



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS

TESIS

Tematización de la oferta turística en Misiones. Del servicio a la experiencia

Autor: Aldo Daniel Maciel

Directora de Tesis: Liliana María Dieckow

Posadas (AR), septiembre 2023

ALDO DANIEL MACIEL

TEMATIZACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA EN MISIONES. DEL  
SERVICIO A LA EXPERIENCIA

Tesis de maestría Presentada a la  
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del Título  
de Magister en Administración en Administración Estratégica de Negocios

Posadas (AR), septiembre 2023

TEMATIZACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA EN MISIONES. DEL  
SERVICIO A LA EXPERIENCIA

ALDO DANIEL MACIEL

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los  
doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Prof. Dr. ....Institución.....

Posadas (AR), septiembre 2023

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

Nombre y Apellido: Aldo Daniel Maciel



Firma:

Fecha: 30/08/2023

## **AGRADECIMIENTOS**

A Cone, Isa y Pablo.

A mis Padres y hermana; primeros, permanentes y ejemplares maestros.

A mi directora de tesis.

No es que la realidad sea teatral o dramática, ocurre más bien que lo que la sociedad considera real, al menos en parte se construye teatralmente.

Perinbanayan, Robert

“La gente olvidará lo que dijiste, la gente olvidará lo que hiciste, pero la gente nunca olvidará cómo la hiciste sentir”.

Maya Angelou

## INDICE DE CONTENIDOS

### INTRODUCCION

Fundamentación	11
Definición del problema	12
Hipótesis	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Marco metodológico	13
Aporte de la tesis	14
Estructura de la tesis	14

### CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

#### Marco Referencial

Antecedentes del tema	16
Antecedentes temáticos en Argentina	16
Antecedentes temáticos en la provincia de Misiones	18
Iniciativas temáticas actuales en Misiones	18
Marco Conceptual	20
El proceso productivo de experiencias temáticas	20
Servucción	21
Dramaturgia del servicio	23
Experiencias como producto	25
El consumidor de experiencias	26
Economía de la experiencia	28
Dominios de las experiencias	28
Dimensiones de las experiencias	29
Dimensiones de las experiencias	31
Turismo y emociones	32

### CAPITULO II: TENDENCIAS SOCIALES, SECTORIALES y ESTRATEGIA

#### Tendencias sectoriales

Mega tendencias de la Organización Mundial del Turismo (OMT)	34
Posturismo	36
Las Experiencias turísticas como productos	38
Sostenibilidad	39
El escenario pos pandemia	40

#### Tendencias sociales

Homo dycitious	42
Vacaciones útiles	43
Buscadores de experiencias (Vivir como un local)	43

#### Estrategia

La tematización como estrategia de diferenciación	44
Reacción en cadena de la diferenciación	45
La tematización como estrategia de especialización	47
Estrategia combinada de diferenciación y enfoque	47
Riesgos y bloqueos en la elección de la estrategia	48
Experiencias turísticas	49

### **CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO**

Diseño de la investigación	52
Investigación exploratoria	52
Delimitación del problema	53
Universo de análisis	53
Unidad de observación	53
Unidad de análisis	54
Muestra	54
Formas de recolección de datos	54
Observación in situ	55
Entrevistas no estructuradas	55
Información secundaria	55
Consulta bibliográfica	56
Otras fuentes	56

### **CAPITULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Relevamiento de las formas temáticas	57
Distribución Espacial de la oferta temática	57
Formatos y Temas	61
El Parque temático Aquarium Montecarlo	63
Del hobby al Aquarium	64
Del Aquarium al Parque Temático	66
Elección del Tema	67
Parque temático de la cruz en Santa Ana	68
Elección del Tema	71
Espectáculo de imagen y sonido	71

### **CAPITULO V: PROPUESTA Y FORMA DE IMPLEMENTACIÓN**

Definiciones operativas	75
Aspectos metodológicos de la implementación	79
La producción de experiencias temáticas	81
El tiempo, insumo en la producción de experiencias	83
El estímulo emocional	83
Gestión de la sorpresa	86
Recomendaciones para la implementación	88

### **CONCLUSIONES**

Conclusiones	94
--------------	----

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura N°1. Servucción	21
Figura N°2. Progresión del Valor Económico	29
Figura N°3. Dominios de las experiencias	30
Figura N°4 Dimensiones de las experiencias	32
Figura N° 5. Reacción en cadena de la diferenciación	45
Figura N °6. Síntesis de la evolución del Aquarium Montecarlo	63
Figura N °7. Propuesta FACT	79



## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N°1. Dinámica de desarrollo de parques temáticos por regiones del mundo	16
Tabla N°2. Propositiones sobre el comportamiento de los clientes	27
Tabla N°3. Diseño metodológico	52
Tabla N°4. Unidades de Observación	54
Tabla N°5. Relevamiento de formas temáticas de la oferta turística en Misiones	58
Tabla N°6. Localización de emprendimientos temáticos por municipios	59
Tabla N°7. Formas comerciales de la oferta temática	60
Tabla N°8. Gammas y líneas de productos de la provincia de Misiones	61
Tabla N°9. Formas y temas de la oferta	62
Tabla N°10. Gestión de la sorpresa	87
Tabla N°11. Gestión de la sorpresa. El suceso no anticipado	88
Tabla N°12. Gestión de la sorpresa. El suceso impensado	89

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N.º 1. Producción de experiencias	84
Gráfico N.º 2. Primera impresión favorable. Alternativa A.	85
Gráfico N.º 3. Potenciar el recuerdo. Alternativa B	85
Gráfico N.º 4. Maximizar el bienestar. Alternativa C	86

## **BIBLIOGRAFIA**

Bibliografía	98
--------------	----

## **RESUMEN**

La provincia de Misiones tiene en el entramado de negocios turísticos una de sus actividades económicas importantes. En este sector, dinámico, global, la competencia se basa en la dotación del patrimonio de recursos y atractivos locales, pero también en la capacidad de innovar de producir experiencias turísticas que sean capaces de sorprender, generar emoción, volverlas memorables. Las empresas ya no venden sólo raciones de comida, habitaciones y excursiones, sino que a ahora deben entregar un producto aumentado, producir diversión, aventura, emociones, recuerdos. El turismo, se aleja del negocio definido como actividad; hotelera, gastronómica y se acerca a la producción de espectáculos, el producto resultante debe gustar y emocionar. Esta decisión estratégica impacta de manera directa en el área de producción, de tal manera, nos hemos preguntado ¿Cómo se producen esas experiencias en Misiones? Para ello, hemos diseñado una investigación que explora casos locales y las contrasta con la investigación bibliográfica que analiza casos en otros destinos. Este trabajo tiene el objetivo de analizar el proceso productivo, que entrega experiencias temáticas como producto y recuerdos como beneficio, y propone una tecnología productiva que se vincula a la producción artística destinada a satisfacer al homo sentiens, consumidor de experiencias.

### **Palabras claves**

Tematización, producción, diferenciación, recuerdos, turismo.

## INTRODUCCION

### FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

En la etapa previa al desarrollo de este trabajo llamó la atención el fenómeno que, llegado a Misiones provoca que surjan formas temáticas del turismo, conforme avanzamos en la observación se tornaba cada vez más evidente este fenómeno, se agregaban nuevos casos en una dinámica que no parece resultado del azar. Se desplegaba ante nosotros un campo que alentaba la curiosidad, casos que era preciso interpretar no como hechos aislados sino como partes de un escenario tendencial que espectaculariza la oferta. Resultaba interesante entonces, indagar los vínculos entre las formas temáticas y el proceso productivo que las entrega, con el propósito de elaborar una propuesta productiva para ofrecer experiencias temáticas que sea aplicable a pequeñas empresas turísticas en la provincia de Misiones.

Al turismo como actividad económica se lo define de manera general como la industria de los sueños, el negocio de la felicidad, la industria de la hospitalidad y más recientemente como la fábrica de recuerdos para señalar las características intangibles de lo que ofrece, sus beneficios esperados y para identificar una tipología de producto que entrega además de las utilidades ligadas al entretenimiento, espectáculo, experiencias.

Este escenario productivo que hace del servicio un espectáculo se advierte en los nuevos formatos que adoptan los restaurantes, bares, hoteles, centros de interpretación, rutas y senderos temáticos ponen de manifiesto la fusión cada vez más notoria entre procesos que provienen de diferentes ámbitos; el arte y el turismo, la producción de servicios turísticos y la producción teatral que se integran para definir a las experiencias, que se caracterizan por agregar valor a los productos más tradicionales de la industria, que enfrentan señales de madurez, esto plantea un desafío para la tecnología productiva que debe entregarlo a un público que demanda sorpresa y emoción. Las formas temáticas de la oferta satisfacen esos requerimientos y sus manifestaciones en el mercado son cada vez más numerosas.

Los recursos y servicios turísticos se convierten ahora en plataformas para la representación, “espacios del como sí”, cargados de significación y de intensa vocación comercial capaces de generar experiencias sensoriales, cognitivas, lúdicas, emocionales y estéticas que plantean un modo diferente de consumir y producir turismo. Este contexto sectorial del que la provincia de Misiones no es ajena, plantea un desafío, la necesidad de adecuar los procesos productivos que la tematización de la oferta turística propone como estrategia de diferenciación del destino y la empresa.

Los servicios ligados tradicionalmente a la industria del turismo encuentran en la producción de experiencias temáticas oportunidades para diferenciarse, sus ofertas ganan contenidos simbólicos en el contexto que demanda sorpresa emoción. El patrimonio cultural y natural de Misiones se incorpora a la oferta como *tema* que al vincularse con el servicio redefinen la forma y función de los servicios, recursos y atractivos turísticos.

La dramaturgia del servicio propone un proceso productivo novedoso para industrias que en algunos casos han entrado en la madurez de sus ciclos de vida. Este concepto, el de dramaturgia del servicio enunciado por (Lovelock, 1997) ofrece un modelo capaz de explicar el modo en que se produce esta nueva respuesta comercial que es aplicable a toda la industria del turismo y que de modo genérico se identifica como experiencias. Mas recientemente la neurociencia de las emociones aporta hallazgos que se producen en ese campo y guardan relación con las utilidades esperadas de estos productos. Entre otros, autores nos resultan

valiosos los aportes de la economía conductual realizadas por (Kahneman, (2013) y (Thaler, 2017).

### **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Formular un negocio exige dar respuestas a tres interrogantes claves cuyas respuestas configuran alternativas estratégicas diferentes:

- 1- ¿A quién satisface la empresa?
- 2- ¿Qué necesidades satisface?
- 3- ¿Cómo satisface esas necesidades?

La búsqueda de una respuesta al último interrogante, *cómo*, de qué manera organizan las empresas turísticas la producción de experiencias temáticas es el tema de este trabajo. El *cómo* es un aspecto sustancial del negocio que se estructura a partir de la identificación del segmento al que se va a dirigir, las características del producto, atributos, beneficios y de la secuencia de transformaciones que deben realizar para crear y entregar el valor que se ha planificado.

La pregunta que actúa como disparador de la investigación puede ser formulada en los siguientes términos: ¿Cómo se produce una experiencia turística temática? O, en otros términos; ¿Cómo es el proceso productivo que entrega experiencias turísticas temáticas como producto y recuerdos y emociones como beneficios esperados? Estos interrogantes conducen a indagar acerca de los insumos, la tecnología que los transforma, el análisis es significativo en el contexto actual de la provincia de Misiones que muestra una expansión vigorosa de formas temáticas que adoptan escalas, formatos comerciales y localizaciones diferentes, del mismo modo en que son diferentes sus promotores; el Estado provincial, pequeñas y medianas empresas que participan del negocio turístico. Ambas preguntas son oportunas porque deben dar cuenta de nuevas motivaciones turísticas que encuentran en las emociones, la demanda de sorpresa y recuerdos que se integran al producto.

El Espectáculo de Imagen y Sonido en San Ignacio y El Parque Temático de la Cruz en Santa Ana son emergentes de intervenciones públicas que representan importantes inversiones que se financiaron con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y fondos provinciales respectivamente. Es interesante destacar que con estas inversiones el Estado provincial retoma una intervención significativa en el sector y lo hace precisamente promoviendo experiencias temáticas como estrategia competitiva que busca diversificar la oferta turística, alcanzar cuotas más altas de participación en el mercado, aumentar la permanencia y el gasto en la provincia.

También es significativo el arraigo que está generando entre pequeños emprendedores que postulan temáticas a sus ofertas. Parque Temático Aquarium Montecarlo, Parque Temático de los Mitos Guaraníes, Parque Temático Imágenes de la Selva, son algunas iniciativas privadas en tanto que; El Sendero Mítico localizado en San Ignacio responde a un modelo cooperativo de gestión. En tanto que las rutas temáticas que tienen una extensa cobertura territorial son organizaciones no gubernamentales.

## **HIPÓTESIS**

La hipótesis es que; para producir experiencias temáticas que ofrezcan como beneficios emociones y recuerdos se deben aplicar al proceso productivo los principios de la dramaturgia del servicio.

El carácter temático de la oferta no se define sólo a partir de la elección del tema que si bien es una condición necesaria no es suficiente. El elemento que permite comprender el fenómeno es el modo de organizar el proceso productivo. Surge entonces la necesidad de explorar el vínculo entre las formas temática y la producción de servicios turísticos para alcanzar como beneficios esperados emociones y los recuerdos.

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar el proceso productivo que entrega experiencias turísticas temáticas en la provincia de Misiones.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar tendencias sectoriales que favorecen la aparición de experiencias temáticas

Caracterizar el escenario de la economía de la experiencia como estrategia de diferenciación de la oferta turística en la provincia de Misiones

Elaborar una propuesta para producir experiencias temáticas aplicables a pequeñas empresas turísticas en la provincia de Misiones

## **MARCO METODOLOGICO**

Se ha diseñado una investigación exploratoria de carácter cualitativo, no experimental que tiene como punto de partida la observación de hechos recientes que comienzan a revelarse en nuestra provincia y se manifiestan en un número creciente de empresas turísticas de diferentes industrias que postulan temáticas a sus ofertas

El carácter exploratorio obedece a la necesidad de alcanzar un conocimiento más amplio acerca del problema que implica organizar la producción experiencias turísticas temáticas en pequeñas y medianas empresas de servicios turísticos, dado que el proceso que las entrega aún no ha recibido suficiente atención en el ámbito de la provincia de Misiones. El carácter exploratorio obedece a la necesidad de alcanzar un conocimiento más amplio acerca del problema que implica organizar la producción experiencias turísticas temáticas en pequeñas y medianas empresas de servicios turísticos, dado que el proceso que las entrega aún no ha recibido suficiente atención en el ámbito de la provincia de Misiones.

Las herramientas utilizadas para la búsqueda de información sitúan a la observación directa y la entrevista no estructurada como técnicas principales. Consulta bibliográfica, artículos académicos, periodísticos y comerciales son complementarios para la recolección de datos.

El universo de análisis comprende a todas las empresas turísticas de Misiones que comercializan servicios turísticos con formatos temáticos: parques, senderos, rutas temáticas, museos in situ, centros de interpretación, entre las más relevantes. La elección del Parque Temático Aquarium Montecarlo como unidad de análisis obedece a que es el primero en Misiones en postularse y ofrecerse “Parque Temático”. Se ha considerado de manera adicional al espectáculo de imagen y sonido en San Ignacio y al Parque temático de la Cruz en Santa Ana con el propósito de abarcar promotores, formatos, localizaciones y escalas diferentes. Las unidades de observación son las personas encargadas de la operación del servicio o sus responsables.

En tanto que las dimensiones a abordar son es la tecnología, el proceso productivo que transforma insumos en productos temáticos. Las principales variables a medir son: la elección de la postulación temática, la elección de la estrategia y los beneficios esperados como resultado del consumo de la experiencia.

Las herramientas utilizadas para la búsqueda de información sitúan a la observación directa y la entrevista no estructurada como técnicas principales. El Muestreo según Taylor y Bogdán es teórico por saturación teórica. Consulta bibliográfica, artículos académicos, periodísticos y comerciales son complementarios para la recolección de datos.

### **APORTE DE LA TESIS**

La Tematización de la Oferta Turística en Misiones, del servicio a la experiencia, se inscribe en el ámbito de la administración de empresas turísticas, en particular la gestión de la producción. Propone a las pequeñas y medianas empresas turísticas de Misiones una herramienta tecnológica productiva para crear experiencias turísticas temáticas con el propósito de diferenciar la oferta turística del destino Misiones y de las empresas que compiten en ese mercado. A partir de la propuesta se busca revitalizar recursos y atractivos que atraviesan la etapa de madurez de sus ciclos de vida o para quienes ingresan al mercado.

Ofrece una guía, que alinea las tendencias sectoriales con las estrategias competitivas para aprovechar oportunidades de negocio que se derivan de ellas y la herramienta tecnológica que transforma insumos en servicios, en experiencias turísticas temáticas. La decisión de tematizar es una alternativa estratégica que se presenta a aquellas empresas que de manera independiente del tamaño y la industria donde compiten enfrentan la commoditización de los productos que ofrecen, las que buscan diferenciarse y, por último, las que perciben oportunidades para mejorar su posición competitiva. El aporte que realiza la tesis es la necesidad de alinear la estrategia, la tecnología productiva y los beneficios esperados de las experiencias.

### **ESTRUCTURA DE LA TESIS**

En la introducción de la tesis se presenta al turismo temático como un producto que ofrece beneficios ligados a las emociones, tiene propósitos estratégicos muy concretos; diferenciar la oferta, revitalizar atractivos y recursos turísticos que atraviesan la madurez de sus ciclos de vida, un producto que puede ser desarrollado en pequeñas y medianas empresas que buscan introducirse al mercado con una propuesta de valor ligada a la tematización de la oferta de servicios. El desarrollo de mercados de nicho que permiten la especialización es el segundo enfoque que responde a las formas temáticas.

Se aborda especialmente el aspecto productivo que transforma al servicio en una experiencia y se utiliza la dramaturgia del servicio para explicar esa transformación. Luego se definen los objetivos; general y específicos y se presenta la hipótesis del trabajo. En el Capítulo I se desarrolla el marco teórico, se recogen los antecedentes globales, casos nacionales y las manifestaciones que asumen en Misiones hasta la actualidad. Se exponen además los conceptos centrales que se utilizan en el trabajo. En el Capítulo II se presentan tendencias sectoriales y sociales que sirven de marco para el surgimiento de la oferta temática. En el capítulo III, se presenta el diseño metodológico. Se identifica la unidad de análisis y la unidad de observación. La característica de la muestra y el método de recolección de datos. En el capítulo IV se realiza el análisis de la información obtenida y los resultados, se presenta un relevamiento de formas temáticas y se describen los casos de análisis. El capítulo V

desarrolla la propuesta de implementación, se comienza con la definición operativa de las formas temáticas, luego se desarrolla la justificación de la propuesta y por último se desarrollan los conceptos para aplicarla. En el capítulo VI se presentan las conclusiones y aportes del trabajo a las pequeñas y medianas empresas turísticas y al destino Misiones.

## CAPITULO I. MARCO TEORICO

### MARCO REFERENCIAL

#### ANTECEDENTES DEL TEMA

La tematización de la oferta turística constituye un fenómeno reciente en nuestro país, sin embargo, sus manifestaciones se perciben con claridad en diferentes industrias vinculadas al negocio del turismo: senderos, rutas, parques, centros de interpretación, hoteles y restaurantes, bares, fiestas y eventos son formas comerciales que se consolidan y alientan inversiones. En todo el mundo la tematización está contribuyendo a diferenciar y a revitalizar servicios que transitan por la etapa de madurez, estas tendencias también se manifiestan localmente en Misiones, aunque con escalas, modulaciones, intensidades y temas propios. Estos productos aparecen como resultado de la intuición de pequeños emprendedores, como reproducción de modelos de negocios importados de otros destinos o bien como una búsqueda deliberada de diferenciación.

Tematizar es asignar a la oferta un nuevo carácter, fuertemente comercial y altamente emocional. En la tematización el servicio se despega de la utilidad funcional para transformarse en una plataforma, que entrega un producto aumentado, cuenta una historia, provoca sorpresa, crea una experiencia memorable, incrementa la satisfacción, agrega valor al producto.

Existe acuerdo en señalar a 1955, año en que abre sus puertas “Disneylandia” en el Estado de California (EUA) como el inicio de los Parques Temáticos. Esta convención inicial resulta de utilidad para identificar dos aspectos interesantes; el ciclo de vida del producto, fundamentalmente representado por los parques temáticos y la expansión geográfica del formato en diferentes regiones del mundo. En América latina el proceso es más reciente y aunque los parques temáticos no alcanzan en magnitud de escala y número a otras regiones se hallan en una fase expansiva.

Tabla 1. Dinámica de desarrollo de parques temáticos por regiones del mundo

AÑO	EUA-CANADA	EUROPA	ASIA-PACIFICO	RESTO DEL MUNDO
1950	Inicio			
1960	Desarrollo	Inicio		
1970	Expansión	Desarrollo	Inicio	
1980	Madurez	Expansión	Desarrollo	Inicio
1990	Concentración	Adaptación	Expansión	Desarrollo
2000	Diversificación	Reposicionamiento	Crecimiento	Expansión
2010	Especialización	Expansión	Reposicionamiento	Expansión

Fuente: Adaptado de Salvador Antón Clave (2005)

#### Antecedentes temáticos en Argentina

Desde su desarrollo pionero a comienzos de la década de 1950 con la República de los Niños en la localidad bonaerense de Gonnet, el concepto ha crecido y diversificado. De manera reciente el interés por desarrollar oferta turística temática se ha consolidado, el Ministerio de Turismo de la Nación señala que la Ruta 40, el vino, el tango y el mundo Jesuítico Guaraní configuran un mapa de oportunidades prioritarias y estratégicas percibidas por el Estado



Nacional en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020 (PFETS 2020). Mas recientemente, la Ruta Natural desarrollada por el Ministerio de Turismo en 2020, define 17 Rutas que tienen como propósito el desarrollo del turismo de naturaleza, entre otros se destaca, por ejemplo, las Rutas escénicas que consideran “uno de los productos más nuevos dentro de la oferta turística general, y que se revalorizó a partir de la pandemia de COVID 19 con el auge del turismo rutero (motor home, vehículos adaptados, turismo de motos). En Argentina hay tramos escénicos en rutas nacionales y provinciales de todo el país, que constituyen un valor especial dentro de la oferta turística de cada región” Yvera. [https://tableros.yvera.tur.ar/recursos/biblioteca/plan\\_estrategico\\_lrn.pdf](https://tableros.yvera.tur.ar/recursos/biblioteca/plan_estrategico_lrn.pdf)

Otro evento temático singular es el Festival Internacional de Música del Tango Buenos Aires un evento que ha mantenido un crecimiento importante anualmente y que desde 2020 se incorporó al Mercado de Industrias Culturales Argentinas (MICA) que se convierte en una fuente de ingresos que aporta la economía creativa de la Ciudad de Buenos.

“El Abasto Hotel Plaza es el primer hotel temático de tango de cuatro estrellas “inspirado en la temática del Tango Argentino”. Estos datos, resultan particularmente interesantes pues muestran el potencial del tango, ya no sólo como danza y música sino como una industria cultural generadora de múltiples negocios conexos; academias de baile, indumentaria, bares, hoteles temáticos, literatura y eventos que el turismo comunica, distribuye y vende como una experiencia singular.

Otro ejemplo revelador es el enoturismo; la Ruta del Vino, un ambicioso proyecto temático reúne siete provincias; Mendoza, San Juan, Salta y Catamarca; con sus viñedos de altura. Neuquén y Río Negro; las bodegas más australes y Córdoba. Integran el amplio circuito de los Caminos del Vino que promueven el enoturismo, una práctica que crece y despierta atención de los operadores turísticos y de la industria vitivinícola.

Existen además otras manifestaciones temáticas, de menor escala con menores requerimientos de inversión y explotación gestadas a nivel de los Estados provinciales, municipales, cooperativas o las que llevan adelante pequeños emprendedores en diferentes jurisdicciones del país. La “Nao Victoria” en Puerto San Julián, provincia de Santa Cruz, una iniciativa temática municipal presenta una réplica a escala natural de la nave de Fernando de Magallanes que sirve como plataforma para “contar” los viajes de este navegante. El Proyecto Dino que cuenta con los auspicios de la Universidad Nacional del Comahue (UNCOMA) promueve la investigación y el turismo paleontológico.

La Ruta de los Lácteos es un proyecto cofinanciado por el gobierno de Santa Fe, el Instituto Nacional de tecnología Agropecuaria (INTA), la Asociación para el Desarrollo del turismo rural de Santa Fe y el Área de Turismo Rural de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA). La ruta del Adobe en Catamarca. La Ruta del olivo que integra a emprendimientos de San Juan, Mendoza, La Rioja y Córdoba. La ruta del cielo en San Juan, la ruta natural son sólo algunas de ellas.

Los ejemplos referenciados no agotan la lista que se torna cada vez más amplia, diversa en formatos, localizaciones y temas, sino más bien intentan reflejar de manera sucinta el interés que despierta el potencial temático y sus aplicaciones en el ámbito nacional.

### **Antecedentes temáticos en la provincia de Misiones**

A mediados de la década de 1980 el Estado Provincial fija como estrategia crear espacios temáticos para agregar valor a los recursos naturales y culturales. Por primera vez, el espectáculo como creación y representación dramática interviene de forma activa en el diseño de la oferta turística en Misiones. La Empresa Misionera de Turismo Sociedad del Estado Provincial (EMITUR) lideró en esa oportunidad un ambicioso proyecto de intervención en las localidades de San Ignacio, Ruiz de Montoya, Capióvi, Puerto Rico, Oberá e Iguazú con el propósito de diversificar la oferta y alcanzar la meta de siete días de permanencia para los turistas que visitaban la provincia. El Conjunto Jesuítico de San Ignacio Miní, y la Casa de Horacio Quiroga, ambas en San Ignacio se revitalizan mediante la creación de un espectáculo de Luz y Sonido en el primer caso y de un circuito sonoro en el segundo.

En Oberá, el EMITUR aporta el financiamiento para la construcción del Parque de las Naciones, un espacio temático en el que las colectividades están representadas a partir de sus “casas” típicas. en este conjunto de actuaciones, las más relevantes fueron; San Ignacio Miní y la Casa de Horacio Quiroga, por el carácter innovador de la propuesta, la escala de intervención, la ambición estética y rigurosidad de la puesta en escena de los espectáculos, la tecnología empleada y la búsqueda deliberada de crear una experiencia emocional. En la casa de Horacio Quiroga, con propósitos semejantes se diseñó un circuito sonoro que conducía a los visitantes a través de diferentes espacios temáticos identificados como: el monte, el patio de las palmeras, la casa, el taller y el museo. Un detalle interesante consistió en recuperar de los archivos sonoros de Radio Nacional el audio original que comunicara la muerte del escritor y que se reproducía a modo de noticia desde una radio situada en la casa y se marcaba así el final del circuito.

En San Ignacio, la visita a la reducción se planteó como una serie sucesiva de actos que tenían el propósito de “preparar” al visitante para su encuentro con el monumento y favorecer la comprensión y la vivencia de los mundos jesuítico-guaraní mediante un riguroso relato histórico. Lamentablemente, la mayoría de estas iniciativas ya no existían a comienzo de la década de 1990, algunas por una discontinuación programada y otras como resultado de falta de mantenimiento y una inexplicable decisión de política turística de discontinuar lo actuado por la Empresa Misionera de Turismo (EMITUR).

La propuesta de EMITUR es un antecedente clave para identificar una política pública que se sustenta en la tematización de la oferta, una estrategia que define la búsqueda de agregado de valor a temas propios y una tecnología productiva basada en la dramaturgia para llevarla a cabo.

### **Iniciativas temáticas actuales en Misiones**

Este trabajo es contemporáneo a la expansión de las iniciativas temáticas en Misiones; tal vez la primera que se asume deliberadamente temática es el Aquarium en la ciudad de Montecarlo, provincia de Misiones. Este caso resulta de interés porque permite seguir la pista de como un hobby se convierte en un negocio temático que comienza el interés particular por los peces, un pasatiempo que luego se transformó en una microempresa familiar creada en 2006 a la que desde 2008 postulan y comunican como Parque Temático y con ese carácter continua en el mercado.

En esa misma línea, el Estado provincial, impulsó la construcción de un parque temático vinculado a la religiosidad, localizado en el Cerro Santa Ana inaugurado en la Semana Santa

del año 2011. Se advierte en esta obra una intervención del estado provincial, similar a la que había tenido con el EMITUR que busca poner en valor la zona sur de Misiones y generar mayor tiempo de estadía y gasto de los turistas.

La Ruta de la Yerba Mate; un proyecto conjunto entre la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA) y el Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM) tiene el propósito de ofrecer una alternativa de diversificación a la industria yerbatera; secaderos, molinos se han incorporado al proyecto que se halla en fase de comercialización.

El Circuito Trinacional de las Misiones Jesuíticas, con la marca Iguassú Misiones, constituye una iniciativa privada que cuenta con el apoyo de los gobiernos de Argentina, Brasil y Paraguay para ofrecer algunos de los treinta pueblos jesuíticos como un producto turístico integrado. La huella guaraní “Es el primer sendero etno-turístico de largo recorrido de la Provincia de Misiones y el más largo en ambiente de selva de la República Argentina. Se encuentra dentro de la Reserva de Biósfera Yabotí (253.773 ha) donde se conjugan colonias rurales, comunidades originarias y la biodiversidad de las Áreas Naturales Protegidas. La huella conecta al visitante con la legendaria y mitológica cosmovisión guaraní, la asombrosa biodiversidad y el patrimonio cultural”<sup>1</sup>.

Existen además otras iniciativas temáticas resultado de la intuición aplicada de pequeños emprendedores que, con limitaciones financieras y de know how se interesan en desarrollar y operar este tipo de productos. La Ruta de la Selva y la Ruta del Té son sus manifestaciones más recientes. En una cronología ad hoc que no pretende ser exhaustiva sino más bien referencial, hemos identificado desarrollos temáticos en la provincia de Misiones:

Abril de 2008. El Aquarium Montecarlo decide postularse como Parque Temático Aquarium Montecarlo. Se constituye en el primer antecedente de esta formulación en la provincia de Misiones

Noviembre 2008. Se lleva a cabo una representación teatralizada de la Batalla Vuelta de Obligado en Posadas.

Marzo 2009. Se oficializa el lanzamiento de la Ruta de la Yerba Mate.

Julio 2009. Comienza a operar el Espectáculo de Imagen y Sonido en el conjunto jesuítico de San Ignacio Miní.

Julio 2009. Se desarrolla la segunda teatralización promovida por el Ejército Argentino, la Batalla de Apóstoles.

2009. Culminan las obras del Sendero Mítico en San Ignacio.

2009. Comienza a operar el Museo Imágenes de la Selva. Rodolfo Allou en Puerto Iguazú

2010. Se inaugura el Parque Temático Mitos Guaraníes en Wanda.

2010. Se inaugura un restaurante temático Marandú en Posadas (discontinuado)

2011. Se inaugura el Parque Temático de Santa Ana

2011. Se inaugura en Puerto Iguazú el Parque Temático Selva Viva

2013. Se crea el sendero Huella guaraní

2017. Comienza a funcionar La ruta del Té

2020. Se realizan las primeras experiencias de observación nocturnas que se llamaron, Cielo Guaraní

2021. Un grupo de emprendedores de la provincia de Misiones comienza a operar la Ruta de la selva.

---

<sup>1</sup> Disponible en:

<http://misiones.tur.ar/archivos/archivoSeccion/6336d7dbccd9877e0446490cea4c861536012ae7.pdf>

2022. El Estado nacional lanza Ruta Natural en todo el país que se agrupan por regiones y temas

A futuro y siempre en el ámbito de la provincia de Misiones, la tendencia parece seguir un proceso de consolidación, expansión y diversificación de temas en particular las rutas temáticas ligadas a la producción y naturaleza.

### **MARCO CONCEPTUAL**

Experiencias, emociones, recuerdos, dramaturgia del servicio, Marketing y Turismo, son los ejes conceptuales que sustentan este trabajo, y que se presentan como marcos de referencia para comprender la construcción de experiencias temáticas. Ellos son; las experiencias temáticas como categoría de producto, que se definen por; aumentar el valor de la propuesta, y por la diferenciación. En cuanto a sus atributos, las emociones se incorporan al producto, y los recuerdos, el carácter memorable de la experiencia es el beneficio que ofrece. El turismo es el sector industrial de aplicación, define al negocio. El Marketing aporta la dimensión de la estrategia, diferenciación y especialización, define el producto y el modo de gestionar la relación de intercambio. Por último, la dramaturgia se contempla como metáfora y como herramienta productiva eficaz para la producción de servicios de manera general y en particular para la producción de experiencias.

### **EL PROCESO PRODUCTIVO DE EXPERIENCIAS TEMÁTICAS**

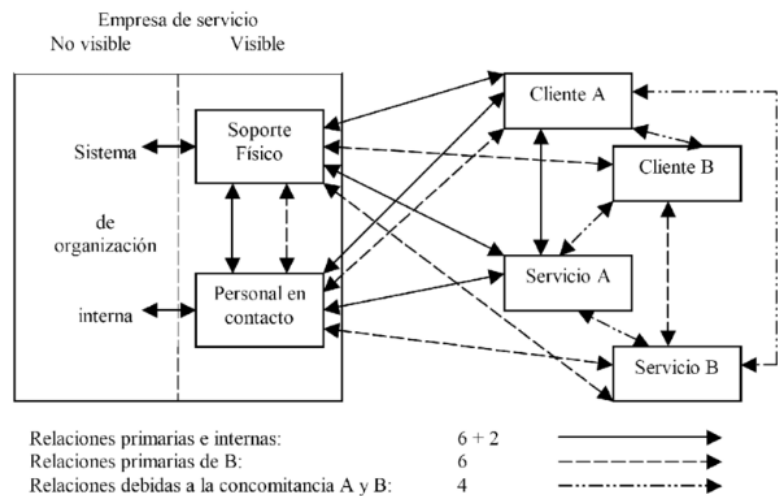
La perspectiva teatral y su intervención en los procesos productivos que entregan servicios no son enteramente nuevas, pero son referencias clásicas para el abordaje del tema en autores como: (Goofman, 1959), (Debord, 1967), más recientemente en (Kotler, 1974). (Lovelock, 1997), (Kotler, 2000), (Molina, 2000), (Pine II y Gilmore, 2000), (Rifkin 2004), (Clavé, 2005). Es necesario incluir en este listado a los representantes de la economía conductual (Kahneman 2013) (Thaler, 2017) por sus aportes a la neurociencia de las emociones y (Lipovetski, G. 2020) por su contribución de la definición de la seducción como un rasgo característico de la economía de la experiencia.

