiencias significativas será el desafío a superar. De ahí que agregar valor a los bienes y servicios mediante el concepto de experiencia significativa repercute directa y positivamente en la competitividad, rentabilidad y satisfacción de los sujetos. Es además la clave para la proyección de destinos turísticos competitivos que escapen a los actuales productos y actividades, rompiendo para ello paradigmas pasados.

La aplicación de esta teoría no basta. Habrá que trabajar arduamente en los productos actuales y en las alternativas a fin de que la oferta sea más completa, buscando romper con los meses de estacionalidad del destino, generando efectos multiplicadores a partir de la gestión y planificación basada en los aportes de la mayor cantidad de actores sociales.

Como apreciación personal, se considera que las experiencias significativas aplicadas en un destino de montaña como Caviahue pueden ser sinónimo de innovación, tanto cuanti como cualitativamente en lo que actividad turística se refiere. Eso sí, deben ser montadas adecuadamente, en base a ingenio y creatividad, bajo un uso racional de los atractivos, sin perder la esencia y el encanto del lugar, garantizando la satisfacción de los consumidores que, año a año, eligen visitar el destino.

Las nuevas tendencias del mercado y las constantes modificaciones en la conducta del consumidor, cada vez más exigente, hace que la responsabilidad de cada actor social sea más comprometida. Es imperioso trabajar profesionalmente, propiciando acciones conjuntas entre las partes, apelando a la sustentabilidad y la fijación de estándares de calidad en los servicios.

El rol del profesional en turismo no queda exento a este desafío. Por tal motivo, deberá aplicar a nivel empresarial o destino, todas sus habilidades a fin de que el turismo sea considerado una herramienta de progreso, significativa en términos de rentabilidad y beneficios y traducido en satisfacción para los consumidores.

En esta instancia de la tesis no se duda que la innovación basada en experiencias significativas traerá progreso a la región ya sea en un corto, mediano o largo plazo. La cuestión, y dejando la puerta abierta para futuras investigaciones, es traducirlo en políticas públicas de planificación, partiendo de la premisa de que los mismos actores sociales del destino identifican la deficiencia en la infraestructura pública y lo referente a las inversiones, pese a contar con atractivos de gran singularidad.

Es necesaria una figura fuerte del Estado que refleje su accionar en base a las necesidades de cada uno de los actores sociales que integran el destino. Lograr de la heterogeneidad de ideas, la homogeneidad de criterios, será el motor en pos al crecimiento y desarrollo, bajo una visión clara y trabajo conjunto como destino. El perfil resultante estará acorde a las necesidades a satisfacer, logrando una imagen positiva, competitiva y responsable, donde las promesas y expectativas creadas serán cubiertas satisfactoriamente.

