



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS

TESIS

ESTRATEGIAS PARA ENCARAR LA COMPETITIVIDAD DEL TURISMO DE
NATURALEZA EN MISIONES. LODGES COMO UNIDADES DE
PRODUCCIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS ESPECIALES.

Autor: Ariel Alberto Kremar

Director/a de Tesis: Liliana María Dieckow

Posadas (AR), Abril de 2022

ARIEL ALBERTO KREMAR

ESTRATEGIAS PARA ENCARAR LA COMPETITIVIDAD DEL TURISMO DE NATURALEZA EN MISIONES. LODGES COMO UNIDADES DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS ESPECIALES.

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

Posadas (AR), Abril de 2022

ESTRATEGIAS PARA ENCARAR LA COMPETITIVIDAD DEL TURISMO DE NATURALEZA EN MISIONES. LODGES COMO UNIDADES DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS ESPECIALES.

ARIEL ALBERTO KREMAR

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),.....

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo 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: Ariel Alberto Kremer

Firma: 

Fecha: 25/03/2022

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Dra. Nilda Tañsky por su dedicación y paciencia para corregir mis envíos, en estos años que me llevó culminar la maestría.

A mi directora de tesis y colega docente, la Dra. Liliana Dieckow, que como siempre ofrece generosamente un permanente respaldo académico y profesional.

Y un agradecimiento amplio a la Universidad Nacional de Misiones, nuestra universidad pública.

RESUMEN

Esta tesis analiza la situación de los lodges como unidades de alojamiento y prestación de servicios turísticos especiales, en el marco del afianzamiento del turismo de naturaleza en la Provincia de Misiones. Se analizan las políticas públicas que impactaron en el desarrollo del sector, así como también las iniciativas privadas ubicadas en los principales destinos turísticos y localidades provinciales. Luego del análisis de la información primaria obtenida a través de visitas a establecimientos, entrevistas en profundidad e información secundaria, se arriba a una serie de estrategias a seguir por parte de los lodges en el contexto actual.

Los lodges de Misiones poseen atributos diferenciales que pueden convertirse en ventajas competitivas, apelando a técnicas de mercadeo, así como también a estilos de management, y conocimientos específicos de la empresa, útiles y atinados para este tipo de unidad de negocios especial.

PALABRAS CLAVES: lodges de selva – turismo de naturaleza – estrategias – ecoturismo - Misiones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
Fundamentación del tema	11
Problemática.....	14
Hipótesis	15
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
Metodología	16
Aportes de la tesis	19
Estructura de la tesis	19
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	21
Antecedentes del tema	21
Organización territorial de la oferta turística de Misiones	23
Impacto de políticas turísticas nacionales y provinciales, desde 2005 en adelante	26
La ubicación de los lodges de selva	27
MARCO TEÓRICO.....	30
La administración estratégica y sus aspectos.....	30
Estrategias competitivas	37
Estrategia de liderazgo de costos.....	39
La estrategia de diferenciación	40
La estrategia de enfoque	41
El destino turístico, conceptualización desde las diferentes miradas	43
Turismo de naturaleza y ecoturismo.....	44
Definición de lodge	47
Diversidad de intereses y prácticas ambientales en destinos turísticos argentinos	48
CAPITULO II: EL SECTOR TURÍSTICO DE MISIONES. LODGES, RASGOS PARTICULARES.....	51
Consolidación del turismo como sector productivo de Misiones.....	51
El desafío de la integración territorial.....	53
Especializaciones en el turismo de naturaleza	59
Lodges de selva en Misiones.....	63

Aspectos diferenciales y gestión de lodges en Misiones	64
El valor del entorno natural	65
Aspectos especiales a destacar	68
CAPÍTULO III: RESULTADOS, DISEÑO METODOLÓGICO Y PROPUESTAS	
.....	71
Análisis de resultados del trabajo de campo.....	71
Resultados de entrevistas e información secundaria.....	73
Escenario actual y percepción de la recuperación.....	73
La estructura organizacional de los lodges.....	74
El lodge en el destino	74
Demanda de los lodges	75
Aspectos del rubro	75
Los tipos de gestión de un mismo producto turístico	77
Propuesta: Estrategias de competitividad para Lodges de la Provincia de Misiones.....	79
Estrategia de diferenciación.....	79
Acciones específicas en el marco de la diferenciación	80
Acciones generales de diferenciación	81
Estrategia de enfoque.....	83
Acciones recomendadas en el marco de la estrategia de enfoque.....	84
Conclusiones	88
BIBLIOGRAFÍA	91
Modelo de entrevistas.....	96
Contenido de las entrevistas.....	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Atractivos y destinos turísticos antes y después de 2001	24
Ilustración N° 2: Configuración de la oferta turística.....	27
Ilustración N° 3: Ubicación de lodges de selva	28
Ilustración N° 4: Modelo integral de dirección estratégica	35
Ilustración N° 5: Tipos de ventajas competitivas	38
Ilustración N° 6: Matriz Productiva de Misiones	51
Ilustración N° 7: Síntesis de información recabada en entrevistas.....	76
Ilustración N° 8: Esquema de estrategias competitivas.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Comparativo de oferta turística de Iguazú.....	56
Tabla N° 2: Turismo de naturaleza en Iguazú	60

INTRODUCCIÓN

Fundamentación del tema

La aparición del producto lodges o eco-lodges como unidad especial de alojamiento puede ubicarse en el tiempo, asociada al afianzamiento del ecoturismo en la diversificación de los mercados turísticos. Para la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2002 fue el Año Internacional del Ecoturismo con variadas actividades de divulgación y visibilización de una modalidad de turismo que ya se manifestaba como una de los formatos más amigables con el medio ambiente. Desde aquella iniciativa hasta la actualidad en 2021, se han presentado desafíos desde el sector privado que abarcan la mejora del modelo de negocios, un mejor acceso a información de los mercados y las nuevas tendencias, así como también una mayor facilidad de acceso por parte del público consumidor utilizando tecnologías de internet.

Lodge es una denominación inglesa, muy utilizada en todo el mundo, y consiste en una acepción de alojamiento. Comenzó a usarse para indicar un tipo de construcción rústica en áreas agrestes o alejadas, una sinonimia del refugio. Los eco-lodges se entienden como eco-alojamientos, con construcciones bio-ambientales y responsabilidades manifiestas que buscan beneficiar a sus entornos¹. Actualmente hay una variedad interesante de estos establecimientos en todo el mundo, tema que se trata en este trabajo de tesis.

En 1998 se abre el primer lodge de selva en Misiones. Yacutinga Lodge² en Comandante Andresito, a 70 kilómetros de Puerto Iguazú. Este alojamiento no solo se convertiría en un establecimiento turístico pionero en buenas prácticas ambientales, sino que también alcanzaría menciones de excelencia en el mundo de las pequeñas empresas. De esa manera, aquel inicio marcaría cierto estándar de lo que debería ser un lodge para Misiones, dado que se trata también de una etiqueta de mercado, con las consiguientes variaciones según contexto, o incluso con aspectos no atendidos que pueden devaluarlo como

1 Aspectos conceptuales en base a Ceballos Lascurain, Héctor en <https://ceballos-lascurain.org/eng/serv-ecolodges.php>, noviembre de 2021.

2 <https://www.yacutinga.com/mision-vision/>, noviembre de 2021

producto. Esta característica hace dificultosa la labor de los entes de fiscalización y regulación del Estado, al momento de establecer normas y requisitos para detentar la denominación lodge³.

A inicio de los años 2000, Argentina fue escenario de una de sus peores crisis económicas. Pero solo algunos años después la recuperación económica generó uno de los períodos más fructíferos en el desarrollo turístico. En esa etapa se organizó y afianzó un modelo de desarrollo del turismo a lo largo del país. Misiones definió un perfil ligado al turismo de naturaleza con, en primer lugar, las Cataratas del Iguazú como destino estrella, y en segundo lugar las Misiones Jesuítico-Guaraníes, ambos como destinos consolidados. Con esa base, la Provincia estableció su propio modelo con expansión territorial del turismo en un escenario de mejora y ampliación de la cartera de productos. La diversificación de la oferta turística basada en naturaleza, encontró en el ecoturismo un producto bandera, promoviéndose desde el Estado provincial desarrollos turísticos en zonas como la Reserva de Biosfera Yabotí, la zona selvática del Cuña Pirú y el norte adyacente al Parque Nacional Iguazú. Estas tres zonas coinciden con los núcleos selváticos del Corredor Verde⁴.

El turismo de naturaleza es objeto de una tendencia de consumo que tiene varias décadas en el mundo. Desde el boom turístico masivo, con el acceso de gran parte de la población a las playas y balnearios, desde 1950 en adelante, las adaptaciones oferta-demanda abrieron un abanico aún en expansión. La masividad de post guerra mundial signó buena parte del desarrollo actual del turismo impactando en la economía de los países. La naturaleza se convirtió en un atractivo de corrientes turísticas cuando el mercado y las masas de veraneantes comenzaron a buscar paisajes, áreas prístinas, sitios de relax, ambientes alejados y salvajes. De allí en adelante, los servicios y destinos de naturaleza fueron surgiendo, redescubriendo sus recursos naturales, y - en un contexto de cambio de un paradigma industrial a otro ambiental- sus consumidores se diversificaron. En Argentina, desde los años 80 del siglo XX,

3 Durante el año 2015, se llevaron cabo trabajos técnicos en el ámbito del Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones que avanzaron en contenido para una regulación de *lodges de selva*. Sin embargo, este contenido continúa inédito a la fecha.

4 Recuperado de <https://ecologia.misiones.gov.ar/corredor-verde/>, noviembre de 2021.

los productos turísticos Sol y Playa y Sierras y Montañas, generaron productos de interés especial asociados: aventura, turismo rural, turismo de naturaleza, turismo gastronómico, histórico, náutico, entre otros (Capanegra, A.; 2015).

A su vez, la relación turismo-conservación tuvo no pocas contradicciones desde la década del '60 del siglo XX. Los ámbitos académicos, de gestión política y el mismo mercado pusieron en tensión este tema, dado que aparecía en escena un nuevo factor de impacto en áreas naturales. El turismo se sumaba, muy tímidamente, al avance agroforestal y ganadero, con la presión de los flujos de visitantes, provocada en buena parte por la tendencia de la demanda de los países industriales hacia la búsqueda de productos y destinos alternativos a los entonces ya saturados de sol y playa. Esa relación de intereses y fuerzas ha ido cambiando y en algunos casos, el foco de tensión se ha diluido. Las brechas de entendimiento se han achicado cuando los planteos fueron el marco del uso sustentable de los recursos naturales. Las experiencias de cambio en los sistemas productivos tradicionales son aún iniciales, pero han tenido resultados en la opinión pública y en algunos ámbitos de decisión (Jafari, J., 2004 en Panosso Netto, pg. 245).

La responsabilidad con los recursos naturales, a la que usualmente se hace referencia cuando se habla de ecoturismo, tiene como sujeto al turista y al poblador local como beneficiario de un ejercicio responsable del viaje. Estos pobladores forman parte de comunidades que son -en muchos casos- vulnerables a la presión cultural y al ejercicio de un tipo de consumo extraño a lo local. Pero también intervienen a lo largo de todo el proceso, una multiplicidad de agentes: el empresario local, el gestor público, el operador turístico, organizaciones no gubernamentales, la cooperación internacional. Estos agentes poseen un papel gravitante, pero también son parte, aquellos agentes y estructuras que actúan en otras áreas y sectores de la economía, como las comunicaciones y el transporte.

Existe un fuerte convencionalismo que liga dialécticamente al ecoturismo con las áreas naturales (protegidas o no). Esta posición, presume que el ecoturismo es la modalidad adecuada para los usos turísticos de los parques y reservas

naturales. En esta tesis no se desestima este enfoque, pero la visión que aquí se propone es una que considera al ecoturismo como una de las modalidades más fuertes del turismo de naturaleza, pero no la única. Se considera al turismo de naturaleza en un primer nivel de generalidad, y al ecoturismo en un segundo nivel de especificidad. Este tema será profundizado en el capítulo de marco teórico.

Problemática

La gestión del turismo de naturaleza en la Provincia de Misiones se lleva a cabo con diversos actores. Algunos de ellos, se encuentran en franca operación como los lodges, también existen prestadores de servicios especializados y operadores de turismo que dirigen sus recursos a segmentos más específicos; oficinas de organismos públicos que se van comprometiendo con lo ambiental y en la búsqueda de cuerpos normativos y de coordinación; empresas de viajes pioneras y otras recientemente inauguradas, que vienen operando con asignación de personal y equipos especializados; operadores de turismo externos que toman a Misiones como destino emergente con una variedad de productos y destinos de naturaleza; algunas comunidades aborígenes que avanzan en el propio manejo del turismo; emprendedores que se mueven a tientas en la complejidad del turismo y ante el riesgo de un sector muy dinámico.