La perspectiva dramática aplicada a los servicios turísticos ofrece un modelo de análisis que se sustenta en la metáfora, señala una relación de semejanza entre cosas distintas que permite encontrar vinculaciones entre un determinado campo social (el teatro) con otro, (empresas que ofrecen servicios turísticos) cuyas características son compatibles. Las metáforas tienen aplicación extendida en el “campo” de los negocios, así por ejemplo el concepto de estrategia aplicada al mundo empresarial resulta una importación del campo militar, el viento de cola, se utiliza para señalar las oportunidades que se producen en el macroentorno económico, un “negocio estrella” indica el desempeño brillante de una unidad estratégica de negocios (UEN), un negocio “vaca” o el posicionamiento entendido como el “lugar” que ocupa un producto en la mente del consumidor es otra metáfora ampliamente utilizada. El empleo de la metáfora en la Administración es útil en cuanto persuade y es capaz de favorecer la comprensión y aceptación de un argumento, simplifica el concepto que busca transmitir, lo vuelve accesible en sus aspectos generales. Este recurso encuentra en (Hood y Jackson 1997) un antecedente importante para el análisis de la metáfora en el ámbito organizacional.

### **Servucción**

Este modelo propuesto por (Eiglier y Langeard 1997) Es una referencia clásica a la hora de caracterizar al proceso productivo del servicio y para identificar los insumos y que precisamente parte de una analogía con los componentes de la producción teatral.

Figura 1. Servucción



Fuente: Eiglier, P. Langeard, E.

La empresa presenta una parte visible, donde se produce el intercambio de valor y distingue al personal en contacto con los clientes y al soporte físico como insumos del proceso, hay otra parte que permanece invisible a los ojos del cliente, y allí detrás de escena se formulan las estrategias, la tecnología productiva y los beneficios esperados. El modelo agrupa en primer término a los elementos del sistema según la propiedad que tengan estos de ser visibles o invisibles a los ojos de los clientes. Son perceptibles el Espacio Físico y el Personal en Contacto con los Clientes, en tanto que el Sistema de Organización interna es invisible, aunque sus manifestaciones sean observables cuando se traducen a instrucciones operativas.

### El sistema de organización interno

Es la parte invisible de la empresa, pero que condiciona a los otros elementos de la Servucción, en ella se diseñan las estrategias, los propósitos, la misión, la visión de la empresa, las tácticas, se diseña la operación del servicio y se cumplen las funciones elementales de la organización, planificación, dirección, organización y control. Es justamente aquí en la formulación de la estrategia cuando se activa la decisión de ofrecer experiencias, de identificar los beneficios emocionales que se ofrecerán y el proceso que lo convertirá en producto.

### Soporte físico

Incluye al conjunto de elementos materiales necesarios para la producción que serán operados de manera alternativa o simultánea por el personal en contacto y los clientes. Dentro de esta categoría se encuentran los objetos y símbolos que constituyen el entorno de la prestación, el escenario físico en el que se produce la interacción y alberga la situación de intercambio. Si retomamos el análisis metafórico, los elementos del soporte físico pueden ser asimilados a lo que Pine llama la “utilería” del servicio para significar el valor simbólico de estos objetos y su intervención más amplia como proveedores de significado, y destacar el valor como insumos en el proceso de transformación.

### **Personal en contacto con los clientes**

Se trata de las personas que por las características particulares de su trabajo están en contacto con los clientes, operan el servicio y a la vez forman parte del producto final. Esta clasificación alcanza sólo a aquellos que establecen una relación directa con los clientes en cualquier etapa del proceso de la prestación y cuyo desempeño visible impacta en la evaluación de la calidad del producto entregado. El personal en contacto con los clientes se define a partir del vínculo y no del medio que se utiliza, así el modo más directo es el encuentro “cara a cara” pero es posible identificar contactos que utilizan otras herramientas para mediatizarlos y que resultan igualmente importantes en la evaluación global. Momentos de la verdad es el término que acuñó Jan Carlzon para señalar la importancia que adquieren los encuentros entre los clientes, el recurso humano de la empresa y el soporte físico del servicio.

### **El servicio.**

Constituye el propósito del sistema productivo de la empresa y su justificación, el objeto de intercambio. En torno a él se despliegan los componentes del proceso. A pesar de la utilidad analítica del modelo, la servucción centra el análisis en los aspectos funcionales del proceso productivo, la Dramaturgia en cambio ofrece una explicación, un modo de gestionar cada uno de estos componentes para lograr experiencias temáticas. Allí radica la validez del aporte al turismo y es que los “nuevos productos” que propone la industria requieren también “nuevos procesos productivos” capaces de crearlos.

(Kotler, 1973) se refirió a la “atmosfera del servicio como “el diseño del espacio creado de forma consciente para generar determinados efectos en los compradores, más específicamente, es el esfuerzo para diseñar entornos de compra que produzcan efectos emocionales específicos en el comprador con el objetivo de potenciar su probabilidad de compra.”

La transferencia conceptual del mundo del teatro a la industria del servicio y de allí al turismo es posible por las similares características compartidas que permiten trazar esta analogía: el carácter esencialmente intangible del producto ofertado, la simultaneidad en la producción y consumo, el proceso que lo entrega a un público numeroso, que requiere un elevado contacto entre proveedores y clientes, la integración del soporte físico y el espacio de intercambio como partes constitutivas del producto, el desempeño del recurso humano como elemento clave del proceso pero sobre todo, la búsqueda intencional para producir impacto emocional como beneficio del producto.

De este modo, podemos asimilar lo que sucede durante una representación teatral con las tareas que se desarrollan en un hotel, un restaurante, museo u otros componentes de la oferta turística. La empresa al igual que el teatro en cuanto al proceso productivo se pueden caracterizar como; “todo lugar rodeado de barreras establecidas para la percepción, en la cual se desarrolla de modo regular un tipo determinado de actividad”. (Goofman, 1959, p.254).

En este espacio sucede la interacción que tiene como propósito la realización de intercambios. Es oportuno señalar que no se pretende realizar un análisis de la Dramaturgia como disciplina, sino referir a ella de forma general con el propósito de identificar sus elementos constitutivos y a partir de las similitudes que guarda con la producción del servicio se apliquen a la industria del turismo, al diseño de sus productos temáticos, y faciliten la interpretación con este carácter se produce el abordaje.

La dramaturgia del servicio no sustituye a los enfoques analíticos tradicionales acerca de los procesos productivos, sino que los enriquece, completa la explicación, Es una tecnología eficaz para enfrentar la transición de los servicios a las experiencias en el contexto de lo que tempranamente (Debord,1967) llamó; “la Sociedad del Espectáculo” que ahora se manifiesta con mucha intensidad. El teatro acumuló a través de siglos el conocimiento necesario para entregar entretenimiento, emociones, experiencias que revelan un profundo entendimiento de la naturaleza humana, y sentó las bases para producir esas emociones y creó también la experticia técnica necesaria para producirlas, este know how se trasladó luego a diferentes industrias del entretenimiento, el cine, la televisión después se fundaron a partir de sus ideas que hoy recoge la industria del turismo con el propósito de hacer más intensa la “experiencia” del consumo.

## **DRAMATURGIA DEL SERVICIO**

El otro modelo que tomamos como referencia para el análisis del proceso productivo es el de la dramaturgia del servicio, que toma como insumos los elementos que se describen a continuación.

### **Espacio estético**

El preciso señalar que la producción teatral y la producción del servicio (servucción) comparten sus rasgos, la producción y el consumo son simultáneos, “Ningún intercambio de mercadotecnia ocurre en el vacío. Cada vez que tiene lugar una transacción, no importa si produce o no utilidades, el escenario interpersonal y ambiental ofrece cierta medida de influencia” sobre el proceso que entrega el servicio y sobre la valoración que hacen de él los usuarios. Esto cobra especial significado en la tematización porque el entorno esta especialmente adecuado para producir significaciones. El espacio estético (soporte físico) contiene a la relación de intercambio, están presentes allí los operadores del proceso, los clientes, los objetos y símbolos necesarios para prestarlo, es un espacio de representación, el espacio del como sí. La construcción teatral del espacio temático implica atender a tres características básicas que lo definen: plasticidad, dicotomía y telemicroscopicidad. Identificar las propiedades del espacio estético es de enorme utilidad para el gestor del emprendimiento, para diseñarlo, para operarlo, reconocer la importancia de uno de los insumos básicos del proceso productivo,

### **Plasticidad**

De modo genérico y metafórico se dice que el turismo vende sueños, recuerdos, emociones, bienestar físico y mental y, es justamente la plasticidad del espacio estético la que permite su construcción en un ejercicio creativo que pretende alterar la percepción del espacio, del tiempo y transformar de manera consentida y transitoria la realidad. En el espacio estético teatral; “se puede ser sin ser, los muertos están vivos, el pasado se hace presente, el futuro es hoy, la duración se disocia del tiempo, la ficción es realidad y la realidad ficción. La extrema plasticidad permite y estimula la creatividad pues el espacio estético posee la misma plasticidad que el sueño”. (Boal, 2004, p.20). Podemos interpretar el valor de la cita de Boal cuando se analiza la composición de la oferta de atracciones de cualquier parque temático, por ejemplo, el Puy du Fou en España o Disney. En estos espacios de representación construidos ahora también por el turismo no se viene simplemente a estar se viene a ser, aprender, hacer y sentir, es ser emocionado, la atmósfera que envuelve la situación de intercambio más que el servicio es la que activa emociones y recuerdos.

### **Dicotomía**

La dicotomía se refiere al hecho de que el espacio estético crea; “un espacio dentro de otro espacio, (el espacio estético y el espacio físico) provoca que dos espacios, en el mismo momento ocupen el mismo lugar”. El turismo acude a la dramaturgia primero para construir y luego para intensificar la experiencia, toma del teatro la capacidad para vincular el presente con el pasado o el futuro. Para lograrlo de manera convincente necesita crear una representación verosímil, un espacio estético que permita borrar o atenuar según el caso las huellas del presente con el propósito de potenciar la inmersión en el tema escogido. Cuando se asiste al Espectáculo de Imagen y sonido sucede ese tránsito entre espacios y tiempo, se pretende ese efecto desde la producción teatral puesta al servicio de la experiencia turística.

### **Microscopicidad**

El espacio estético en la dramaturgia opera como un microscopio, crea una abstracción un recorte en el tiempo y en el espacio “vemos próximo a nosotros lo que está distante y grande lo que es pequeño. La escena devuelve a hoy, aquí y ahora lo que sucedió hace mucho, lo que se perdió en la noche de los tiempos”. (Boal, 2004, p.45) Este acercamiento selectivo permite hacer visible lo que de ordinario no lo es y así apelando a la creatividad, el turismo diseña productos interpretativos de alto valor experiencial. Aun sin saberlo de manera consiente, los promotores del Aquarium aplican esta idea y es el fundamento fundamental del relato, mostrar aquello que no vemos del río, lo que sucede debajo de la superficie, el mismo recurso se emplea con otros temas, el mundo jesuítico-guaraní, la selva, la inmigración, mitología, la naturaleza y aún la producción, son temas portadores de significados, que pueden ser utilizados por las empresas para interpretar, representar y comunicar elementos singulares de la identidad local.

Estas tres dimensiones permiten comprender no sólo la lógica que organiza el espacio estético en la producción teatral, sino que constituyen el punto de partida para la creación de “atmósferas temáticas” que reconfiguran el escenario físico del servicio.

### **Actuación**

La actuación constituye la esencia misma del teatro, del mismo modo en que la intervención del Recurso Humano es clave en el servicio. En la teatralización de experiencias, la actuación tiene un propósito estratégico; entregar valor, sorprender; mediante la ejecución embellecida por el trabajo actoral de la tarea que se realiza. Los centuriones romanos que participan en la “Pasión de Cristo” que se representa en el Parque Temático Tierra Santa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires deben ajustarse a esa definición de la realidad, se les pide a los actores que crean en sus propios actos y transformen con el consentimiento del público, la escena en verdadera realidad. Aun cuando en ella intervengan personajes de ficción como la Cenicienta, Blanca Nieves o el Yásí Yateré. Asumir la actuación ya no como metáfora sino como modelo de ejecutar el trabajo adquiere a veces una connotación negativa por cuanto supone la idea errónea de falsearse a uno mismo. Superar este dilema implica distinguir entre; la persona (actuante) y personaje.

Quienes se desempeñan como Barman vislumbran los beneficios de la actuación, en cierto modo no pueden prescindir de ella, incluyen en su trabajo altas dosis de teatralidad, manipulan con presteza de malabarista las botellas (bienes), que serán utilizados para elaborar sus tragos, (servicio), el producto resultante es más que una simple combinación de sabores, aromas y colores, cada trago es también un show personalizado, en cierto modo un espectáculo (experiencia) que incrementa el valor y el precio del producto.



## **Relato**

En su acepción más amplia, el relato es; “conocimiento que se da, generalmente detallado, de un hecho”<sup>2</sup>. Es la expresión narrativa transformada en elemento esencial del servicio. El relato evoca y convoca. Trae a la memoria o la imaginación un hecho o unos personajes reales o imaginarios, es la construcción del relato la que motiva a las personas para que acudan a ese lugar o presencien un evento real o imaginario.

El relato integra al espacio estético con la actuación y los presenta como una unidad coherente de sentido. Cumple una función comunicacional, oficia de interprete su función es la de; “traducir -de ahí la interpretación- el lenguaje técnico y a veces complejo de nuestro legado histórico, cultural y natural a una forma no técnica casi coloquial y comprensible para los no entendidos o ni siquiera interesados en los fenómenos y rasgos del patrimonio que visitan. Es un tipo de comunicación muy atractiva, destinada al público general que se encuentra de manera voluntaria prevista o casual, en sitios que poseen un valor patrimonial”<sup>3</sup>.

Su construcción debe guardar una jerarquía de propósitos, todos ellos igualmente significativos. En primer lugar, debe como mínimo: captar la atención del segmento al que se dirige. Entregar significado, entretener. Generar impacto, que lo haga memorable. Incentivador, de modo que inste a las personas a involucrarse emocionalmente en el sentido de la propuesta comunicacional. Es así que el relato no debe ser sólo un instrumento para explicar, sino que debe sensorializar aquello que explica.

## **EXPERIENCIAS COMO PRODUCTOS**

En el lenguaje cotidiano, la palabra experiencia tiene dos significados muy precisos, el primero define al conjunto de conocimientos y habilidades adquiridas a través del tiempo, el segundo, implica el resultado de situaciones o circunstancias vividas por el individuo. Se emplea en este trabajo la segunda acepción, aquella que se aplica para describir al conjunto de vivencias que se graban en la memoria del individuo como resultado de su experiencia turística; alojarnos en un hotel, asistir a una fiesta, concurrir a un restaurante, contemplar un paisaje, se nos ofrecen como experiencias.

“Las experiencias tienen el poder de transformar, hacer disfrutar, cumplir sueños, eliminar el estrés y recordarnos las cosas importantes de la vida. Los regalos materiales de siempre se acumulan, pero los recuerdos que generan las experiencias son eternos”<sup>4</sup>. Hay en esta idea una reformulación del servicio que parte de potenciar aquellos elementos que rodean al núcleo del producto mediante el agregado de componentes sensoriales. Pero también de los beneficios, las experiencias entregan emociones, bienestar, placer, constituyen las bases de una nueva economía turística que recibe cada vez más atención.

En términos productivos las experiencias resultan una consecuencia, “una condición del mercado maduro o de los clientes relativamente experimentados o sofisticados... lo que sucede es que cuando los clientes saben o creen que saben todo y pueden hacer cualquier cosa, el vendedor debe poner a prueba esa suposición, o de lo contrario condenarse al purgatorio de competir por precio únicamente”. (Levitt en Dolan, 1995, p. 43). La madurez, la estandarización, la abundancia de opciones crean escenarios donde se verifica un aumento

---

<sup>2</sup>Real Academia de la Lengua española. <http://www.rae.es>

<sup>3</sup> Morales Miranda Jorge. <http://www.interpretacióndelpatrimonio.com>

<sup>4</sup> <http://www.disfrutalia.com>

significativo de la competencia y de la rivalidad empresaria, los clientes adquieren una expertise que los vuelve sensibles a la innovación, demandantes de sorpresas, de diferenciación. La producción de experiencias en cualquier ámbito del negocio turístico crea una barrera de ingreso al sector que hace más difícil la entrada de competidores y eleva el poder de negociación de la empresa al diferenciar su producto.

### **EL CONSUMIDOR DE EXPERIENCIAS**

A través del tiempo, el marketing ha elaborado diversas proposiciones generales con el propósito de comprender el comportamiento de los clientes en la toma de decisiones, identificar perfiles, conocer sus preferencias para ajustar, estrategias, diseño y proceso productivo. Un breve repaso a través del tiempo permite seguir los diferentes enfoques que se utilizan. El contenido de la Tabla N.º 2, las concepciones básicas y los axiomas, no suponen una trayectoria lineal que las empresas deban seguir en orden secuencial, sino que señala concepciones estratégicas diferentes, que les permiten a las empresas turísticas diseñar modos para establecer relaciones de intercambio con ellos. Homo económico y homo emocional, o econos y humanos expresiones que emplean (Thaler y Sunstein 2009), (Christakis y Fowler, 2010), (Thaler 2017), (Lipovetski 2020) son los extremos de un continuo que representan distintos criterios electivos, donde los aspectos emocionales ocupan posiciones centrales, en ese listado.

Al respecto, (Goleman, 2019, p.8), afirma que: “cualquier concepción de la naturaleza humana que soslaye el poder de las emociones pecará de una lamentable miopía”. El desarrollo de la neurociencia Y sus aportaciones al marketing constituyen insumos fundamentales en la construcción de estos perfiles pues reconocen el poder de las emociones en el proceso electivo y decisional, en la evaluación de la decisión tomada y en el recuerdo de la experiencia.

Tabla N°2. Proposiciones sobre el comportamiento de los clientes

CONCEPCION DEL CLIENTE	AXIOMAS BASICOS	MARCO TEORICO
Homo economicus	Agente racional, toma decisiones logicas y conscientes. Conoce perfectamente sus necesidades y deseos y la forma de satisfacerlos	Teoría de la demanda de la microeconomía. Enfoque clásico
Homo decidorus	Agente racional, sus decisiones son bajo condiciones de incertidumbre. Conflicto subjetivo: percepción de riesgos de compra	Teoría de la demanda de la microeconomía. Teoría de la decisión
Homo deseante	No conoce sus verdaderas motivaciones y deseos. La lógica de la demanda es la lógica del deseo	Teoría psicoanalítica. Enfoque freudiano ortodoxo
Homo asociativus	Las actitudes, los hábitos y las preferencias de consumo se adquieren y consolidan por un proceso de aprendizaje social	Conductismo
Homo sociabilis	las decisiones de consumo no son sólo decisiones privadas, sino que reciben influencia directa de factores sociales. Concepto de actitud, status y rol	Psicología Social
Homo simbolicus	orden simbólico: las marcas (significantes) tienen una alta significación para el consumidor. No se compra el producto (objeto materializado) sino el discurso (desde lo simbólico) que se vierte sobre él	Enfoque semiológico-psicolinguístico
Homo cognitivus	El consumidor como "solucionador de problemas" Agente que procesa información con "racionalidad limitada" Aplica criterios de evaluación y sigue reglas heurísticas para llegar a decisiones que tiene que sentir adecuadas	Psicología Cognitiva
Humanos	El consumidor incorpora la emoción y sentimientos a sus decisiones económicas	Economía Conductual
Homo dyc투스	El consumidor como sujeto digital que conforma redes y se integra a ellas	Teoría de las Redes
Homo sentiens	El consumidor como objeto de seducción emocional	Sociología. Principio de la seducción

Fuente: Adaptado de G. González.

La industria del turismo se ha fundado precisamente a partir de la capacidad de sus recursos para provocar emociones y transformarlas en producto. La naturaleza, la cultura, sus principales insumos que eran experimentadas en forma directa, tienen ahora en las representaciones un competidor, un sustituto. “La vida de las sociedades en las que dominan las condiciones modernas de producción se presenta como una inmensa acumulación de espectáculos”. (Debord, 1967. P.36). El MGM Grand, el Venetian y el Caesar Palace en las Vegas son representaciones emblemáticas, que le dan la razón, del mismo modo en que lo hace el Aquarium Montecarlo, el Espectáculo de Imagen y Sonido en San Ignacio haciendo reserva de las magnitudes y escalas de esta frente a las otras.

Sensaciones, sentimientos, emociones pensamientos, actuaciones y relaciones dejan de ser conceptos abstractos cuando se los transforma en beneficios esperados del consumo, desde allí el producto se construye “hacia atrás”, hasta encontrar la tecnología productiva, la

historia que se busca contar, el diseño de los entornos que alberga la relación de intercambio, el los roles y desempeños del Recurso Humano, retrocede aún más hasta identificar los estímulos que serán empleados. Esta idea ofrece un punto de partida para formular un proceso productivo que al igual que en la formulación de Levitt busca evitar la miopía no sólo de marketing, sino la miopía emocional.

### **ECONOMÍA DE LA EXPERIENCIA**

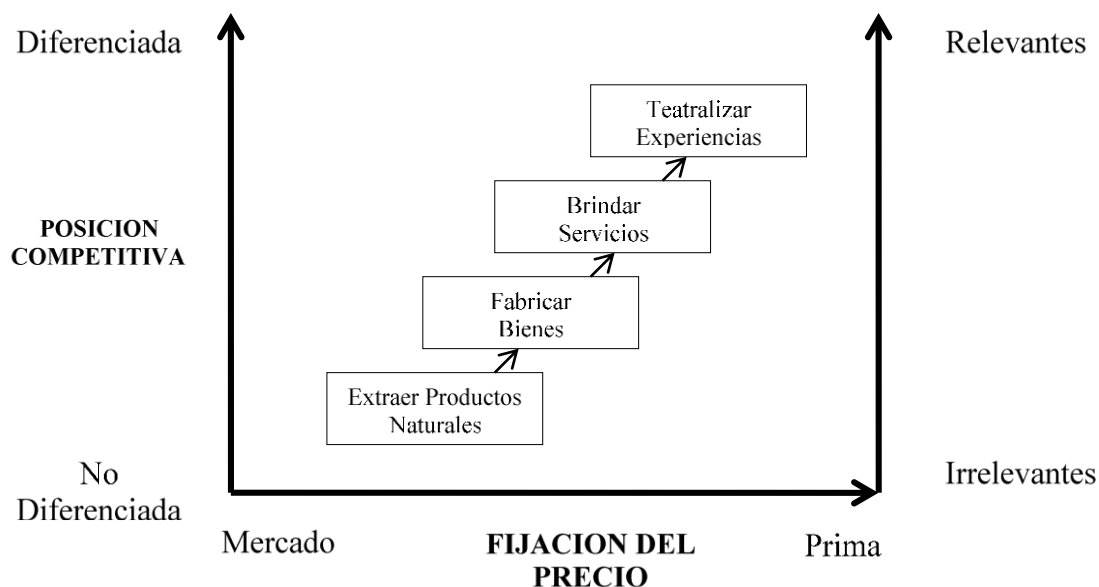
Es posible caracterizar a la producción de experiencias temáticas como el resultado de la búsqueda de diferenciación apoyadas en fuertes demandas de identidad, entretenimiento y de la imperiosa necesidad de las empresas por escapar de la estandarización y de la competencia por precios, propia de los mercados indiferenciados. El desafío de diferenciar es el argumento que las justifica, define las características tecnológicas del proceso de producción que agrega valor y las separa de la competencia.

La siguiente cita permite comprender claramente la progresión en el agregado de valor y las características del proceso productivo de las experiencias.

“Los que nacieron en la década del 1950 probablemente recuerden esos cumpleaños en los que mamá nos preparaba la torta a partir de lo que tenía en casa.... harina, leche, huevos y cacao ¿Y cuánto costaban estos productos? Diez, veinte o a lo sumo treinta centavos de dólar....Cuando empresas como general Mills, con su marca Betty Crocker....comenzaron a vender la mayor parte de los ingredientes necesarios ya semi preparados en polvos para hacer tortas... ¿Cuánto costaban estos bienes en la década del 60 o 70 ....No mucho a lo sumo uno o dos dólares, pero bastante más de lo que costaban los productos básicos.....En la década del 80 muchas mamás y papás dejaron de hacer tortas por completo, simplemente telefoneaban al supermercado o la panadería de la zona y le solicitaban tal tipo de torta...las palabras y dibujos que querían que aparecieran arriba de la torta y el momento en que pasarían a recogerla . Este servicio personalizado se cobraba entre 10 y 20 dólares; costaba 10 veces más que los bienes. Sin embargo, para muchos padres era un buen negocio, porque les permitía reservar su tiempo y energías al planeamiento y realización de la fiesta en sí.

¿Qué hacen las familias ahora en los albores del Siglo XXI? Encargan la realización completa de la fiesta a empresas... que teatralizan una fiesta de cumpleaños a un precio entre 100 y 250 dólares”. (Pine II y Gilmore, 2000, p.51)

Figura 2. Progresión del Valor Económico

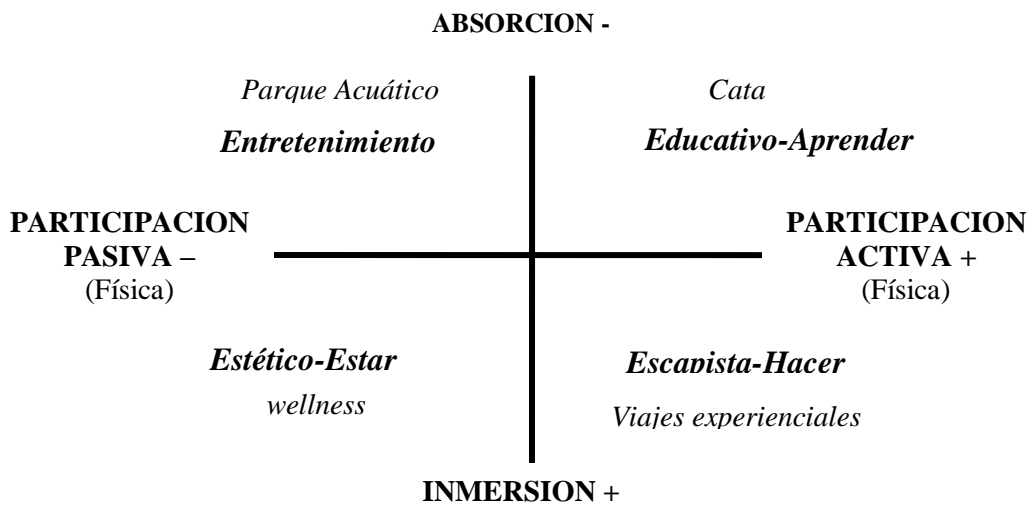


Fuente: Joseph Pine II-James Gilmore (2000)

### DOMINIOS DE LAS EXPERIENCIAS

Las empresas que producen experiencias se distinguen por la gestión de dos aspectos claves del negocio; el modo en que conciben a los clientes y la propuesta de valor que diseñan para ellos. El primero, rescata el poder de las emociones y sentimientos, propios del homo emocional y el homo sentiens. En tanto que el segundo, define al producto como una representación que alberga al conjunto de interacciones, elementos físicos y símbolos, que es la ventaja ofrecida por la empresa. Estas dos consideraciones de base tienen profundas implicancias en el proceso productivo, en cuanto a los recursos necesarios, a los insumos, a las actividades y procesos requeridos para producirlas. Podemos, siguiendo Pine II y Gilmore, agrupar las experiencias en torno a cuatro ámbitos o dominios: las del placer estético, las del hacer, las del aprender y las del sentir, todas ellas motivadoras, que no se excluyen mutuamente, sino que se combinan en diferentes dosis para producir cada una de estas experiencias.

Figura 3. Dominios de las experiencias



Fuente: Adaptado de Joseph Pine II-James Gilmore (2005)

Las experiencias tienen al menos tres aspectos que (Pine II y Gilmore, 2000, p.54) destacan como importantes; un aspecto estratégico, porque la diferenciación protege a la empresa, levanta barreras de ingreso al negocio, aumenta su poder de negociación, el siguiente aspecto tiene que ver con la tecnología productiva, la teatralización, la representación son eficaces para producir emociones, separa conceptualmente las experiencias, del servicio. Del mismo modo en que Levitt distinguió al producto esperado del aumentado para señalar una diferencia de desempeño.

### **Dominio Educativo**

Los que participan en una experiencia educativa quieren *aprender*. En sentido amplio aprender significa también identificar, describir, recordar. Incorporar hábitos y habilidades. Las experiencias de dominio educativo proponen involucrar al turista con un tema, una idea, persona, un recurso o una técnica en una relación simbiótica, si bien busca la explicación como ventaja principal, el beneficio es que activa conexiones emocionales con el tema.

La industria del vino es un ejemplo interesante pues ha sabido asociar la promoción del producto a la transmisión de los rituales asociados al consumo, a promover la “cultura del vino” y diversificar la industria hacia otros negocios; hotelería, gastronomía, visita a bodegas, todo ello en un sólo producto; enoturismo que permite a su público acreditar expertise y otorgar así un plus al consumo. La identificación de variedades de uva, las características del terruño, el proceso productivo, se sitúan claramente en el dominio cognitivo (*learn*). La interpretación sensorial; olores, sabores y colores (*feel*) estructuran un conjunto de negocios en crecimiento sostenido. La ruta del vino, eventos de cata, clubes de vino, literatura, souvenirs, wine stores (*do*). Aprender, sentir, hacer, placer estético se incorporan al producto para completarlo.

Podemos encontrar trazas del dominio educativo en la cultura BoBo que a criterio de (Brooks, 2001, p.96) “parecen convertir la vida en un interminable postgrado” donde la especialización es el consumo. El canal Gourmet expresa con nitidez este dominio, Narda Lepas y Francis Mallman reflejan la simbiosis entre; “educación” gastronómica y turismo,

expresado no sólo en recetas culinarias sino también en historias, tradiciones y paisajes que por cierto proporcionan el escenario que enriquece la experiencia.

### **Dominio Escapista**

Los que participan en una experiencia escapista quieren *hacer*, incorporar destrezas, opera en el ámbito de la conducta, la experiencia física. El dominio escapista se apoya en la fantasía de aventura que Popcorn, F. define de la siguiente manera; “todos queremos sentirnos valerosos, abiertos a nuevas experiencias, participar del banquete de la vida. Pero la verdad es que la mayoría de nosotros llevamos vidas muy rutinarias; empleo, familia, hogar. Y esos empleos rutinarios traen consigo su parte de estrés, tensión y ansiedad. Anhelamos esa emoción fugaz que nos transporta de lo mundano a lo mágico y luego nos deposita sanos y salvos en tierra firme” (Popcorn, 2000 p.72)

El dominio escapista se caracteriza por la participación activa. En las experiencias escapistas se advierte una cuidadosa construcción del escenario ya que es una parte fundamental del producto y a partir de allí se montan estímulos que pretenden hacer más intensa (y controlada) la participación en la representación de la aventura.

El parque temático Eco Alberto en Méjico, ofrece *la caminata nocturna*, un extraño paseo en el que se simula el cruce ilegal de la frontera entre Méjico y EUA. El juego se desarrolla íntegramente en suelo mejicano y consiste en evadir a los actores que representan guardias fronterizos, atravesar el desierto durante la noche, cruzar arroyos, pero sobre todo escapar de la captura lo vuelve un entretenimiento de alta intensidad.

### **Dominio Estético**

Se trata de una modalidad esencialmente contemplativa. El dominio estético esta dado por aquellos productos donde el valor reside en la singularidad del escenario o de los objetos que se contemplan; el individuo queda inmerso en el entorno y se integra a esa realidad. Su participación en la experiencia consiste en *estar allí* y ser parte. Estas experiencias construyeron la industria del turismo que hoy se enriquece con nuevas utilidades.

### **Dominio del Entretenimiento**

El dominio del entretenimiento está marcado por una participación pasiva del individuo (aunque su mente sea intensamente estimulada) que asiste como espectador y como tal su experiencia está sujeta a los tiempos del espectáculo que se representa. El asistente sabe de antemano el carácter de la representación que se desarrolla ante él y lo consiente. Los espectáculos de luz y sonido y los parques acuáticos por ejemplo representan típicas experiencias de este dominio. Merece destacarse que el entretenimiento como espectáculo se incorpora a la gastronomía, los espectáculos deportivos como una manera de aumentar el producto.

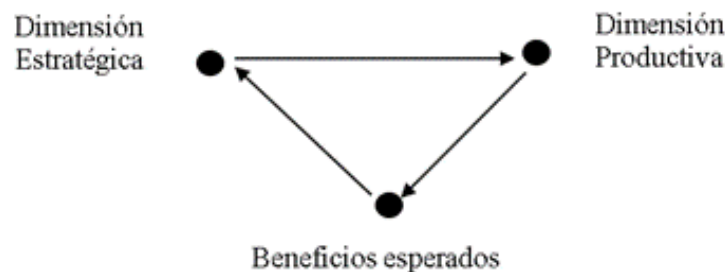
La utilidad analítica de los dominios de la experiencia radica en identificar beneficios que se agregan a los tradicionalmente consagrados por la industria a partir de la gestión de la participación del cliente, pero sobre todo de la consideración fundamental del diseño de los entornos y de la participación como componentes centrales de las experiencias.