- A.A.V.V. (1998): “Guía de gestión de la pequeña empresa. Diseño del servicio: paso a paso”. Ediciones Díaz De Santos S.A. España.
- BARANGER, Denis (1992): “Construcción y análisis de datos: una introducción al uso de técnicas cuantitativas en investigación social”. Capítulo I. Editorial Universitarias. Posadas.
- BARBIERI, Patricia (2004): “Si de interpretación se trata” en “Las áreas naturales y el turismo” de autores varios. Educo. Neuquén.
- BIGNE ALCAÑIZ, Enrique; FONT AULET, Xavier; ANDREU SIMÓ, Luisa (2000): “Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo”. ESIC –Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing- Editorial. Madrid.
- CAPON, BERTHON, HULBERT, PITT (2002).
- Dirección de Planificación y Gestión Turística - Subsecretaría de Turismo de la provincia de Neuquén, Abril 2009 publicado en SÁNCHEZ, Luciana Jimena: “Inversiones se buscan. El perfil del inversor, el rol del Estado y sus implicancias en el destino turístico Caviahue”. Facultad de Turismo – UNCo - Neuquén, 2009.
- GONZÁLEZ, Rodrigo & PERINI, María Magdalena (2009): “Formulación de proyectos turísticos. Pautas para microemprendimientos”. Editorial Educo. Neuquén.
- Guía para una gestión de excelencia para empresas de viajes y turismo de la Cámara Argentina de Turismo. Guía elaborada siguiendo el modelo de la gestión de excelencia desarrollado en las Bases del Premio Nacional a la calidad para el sector privado. Edición 2005.
- HOROVITZ, Jacques (1992): “La calidad del servicio”. Editorial Mc Graw Hill. México.
- HOWES, David (2007): “Marketing multisensorial desde una perspectiva transcultural (fragmento extraído de la 1º parte) - De la sinergia a la sinestesia” publicado en [http://www.percepnet.com/cien01\\_07.htm](http://www.percepnet.com/cien01_07.htm)
- KONECNIK y GATNER (2007): “El valor de la marca en un destino. La perspectiva del consumidor”. Annals of tourism research en español, Vol 9, N° 1, pág. 19-43.
- KOTLER, BOWEN y MAKENS: “Marketing turístico”
- MIDDLETON
- OTERO, Adriana (2001): “Manejo del Crecimiento de Destinos Turísticos de Montaña: Whistler, B.C. Canadá y San Martín de los Andes, Neuquén. Argentina”. Publicado en: Aportes y Transferencias. Tiempo Libre. Turismo y Recreación. Centro de Investigaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - Universidad de Mar del Plata. Año 5. Vol 2. Año 200:95-112 pp.
- OTERO, Adriana (2006): “Gestión competitiva y sustentable de destinos turísticos. Puerta a parques nacionales”. Anuario de estudios en turismo. Investigación y extensión. Año 6. Volumen IV. Generación de experiencias significativas. Secretaría de investigación. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue.
- OTERO, Adriana (2006): “Planificación y gestión competitiva de destinos turísticos”. Publicado en Boletín Electrónico Intercambios. Año 5. N° 32. Facultad de Turismo. UNCo.

- OTERO, BOULLON, GONZÁLEZ, LONAC, MARIONI et al (2001): “Manejo ambiental en centros turísticos de montaña”. Secretaría de Investigación. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue.
- PINE, Joseph & GILMORE, James (2000): “La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario”. Ediciones Granica S.A.
- SECALL, Rafael Esteve: “La competitividad de las zonas turísticas”. Extracto de la ponencia a cargo del Profesor Titular de Economía Aplicada; Facultad de CC. EE. Y EE. Universidad de Málaga.
- SERRA CANTALLOPS, Antoni (2002): “Marketing turístico”. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.). ESIC Editorial. Madrid.
- VALLS, Josep Francesc (2003): “Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno”. Ediciones Deustro. España.
- VARELA, Rodrigo (2001): “Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas”. Pearson Educación. Colombia.
- VASILACHIS DE GIALDINO (1993): “Métodos cualitativos: Los problemas teórico epistemológicos”. Centro editor de América Latina. Buenos Aires.
- [fpnc@fpnc.org.ar](mailto:fpnc@fpnc.org.ar)
- [info@camaraargturismo.org.ar](mailto:info@camaraargturismo.org.ar)
- [http://bpa.peru-v.com/innovacion\\_empresarial.htm](http://bpa.peru-v.com/innovacion_empresarial.htm)
- <http://elconsumomeconsume.blogspot.com/2008/04/el-marketing-de-las-experiencias.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad>
- <http://winred.com/innovacion/innovacion-en-valor-un-factor-clave-en-la-gestion-estrategica/gmx-niv59-con10732.htm>
- <http://3vectores.com.ar/blog/tag/marketing-turistico/>
- [www.argentinaturismo.com.ar/caviahue-copahue/pesca.php](http://www.argentinaturismo.com.ar/caviahue-copahue/pesca.php)
- [www.caviahue-copahue.gov.ar/circuitos.html](http://www.caviahue-copahue.gov.ar/circuitos.html)
- [www.kallfu.com.ar/img/mapa.jpg](http://www.kallfu.com.ar/img/mapa.jpg)
- [www.patagoniareport.com/nota.php?id=1730](http://www.patagoniareport.com/nota.php?id=1730)