Puede comenzar a hablarse de un sector productivo centrado en el turismo de naturaleza en Misiones. La situación actual diseña un mapa de oportunidades muy interesante en el cual uno de los puntos de apoyo fuerte de esta modalidad, son las áreas protegidas. Precisamente la preservación de la selva es una premisa y el beneficio de las comunidades un objetivo declarado. La Provincia se destaca a nivel nacional como una de las más avanzadas en políticas ambientales aplicadas, aún con problemas serios de deforestación de la selva nativa, contaminación del agua de sus cuencas, caza furtiva y venta ilegal de plantas, entre otros muchos temas aún no resueltos.

Existen cuestiones que de por sí se asocian al turismo de naturaleza que ya se ponen sobre el tapete desde hace tiempo en Misiones y cobran relevancia ante el crecimiento del segmento: ordenamiento territorial, certificaciones de calidad eco turística o sellos verdes, líneas crediticias para pequeños emprendedores, involucramiento de las comunidades aborígenes, desarrollo de mercados y productos turísticos, indicadores para el monitoreo de la actividad, financiamiento y otros temas como seguridad de turistas y formación especializada de recursos humanos.

El turismo de naturaleza avizora buenos escenarios de negocios. Sin embargo, hasta los más exitosos establecimientos tienen sus problemas, algunos de ellos permean al sector, como por ejemplo la ausencia de normativa y escasez de información; y otros son productos de la propia experiencia variable de éxitos y fracasos en contextos cambiantes, muy competitivos. En términos generales, el conocimiento aplicado al turismo de naturaleza ha tenido importantes avances desde hace unos pocos años. Ello ha implicado rever algunos aspectos asumidos como preceptos, y esta revisión ha puesto de relieve nuevos criterios de actuación que le otorgan a las organizaciones privadas un papel central. Este trabajo pretende conocer las principales experiencias de manejo del negocio del ecoturismo, profundizar en modelos de gestión conocidos y finalmente diseñar estrategias de actuación para este sector en Misiones.

Entre las preguntas que se buscan responder con esta tesis de maestría se destacan: ¿En qué medida los Lodge de Selva de Misiones deben enfocarse en un tipo de producto tan especializado como el ecoturismo?, ¿O deberán continuar abarcando un segmento amplio de mercado, contemplando actividades de aventura, ecoturismo, turismo gastronómico o étnico, es decir, turismo de naturaleza?, ¿Los modelos de negocios actuales que siguen algunos de estos establecimientos, son lo suficientemente adaptables a los ciclos cambiantes y dinámicos del turismo en general?

Hipótesis

En virtud de lo expresado, la hipótesis que se propone para esta tesis es:

Misiones posee ventajas competitivas basadas en la variedad de servicios de lodges de selva, gestionados por empresas y familias que diseñan sus propias estrategias de negocios.

Objetivo general

Diseñar estrategias para el turismo de naturaleza en Lodges de la Provincia de Misiones para actuar en un escenario de competitividad del sector privado.

Objetivos específicos

Caracterizar la gestión actual de las empresas de lodges que comercializan turismo de naturaleza en Misiones.

Identificar aspectos relevantes para el modelo de negocios de lodges en Misiones.

Definir estrategias de actuación privada para la gestión del turismo de naturaleza en lodges de Misiones.

Metodología

Para este trabajo de tesis se lleva cabo un trabajo descriptivo y exploratorio, con técnicas de análisis cualitativo. Siguiendo a Vasilachis, en Dieckow, L – Lansse, E. (2014, pg. 101) se pretende conocer una situación particular, comprender los motivos por los cuales los sucesos y acciones tiene lugar, con el objetivo de ofrecer explicaciones causales válidas teniendo en cuenta el contexto y sus rasgos particulares.

En primer lugar, se comienza por caracterizar el turismo de naturaleza en general en la Provincia de Misiones y particularmente se busca analizar los lodges de selva como un producto con atributos diferenciales y potencial de crecimiento. En segundo lugar, se realizan entrevistas a agentes claves del sector en estudio, se analizan fuentes secundarias, tales como informes económicos, turísticos y ambientales.

El abordaje tiene en cuenta una dimensión territorial, que considera la localización de los lodges, el uso de los recursos naturales y la distribución de estas unidades en el mapa productivo de Misiones. Esta dimensión incluye el análisis de la trayectoria, es decir, de la historia del territorio y su proyección a futuro. Además, una dimensión vinculada a la gestión del negocio, que busca indagar en los establecimientos (lodges) como unidades de producción de servicios y también como agentes del sector turístico y de un subsector en consolidación. Esta dimensión incluye el análisis de la producción y comercialización de los servicios turísticos. Aquí se pondrá especial énfasis en los lodges como unidades de producción de servicios de turismo de naturaleza.

Fuentes

- Fuentes secundarias: publicaciones (libros y artículos científicos), documentación de organizaciones no gubernamentales y de gobierno.
- Fuentes primarias: observación directa en los lodges, entrevistas en profundidad a propietarios/encargados de lodges y agentes de viajes.

Técnicas a emplear

- Recopilación de información de visitas a los lodges.
- Observación Directa (participante)
- Entrevistas a Dueños y/o encargados de lodges de la Provincia de Misiones
- Medios: entrevista personal y entrevista a través de Internet.
- Tipo de muestreo para las entrevistas: muestreo teórico, mediante saturación teórica. (Taylor, S.; Bogdan, R.; 1992, en Dieckow, L. – Lansse, E. 2014, pg. 113).

El universo de análisis está conformado por los lodges de la provincia de Misiones. A los efectos de obtener información primaria se seleccionarán tres establecimientos de áreas diferentes de la Provincia a fin de cubrir posibles diferencias o particularidades.

La elección de cada uno tuvo que ver con una necesidad metodológica de cubrir el arco de variantes, a saber:

Lodge 1:

Tamaño y gestión: Lodge de 4 habitaciones, especializado, con productos de nicho.

Ubicación geográfica: Bloque de selva Urugua-í, Norte de la Provincia.

Lodge 2:

Tamaño y gestión: Lodge de 14 habitaciones, unidad de negocios de una organización mayor, gestionado en parte por personal propio y en parte por una empresa externa de management.

Ubicación geográfica: Bloque de selva Yabotí, Centro-este de la Provincia).

Lodge 3:

Tamaño y gestión: Lodge pionero en la Argentina, de 8 cabañas, creado y gestionado por una familia local, con avances en certificaciones ambientales internacionales.

Ubicación geográfica: Bloque de selva Cuñá Pirú, Centro de la Provincia.

El procedimiento de entrevistas consistió en contactar a los posibles entrevistados en su carácter de dueños y/o gestores, es decir, con decisión y compromiso en las estrategias y tipos de gestión que llevan a cabo.

Se diseñó una entrevista modelo para los tres lodges, en la que se incluyeron preguntas pendientes a lograr información primaria respecto de tipo de gestión, percepción del escenario actual y maneras de encarar el corto, mediano y largo plazo. Además, la estructura organizacional del lodge, el tipo de demanda actual, histórica y los segmentos que se desean captar. Una evaluación de la demanda en tiempos de pandemia y de prospectiva respecto a las oportunidades del producto. Asimismo, la relación con otros prestadores privados que indican la existencia de trabajos conjuntos, disposición colaborativa o acciones individuales aisladas. Finalmente, una serie de preguntas a fin de manifestar demandas al sector público y definiciones propias del sector privado.

Los formularios de entrevistas fueron enviados a través de aplicaciones con sugerencias para responder las preguntas con audios para cada ítem, con asistencia on-line del entrevistador. Las transferencias de audios a textos se realizaron en crudo, luego se sintetizaron los temas tratados, en virtud de algunas respuestas sumamente extensas. Las entrevistas se llevaron a cabo en noviembre de 2021.

Aportes de la tesis

Se han identificado trabajos de análisis de situación de lodges de Misiones, en ámbitos oficiales como el Ministerio de Turismo, de carácter inédito, así como dos programas de relevamiento profundo de lodges. Uno de ellos, llevado a cabo también por el Ministerio de Turismo de Misiones a fin de facilitar la certificación de Rainforest Alliance, este último incluyendo a hoteles convencionales. Otra de las acciones se realizó en el marco de acciones de promoción del Ministerio de Turismo de la Nación en 2012-13, con el objetivo realizar visitas de inspección por parte de tour operadores europeos.

Los aportes de la presente tesis se enfocan en un diseño de estrategias generales para los lodges de selva de la Provincia de Misiones, tomando en cuenta las posibilidades de crecimiento del sector, en especial en un escenario mundial de aumento de los mercados por el turismo de naturaleza. La tesis analiza la situación del turismo en la Provincia de Misiones, dando cuenta de impactos de políticas públicas desde inicios de este siglo, hasta la actualidad. Profundiza en el producto de lodges de selva, identificando aspectos del negocio con información secundaria, conocimiento primario en la experiencia de gestión del autor de esta tesis, y los valiosos aportes de propietarios y gestores de lodges de Misiones.

Estructura de la tesis

En la **Introducción** de esta tesis se da cuenta de la problemática del turismo de naturaleza sus avances y las posibilidades de Misiones en un escenario de gran competitividad. Luego se expresan los objetivos, el diseño metodológico y

una hipótesis de trabajo. En el **Capítulo I** se desarrolla el marco teórico con ejes de abordaje propios de la disciplina del turismo, de estrategias empresarias y una contextualización de las diferentes aplicaciones. En el **Capítulo II** se realiza un análisis del contexto provincial, de las diferentes modalidades de implantación turística y se destaca el rol que juegan los Lodges como unidades de producción de servicios novedosos, únicos y con gran proyección. En el **Capítulo III** se exponen los resultados obtenidos en virtud del diseño metodológico. Además, se señalan las estrategias de actuación para los lodges de Misiones a manera de propuestas. Para finalizar, en la sección Conclusiones se hará una evaluación del trabajo y de los resultados obtenidos.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

Antecedentes del tema

En un contexto mundial de expansión del neoliberalismo, las actuaciones de los inicios de los años 90 se apoyaron en el desarrollo sostenible, concepto acuñado en el conocido documento Nuestro Futuro Común o Informe Brundtland⁵; en las conferencias internacionales como la Cumbre de la Tierra o Eco Río; y las declaraciones conjuntas subsiguientes. Las críticas de inconsistencia, de ambigüedad conceptual acerca de lo sostenible y la dura realidad que enfrentó el discurso, obligaron a una búsqueda de mayor claridad, niveles de responsabilidad y mejores índices de eficacia, al momento de actuar respecto del uso de los recursos naturales.

La Organización Mundial del Turismo declaró a 2002 como el Año del Ecoturismo⁶. Uno de los hechos más importantes fue el encuentro internacional llevado a cabo en Quebec, Canadá. Desde aquella reunión a la fecha sucedieron algunos cambios significativos. Para evaluar este devenir, la misma organización convocó a la Conferencia Mundial del Ecoturismo, en Oslo (Noruega) en mayo de 2007⁷.

Es importante rescatar algunas evaluaciones de la denominada Declaración de Oslo:

- Muchos de los espacios naturales en el mundo continúan amenazados, persiste la pérdida de biodiversidad y los recursos necesarios para su protección siguen siendo insuficientes.
- Los flujos turísticos mundiales han aumentado en un 23% y se prevé que se dupliquen en 2020.

5 <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>, noviembre de 2021.

6 Más detalles en <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/ecoturismo-areas-protegidas>, noviembre de 2021

7 Recuperado de http://vidasilvestre.org.uy/wp-content/uploads/2012/07/Declaracio%CC%81n-de-Oslo-sobre-Ecoturismo_TIES.pdf noviembre de 2021

- El cambio climático se ha vuelto una amenaza creciente para los recursos de los cuales depende el ecoturismo (áreas naturales, comunidades locales y comunidades indígenas del mundo).
- Se reconoce el rol crítico que juega la industria turística como apoyo al desarrollo sostenible.
- El ecoturismo ha integrado los principios de sostenibilidad en la industria de viajes y de turismo por tanto goza de un papel protagónico dentro de la industria.

En 2004 se publicó un estudio muy pertinente acerca de eco-lodges alrededor del mundo. El trabajo fue financiado por el International Finance Corporation, entidad del Banco Mundial⁸, y está dirigido a inversionistas privados. En esa época, Misiones se convirtió en pionera en la instalación de negocios basados en este tipo de alojamiento, en territorios selváticos, por lo cual este tipo de trabajo fue consultado a fin de utilizar su valioso contenido en los novedosos lodges de selva. Algunos de los lodges analizados en esta tesis iniciaron sus actividades en esos años.