## **DIMENSIONES DE LAS EXPERIENCIAS**

Es necesario reconocer que, al momento en que el empresario decide tomar la decisión de asumir formas temáticas de la oferta, deben tener en cuenta tres dimensiones que se incluyen

ya en la etapa de planificación del negocio; la dimensión estratégica, que busca diferenciar, actúa sobre el producto y escoge el atributo sobre el que se construirá la ventaja competitiva, y en este proceso se separa de la competencia. Así como Levitt distinguió al producto esperado del producto aumentado para señalar categorías diferentes con desempeños y beneficios diferentes, así se separa el servicio de la experiencia. En la tipología de Levitt, el producto esperado ofrece justo lo que el cliente anticipa, en el producto aumentado hay espacio para lo inesperado, para lo impensado, para la sorpresa y así convierte en memorable a la experiencia. La otra dimensión está vinculada con la tecnología productiva, el cómo se va a producir ese elemento diferenciador, la teatralización, ofrece una tecnología eficaz para producir emociones, el elemento central sobre la que se construye la diferenciación. La siguiente dimensión es clave porque permite a identificar el beneficio esperado del producto, la alinea con las tendencias de la demanda, con la estrategia de la empresa y con el beneficio esperado, los recuerdos, el carácter memorable.

Figura 4. Dimensiones de las experiencias



Fuente: Adaptado de Lovelock C.

## TURISMO Y EMOCIONES

El conocimiento científico se vuelve cada vez más específico, especializado, emergen y se consolidan campos del conocimiento que ofrecen nuevas teorías para comprender al ser humano. La neurociencia de las emociones es una de esas áreas que integra a la Neurología y la Psicología cognitiva entre otras, y los hallazgos científicos se aplican en; Economía, Administración de Negocios, Psicología, Marketing. Es importante que el Turismo como disciplina y como negocio preste atención a estos descubrimientos y los aplique a la construcción de una teoría del turismo que ofrezca nuevos marcos de análisis y sea aplicable al diseño y la operación de experiencias turísticas porque ofrece una perspectiva que permite comprender al ser humano y entender su comportamiento cuando se convierte en turista, un *homo sentiens, un humano*, buscador de emociones. La producción de emociones se integra decididamente al negocio del turismo y por lo tanto a la tecnología productiva que la ofrece. La emoción actúa como un “marcador”, que proporciona al cerebro una pista de qué merece ser guardado en la memoria.

Antes de la pandemia más de un billón de personas se desplazaban anualmente por el mundo con motivos turísticos, este dato muestra no sólo la magnitud y vitalidad global de un sector que influye en la economía y la cultura. Refleja además la intensidad del impulso de las emociones como motivo y beneficio de la experiencia turística y como indicador de calidad de vida. Identificar y describir estos sentimientos no es simple curiosidad, sino que tiene un potencial de aplicaciones capaces de mejorar la calidad de vida. Joseph Chías (2005) definió



al turismo como el “Negocio de la felicidad” para destacar la intervención de la emotividad positiva que permea todas las etapas del viaje, la sola idea de hacerlo anticipa un estado de bienestar físico y mental genera expectativas y desata un conjunto de sentimientos de variada intensidad coherentes con la emoción que las activa.

La emotividad positiva y los sentimientos que la integran reciben cada vez más atención porque entre otros aspectos, son predictores de conductas políticas, económicas y también indicadores eficaces de la propensión a consumir y esta capacidad la convierte en un aspecto clave para describir, comunicar y evaluar la experiencia turística. Mientras que las emociones son estados del cuerpo que se hacen visibles a través de manifestaciones físicas. Las expresiones faciales y el lenguaje comunican los estados internos del ser humano, sus sentimientos que de otro modo quedarían ocultos.

## **Capítulo II. TENDENCIAS SOCIALES, SECTORIALES Y ESTRATEGIA**

En este capítulo, se presentan los resultados de la investigación bibliográfica para identificar tendencias sectoriales que favorecen la aparición de experiencias temáticas en la industria del turismo y, los hallazgos se agrupan en dos planos; en el primero de ellos aquellos que influyen sobre el sector y, en segundo lugar, aquellos que afectan a las preferencias de segmentos específicos. En ambos casos, las tendencias escogidas tienen carácter prescriptor sobre la oferta y la demanda, de modo que es fácilmente reconocible el impacto que tienen los procesos productivos. A continuación, se indican las que parecen relevantes en relación al objetivo del trabajo.

### **MEGA TENDENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT)**

Una tendencia es; una dirección o secuencia de acontecimientos vinculados que describe un modelo de comportamiento que tiene cierta regularidad intensidad y duración. Cuando estos acontecimientos en principio, dispersos, ambiguos, muchas veces distantes entre sí, cobran sentido, se expanden globalmente y se instalan en las sociedades de manera estable y duradera, se manifiesta una fuerza que impulsa a los consumidores a preferir aquellos productos alineados a la tendencia.

En la industria del turismo y la recreación estos cambios comienzan a ser perceptibles y llegados a Misiones adquieren características propias en virtud de las dimensiones, escalas, temas recursos y capacidades locales. Las “Mega tendencias” que propone la Organización Mundial del Turismo (OMT) identifican acontecimientos, comportamientos que de manera aislada al inicio y luego en conjunto generan impacto en la industria a largo plazo, sobre todo las ligadas al empleo de la tecnología, y su aplicación a las plataformas por el carácter prescriptor que ejercen sobre el consumo y que, según la valoración de la OMT hacen presuponer que no reflejan sólo una moda pasajera sino que se corresponden con cambios profundos que están redefiniendo las preferencias de los viajeros, la competencia en el sector, impulsan la aparición de nuevos productos y plantean nuevos desafíos a las empresas.

Una descripción de esas tendencias que impactan de manera directa en el turismo en general y en la producción de experiencias en particular son las siguientes debe incluir alguna de ellas:

Tendencia a reducir el número de días por estancia vacacional.

El principal mercado de turistas para el destino Misiones es el segmento nacional que está afectado por los problemas económicos recurrentes, las condiciones laborales hacen que la tendencia a reducir la estancia vacacional en el destino sea un rasgo típico de este segmento que impacta en la planificación, la elección del destino y el presupuesto asignado.

Fragmentación de las vacaciones.

Este aspecto está ligado al anterior, es una estrategia compensatoria que busca distribuir a lo largo del año experiencias turísticas espaciadas que tienen el propósito de maximizar el placer total que producen los viajes. En esta lógica del comportamiento son preferibles varios viajes breves a una sola experiencia, con ese criterio las políticas turísticas promueven la idea de fines de semanas largos que estimulan la demanda turística.

El crecimiento de los viajes a medida (viajes autogestionados).

La irrupción de plataformas, portales de reserva para todo tipo de servicios, ofrecen una base muy amplia de posibilidades y precios a la hora de elegir y decidir el destino. El modelo de producción low cost es otro elemento que contribuye a sostener la demanda, acorta los eslabones en las cadenas de intermediación con el ahorro consecuente a partir de la compra directa. Sobre todo, el mercado Millennial es receptivo a esta tendencia o en todo caso son sus promotores.

Creciente expectativa por asociar las vacaciones con experiencias y vivencias completas. Las preferencias de un sector del mercado están mudando hacia la búsqueda de experiencia locales, artesanales que se expresan en una aspiración; “vivir como un local” para señalar la búsqueda de un vínculo emocional con el lugar que se visita.

La creciente importancia de los mercados domésticos.

La pandemia produjo un shock de demanda en el sector y en Misiones, Iguazú fue el destino más afectado en cuanto a número de arribos, permanencia, gastos y otras métricas que cuantifican el desempeño, sin embargo, en el resto de la provincia la ausencia del mercado nacional se hizo evidente, también la recuperación pasó por el mercado local y luego el nacional.

La irrupción de destinos emergentes en el mercado internacional.

Esto describe al fenómeno de la turistificación del mundo que está en línea con la economía de la abundancia de opciones que menciona (Schwartz, 2013) y hace difícil diferenciar a los destinos y las empresas.

La profunda segmentación del mercado.

De la mano con la abundancia de opciones viene aparejada la especialización, segmentos, nichos cada vez más numerosos y especializados que los destinos buscan captar para aumentar la participación de mercado en un contexto de competencia global, poner en valor los temas propios es una estrategia de enfoque.

Cambio climático y sostenibilidad: En los últimos años la preocupación ambiental forma parte de los atributos que los turistas comparan a la hora de elegir el destino y una vez allí a las empresas que serán sus proveedoras, estos atributos son discriminadores al momento de establecer preferencias, el turismo es sensible al cambio climático y, a su vez, contribuye a él, por eso la industria y la demanda incorporan el concepto de huella de carbono para redefinir sus pautas de producción y consumo. La necesidad de abordar los impactos ambientales del turismo y fomentar prácticas más sostenibles es una mega tendencia importante en la industria.

### **Tecnología**

Chris Anderson (2009) emplea la expresión efecto escaparate para señalar que; “gracias a la exposición que un hotel tiene en las agencias de viaje en línea (OTAs), traerá consigo un incremento en las ventas directas”. Pero el efecto no se reduce sólo al alojamiento. Al momento de tomar la decisión de realizar un viaje turístico, la persona se enfrenta a un extenso proceso de búsqueda de información, buena parte de esa actividad transcurre en la red, sitios del vendedor, portales de reserva (Booking, Airbnb), redes sociales, entre otros. El efecto escaparate describe la idea de hacer visible al tráfico de usuarios virtuales en las redes, en las plataformas la marca de la empresa o el destino.

El mercado será cada vez más temático.

Orientado fundamentalmente a una o a una combinación de las tres E; Entretenimiento, Excitación y Educación a los que agregamos nosotros una cuarta y una quinta E; Espectáculo, Emociones. La Organización Mundial del Turismo pone de relieve el surgimiento de un tipo de viaje de tiempo comprimido, que obliga a diseñar experiencias emocionalmente intensas. Entretenimiento, excitación, educación y espectáculo, emociones se agregan a la lista de utilidades que se espera encontrar.

## **EL POSTURISMO**

La transición del servicio a la experiencia ocurre en el marco de profundos cambios que operan en el sector, un proceso gradual, sostenido que muchas veces pasa inadvertido por las turbulencias del entorno y las urgencias del negocio. La “turistificación” del mundo muestra un aumento significativo de la competencia a nivel de destinos y los esfuerzos para captar participación de mercado se hacen cada vez más intensos, esta exigencia se traslada a las empresas con un imperativo estratégico, creatividad para diversificar, diferenciar y tecnologías productivas eficaces para producirlas. Por otra parte, los requerimientos de la demanda establecen nuevas utilidades esperadas para los productos, ligadas a lo emocional, al entretenimiento, al espectáculo que plantean nuevos procesos productivos.

Este escenario ha sido caracterizado como posturismo, un término que se emplea para identificar modelos de negocios en las que el producto ofrecido se puede asimilar a la noción de producto aumentado, que se define a partir de dos ideas básicas: diferenciar y sorprender.

Las empresas posturísticas son aquellas que advierten la importancia de las experiencias. La cita de Sergio Molina expresa con claridad el camino seguido por la industria de la alimentación; “Las empresas restauranteras industriales culminaban su trabajo en la preparación del platillo, las posindustriales conciben al platillo vinculado a una función más compleja, el servicio. Por su parte las organizaciones posturísticas perciben al platillo y al servicio como componentes de un sistema mayor, que es la experiencia”. (Molina, 2000, p.55)

En el posturismo la oferta es una plataforma que sirve de base para desarrollar una representación, los servicios se encuentran con el arte y se espectacularizan. Surge un producto que es una síntesis de ambos. Las empresas posturísticas no venden raciones de comida, habitaciones y excursiones, sino que a partir de los productos genéricos del sector entregan diversión, aventura, conocimiento, entretenimiento. El turismo, se aleja del negocio definido como actividad; hotelera, gastronómica y se acerca al espectáculo que se monta a partir de ellas. Los servicios se convierten en plataformas para el agregado de valor. Ganan en contenidos simbólicos, tienen precios superiores, se diferencian. Esta decisión tiene consecuencias a nivel organizacional, impacta de manera directa en el área de producción, por cuanto requiere de nuevos insumos que se suman a los tradicionales para producir estos beneficios.

La adhesión al posturismo no es una elección que pueda ser asumida si más siguiendo los dictados de la moda o por imitación, sino que implica una decisión para adecuarse a los cambios que enfrenta el sector. La decisión de crear experiencias temáticas marca una transición, dejar de lado las formas organizativas y productivas preturísticas e industriales entendidas como ofertas genéricas de bajo agregado de valor, centradas en el producto para asumir modos posturísticas, un camino no siempre fácil de transitar por las restricciones de know how, de financiamiento, pero sobre todo por la dificultad para definir con claridad el

modelo de negocio, las estrategias y en particular el proceso productivo que le es propio. Es la concepción de la práctica social, económica y organizativa del turismo que está cambiando globalmente y en estas condiciones llega a Misiones, precedido de casos a favor que actúan como argumento multiplicador.

Las formas temáticas que se perciben en la provincia de Misiones, resultan de un proceso que reconoce oportunidades por adaptación de ideas o como resultado intuitivo, esa habilidad propia de los emprendedores, pero que de manera independiente del punto de partida define con claridad tres aspectos claves; “la sensación de que es necesario actuar, la decisión sobre la acción a llevar a cabo y la ejecución”. En otras palabras; adecuarse a las condiciones del entorno, definir las estrategias necesarias para hacerlo y la producción de los satisfactores demandados.

### **LAS EXPERIENCIAS TURÍSTICAS COMO PRODUCTO**

En el marco de las mega tendencias de la Organización Mundial del Turismo, es posible advertir que las experiencias turísticas se presentan como una nueva tipología de producto que describe además de las características del producto también sus beneficios, emoción y recuerdos. La tematización es a nuestro juicio un instrumento para sensorializar el consumo y alinearse con las demandas actuales. La tematización de la oferta se apoya en las siguientes características sectoriales y de la demanda.

“El peso creciente de la identidad local como recurso turístico.

La priorización del ocio y de la educación en el sistema de valores de la población y su nivel de instrucción cada vez más elevado.

Las posibilidades tecnológicas para la presentación de los temas.

El crecimiento de los viajes de corta duración de carácter enriquecedor.

La generalización del concepto.

La curiosidad y el interés creciente de la población por los más diversos temas.

El dominio del espectáculo en las diferentes propuestas recreativas”.

La identidad local es un atractivo en sí mismo, un motivador de la visita, es el atributo que permite diferenciar, en un momento que esa demanda se vuelve cada vez más intensa y la abundancia de opciones hace que la indiferenciación de la oferta sea la norma. El ocio se transforma, ya no es un tiempo que no está asignado al trabajo y por lo tanto al descanso, tiene una nueva utilidad es un tiempo al que se le carga disciplina para entrenar y practicar running, ciclismo y otras actividades físicas pero también actividades que Maslow ubicaría en la parte superior de la pirámide de las necesidades, como actividades de autorrealización, aprendizaje, sentido de afiliación en cuanto a la búsqueda de la experiencia permita al visitante “vivir como un local” para caracterizar esa búsqueda de interacción con las comunidades receptoras.

La atomización de las motivaciones, da lugar a nichos, cada vez más especializados que constituyen claramente una oportunidad para la provincia de Misiones que funda su posicionamiento, su ventaja competitiva en la naturaleza, la cultura y la producción todos ellos con posibilidades de asumir formas temáticas.

El turista es un consumidor itinerante que en su búsqueda de experiencias traslada consigo las expectativas aprendidas, expectativas que incorpora y difunde en los diferentes destinos fijando estándares globales a los que las empresas deben impregnar de carácter local como instrumento diferenciador. Adecuarse a las tendencias exige a las empresas turísticas de

Misiones plantear nuevas propuestas de valor que incorporen temas locales, la naturaleza, la cultura, la producción al diseño de los productos más tradicionales de la industria.

## **SOSTENIBILIDAD**

Una tendencia se define a partir de dos características básicas; la persistencia en el tiempo y el impacto en la vida cotidiana. La sostenibilidad verifica ambas condiciones, comenzó a manifestarse con intensidad en el turismo a partir de la década de 1980 y pronto se globalizó a partir de la preocupación por los efectos de la comercialización masiva, la saturación del destino compromete la capacidad de carga del recurso, la calidad de vida en las comunidades receptoras y también reduce la calidad de la experiencia del viaje, esto supuso el desafío de incorporar nuevos conceptos y herramientas para la gestión de negocios basados en la sostenibilidad que incluyan las necesidades de los stakeholders y las combina con valores sociales, ambientales y emocionales.

Economía de la vida, economía circular, empresas con propósito o empresas de triple impacto, empresas B, economía del bien común, economía del compartir, economía social, economía regenerativa, economía solidaria, comercio justo, y otras, ofrecen respuestas a los interrogantes que plantea la gestión sostenible del destino, recogen la urgencia de atender conceptos como bienestar, justicia, empleo, igualdad, acceso a la salud, un planeta más limpio. Cada vez más empresas y personas adhieren a estos movimientos, conforman alianzas, federaciones, cooperativas, se estructuran en forma de redes, un movimiento global que a veces pasa inadvertido, crece al tiempo que crece la preocupación por la salud del planeta, la preocupación por la biosfera como señala Rifkin, la sostenibilidad crea un vínculo empático con la Tierra y con los otros seres vivientes, activa comportamientos específicos, preferencias y es un prescriptor del consumo.

La sostenibilidad está configurando como una gama de productos cada vez más importante para el destino, el turismo sostenible se manifiesta a través de una extensa línea de nuevos productos y nuevos mercados que contribuyen a diferenciar y especializar segmentos. Es un modelo de gestión que impulsa el diseño de productos alineados con la tendencia, la sostenibilidad ya no es un atributo del producto sino una ventaja competitiva que permite el desarrollo de mercados geográficos y de aquellos cuya motivación se centra en atenuar o eliminar los efectos ambientales de la actividad, la sostenibilidad es un elemento motivador e integra los conjuntos de decisión y elección de clientes que se especializan cada vez más.

Las directrices de la Organización Mundial del Turismo consideran tres aspectos,

Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.

Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

En cuanto a las directrices económicas se buscan los siguientes objetivos propuestos en 2005 la Organización Mundial del Turismo y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente; asegurar la viabilidad económica para que haya prosperidad y beneficios a largo plazo, así como también fortalecer la calidad de los puestos de trabajo en el sector. Promover que los recursos generados por el turismo en la localidad se redistribuyan con equidad y que el efecto derrame alcance a todos los stakeholders. En cuanto a la gobernanza se busca la participación de la población local en la toma de decisiones que conciernen a la gestión y el desarrollo futuro del turismo.

El turismo se promueve globalmente por su capacidad de mejorar la calidad de vida en el destino por lo tanto es vital que el desarrollo de la actividad no suponga una degradación o sobre explotación del ecosistema ni de su sociedad. Proteger el patrimonio cultural inmaterial, entre otros aspectos.

### **Turismo regenerativo**

Combina diferenciación de producto con una estrategia de enfoque, el turismo regenerativo sigue una doctrina; “dejar el destino mejor de lo que se encuentra”, esta modalidad se diferencia de otras en la intervención sobre el medio ambiente, hay una voluntad que excede la contemplación del entorno, se pone de manifiesto la voluntad de promover la participación del turista y, a través de esta motivación, alcanzar la gratificación, el bienestar, busca alcanzar la conexión personal y con el ambiente a través de una conducta específica. Este producto está en línea con la sostenibilidad, la búsqueda de emociones y es particularmente apto para desarrollar experiencias temáticas en Misiones a la vez que una oportunidad de negocios para las empresas del sector que recoge una preocupación global y establece un modo de “ser turistas”.

### **Eco turismo**

Si bien esta idea es muy amplia y muchas veces utilizada de modo liviano, hay sin embargo algunas recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo que la definen como: “toda forma de turismo que reúne las siguientes características:

Gira en torno a la naturaleza y la principal motivación de los turistas es la observación y la apreciación del entorno natural, así como de las culturas tradicionales prevalecientes en las zonas naturales. Incluye aspectos pedagógicos y de interpretación de la naturaleza. Por lo general, aunque no siempre, la organización está a cargo de operadores turísticos especializados y se orienta a grupos reducidos. En los destinos, los proveedores de servicios asociados suelen ser empresas pequeñas de propiedad local. Minimiza los impactos negativos sobre el entorno natural y sociocultural. Contribuye al mantenimiento de las zonas naturales que constituyen el atractivo ecoturístico, ya que: genera beneficios económicos para las comunidades receptoras, las organizaciones y las autoridades que gestionan las zonas naturales con fines de conservación; ofrece a las comunidades locales oportunidades alternativas de empleo e ingresos; potencia la sensibilización de las poblaciones locales y de los turistas respecto a la importancia de la conservación de los bienes naturales y culturales”

Estas características tienen correspondencia con el destino Misiones al menos en dos aspectos el posicionamiento como destino de naturaleza y por las características de las empresas locales, esencialmente Pymes.

### **EL ESCENARIO POSPANDEMIA**

La nueva normalidad trajo consigo una búsqueda intensa de emotividad positiva, de disfrute, de gratificaciones, que serán aspiraciones individuales y colectivas perentorias. Lo que llamamos de manera general gratificación, disfrute son modos de expresar sentimientos de bienestar que, en situaciones de tensión, de estrés, se demandan con intensidad. Estas formas de gratificación son globales y reciben diferentes denominaciones, revenge travel, la revancha de la vida o turismo champagne, prometen una pronta recuperación del turismo y lo ubica como uno de los satisfactores más eficientes para producir gratificaciones, sentimientos agradables. En un libro pionero acerca de tendencias de consumo (Popcorn y Marigold, 2000, p.107) advertían tempranamente que “las pequeñas gratificaciones constituyen una tendencia importante y perdurable. Más allá de cuáles sean nuestras circunstancias, todos ansiamos sentirnos consentidos y privilegiados”. Y esta demanda se hace más intensa en la medida que se agregan a las condiciones de vida más incertidumbre.

Dotar a la experiencia turística de emotividad positiva es una estrategia para atender a una demanda cada vez más segmentada y especializada,” Una visión de la naturaleza humana que pasa por alto el poder de las emociones es lamentablemente miope”. (Goleman, 2019, p.22). En 1960, Theodore Levitt acuñó el término “miopía del marketing” como una descripción del error sistemático de las empresas que consideran al marketing como una mera herramienta para vender productos específicos, en lugar de satisfacer las necesidades de sus clientes y la demanda de emociones es un impulso que requiere satisfacción. La miopía emocional se presenta como un riesgo cierto para quienes alejen los beneficios de los productos de la gratificación.

Guillermo Oliveto, especialista en consumo cita en un artículo de 2020 una entrevista a Gilles Lipovetsky, un filósofo global del consumo: "Después de la crisis la gente necesitará airearse, sentirse ligera, y ya sabemos que ser ligeros hoy significa irse de vacaciones, comprar, ir a la peluquería, ver una serie. No es que sea muy elevado, pero es lo que hay". El escenario pos pandemia produjo una explosión en términos de ventas en alojamiento, gastronomía y un poco más lentamente el transporte aéreo pero la predicción realizada se cumple en todos los sectores ligados al turismo y al entretenimiento.

### **Cambio climático**

El cambio climático es una amenaza global, el turismo participa en su generación y también recibe los efectos en cuanto pone en peligro a los recursos naturales y culturales que en buena medida son sus componentes clave, motivadores de la experiencia, si bien este problema existía antes de la pandemia, a futuro el interrogante que se formula el sector es; “¿Será el coronavirus la señal definitiva de que tenemos que hacer algo con el cambio climático? No esperamos que las aerolíneas se queden indefinidamente en tierra, pero cuando sus flotas surquen de nuevo los cielos, ¿lo harán con un poco más de responsabilidad, se renunciará a los viajes totalmente caprichosos e innecesarios?” (Wheeler, 2020, p. 59).

Huella de carbono, carbono neutral son conceptos ambientales que luego del COVID 19 se incorporan con urgencia a la gestión del negocio. Ser una empresa carbono neutral es eliminar de la atmósfera la misma cantidad de CO2 que se emita como resultado de sus



operaciones para producir el servicio. Para lograr la neutralidad de carbono, una empresa puede implementar diversas estrategias, como la eficiencia energética, la eficiencia en el uso del agua y del gas, el uso de fuentes de energía renovable, la optimización de procesos, la reducción de residuos, entre otras. Estas medidas ayudan a minimizar el impacto ambiental de la empresa.

La declaración de Glasgow 2020: Un compromiso con una década de acción climática en el turismo. Expresa la necesidad de realizar un esfuerzo sectorial global para mitigar las emisiones de CO<sub>2</sub>, para ello se invita a firmar la Declaración a entre ellos los destinos (administraciones nacionales y locales), las empresas (prestadores de servicios de alojamiento, operadores turísticos, proveedores, etc.) y las organizaciones simpatizantes (ONG, asociaciones empresariales, círculos académicos. “Apoyar el compromiso mundial de reducir a la mitad las emisiones para 2030 y alcanzar el cero neto a la mayor brevedad posible, y siempre antes de 2050”. La iniciativa brinda apoyo a todos los que firmantes, en ese marco se comparten conocimientos y recursos para que puedan cumplir mejor sus compromisos; se fomenta y respalda el trabajo en los destinos para que elaboren planes de acción climática; se supervisan y dan a conocer los progresos en el cumplimiento de los compromisos; y se proporciona reconocimiento y visibilidad internacional”  
<https://www.unwto.org/es/declaracion-de-glasgow-sobre-la-accion-climatica-en-el-turismo>

Misiones cuenta con casi el 11% de su territorio comprendido en algunas de las figuras que protegen el medio ambiente, Parques Nacionales, Parques provinciales, Reserva de biosfera, Reservas privadas, en consecuencia, el posicionamiento turístico se refiere a su principal argumento competitivo, la naturaleza, la biodiversidad y la tematización de esta oferta es adecuada por cuanto es capaz de crear experiencias cognitivas, sensoriales y emocionales que se agregan al producto.

Además de reducir las emisiones, una empresa turística carbono neutral puede invertir en bonos de compensación de carbono, como la reforestación, la conservación de bosques, este aspecto es particularmente aplicable a Misiones y genera una nueva oportunidad de negocio que se encuentra con el turismo. Las empresas carbono neutral están asumiendo un compromiso importante con la sostenibilidad y la mitigación de los efectos del cambio climático. Además de los beneficios ambientales, estas empresas también pueden obtener ventajas competitivas al mejorar su imagen de marca, diferenciarse pero también enfocarse en satisfacer las demandas de los consumidores conscientes del medio ambiente.

Para lograr el carbono neutral en turismo, se pueden emplear diferentes estrategias: Eficiencia energética en 2014 desarrollamos en Iguazú las jornadas de Eficiencia energética aplicada a hoteles, en 2016 se hizo lo propio en Primeras con las Jornadas de Uso Racional, Eficiencia Energética y Construcción Sustentable como parte de los objetivos de un proyecto de Extensión De la facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad nacional de Misiones es importante destacar la colaboración del Consejo Profesional de Arquitectura Uso Racional y Eficiente de la Energía, Sistemas de Gestión de la Energía SGEN ISO. Tecnologías para la mejora de eficiencia energética en los hoteles. Impacto de la Automatización de Edificios, Control y Gestión en la Edificación” Sistemas de Control y Automatización en Edificios. Reducción de costes energéticos y operacionales mediante la modernización y optimización de las instalaciones. Sistemas de Climatización y su eficiencia. Recomendaciones para la reducción de consumo

energético. Diseños de sistemas de bombeo para libre mantenimiento. Sistemas de bombeos de agua. Cisternas y tanques elevados. Otros sistemas de agua para riego de parques y lavandería. Sistemas de aguas no elevación de napas desde subsuelos y playas de estacionamiento por debajo del nivel de vereda. Sistemas de impulsión de aguas servidas a sistemas de cloacas.

De este modo desde la Facultad de Humanidades y ciencias Sociales de la UNaM contribuimos con acciones para que el destino Misiones pueda adoptar medidas para optimizar el uso de energía en los hoteles, restaurantes, aeropuertos entre otros. Esto implica el uso de tecnologías más eficientes, como iluminación LED, gestión inteligente del agua y la domotización del edificio. El aumento de la participación de proveedores locales para los insumos de la explotación. El desarrollo de conciencia ambiental que impulsen conductas sostenibles en toda la cadena de valor de la industria. El turismo carbono neutral es una oportunidad para el destino Misiones a partir del desarrollo de producto que no solo beneficia al medio ambiente, sino que también puede ser una estrategia de enfoque o especialización ya que cada vez más viajeros prefieren opciones sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

## **TENDENCIAS SOCIALES**

### **Homo Dycitious**

Identificar las tendencias en la comercialización turística y su impacto en los diferentes públicos es siempre un ejercicio arriesgado porque supone formular hipótesis, acerca del perfil del turista, definirlo para hallar regularidades en su comportamiento de compra. Esta no es una tarea sencilla porque esa imagen futura es elusiva, se fragmenta en motivaciones y expectativas diferentes. Sin embargo, aun en la diversidad se pueden hallar rasgos comunes que permitan hacer generalizaciones. El Homo Dycitious, (el hombre red) es una expresión que se encuentra en Christakis y Fowler 2010, describe un rasgo característico de la época, la influencia de las redes sociales en la vida cotidiana, Instagram, TikTok, Facebook, Twitter entre otras, si a esta característica sumamos la variable demográfica edad, se identifica a los Centennials, Millennial, generación Z, son grupos prototípicos. Los miembros de la Generación Z, por ejemplo, crecieron en la era digital, con acceso a internet, teléfonos inteligentes e incorporan el uso de redes sociales desde niños, un mundo altamente conectado y tecnológico que influye en su forma de comunicarse, relacionarse, acceder a la información y gestionar sus procesos de decisión y elección de consumo turístico. Un rasgo distintivo es la multiculturalidad han crecido en una época de mayor apertura y aceptación de la diversidad, emplean las TICs como un canal de comunicación que le proporciona información en formato multimedia pero también como canal donde expresa sus múltiples intereses y opiniones que lo definen como grupo.

El homo dycitious conforma redes sociales, “tribus” como las define Seth Godin (2018). “Una tribu es cualquier grupo, grande o pequeño conectado entre sí, a un líder y una idea” La tribu se estructura a partir de las redes sociales, en ambos casos hay vínculos, comunicación entre los miembros de la red (que da el sentido de pertenencia) y con quienes lideran esas tribus. La comunicación entre los miembros configura un aspecto que lo diferencia de la idea de segmento.

Un influencer es un individuo, un homo dycitious que se asimila a un nodo en esa red, ocupa la posición central en la topología de la red a partir de la cantidad de conexiones que mantiene con otros miembros. Su capital es la cantidad de likes que acumula en sus cuentas y, cuanto más likes acredite, más influencia tiene. Los influencers crean y comparten

contenido en formatos multimedia, fotos, videos, podcasts, tal vez el turismo es uno de los aspectos que los influencers se encargan de destacar. Generan seguidores y compromiso, interactúan con los demás miembros de la “tribu” respondiendo a comentarios, mensajes directos, realizando transmisiones en vivo y participando en conversaciones en línea.

En los últimos años asistimos a la diversificación de las motivaciones de los turistas y de la comunicación de esos viajes: muchos de ellos se convierten en escritores como los Zapp una familia argentina que viaja por 20 años recorriendo el mundo y que de vuelta al país en 2020 publicaron un libro, “Atrapa tu sueño”, otros viajeros se han vuelto documentalistas, fotógrafos y cineastas de viajes, personas que financian sus desplazamientos con su actividad en internet.

A través de esas conexiones circulan de manera rápida, económica y global, ideas, prescripciones y preferencias, emociones que se contagian entre los integrantes. Esta es una característica particular que no se hallaba antes y la distingue del concepto tradicional de segmento al que se pertenecía por comunidad de intereses, o atributos compartidos, en la red la característica principal es la comunicación entre los miembros y el líder de la comunidad. El homo dyctious transita con fluidez del entorno virtual al entorno físico, en consecuencia, las empresas, se mudan para acompañarlos y se vuelven necesariamente omnicanal para asegurar la conexión, esto supone el desafío de desdoblarse la comercialización, coordinar las estrategias y las diferentes herramientas de gestión en ambos mundos.

### **Vacaciones útiles**

Con el nombre de vacaciones útiles, Brooks describe la tendencia a evaluar las vacaciones con un criterio utilitario no sólo de acuerdo al sentido tradicional, sino que entran en juego otros criterios, oportunidades de aprendizaje, experiencias espirituales, emocionales y la búsqueda de sensaciones. Un aporte interesante del trabajo de Brooks es la descripción del consumidor, en particular al turista de la “era de la información” al que presenta como una síntesis entre hippie y yuppie, bohemio y burgués. El consumidor BoBo (por sus letras iniciales Bourgeois y Bohemians) “un refinado intelectual del consumo un pequeño científico del placer, un complejo experto de lo simple”. Puede decirse, es un consumidor profesional que encuentra en el consumo turístico la oportunidad de acrecentar el capital humano, y el capital de recuerdos. La era de la información ha convertido el consumo en una especialidad, la vida gourmet; gastronomía, enología y turismo son las formas preferidas porque establecen vínculos emocionales entre el producto y la persona y así se intensifica el beneficio esperado del consumo.

Este grupo tiene un código propio para valorar la experiencia del viaje, “el código del placer utilitario significa que debemos evaluar nuestras vacaciones sobre la base de lo que hemos alcanzado, lo que hemos aprendido, las experiencias espirituales y emocionales que hemos vivido, las sensaciones que hemos saboreado” (Brooks, 2001, p. 217)

La utilidad hedonista de la experiencia cede ante los requerimientos emocionales que prometen las experiencias turísticas. A pesar del tiempo de la observación de Brooks vemos que esta idea se ha consolidado con el paso del tiempo.

### **Buscadores de experiencias (Vivir como un local)**

Esta tendencia refleja al buscador de experiencias, refleja la demanda que los turistas ahora quieren conocer ciudades y “vivir como un local”. supone establecer con el otro, el anfitrión, una sintonía emocional. Vivir como un local es una aspiración, que busca la integración al

lugar visitado, experimentar la cultura del destino de un modo más cercano. Allí radica la motivación y la utilidad de la experiencia turística, enriquecer la vida, crear momentos memorables. Vivir como un local busca recuperar la empatía perdida, responde a nuestra naturaleza social de crear vínculos que vayan más allá de la superficialidad de un intercambio comercial. Un turista empático es la condición previa para la sustentabilidad.