A fin de caracterizar los avances desde los inicios de 2000 hasta la fecha, se menciona el devenir que tuvieron ODS 2030⁹, Objetivos de Desarrollo Sostenible, programa de alcance mundial de la Organización de las Naciones Unidas, que en 2015 tuvo una decidida inflexión respecto de objetivos y metas a cumplir. Los acuerdos fueron superadores de los Objetivos del Milenio (ODM) que básicamente no se cumplieron, dado que se sostenían manifestaciones de compromisos voluntarias. En esta nueva instancia, se remarca que, aunque los ODS no revisten obligación jurídica, la existencia de un mayor compromiso y en especial la existencia de indicadores para evaluar los avances, generan mayor

8 Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/333657571_ECOLODGES_EXPLORING_OPPORTUNITIES_FOR_SUSTAINABLE_BUSINESS. noviembre 2021.

9 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> noviembre 2021.

confianza en su cumplimiento. Son las naciones que suscribieron el acuerdo las encargadas de rever sus planes nacionales de desarrollo, incorporando y adaptando los objetivos y metas que revisten igual importancia para los países desarrollados como para aquellos en vías de desarrollo.

En el nuevo acuerdo -del que Argentina participó¹⁰-, se establecen 17 objetivos con 169 metas con un alcance más amplio. Los objetivos abarcan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: a) el crecimiento económico, b) la inclusión social y c) la protección del medio ambiente. En los países que asumieron el compromiso se observan acciones directas y en algunos casos de aplicaciones provinciales alcanzaron carácter obligatorio¹¹.

En la Provincia de Misiones se destaca la institucionalización de la Agenda 2030, en virtud de leyes provinciales que promueven y apoyan la iniciativa, así como normas que obligan al Ejecutivo Provincial a actuar en consecuencia¹². En esa línea, y con objetivos de agenda propia, el Gobierno Provincial creó el Ministerio de Cambio Climático¹³ en octubre de 2020, con el claro objetivo de “colocar a la provincia a la vanguardia en proyectos de mitigación, en especial respecto a la conservación y restauración de los bosques”. En esa línea, se destacan el desarrollo de actividades contempladas en la Ley de Presupuestos Mínimos de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático Global (Ley No. 27.520¹⁴).

Organización territorial de la oferta turística de Misiones

La organización territorial del turismo en Misiones, está históricamente marcada por Cataratas del Iguazú. El recurso complementario en los viajes desde los

10 <https://www.argentina.gob.ar/ods-y-agenda-2030> noviembre 2021.

11 Otras referencias que se toman en consideración proceden de organismos internacionales, a saber: El Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC por sus siglas en inglés), La Organización Mundial del Turismo (WTO por sus siglas en inglés), La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), La Asociación Internacional de Ecoturismo (TIES por sus siglas en inglés).

12 Ley Provincial de creación del Observatorio Parlamentario, con implicación de trece comisiones. Recuperado de <http://diputadosmisiones.gov.ar/nuevo/archivos/proyectos/P51915.pdf> noviembre de 2021.

13 <https://cambioclimatico.misiones.gob.ar/institucional/> noviembre de 2021.

14 <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224006/20191220> noviembre de 2021.

años 70 del siglo XX, fue la Misión Jesuítica-Guaraní de San Ignacio Miní, a 60 kilómetros de Posadas y a 240 de Puerto Iguazú, por Ruta Nacional 12. Este tramo de 300 kilómetros de la vía terrestre más importante de la Provincia, se extiende paralelo sobre la margen izquierda del Río Paraná. El mismo río que sirvió de vínculo fluvial a los fines evangelizadores de los jesuitas, siglos atrás; y luego en el XIX, a los objetivos pobladores y de extracción de madera y yerba mate de la selva, a las diversas iniciativas colonizadoras.

Los planes estratégicos de turismo han intentado consecuentemente equilibrar un tipo de desarrollo excesivamente concentrado en Iguazú, según las preferencias de los mercados y las posibilidades definidas por la accesibilidad. Entre 2005 y 2007 se fortaleció un esquema de oferta turística de mejor equilibrio territorial, intentando expandir el efecto del turismo a todo el territorio provincial.

El Plan de Desarrollo Turístico de Misiones (CFI/Consultur; 2001) proponía una organización territorial que destacaba algunos atractivos turísticos y definía cinco regiones programáticas. Para una mejor comprensión de la situación, se expone uno de los efectos de la política turística provincial en el territorio. El Plan 2001 interviene un mapa marcado por Iguazú-San Ignacio signado desde los inicios de los años setenta.

Ilustración N° 1: Atractivos y destinos turísticos antes y después de 2001



Fuente: elaboración propia

El Plan de Turismo de Misiones 2001¹⁵ puso en el mapa a pueblos, ciudades y sitios de interés, que no tenían peso propio en la oferta turística hasta ese entonces. Aún con imprecisiones en las modalidades de ordenamiento de oferta, la entrada en escena de agentes tanto privados como públicos, configuró un diseño de las zonas. Las zonas fueron:

Zona del Mate

Zona de las Sierras (El Corredor Verde / Corredor de la Selva)

Zona de las Misiones

Zona del Paraná

Zonas específicas (Posadas, Iguazú y Oberá)

Este diseño consideró variables espaciales, atractivos, conectividad, identidad y también atributos percibidos, claro está por los mercados.

Otros instrumentos de planificación

En esos años se pueden destacar algunas iniciativas de planificación de impacto variable. Algunos de ellos se llegaron a concretar, otros quedaron el camino:

- a) Plan Maestro para el Desarrollo Turístico de Puerto Iguazú, y Plan Integral de las 600 hectáreas, Puerto Iguazú, Misiones, Argentina, (Gobierno de Misiones, 2005¹⁶).
- b) Plan de Desarrollo Turístico de la Reserva de Biosfera Yabotí (CFI, 2003)
- c) Plan de Desarrollo Turístico de San Ignacio (2004- inconcluso) (Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Misiones)

15 CFI/Consultur 2001. Pg.25 Recuperado de <http://biblioteca.cfi.org.ar/documento/plan-estrategico-de-desarrollo-turistico-de-la-provincia-de-misiones/> diciembre 2020.

16 <http://iguazuconcejo.gob.ar/wp-content/uploads/2018/04/ORD.76-2005-DENOMINACION-DE-SELVA-YRIAP%C3%9A-A-LAS-600-HECTAREAS.pdf> noviembre 2021.

- d) Plan Maestro de Turismo del Parque de Las Naciones en Oberá, (Subsecretaría de Turismo-Federación de Colectividades, 2004).
- e) Programa de Conservación de la Selva del Iguazú (JICA Japan International Cooperation Agency-Ministerio de Ecología, Recursos Naturales Renovables y Turismo, Gobierno de Misiones, 2003-2007). En este último, se consolidó la idea del uso turístico de la selva del Iguazú, y en ese marco se creó una reserva en Comandante Andresito, con un eco-lodge de carácter experimental.

Impacto de políticas turísticas nacionales y provinciales, desde 2005 en adelante

El escenario descrito en la sección anterior, fue propicio para el desembarco de uno de los planes de inversión nacionales más ambiciosos. El Programa de Mejora de la Competitividad del Sector Turismo en el Corredor Iguazú y Los Lagos. Préstamo (BID 1648/OC-AR en <http://www.turismo.gov.ar/uepi/1648>, dic. 2020). De un total de seis corredores fueron seleccionados dos por su perfil estratégico: la Región de los Lagos y el Corredor Iguazú-Misiones Jesuíticas. Se subraya esta última denominación de corredor, dado que –de nuevo- los nombres muchas veces determinan o condicionan los alcances territoriales, en este caso dentro la provincia de Misiones. El territorio que abarca el corredor Iguazú-Misiones, incluye el recorrido de la Ruta Nacional N° 12 desde su punto culminante, la ciudad de Puerto Iguazú y el Parque Nacional Iguazú; la ciudad de San Ignacio y la Misión de San Ignacio Miní, 240 kilómetros hacia el sur; y la ciudad capital Posadas. Este tramo de 300 kilómetros, incluía entre otros, algunos municipios como Wanda, Eldorado, Puerto Rico, Montecarlo y Jardín América con cierto peso poblacional. Cabe destacar que claramente las mayores inversiones en infraestructura y equipamiento se llevaron a cabo en Iguazú y San Ignacio, con responsables de su aplicación en otra área de gestión de Gobierno Provincial. Es posible comprender mejor estos impactos en el territorio, tomando en cuenta las inversiones que encaró el propio Gobierno Provincial en ciertas áreas como la puesta en marcha del Parque Temático de Santa Ana; acceso asfaltado y construcción de instalaciones en el Parque Provincial Moconá; consolidación de la zona de inversiones 600

hectáreas (Selva Yriapú) en Puerto Iguazú. Se buscó consolidar un esquema de expansión territorial basado en cuatro destinos, además de Posadas con un doble rol de destino y centro de distribución (El esquema de cuatro destinos más uno: Iguazú, San Ignacio, Moconá, Santa Ana + Posadas)¹⁷. A continuación, se observa la Ilustración N° 2, en la que se destacan las intervenciones oficiales nacionales y provinciales. En este caso, la superposición es virtuosa.

Ilustración N° 2: Configuración de la oferta turística



Fuente: elaboración propia

Las actuaciones provinciales pusieron énfasis en el esquema 4D+1, fortaleciendo una oferta con recursos turísticos de jerarquía suficiente para atender el mercado nacional, regional y el de ultramar o internacional. Este esquema estableció una percepción de prioridades y de complementariedades. Es decir, se tomaron decisiones de inversión verdaderamente importantes para convertir a Misiones en un destino competitivo.

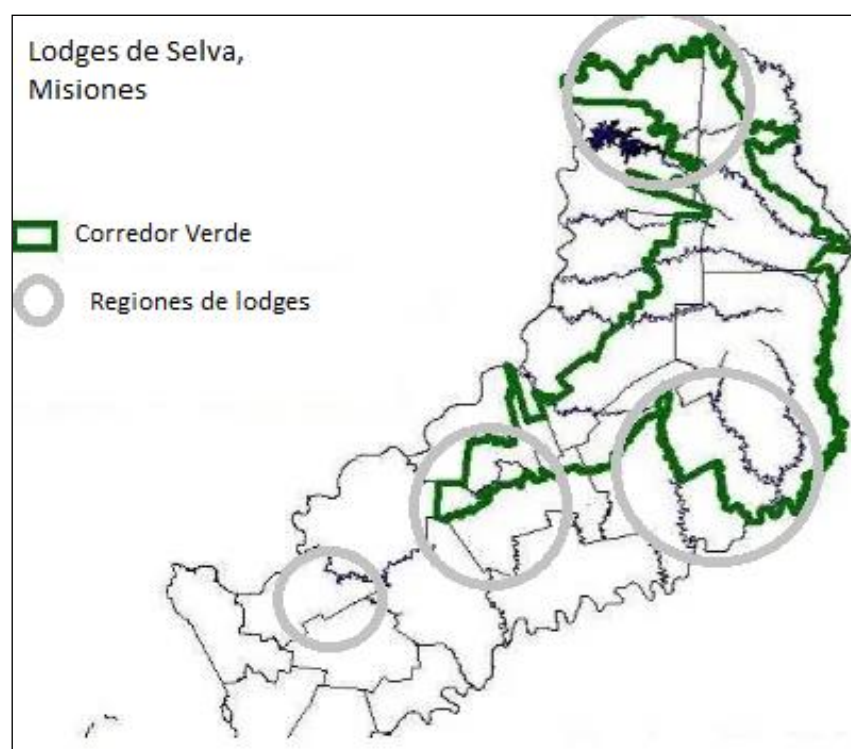
La ubicación de los lodges de selva

En el esquema de organización territorial de la oferta turística de Misiones, los establecimientos de lodges se han ido instalando preferentemente en los bloques selváticos del Corredor Verde. Como se observa en la Ilustración N° 3

¹⁷ Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones, <http://misiones.tur.ar/> noviembre 2021.

los círculos grises indican las regiones como mayor cantidad de establecimientos.

Ilustración N° 3: Ubicación de lodges de selva



Fuente: elaboración propia.

En la actualidad, Argentina está en un camino de búsqueda de salida a una crisis económica apelando a su matriz productiva clásica: país agro ganadero, en el que el turismo representa aproximadamente el 7% del PBI¹⁸. Los destinos turísticos que buscan la sustentabilidad efectiva, afrontan los imperativos que impuso la pandemia del COVID-19. Las regiones que intentan posicionarse en este nuevo esquema de turismo que recibe visitantes de todo el mundo, Misiones se encuentra en una situación favorable y muy propicia para afianzarse y sostener a largo plazo el crecimiento de una oferta turística que aplique la utilización responsable de sus recursos naturales de toda la Provincia y la Región. En este marco, los lodges de selva se presentan como uno de los productos con mayor proyección en la demanda futura.

18 En base a informes de la Cámara Argentina de Turismo (CAT) <https://camaradeturismo.org.ar> noviembre de 2021.

Cataratas del Iguazú, uno de los destinos turísticos que Argentina promociona en todo el mundo está dentro de un área de selva Paranaense, una eco-región que forma parte del Bosque Atlántico. Esta región selvática también posee la condición de área vulnerable, lo cual implica que las actividades productivas deben cuidar los recursos ambientales¹⁹.

19 Instituto Misionero de Biodiversidad, en <https://imibio.misiones.gob.ar/> noviembre de 2021.

MARCO TEÓRICO

La administración estratégica y sus aspectos

A los fines de esta tesis de maestría, se toman en cuenta autores tales como Thompson y Strickland (2012), Hill y Jones (2009), David (2003), Zacarías Torres Hernández (2014), todos ellos abordan la temática de administración estratégica de negocios. También se toma en consideración a textos clásicos de Porter (2008) con los valorados avances en estrategias competitivas. Además, se suma la visión de Kastika (2020) quién trata el tema de la creatividad en tiempos críticos, atinada reversión de su obra de inicios de siglo, para abordar el desafío de la recuperación de las empresas ante la pandemia del COVID-19. A fin de sumar enfoques específicamente de la disciplina turística, se recurre a autores argentinos y latinoamericanos tales como Capece (2012), Azeglio, e. a. (2013), entre otros, a fin de contar con marcos conceptuales de la disciplina turística.

Según Thompson y Strickland (2012; pg. 35), existen tres preguntas iniciales que los administradores de organizaciones se realizan: a) ¿Cuál es la situación actual de la empresa?, b) ¿Hacia dónde se quiere ir? y c) ¿Cómo se arriba a ese lugar o situación? El primer interrogante implica realizar un diagnóstico de las condiciones del sector, las condiciones de mercado, la situación financiera, los recursos y capacidades con que cuenta la organización, así como sus debilidades y fortalezas, y las variaciones externas que pudieran afectar el desempeño de la organización. El segundo interrogante enfatiza en la visión del administrador respecto de la dirección a la que apunta la organización. Hace referencia a planificar qué nuevos consumidores o grupos de consumidores podrían aparecer, y de qué manera se deberían preparar la organización para captarlos y satisfacerlos. El tercer interrogante, obliga a los administradores a elaborar y aplicar una estrategia para lograr lo deseado para la organización. Así, se arriba a un concepto básico de estrategia: “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera

fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.” (Thompson, e.a., 2012; pg. 35).

Por su parte, Hill y Jones (2009, pg. 37) enfatizan que las estrategias que los administradores aplican deben preponderar por sobre sus competidores, otorgando a la ventaja competitiva un valor diferencial importante, sino determinante. Junto a este concepto, se destaca el de desempeño superior (a la competencia) y también se detallan las características de los administradores, vinculando sus roles a los modelos de negocios que se han definido. En este enfoque conceptual, resulta significativa esta línea de análisis que une a la ventaja competitiva y el modelo de negocios, teniendo en cuenta el objeto de análisis de este trabajo. En este sentido, las decisiones que toman los administradores de organizaciones no se realizan en el vacío competitivo, existen en función de otros competidores, y por ello, se vuelve un proceso dinámico, con muchas variaciones, atento siempre a las presiones. Siguiendo a Hill y Jones (2009; pg. 40) una organización posee una ventaja competitiva sobre sus competidores cuando su rentabilidad es mayor al promedio de sus rivales con los mismos clientes. Si se mantiene esta rentabilidad se trata de una ventaja competitiva sostenida, con lo cual la empresa abre nuevas oportunidades ya que logra quitar a sus rivales participación de mercado y crecer más rápidamente que éstos. Aquí se presenta la importancia del modelo de negocios, un concepto sobre el modo en el conjunto de estrategias, una especie de modelo mental que en una organización deben integrarse para logra superar el promedio de rentabilidad referido.

Por otra parte, Torres Hernández (2014) encuentra similitudes entre la administración estratégica y la administración clásica que destaca el concepto de planeación estratégica. Luego de citar a varios autores de mediados de siglo XX hasta la primera década del siglo XXI, arriba a la siguiente definición de administración estratégica: "Un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición" (Torres

Hernández, 2014, pg. 51). Este autor adopta un modelo ecléctico, intentando clarificar el vínculo entre la creación de la estrategia y su implantación.

Las organizaciones deben seguir una secuencia lógica teniendo en cuenta los escenarios dinámicos e hipercompetitivos que enfrentan actualmente. En esta línea, Torres Hernández (2014, pg. 66) detalla los siguientes conceptos: el negocio o giro, la visión y la misión de la organización, así también los objetivos y las estrategias a seguir, a fin de destacar la necesidad de revisiones periódicas de cada uno de los ítems en los diversos rubros y escenarios.

Giro: es la principal actividad de la organización. Es el negocio de la empresa. Para definirlo de manera adecuada debe dirigirse la atención a las habilidades especiales de la organización, o aquello que la destaca.

Visión: es la expresión hacia dónde se dirige la organización, es una imagen futura en el horizonte de desarrollo de la empresa. Siempre está vinculada a la misión, dado su valor fundacional y también necesita revisiones.

Misión: Es la expresión de los fines de la organización, y que la distingue de los competidores. Es conveniente su revisión en forma periódica.

Objetivos: son los resultados y logros que se desean conseguir. Realizan aquello que se explicitó en la Visión y la Misión de la empresa.

Estrategias: medios para alcanzar los objetivos. El administrador debe integrar los cinco conceptos de manera inteligente y equilibrada.

A los fines de realizar una revisión, el autor (Torres Hernández, 2014, pg. 68) recomienda la utilización de cuestionarios (entrevistas a agentes claves o informantes seleccionados), que aportan información de primera mano, necesaria para analizar y proceder en consecuencia.

Los principales aspectos o ítems son la revisión del Giro o Negocio, la Visión y la Misión de la organización, dado su valor inicial y determinante en los procesos subsiguientes. La manera de revisar el Giro es la siguiente:

1. Realizar una lista lo más extensa posible a fin de cubrir la mayor cantidad de definiciones. Se debe tener en cuenta el producto, los clientes y los recursos con que cuenta la organización. Aquí la pregunta es ¿Cuál es el negocio?
2. Luego se evalúan las definiciones según criterios seleccionados. Aquí aparece un mayor rango de preguntas, pero que apuntan a clientes (¿quiénes son?, ¿qué necesitan?); a competidores (¿Quiénes son los competidores del rubro?, ¿puede la organización cumplir con los clientes, y en mejores condiciones que la competencia?); o también ¿los clientes perciben lo mismo que se ha definido como negocio?, y ¿cuáles son los principales factores de éxito de la organización?
3. Se elige una definición de negocio. Es probable que las estructuras organizacionales muten, cambien los presupuestos asignados y por ello, el liderazgo deberá adaptarse.
4. Se completa la serie de pasos, al plantear interrogantes respecto de cómo actuaría la competencia, si realizara los mismos pasos que la organización. Y ante esos supuestos de qué manera se podría actuar para afrontar a esos competidores.

En esta secuencia la Visión de la organización debe re-analizarse teniendo en cuenta una serie de pasos (Torres Hernández, 2014, pg. 78), aún sin que se explicita un determinado tipo de criterio, existen algunas recomendaciones, a saber:

1. Realizar un inventario y arribar a un estado de situación actual de la organización. Las preguntas sugeridas podrán ser: ¿qué tipo de negocios lleva adelante la empresa?, ¿qué principios rigen a la organización?, entre otras.
2. Evaluar la situación a través de las siguientes preguntas: ¿quiénes son los socios o accionistas principales?, ¿se encuentran satisfechos con el desarrollo del negocio?

3. En prospectiva, evaluar aquello que podría afectar la visión de la organización: ¿Cuáles son y cómo podrían afectar los escenarios futuros?
4. Realizar una lista de opciones y elegir una visión.

La Visión posee un valor que tiene que ver con lo personal, pero también posee una dimensión colectiva, en tanto constituye una declaración compartida por los miembros de la organización.

En cuanto a la Misión de la organización, Torres Hernández (2014, pg. 79-80) destaca aspectos cuantitativos y también otros de carácter cualitativo, que le otorgan importancia.

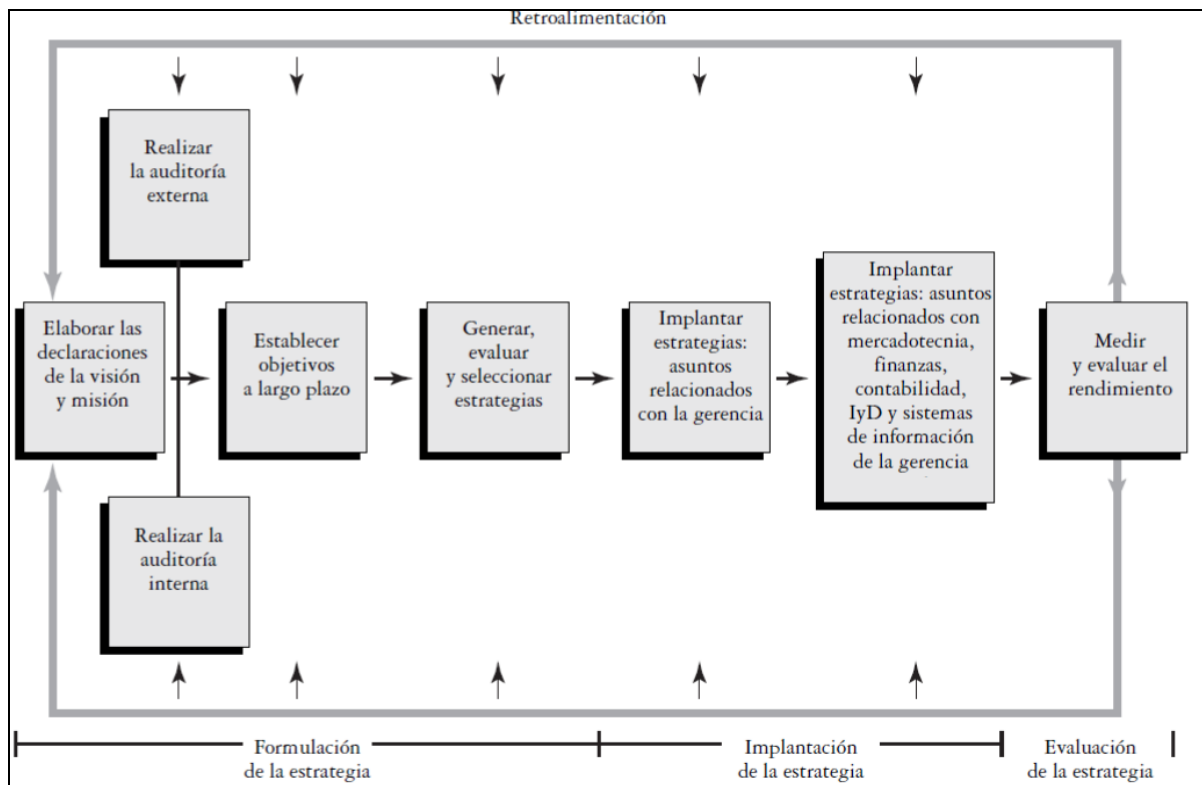
En el primer caso, el autor señala las organizaciones que cuentan con una declaración formal de Misión exhiben mejores porcentajes de rendimiento y ganancias, aunque aclara que no existe un criterio unánime en los análisis (Torres Hernández, 2014, pg. 79).

En el segundo caso, las ventajas cualitativas son observables en los siguientes puntos: Genera una mejor comprensión del propósito compartido, mejora las posibilidades en asignación de recursos, los objetivos se presentan más claramente, y por lo tanto el control y evaluación de los costos y recursos generales se produce de manera más eficiente (Torres Hernández, 2014, pg. 80).

En las organizaciones en general, sin especificar un cierto rubro, la dirección estratégica es importante para lograr un crecimiento continuo y adaptarse de la mejor manera posible al entorno en la que opera y también para aprovechar las oportunidades que se presenten. Según David (2003,), la dirección estratégica se define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluarlas decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa” (David, F. R; 2003:4). En base a este concepto, la propuesta apunta a un modelo integral de

dirección estratégica para llevar a cabo la implementación de estrategias en una empresa.

Ilustración N° 4: Modelo integral de dirección estratégica



Fuente: David, Fred R. (2003) Conceptos de Administración Estratégica.