Los buscadores de experiencias se plantean al inicio del proceso decisorio interrogantes que serán respondidos por el deseo que siente. En esta tendencia, se sustituye la pregunta; ¿dónde quisiera ir?, por otra, ¿qué tipo de experiencia turística quiero vivir?, ¿qué recuerdos quiero guardar? Así el enfoque no estará tan centrado en la industria ni en el destino sino más en el tipo de relación que pretendo establecer con él y en los beneficios esperados de ese vínculo.

El elemento central es la búsqueda de empatizar con la comunidad receptora, Vivir como un local, busca recuperar la empatía perdida, responde a nuestra naturaleza social de crear vínculos que vayan más allá de la superficialidad de un intercambio comercial. Esta tendencia se guía por un código de comportamiento y consumo en el destino que contempla, por ejemplo; alquilar un departamento en un barrio típico, visitar los mercados de y artesanías y ferias de alimentos para aprender las características de la gastronomía local. Comer en lugares frecuentados por la comunidad local, asistir y participar en eventos y festivales que muestren los rasgos de la cultura del destino. Todas estas actividades favorecen el vínculo y empatía con la comunidad.

## **LA TEMATIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION**

Uno de los argumentos a favor de la propuesta para producir experiencias turísticas temáticas en cualquiera de sus formas, se concentran en torno a la necesidad estratégica de diferenciar el producto para escapar de la estandarización. Productos básicos, genéricos, estandarizados, homogeneizados, indiferenciados; son términos que se aplican para caracterizar productos e industrias, en este escenario competitivo; “la diferenciación desaparece, los márgenes se derrumban y los clientes sólo compran basándose en el precio, el precio, el precio”<sup>5</sup>. La adopción de la estrategia parece seguir en términos generales el proceso que describe (Guaspari, 2001, p.133) “se presenta un problema en una empresa. La gente lo tiene que afrontar...cuando un problema es lo bastante grande, y cuando suficientes personas tienen éxito al abordarlo mediante el enfoque novedoso, se alcanza un punto crítico que es el punto en el que el hecho de que muchas personas estén aplicando un enfoque se convierte en razón suficiente para que otros lo apliquen.

Es importante entender que este no es un tipo de comportamiento mecánico, imitativo, por parte de las empresas. Bajo estas circunstancias, ir con la corriente es no sólo una posición defendible sino una posición esencial. El aplicar o no lo que parece estar emergiendo como la actual Siguiendo Gran Innovación (SGI) no es una opción que se nos ofrece. Desde un punto de vista práctico, adoptar una SGI nos permite estar a la vanguardia y obtener que ventajas. Ahora bien, podemos dejar que otros sean los primeros, pero después tendremos aplicar la SGI de todas maneras, sólo para no quedarnos rezagados”<sup>6</sup>.

Podemos encontrar en la cita precedente dos aspectos interesantes; en primer lugar, la elección de la estrategia como comportamiento imitativo que se guía por la “moda” antes que una elección estratégica de largo plazo, quizás este comportamiento explique en parte el crecimiento sustancial de diferentes formas temáticas en la provincia de Misiones y la

---

<sup>5</sup> Pine II, Joseph, Gilmore, James. “*La Economía de la Experiencia*”. Granica. México. 2000. Pág. 17

<sup>6</sup> Guaspari, John. “*El Efecto Valor*”. Norma. Bogotá. 2001. Pág. 133

prematura discontinuidad de muchas de ellas. La estrategia así concebida se convierte en copia descontextualizada de las capacidades y habilidades propias de la organización independientemente de su tamaño.

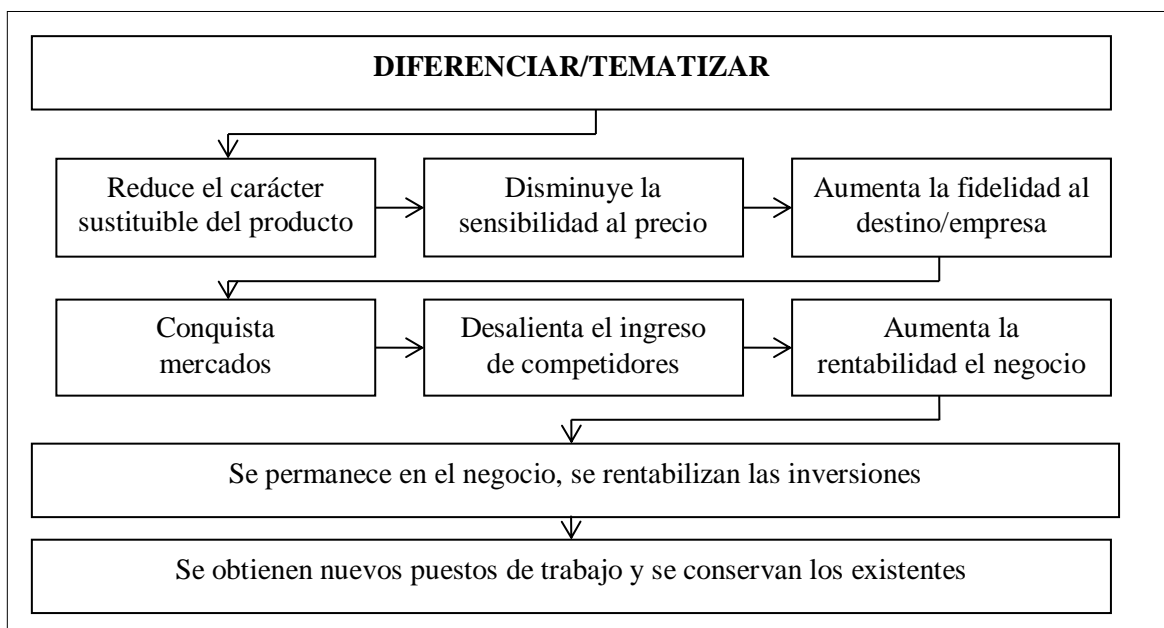
Nosotros preferimos adoptar la estrategia en base en las tendencias sociales, sectoriales que la justifican. Así se busca alinear la estrategia con la tecnología productiva, y los beneficios esperados. Optar por una estrategia de diferenciación produce una reacción en cadena cuando se la implementa de un modo deliberado y perseverante, se la puede representar como una secuencia de acciones que suceden cuando se toma la decisión, el punto de llegada es significativo pues apunta a la creación y conservación de los empleos que es la potencialidad que tienta a los estados a promover la actividad turística.

**la reacción en cadena de la diferenciación**

La reacción en cadena de la diferenciación que se presenta a continuación es una adaptación de las ideas de Deming y las consecuencias de llevar adelante una política de calidad.

Cuando la empresa elige producir experiencias turísticas temáticas como estrategia de diferenciación se asume una posición nítida, la empresa busca que el cliente perciba como único al servicio que ofrece. Aspira a “ser única” en el atributo que elija; en el diseño del producto, en la operación o en algún componente de la tecnología que lo produce. La estrategia define el curso de acción de la empresa para alcanzar los objetivos, y establece el conjunto de actividades necesarias para lograrlos.

Figura 5. Reacción en cadena de la diferenciación



Fuente: Adaptado de Edward Deming (1989)

La primera etapa de la reacción alude al beneficio de la estrategia de diferenciación, reduce la posibilidad que el producto sea sustituido por otro de la competencia, la diferenciación supone pensar la sustitución en sentido amplio, es decir, no sólo en el sentido tradicional de productos que con formas diferentes compiten por la misma utilidad sino también considerar

los productos alternativos “cuyas formas y funciones son diferentes pero que cumplen el mismo propósito”. (Chan Kim y Mauborgne, 2005, p.6). La transición del servicio a la experiencia recorre ese camino que permite a las empresas de la alimentación, hoteles, museos, competir con otras que participan del negocio del entretenimiento ya que los beneficios ofrecidos son similares.

Cuando se amplía el concepto de diferenciación y lo ligamos a la sustitución se puede ver que “Los restaurantes tienen muy pocas características físicas en común con los cines y cumplen una función diferente: proporcionan un placer gastronómico y de conversación. Es una experiencia muy diferente del entretenimiento visual que ofrece el cine. Sin embargo, a pesar de sus diferencias en cuanto a forma y función, la gente acude a un restaurante con el mismo objetivo que acude a un cine: para disfrutar de una salida nocturna. No son sustitutos sino alternativas entre las cuales elegir.” (Chan Kim y Mauborgne, 2005, p.68)

La diferenciación ofrece una alternativa a la competencia por precio propia de sectores con productos estandarizados, conviene señalar que la diferenciación es adecuada cuando los mercados son poco sensibles al precio. El valor adicional que entrega el producto, el plus, percibido debe ser superior a la diferencia en precio respecto a otros productos de la competencia. Sólo así los clientes van a consentir pagar la diferencia. La elección de la estrategia supone algunos riesgos que conviene advertir a priori, por ejemplo, la diferenciación se erosiona si aparecen, réplicas, copias y a partir de ello el producto pierde la ventaja competitiva. Otro riesgo es que el producto original pierda su capacidad motivadora, su atractivo, ya sea por tratarse de una moda o por problemas de diseño u operativos, también se manifiesta un riesgo cuando la percepción de la diferencia entre productos sustitutos acorta su distancia en términos de las brechas que lo separan. Con relación al precio, el riesgo latente es que la diferencia de precio frente a un producto no diferenciado sea demasiado grande.

La diferenciación es una elección que presenta desafíos al proceso productivo, la tecnología que transforma productos en experiencias es el aspecto central de la estrategia para proporcionar una mayor satisfacción frente a las alternativas que se presentan a los clientes, alcanzar esa, hará que los clientes consientan pagar un plus por obtener el beneficio esperado.

La fidelidad de los clientes es el siguiente elemento que destacamos en la reacción en cadena, la fidelidad supone que confrontado al proceso de decisión electiva el cliente prefiere la marca antes que otras alternativas, sin embargo, detrás de esta elección se activan otros mecanismos, la identificación supone un vínculo afectivo, emocional, desata una corriente de emotividad positiva que comparte y contagia ese estado. En el mundo digital caracterizado por las comunidades y por la relación de ellas con las marcas. El contagio de las emociones es clave para la empresa, no sólo por lo que sucede en las comunidades, sino por la velocidad con la que se produce y sus efectos inmediatos en la estrategia.

La rentabilidad más elevada aumenta la capacidad de resistencia y de negociación ante los incrementos de costos impuestos por los proveedores, los distribuidores y la comunicación. Sin embargo, la diferenciación tiene un carácter transitorio, esta idea es central y conviene estar atento a este aspecto, pues mantenerla requiere la renovación periódica de los contenidos temáticos para conservar la atractividad de la experiencia y sostener la ventaja. Podemos sospechar que la atractividad del turismo en termino se mide en términos de participación de mercado que eleva las barreras de ingreso, pues la empresa es capaz de renovar la demanda de sorpresa propia de la diferenciación. Algunos estudios, sitúan en alrededor de

uno a dos años la capacidad diferenciadora, luego del cual será necesario introducir elementos que revitalicen a la propuesta siguiendo la lógica productiva propia de la industria del entretenimiento.

Conquistar mercados es un objetivo básico ligado a la supervivencia y también al crecimiento, supone incrementar la participación. A diferencia de la estrategia de especialización que restringe el tamaño del mercado objetivo a partir de la segmentación estricta, la diferenciación opera con una lógica competitiva diferente, busca ampliarlos. “En lugar de centrar su atención en los clientes, deben volver sus ojos hacia los no clientes, deben aprovechar las cosas que valoran todos los compradores en común.” (Chan Kim y Mauborgne, 2005, p.144). A medida que más empresas ingresan al sector, la competencia para conservar o ampliar la cuota de mercado se vuelve más intensa escapar de la estandarización es una buena alternativa.

En la medida en que estos objetivos se alcancen de manera secuencial la empresa crea una barrera de entrada al negocio, se protege, a partir de la creatividad, y con esta acción no sólo se beneficia a sí misma sino también, al destino turístico que la contiene. De este modo, la reacción en cadena descrita por Edward Deming culmina en la creación de puestos de trabajo y es allí donde radica el apoyo y fomento de la actividad turística por parte del Estado que percibe al turismo como una fuente genuina de empleo que cubre una enorme variedad de puestos, oficios y especializaciones en un número igualmente amplio de industrias.

## **LA TEMATIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN**

La adopción de una estrategia de enfoque, de especialización o segmentación definida por Porter es aquella en que la empresa o el destino concentran el diseño y la operación del producto en una porción reducida del mercado, son especialistas en ese grupo de clientes. Es el turismo donde las motivaciones, los intereses especiales se atomizan y dan forma a diferentes productos, gastronomía, enoturismo, astroturismo, turismo wellness, aventura, ecoturismo, el turismo se está transformando en un mercado de nicho que es un reflejo de los cambios culturales. En parte, la presunción de Brooks de que empleamos la actividad de comprar, de consumir turismo y la convertimos en arte, aventura, se cumple. “invertimos nuestros dólares en nuestro propio capital humano. No queremos limitarnos a los monumentos famosos; deseamos adentrarnos en otras culturas y probarnos otras vidas como si de prendas de ropas se tratara” (Brooks, 2002, p. 218).

La estrategia de especialización construye un producto totalmente personalizado para un nicho de mercado muy concreto y con poca competencia. Al no haber un producto en el mercado que cubra sus necesidades, la probabilidad de éxito es mucho mayor. Si se puede identificar un nicho de mercado específico que aún no esté atendido es posible lograr desarrollar con suceso el negocio. El ámbito donde se está desarrollando fuertemente la estrategia de especialización en Misiones es el sector del alojamiento, lodges, glamping, comienzan a ofrecer diferenciación, pero también enfoque en una porción del mercado que no es sensible al precio y busca experiencias. Esta estrategia es particularmente apta para pequeñas empresas que ofrecen servicios altamente personalizados como el turismo rural entre otras.

## **ESTRATEGIA COMBINADA DE DIFERENCIACIÓN Y ENFOQUE**

La producción de experiencias turísticas resulta de la combinación de una estrategia con base en la diferenciación que pretende asegurar una ventaja competitiva a partir de la singularidad del producto diseñado para atraer las preferencias y necesidades de un grupo pequeño y bien definido de turistas. Opera en dos direcciones; al diferenciarse, la empresa puede captar la atención de los clientes y el enfoque en un segmento específico permite adaptarse y satisfacer las necesidades de ese grupo objetivo de manera más efectiva, esta posición representa una oportunidad dado que la competencia no es tan intensa, de tal manera la rivalidad empresarial en el sector es débil.

Esta combinación de estrategias supone desarrollar productos o diferenciados que satisfagan las necesidades específicas de un grupo objetivo reducido, pero bien definido. La empresa se enfoca en comprender a fondo las preferencias y demandas de ese segmento en particular y adapta su oferta para satisfacer sus necesidades de manera más efectiva que sus competidores. Por ejemplo, una empresa de moda puede ofrecer una línea exclusiva de ropa diseñada específicamente para mujeres embarazadas.

## **RIESGOS Y BLOQUEOS EN LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Los bloqueos emergen cuando las; “personas suelen tratar de comprender las nuevas realidades a partir de la lógica y del conocimiento que ya poseen, sin esforzarse por aprehenderlas a partir de una lógica y una racionalidad diferente” (Molina, 2000, p. 43). Limitan así la capacidad de percibir, reconocer, buscar e imaginar oportunidades. Estos bloqueos se manifiestan en la subestimación de las variables sectoriales y productivas, hacen emerger situaciones problemáticas que comprometen la supervivencia del negocio. También es oportuno advertir acerca del sesgo de la sobreestimación de las capacidades propias para la gestión del negocio y ambas, cuando concurren son muy peligrosas.

Podemos agrupar a priori dos tipos de bloqueos; uno de índole cultural y otro tecnológico. Es difícil separar uno de otro ya que ambos se condicionan mutuamente, sin embargo, es necesario presentarlos como entidades separadas para intentar su comprensión. El factor cultural encarna una visión, una manera de concebir al producto y al negocio; mientras que el tecnológico implica el conocimiento, la elección y de las estrategias y las herramientas productivas. La gastronomía ha sabido superar estas dificultades y encontrar y explotar la brecha que separa la función biológica de la alimentación de la función social, configuran negocios diferentes y diseño a partir de allí escenarios y roles donde la experiencia es el verdadero producto. Redefinió su servicio de base, la necesidad de alimentación deja paso a la búsqueda gourmet de gratificación, el plato cede algo de su utilidad funcional frente al “emplatado” un criterio estético incorporado a la función más simbólica de la alimentación.

Existe un modo colectivo de “ver” el turismo como actividad económica que puede ser expresada en una frase fácilmente reconocible para quienes vivimos en esta provincia: “Misiones tiene que vivir del turismo”, parece más bien una sentencia, un designio que convierte al turismo en discurso antes que en negocio o un conjunto de articulado de articulados. No hay allí un argumento o mejor, considera que la sola dotación de atractivos naturales, (saltos, arroyos, selva) culturales (vestigios Jesuíticos-guaraníes, inmigración), resultan suficientes para formular un negocio y así “vivir del turismo”. Sin embargo, el éxito no parece estar garantizado por el inventario patrimonial, ni la infraestructura, ciertamente importantes, sino más bien por lo que se puede construir a partir de ellos, de la creatividad y la manera en que esa construcción relativizada a otros competidores permite diferenciar.



El bloqueo cultural limita la percepción de las oportunidades crea una visión romántica más que empresaria, construye expectativas basadas en la oferta con una débil consideración de la demanda, dilapida recursos, expectativas y buenas ideas. De tal manera, la consideración de la demanda, los costos de operación, de comercialización, de calidad, recursos humanos aparecen recién en fases posteriores a la implementación del proyecto.

El bloqueo tecnológico plantea un problema de naturaleza diferente, de acceso al saber hacer, y al saber cómo, esta dificultad puede atribuirse en parte a la; “rareza de la literatura científica, técnica e incluso comercial sobre ésta materia (con una parte importante del conocimiento acumulado a través de los años de experiencia que se mantiene en propiedad de las propias empresas operadoras y de diseño y planificación y; por lo tanto fuera del circuito de difusión del saber y del saber hacer” .

Es frecuente ver que el desarrollo de las formas temáticas muchas veces está afectado por estos sesgos, el diseño y la operación se guían por la intuición, la empírea o la copia, sin atender detenidamente a escalas, capacidades. El crecimiento de los formatos temáticos es significativo y reclama interés.

### **EXPERIENCIAS TURÍSTICAS**

El concepto de *experiencia* ganó rápida difusión en el marketing, a partir de Pine II, J. y Gilmore (2000), entre otros fue abordado por Schmitt, B (2006) Sin embargo, los intentos por precisarlo presentan aún cierta ambigüedad y esto constituye una dificultad cierta a la hora de producirlas. En el lenguaje coloquial la palabra experiencia, puede significar de manera alternativa; un hecho del pasado que se guarda en la memoria, “tuve la experiencia de conocer Iberá”. En otro sentido, define la posesión de una habilidad en la práctica, “buscamos un recepcionista con experiencia”. También se utiliza para designar al registro de nuestra vida presente, la conciencia del ahora, el presente, “que experiencia maravillosa vivir este momento”. Joseph Pine II y Gilmore en un trabajo pionero, ubicaron a las experiencias en una tipología que muestra la evolución del producto según la “progresión en el agregado de valor”. La secuencia identifica; productos básicos (commodities), manufacturas (productos), servicios y experiencias. En esa clasificación las experiencias se sitúan en la cúspide de agregado de valor.

No fue sino hasta comienzo de la década pasada que se pudo conectar a esta categoría de productos, las experiencias, con las emociones y los recuerdos a partir de los hallazgos de la neurociencia de las emociones. Kahneman (2013), Thaler (2017) las sitúan en la base de dos procesos, las experiencias suceden en el “presente” y están afectadas por la intensidad de los estímulos y el tiempo. En tanto los “recuerdos” que genera están afectados por el momento culmine del servicio y por el momento final. Conviene señalar que el momento culmine que señala Kahneman es el momento en el que el visitante recibe el beneficio principal del servicio.

Las experiencias cotidianas son numerosas, sin embargo, sólo una pequeña fracción de esas vivencias se fijan como recuerdos, son memorables. Empleamos aquí la acepción, que la vincula al conjunto de vivencias ligadas al consumo turístico que se graban en la memoria del individuo. Al respecto Kottler, P: señala; “en tanto que los productos y servicios son externos las experiencias son personales y tienen su lugar en la mente de los consumidores individuales” (Kotler,2008, p.199) Por lo tanto, una experiencia es el resultado de la evaluación integral que las personas hacen del consumo.

En un artículo de opinión recientemente exponíamos que “La experiencia crea recuerdos y los recuerdos son nuestro patrimonio, es el capital que acumulamos a través de la vida. Es también la evidencia mental, de haber vivido la experiencia turística.”<sup>7</sup>

De modo que quienes buscan producir experiencias deben producir recuerdos. Disney es la compañía que ha comprendido con mayor claridad esta idea y el turismo es un área de negocios particularmente apta para aplicar el concepto. Este cambio en la concepción de la propuesta de valor supone también un cambio sustantivo en el modo de producir que obedece a nuevos modelos de negocios y a nuevas configuraciones organizacionales, implica considerar un proceso donde *el producto es el servicio teatralizado* a diferencia de una concepción más tradicional que supone, *el producto es el servicio*.

La Vida es Bella es una empresa de viajes y turismo con sede en Brasil y sucursal en España, vende experiencias turísticas singulares tan diversas que van desde experimentar la gravedad cero a visitar Egipto y protagonizar un juego donde el turista se transforma en el protagonista de una representación cuidadosamente elaborada que lo convierte en arqueólogo y le hace vivir aventuras intensas que enriquecen la visita. (el diseño está inspirado en las aventuras del protagonista de la saga Indiana Jones). Esta agencia propone una experiencia innovadora montada sobre los componentes más tradicionales de la oferta turística; excursiones, hotelería, gastronomía. Recoge las nuevas motivaciones y las integra en un producto que muestra un cambio en el perfil tradicional de la agencia de viajes, la transición de actividades vinculadas al “armado de paquetes” entendidos como la complementación de servicios, al de productora de experiencias memorables y que sigue en su desarrollo representaciones en el que los participantes adoptan temporalmente roles o papeles que refuerzan la experiencia inmersiva.

En la gastronomía postturística, la comida es más que la combinación de ingredientes que se presentan en un plato, es algo que los encargados de la cocina se preocupan por producir, comprender que la alimentación es una oportunidad para aumentar el valor del producto, a partir de la estimulación sensorial, que se trata de estimular los cinco sentidos a través de la comida; el gusto, el olfato, la vista, el oído. Es viaje que se inicia muchas veces en entornos naturales, con una fuerte raíz cultural y culmina en las papilas gustativas. La gastronomía se utiliza para contar historias, y los creadores de experiencias para resaltar características de sus productos, aspectos geográficos y de localización y procesos productivos que enriquecen al plato, todos estos elementos están presentes durante el consumo de los alimentos. Es interesante además destacar como a partir de la idea de agregar valor la gastronomía se ha diversificado y es hoy un motivador de la visita turística que se combina con otros y agrega una nueva ventaja competitiva; las rutas alimentarias permiten descubrir la relación material y cultural que existe entre un territorio que se visita y los alimentos, de este modo se integra a la industria turística. La diversificación se extiende con propuestas que se generan a partir de esas rutas temáticas, por ejemplo, las catas de diferentes productos, los talleres gastronómicos que transmiten conocimientos ligados a los procesos productivo y los festivales gastronómicos y ferias de colectividades tienen un gran desarrollo y aceptación.

Tradicionalmente cuando se buscaba hallar una medida global de la satisfacción con la experiencia o con algún aspecto del servicio, se les solicitaba a los clientes puntuar cada una de las interacciones con la empresa, los valores recogidos se sumaban y luego se obtenía un

---

<sup>7</sup> Recuperado de <https://businessintripper.com/opiniones/de-que-estan-hechas-las-experiencias-turisticas/>

promedio que representaba según el criterio de la empresa la satisfacción con el servicio. Por los aportes de Kahneman que la mente no opera de este modo, a la hora de emitir juicios se apoya en “en unos pocos momentos cruciales, especialmente los del comienzo, la culminación y el fin.”<sup>8</sup>. (Kahneman, 2013, p. 529) Lo mismo que el teatro, el cine y la literatura el turismo puede tomar los aportes de Kahneman para mejorar el desempeño percibido y el recuerdo.

### Capítulo III. DISEÑO METODOLOGICO

#### Diseño de la investigación

La elección del diseño exploratorio, cualitativo, no experimental obedece a la necesidad de realizar una aproximación que proporcione conocimiento más amplio acerca del problema que plantea a las pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios turísticos de la provincia de Misiones, la producción de experiencias turísticas temáticas. La investigación exploratoria resulta útil cuando es necesario realizar estudios acerca de fenómenos de los que no hay mucho conocimiento o bien para definir problemas con mayor precisión. Utiliza muestras pequeñas y sus resultados difícilmente se puedan generalizar. La producción de experiencias temáticas en la provincia de Misiones desarrolladas por pequeñas y medianas empresas plantea un problema que puede ser abordado por una investigación de estas características, teniendo en cuenta el interés que producen estas formas de la oferta.

#### Investigación exploratoria

El carácter exploratorio resulta de utilidad “para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos...El sentido de la investigación es explorar algunas dimensiones desconocidas del problema la cual “implica una actitud del investigador que es la de alerta receptividad de buscar antes que comprobar” (González Villar, 2005, p.183). La exploración busca identificar, descubrir aspectos de los fenómenos observados que permitan consolidar hipótesis; no las contrastan ni confirman. No obstante, formulamos una hipótesis construida al efecto de adentrarnos al problema vinculado al proceso productivo que entrega formas temáticas.

Tabla 3. Diseño metodológico

Objetivo	Analizar el proceso productivo que entrega experiencias turísticas temáticas.
Tamaño de la muestra	Pequeño número de casos. Parque temático Aquarium Montecarlo. Parque temático de la Cruz. Espectáculo de Imagen y Sonido. Muestreo teórico por saturación teórica
Técnica de recolección de datos	Fuentes primarias: observación, entrevista no estructurada.
Análisis de datos	Análisis de contenidos
Resultado Esperado	Comprensión del proceso productivo

Fuente: Elaboración propia

El tipo de investigación define no sólo el abordaje metodológico que será utilizado sino también las técnicas seleccionadas para recoger datos; en este sentido, se privilegia la observación, la entrevista no estructurada y consulta a fuentes secundarias, propias de la investigación cualitativa, las cuales se ofrecen como técnicas “suficientemente sensible como para descubrir nuevas dimensiones, variables valores de las unidades observadas” (González Villar, 2005, p.183).

De manera complementaria realizamos además consulta bibliográfica, de artículos periodísticos y sitios web, para complementar la recolección de datos.

#### Delimitación del problema

El problema se ubica en el ámbito disciplinar de la Administración de Negocios aplicada a la industria del turismo, de modo más específico, interesa conocer la tecnología que entrega experiencias turísticas temáticas en la provincia de Misiones y en el marco temporal que abarca el período de tiempo que comienza en 2008 hasta el año 2020.

El área de estudio comprende a tres municipios: Montecarlo, Santa Ana y San Ignacio, donde se localizan respectivamente: El Parque Temático Aquarium Montecarlo, el Parque Temático de la Cruz y el espectáculo de imagen y sonido.

### **Universo de Análisis**

Consideramos como universo de análisis a todas las empresas que comercializan servicios turísticos con formatos temáticos en la provincia de Misiones.

### **Unidades de Observación**

“Las unidades de observación son las realidades complejas que se pretende observar o los objetos sobre los cuales se focalizará la mirada en función de un conjunto de propiedades que han sido seleccionadas para caracterizarlas, describirlas o explicarlas”.(González Villar, 2005, p.148)

De manera inicial planteamos una única unidad de observación, pero resultaba insuficiente para aprehender las diferentes alternativas y matices que adoptan las formas temáticas, por lo que fue necesario incorporar otras unidades que permitan captar la diversidad del producto, de sus localizaciones, temas y sus formas públicas, privadas y cooperativas de gestión y a partir de allí analizar el proceso productivo que las ofrece al mercado. De manera que consideramos tres unidades de análisis. La elección del Parque Temático Aquarium Montecarlo obedece a que este emprendimiento es el primero en postularse a sí mismo como “Parque Temático” este hecho en sí mismo constituye una curiosidad dentro de la oferta turística provincial y motivó a que fuese nuestro primer caso.

La segunda unidad observación es el Parque Temático de la Cruz localizado en el municipio de Santa Ana, una iniciativa promovida y ejecutada por el Estado provincial que se concibe desde el diseño como Parque Temático, integra el conjunto de elección por la magnitud de la inversión y por la intervención del estado como agente promotor. La tercera en tanto, el Espectáculo de imagen y Sonido que se desarrolla en el conjunto Jesuítico de San Ignacio Miní ubicado en el municipio de San Ignacio. En este último caso llamó la atención el término espectáculo que define las características del producto, pero también la tecnología productiva.

Todas ellas si bien tienen formatos diferentes, comparten la postulación que las ubica en una misma categoría que resulta de agregar el adjetivo temático/a al sustantivo; parque, ruta, sendero que constituyen los productos característicos que se analizan.

Tabla 4. Unidades de Observación

<b>Unidad de Observación</b>	<b>Formato</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Promotor</b>
Aquarium Montecarlo	Parque Temático	Montecarlo	Privado
Parque Temático de la Cruz	Parque Temático	Santa Ana	Publico
Espectáculo de imagen y sonido	Representación	San Ignacio	Cooperativa

Fuente: elaboración propia

### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis que se considera es el proceso productivo, en los componentes que lo integran en cada una de las unidades de observación seleccionadas. Esta elección permite concentrarnos en un aspecto particular de las empresas de manera independiente del tipo de propiedad, (pública, privada, cooperativa) de su tamaño y aún de la respuesta comercial de cada una de ellas (hoteles, restaurantes, bares). Pone el énfasis en los recursos necesarios para operar las transformaciones.

### **Muestra**

Muestreo teórico por saturación teórica. Método cualitativo por estudios de casos (tipos: casos paradigmáticos según Exequiel Ander Egg).

Unidad de análisis: Parques temáticos turísticos de Misiones

Unidades de observación: Propietarios, encargados, etc.

## **FORMAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **Observación directa in situ**

La observación como instrumento de recopilación, consiste en observar y registrar en el contexto real aquellos aspectos que se manifiestan como relevantes para alcanzar una mejor comprensión del fenómeno a investigar. En todos los casos “la observación realizada en la etapa exploratoria está caracterizada más bien por una atención poco estructurada pero abierta en todas direcciones y a todos los fenómenos que ocurren en la situación (se corresponde más bien con una actitud inductiva)” (González Villar, 2005, p.197).

En el campo las observaciones fueron planificadas para centrar el interés en, el espacio donde sucede el intercambio, la actuación del recurso humano en contacto con los clientes. En tanto que las entrevistas buscan comprender los aspectos productivos que no es posible registrar con la observación. La gestación de la idea, las expectativas iniciales que impulsan la iniciativa emprendedora y el desempeño actual del negocio constituyen el núcleo. Las observaciones y registros se realizaron durante la temporada baja de noviembre - diciembre de 2009 y la siguiente en la temporada alta de Julio de 2010 a la que se agregó una vista en julio de 2011 a los efectos de cubrir el comportamiento estacional. En los años restantes 2012-2013 se consultaron los registros de cada uno de los emprendimientos. Luego realizamos otras observaciones en la pospandemia, durante 2022.

Durante el desarrollo de nuestro trabajo se han realizado cuatro visitas al Aquarium, con el objetivo concreto de realizar registros y entrevistar a sus promotores.

Al Parque Temático de la Cruz de Santa Ana Se han realizado cinco visitas en temporadas altas y bajas ocasiones; la primera, durante la apertura y repetimos en años siguientes y la última en 2022.

En tanto que el espectáculo de Imagen y sonido se ha visitado en tres ocasiones la última en 2020

### **Entrevista no estructurada**

La entrevista como instrumento de recolección de datos es “una conversación que implica una interacción concreta entre el entrevistador y el entrevistado que no está estructurada por un conjunto de preguntas previamente formuladas y testeadas” (González Villar, 2005, p. 204). Durante las entrevistas, realizadas en una etapa posterior a las observaciones, se abordaron diferentes tópicos vinculados a los aspectos productivos que fueron complementados con indagaciones referidas a la decisión de la postulación temática (estrategia) la elección del tema y los beneficios esperados de la experiencia. En el Parque Temático de la Cruz, las entrevistas se realizaron a funcionarios del Instituto Provincial de Vivienda (IPRODHA) encargados del diseño y al director de la obra civil que solicitaron la reserva de sus respuestas en su carácter de empleados públicos. En el Aquarium Montecarlo fueron los propietarios del emprendimiento mientras que en el caso del Espectáculo de Imagen y sonido se entrevistó a funcionarios del Ministerio de Turismo y a los desarrolladores del proyecto.

Si bien en todos los casos los entrevistados resultaron entusiastas comunicadores de sus ideas, no alcanzamos la misma profundidad cuando las preguntas se volvían menos generales, más puntuales en particular a aquellas vinculadas al proceso productivo y a la definición de la estrategia y a los beneficios que ofrece allí las respuestas se tornaban evasivas, particularmente en el caso del Aquarium que dejó de aportar información porque según la propietaria tenía información de que “querían robar la idea y construir otro acuario en Posadas”

## **INFORMACIÓN SECUNDARIA**

### **Consulta bibliográfica**

Con el propósito contextualizar el surgimiento de los productos experienciales en la industria del turismo se realizó una extensa búsqueda bibliográfica, se acude también a literatura del ámbito de la Administración, Psicología, Marketing, Turismo, Neurociencia de las Emociones, Dramaturgia.