Como se observa en la Ilustración N° 4, el proceso presenta tres fases. A saber:

a) **Formulación:** La primera fase consiste en la formulación de la estrategia. Es una fase donde inicialmente se establece cuál es la visión y la misión para saber que se quiere lograr. Es decir, se establece quiénes somos y quienes queremos (o llegaremos) a ser. Es necesario saber dónde está la empresa para saber hacia dónde se dirige. Este paso es el que va a guiar todo el proceso, y se trabajara en pos de esa visión y misión. A continuación, se lleva a cabo una auditoría interna y externa, es decir un análisis dentro y fuera de la empresa, esto se puede lograr con un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para conocer los recursos con los que se cuenta y los que no, así como las condiciones favorables del entorno

que se pueden aprovechar y las desfavorables que hay que tener en cuenta. Luego se debe establecer una meta, esto es un objetivo a largo plazo que se quiera alcanzar y oriente las estrategias hacia ello. A partir de esto, se prosigue a evaluar las posibles estrategias a emplear para elegir las más viables.

b) Ejecución: La segunda fase es más dinámica, consiste en la ejecución de lo planificado en la fase anterior.

c) Evaluación: La última fase se trata de la medición y evaluación de la estrategia emprendida. En ella se debe observar cómo está funcionando lo planificado y ejecutado, si se está llegando al objetivo. Este control permite obtener información para la toma de decisiones.

El proceso de dirección estratégica funciona sistemáticamente y se retroalimenta, por lo que, por ejemplo, si se detecta una medición en la fase de evaluación que se aparta de los objetivos establecidos, esto implicaría modificar los demás elementos del proceso. Las actividades de formulación, ejecución y control de las estrategias deben llevarse a cabo continuamente, por lo que el proceso nunca termina en realidad. Toda organización o empresa convive en un entorno dinámico con constantes cambios que influyen directa o indirectamente a la misma, por lo que todas las herramientas que emplea la dirección de cualquier empresa son con el objetivo de conseguir y mantener una ventaja competitiva. Así, “la ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo.” (Thompson, Arthur A. 2012, pg.6)

Una empresa consigue una ventaja competitiva cuando es capaz de crear un aspecto que la diferencie respecto del desempeño de los competidores, por lo general el resultado logra una rentabilidad sostenida. Es por ello que se debe planificar el futuro de manera continua para adaptarse más eficientemente al contexto. Aún en escenarios de estabilidad y certidumbre económica, no existen recetas para garantizar el éxito empresarial. No obstante, la dirección estratégica proporciona información útil para la toma de decisiones en la

organización y la aplicación de estrategias empresariales favorece al crecimiento o supervivencia de la empresa. La implementación de estrategias no es una tarea sencilla, muchas organizaciones se resisten a planificar su futuro, ya que esto supone un cambio en los comportamientos de la empresa, que puede ser rechazado por los miembros de la misma. El cambio suele generar temor e incertidumbre en las filas de la organización.

Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas representan una herramienta que conduce a lograr los objetivos organizacionales. “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño de la organización”. (Thompson A.; 2008, pg. 4).

Siguiendo la línea de análisis, otro autor define a las estrategias como “un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva”. (Hill C. 2009, pg. 3).

Existe una gran variedad de tipos de estrategias que se han planteado en muchos ámbitos académicos a lo largo de los años. Uno de los autores más utilizados en este campo es Michael Porter (2008) que identifica tres tipos de estrategias competitivas básicas que dispone una empresa y en las que se basa esta tesis para el caso de los Lodges de Misiones. A continuación, las tres estrategias básicas y sus detalles de ampliación, en virtud del tamaño de los mercados:

- a) **Liderazgo general de costos:** consiste en obtener costos más bajos para poder ofrecer el producto a un menor precio en el mercado. A su

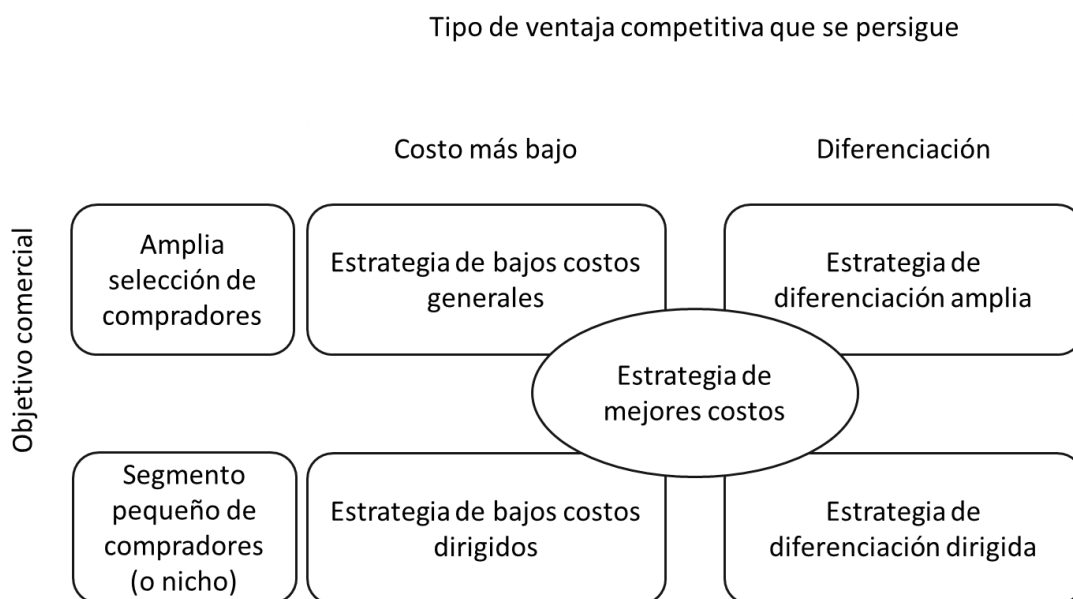
vez, en detalle: a.1) Liderazgo de bajo costo, y a.2) Liderazgo de mejor valor.

b) **Diferenciación**: esta estrategia se centra en la gestión del producto para lograr una distinción y valoración superior ante los competidores. Por ejemplo, si se quiere lograr una diferenciación en calidad, esto implicará la utilización de los mejores insumos, inspección, etc.

c) **Especialización o enfoque**: se concentra en la identificación del segmento, en los clientes y dirigir toda la atención para especializarse en ellos. A su vez en detalle: c.1) Enfoque de bajo costo y c.2) enfoque de mejor valor.

Según David (2008) –que en sus textos analiza a las estrategias genéricas de Porter- las grandes empresas compiten en general por liderazgo en costos y/o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas, aplican frecuentemente la estrategia de enfoque (David, F; 2008, pg. 189). Es importante señalar que el carácter genérico de estas estrategias permite adaptarlas y establecer combinaciones entre sí atendiendo al tipo de empresa, su tamaño y al perfil de la competencia.

Ilustración N° 5: Tipos de ventajas competitivas



Fuente: Thompson, A. e.a. (2012) Administración Estratégica. (18º Edición) McGraw-Hill.

México, pg. 132.

Estrategia de liderazgo de costos

Siguiendo a David (2008) este tipo de liderazgo se debe seguir asociado con la diferenciación. Este autor indica que el costo afecta varios aspectos de las estrategias genéricas, tales como economía o diseconomía de escala, efectos de la curva de aprendizaje, porcentaje de uso de capacidad, y vínculos con proveedores, entre otros. Se destaca la posibilidad de compartir costos dentro de la organización, a fin de equilibrar áreas o unidades de negocio. La aplicación de estrategias de costo resulta eficaz cuando el mercado se integra de gran cantidad de compradores sensibles a los precios, cuando resulta complejo lograr diferenciación del producto, cuando a los compradores no les interesan las diferencias entre marcas o cuando un gran número de compradores puede ejercer negociaciones. También se señala que este tipo de liderazgo debe evitar ser detectado por la competencia, dado que, si esto sucediera, la empresa no tendría suficiente tiempo para lograr un margen valioso de mercado. En este sentido, se subraya que un recurso debe ser único, de difícil imitación o de muy bajas posibilidades de sustitución. Definitivamente, los costos totales de su cadena de valor deben ser menores que los costos totales de la competencia (David, F. 2008, pg. 190). El riesgo de esta estrategia es que los competidores imiten sus aplicaciones, y en ese marco forzar la baja de ganancias en el rubro. También puede ocurrir que los acelerados avances de las tecnologías tornen ineficaz la estrategia, o que los consumidores varíen su principal interés a otros aspectos del producto que no sean precios.

Por otro lado, en Thompson, A. e.a. (2012) se señala que una estrategia de costos bajos es exitosa cuando se consigue cuando la organización ofrece productos con costos y comparativamente con los competidores de rango similar. Es decir, la organización debe lograr costos más bajos que la competencia, pero al mismo tiempo –se advierte- se debe tener cuidado de ofrecer las características y servicios que son fundamentales para los consumidores. Se señala que: “la oferta de un producto demasiado austero socava el atractivo del producto de la empresa y puede alejar a los compradores, aunque su precio sea menor que los productos competidores”

(Thompson, A. e.a.; 2012, pg.133). Y en este sentido, el énfasis debe estar puesto en que a los competidores no les resulte fácil y sencillo igualar esa ventaja lograda.

La estrategia de diferenciación

Esta estrategia –según David, F. (2008)- debe aplicarse luego de estudios sistemáticos, muy cuidadosos, a fin de facilitar la evaluación de las necesidades y preferencias de los compradores, para aplicar variaciones en el o los productos estándar. Las diferenciaciones exitosas se basan en características especiales que los compradores asimilan en sus preferencias de compras. Esas características especiales consisten en servicios superiores, acceso a beneficios, desempeños del producto, facilidades de uso, entre otras.

El riesgo en esta estrategia es que los compradores no valoren adecuadamente la singularidad aplicada al producto, limitando los beneficios derivados de su precio más alto que el estándar. En esta situación, una estrategia de liderazgo de costos supera ampliamente a la diferenciación. También puede suceder que los competidores copien la singularidad que le otorga diferenciación al producto. Por ello es conveniente, que la característica distintiva posea ciertos rasgos perdurables en el tiempo.

Según Thompson, A. e.a. (2012), la estrategia de diferenciación amplia consiste en “ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores y crean que vale la pena pagar por él” (Thompson, A. e.a., pg.173). Siguiendo esta línea de análisis una diferenciación exitosa permite que una empresa:

- a) Establecer un precio mayor por el producto.
- b) Aumentar las ventas unitarias (dado que aparecen nuevos compradores).
- c) Lograr lealtad del comprador hacia la marca (algunos consumidores son atraídos por las características distintivas y se sienten parte) (Thompson, A. e.a., 2012, pg.173).

En síntesis, una estrategia de diferenciación será exitosa cuando la empresa logra un producto u agregar a un producto estándar atributos diferenciales difíciles de imitar por parte de la competencia (David, F. 2008; pg. 191-192).

Ahora bien, la manera de lograr una estrategia de diferenciación con buenos resultados, implica seguir algunas de estas siguientes rutas (Thompson, A. e.a.,2012, pg.176).

Una primera ruta es incorporar atributos y características a los productos y que esta acción influya en los costos generales de los compradores del producto. Otra ruta a seguir, es agregar rasgos diferenciales tangibles al producto para aumentar los niveles de satisfacción. Una tercera ruta hace referencia al agregado de intangibles al producto, a fin de motivar al comprador por características como por ejemplo la conciencia ambiental. Finalmente, una cuarta ruta de acciones se aplica con la promoción del valor del producto, teniendo en cuenta que se paga un precio mayor por el mismo. (Thompson, A. e.a., 2012, pg.176-177).

La estrategia de enfoque

Una estrategia de enfoque exitosa se basa en que el segmento de la industria posea el tamaño suficiente, ofrezca buen potencial de crecimiento, y sobre todo que no detente el interés manifiesto de otras empresas. Así, una estrategia de enfoque será exitosa cuando los compradores manifiestan preferencias especiales y también demandan requisitos distintivos, y en esa línea, las empresas competidoras no apuntan al mismo segmento meta. Los riesgos de una estrategia de enfoque señalan una situación en la que los competidores visualizan la estrategia de enfoque y la copian.

La estrategia de enfoque de bajo costo o de mejor valor es pertinente en las siguientes situaciones (David, F. pg. 193):

- a) Cuando el nicho de mercado meta es grande, rentable y crece.
- b) Cuando los líderes del rubro no ponen atención para su éxito.

- c) Cuando los líderes perciben que es costoso dedicarse al segmento meta
- d) Cuando existen diferentes nichos y segmentos, por lo cual la empresa puede elegir con mayor facilidad el propio.
- e) Cuando hay pocos rivales con intenciones de especializarse en el mismo tema que la empresa.

La distinción entre estrategias de enfoque y las de costos bajos y diferenciación es que las de enfoque o dirigidas toman en cuenta una porción del mercado total. El nicho de mercado, el segmento objetivo al que se dirige el producto se define por variables geográficas, demográficas o atributos especiales que solo atraigan a ese nicho (Thompson, A. e.a.,2012, pg.180).