Acudimos también en esa búsqueda a revistas académicas del ámbito turístico nacional y latinoamericano: Revista “Realidad, Enigmas y Soluciones en Turismo”. Editada por el Consejo de Decanos y Directores de Unidades Académicas relacionadas con la Enseñanza del Turismo (CONDET) y a “Estudios y Perspectivas en Turismo”. Editada por el Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos (CIET). Ambas resultan foros importantes en los que se publican las investigaciones del ámbito académico del Turismo. Se realizaron consultas en ambas los artículos publicados para el período 2009-2020 y no se encuentran artículos relacionados al tema. Sin embargo, comienzan a aparecer Congresos donde se trata de manera específica la problemática, como la Conferencia dictada en la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue por el Dr. Salvador Antón Clavé en 2010 que constituye una referencia especialmente valiosa para el desarrollo de este trabajo.

### **Otras fuentes**

La búsqueda a través de sitios webs de diferentes lugares del mundo permitió acceder a un número considerable de casos que representan también una diversidad de formatos a la vez que ofrecen una perspectiva global de las características y de la expansión del fenómeno.

Revista “La Agencia de Viajes” (LADEVI) es una publicación que se distribuye por suscripción y circula en los ámbitos empresariales del turismo, de manera particular entre los agentes de viajes y contribuye a comunicar al sector las novedades en términos de producto que se ponen a consideración de los operadores turísticos.



## **Capítulo IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En la primera parte de este capítulo, se presentan los resultados del relevamiento de las diferentes formas en las que se manifiesta la oferta turística temática en Misiones, sus formatos comerciales, la localización geográfica según Departamentos y la elección de temas para describir del universo de análisis. En la segunda, se identifican los casos que conforman las unidades de observación, indaga el *porqué* de la elección temática, las motivaciones, las expectativas de los promotores y el proceso productivo.

### **RELEVAMIENTO DE LAS FORMAS TEMÁTICAS**

La primera operación consistió en relevar las formas temáticas que adopta la oferta turística en Misiones, a partir de este procedimiento se busca construir una clasificación nominal que recoge y agrupe distintas formas comerciales, describe y analiza características cualitativas. Luego, se identifican en base a datos primarios estos emprendimientos, su localización geográfica. Incluimos en el listado todas aquellas que al momento del relevamiento se encuentran en operación o bien, prontos a iniciar su introducción al mercado se incluye a las de gestión, pública, privada y cooperativas. Esta etapa se realizó para tener información acerca de la distribución en Misiones de las diferentes formas temáticas.

Es posible advertir en primer lugar que las formas temáticas presentan una gran diversidad, en cuanto a sus postulaciones. En el relevamiento se han identificado 10 formatos diferentes que dan lugar a 31 casos. En ellos, son diferentes las propuestas temáticas como también sus modelos de gestión y la distribución espacial en el territorio de la provincia de Misiones.

### **Distribución Espacial de la oferta temática**

En cuanto a la distribución espacial, si bien están localizados en diferentes municipios, muestran una fuerte concentración en torno al corredor turístico de la Ruta Nacional 12 que conecta los atractivos y recursos más visitados de la provincia. Es importante señalar que un gran número de estas empresas no existían como oferta temática antes de 2010, lo que muestra el creciente interés público y privado por desarrollar estos productos.

Los departamentos Iguazú y San Ignacio concentran alrededor del 45% de las iniciativas temáticas de la provincia. Esta ubicación no es arbitraria, sino que en las decisiones de inversión-localización se priorizan aquellas donde se encuentran los recursos y atractivos de mayor jerarquía y que están efectivamente integrados a los circuitos de distribución turística nacionales e internacionales. Esta idea de localización basada en el factor dominante es la que se aplica a empresas de mayor dimensión pues son las que disponen de recursos para instalarse en los núcleos turísticos más importantes. Otro aspecto que definen el sitio del emplazamiento es la disponibilidad de infraestructura y servicios básicos que permite la operación a gran escala de la actividad turística. Los pequeños emprendimientos turísticos tienen menor libertad a la hora de elegirlo y prima el factor situacional, que se fundamenta en la localización disponible por el promotor del negocio.

La localización por el factor situacional se refiere a la elección de la ubicación a partir de factores específicos relacionados con la situación actual o circunstancias específicas, acceso a la tierra, estos factores pueden incluir, además, consideraciones como la disponibilidad de recursos, las condiciones económicas, la demanda del mercado, la competencia, de manera independiente de la presencia del factor dominante.

Tabla 5. Relevamiento de formas temáticas de la oferta turística en Misiones

FORMA COMERCIAL	CANTIDAD	NOMBRE	LOCALIZACION	%
Parques Tematicos	5	Aquarium Montecarlo De la Cruz Mitos guaraníes Selva Viva Tekoá (en construcción)	Montecarlo Santa Ana Wanda Iguazú iguazú	16,1
Rutas temáticas	6	Yerba Mate Té De la selva Caminos del Che Huella Guaraní	Misiones- Corrientes Oberá - Campo Viera Zona Centro- Este Caraguatai	19,4
Centros de Interpretación	4	Conjuntos jesuíticos	Santa Ana San ignacio Loreto Itacaruaré	12,9
Espectáculos Teatralizaciones	3	Imagen y Sonido La pasión de Cristo Representaciones de batallas	San Ignacio San Javier Posadas Apóstoles	9,7
Centros de visitantes de Empresas	3	Est. La cachuera Est. Piporé Mina Sta. Catalina	Apóstoles Santo Pipó Wanda	9,7
Museos in Situ	3	Casa H. Quiroga Museo J. Szychowsky Solar del Che	San Ignacio Apóstoles Caraguatai	9,7
Parques Ecológicos	3	Güira Oga Refugio El Puma Parque Vörtisch	Iguazú Candelaria Montecarlo	9,7
Senderos temáticos	2	Macúco Mítico	Iguazú San Ignacio	6,5
Fiestas	1	Del Inmigrante	Oberá	3,2
Restaurantes temáticos	1	Marandú	Posadas	3,2
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>			<b>100,00</b>

Fuente: elaboración propia

Si bien esta decisión no está exenta de riesgos permite imaginar oportunidades y descentralizar y diversificar la oferta turística, sin embargo, la elección trae aparejada algunas dificultades que tienen que ver con el acceso a la demanda, los canales electrónicos atenúan en cierto modo las dificultades atribuibles al emplazamiento, aunque en zonas alejadas persisten problemas de conectividad que constituyen claramente una amenaza para quienes se localizan en estas áreas.

El restante 55% muestra una dispersión en las que es posible advertir otros criterios para la elegir la localización de los emplazamientos, si bien la provincia de Misiones se define a sí misma como turística en su totalidad, es indudable que la oferta se estructura fundamentalmente a partir de Puerto Iguazú, San Ignacio, como destinos consolidados y Moconá y Posadas como destinos emergentes y ciudades como Oberá en etapa de introducción.

En la última década se observa la consolidación del corredor turístico, El Soberbio - Moconá como una zona en expansión de la mano de la oferta de alojamiento hotelero y extra hotelero, con un elevado potencial temático a partir de los macro productos naturaleza y sustentabilidad que se vinculan con la oferta de servicios de lodges de selva. Las mejoras en la conectividad en el transporte terrestre y aéreo se consolidan y se aguardan mejoras en la infraestructura en las áreas de comunicación y energía para que la potencialidad se concrete

El siguiente cuadro muestra la distribución en el territorio de la provincia de Misiones de las diferentes formas temáticas, se excluyen a las rutas temáticas, pues cada una tiene una cobertura espacial extensa que comprende a varios Departamentos.

Tabla 6. Localización de emprendimientos temáticos por municipios

<b>Departamento</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Iguazú	7	25,00
San Ignacio	5	17,86
Montecarlo	4	14,29
Apóstoles	3	10,71
Capital	2	7,14
San Javier	2	7,14
Oberá	1	3,57
Candelaria	4	14,29
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>

Fuente: elaboración propia

Las unidades de observación que se presentan en este trabajo ubicadas de sur a norte, se sitúan en tres departamentos; Candelaria, San Ignacio y Montecarlo, se corresponden con las localizaciones del Parque temático de la Cruz, el espectáculo de imagen y sonido y el Parque temático Aquarium respectivamente.

El Departamento Candelaria integra el Circuito Turístico del Sur junto al Departamento Capital y San Ignacio, el componente principal de la oferta en esta región son los Conjuntos Jesuíticos, y a ellos se debe el 39.3% de participación respecto de la oferta temática provincial, su expresión más reciente es el Parque Temático de la Cruz en el Municipio de Santa Ana.

El Departamento Montecarlo, se beneficia con su posición geográfica que la ubica en el corredor turístico de la Ruta Nacional 12 argumento que según los emprendedores supone la ventaja potencial para captar el interés de los turistas que transitan hacia y desde Iguazú. Se percibe que la ubicación concede una ventaja comparativa y a partir de ella se han desarrollado diferentes emprendimientos temáticos que participan con el 14.3% de las formas temáticas.

Si se concentra la atención ahora ya no en la localización sino en el formato comercial que adoptan y la frecuencia con los que aparecen representados. La Tabla 8 muestra que la mayor frecuencia está dada por las rutas temáticas que representan el 19.4 % de la oferta, esta alternativa se prefiere porque a partir de un tema existente como el caso de la producción

primaria, se percibe en este formato una oportunidad para reforzar la comunicación de la marca con el cliente a partir de estímulos emocionales, En el caso de la yerba mate y el té el equipamiento, el espacio estético en el que suceden los intercambios ya está construido y requiere para su puesta en servicio adecuaciones menores, tal es el caso de los centros de visitantes de empresas o los museos in situ. El Museo Juan Szychowski es uno de ellos.

Desde la perspectiva de la gestión del destino que llevan a cabo el Ministerio de Turismo y las áreas municipales, las rutas temáticas pueden diversificar y descentralizar los flujos turísticos incorporando otras motivaciones además de generar oportunidades de negocio en el ámbito rural.

Tabla 7. Formas comerciales de la oferta temática

<b>FORMATO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Parque Temático	5	16,13
Ruta Temática	6	19,35
Centro de Interpretación	4	12,90
Espectáculos - Teatralizaciones	3	9,68
Centros de Visitantes de Empresa	3	9,68
Museos in situ	3	9,68
Parque Ecológico	3	9,68
Sendero Temático	2	6,45
Fiestas	1	3,23
Restaurante Temático	1	3,23
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los Parques Temáticos representan en términos relativos el 16,1 % de la muestra, y con la excepción del parque temático de la Cruz que tuvo financiamiento del estado provincial, el resto de los emprendimientos es de carácter privado.

Luego en orden a las frecuencias aparecen los Centros de Interpretación que se sitúan en los vestigios de los conjuntos jesuíticos de San Ignacio, Loreto, Santa Ana y Santa María en Itacaruaré, todos ellos bajo la gestión pública. El de San Ignacio Miní, se ha intervenido históricamente con diferentes propuestas tecnológicas para maximizar el impacto emocional de la experiencia, tal vez la decisión más significativa es la de abrir el predio para la visita nocturna, lo que en cierto modo representa un desarrollo de producto, una estrategia de agregado de valor para el conjunto.

En 1980 se desarrolló un espectáculo de luz y sonido y en 2020 se puso en funcionamiento el espectáculo de imagen y sonido. Ambas propuestas si bien emplean tecnologías diferentes, buscan el mismo efecto sobre el recurso, aumentar la capacidad motivadora y diversificar el interés de la visita, mantener la motivación y atractivo. El diseño de un espectáculo nocturno de imagen y sonido que busca agregar inducir una mayor permanencia en la ciudad, en los otros Conjuntos Jesuíticos existen centros de interpretación, pero con herramientas interpretativas de menor nivel tecnológico.

Los espectáculos y las teatralizaciones, los museos in situ, los parques ecológicos y los centros de visitantes de empresas concentran cada uno el 10% de las manifestaciones

temáticas. Por último, los senderos aportan el 6,5% y restaurantes temáticos y fiestas contribuyen con el 3,2 %. De estos, las teatralizaciones son esporádicas y por lo tanto no se la pueden incorporar como oferta, sino que rescatamos aquí su vocación temática.

Con excepción de los espectáculos y teatralizaciones que requieren capital intensivo en el know how, las formas restantes tienen a nuestro juicio los mayores potenciales de desarrollo, pues se adaptan al perfil de los pequeños emprendimientos turísticos, en cuanto a la demanda de recursos y financiamiento. Es interesante notar también la diversidad que adoptan las formas temáticas en la provincia en las que aparecen diez de sus manifestaciones tradicionales.

### Formatos y temas

Cuando se organizó la clasificación en torno a los temas escogidos se observa que, las propuestas se concentran fundamentalmente en torno a cuatro elementos centrales del patrimonio turístico, que constituyen la gama de productos del destino, muestra la variedad y diversidad de productos que ofrece, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los visitantes al tiempo que diversifica la motivación.

Tabla 9. Gamas y líneas de productos de la provincia de Misiones

<b>NATURALEZA</b>	<b>CULTURA</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>PERSONAJES</b>
Selva	Pasado Guaraní-jesuítico	Yerba Mate	Horacio Quiroga
Flora	Mitología Guaraní	Té	Che Guevara
Fauna	Religiosidad	Minas a cielo abierto	
Agua	Fiestas		

Fuente: Elaboración Propia

Estos cuatro elementos: naturaleza, personajes, cultura y producción se comportan como motivadores y, a partir de ellos, las variadas formas temáticas que adoptan operan como extensiones de líneas que refuerzan al tema principal a la vez que buscan diversificar los segmentos para cada una de ellas. La extensión de línea es una estrategia en la que una empresa o el destino introduce nuevos productos o variantes dentro de una gama de productos existente, aprovechando la marca y la base de clientes existentes.

En la actualidad, la Ruta de la Yerba Mate, según datos del Ministerio de Turismo de Misiones “La Ruta de la Yerba Mate representa a 200 emprendimientos que involucran solo en el sector productivo Yerbatero a unos 20 mil trabajadores de las dos provincias productoras: Misiones y Corrientes. La ruta vincula en su esencia a los siguientes sectores: Productores e industrias de Yerba Mate. Agroindustrias. Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines. Sitios Históricos y Culturales. Alojamientos: hoteles tradicionales, estancias yerbateras, hosterías, cabañas, bungalow, eco-lodges, posadas, campings, etc. La Ruta de la Yerba Mate es la principal ruta alimentaria del MERCOSUR y la marca país que representa la Yerba Argentina, atraviesa la totalidad del territorio de Misiones y el norte de la provincia de Corrientes”<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Recuperado de: <https://misiones.tur.ar/ruta-de-la-yerba-mate/>

Si se consideran las formas comerciales con relación a los temas elegidos se puede observar en la Tabla 10 que la cultura local transformada en recurso turístico concentra el 42% de las propuestas temáticas. Esta categoría es amplia y diversa, encierra en su interior temas vinculados al pasado jesuítico guaraní, mitología y religiosidad, la inmigración, son recurrentes a la hora del diseño de experiencias, es interesante notar que la cultura se adapta a diferentes formatos comerciales; por ejemplo, si consideramos el pasado guaraní – jesuítico o la inmigración como temas la gastronomía típica es una de las más beneficiadas, porque encuentra en este aspecto un elemento diferenciador. Aquí se puede apreciar con nitidez la extensión de línea a partir de los macro productos o gama, los motivadores principales de la elección del destino Misiones.

Tabla 9. Formas y temas de la oferta

FORMA COMERCIAL	CANTIDAD	TEMAS			
		CULTURA	NATURALEZA	PRODUCCION	PERSONAJES
Parques Tematicos	5	4	1	0	0
Rutas temáticas	6	1	2	2	1
Centros de Interpretación	4	4	0	0	0
Espectáculos - Teatralizaciones	3	3	0	0	1
Centros de visitantes de empresas	3	0	0	3	0
Museos in Situ	3	0	0	0	3
Parques Ecológicos	3	0	3	0	0
Senderos temáticos	2	1	1	0	0
Fiestas	1	1	0	0	0
Restaurantes temáticos	1	1	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
%	100	41,94	19,35	16,13	16,13

Fuente: Elaboración Propia

En segundo lugar, la naturaleza es otro elemento característico de la oferta y expresa el 19% de las preferencias a la hora de las elecciones, entre los subtemas más elegidos se encuentran: la selva, flora y fauna y el agua. Elementos característicos que sustentan el posicionamiento de la oferta turística provincial, de nuevo aquí las potencialidades de la tematización para producir, entretenimiento, espectáculo, conocimiento y actividades son considerables ya sea como extensión de línea o como desarrollo de productos que pueden ser fácilmente tematizados. Recientemente el cielo guaraní, una forma que combina la observación del cielo con aspectos del legado mítico del pueblo guaraní emerge como una actividad eficaz para agregar valor a la oferta de alojamiento especialmente en zonas rurales, esta modalidad de observación se desarrolla entre otras en la zona de El Soberbio-Moconá por las condiciones de iluminación, alejada de cualquier contaminación lumínica y se ofrece como una actividad nocturna de carácter interpretativa de la cultura guaraní.

La producción de las industrias características; yerba mate, té, minas a cielo abierto contribuyen con 16% de las formas temáticas. Estas formas que se advierten en la creación de centros de visitantes están creciendo de manera significativa pues aportan beneficios interesantes como por ejemplo un canal directo de ventas, la oportunidad de desarrollar el merchandising de la marca y crear fidelidad. Las rutas constituyen el formato típico que las presenta.

Por último, los personajes, aquellas personas que son evocadas por su contribución o su identidad ligada a la provincia, aportan el 16% de las propuestas. Los personajes como parte de la oferta turística constituyen la exaltación de la figura que conforma junto al legado personal una unidad temática, la casa de Horacio Quiroga y el Solar del Che expresan la oferta turística para esta categoría de producto, tiene un extraordinario poder temático en sí mismo y amplias oportunidades para crear experiencias a través de la dramaturgia, las que aún no han sido explotadas o en el caso de Horacio Quiroga resultan muy tímidas.

Esta tabla presenta un resumen que integra a las formas comerciales con los macro temas; cultura, naturaleza, producción y personajes son elementos del patrimonio turístico que tienen vocación temática y oportunidades de crecer a través de la extensión de líneas, como estrategia para diversificar la oferta temática y atraer a nuevos mercados.

### EL PARQUE TEMÁTICO AQUARIUM MONTECARLO

La historia del Aquarium Montecarlo y su evolución comercial puede ser narrada en forma sintética en tres etapas. Cada una de estas etapas significó para sus promotores desafíos de diferente naturaleza, el diseño de producto, la elección de una estrategia competitiva, la definición del mercado, los beneficios ofrecidos y la tecnología productiva, el diseño de la estructura organizativa, entre otras.

La primera etapa expone la transformación de un interés particular por los peces, un hobby, de uno de los promotores, que luego reconoció el potencial del pasatiempo para convertirse en una oportunidad de negocio y así se transformó en una microempresa familiar creada en 2006 a la que desde 2008 postulan y comunican como Parque Temático. En la actualidad el Aquarium Montecarlo luego del cierre obligado por la pandemia de COVID 19 reabrió en 2021 y se presenta en la actualidad como un proyecto temático Turístico, Ecológico y Educativo. Las entrevistas realizadas con los propietarios permitieron conocer la historia del Aquarium.

Figura 7. Síntesis de la evolución del Aquarium

2006		2008	
HOBBY	NEGOCIO		
	AQUARIUM	PARQUE TEMATICO	
Interés particular Entretenimiento No genera ingresos No existe una motivación económica No existe una i organización formal	Necesidades y deseos Producto Actividad comercial Noción de intercambio Intervención del dinero Organización formal Proceso productivo	Concepto Experiencias Organización formal Proceso productivo basado en la dramaturgia del servicio	

Fuente: Elaboración Propia

El *Aquarium Montecarlo* expone un patrón común a numerosas micro y pequeñas empresas, que asumen formas temáticas, en el origen está el hobby, el pasatiempo que luego se transforma, con diferentes suertes, en un negocio. Estas transformaciones producidas a lo largo del tiempo significaron para los promotores tomar decisiones acerca del diseño de

producto, identificar su mercado objetivo, escoger canales de distribución, definir el proceso productivo y adoptar una estructura organizativa, entre otras.

En el primer momento el hobby, contribuyó a organizar la colección de peces del río Paraná. Aportó el interés, la pasión, el conocimiento necesario para identificar las especies, describir sus hábitos alimenticios, reproductivos. Esta etapa inicial no está dirigida por una motivación económica, es un pasatiempo de quien lo promueve, una práctica que, si bien por lo general se relega a los momentos de ocio, requiere de una experticia cierta para asegurar la colección.

En sus comienzos es frecuente que estas colecciones estén abiertas al público, el acceso es libre, su público está restringido a familiares y vecinos cercanos. El criterio que dirige el hobby es el placer de ver de aumentar la colección y la satisfacción personal que proporciona. Esta etapa no produce ingresos, sin embargo, incrementar la colección implica asumir también el costo de sostenerla, de modo que en algún momento surge la necesidad de tomar una decisión clave; el financiamiento. Transformar el hobby en negocio es una alternativa que permite afrontar los costos del mantenimiento, financiar el crecimiento de la colección, adecuar las instalaciones y obtener beneficios.

### **Del hobby al Aquarium**

La decisión de cobrar ingresos para apreciar la colección es un momento fundamental que transforma al hobby en negocio. Esta etapa presenta algunas particularidades; el negocio está inicialmente formulado a partir del interés de quien lo promueve, parte de un producto al que hay que hallar mercado del que se tiene una información difusa. La capacidad de atracción por lo general está sobrevalorada, y la primera mirada del negocio está construida desde el producto. La introducción al mercado está condicionada por la información y la experiencia que los promotores tienen de la industria (por lo general sesgada por la idealización del turismo), otro aspecto es la experiencia comercial del promotor muchas veces proveniente de otros sectores diferentes al de servicios y, por la necesidad de financiamiento. El elemento central en la transición está dado por la incorporación del criterio de rentabilidad hasta entonces ausente. Es precisamente el acceso al financiamiento a través del Programa Provincial de Agregación de Valor a las Cadenas Productivas (PROVALOR) obtenido en 2005 el que posibilita su apertura en 2006 para adecuar las instalaciones, el escenario donde transcurren los intercambios.

En esta etapa aparece la noción de intercambio en el sentido económico y con ella se manifiesta la complejidad del negocio, surge la necesidad de ejercer la función de planificar, dirigir, organizar y controlar. Definir la estrategia comercial, identificar a la demanda, reconocer necesidades y deseos, diseñar una propuesta de valor atrayente, identificar canales de comunicación y distribución que vinculen a la empresa con el segmento escogido. Los recursos y actividades clave que permitirán a la empresa no sólo producir sino hallar una posición competitiva dentro del sector. Identificar los costos y las fuentes de ingresos que permitirán sostener la empresa y hacerla crecer, aspectos que deben ser analizados antes de ingresar al mercado, explicitar el modelo de negocio que describa el funcionamiento de la propuesta comercial. Imaginar el relato la historia que se va a construir a partir de los peces así aparece la cuestión productiva, la elección del relato, (storytelling), la intervención estética para adecuar ese espacio de intercambio

Durante los primeros tiempos la transición del Aquarium Montecarlo, que es la forma comercial que adquiere, sigue estando más orientada hacia el producto que a los clientes, el producto aún está en construcción el resultado de la conjunción de la voluntad del promotor,



de las capacidades disponibles. La función productiva, ejerce un marcado predominio sobre cualquier otro aspecto del negocio. El planeamiento está condicionado y las decisiones se toman ad hoc, en todo caso los planes son a corto plazo y tiene que ver con el mejoramiento de las instalaciones del Aquarium que es la preocupación principal. En tanto, el descubrimiento de los clientes es un punto de arribo más o menos incierto antes que una condición inicial en el planteamiento del negocio, se hace difícil precisar con claridad cómo llegar a ellos en términos de intereses, motivaciones y definir un proceso productivo que transforme finalmente la idea en una propuesta de valor. Esta condición inicial agrega una dosis adicional de incertidumbre acerca del futuro de la empresa.

El Aquarium Montecarlo emerge como una microempresa turística organizada y estructurada en torno a los miembros de la sociedad conyugal que la hace nítidamente familiar. En esta incipiente estructura emprendedora, de la entrevista surge que ambos “*hacen todo*”, empeñados en hacer funcionar la rueda operativa del emprendimiento; construyen peceras, cuidan de los peces, realizan el control de la calidad y temperatura del agua, el mantenimiento del predio, se alternan en la recepción y guiado de los visitantes y en la venta de ingresos.

En cuanto al aspecto organizacional, las decisiones están fuertemente centralizadas en el promotor quien organiza el día a día, la otra parte desarrolla tareas operativas vinculadas a la recepción de los visitantes y oficia de guía, adicionalmente se ocupa de las tareas de promoción entre las que se encuentra la asistencia a eventos de comercialización turística que se realizan en ciudades cercanas.

Durante la etapa de gestación del negocio los promotores imaginaban una experiencia del tipo cognitiva, que tiene como beneficio el conocimiento acerca de los peces del río Paraná. El segmento imaginado de manera intuitiva, estaba definido por cuatro características que según expresaron era; *·un público no masivo, un segmento especializado predominantemente extranjero, europeos, que visitan la provincia de Misiones y que acreditan además cierta experticia en biología de los peces*”.

Consecuente con la estrategia de especialización asumida de modo tácito, se fijó para la etapa de introducción un precio alto (si se lo compara con el resto de la oferta de atractivos de la ciudad de Montecarlo), esta decisión a juicio de los promotores se fundamentó en coherencia con la innovación del producto y la capacidad de pago del segmento. Sin embargo, el segmento imaginado por los promotores del negocio nunca se configuró como tal. Pronto se manifestó una disonancia entre el precio alto fijado para los extranjeros y la composición predominantemente local de la demanda que abrió una brecha entre las expectativas generadas por la propuesta y la experiencia resultante. Esta primera definición del mercado meta pronto debió ser revisada. Antes que los europeos, los primeros visitantes fueron los pobladores de Montecarlo y ciudades vecinas atraídos por la novedad del producto; el primer acuario de la provincia y del país con peces de agua dulce. Sin embargo y a pesar de la novedad del producto la venta de ingresos no tenía la magnitud esperada y los promotores debieron realizar ajustes a la estrategia inicial, pasar de la especialización pretendida a la diferenciación posible y replantearse la definición del mercado meta, apelar otros criterios de segmentación basado en categorías más adecuadas a la demanda del destino Misiones, a la capacidad de accionamiento respecto de ese mercado.

La diferenciación asumida como estrategia competitiva se apoyó en la característica de “ser únicos” y este posicionamiento impactó en el rediseño del producto, una propuesta de valor

ligada al ámbito de lo cognitivo; turismo escolar, turismo interno provincial, turismo interno nacional. Este segmento a diferencia del esperado inicialmente si bien tiene menor poder adquisitivo ofrece claras ventajas, no tiene una estacionalidad tan marcada, es más numeroso y se ajusta al diseño del producto. El producto Aquarium Montecarlo encuentra luego de un tiempo y en base a prueba y error una correspondencia con el segmento. Este primer momento de la transición el Aquarium muestra ciertas contradicciones propias de la escasa planificación que comprometen la rentabilidad de la empresa justo en la etapa de introducción lo que retrasa el crecimiento. El desarrollo del producto y el desarrollo del mercado se ajustan sobre la marcha y esto tiene consecuencias anímicas en los promotores y consecuencias en el desempeño del negocio.

### **Del Aquarium al Parque Temático**

La segunda etapa del proceso, aquella que tiene mayor interés analítico sucede en 2008, dos años después de haber iniciado el negocio, es en este momento cuando los promotores deciden realizar una nueva transformación, cambiar su denominación comercial, pasar del Aquarium Montecarlo, al Parque Temático Aquarium Montecarlo.

Cuando se entrevistó al promotor acerca de las razones del cambio en la postulación, la respuesta fue; *“porque el Aquarium presenta una unidad temática y además el parque temático atrae”*. Esta es una creencia compartida en nuestra provincia, ya que numerosas propuestas turísticas y recreativas surgidas a finales de la primera década de 2000 se postulan a sí mismas de este modo, existe la percepción que la oferta turística sigue una dirección temática, esta creencia se manifiesta ya sea de manera intuitiva o por imitación de lo que sucede en otros destinos. Sin embargo, podemos señalar que en tal caso se subestiman o no se considera la importancia del entorno de donde se toman los casos, la cuantía de la demanda, la calidad del producto, la expertise productiva y se sobrevalora la capacidad de gestión del negocio y del producto.

El cambio en la denominación es un intento por reposicionar al Aquarium, pero de un modo muy particular ya que la modificación del nombre es lo único nuevo. Esta nueva etapa, ahora como Parque Temático, si la comparamos respecto de la anterior, mantiene inalterada las funciones de planeamiento, organización y dirección. Tampoco se registran cambios en la propuesta de valor, en la segmentación y la estructura organizacional a la que sin embargo se agrega un empleado eventual (en las temporadas altas) que hace las veces de guía del recorrido.

El núcleo del producto es un acuario de agua dulce compuesto por 25 (veinticinco) peceras que albergan una colección de diferentes especies autóctonas del río Paraná, presentadas según un orden que estructura el contenido de manera novedosa, la disposición elegida resulta de “dividir” al río Paraná en estratos longitudinales comenzando por los más próximos a la superficie. Conforme avanza el recorrido el visitante “desciende” a las profundidades del Paraná y vuelve visible la fauna que lo habita.

El circuito comienza con el destaque de la importancia que tiene el agua para la vida, este primer momento hace las veces de introducción al recorrido, se presentan los temas, se ordena el relato y en cierto modo organizan las expectativas de los visitantes. La segunda estación del circuito contiene pequeños invertebrados del estrato superficial. Aparecen luego ordenados según estratos de profundidad, los peces cartilaginosos como la raya, los peces con escamas del estrato medio superior, entre los que se cuentan el sábalo, boga, mojarra y aquellos peces de cuero del estrato medio inferior como; bagre y paty, entre otros. El

recorrido finaliza con la exhibición de los gigantes del Paraná: dorado, surubí y pacú. Estas tres últimas especies, emblemáticas del Paraná reciben un tratamiento especial dentro del recorrido, constituyen el centro de la propuesta de valor del Aquarium.

El cambio más significativo en la etapa del Aquarium como Parque Temático fue el hallazgo del segmento estudiantil primario, a priori no considerado, pasa a ser un mercado clave por la potencialidad de crecimiento, por la capacidad de accionar sobre él, pero además por su capacidad de atenuar los efectos particularmente rigurosos que tiene la estacionalidad y el impacto que tiene en la reducción de los ingresos por ventas.

La adecuación de la propuesta de valor a las características del segmento es rápida pues conceptualmente la experiencia que se ofrece es del dominio cognitivo y por lo tanto está alineada con los requerimientos de esa porción del mercado. Operar este segmento marca un punto de inflexión en la organización que se integra formalmente a la oferta y al circuito de comercialización turística en la provincia de Misiones. El Aquarium deja de lado en cierto modo la actitud pasiva de esperar a los visitantes para salir a buscarlos. Esto trae aparejados cambios en la estructura y por primera vez la división de tareas incluye a la promoción y ventas.

Se formalizan vínculos con el mercado distribuidor que obliga a establecer relaciones comerciales con Empresas de Viajes y Turismo (EVT), la integración comercial plantea asumir el pago de comisiones por la intermediación, aparece también la necesidad de contar con una fuerza de venta propia, la que, si bien está condicionada por la disponibilidad de recursos de la empresa, se integra a la política de promoción de la Secretaría de Turismo en aquel momento que subsidia la presencia del Parque Temático en ferias de la región litoral.

### **Elección del tema**

La elección del tema “peces de agua dulce” es novedosa, tiene una significación especial por el carácter local que transmite; naturaleza, diversidad, motivadores genéricos de la visita a Misiones. La ciudad de Montecarlo ha sido llamada en otros tiempos “Paraíso de la pesca” debido a la riqueza y variedad de la fauna íctica de la zona. En la actualidad si bien se ha perdido parte de esa riqueza natural, los peces recobran importancia, pero desligados de la actividad extractiva comercial (de pequeña escala), y aún de la industria del servicio que a través del turismo la ofrecía como excursión de pesca, los peces tienen ahora otro valor, la conservación, da lugar a una explotación comercial diferente, la exhibición, la interpretación y el conocimiento como propuesta de valor.

La exhibición de peces, en el marco de una propuesta experiencial es un intento por producir interpretaciones, Mundo Marino el acuario de referencia nacional, “*hace del mar una fiesta*”<sup>10</sup>, un espectáculo que es parte sustancial de la experiencia. Sensorializa no el mar sino su representación. Hay una elección temática y una decisión productiva que organiza de manera cuidadosa y coherente aquello que se va a mostrar, la experiencia buscada a través de una cuidadosa puesta en escena.

El Aquarium Montecarlo en tanto, “Hace visible a quien lo recorra toda la cadena alimenticia, desde los peces más primitivos hasta los más evolucionados existentes en el profundo y misterioso río Paraná”<sup>11</sup>. Si bien ambos explotan en líneas generales, el mismo recurso natural; fauna marina y fauna de agua dulce respectivamente, comparten el formato

---

<sup>10</sup> <http://www.mundomarino.com.ar>

<sup>11</sup> <http://www.aquariummontecarlo.com.ar>

comercial, ambos buscan generar experiencias en sus visitantes. Sin embargo, más allá de las diferencias notorias en cuanto a la estrategia y escala, las diferencias en el tratamiento conceptual, y el proceso productivo exponen las brechas que se percibe en la oferta resultante.

### **PARQUE TEMÁTICO DE LA CRUZ EN SANTA ANA**

El proyecto “Parque Temático de La Cruz en Santa Ana” tal como se lo conoció desde un principio es la siguiente unidad de observación, comenzó a gestarse en 2006 a partir de una iniciativa promovida desde el Poder Ejecutivo Provincial quien encarga a un grupo de arquitectos e ingenieros locales que desempeñan funciones en el Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional (IPRODHA) el diseño y la construcción de un elemento monumental con el objetivo de transformarlo en un atractivo turístico, bajo la forma comercial de Parque Temático.