Así, se identifican dos grupos de estrategias dirigidas o de enfoque: a) estrategia dirigida de bajos costos, y b) estrategia dirigida de diferenciación. A saber:

- a) Estrategia dirigida de bajos costos: ofrece al nicho de mercado un menor costo y un menor precio que sus rivales del sector.
- b) Estrategia dirigida de diferenciación: esta estrategia busca asegurar una ventaja competitiva atendiendo el diseño del producto, poniendo especial énfasis en atraer preferencias y necesidades particulares de un grupo pequeño de consumidores.

Es indispensable destacar la aplicación de estrategias en las organizaciones privadas en mercados turbulentos y en situaciones como la actual, con una enorme afectación debido a la pandemia del COVID-19. La velocidad del cambio, en especial aquellos de corte tecnológico, impulsa a las empresas no solo a afrontar el cambio, sino también a anticiparlo. En ese sentido, liderar un rubro anticipando los cambios con planeamiento adecuado, implica un tipo de estrategia agresiva para reaccionar rápidamente ante los mercados y anticipar sus movimientos. Así, algunas opciones se presentan en el marco de la creación de empresas conjuntas y acuerdos de cooperación, ya sea en formato de consorcios o sociedades. Estos acuerdos, que logran abaratar costos y una mayor eficacia en la asignación de recursos apuntan a constituir alianzas estratégicas, en las cuales, entre sus organizaciones se comparte información,

se subcontratan servicios, se impulsan investigaciones y desarrollo conjuntos y acciones de marketing. Estas alianzas no están exentas de riesgos de fracaso, en muchos casos motivadas por aspectos que se originan en la percepción de los clientes y en el desequilibrio entre las empresas miembros.

Para el caso de las empresas de servicios turísticos, el efecto de internet en los precios de los productos turísticos es una de las claves en la gestión de la empresa. La fijación de precios se realiza en niveles mucho más tácticos, ya que la variación de precios es muy intensa. El comercio electrónico aumentó la velocidad de las transacciones y agregó un enorme volumen de información de consumidores y sus preferencias. Si se combinan estos dos aspectos, información y velocidad, con las necesidades de las empresas se puede deducir que estamos ante una nueva era en política de precios. (Azeglio, A., 2013; pg. 213).

El destino turístico, conceptualización desde las diferentes miradas

El turismo tiene una dimensión territorial ineludible en cualquier análisis integral. Desde esta visión, Rodolfo Bertoncetto (2009) define a un destino como un lugar relacional, en el cual se plasman las visiones tanto de residentes como de los turistas. La visión de los residentes es parte de un proceso social durante el cual, en algún momento, se asigna un valor a un determinado recurso o atractivo para convertirlo en un atractivo turístico, que devendrá en un lugar destino de visitas. La valoración positiva de un recurso –natural o cultural- intenta (y presupone) concitar el interés de turistas. Estos últimos son los que determinan en gran medida como se usa y en qué medida, el recurso ofrecido. Esta visión de los turistas muchas veces es variable respecto de las expectativas creada por los propios residentes sobre sus atractivos. Siguiendo esta línea, el destino turístico “(...) deriva de la articulación de sus rasgos o atributos particulares con los intereses y valores definidos en otros. Dicho de otro modo, el lugar de destino turístico y sus atractivos son tales en tanto haya otros que, con su mirada turística, los instituyan como tales” (Bertoncetto, R. 2009, pg. 7 - 8).

Puede decirse entonces – continúa Bertoncetto- “que los intereses de los potenciales turistas, junto con las condiciones objetivas del lugar definen un campo de posibilidades de actuación social que se concreta en distintos lugares. Las capacidades de intervención que distintos actores sociales puedan tener para alcanzar sus objetivos son fundamentales, por lo tanto, para comprender los procesos de definición de atractividad y de selección de los lugares donde ello ocurre. Intereses económicos y políticos, intereses grupales y concepciones de mundo, se articulan en acciones concretas que desembocan en las formas específicas que adquiere el proceso de definición de atractivos en cada lugar y la elección de los lugares” (Bertoncetto, R. 2009 pg. 8 - 9).

Desde otra disciplina del conocimiento, Bigné, Font y Andreu (2000) refieren a los destinos turísticos como un concepto percibido. Tradicionalmente los destinos se consideraban como una zona geográficamente definida, como un país, una provincia o una ciudad. El cambio subrayado por los autores, consiste en que un destino puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivaciones, nivel de educación y experiencia previa.

El valor de este aporte teórico, es que amplía el concepto de destino turístico, considerándolo como un sitio donde los residentes lo definen geográficamente, en el territorio y en la gestión; pero que además es definido por los turistas que lo visitan y utilizan. La conjunción de las dos visiones conducirá a un desarrollo equilibrado de un destino turístico en función de un ciclo de vida largo.

Turismo de naturaleza y ecoturismo

En la sección de Introducción de este documento se había expresado que existe un fuerte convencionalismo que postula al ecoturismo como modalidad indicada para la práctica turística en los parques y reservas naturales. Retomando el tema, en esta tesis se relativiza esta convención, sin desestimar la importancia de definir líneas saludables de uso turístico de áreas naturales.

Esta primera instancia admite algunas preguntas iniciales: ¿Qué es el ecoturismo? ¿Cómo se ubica respecto de otras modalidades?, ¿Es tan imprescindible distinguir al ecoturismo de otras modalidades de naturaleza? ¿Cuál es la intención al agregar el prefijo eco al turismo? ¿Es lo mismo que turismo sostenible? Interrogantes que desentrañamos tomando como referencias textos y estudios, así como también experiencias exitosas y aquellas que no lo son. Preguntas que se formulan en muchos ámbitos y cuyas respuestas enriquecen la cuestión, y además generan nuevos interrogantes y caminos del conocimiento. En la Provincia de Misiones han comenzado a aparecer algunas respuestas, fruto de la propia experiencia de desarrollo.

Todo acuerdo conceptual, aún el más preciso, implica muchas veces matices y diferencias. Cuando un concepto se instala, parece indicar el logro de un acuerdo, y lo que es más importante, pone en claro un punto de partida para acciones de desarrollo. Se deberían distinguir las modas de los avances disciplinares, aunque algunas modas –podría ser ecoturismo- pueden impactar positivamente tanto desde lo económico como hasta lo social. En otros casos, las modas, impactan negativamente dependiendo del momento en que aparezcan y se instalen (como el caso del fracasado intento de desarrollo del turismo rural hacia fines de la década del `90 en Misiones, con muchos emprendedores ilusionados con la tendencia mundial –y por organismos nacionales- que dilapidaron recursos). En suma, tal vez la discusión más profunda no sea si el ecoturismo o cualquier otra modalidad sea una moda o no, sino que la práctica impacte en beneficios reales a los negocios turísticos actuales y a aquellos por venir.

La modalidad del ecoturismo tiene, desde principios de los años noventa del siglo XX, su propia definición. La más conocida es la adoptada por la UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza) en 1997 basada en los desarrollos conceptuales de Héctor Ceballos-Lascuráin²⁰, que ya había acuñado el término en 1983:

20 El arquitecto Héctor Ceballos-Lascuráin es un referente en ecoturismo en América Latina, tanto en producción de conocimiento, como publicaciones de arquitectura para construcciones

"Modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales" (UICN, 1997).

Y una definición más sencilla es la que propone la organización TIES (The International Ecotourism Society, por sus siglas en inglés) o Asociación Internacional de Ecoturismo. En su portal de declaraciones expresa: "Viaje responsable a áreas naturales que conserva el ambiente y mejora el bienestar de las poblaciones locales"²¹.

Como se expresó anteriormente, el ecoturismo es la modalidad de turismo que más fuertemente se relaciona con las áreas naturales protegidas, que implica la conciencia de mejorar la calidad de vida de los residentes, y todo ello a partir de un viaje placentero y responsable del turista. Así, los integrantes de la cadena de valor del turismo, se encuentran con responsabilidad un tanto más exigente que en otras modalidades como por caso el turismo de sol y playa o el de cruceros. Esta modalidad se presenta como adecuada para la práctica turística en ambientes con recursos naturales valiosos y concretamente achica la brecha que existe entre el turismo y la conservación.

Aunque muchas veces aparece en un mismo nivel, es más acertado incluir al ecoturismo dentro de un paraguas mayor que es el turismo de naturaleza, que también incluye al turismo de aventura, y de hecho se encuentra relacionado con el turismo rural, pero intrínsecamente no son lo mismo. A fin de sintetizar, se señala el nivel de generalización mayor para incluir a los más específicos:

sostenibles en áreas naturales, planes de parques temáticos, entre una gran producción de aportes en este campo.

21 <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/> noviembre 2021.

ecoturismo, el que más identificación asume; el turismo de aventura, que comparte los territorios y le agrega el riesgo y el esfuerzo físico; el turismo rural, que se asocia a motivaciones especiales dirigidas a la cultura del campo, colonia o comarca (Tamagni, L, Zanfardini M., 2013). Por supuesto, se incluyen el turismo científico, geológico, minero, y otros tanto más específicos.

Cabe mencionar también, a otra forma similar de definir y de organizar estas modalidades no tradicionales. Es la que se indica desde el organismo oficial de turismo de la República Argentina (hoy MINTURyDEP, Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación). Turismo activo: “Es una modalidad de turismo cuya motivación principal es la práctica de actividades turístico-recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar de la protección del patrimonio natural y cultural del sitio visitado” (PFETS 2030, Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, MINTUR; 2015).

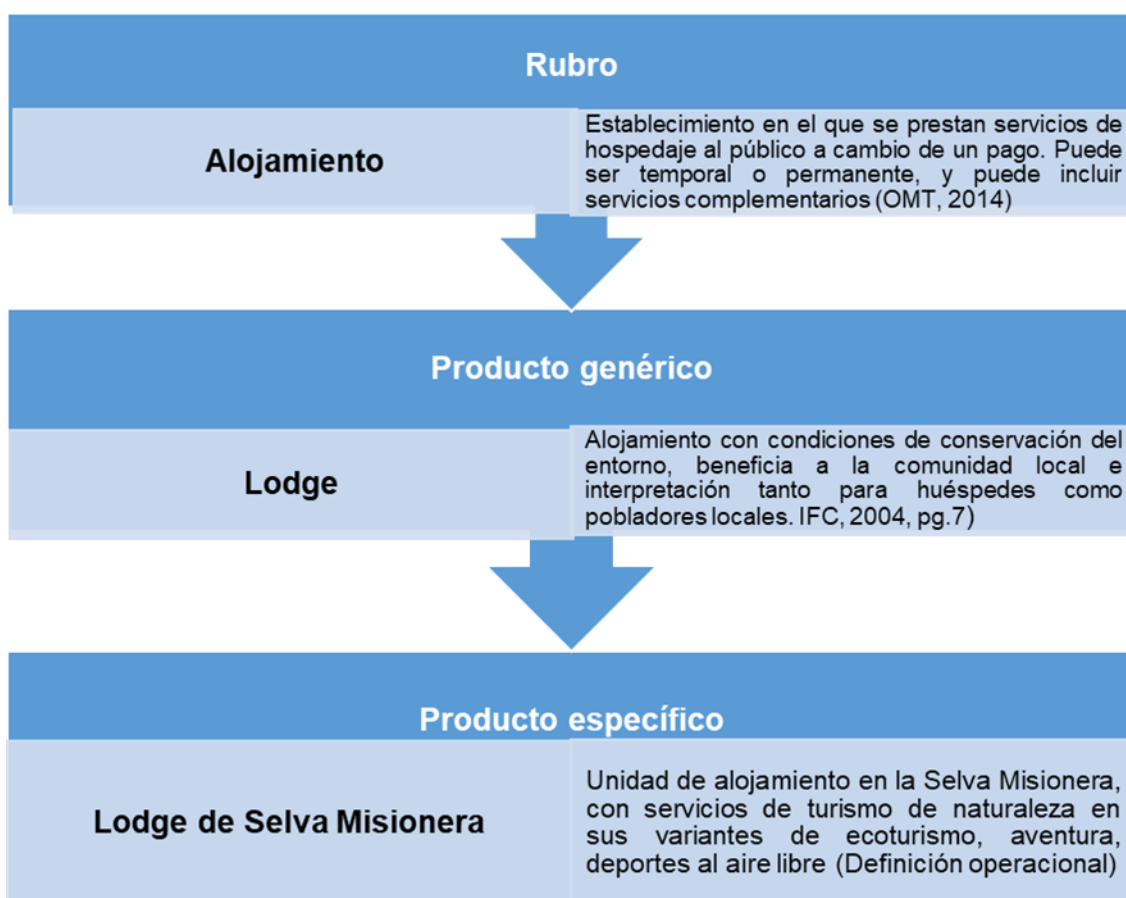
Definición de lodge

Desde un punto de vista conceptual un lodge es un tipo de alojamiento turístico, con una arquitectura edilicia adaptada al medio natural en el que se ubica, con tamaños y volúmenes de servicios que eviten impactos significativos en el ambiente²². Estos alojamientos en la montaña, en el desierto o en las selvas se expandieron a lo largo de todo el mundo –pero especialmente en la franja de selvas-, atendiendo demandas de un público ávido de experiencias en naturaleza agreste. Es así, que es frecuente encontrar en la bibliografía, y en consecuencia también en el material de promoción de los lodges, el destaque de su inmersión en el entorno natural. Un lodge es el espacio de vínculo inmediato con el mundo natural que lo rodea, y claramente con niveles de confort y lujo de gran variedad²³.