El sitio de emplazamiento se sitúa en el Municipio de Santa Ana, a 50 Km. de la Ciudad de Posadas. Ocupa un predio de 57 hectáreas de las cuales siete hectáreas están afectadas al funcionamiento del Parque y las obras concluyeron en 2011. La decisión del emplazamiento sitúa al proyecto en el Cerro Santa Ana un sitio que aporta los siguientes beneficios, un marco estético de gran calidad paisajística, la proximidad a la ciudad de Posadas y a los conjuntos jesuíticos de Santa Ana y San Ignacio, de manera de integrarse al corredor turístico del sur de la provincia por Ruta nacional 12.

Entre los objetivos estratégicos que se definieron en la etapa de diseño del proyecto, de acuerdo a lo expresado en la entrevista fueron:

Crear empleo destinado preferentemente a los jóvenes del municipio de Santa Ana, ofrecer la posibilidad de arraigo y desalentar la migración a la ciudad de Posadas. La creación de empleo también reconoce la oportunidad de la capacitación laboral para la industria del turismo y la posibilidad de inserción laboral en cualquiera de sus industrias conexas.

Diversificar la oferta turística provincial, reconoce en el marco de una estrategia de crecimiento para el destino que es necesario ampliar la motivación de la visita a misiones mediante el desarrollo de producto para que los turistas que ya visitan la provincia tengan un nuevo motivo de interés o bien para que, a partir de la construcción del Parque Temático se pueda captar a un nuevo segmento que aún no visita la provincia y pudiera encontrar en este atractivo un motivo para hacerlo.

Revalorizar turísticamente la zona sur, el eje Posadas- San Ignacio. En particular la ciudad de Posadas, capital de la provincia, cuya participación en el negocio turístico aparecía relegada y se consideraba una “ciudad de paso” con muchas dificultades para atraer y retener turistas que era una demanda (y aún sigue siéndolo) de los empresarios hoteleros y agentes de viaje locales.

Aumentar la permanencia en la zona, confrontado a esta demanda, el diseño de la política pública turística para la zona sur enfrentaba la necesidad de crear un producto nuevo, crear mercado y retenerlo en la zona, era perentorio incrementar la permanencia de los visitantes que llegaban a Posadas y se desplazaban hacia San Ignacio e Iguazú. Misiones.

Se esperaba que el Parque Temático de la Cruz pudiese retener al turista por un período de al menos cuatro horas en el emprendimiento.

Otros de los objetivos impulsores del proyecto era la de descentralizar la oferta turística, se esperaba que la presencia del proyecto alentara inversiones en sectores conexos, gastronomía, alojamiento, transporte, diversificara la cartera de productos de la Empresas de Viajes. Se esperaba un derrame de actividad económica en la zona

Estas y otras consideraciones sociales y económicas motivaron que el proyecto fuese aprobado y financiado íntegramente con fondos provinciales, se realizó en dos etapas; en la primera, se ejecutaron las obras civiles e infraestructura necesarias para garantizar a accesibilidad al sitio del emplazamiento como la infraestructura de soporte que incluyen la construcción del monumento propiamente dicho y las obras complementarias, accesos, energía eléctrica, agua, y una etapa posterior dirigida a dotar de contenido a la propuesta temática.

La propuesta nace seducida por el formato temático que en la primera década del 2000 era un modelo en expansión, de manera que se transformó en el primer exponente de la oferta turística concebido, desarrollado y operado como Parque Temático por el Estado provincial. El beneficio esperado de la visita era que los turistas tuvieran una experiencia emocional, de carácter intensamente espiritual a partir del tema religioso.

El diseño que prevalece por su connotación simbólica y su vinculación con el pasado Jesuítico es la Cruz, un símbolo que fuera utilizado por los Jesuitas como un elemento demarcatorio en los territorios de las Misiones. Símbolo y función fueron aspectos salientes para considerados en la elección temática y su integración conceptual y de motivacional con los conjuntos de Santa Ana y San Ignacio.

Se decidió entonces la construcción de una cruz con estructura metálica que se eleva desde la cumbre del cerro Santa Ana (300 msnm) a una altura aproximada de 70 mts equivalentes a la de un edificio de 17 pisos. La estructura es soportada por un basamento construido en hormigón armado que además de la función estructural alberga en su interior una serie de servicios periféricos que agregan valor al conjunto; auditorio con capacidad para 150 personas, un museo o centro de interpretación, atrio para celebraciones religiosas y una terraza que actúa como un primer mirador a la que se accede por un elevador.

Se planteó que el brazo horizontal de la cruz se comporte como una terraza, un mirador que permite una vista de 360° de la zona con un gran valor paisajístico. El acceso se producía al mirador se planteó inicialmente a través de escaleras, sin embargo, ha sufrido una modificación en el diseño, el acceso opcional es a través de un ascensor, este servicio complementario opcional tiene una tarifa separada del ingreso al Parque y busca aumentar las fuentes de ingreso.

Desde sus inicios el proyecto ha sufrido una serie de modificaciones para adecuarlo al diseño de la oferta de servicio, aspecto que había sido relegado pues el énfasis estaba en el aspecto estructural del atractivo, de modo que estos cambios modifican la oferta de servicios. Durante las visitas y entrevistas se accedió con facilidad a numerosos datos referidos a la construcción de la obra, sus características técnicas, sin embargo, no fue tan amplia la información obtenida en cuanto a la experiencia que se desea proporcionar, al concepto del Parque Temático, su contenido y propuesta, continua modificándose no tanto para adecuarse al diseño inicial sino a la búsqueda de opcionales que permitan rentabilizar la visita

ofreciendo una mayor cantidad de oportunidades de gasto a los visitantes. Esta situación expresa una deficiente planificación del aspecto turístico del atractivo.

La operación se ha resuelto a través de una Fundación que oficia de gestor del Parque. A diferencia del Sendero Mítico, y del Aquarium, la cuestión conceptual, el diseño experiencial se ha resuelto mediante la compra de know how para alcanzar el objetivo operacional de retener cuatro horas al visitante. La relación entre permanencia y consumo es un aspecto característico del formato de los parques temáticos en otros lugares y es precisamente lo que impulsa su construcción el desafío de rentabilizar al extremo el tiempo y el gasto per cápita a partir de la extensa oferta de servicios, el parque temático tiene una fuerte vocación comercial. Las cuatro horas planteadas como objetivo de retención no es casual, según los estudios realizados sobre las pautas de consumo en esos espacios, el consumo aumenta considerablemente luego de ese tiempo, y esto es un déficit en el caso que analizamos ya que la oferta de servicios no logra rentabilizar la visita ni la permanencia esperada se alcanza.

La Configuración de la oferta global del Parque temático de Santa Ana queda constituida del siguiente modo: Museo, salón auditorio-teatro, vivero de Orquídeas, playa de estacionamiento, tiendas de recuerdos, restaurante, capilla, senderos temáticos de carácter interpretativo de naturaleza y el otro de carácter religioso, mariposario. Es interesante notar que, a pesar de un desarrollo de oferta bastante extenso, son pocos los servicios adicionales que no están incluidos en el valor de la entrada al parque lo cual restringe las fuentes de ingreso.

Si bien el Parque funcionará en horario diurno, la iluminación de la Cruz en horas de la noche se presenta como un atractivo adicional y este efecto la hará perceptible desde la ciudad de Posadas. La iluminación tiene una connotación temática, sigue los tiempos litúrgicos y las festividades religiosas católicas, así el “tiempo ordinario” se distingue de los “tiempos extraordinarios” y de los acontecimientos especiales mediante el tratamiento de distintos colores de luz. Los aspectos religiosos han sido tomados como temas en diferentes localizaciones, el caso de Tierra Santa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Vida Christi en Junín de los Andes, por ejemplo. En ambos casos, la propuesta interpretativa está definida de manera muy nítida. El primero de estos antecedentes, contempla una recreación de los lugares y momentos significativos de la vida de Jesús. En tanto el segundo, y en palabras del creador del circuito, Arq. Alejandro Santana; “Lo interesante de esta obra es el sincretismo que, al igual que el Santuario, manifiesta lo cristiano y lo mapuche en forma entrelazada. Los rostros adoptan rasgos de los pueblos originarios de la zona, estos conjuntos escultóricos son acompañados por placas en relieve que hacen un paralelo entre la vida de Cristo, la Iglesia, Ceferino Namuncurá y Laura Vicuña”<sup>12</sup>. La temática que articula la propuesta se basa en pasajes evangélicos que permiten una síntesis de la vida de Jesús y sus enseñanzas.

Tierra Santa propone un acercamiento a la historia, la religión y a partir de allí funda una oferta de intenso contenido comercial que utiliza la dramaturgia como su instrumento productivo. En el Vida Christi, en cambio la manifestación comercial queda relegada frente a la contemplación como propuesta experiencial y restringida casi con exclusividad a los tiempos litúrgicos.

---

<sup>12</sup> <http://www.ceslaura.com.ar/Via%20Christi/Via%20Christi.htm>

El parque temático de Santa Ana comparte con los ejemplos precedentes el carácter religioso como tema y la necesidad de conciliar estas creencias en una propuesta recreativa y espiritual que la ubique entre los extremos de los modelos que expresan Vida Christi o como Tierra Santa. La posición que adopte dependerá de la estrategia que defina el estado provincial para transformar la Cruz de Santa Ana en un mirador privilegiado al que habrá de posicionar como un elemento de la oferta para desarrollar experiencias emocionales que constituyen el principal argumento del Parque.

Comunicar un tema religioso siempre es un proceso delicado, requiere consideración y respeto hacia las creencias, en particular si esta comunicación se da como un producto turístico, un parque temático que por definición tiene una intensa vocación comercial. En este sentido para adecuarse al modelo, será necesario enriquecer la oferta con experiencias que expresen el carácter local de la experiencia religiosa, con sus prácticas y manifestaciones culturales, animaciones y entretenimientos.

### **Elección del tema**

En la elección del tema se optó por activar un elemento religioso vinculado al culto católico, aunque luego se intentó que fuese ecuménico. El tema religioso elegido se apoya en las Misiones Jesuíticas cuyos vestigios en San Ignacio Miní, Loreto, Santa María la mayor, Santa Ana son uno de los motivadores de la visita a Misiones. Las Misiones Jesuíticas, fueron comunidades establecidas por los jesuitas en Sudamérica durante los siglos XVII y XVIII. Estas misiones tenían como objetivo principal la evangelización y la conversión al cristianismo de las poblaciones indígenas de la región.

### **ESPECTÁCULO DE IMAGEN Y SONIDO**

El Conjunto jesuítico de San Ignacio Miní es el principal recurso turístico de esa ciudad y segundo en el orden provincial al que el Estado nacional y provincial buscan relanzar para atenuar la etapa de madurez, y revitalizarlo. La estrategia diseñada es la de agregar valor emocional al conjunto a través de un espectáculo audiovisual que diferencia de los otros conjuntos al tiempo que se constituye en un “nuevo” producto para quienes quieran experimentar las condiciones ambientales que propone la visita nocturna que es desde lo sensorial sustancialmente diferente, y ofrece una utilidad también diferente, aumentar el “recuerdo” de la experiencia. El sitio del conjunto jesuítico de San Ignacio Mini se espectaculariza, se convierte en una plataforma que agrega entretenimiento al beneficio principal que ofrece conocimiento. Con ese propósito en 2010 se pone en marcha el espectáculo nocturno de imagen y sonido que busca sensorializar la visita, volverla emocional a partir de una historia, un relato que compromete el visitante con el conjunto jesuítico y crea una experiencia inmersiva, de entretenimiento. Este objetivo acompaña también la búsqueda de herramientas para aumentar la permanencia y el gasto en la ciudad.

La búsqueda por encontrar formas de comunicar el tema de las Misiones Jesuíticas, de manera interesante, entretenida, vuelve a aparecer como desafío, se manifiesta a través de un doble objetivo; renovar la atractividad y agregar valor. En palabras del Coordinador del Programa Misiones Jesuíticas, Sergio Dobrusin, el desarrollo del espectáculo de Imagen y Sonido surge a partir del interrogante acerca de:

“que podíamos hacer para levantar un poco lo que significaban las Misiones. Para comunicarla de otra manera. Obviamente nos acordamos de todo lo que hay publicado, libros, revistas, conferencias, nos faltaba algo y creo que eso es la base del éxito de este espectáculo; que la gente viva la emoción de estar en las

Misiones uno puede leer muchos libros ver películas, puedes escuchar la música, pero todo junto y vos metido adentro tiene un valor agregado increíble.<sup>13</sup>

El espectáculo de Imagen y Sonido debe ser analizado en el contexto de una tradición de intervenciones en el Conjunto que comienza en la década de 1980 con el EMITUR.

El espectáculo de Imagen y sonido actual diseña un programa de intervenciones que exceden lo estrictamente patrimonial, se desplaza extramuros que incluye a la ciudad y a la comunidad. Se diseña el Proyecto de Ordenamiento Urbano de la Ciudad de San Ignacio y un Anteproyecto de Mejora del Entorno Urbano de las Misiones Jesuíticas, que forman parte de una propuesta integral para poner en valor a la localidad y comunicar el Conjunto de modo diferente, ambos se convierten en objetivos prioritario y concurrentes para agregar valor al proyecto de intervención y de ese modo, agregar valor emocional.

A partir de la formulación de estas premisas generales, y en sintonía con el espíritu de la época que prioriza el desarrollo temático, el Estado provincial encomendó la tarea de diseño de la propuesta a un desarrollador profesional, con trayectoria en la producción de espectáculos. La empresa Proyecto Experience, que está gestando entre otros desarrollos temáticos, el proyecto Tekohá, Selva de Leyendas en Puerto Iguazú; un Parque y Resort Temático con características únicas en la región transfronteriza; combina atracciones artísticas, culturales y mitológicas, gastronómicas y hoteleras en torno a tres temas emblemáticos de Misiones, la selva, los guaraníes y las Misiones Jesuíticas.

En palabras de los realizadores del espectáculo la idea básica del proyecto es “traer nuevamente a la vida los habitantes de estas Misiones para que ellos mismos nos guíen en un recorrido por su vida cotidiana y sus principales momentos”<sup>14</sup>. Esto plantea algunos desafíos interesantes, en primer término, la solución tecnológica para contar la historia, segundo el diseño de la historia, el relato y el beneficio emocional de la experiencia que ofrece el espectáculo y busca humanizar la historia desde la vivencia cotidiana. De nuevo se manifiesta toda la capacidad de la dramaturgia para contar la historia y emocionar a partir del relato.

Al respecto, el director creativo de Proyecto Experience señala que; la preproducción comenzó con una visita y;

“en ese viaje en ese caminar por entre las ruinas nos íbamos imaginando que cosas deberían haber sucedido entre esas paredes que habrá pasado en esa casa que habrá pasado en la iglesia, que habrá pasado en el colegio, así surgió el personaje que podía ser nuestro guía, un niño que va creciendo junto con el crecimiento de la Misión y eso nos fue dando la idea de cómo podíamos desarrollar este espectáculo, un recorrido, un viaje donde los mismos personajes desde los mismos lugares nos fueran contando las cosas que pasaron ahí”.

Una vez definida de manera general, la historia y el guion, señala el Director Creativo,

“era importante que la vivencia fuera en directo no como estar mirando una película uno de los pilares de esta propuesta, cuando uno recorre este lugar la escenografía de esta historia son las ruinas, es el lugar de verdad que estamos recorriendo. Por eso empezamos a pensar en este sistema de brumas muy

---

<sup>13</sup> [www.proyectoexperience.com.ar](http://www.proyectoexperience.com.ar)

<sup>14</sup> [www.proyectoexperience.com](http://www.proyectoexperience.com)



pequeñas invisibles al ojo, sobre todo durante la noche que atraparan la proyección de estos personajes y los hicieran parecer como si fueran unas holografías por delante de estos espacios.”

Se decidió entonces, adoptar una estructura narrativa para contar una historia (storytelling) en el contexto de una producción audiovisual, para transmitir la trama, los personajes y los conflictos de la obra y de este modo narrar la historia a través de la vida de un niño guaraní que comienza con el encuentro con los jesuitas, su vida de adulto dentro de la misión, hasta el abrupto final con la expulsión de los Jesuitas. Acompañando el crecimiento de este niño, los visitantes puedan a través de un espectáculo con formato y guion cinematográfico vivenciar detalles de la vida cotidiana, social, productiva, política y religiosa en San Ignacio Miní. El aporte del espectáculo cinematográfico es dar un rostro a la historia, humanizar al conjunto de San Ignacio Miní, volver memorable la visita a partir de la gestión deliberada de la emoción.

La representación en cuanto a producción sigue estrictamente una estructura teatral; que consta de tres actos. El primer acto establece la situación inicial y presenta el conflicto principal. El segundo acto desarrolla y profundiza el conflicto, mientras que el tercer acto resuelve el conflicto y proporciona una conclusión. Personajes: aquí el niño a través de sus acciones, diálogos y desarrollo a lo largo de la obra, revela la historia. Los personajes (Jesuitas, guaraníes, bandeirantes) tienen objetivos, motivaciones y enfrentan obstáculos que generan el conflicto central. El diálogo desempeña un papel crucial en la narración teatral, se revelan detalles sobre la trama, se desarrollan las relaciones entre los personajes y se transmiten emociones y tensiones. La acción escénica también contribuye al relato en la dramaturgia. La forma en que los personajes se mueven en el escenario, sus gestos, expresiones faciales y acciones físicas, aportan elementos visuales que complementan y enriquecen la narrativa. El elemento enriquecedor es que la acción transcurre en el sitio histórico en el que ocurrieron y eso enriquece la representación.

Un elemento constante en toda la representación es la estimulación sensorial auditiva que proporcionan; la música, sonidos de la vida, risas, llantos, gritos, ruidos de herramientas haciendo el trabajo, traen vida a los muros de la Misión. En tanto, los estímulos visuales activan las imágenes y se potencian por la nocturnidad del espectáculo.

La solución tecnológica empleada para la proyección de las imágenes constituye un atractivo adicional, y hace, según Raúl Podetti, director del proyecto, que; “nuestras propuestas artísticas no sean sólo novedosas e impactantes sino que además en este caso no tengan un impacto negativo en un lugar que es patrimonio de la humanidad”.

La producción combina diferentes expresiones artísticas; teatro, cine, acrobacias, música, animación para dar forma a la puesta en escena, coordinadas por el Director de Producción a cargo de Pablo Giorgelli. La dirección de Video y Animación que entre otras imágenes se ocupó de componer la escena final para generar el efecto de realidad en la batalla final en la que intervinieron 150 actores. La dirección musical, ha desempeñado un rol fundamental dentro de la creación del espectáculo, el barroco americano, es la expresión que tiñe la cotidianeidad de la vida misional, y ha sido una de las estrategias empleadas por los Jesuitas para promover el acercamiento a los guaraníes. La Dirección de Infraestructura tuvo a cargo la coordinación del trabajo en campo y de observar que la intervención sobre un elemento que tiene status de Patrimonio Cultural de la Humanidad minimizara el impacto sobre el Monumento. La estructura que sustenta el proyecto da cuenta de la complejidad y

especialización artística, técnica y tecnológica requeridas para producirlo, con un alto padrón de calidad escénica.

El espectáculo, se representa al aire libre, nocturno, con una duración aproximada 40 minutos. Emplea una tecnología que combina: iluminación y proyecciones multimedia en los muros de la Misión, sobre pantallas de agua generadas artificialmente y sonido cuadrafónico. Es interesante señalar que en la estructura para la realización del proyecto intervienen el área de producción del espectáculo, un director musical, un director de video y un director de infraestructura.

La oferta es accesible para discapacitados. Ofrece una función regular los siete días de la semana, (todo el año excepto los días de lluvia) que puede incrementarse según la demanda. Las funciones tienen una capacidad máxima de hasta 50 (cincuenta) personas por vez. Comenzó a funcionar en 2009 con muy buena respuesta de público, en temporada alta demandó hasta cuatro funciones, esto es tres funciones adicionales a la diaria prevista.

El Gobernador Maurice Closs en el discurso pronunciado en ocasión de inaugurarse el XXXVII periodo de sesiones ordinario de la Cámara de Representantes de la Provincia de Misiones (año 2008) señalaba que; “Las inversiones en infraestructura significan un pilar de nuestra estrategia, el espectáculo de imagen y sonido de las Reducciones Jesuíticas de San Ignacio será inaugurado en los próximos días con una inversión que supera los 5 millones de Pesos; el Parque Temático del Cerro Santa Ana se levanta imponente previéndose su culminación para fines de este año; y el asfalto a los Saltos del Moconá ha tenido un importante avance, estando la obra básica concluida y restando pocos kilómetros para su finalización. Pretendemos con esto dotar a Misiones de 4 atractivos de nivel internacional: las Cataratas, las Reducciones, el Parque de Santa Ana y el Moconá, lo que nos permitirán distribuir el turismo a lo largo y ancho de la provincia, aumentando la estadía de los visitantes y generando trabajo y desarrollo para los misioneros”<sup>15</sup>.

Este caso analizado es interesante porque expone la relación estrecha entre la estrategia, la herramienta tecnológica y el beneficio emocional que aporta la dramaturgia, este aspecto constituye el núcleo central de este trabajo y es sustancial en la propuesta que hacemos.

---

<sup>15</sup> <http://www.lineacapital.com.ar/?noticia=42793>

## **Capítulo V. Propuesta y forma de implementación**

### **DEFINICIONES OPERATIVAS**

En este capítulo se fundamenta la producción de experiencias turísticas temáticas a partir del empleo de la dramaturgia como herramienta eficaz para agregar valor emocional a las iniciativas temáticas desarrolladas por pequeños emprendedores turísticos de Misiones.

Es necesario identificar y proponer definiciones operativas que permitan definir conceptualmente estas formas temáticas para luego traducir estas especificaciones al proceso productivo que las entrega. Esta operación es necesaria porque a diferencia de los productos más tradicionales del turismo; alojamiento, la gastronomía, empresas de viajes están regulados por leyes nacionales, provinciales, decretos y ordenanzas, que establecen de manera precisa las características a las que deben ajustarse esos productos. Las diferentes formas temáticas de la oferta en cambio no están alcanzadas por regulaciones, de modo que su empleo es discrecional, esto muchas veces genera confusión en el empleo de las categorías y esta confusión se traslada al proceso productivo que las entrega.

### **Parque temático**

Comenzamos con este formato porque es el más reconocido por la trascendencia y posicionamiento como un componente central de la oferta en otros destinos, pero que importado a nuestra provincia es frecuente que su postulación se realice sin mayor rigor. Un parque temático es: “Un microcosmos simbólico con identidad distintiva que propone una experiencia emocional completa. Un espacio de entretenimiento al cual se ha dotado de un argumento propio, homogéneo” (Clave, 2005, p.47). Esta idea alude a la creación deliberada de una atmósfera, para construir una realidad verosímil, (microcosmo) que transforma al espacio de intercambio en un espacio del “como sí” y articula de manera coherente a todos los elementos del proceso productivo. Es quizás en este formato donde se percibe con mayor nitidez dos aspectos característicos; la influencia de la dramaturgia del servicio en la producción de la experiencia y la intensidad de su vocación comercial. En cuanto a las características que lo definen podemos señalar siguiendo a (Clave, 2005) que los parques temáticos tienen: Una identidad temática que determina las alternativas recreativas:

“Contienen uno o más ambientes tematizados. Se organizan como espacios cerrados o de acceso controlado. Tienen gran capacidad de atracción entre la demanda familiar. Contienen suficientes atracciones para crear una visita de una duración media superior a entre 5 y 7 horas. Presentan formas de entretenimiento ambiental (músicos, personajes o actores que actúan en la calle de forma “gratuita”. Presentan elevados niveles de inversión por unidad de atracción. Presentan elevados niveles de calidad de producto, de servicio de mantenimiento, de limpieza. Generalmente, aunque hay excepciones tiene un sistema de precio de admisión único. Tienen una vocación comercial importante (fundamentalmente restauración y tiendas)” (Clave, 2005, p.53)

Estas características son útiles para realizar algunas comparaciones, identificar brechas entre las formas observadas en Misiones y la definición propuesta. Uno de los aspectos relevantes es la vocación comercial, un elemento característico que no siempre se halla presente en las postulaciones locales, con excepción del Parque Temático La Aripuca en Iguazú que ofrece un extenso desarrollo de servicios periféricos. El resto está más cercano a las formas preturísticas de servicio único y fuente única de ingresos, que a las posturísticas de servicios múltiples estructurados y vinculados, esta estrategia de desarrollo de producto busca

rentabilizar la visita diversificando las fuentes de ingresos. Otro aspecto característico es el tiempo de permanencia en el parque, que en las formas locales es muy reducido, su capacidad de retención de los visitantes, en la mayoría de los casos observados no supera una hora. La debilidad de la propuesta comercial y el tiempo de la visita operar como un factor que restringe las fuentes de ingreso y el crecimiento.

### **Ruta temática**

Es un itinerario diseñado para vincular, integrar y dotar de significación a elementos patrimoniales dispersos territorialmente pero que ofrecen unicidad conceptual, temática y representan una oportunidad de negocio en función de la atractividad que le confiere el tema. Una ruta temática se centra en un tema específico y se organiza de tal manera que permita a los participantes sumergirse en ese tema en particular. El camino de Santiago en España es un ejemplo tradicional de este tipo de producto. En Misiones, el Circuito Trinacional de las Misiones, la ruta de la yerba mate, la ruta del té y más recientemente la Ruta de la Selva y la Huella Guaraní son algunas de las manifestaciones locales que se expanden en toda la provincia. Este formato ha tenido un crecimiento importante a nivel nacional a partir del desarrollo de las Rutas Alimentarias Argentinas impulsados por el INTA, a ellas le siguieron: los caminos del vino, la ruta del adobe en el NOA, la ruta de la leche en Santa Fe, más recientemente en el año 2022 la Ruta Natural que promueve el Ministerio de Turismo de la Nación, la Ruta del Cielo que promueve la provincia de San Juan, que entre otras. Al ser de desarrollo espacial extenso muchas de estas rutas integran diferentes provincias y promueven el desarrollo de la oferta local, fortalecen los posicionamientos.

Una ruta temática se puede diseñar con diversos propósitos, educación, investigación o entretenimiento. El objetivo de una ruta temática es proporcionar una experiencia diferenciada y especializada en un área de interés particular. En orden a las preferencias de elección, las rutas temáticas constituyen en Misiones la modalidad temática más frecuente.

### **Sendero Temático.**

Un sendero temático es similar a una ruta temática, pero se enfoca en un recorrido a pie a través de un entorno natural o cultural específico. Es un camino abierto para el tránsito de peatones, o de vehículos acondicionados especialmente para facilitar la experiencia inmersiva y producir interpretación de los atractivos que se visitan, tienen una extensión menor que las rutas temáticas. En Misiones constituye la forma temática más antigua ya que el primero de ellos el Sendero Macuco tiene alrededor de 25 años. El sendero temático es también utilizado como oferta complementaria en las diferentes Áreas Naturales Protegidas de la provincia de Misiones, está ligado a la interpretación ambiental, de manera que, no es infrecuente que esas áreas cuenten con más de uno de ellos para destacar particularidades del ambiente que se visita, su ámbito predominante son los estímulos sensoriales y las experiencias cognitivas.

Los senderos también se diseñan para diversificar la oferta en emprendimientos vinculados al turismo rural, y destacar así aquellos rasgos singulares, propios de estas explotaciones. Un sendero temático está diseñado para ofrecer a los visitantes una experiencia inmersiva en torno a un tema particular mientras los atractivos y los elementos destacados de un área específica.

## **Teatralizaciones**

Son representaciones que buscan revivir, recordar o celebrar acontecimientos relevantes para la comunidad, o de algunos de sus elementos patrimoniales propios, el propósito de la puesta en acto es agregar valor, hay en las teatralizaciones un despliegue propio de una producción dramática. Este formato si bien no está lo suficientemente desarrollado en nuestra provincia, tiene una gran capacidad para transmitir contenidos, es intensivo en el empleo de know how dramático, por lo cual es una manifestación no muy frecuente a nivel de pequeños emprendedores y en orden a su aparición es una de las últimas en arribar a la provincia. El núcleo de la propuesta está preferentemente ubicado en el dominio de las emociones y los sentidos. Las representaciones del Vía Crucis durante la semana santa en San Javier, la conmemoración de la batalla de Apóstoles, la fiesta de inmigrante en Oberá son algunas de sus expresiones más relevantes.

Las teatralizaciones pueden abarcar una amplia variedad de géneros, pueden incluir elementos de danza, música y otras formas artísticas. El objetivo principal de una teatralización es transportar al espectador a un mundo ficticio o recrear un momento histórico, involucrando y emocionando al público a través de la actuación en vivo.

Una vez superadas las restricciones al acceso del know how productivo el formato tiene la flexibilidad para adecuarse a cualquier contenido temático y es especialmente apto para incorporar estímulos emocionales y sensorializar los temas. Los videos en ocasiones complementan o sustituyen a las teatralizaciones ya que los costos son menores y la historia que se desea contar llega igualmente con los mismos resultados emocionales para los visitantes.

## **Parques Ecológicos**

Espacios amplios creados con el propósito de proteger, rescatar, rehabilitar o criar fauna y flora. Coexisten en algunos casos un interés científico o conservacionista público o privado que se combina con un componente recreativo vinculado a la educación a través de la transmisión de contenidos interpretativos y con una oportunidad de negocio. En esta categoría incluimos a los parques botánicos, a los zoológicos y acuarios. Güira Oga (centro de cría de aves) en Puerto Iguazú, Refugio el Puma (centro de rescate y rehabilitación de fauna) en Candelaria, Zoo Bal Park, Zoológico, balneario, parque en Montecarlo, y el parque Vörtisch también en Montecarlo representan sus manifestaciones más conocidas.

Dentro de los parques ecológicos, se promueve la conservación y restauración de los ecosistemas naturales, así como la protección de especies en peligro de extinción. Además, se suelen desarrollar actividades de investigación científica para estudiar la flora, la fauna y los procesos ecológicos que ocurren en estas áreas. Estos parques ofrecen oportunidades recreativas y educativas para los visitantes, como senderos temáticos, y diversifican su gama de productos de intereses especiales como; observación de aves, camping, actividades relacionadas y visitas guiadas. Al brindar estas actividades, se busca fomentar la conexión de las personas con la naturaleza y generar conciencia sobre la importancia de su conservación.

Cuando estos parques deciden abrirse a las visitas turísticas como en el caso de Güira Oga en Iguazú es significativa la debilidad de la oferta complementaria en torno al tema que resigna la posibilidad de diversificar los ingresos que contribuyan al financiamiento del centro.

### **Centro de interpretación**

Es un componente del equipamiento turístico local que tiene como objetivo facilitar la comunicación de manera comprensible, amena y entretenida de rasgos y características relevantes de algún elemento patrimonial (natural, cultural, social). El centro de interpretación, por lo general, está integrado a una oferta mayor predominantemente ligado a temas de la naturaleza o la cultura, en la que se desempeña como un servicio complementario para reforzar la interpretación y el vínculo entre el tema y el visitante. Esta situación es visible en el Conjunto Jesuítico San Ignacio Miní, Santa Ana, Santa María. Estos centros fueron construidos en la década de 1990 como parte de un plan para poner en valor cada uno de estos conjuntos, sensorializar el tema y aumentar la permanencia en el sitio.

El centro de interpretación, ofrece la oportunidad de aprender sobre la historia, procesos culturales, científicos y cualquier otra información relevante relacionada con el tema específico del que se ocupa. Un centro de interpretación es un lugar que ofrece a los visitantes una experiencia educativa interactiva y enriquecedora sobre un tema específico, con el objetivo de aumentar su comprensión y apreciación de dicho tema.

### **Centro de Visitantes de Empresas**

Es un espacio concebido para recibir, orientar, proporcionar información corporativa in situ. Desarrollado con el objetivo de promover una actitud favorable hacia la marca a la vez que actúa como un canal directo de comercialización de productos y merchandising propios. Es un formato que está en expansión por las potencialidades que ofrece como instrumento de fidelización de la marca. Las Marías, un importante grupo empresario ligado a la producción de alimentos, ubicado en Gobernador Virasoro, provincia de Corrientes y La Cachuera, sede del grupo Amanda en Apóstoles Misiones, dos empresas yerbateras, ambas integrantes de la Ruta de la Yerba Mate, cuentan con centro de visitantes, algunas de estos centros agregan para oferta gastronómica y amenities para diversificar sus ingresos.

El propósito principal de un Centro de Visitantes de Empresas es promover la imagen de la empresa, proporcionar información sobre sus productos, compartir su historia y su cultura. Los servicios ofrecidos en un Centro de Visitantes de Empresas pueden variar según la compañía, pero generalmente incluyen: la visita a las instalaciones fabriles y el conocimiento de sus procesos clave. Museos o exhibiciones multimediales y la tienda de souvenirs de los productos de la empresa. Mas recientemente, espacios para eventos y reuniones como ocurre en Mendoza con las bodegas. Estos centros son una excelente herramienta para establecer relaciones con los diferentes grupos de interés de la empresa y fidelizar clientes.

### **Museos in situ**

Los museos "in situ" se refieren a aquellos museos que están ubicados en el lugar original al que hacen referencia. Estos museos buscan preservar, estudiar y exhibir los artefactos, obras de arte y elementos históricos encontrados en el sitio en el que se encuentran. La característica saliente de esta forma es que se apoya en la tendencia a la conservación y preservación de los rasgos característicos del tema en su espacio original. El museo Juan Szychowski, en Apóstoles es un claro ejemplo del formato en el que se destaca la obra del creador de una de las grandes empresas de la provincia. Existen además otras iniciativas de menor escala que responden a la necesidad de rescatar, expresar la memoria productiva y el acervo cultural de familias de inmigrantes y de pequeños productores agrícolas. A diferencia del anterior, este formato aparece como uno de los más representados. En algunos casos los museos in situ se integran a centros de visitantes para potenciar la imagen de marca, permiten

a los visitantes experimentar los objetos y artefactos del patrimonio material e inmaterial en su contexto original, lo que brinda una comprensión más profunda de la historia y la cultura.