22 En base a Héctor Ceballos Lascurain (1998, op.cit.) y Mehta, H., Báez, A., O’Loughlin (Editores) (2002, op.cit.)

23 En un estudio realizado a escala mundial se agruparon precios según los siguientes rangos: Económico hasta USD 60, Rango medio USD 61 a USD 200, y de Lujo más de USD 200. (IFC, 2004, pg. 20)

Ilustración N° 4: Flujo conceptual del producto turístico Lodge de Selva.



Fuente: elaboración propia.

En base a esta figura de conceptualización se destaca el componente selva misionera a fin de otorgar valor territorial al producto. Así Lodge de Selva Misionera configura la categoría que conjuga los aspectos conceptuales, con su perfil comercial.

Diversidad de intereses y prácticas ambientales en destinos turísticos argentinos

Las partes interesadas (stakeholders), actúan y deciden, siempre tienen que ver con una actividad, aunque la vinculación no sea tan visible. Este enfoque es

muy adecuado en sectores como el turismo, ya que es un campo de negocios y de prácticas comerciales con reglas de juego de mercado propias.

Es importante tener en cuenta que en nuestro país las prácticas ambientales en general están en una etapa de consolidación. En turismo se ha trabajado preferentemente con buenas prácticas, para luego avanzar con esquemas de certificación²⁴. Esto implica identificar ciertas etapas en el devenir del desarrollo turístico sustentable. Siguiendo consideraciones realizadas por Adriana Otero de la Universidad Nacional del Comahue (Revista Aportes y Transferencias; op.cit.) se distinguen tres etapas.

Etapas del compromiso ambiental de un destino

Una primera etapa está asociada a las formas de encarar el desarrollo, expresado en códigos de conducta: estos códigos indican lo que las corporaciones esperan de sus empleados. Constituyen la cultura de una organización. Establecen valores morales, comunican expectativas e intentan dejar en claro que las organizaciones operan bajo una ética.

Una segunda etapa está determinada por la aplicación de programas verdes, como algunos programas relativos a la administración de los recursos energéticos y el agua.

Una tercera etapa, en la cual las empresas desarrollan sistemas de monitoreo para la efectividad de sus prácticas de gestión ambientales.

Ecoetiquetas y sistemas de gestión ambiental

En un marco general de revalorización de iniciativas alrededor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS 2030, las ecoetiquetas han cobrado renovado valor para los hoteles, y en especial para algunas unidades como los lodges. Asimismo, los Sistemas de Gestión Ambiental son un imperativo en hoteles. En este último caso, la norma ISO 14.001:2015²⁵ parte del concepto de desarrollo sostenible y establece algunas premisas de planificación en organizaciones, como por ejemplo un sistema de planeación PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), afirmándose en un modelo de carácter iterativo, en definitiva,

24 <https://www.argentina.gob.ar/turismo/sistema-argentino-de-calidad-turistica> noviembre 2021

25 <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es> noviembre 2021.

formalizando acciones que ya se practicaban en algunas organizaciones. El avance claro de la norma es que además de contribuir con estándares homologados a escala internacional, otorga confiabilidad a través de sus posibilidades de auditar los compromisos ambientales de la empresa. La norma define al sistema de gestión ambiental de la siguiente manera:

“(Un SGA es...) parte del Sistema de Gestión usada para gestionar aspectos ambientales, cumplir los requisitos legales y otros requisitos, y abordar los riesgos y oportunidades”²⁶.

Por otro lado, las ecoetiquetas son también avances de normas ISO respecto de declaraciones voluntarias, que en todo caso siguen preceptos propios de la International Organization for Standardization (ISO). Otros sellos verdes, son propios de organismos independientes que también persiguen un alineamiento con ciertas condiciones de prestación de servicios. En Misiones se ha destacado la aplicación de varios establecimientos de alojamiento en Rainforest Alliance²⁷, una organización sin fines de lucro, pero con sustento en sus sellos ante los mercados de ecoturismo.

26 <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es> noviembre 2021.

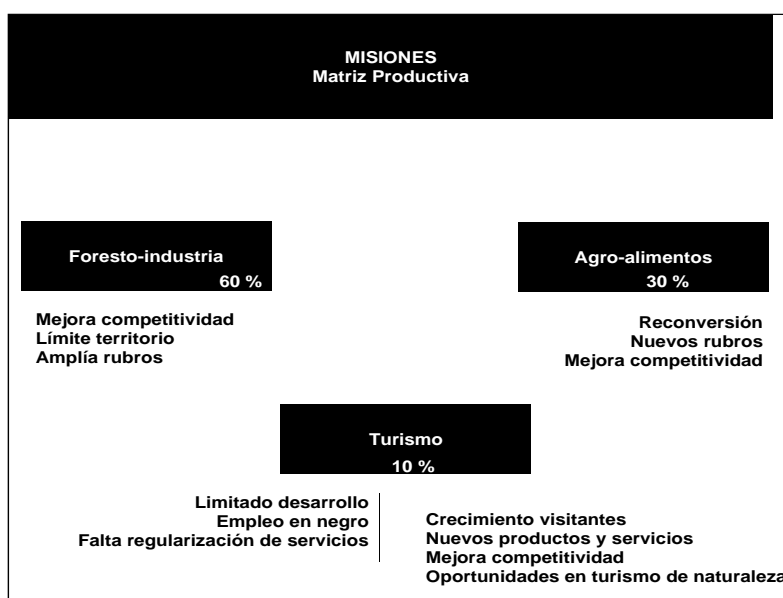
27 <https://www.rainforest-alliance.org/es/en-el-campo/sustainable-tourism-argentina-iguazu-falls/> noviembre 2021

CAPITULO II: EL SECTOR TURÍSTICO DE MISIONES. LODGES, RASGOS PARTICULARES

Consolidación del turismo como sector productivo de Misiones

La Provincia de Misiones define una matriz productiva con tres sectores económicos: Como se observa en la Ilustración N° 6, en primer lugar, el sector foresto-industrial que reúne a empresas de fabricación de celulosa para papel, aserraderos medianos y pequeños, así como a propietarios de tierra productiva con bosques implantados y monte nativo. El segundo en importancia, el sector agro-alimenticio se va afianzando con un potencial importante, con diversificación y apuesta gubernamental a la ganadería. En tercer lugar, el turismo por su parte, replica en cierta medida el porcentaje del PBI nacional del 7%. Esta proporción que en la Nación se alcanzó en 2007, es histórica y según la Cámara Argentina de turismo este porcentaje se ha mantenido hasta 2020 (es el 7.6 %).

Ilustración N° 6: Matriz Productiva de Misiones



Fuente: Elaboración propia en base a información del Instituto Provincial de Estadística y Censos (IPEC) / Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones– Gobierno de la Provincia de Misiones, 2019.

Al abordar el análisis del sector turístico de Misiones, Puerto Iguazú es sin lugar a dudas un destino destacado. Por tal motivo, en esta sección se profundiza en las magnitudes que movilizan en términos de turistas, circulación de dinero e inversiones, los análisis deberán considerar la escala nacional y regional, no tan solo la provincial. Entender el comportamiento del turismo de naturaleza en Iguazú ayudará a tener una visión más profunda del contexto provincial.

En la Ilustración precedente (Misiones, matriz productiva) se sintetizan aspectos que caracterizan al turismo en Misiones, y el lugar que este sector ocupa en la Provincia. La estructura socio-económica de la localidad de Iguazú está fuertemente marcada por el sector servicios ligados al turismo, mientras que Posadas presenta otro menú, en el cual el turismo tiene un aporte muy pequeño. El componente “empleo directo en hoteles” no supera –antes de 2020- las 500 personas empleadas en hoteles (Instituto Provincial de Estadística y Censos IPEC, 2017). Otro ejemplo es el impacto que tendrían las variaciones en las frecuencias aéreas (muy diferentes entre Posadas e Iguazú). A fines de 2019 Posadas, alcanzó 19 vuelos domésticos semanales, mientras que Puerto Iguazú superaba los 36 vuelos por semana.

Iguazú, en su carácter de destino turístico, ha crecido notablemente en algunos aspectos como en el rubro alojamiento (aproximadamente 16.500 plazas²⁸ de alojamiento registradas, con el alojamiento informal podría alcanzar las 20 mil). Este aumento sustancialmente cuantitativo, y también cualitativo, proporciona un buen nivel de stock, entendido como disponibilidad de camas, y una ventaja competitiva respecto de otros destinos turísticos nacionales.

El posicionamiento de Iguazú como un destino turístico internacional a diversas escalas (regional, nacional, continental) ha impulsado la inversión pública y privada que aún es insuficiente para alcanzar el nivel de un destino competitivo tal como se aspira. En Iguazú, se destacan las siguientes inversiones tanto en infraestructura como en servicios:

28 Fuente: Ministerio de Turismo de Misiones, 2018.

Área de inversión 600 has o Selva Yriapú²⁹

Con establecimientos hoteleros de alta gama es una de las inversiones públicas más importantes en turismo en Puerto Iguazú.

Planta de separación y transferencia de residuos sólidos y de tratamiento de líquidos cloacales.

Se ha finalizado la construcción en el marco de las inversiones públicas en destinos turísticos financiado por el BID (crédito AR-L1025).

Mejora de la terminal de ómnibus de Puerto Iguazú

Esta obra de mejora realizada hace varios años permitió mejorar los servicios de entrada y salida de pasajeros de transporte terrestre, aunque la demanda creciente está saturando las instalaciones actuales.

Aumento en la frecuencia de vuelos y nuevas rutas

Aerolíneas Argentinas aumentó los vuelos diarios desde Buenos Aires. Asimismo, luego de 2015 se instalaron en el país, aerolíneas de bajo costo que ubicaron a Puerto Iguazú como preferencial. También se suplió la falta de vuelos internacionales con los acuerdos alcanzados con Air Europa, conectando Madrid con Puerto Iguazú.

Estas mejoras significativas resultan insuficientes, porque además del esperado aumento en la cantidad de visitantes –a pesar de las crisis-, también se ha registrado un aumento en la población residente de Puerto Iguazú. La problemática habitacional de la ciudad se vio acrecentada en función de la escasa disponibilidad de tierras. La demanda de casas no solamente se debe al crecimiento vegetativo o la migración interna, sino a la llegada de trabajadores y profesionales que el crecimiento turístico promueve.

El desafío de la integración territorial

Iguazú es un destino internacional cuyos centros de servicios, Foz do Iguacú (Brasil), Puerto Iguazú (Argentina) y la cercana Ciudad del Este (Paraguay),

²⁹ https://www.tripadvisor.com.ar/Attraction_Review-g312806-d7174519-Reviews-Selva_Iryapu_La_Reserva-Puerto_Iguazu_Province_of_Misiones_Litoral.html noviembre 2021.

constituyen un área que tiende a integrarse a través de relaciones gubernamentales, empresarias, vecinales y de residentes. Las manifestaciones en el espacio son visibles: puentes, rutas, transporte, aduanas, migración, y claramente el tráfico vecinal fronterizo. El desafío de integración territorial se dirige ahora hacia el resto del territorio de la Provincia de Misiones.

Como se mencionó en el primer Capítulo de este trabajo la administración gubernamental provincial instaló y llevó adelante un diseño de una oferta turística basada en cuatro destinos estratégicos bajo el esquema paraguas del Destino Misiones: uno, el primero en categoría, Cataratas del Iguazú, otro también el marco de la monumentalidad de los saltos de agua, los Saltos del Moconá, revaloriza San Ignacio con el espectáculo de Imagen y Sonido y finalmente una creación de oferta turística al estilo de la década del '80, el Parque Temático del Cerro Santa Ana. Esta configuración territorial agrega a la capital, Posadas en un esquema de expansión e integración territorial del turismo.

La integración de Iguazú a este nuevo esquema no será fácil y dependerá de una serie de aspectos. A saber:

Romper el paquete corto. El actual esquema de comercialización es más rígido de lo que puede suponerse. La clásica estadía de turistas que visitan Cataratas de tres días y dos noches, organiza desde hace diez años la oferta turística de Iguazú. La posibilidad de incorporar a sitios relativamente distantes a paquetes más extensos en tiempo significará un cambio importante en los patrones de comercialización. Estas modalidades son diseñadas en los mercados de origen e intervienen operadores externos a Misiones, que siguen reglas de juego propias –y frecuentemente excluyentes- de mercado.