### **Restaurantes temáticos**

Establecimientos gastronómicos que estructuran su oferta de servicios en torno a rasgos propios de la gastronomía local o alguna, si bien fueron muy populares en la década de 1990 la mayoría de ellos se discontinuó.

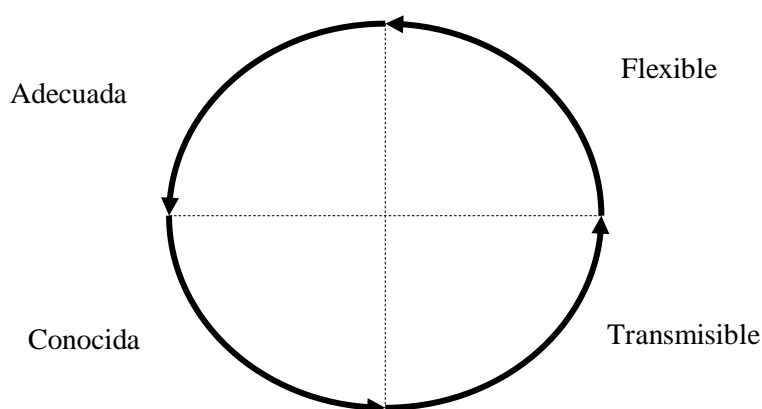
La gran variedad de estas formas que se encuentran como parte de la oferta turística local integran un listado no exhaustivo pero que, a pesar de ello, aporta una buena referencia para caracterizar al tema.

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA IMPLEMENTACIÓN**

La metodología que proponemos para producir experiencias aporta una guía para la aplicación, procedimientos, recomendaciones, sugerencias más que un conjunto de reglas que hay que aplicar estrictamente, la implementación dependerá de la estrategia de la empresa, de la definición de su propuesta de valor, del segmento, del posicionamiento, de los recursos que dispone, de los beneficios emocionales que busque aportar. Conviene señalar que la aplicación de la dramaturgia del servicio para producir experiencias temáticas descontextualizada del diseño estratégico no resuelve por sí otros problemas del negocio, sino que la propuesta debe ser valorada en el marco del modelo de negocio, vincular la estrategia a tres aspectos; el producto, el mercado y la tecnología productiva, solo así la elección podrá alcanzar la potencialidad esperada.

La propuesta que formulamos para producir experiencias temáticas está pensada para facilitar su aplicación en pequeñas empresas de manera independiente del tipo de servicio, del tema, y la escala. Hemos identificado cuatro criterios que a nuestro juicio constituyen argumentos a favor de la elección del proceso productivo: flexible, adecuada, conocida y fácilmente transmisible en sus principios básicos (FACT).

Figura 7. Propuesta FACT



Fuente: Elaboración propia

#### **Adecuada**

Es adecuada para afrontar las tendencias que configuran al modelo postturístico y a la economía de la experiencia, ambas describen a empresas que advierten la importancia de las experiencias como una nueva categoría de productos, con nuevas utilidades, capaces de hacer más intenso el consumo, transformarlo en espectáculo, generar sorpresa, producir

recuerdos. La cita de Molina, expresa con claridad el camino seguido por la industria de la alimentación para espectacularizar el servicio; “Las empresas restauranteras industriales culminaban su trabajo en la preparación del platillo, las posindustriales conciben al platillo vinculado a una función más compleja, el servicio. Por su parte las organizaciones posturísticas perciben al platillo y al servicio como componentes de un sistema mayor, que es la experiencia”. (Molina, 2000, p. 55). El posturismo se sostiene en una tecnología que sensorializa al producto, agrega valor emocional a la función básica de los productos y así diferenciarlos que es el fin último de la propuesta.

### **Flexible**

La flexibilidad es otro argumento clave en la elección, la dramaturgia del servicio puede ser igualmente aplicada sobre cualquiera de las industrias tradicionales del turismo como también sobre los recursos, atractivos y servicios conexos, pero además resulta atractiva también para aquellas industrias en el sentido más “duro”, ligadas a la producción de bienes (la industria del té, de la yerba) que encuentran en la dramaturgia una oportunidad para transformar la producción de bienes en experiencias a la vez que diversifican ingresos y logran que los visitantes se familiaricen con la marca. Tiene utilidad también en el caso de las manifestaciones del patrimonio cultural inmaterial de la comunidad. Los múltiples formatos, parques, senderos, centros de interpretación son evidencias comerciales que dan cuenta de la flexibilidad de la herramienta productiva.

### **Conocida**

Como tercer criterio podemos señalar que la dramaturgia es un instrumento conocido y reconocible a partir de la experiencia cotidiana, no hay nada nuevo en ella, sino su aplicación consiente y deliberada a la industria del turismo. Si bien su implementación requiere cierta expertise, en líneas generales sus principios y estructura resultan familiares, “casi todo el mundo puede aprender con rapidez un libreto con la suficiente corrección como para transmitir a un público caritativo algún sentido de realidad en lo que se representa ante ellos... Aún en manos de actores inexpertos los guiones pueden adquirir vida porque la vida en sí es algo que se representa en forma dramática” (Goofman, 1959, p.82). El turista es un consumidor de escenarios, de representaciones, de entretenimiento, un buscador de emociones, de recuerdos. Aunque muchas veces estos aspectos resultan descuidados a la hora del diseño de productos y por lo tanto de la producción, la dramaturgia que proponemos como tecnología productiva es consustancial a la creación de experiencias. Por ello, numerosas empresas están desarrollando de modo intuitivo, muchas veces y sujetos a ensayos de prueba y error este proceso.

### **Transmisible**

Por último y con relación al criterio anterior se desprende entonces que la dramaturgia del servicio; “la puedan utilizar los miembros de un equipo (de producción) después de una moderada capacitación previa, esto permite a la organización llevar a cabo el proceso sin tener que valerse totalmente de expertos externos” (Manganelli y Klein, 1995, p.31). Sin embargo, cuando aumenta la intensidad y la escala de la representación será necesario disponer del know how adecuado a los requerimientos y modulaciones de la propuesta. En resumen, la aplicación de la dramaturgia como herramienta para producir experiencias temáticas se basa en los siguientes criterios:

Las formas temáticas ofrecen una amplia flexibilidad que permite adaptar su aplicación a las industrias características y no características del turismo.



Se fundan preferentemente en el destaque de la identidad como elemento diferenciador

Agregan valor a los temas locales, esto es la capacidad del destino, la empresa o el producto para proporcionar beneficios adicionales y superar las expectativas del cliente. En términos generales transforma al producto en un producto aumentado. Al hacerlo, pueden atraer y retener a un público más amplio.

Escapa de la estandarización a través de la sorpresa, se aleja de lo cotidiano para transformarse en algo memorable.

Permite diferenciar la propuesta frente a los competidores posicionando la experiencia como un nuevo negocio.

Las experiencias temáticas agregan valor emocional al producto, crea experiencias significativas y duraderas para los visitantes. Estas experiencias pueden generar un vínculo más fuerte y promover una apreciación más profunda de la diversidad cultural y el patrimonio humano. Las experiencias turísticas temáticas producen recuerdos.

## **LA PRODUCCIÓN DE EXPERIENCIAS TURÍSTICAS**

Administrar la producción de experiencias turísticas requiere llevar adelante un complejo proceso de transformaciones, organizar y coordinar una secuencia variada de prestaciones, combinar diferentes estímulos emocionales a través del tiempo. Este conocimiento se encuentra ampliamente desarrollado en el arte, la música, la producción teatral y cinematográfica son sus creadores, tomar una reserva, registrar al pasajero, asignar habitación, proporcionarle alimentos, entretenimiento, cobrar la estadía son sólo algunos procesos que se cumplen de manera cotidiana en la industria del turismo, de este modo podemos asimilar lo que sucede durante una producción teatral con las tareas que se desarrollan en un hotel, un restaurante, museo u otros componentes de la oferta turística. En estos ámbitos sucede la interacción cotidiana.

Esto supone no sólo la ejecución competente de tales prestaciones sino también la elección acerca de cómo realizarlas, la elección de la tecnología. ¿Cómo es ese proceso productivo que entrega experiencias turísticas temáticas como producto? ¿cómo se produce una experiencia turística temática? Ambos interrogantes constituyen el problema de investigación que buscamos dar respuesta a partir de la propuesta que se presenta.

En algunos ámbitos se hace referencia de manera figurada al turismo como la fábrica de recuerdos o la industria de la felicidad para destacar el aspecto emocional del beneficio que ofrece. La palabra recuerdo, si bien parece ajena al proceso productivo tiene una importancia fundamental. (Daniel Kahneman 2013) nos aporta un ejemplo interesante que liga al recuerdo con las experiencias turísticas o, mejor dicho, con la falta de recuerdos. Nos invita a pensar en unas vacaciones despojadas de recuerdos, unas “vacaciones amnésicas”. El ejercicio de imaginación que se cita, parte de una situación hipotética en la que se ofrece visitar un destino turístico (alojarse en un hotel, asistir a un restaurante, realizar alguna otra actividad conexas) y se garantiza, siempre siguiendo el ejemplo, que se vivirá allí la mejor experiencia turística de quien la vive. Pero luego, y aquí está el aspecto central del ejercicio que propone Kahneman, por alguna razón imaginaria se borrará por completo la memoria de esa experiencia maravillosa, imaginamos también que serán borradas las fotos que tomamos, es decir, quedaremos sin evidencias físicas ni mentales del viaje.

Esto obliga a pensar acerca del recuerdo y su relación con el modo en que valoramos la experiencia turística ¿qué valor se atribuye a esas vacaciones de las que no existen recuerdos? La respuesta es, seguramente muy poco o ningún valor.

¿Cómo se produce un recuerdo? La respuesta a este interrogante es vital para la administrar la producción de experiencias. Si bien la ciencia aún no comprende completamente este proceso, se han propuesto varias teorías acerca de cómo se produce un recuerdo. El arte ya la había encontrado de manera intuitiva, pero ahora el aporte de la Neurociencia y Psicología permiten conocer sus fundamentos, o al menos aportan teorías, ideas de cómo lo hace y estos hallazgos tienen aplicación en las empresas turísticas de manera independiente del sector industrial y del tamaño de las empresas.

Crear recuerdos es una actividad que realiza el cerebro, para hacerlo sigue una regla, descompone en dos partes el registro de la vida diaria, (y de la vivencia turística). Separa, por un lado, la vivencia del presente (el yo que experimenta) y los recuerdos que guardamos de ella (el yo que recuerda). El “yo que experimenta” es una función del cerebro que administra el presente, nos pregunta ¿Me gusta la comida? ¿El precio es adecuado? ¿Hace frío? ¿Estoy cómodo? Organiza esos datos y con ellos nos prepara un informe acerca del bienestar percibido, el problema es que recibe y procesa tanta información, que a efectos de facilitar la interpretación nos entrega un resumen, una síntesis de esas vivencias cotidianas. El encargado de redactarlo es el “yo que recuerda”, compone la historia, para ello, pregunta al yo que experimenta; ¿Cómo ha estado la visita? ¿Cómo estuvo el almuerzo? ¿Qué tal el hotel? ¿Cómo me trataron en el restaurante?

El yo que recuerda tiene una estrategia ingeniosa, filtra las respuestas y guarda algunos momentos muy puntuales que serán recordados y almacenados en la memoria, identifica que sucesos formarán parte de la historia y cuáles serán descartados. Como parte del proceso releva en primer lugar los picos de estímulos (emocionales, sensoriales) que proporciona el devenir de la experiencia, recoge aquellos más intensos o significativos, ya que no todos los momentos tienen la misma valoración. Luego realiza una operación más, registra la intensidad del estímulo en el momento final de la experiencia, de este modo, el *yo que recuerda* convierte a determinados momentos en sucesos memorables.

Si se visita la representación del espectáculo de imagen y sonido o al Aquarium o al parque Temático de la Cruz y hasta el momento la experiencia es placentera, pero de pronto, al final de la visita sucede un hecho desagradable. Esto último parece arruinar toda la experiencia, sin embargo, no podría hacerlo porque la visita ya había acontecido y era hasta allí, placentera. Lo que si resulta afectado por ese estímulo negativo es el recuerdo, la memoria que tendremos de ella.

Esta idea deja una profunda enseñanza para quienes producen experiencias y es que interesa no sólo la intensidad del estímulo sino también el momento en que se produce, la duración, ambas van a condicionar la valoración que se haga de la experiencia y si se convierte o no en recuerdo. Las experiencias suceden en el “presente” y están afectadas por la intensidad de los estímulos y el tiempo. En tanto los “recuerdos” que genera la experiencia están afectados por la intensidad emocional, los picos de estimulación, el nivel alcanzado en el momento final. Refiriéndose a la memoria, Gilbert, D. afirma; “La memoria no almacena las experiencias con la duración de una película, sino que almacena una sinopsis de las peculiaridades y, entre esas peculiaridades de la memoria está su obsesión con las escenas finales” (Gilbert,2017, p.222). Kahneman sugiere que;” queremos que el dolor sea breve y

el placer dure. Pero nuestra memoria [...] ha evolucionado para representar el momento más intenso de un episodio de dolor o de placer (el pico) y las sensaciones que tenemos cuando el episodio concluye”. (Kahneman, 2013, p. 501). Ambas explicaciones, identifican el modo de mejorar el recuerdo que se tiene de una experiencia, es más importante atender a la intensidad del estímulo final, más que la duración. Cuando recordamos una experiencia, turística tendemos a darle mayor importancia al suceso final antes que valorar la experiencia en su totalidad. Nuestras emociones y evaluaciones de una experiencia están influenciadas en gran medida por cómo termina y por el significado emocional que asignamos a ese momento, ya sea positivo o negativo.

La duración tiene un rol diferente cuando se evalúa el presente, dice al respecto Taleb; “Nuestra felicidad depende mucho más del número de casos de sentimientos positivos, es decir de que los psicólogos llaman “afecto positivo”. En otras palabras, una buena noticia es ante todo una buena noticia *cuan* buena sea importa relativamente poco” (Taleb, 2013, p.150). La propuesta es distribuir estos “afectos” de la manera más uniformemente posible.

### **EL TIEMPO, INSUMO EN LA PRODUCCIÓN DE EXPERIENCIAS**

El tiempo es un insumo clave porque la producción y el consumo de la experiencia son simultáneas, de modo que el tiempo no es indiferente ni para el que administra el proceso productivo, ni para el usuario. El tiempo que espera para realizar una reserva, gestionar el check inn, o el check out en el hotel, la duración de la fila para entrar al restaurante, se utilizan con criterio evaluatorio para construir una percepción subjetiva de producto, así cada momento, debe ser producido atendiendo a esos aspectos. El tiempo es el envase que contiene a la experiencia turística en sus diferentes formatos; half day, full day tres días dos noches, quince días, temporada alta o baja. Es la magnitud que establece el precio y el valor de la experiencia, marca también los momentos del servicio y los estímulos que se asocian al proceso productivo.

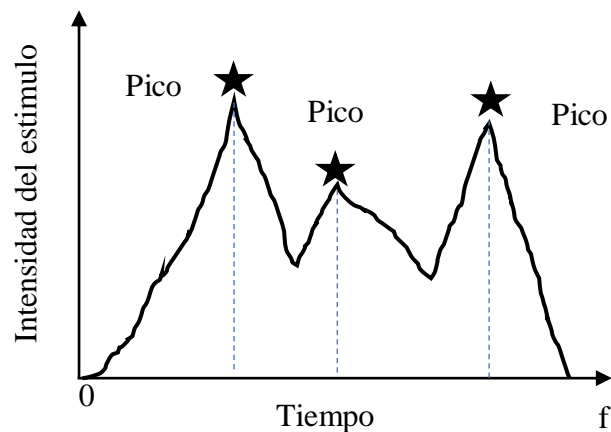
La dramaturgia del servicio lo parcela y asigna a cada porción; un propósito, un beneficio esperado. En cualquier prestación de servicio se pueden reconocer; un primer momento, introductorio, que pone en contacto a los recursos productivos de la empresa (humanos, físicos, información on line) con los clientes. El segundo momento es donde se recibe el beneficio principal del servicio, aquello que se ha prometido; alojar, alimentar, entretener, divertir. Es el momento de mayor intensidad emocional, el pico. En el momento final, el servicio ya ha sido producido, recibido y evaluado por el cliente. El resultado de la evaluación del momento final es clave para señalar si la experiencia ha sido memorable y se transforma en recuerdo. De modo más específico, el gráfico puede indicar entre otros aspectos el tiempo de respuesta ante un requerimiento por parte del cliente, tiempo de entrega, puntualidad en el servicio, la duración de cada proceso, pero sobre todo el carácter emocional que se pretende en cada etapa.

### **EL ESTÍMULO EMOCIONAL**

El otro componente central en la producción de experiencias es, la intensidad del estímulo que aporta una medida cualitativa del bienestar experimentado en cada momento de la experiencia. Estos estados emocionales se recogen a través de los sentidos y se utilizan para construir una interpretación del momento. Reconocer la importancia de los niveles de estimulación y incorporarlos al proceso productivo es fundamental porque intervienen en la valoración de la experiencia.

La medición cualitativa del bienestar percibido que se representa en el gráfico 1 cumple las veces de un “hedonímetro” un instrumento que imaginó Edgeworth y al que Csikszentmihalyi, (1996) le dio forma metodológica a través del Método de Reconstrucción de la Experiencia o la versión más actual que presenta Kahneman, (2013), que llamó el Método de la Reconstrucción del Día. En el primer caso, la medición se realiza a partir de la opinión de los sujetos que recuerdan como se sintieron en cada momento y puntúan el resultado en una escala numérica. Este modelo de recolección de datos puede estar afectado por los recuerdos ya que la evaluación se realiza ex post. En la versión de Kahneman el concepto a medir es el mismo, aunque cambia el instrumento que capta la información, y el momento en que se capta la información, ahora los resultados se obtienen en tiempo real a través de una interfaz entre un dispositivo móvil y el sujeto que registra la puntuación, de este modo la valoración del estímulo y su efecto en el estado emocional es inmediata.

Gráfico 1. Producción de experiencias



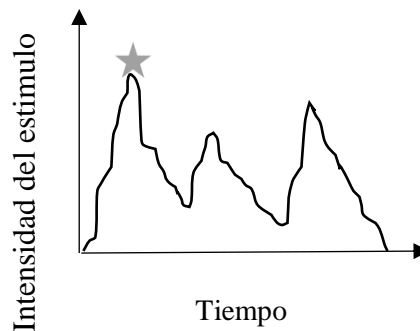
Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico podemos reconocer que los estímulos asumen diferentes intensidades y a medida que transcurre la experiencia esas variaciones impactan en la manera que valoramos la experiencia presente o en el modo en que habremos de recordarla, reflejan además la habilidad del proceso productivo para proporcionar beneficios. La pregunta que surge es, ¿Cómo debemos gestionar la intensidad de los estímulos para que la experiencia sea memorable? La respuesta es relativa y dependerá del objetivo que el gestor del emprendimiento pretenda lograr, en un caso puede ser, maximizar el placer total que proporciona la experiencia, o tal vez busque que el visitante potencie el recuerdo de la experiencia.

Las diferencias son notorias, porque muestran maneras distintas de valorar el resultado emocional de la experiencia. Maximizar el placer total de la experiencia o mejorar el recuerdo que tenemos de ella. En cada caso, la configuración de los picos de estímulos tendrá intensidades diferentes y serán dispuestos también en momentos diferentes. “En el modo de contar historias, un episodio viene representado por unos pocos momentos cruciales, especialmente los del comienzo, la culminación y el fin” (Kahneman, 2013, p. 529). En la cita, el término culminación se utiliza para describir al cúlmine, en el que se entrega el beneficio principal del servicio. Estas ideas son relevantes porque dan pistas acerca del modo

de configurar los estímulos. Por ejemplo, si se quiere crear “una primera impresión poderosa” será necesario enfocarse en la intensidad durante la etapa inicial, intensificar los estímulos en los primeros momentos de la experiencia, este escenario lo identificamos como alternativa A. Es importante crear un entorno en que la alegría sea la emoción prevalente ya que ella favorece la interacción humana, produce bienestar emocional se “contagia” y así produce una sensación de bienestar físico y emocional

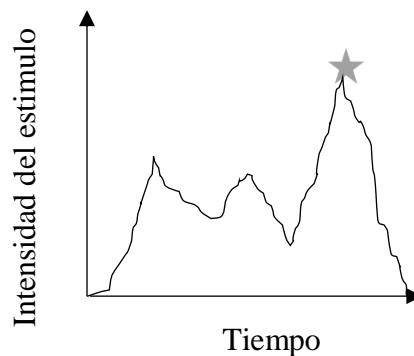
Gráfico 2. Primera impresión favorable. Alternativa A.



Fuente: Elaboración Propia

La alternativa B, en cambio, tiene un propósito diferente, reserva la mayor intensidad del estímulo para el final, esta configuración es eficaz cuando se busca potenciar el recuerdo que se tiene de la experiencia. El diseño del servicio debe incluir picos de intensidad acompañados de una reducción gradual de los estímulos.

Gráfico 3. Potenciar el recuerdo. Alternativa B.

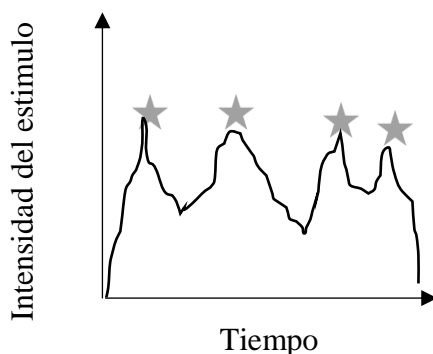


Fuente: Elaboración Propia

La alternativa C propone una combinación diferente, para un efecto diferente, distribuye los picos de estimulación a través de toda la experiencia, aunque tengan menor intensidad. El beneficio esperado en esta alternativa C, es maximizar el bienestar esperado. Las “escapadas turísticas” siguen esta idea, llevamos adelante una estrategia compensatoria que arbitra entre la mayor frecuencia de estos “mimos” frente a una menor intensidad emocional. Esta estrategia resulta eficaz para maximizar la medida global de bienestar. Con este criterio se expresa la preferencia cada vez más frecuentes por viajes que, aunque de menor duración, se suceden con mayor frecuencia, el propósito es aportar gratificaciones (cada vez que sea

posible), pequeños lujos, “permitidos” que aportan bienestar y mejorar la valoración de la vida.

Gráfico 4. Maximizar el bienestar. Alternativa C



Fuente: Elaboración Propia

Graficar las distintas alternativas ayuda a la interpretación de la relación entre las variables y sus efectos en la valoración final de la experiencia. Del mismo modo, es una guía para disponer en qué momento producir los estímulos y con qué intensidad para lograr el objetivo deseado. Por último, las diferentes alternativas no son excluyentes entre sí, sino maneras de estructurar el proceso productivo que se alinean con la estrategia y los beneficios que ofrece la experiencia.

Lisa Feldman Barrett (2018) es una de las voces representativas de la teoría constructora de la emoción es una perspectiva dentro de la psicología que sostiene que las emociones son construcciones cognitivas y sociales. Según esta teoría, las emociones no son respuestas automáticas y universales a estímulos específicos, sino que son el resultado de la interpretación y evaluación subjetiva que cada individuo hace de una situación. Nosotros seguimos en este trabajo la teoría clásica enunciada para la que la emoción es una respuesta a estímulos internos o externos que fue enunciada entre otros por Damasio.

### **GESTIÓN DE LA SORPRESA**

Otra manera en que la empresa puede producir recuerdos es a través de la sorpresa, una estrategia que se utiliza frecuentemente en la vida cotidiana porque se sabe de su eficacia. La sorpresa es una demanda que los turistas hacen a las empresas. “¡Sorpréndeme! Esta expresión señala un desafío, una petición que los clientes hacemos a las empresas. ¡Sorpréndeme! reclama el ofrecimiento de aquello que no anticipamos, del suceso inesperado, gratificante, memorable.” Recuperado de <https://businessintripper.com/opiniones/sorprendeme-como-funcionan-las-emociones-y-el-turismo/>

Vamos a referir brevemente a ella para comprender sus fundamentos como pre requisito para su implementación. Según Gilbert, D. (2006) nuestro cerebro guarda en la memoria el hecho infrecuente, inesperado, que produce sorpresa, una emoción básica, muy breve que abre la puerta para que aparezcan otras emociones y este es un aspecto clave en la administración del proceso productivo porque describe que emociones continúan a la sorpresa, alegría. Sorpresa, ira. Sorpresa, tristeza. Sorpresa, asco. Sorpresa, miedo, estos pares presentan variaciones emocionales que producen respuestas físicas y emocionales.

La demanda de sorpresa es la demanda de diferenciación, una estrategia productiva para escapar del escenario de estandarización en el que los productos se parecen entre sí cada vez más. Entender la sorpresa y aplicarla a la producción supone reconocer la importancia de la anticipación. Antes que suceda la experiencia turística, la anticipamos en la mente simulamos acontecimientos placenteros, gratificantes, y estos “planes” constituyen la base para comparaciones futuras. Así entonces, la ocurrencia del suceso anticipado determina el valor subjetivo que asignamos a la experiencia. Lo anticipado y lo sucedido se vinculan en una relación que produce resultados emocionales concretos. Satisfecho, sorprendido, indiferente.

Tabla 10. Gestión de la sorpresa

	Sucedió	No sucedió
Anticipado	Satisfacción	Sorpresa ★
No anticipado	Sorpresa ★	Indiferencia

Fuente: elaboración propia

Para interpretar los diferentes estados que proponemos en la tabla es necesario formular una pregunta que la empresa debe responder en un ejercicio empático con el cliente, *¿cómo me sentiría sí?* Las respuestas pueden tomar distintos valores que describen estados emocionales diferentes

### Indiferencia

Si la respuesta al interrogante *¿Cómo me sentiría sí?* es; “me da lo mismo”, estamos frente a la expresión de indiferencia. En este estado, no anticipamos ni valoramos la ocurrencia de un suceso en particular y hay desinterés por el resultado de esa comparación. La indiferencia indica falta de preferencia por algún resultado emocional concreto. Un aspecto importante es que la indiferencia es “silenciosa”, a diferencia de otros estados que se expresan de modo explícito. Cuando rastreamos sus manifestaciones en las reseñas que publican los clientes en las plataformas como TRIPADVISOR, BOOKING, AIRBNB y otras, rara vez se expresan como tal, permanecen ocultas. La indiferencia supone un riesgo alto, una amenaza que aleja la experiencia de la satisfacción.

Tabla 11. Gestión de la sorpresa. El suceso no anticipado

	Sucedió
No anticipado	Sorpresa $\Rightarrow$ otras emociones

Fuente: Elaboración propia

La expresión, “ni siquiera lo había pensado” puede ser útil para comprender esta situación donde lo inesperado sucedió y el resultado es un suceso es gratificante, sorprendente. La experiencia tiene valoración emocional positiva, se manifiestan; alegría, felicidad alivio, gratitud, entusiasmo, júbilo, bienestar. La conducta también es alcanzada por la sorpresa genera lealtad, contagia emotividad positiva en las reseñas.

Tabla 12. Gestión de la sorpresa. El suceso impensado

	No sucedió
Anticipado	Sorpresa

Fuente: elaboración propia

La tabla precedente describe el escenario inesperado, que se manifiesta porque el hecho placentero que anticipamos no sucede, en consecuencia, se reduce el valor percibido de la experiencia, provoca una corriente de emotividad negativa, miedo, ira, malestar, tristeza y activa comportamientos específicos alineados con esa emoción, reclamos, protestas, demandas y en casos extremos, violencia. Puede que lo inesperado se deba a un suceso excepcional, fortuito, que al ser corregido reestablece de manera inmediata la correspondencia y evita que las emociones negativas escalen. Puede suceder también que el hecho causante sea recurrente, se manifiestan una y otra vez, por lo tanto, es recomendable revisar profundamente el proceso productivo y la comunicación que conducen a errores en las predicciones.

La gestión de la sorpresa es la gestión de lo imprevisto, lo impensado. Un proceso que identifica los escenarios en que se produce, reconoce y valora las respuestas emocionales, genera acciones sobre sus causas, y en esa secuencia, mejorar nuestra interpretación, aun imperfecta de la sorpresa y sus consecuencias emocionales y organizacionales.

## **RECOMENDACIONES PARA LA PRODUCCION DE EXPERIENCIAS TEMATICAS**

A la hora de analizar los modelos que describen la producción del servicio se imponen dos de ellos; Servucción y Dramaturgia del servicio, ambos comparten la misma base conceptual que se sustenta en la metáfora con la producción teatral. Nuestra propuesta es una síntesis de ambas enriquecida con elementos que se refieren a la producción del beneficio esperado del producto, el carácter memorable de la experiencia, los recuerdos que genera, esa es nuestro problema de investigación.

La propuesta se completa con la definición de las siguientes etapas, al respecto es oportuno señalar que asumimos que las definiciones estratégicas referidas a la segmentación, la elección del mercado y la estrategia competitiva ya han sido tomadas oportunamente así que nos concentramos exclusivamente en la administración de la tecnología productiva. Al respecto se hacen algunas recomendaciones adicionales.

### **Elección del tema**

Si bien no existen reglas objetivas que orienten la elección, podemos realizar sugerencias generales que contribuyan a definir una valoración de la potencialidad. El tema “debe cumplir con el objetivo de ofrecer identidad conceptual y coherencia formal al producto” (Clave, 2005, p.58).

En Misiones, la elección de temas guarda ciertas regularidades que permiten construir una clasificación donde los más frecuentes son; naturaleza, el pasado jesuítico, mitología guaraní, inmigración, producción en particular la yerba mate y el te, integran las opciones más estimadas porque se vinculan intensamente con el posicionamiento de la provincia en los mercados. Sin embargo conviene señalar que, no existen formuladas probadas capaces



de medir con precisión el vigor de un tema. No obstante, es oportuno tener en cuenta algunas de las recomendaciones sugeridas por Clavé (2005).

El tema debe estar bien definido como para permitir una puesta en escena.

La elección del tema es un aspecto clave en la tematización de la oferta, su elección debe remitir a un tiempo y un espacio propios con personajes, portadores de identidad, lugares nítidamente definidos que permitan desarrollar una propuesta narrativa, conceptual y estética propia. El tema debe ser capaz de contar una historia propia (storytelling) que cumpla el doble objetivo que se asigna a los productos; gustar y emocionar. En el negocio del turismo la diferenciación parte de la habilidad para contar historias locales y ensamblar la historia. El producto construido debe ser emocionalmente intenso su propuesta “no va dirigido al homo economicus, sino al homo sentiens” (Lipovetski, 2020, p.258) que convierte al turismo en “una fábrica industrial de emociones” (Lipovetski, 2020, p.283). Un nuevo paradigma que redefine el beneficio esperado de la industria.

El tema debe dar cohesión al producto y a la estrategia de Marketing.

La definición conceptual del tema da forma a la oferta debe integrarse al servicio de base y a los complementarios y diversificar las oportunidades de consumo en el local, dota de singularidad a la propuesta comercial. Facilita la construcción y comunicación del producto, organiza las expectativas de los clientes, contribuye a la identificación de segmentos, de comunidades a partir de la atractividad, la motivación que genera y las utilidades que ofrece.

El tema debe comunicar identidad y autenticidad local.

De manera paradójica, si bien la globalización promueve la estandarización, también vuelve atractiva lo que escapa a ella. La provincia de Misiones encuentra en los macro-productos: naturaleza, cultura, historia, inmigración, producción, su identidad en los mercados turísticos y a través de la tematización oportunidades para revitalizar a estos recursos, transformarlos en productos mediante un ejercicio creativo.

El Tema debe considerar la existencia de subtemas adicionales que actúen reforzando al tema principal.

Caá Yará, mensú, capanga, urú, jesuitas, guaraníes, mate, son palabras que forman parte del universo que se integran con el sistema socio-productivo, histórico y económico de la provincia y pueden ser utilizadas para sensorializar, diversificar la motivación y agregar valor a la oferta turística local.

El tema debe poder adaptarse a una visita, a una animación o a un entretenimiento.

Dentro de la variedad que presenta la oferta turística, hay componentes que presentan una clara *vocación temática*; los museos, las áreas protegidas, el patrimonio histórico y monumental son ejemplos de ello. Es posible advertir también la presencia de componentes *susceptibles* de tematización; la hotelería, la gastronomía y los procesos industriales propios resultan potencialmente aptas para introducir animaciones, entretenimiento e interpretación a partir de la creación de espacios del como sí.

El tema debe incorporar de manera activa a los sentidos.

Los productos y los servicios en la nueva economía de la experiencia están llamados a ofrecer experiencias sensoriales, emocionales. El vino, la Yerba Mate, las diferentes rutas alimentarias y también la global Volkswagen con su Autosat son muestras de las estrategias

empresariales utilizadas para sensorializar bienes y marcas. Pero, además constituyen nuevas oportunidades a partir de la diversificación.

El tema debe proponer un relato y un espacio-tiempo coherente con el suceso relatado. El tango como “tema” está definido de manera muy nítida en sus personajes y su espacio estético, transmite un rasgo de identidad argentina, y es un producto de exportación a través del turismo y otras industrias creativas. Permite adaptar la representación de sus elementos principales, la música y la danza, a diferentes formatos comerciales; bares, restaurantes, cafés, hoteles.

Favorecer el diseño de una oferta con carácter intensamente comercial.

La incorporación como oferta temática en alguno de sus múltiples formatos comerciales de los servicios más tradicionales del turismo es una práctica corriente que busca agregar valor, incrementar los niveles de permanencia y gasto por visita. Pero sobre todo incrementar las fuentes de ingreso de la empresa a partir de una oferta que se extienda más allá del servicio de base, que incorpore servicios complementarios para crear una oferta aumentada.

### **Definición semántica del tema (Storytelling)**

Una vez escogido el tema es preciso tomar decisiones acerca del sentido de las múltiples interpretaciones que ese tema puede expresar y las manifestaciones que lo representan a través de símbolos, palabras, situaciones que constituirán las bases de la experiencia. Un ejemplo interesante es el Conjunto Jesuítico de San Ignacio Miní, en particular, el modo en que se interpreta y se construyen diferentes relatos del “encuentro” entre guaraníes y jesuitas.

Este suceso dio lugar a dos interpretaciones diferentes acerca del mismo hecho, dos relatos. El primer espectáculo de Luz y Sonido desarrollado en la década de 1980, ponía de manifiesto las tensiones que generó el encuentro y las expresó en una sala que llamaron; Sala de la Corte Española, donde se asociaba a los reyes y cortesano con la muerte. El desarrollo del Espectáculo de Imagen y Sonido que se representa actualmente, ofrece en cambio una versión más conciliadora de ese encuentro, menos crítica respecto de la primera.

No es nuestra intención emitir un juicio acerca de este hecho de la historia sino ilustrar las diferentes posibilidades de expresión y representación que caben en los temas.

Este ejercicio es útil para pensar los temas no como construcciones de significado único sino como un amplio abanico donde se puedan contar múltiples historias con diferentes significados, aun relatando el mismo suceso. El ejemplo anterior es válido también si el tema se refiere a la naturaleza, Güira Oga (casa de los pájaros en lengua guaraní) es un aviario localizado en Puerto Iguazú. Si bien el emprendimiento nace como un Centro de Rescate, rehabilitación, reintroducción y recría de fauna silvestre autóctona. A poco de iniciar sus actividades abre las puertas al turismo como una manera de obtener recursos y financiar las actividades del Centro. Güira Oga en su formato conceptual separa la exhibición, propia de cualquier aviario de la significación local que tienen las aves en la mitología y el imaginario popular, desecha una oportunidad muy clara de diferenciarse.

El storytelling es el arte de contar historias de una manera efectiva y persuasiva. Se trata de utilizar elementos narrativos para transmitir un mensaje o una idea de forma amena. El storytelling se aplica en diversos contextos, como la literatura, el cine, la publicidad, los negocios, el marketing y el turismo. Se busca implicar emocionalmente al visitante y de este modo convertirlo en el protagonista de la historia. y generar una conexión más intensa con el producto. En lugar de simplemente presentar información o características, se busca crear

una narrativa que involucre a los consumidores, los inspire y los motive a emitir una acción relacionada con el mensaje de la historia. Las formas temáticas que hemos presentado tienen en las historias un elemento central porque estructura y determina al proceso productivo. Así es necesario identificar a priori el resultado esperado de la experiencia.

Las del dominio cognitivo tienen un componente pedagógico porque son capaces de transmitir de forma sencilla un mensaje complejo. Por ejemplo, el proceso productivo de la yerba mate o la vida cotidiana en las Reducciones Jesuíticas

Las del dominio del entretenimiento gustan porque tienen un componente lúdico. Para identificarlos vamos a acudir a la tipología de Roger Caillois. Los juegos *Ilinx* (vértigo): “Reúne a los juegos que consisten en un intento de destruir por un instante la estabilidad de la percepción y de infligir a la conciencia lúcida una especie de pánico voluptuoso, es decir, los jugadores buscan aturdirse provocando la aniquilación de la realidad con brusquedad.

Mimicry (simulacro): El sujeto juega a creer, a hacerse creer o hacer creer a los demás que es distinto de sí mismo. No es reglamentado, sustituye esta característica la disimulación de la realidad y la simulación de una segunda realidad, el hacer “como si”. Ejemplos: la representación teatral y la interpretación dramática”.

<https://medium.com/@efthastamatiades/clasificaci%C3%B3n-de-los-juegos-seg%C3%BAn-roger-caillois-51dcabb1a49b>

Si en el marketing de contenidos el objetivo es sentir, conocer, hacer con el storytelling se pueden alcanzar estos objetivos. Se recuerdan y generan compromiso con la marca. Las historias se comparten, cuando una historia nos emociona, la hacemos nuestra y queremos compartirla utilizando todas las alternativas que tenemos a mano, cuando las historias nos llegan las viralizamos. Al igual que en la dramaturgia, la representación de la historia que hacen las formas temáticas es el producto y el público que la recibe premia la puesta en escena con recomendaciones. Percibe la historia como un elemento diferenciador de la competencia, se puede copiar al producto, pero no se puede copiar una historia.

Para crear una historia, una representación efectiva, se deben considerar varios elementos, como la estructura dramática el entorno, los personajes, el tema, la emoción y el mensaje central, entre las recomendaciones para la creación de las historias se sugieren las siguientes:

Los relatos personales cuentan la vida de una persona y suelen ser emocionalmente intensos, por ejemplo, el museo in situ Juan Szychowski en Apóstoles Misiones o la casa de Horacio Quiroga en San Ignacio son historias inspiradoras. Otra alternativa es contar la historia de un producto, la yerba mate y el té en Misiones. El vino en Mendoza y las emociones que se asocian con la producción y el consumo. La historia acerca de algún elemento del patrimonio material o inmaterial.

### **El entorno del intercambio**

El entorno donde se suceden las interacciones entre la empresa y los clientes es un insumo del proceso y también un atributo del producto, está integrado al tema y a la historia que se cuenta debe guardar correspondencia con ella. Diseñar el espacio estético es gestionar un insumo cuya plasticidad permite por ejemplo representar a través de una serie de peceras a los estratos longitudinales del río Paraná. En estos espacios diseñados para el turismo es la atmósfera que envuelve la situación de intercambio, la que genera la experiencia inmersiva en la historia.

La plasticidad hace posible el espectáculo de imagen y sonido en San Ignacio o el Parque Harry Potter. Otro aspecto a tener en cuenta es la capacidad del espacio para manipular el tiempo y reinventar sus entornos productivos, les permite transitar libremente al pasado o al futuro, de la realidad a la ficción. Crear espacios fantásticos, mitológicos y aun así tornarlos verosímiles. La Cenicienta se humaniza en Disney y el castillo se materializó desde la literatura. Con otra escala, pero con la misma lógica los seres mitológicos de la tradición guaraníca aparecen en representaciones murales, escultóricas buscando ese efecto de similitud con otros mundos fabulosos. Sin el empleo de estas dimensiones Harry Potter hubiera quedado confinado a la literatura, su tránsito al cine primero y al turismo después como atractivo en un parque temático no habría sido posible.

En estos espacios diseñados para el turismo es la atmósfera que envuelve la situación de intercambio, el espectáculo más que el servicio activa las preferencias. La plasticidad hace posible el Espectáculo de imagen y sonido en San Ignacio, el Hard Rock Café o el parque temático La República de los Niños.

Por último, el espacio estético puede crear una abstracción, un recorte en el tiempo y en el espacio “vemos próximo a nosotros lo que esta distante y grande lo que es pequeño. La escena devuelve a hoy, aquí y ahora lo que sucedió hace mucho, lo que se perdió en la noche de los tiempos”. (Boal, 2004. p. 45). Este acercamiento selectivo permite hacer visible lo que de ordinario no lo es y así, apelando a la creatividad, permite al turismo diseñar productos de alto valor experiencial. El mundo jesuítico-guaraní, la selva, la inmigración, mitología, la naturaleza y aún la producción, son temas portadores de significados que pueden ser utilizados por las empresas para contar historias, interpretar, representar y comunicar elementos singulares de la identidad local.

### **El espacio instagrameable y la economía del “like”**

El entorno de las experiencias tiene una nueva imposición que se agrega a la utilidad funcional del servicio, la utilidad emocional que debe ser producida, esta imposición está dada por el comportamiento de la demanda en las redes el espacio debe ser “instagrameable” un anglicismo que podemos traducir como un espacio que seduce y emociona. Llama la atención por eso se comparte, se contagia, se viraliza y se utiliza como criterio electivo a la hora de la decisión. Podemos preguntarnos; ¿Cuándo fue la última vez en que viajamos y no compartimos esa experiencia en las redes sociales? La respuesta expone un cambio fundamental, antes de las redes sociales, la empresa era quien narraba la historia de la marca y la calidad de la experiencia, con las plataformas digitales ahora todo el mundo es un narrador.

El espacio de intercambio se vuelve cada vez más estético y su valor emocional está medido en una nueva magnitud, el “like” que refleja el desempeño del producto medido en términos de valor emocional agregado. Los procesos productivos deben alinearse a la estrategia de la diferenciación y la seducción, el tema, el entorno, la historia y allí ineludiblemente se encuentran con el arte, el teatro, la música, los formatos audiovisuales, el resultado de la capacidad del proceso productivo se define en las redes sociales.

Un espacio instagrameable es un lugar que podemos definir según Augé como; espacios cargados de significado y simbolismo, lugares portadores de historia, cultura y tradiciones, que proporcionan a la comunidad un sentido de identidad. También el concepto se aplica al escenario diseñado o seleccionado por quienes lo visitan por su atraktividad y por eso, apto

para ser fotografiado, producir videos que se puedan compartir en Instagram y otras plataformas. Estos espacios son muy populares entre los usuarios de redes sociales, y los generadores de contenido ya que brindan una estética atractiva, fondos coloridos, iluminación adecuada y elementos decorativos únicos que los hacen perfectos para capturar imágenes llamativas y motivar a otros, estos espacios se comparten y se viralizan

Los espacios instagrameables pueden ser de diferentes tipos; restaurantes, tiendas, murales de arte urbano, jardines, museos, hoteles, paisajes o cualquier lugar que ofrezca una estética visualmente agradable y digna de compartir en Instagram, el espacio instagrameable debe ser eficaz para ganar likes. Estos espacios a menudo se caracterizan por tener elementos que destaquen en la plataforma, aquí también se nota con claridad la ambición estética a partir del cuidado que se pone en la composición, decorativos llamativos, fondos coloridos, iluminación bien pensada, nada se deja librado al azar.

Las personas visitan estos espacios con el propósito de capturar fotografías y videos creativos para compartir en sus perfiles de Instagram, con la intención de impresionar a sus seguidores y obtener una mayor interacción en forma de "me gusta" y comentarios. Los propietarios de negocios y las marcas también aprovechan estos espacios instagrameables para promocionar sus productos o servicios, ya que las publicaciones de los usuarios pueden generar publicidad gratuita y aumentar su visibilidad en línea.

La economía del like se refiere a un fenómeno que combina aspectos sociales (homo dyctious) y económico (influencer) relacionado con la popularidad y la influencia en las redes sociales. En este contexto, el like es una "magnitud" que contabiliza la acción de darle a una publicación en las redes sociales un gesto de aprobación, me gusta y esto muestra el apoyo que se tiene en la red y este apoyo tiene valor económico real. A medida que las redes sociales se han vuelto cada vez más influyentes en turismo esto es especialmente significativo puesto que las reseñas que se publican tienen carácter prescriptor en la elección por ello los destinos y las marcas utilizan estrategias de marketing en las redes sociales para generar interacciones y aumentar la visibilidad de sus productos. Al obtener más likes y seguidores, las marcas pueden aumentar su alcance y atraer a potenciales clientes.

## Conclusiones

La industria del turismo se está redefiniendo como el negocio de los sueños, la industria de la felicidad, la fábrica de recuerdos, por su esfuerzo para crear experiencias, este escenario recoge un profundo sentido simbólico y teatral de la vida posmoderna. Los administradores de empresas turísticas reconocen estas tendencias y proponen alternativas diferentes, diferenciación, especialización, desarrollo de productos, desarrollo de mercados son algunas de las estrategias que se utilizan y todas ellas requieren un proceso productivo, una tecnología que las convierta en producto.

En la conclusión de este trabajo de carácter exploratorio se retoman los aspectos que motivaron su realización y se presentan los hallazgos. ¿Cómo se producen las experiencias temáticas? O bien, ¿Cómo es el proceso productivo que entrega experiencias turísticas temáticas como producto, recuerdos y emociones como beneficios esperados? Son preguntas relevantes porque las respuestas que se encuentren influirán en la manera de gestionar estos procesos productivos, en la performance competitiva de las empresas, en la percepción del valor entregado en el posicionamiento de la calidad del destino Misiones. Es importante señalar también que la respuesta será relativa y transitoria, dependerá no sólo de la disposición del know how, sino también de la identificación de los beneficios esperados y de la estrategia que busca cada empresa. En ese sentido, el objetivo general busca, analizar el proceso productivo que entrega experiencias turísticas temáticas en la provincia de Misiones, un fenómeno del que no tenemos un conocimiento previo sustancial, ya que en la provincia no hay estudios, ni análisis previos al respecto, por eso elegimos el diseño exploratorio, para abordar el problema que en sus inicios no tenía antecedentes en la provincia ni en el país.

Así la hipótesis enunciada proporciona una guía para la investigación; para producir experiencias temáticas que ofrezcan emociones y recuerdos como beneficios se deben aplicar al proceso productivo los principios de la dramaturgia del servicio.

El carácter temático de la oferta, se define no sólo a partir de la elección del tema que si bien es una condición necesaria no es suficiente. El elemento que permite comprender el fenómeno, es el modo de organizar el proceso productivo. Surge entonces la necesidad de explorar el vínculo entre las formas temática y la producción de servicios turísticos para alcanzar como beneficios esperados emociones y los recuerdos.

El marco temporal, la realización del trabajo atraviesa dos escenarios diferentes, uno de pre pandemia donde se realizó el relevamiento, mientras que las actualizaciones y la conclusión se redactaron durante la post pandemia, esta referencia es significativa ya que las condiciones del entorno cambiaron de manera considerable, lo que se conoce como el nuevo normal o la nueva normalidad y esto impactó en el sector y en la demanda.

En el primer objetivo específico, se ha señalado la necesidad de identificar tendencias sectoriales que favorecen la aparición de experiencias temáticas con el propósito de contextualizar el análisis y buscar el vínculo entre deseos, experiencias y proceso productivo.

Indagamos las tendencias sociales y sectoriales, al posturismo como fundamentación de la transición del servicio a la experiencia. La industria del turismo, en su fase posturística, integra a las formas temáticas y a las experiencias con el diseño de políticas que buscan; diversificar los motivos de atracción, estabilizar la demanda, rentabilizar la permanencia en

el destino, incrementar el gasto per cápita, como alternativa estratégica a la masividad de la fase industrial. En sus diferentes expresiones; senderos, rutas, parques, fiestas, eventos, hoteles, restaurantes, contribuyen a “renovar” la capacidad de atracción de los recursos turísticos y a revitalizar servicios maduros mediante la fusión entre turismo y teatro.

Este enfoque es coherente con lo que Pine II y Gibert llaman “Economía de la Experiencia”; que muestra una transición gradual y sostenida de las actividades económicas que van desde la producción y venta de productos genéricos, bienes, servicios a las experiencias. El negocio de crear experiencias temáticas surge mediados del siglo pasado con el primer Parque Disney, y en nuestro país muestra en la actualidad un crecimiento importante, en términos de diversidad de temas, dispersión territorial, cuantía de las inversiones, participan de la explotación del negocio el sector público, privado, cooperativas que dan prueba del interés que despierta.

Hallamos en el Posturismo el escenario sectorial que hace de la experiencia un producto, esta tendencia comenzó a configurarse a principio de este siglo y se manifiesta ahora con nitidez. Las experiencias se instalaron como tendencia, toda vez que se volvieron globales y su influencia excede lo efímero de la moda, se instalaron de manera permanente y es este carácter el que la define como tal. Se las puede reconocer en la vida cotidiana a través de expresiones tales como; “colecciona momentos no cosas. La gente no quiere comprar productos quiere consumir experiencias. Compra recuerdos no cosas.”, estas frases recogen imperativos actuales prescripciones acerca de la elección del producto turístico y su configuración. Sin embargo, a pesar que las expresiones pueden adquirir significados diferentes, todos de alguna manera podemos reconocerlas no tanto por sus atributos y su proceso productivo sino más bien por los beneficios esperados que ofrece.

El Marketing tomó nota rápidamente de los cambios sectoriales y separó al servicio de las experiencias, como respuesta a las tendencias sociales que se consolidan a lo largo del tiempo en un proceso gradual, conviene señalar a modo de referencia que Joseph Pine II y Gilmore (2000), ubicaron a las experiencias en una tipología que muestra la evolución del producto según la “progresión en el agregado de valor”. La secuencia identifica; productos básicos (commodities), manufacturas (productos), servicios y experiencias. En esa clasificación las experiencias se ubican en la posición más elevada a partir de tres elementos; diferenciación, utilidad, precio que requieren un proceso productivo novedoso. En este contexto la “experiencia” asoma como una categoría de producto que se diferencia del servicio, del mismo modo en que Levitt separó el producto esperado del aumentado para indicar un cambio en la progresión de valor que resulta de cambio en la configuración de los atributos y en el proceso de transformación. Otro elemento que contribuye a definir la experiencia es el resultado que produce en quien la recibe, emoción intensa que franquea la puerta de la memoria y se instala como recuerdo, se vuelve memorable.

El concepto alcanzó rápida difusión en el sector. Los turistas las demandan, los destinos y las empresas se esmeran en promoverlas y producirlas. En términos de la estrategia competitiva, asistimos a un momento donde las empresas buscan adaptarse a la tendencia, sensorializar la oferta y la experiencia de consumo, introduce las emociones como atributos diferenciadores del producto y a los recuerdos que genera como beneficios.

Para completar el análisis tendencial propuesto en el primer objetivo específico, es oportuno identificar también el comportamiento de la demanda en los segmentos alineados al posturismo, reconocer sus características destacadas, al respecto nos concentramos en dos

características; la demanda de emociones y las condiciones contextuales que expresan el homo sentiens y el homo dyctious, cada una describen motivaciones y conductas en las que se puede reconocer el arraigo de las experiencias temáticas. El homo sentiens, quien con sus preferencias convierte al turismo en “una fábrica industrial de emociones” (Lipovetski, 2020, p.283) redefine el beneficio esperado de la industria y se ajusta al modelo posturístico.

En la post pandemia la demanda de emociones creció de manera acelerada en todos los sectores y ello contribuyó a recuperar rápidamente a la actividad turística. La política de aislamiento para contener al COVID 19, produjo una vez que terminaron las restricciones a la movilidad un fenómeno global; la revancha de la vida, revenge travel, efecto champagne, este concepto se utiliza para expresar la demanda de emociones que en este período se hicieron más intensas, establecieron cambios en los beneficios esperados del producto, nuevas propuestas de valor que requieren procesos productivos que incorporen las expectativas de la demanda. En tanto que el homo dyctious es el emergente de las TICs, el hombre “red” que ejerce sus preferencias, consume y comparte los resultados en forma de imágenes y comentarios en las redes.

El segundo objetivo específico, busca caracterizar el escenario de la economía de la experiencia como estrategia de diferenciación de la oferta en la provincia de Misiones. Desde la perspectiva de la administración de las organizaciones, las experiencias turísticas temáticas resultan de la necesidad de escapar de la estandarización, para ello, las empresas combinan estrategias de diferenciación y especialización. Diferenciar, generar sorpresa, gustar y emocionar, y a la vez especializarse para atender la demanda creciente de emoción y la búsqueda por acrecentar el capital de recuerdos. La elección de la estrategia, debe situarse en contexto sectorial, en el crecimiento global del sector. Es un contexto de abundancia de opciones, de turistificación del mundo, las personas demandan diferenciación y las empresas en su afán de hallarlas chocan muchas veces con las limitaciones en el proceso productivo que es quien finalmente consigue o no esa diferenciación. Es muy difícil analizar la tematización si no se la percibe como resultado de una estrategia que da forma al producto, y aporta las respuestas tecnológicas, las transformaciones necesarias y el conocimiento y los recursos para aplicarlas.

La industria del turismo y la experiencia del viaje se estructuran a partir de la expectativa de la emoción positiva, cada viaje se planifica a partir de la premisa; qué quiero sentir, en lugar de la más tradicional, dónde quiero ir. El proceso de elección se inclina por las opciones que acumulan capital “turístico” que en forma de recuerdos contribuyen a la percepción subjetiva de la calidad de la experiencia y de la calidad de vida. Los recuerdos son beneficios significativos que ofrece el turismo, son parte del patrimonio que se acumula a lo largo de la existencia, forman un gran almacén de emociones y se acude a él con frecuencia cada vez que se quiere revivir situaciones, tomar decisiones electivas, revivir los efectos físicos y mentales que produce la experiencia turística. La evocación de la experiencia turística trae al presente el paquete de emociones y sensaciones duraderas de la experiencia, recordamos en detalle y ese recuerdo también asume respuestas físicas.

Las primeras manifestaciones llegan a la provincia de Misiones y arraigan a fines del 2000, en ese periodo, comienzan a consolidarse las formas temáticas del turismo, quizás el caso emblemático sea el del Espectáculo de Imagen y Sonido que se representa en el Conjunto jesuítico de san Ignacio Miní y el parque temático de la Cruz en santa Ana, se sucedían nuevos casos en una dinámica que no parecía resultado del azar, sino como resultado de un proceso de expansión global que alientan la curiosidad y motivan el desarrollo de este



trabajo. Se buscó interpretar los hechos que se manifestaban en el sector, la transición; del servicio a la experiencia. La tematización se manifestaba con intensidad, pero el análisis que recibía era superficial, descontextualizado de los escenarios tendenciales, de las estrategias, los beneficios ofrecidos, los beneficios esperados por parte de los visitantes, pero el aspecto que menos atención recibía era el proceso productivo que la materializaba.

El tercer objetivo específico tiene el propósito de elaborar una propuesta para producir experiencias temáticas aplicables a pequeñas empresas turísticas en la provincia de Misiones. Este problema, el de la producción, motivó la curiosidad y el interrogante que conduce este trabajo, esto llevó a una extensa búsqueda de casos, locales, en Argentina y en el mundo, luego vino la búsqueda bibliográfica y se hallaron las primeras respuestas en el trabajo pionero de autores clásicos como Goffman, I. (1959). Desde ese momento la búsqueda se orientó hacia la dramaturgia como tecnología eficaz para ser aplicada en el sector de los servicios y en particular a la creación de experiencias turísticas temáticas, aquí la referencia proviene entre otras de Lovelock (1997). Eiglier y Langeard (1998) aportaron la perspectiva empresarial con el modelo SERVUCCION de gestión del servicio. Boal (2004) aportó el enfoque de la dramaturgia que constituye el núcleo de la propuesta, de este modo se ensamblaron con facilidad los marcos presentados.

En todos estos trabajos se encuentra de manera explícita la metáfora entre el teatro y la producción del servicio. La dramaturgia como tecnología productiva. El contexto social en el que se manifiestan estos modos es profundamente simbólico, así es cada vez más difícil ver al teatro sólo como una expresión artística pues su intervención cotidiana atraviesa el ámbito social y comercial porque en parte ofrece un marco de referencia y metodología probada a lo largo de los siglos para producir experiencias, para sensorializar. Especialmente en un contexto multimedial en que las personas se expresan y crean contenidos con una profunda ambición estética, una sociedad del video.

La intervención del teatro atraviesa nuestra cotidianeidad, “el teatro no está separado de la sociedad...Más bien en él cristaliza lo que está ocurriendo en ella o, en rigor, lo que realmente son las relaciones sociales”. (Perinbanayagam, en (Rifkin, 2004, p. 281). Misiones ofrece naturaleza como uno de sus recursos más importantes y la selva como uno de sus productos en los que asienta su estrategia de posicionamiento, sin embargo, a la hora de diseñar los productos franquea su acceso, limita sus actividades a las formas tradicionales, la contemplación, limita la potencialidad de sus beneficios emocionales. Sensorializar la selva implica diseñar experiencias temáticas. Se reconoce en el espectáculo, la representación teatral de los componentes del servicio aquello que finalmente se ofrece como producto, esta tecnología aplicada al turismo concede a los temas una posibilidad de expresión que antes no tenían o quedaban confinadas a la actividad que las definía, la dramaturgia del servicio le concede la posibilidad de diferenciarse.

Las formas temáticas y las historias que cuentan tienen la capacidad de ofrecer como señala Augé “un viaje al cuadrado”, un espacio y un tiempo dentro de otro, permite a su vez realizar un viaje en otro y como beneficio la emoción. Las representaciones teatrales permiten crear esos mundos y los visitantes consienten y disfrutan de esas representaciones. El Marketing los imagina y produce, la dramaturgia aporta las técnicas para ponerlas en escena y el Turismo se encarga de entregarlas como oferta.

A partir de la primera década del 2000, se produjeron avances significativos en la neurociencia y sus aportes llegaron rápidamente a la Economía, la Psicología, al Administración de las organizaciones y dio lugar a nuevos campos del conocimiento; la Economía Conductual, la Psicología Positiva y en menor medida arraiga en el Turismo, disciplina para la que tiene una importancia fundamental para dos temas que se abordan aquí, las emociones y los recuerdos.

Ambos campos del conocimiento ajenos al Turismo pero que no deben estar ausentes en la explicación de sus beneficios, esto condujo a la indagación bibliográfica de autores como; Damásio (2014) Damásio (2016) Ekman (2017) Feldman Barret (2018) para aproximarnos a las emociones y los recuerdos, Kanheman (2013) y Gibert (2006) son las referencias que seguimos para entender cómo se producen los recuerdos y que función cumplen las emociones en la valoración de la experiencia.

El turismo es el área de negocio que abordamos, un negocio global en el que la provincia de Misiones participa a partir de su patrimonio natural y cultural que genera oportunidades de negocio en un extenso conjunto de actividades económicas que se distribuyen en toda la provincia, alojamiento, alimentación, transporte, compras, actividades recreativas y culturales, que compiten en un sector dinámico y que requiere de una expertice que refuerce las ventajas comparativas que tiene Misiones con las ventajas competitivas, entre ellas el know how necesario para producir diferenciación, para atender segmentos especializados.

Para producirlas, es necesario reconocer que las experiencias temáticas asumen una gran diversidad de formas (Rutas, senderos, gastronomía, alojamiento) y adoptar los procesos productivos que permitan que la diferenciación ocurra. La tecnología adoptada con tal propósito es la dramaturgia aplicada, que la vemos aplicada con distintas ambiciones, modulaciones y rigor en la puesta en escena en cada uno de los casos observados. Podemos señalar que la dramaturgia es la tecnología de transformaciones que comparten todas ellas. La selección de la estrategia de especialización supone atender una demanda que comenzó a manifestarse hace algunos años, se cristalizó en la post pandemia y se caracteriza por dos aspectos; la búsqueda de emociones (homo sentiens) y el contexto tecnológico más reciente que incorpora a las redes sociales (homo dyctious).

Esta investigación de carácter exploratorio no puede ofrecer resultados definitivos acerca del problema en estudio, pero si identifica dimensiones y aspectos a profundizar en el ámbito de la estrategia, del proceso productivo y los beneficios. Si bien los tres aspectos evolucionan, cambian de manera sostenida es en el campo de los beneficios, las tendencias sociales, la comprensión de la conducta del homo dyctious donde los cambios son vertiginosos. La necesidad de alinear la estrategia con los beneficios esperados y el proceso productivo se manifiestan como recomendaciones válidas para quienes desean ingresar al mercado con formas temáticas de la oferta.

## BIBLIOGRAFIA

- Altes Machín, C. (1993). Marketing y Turismo. Síntesis.
- Antón Clavé, S. (*Tematización de la Oferta Recreativa. Consideraciones sobre parques temáticos y sobre tematización del patrimonio*. Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol.7 Números 3 y 4. CIET. 1998
- Antón Clavé, S. (2005). Parques Temáticos. Más allá del ocio. Ariel
- Augé, M. (1998). El Viaje Imposible. El turismo y sus imágenes. Gedisa
- Augé, M. (2000). Los “no lugares” Espacios del Anonimato. Gedisa. Barcelona
- Boal, A. (2004) El Arco Iris del Deseo. Alba Editorial
- Brooks, D. (2001). Bobos en el Paraíso. Grijalbo Mondadori
- Castaño, J. (2005). Psicología social de los viajes y del Turismo. Thomson.
- Castells, M. (2008) La era de la información. La sociedad red. Siglo XXI Editores.
- Chias, J. (2005). El Negocio de la Felicidad. Desarrollo y Marketing turístico de Países, Regiones, Ciudades y Lugares. Prentice Hall.
- Christensen, C. (1999) El dilema de los innovadores. Gránica.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1998). Servucción. El Marketing de Servicios. Mc Graw Hill
- Godin, S. (2018). Tribus. Gestión 2000
- Goffman, I. (1959). La presentación de la Persona en la Vida Cotidiana. Amorroutu
- Goleman, D. (2019). La Inteligencia Emocional. Penguin Random House
- Guaspari, J. (2001). El Efecto Valor. Norma
- Honoré, C. (2005). Elogio de la lentitud. Un movimiento mundial desafía el culto a la velocidad. Del Nuevo Extremo
- Jiménez Quintero, José. Fundamentos de Dirección Estratégica. Documento de circulación interna. Maestría en Administración Estratégica de Negocios. FCE. UNAM. 2004
- Chan Kim, W y Mauborgne, R. (2012). La estrategia del océano azul. Grupo Editorial Norma.
- Kahneman, D. (2013). Pensar rápido, pensar despacio. Debate
- Kotler Philip, Armstrong Gary. *Fundamentos de Marketing*. 8º Ed. Pearson Educación

- Lambin, J. (1991). *Marketing Estratégico*. Segunda Edición. Mc Graw Hill
- Lipovetsky, G. (2020). *Gustar y emocionar*. Anagrama.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. 3ª Edición. Simon & Schuster Company.
- Molina; Sergio. *El Posturismo. De los centros turístico industriales a las ludópolis*. Tesis Económicas profesionales. México. 2000
- Pine II, Joseph, Gilmore, James. *La Economía de la Experiencia*. Gránica. México. 2000
- Popcorn, F y Marigold, L. (2000). *Conéctese con el Futuro (Clicking)*. Gránica.
- Rifkin, J. (2004). *La era del acceso*. Paidós.
- Rivas García, J. (2011). *Organización, Gestión y Creación de Empresas Turísticas*. Septem ediciones.
- Thaler, R. (2017) *Portarse mal. El comportamiento irracional en la vida económica*. 1ª ed. Paidós.
- Wheeler, T (2020) *En defensa del viaje*. Planeta

## **DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS**

Morales Miranda, Jorge *¿Centros de interpretación? Carpeta informativa del Centro Nacional de educación ambiental CENAM. España.1994*  
 Disponible en: [www.interpretaciondelpatrimonio.com](http://www.interpretaciondelpatrimonio.com)

*El tango en la economía de la ciudad de Buenos Aires*  
 Disponible: [http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/industrias/observatorio/documentos/el\\_tango\\_en\\_la\\_economia.pdf](http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/industrias/observatorio/documentos/el_tango_en_la_economia.pdf)

*Informe de Turismo Vitivinícola de Argentina. Año 2006. Caminos del Vino. Bodegas de Argentina*  
 Disponible en: <http://www.caminosdelvino.com/contenido/documento/Informe-de-Turismo-Vitivinicola-2006.pdf>

Miró i Alaix Manoel. *¿Cómo Planificar una oferta Patrimonial?* STOA, propostes culturals i turístiques SL. Barcelona. 1996.  
 Disponible en: <http://manelmiro.wordpress.com/2009/07/01>

*Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Plan del Turismo Español 0812*  
 Disponible en: <http://www.turismo2020.es>

*Síntesis Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la provincia de Misiones*  
 Disponible en <http://www.misiones.gov.ar>

*Nuevo Segmento Emergente de Turismo: Los parque Temáticos.*  
 Secall, Rafael Esteve

Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/398/39801509.pdf>

### **SITIOS WEB**

<http://www.proyectodino>  
<http://www.rutadelayerbamate.org.ar>  
<http://www.republica.laplata.gov.ar>  
<http://www.caminosdelvino.com>  
<http://www.inv.gov.ar>  
[http://www.agro.uba.ar/catedras/turismo/yerba\\_mate](http://www.agro.uba.ar/catedras/turismo/yerba_mate)  
<http://www.Caminodelgaucho.com.ar>  
<http://www.gastronomiamolecular.com>  
<http://www.hostelmotango.com>  
<http://www.complejotango.com.ar>  
<http://www.republica.laplata.gov.ar>  
<http://www.temaiken.org.ar>  
<http://www.argentinawinehotels.com>  
<http://www.aapa.com.ar> (Asociación argentina de parques y atracciones)  
<http://www.tierrasanta-bsas.com.ar/circuito.html>  
<http://www.proyectoexperience.com.ar>  
<http://www.aripuca.com.ar>  
<http://www.ateneoguarani.edu.py>  
<http://www.puydufou.com>  
<http://www.hosteltur.com>  
<http://www.disfrutalia.com>  
<http://www.viajesconimaginación.com>  
<http://www.lavidaesbella.com.es>  
<http://www.muchoymasqueunregalo.es>  
<http://www.emocionday.com>  
<http://www.aladinia.com>  
<http://www.synapsis-patagonia.com>  
<http://www.experimentacorp.com.mx>  
<http://www.incredible-adventures.com>  
<http://www.elbulli.com>  
<http://www.parqueecoalberto.com.mx>

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

1. **Identificación del material bibliográfico** [  ] Tesis Doctoral [  ] Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

<b>Programa de posgrado</b>	Maestría en Administración Estratégica de Negocios
-----------------------------	--

<b>Área de conocimiento</b>	Turismo
-----------------------------	---------

3. **Identificación Institucional**

<b>Título</b>	Tematización de la oferta turística en Misiones. Del servicio a la experiencia
---------------	---

<b>Autor</b>	Aldo Daniel Maciel
--------------	--------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI. 16.829.540
-------------------------------	-----------------

<b>Director</b>	Liliana María Dieckow
-----------------	-----------------------

<b>Tipo y N° de documento</b>	DNI. 22.870.632
-------------------------------	-----------------

<b>N° de páginas</b>	104
----------------------	-----

**Fecha de defensa:**19/09/2023

**Fecha de entrega del archivo:**30/08/2023

4. **Información de acceso al documento**

**Autorizo Publicación**

[  ] SI

[  ] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, a **título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe. -

Además, se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente. -

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481). -

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

---

Firma del Autor

Posadas  
Lugar

30/08/2023  
Fecha

## **Anexos**