No será la única entrada. La primacía de Iguazú en este esquema es insoslayable, sin embargo, la organización de estos cuatro destinos estratégicos busca fortalecer entradas a Misiones considerando a Posadas y el sur de Misiones en general como puertas de entradas y estadía. Esta condición

requiere la operación de servicios de un perfil distinto a Iguazú, en varias ciudades de Misiones con pretensiones de crecimiento de servicios.

Expansión empresarial. Varias empresas de Iguazú observan con interés manifiesto algunas de las inversiones que se llevan a cabo en los puntos estratégicos anteriormente mencionados. Varias empresas de Iguazú se han consolidado como pymes turísticas y de servicios, desarrollando una amplia variedad de servicios en sus respectivas ofertas.

Los actores de turismo en Puerto Iguazú conforman la masa crítica empresarial preponderante de la Provincia de Misiones. Ese peso específico hacia adentro, no había tenido hasta hace unos años mayor gravitación hacia afuera. Un indicador de carácter político es que Iguazú no ha promovido ningún dirigente empresario o funcionario que haya gravitado a escala nacional, ni siquiera en el ámbito del gobierno provincial.

Durante más de veinte años las agencias de viajes y turismo de Iguazú comercializaron paquetes muy cerrados armados al gusto de los operadores de Buenos Aires, con una visita a Cataratas del Iguazú, (también del lado brasilero) y excursiones cortas como visita a la Represa Itaipú y a Minas de Wanda, en Misiones. En suma, el esquema de 2 a 3 días de estadía en Iguazú significó vender siempre lo mismo. La organización de las empresas de servicios se constituyó a partir de esta simplificación. En términos de ciclo de vida del destino, Iguazú comenzó a afianzarse recién a partir de 2003, camino no concluido, pero situación comprobable con relativamente escasa vulnerabilidad respecto de otros destinos ante las crisis recientes, sumadas a las amenazas de enfermedades tropicales, entre otras (Dieckow Liliana - Lansse, Elvira; 2019).

La pandemia de 2020 afectó seriamente a las economías nacionales, entre sus rubros más directamente impactados estuvo el turismo. Puerto Iguazú acusó un impacto socio-económico sin precedentes. Aproximadamente 17 mil empleos

estuvieron en riesgo, así como la gran mayoría de los trescientos prestadores que aproximadamente posee la ciudad³⁰.

En un esquema general es posible visualizar ese cambio en la oferta turística.

Tabla N° 1: Comparativo de oferta turística de Iguazú

Cuadro comparativo de oferta turística en Puerto Iguazú			
Rubro	Hasta 2003	En 2020	Comentario
Alojamiento	Hoteles tradicionales	Hoteles con servicios múltiples y estándares de calidad	Los hoteles de Puerto Iguazú han alcanzado estándares de calidad internacional. Muchos han certificado sellos de calidad, sellos verdes y son parte de membresías internacionales. La variedad de opciones de alojamiento es muy amplia.
	Hosterías y residenciales	Hostels, lodges, apart hoteles, bed&breakfast.	
	Campings	Camping, cabañas y servicios de alquiler de carpas, bicicletas, etc.	
Gastronomía	Restaurantes y comedores. Escasos menús gourmet	Restaurantes temáticos. Menús gourmet Evento anual de gastronomía local	La mejora en la gastronomía según estándares de calidad en restaurantes gourmet. Los menús se ajustaron al perfil argentino

30 En base a informes de Ministerio de Turismo de Misiones y www.pyenda.com, noviembre de 2021.

			(carnes y vinos). Se observa una gran variedad de platos, aunque en tiempos normales prepondera el restaurante con menús turista (alto volumen, rápido despacho, precios estándares).
Excursiones	Cataratas + Brasil y opcionales a Wanda y San Ignacio	Cataratas + Brasil + Compras + actividades de ecoturismo y aventura.	Las actividades en Iguazú han agregado paseos y visitas a atractivos turísticos locales. Se avanzó sobre la base de la oferta de experiencias.
Entretenimiento	Casino Espectáculos en Foz do Iguacú	En Puerto Iguazú: espectáculos en hoteles, bares. Casinos, discotecas.	Los hoteles de Iguazú así como lo bares y restaurantes han implementado espectáculos y entretenimiento, aunque Foz do Iguacú sigue siendo una plaza importante en este rubro.
Transporte	Aérea Terrestre	Aérea nacional con vuelo internacional Terrestre con mayor frecuencia	La cantidad de vuelos a Iguazú y la conectividad aérea a diversos destinos es significativa. El transporte terrestre

			aumentó sus frecuencias.
Recursos	Cataratas Selva	Cataratas Selva Río Iguazú Cultura aborigen	Los recursos son los mismos pero la puesta en valor ha destacado aspectos que no eran objeto de visita y actualmente generan afluencia.
Servicios	Servicios estándares de destinos a escala nacional.	Servicios personalizados de alta y media gama. Servicios para personas con discapacidad motriz.	Este es uno de los rubros en los cuales se observan las especializaciones. La atención puesta en la demanda y sus requerimientos ha sido uno de los factores de cambio más importantes. Gran variedad de precios en los servicios turísticos.

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla N°1 se observa una evolución del destino Iguazú con más y mejores componentes de oferta visibles en destinos de escala internacional. Asimismo, y a los fines de esta tesis, la instalación de lodges de selva amplió la matriz de alojamiento en la ciudad. Los lodges son un tipo de alojamiento que no supera las 50 habitaciones, pero en Puerto Iguazú se han instalado algunos hoteles que imitan el estilo de los lodges, aunque con un caudal de huéspedes

mucho mayor que un pequeño establecimiento. Por ejemplo, es el caso del hotel de selva Loi Suites³¹ con más de 160 habitaciones.

Especializaciones en el turismo de naturaleza

Las Cataratas del Iguazú comenzaron a ser conocidas por su monumentalidad y belleza desde principios de siglo XX. En 1934 se crearía el Parque Nacional Iguazú, uno de los primeros de Argentina³². Sin embargo, la llegada de turistas de manera sostenida se produjo a partir de la década de 1970, con la mejora de caminos, la instalación del aeropuerto y hoteles como el Internacional Iguazú, dentro del Parque Nacional³³. La inflexión importante en el flujo de visitantes tiene lugar a partir de la década de 1980 con la conectividad aérea, accesibilidad terrestre y mejora sustancial de los servicios. Los viajes vacacionales signaron al destino con una marcada estacionalidad y visita única.

Actualmente, Iguazú se define como un destino de turismo de naturaleza con una línea de productos turísticos que incluye la visita masiva, el ecoturismo, el turismo de aventura, turismo científico y turismo en comunidades aborígenes y rurales. La línea de productos se completa con Iguazú como destino del turismo de reuniones, turismo de deportes y de interés especial, entendido este último como aquel en el marco del cual los turistas asisten a juegos de azar, compras, visitan Iguazú solamente para disfrutar de hoteles temáticos o en la selva, etc.³⁴

Una de las tendencias destacables de los últimos meses es que existen viajeros que repiten el viaje a Iguazú con el mero propósito de disfrutar de servicios diferentes a otros destinos del País (estas apreciaciones fueron recabadas con entrevistas informales a empresarios). Esta característica propia

31 [En https://loisuites.com.ar/es/hotel/loi-suites-iguaz%C3%BA-hotel](https://loisuites.com.ar/es/hotel/loi-suites-iguaz%C3%BA-hotel), noviembre de 2021.

32 Administración de Parques Nacionales de Argentina, en <https://www.argentina.gob.ar/parquesnacionales/iguazu>, diciembre de 2021.

33 Artículo Cap. V: Los destinos turísticos emergentes de Iguazú, San Ignacio y Moconá, pg. 111 a 149 en Dieckow, L – Lansse, E. (compiladoras, 2019) El Turismo en Misiones, una primera aproximación al tema desde lo interdisciplinario.

34 Dieckow Liliana - Lansse, Elvira (2019) (Compiladoras). El turismo en Misiones. Una primera aproximación al tema de lo interdisciplinario. Departamento de Turismo. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, UNaM, Posadas.

de destinos turísticos nacionales como Carlos Paz, Mar del Plata o Bariloche, instalan a Iguazú como destino de placer y/o descanso, sobre todo en virtud de la aparición de hotelería y servicios de alta gama.

Este comportamiento de la demanda se observa crecientemente en residentes misioneros que realizan escapadas de fin de semana a Iguazú.

Empresas y productos turísticos de naturaleza en el destino Iguazú

Las especializaciones observadas en la comercialización son las siguientes:

Tabla N° 2: Turismo de naturaleza en Iguazú

Turismo de naturaleza	Recursos	Experiencia/actividades
Turismo rural	Chacras, estancias (en cercanías)	Vida al aire libre Conocimiento de la cultura del campo. Acercamiento a los modos de producción misioneros.
Ecoturismo	Parque Nacional Iguazú Reservas naturales privadas Parques temáticos ecológicos <i>Lodges</i> de la Selva	Observación de aves (especializados) Observación de fauna y flora en general Travesías por la selva Paseos en lanchas y canoas Senderismo Descanso en la selva
Turismo de aventura	Parque Nacional Iguazú Reserva natural privada <i>Lodges</i> de selva	Paseos en gomones Trekking Cicloturismo (BTT) Rappel Tirolesa

		Wet rappeling Otros
Turismo científico	Parque Nacional Iguazú	Voluntariados Encuentros de científicos de campo Trabajos de campo en general
<i>Clásico masivo</i>	Parque Nacional Iguazú. Cataratas del Iguazú lado argentino y brasilero. Centros de compras Ciudad en general	Visita a Cataratas Paseos en lancha Visita a centros comerciales
Interés especial y reuniones	Río Iguazú Cataratas del Iguazú Hoteles y centros de convenciones	Competencias deportivas Encuentros rotarios, médicos, etc. Recitales y conciertos Congresos y convenciones
Turismo en comunidades	Cultura aborígen Guaraní	Visita a las comunidades Asistencia a cantos de bienvenida Compra de artesanías

Fuente: elaboración propia.

La Tabla N° 2 toma en cuenta la mayoría de los productos consumidos por turistas en los dos últimos años. A su vez, si se indaga en niveles de especificidad más detallados la variedad de subproductos aumenta, así como la combinación de diferentes componentes. De esta manera, una mayor especialización de la oferta aumenta el volumen general de actividades logrando una experiencia muy valorada por los usuarios y consumidores.

Problemas puntuales del turismo de naturaleza en Iguazú

Las perspectivas de desarrollo permiten anticipar un escenario significativo en términos de rentabilidad y competitividad general del destino. Sin embargo, los problemas observables pueden afectar al destino y la oferta lograda. A saber:

- La consagración de las Cataratas del Iguazú como una de las Siete Maravillas Naturales del Mundo³⁵, aporta un caudal de visitantes que incide en la capacidad de carga actual. Los visitantes en 2019 alcanzaron la cifra de 1.500.000 al año³⁶, aproximadamente. En algunas fechas críticas la capacidad del parque se ve saturada por completo. Existen medidas establecidas ante estas situaciones, pero a futuro se analizan otras acciones que se aplican en destinos con grandes volúmenes de visitantes.
- La planta de alojamiento de Puerto Iguazú tiene problemas relacionados al suministro de energía eléctrica por insuficiencia infraestructural del tendido de la red provincial. Muchos hoteles acuden a generadores propios para soportar los nuevos y mayores servicios antes detallados.
- No existen regulaciones específicas respecto del turismo de naturaleza en general y particularmente en el ecoturismo y el turismo de aventura. En ámbitos oficiales de Turismo de la Nación se presentó un diagnóstico (AAETAV)³⁷, que evaluó la situación de los prestadores en toda Argentina. Uno de los aspectos comunes a destinos argentinos es la problemática de los seguros. A pesar de que hubo algunos avances tanto en lo público como en el sector privado, siguen existiendo zonas grises en las cuales se pone en riesgo el negocio o emprendimiento y por supuesto la integridad física del turista consumidor. Además, se han identificado problemas en la calidad de los equipos adquiridos por empresas prestadoras (algunas empresas

35 El concurso organizado por la Fundación Suiza New7Wonders es un ejercicio de marketing que finalizó en 2011. Más información en <https://world.new7wonders.com/wonders/>

36 Ministerio de Turismo de Misiones. Enero 2020.

37 El diagnóstico se realizó en 2008 en todo el País. El autor de esta sección coordinó los talleres realizados en Puerto Iguazú con prestadores de servicios de turismo de aventura y ecoturismo de la Región Litoral. La Secretaría de Turismo de la Nación encargó a la AAETAV (Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo de Aventura) la realización del diagnóstico.

compran arneses, correas, y otros elementos de baja calidad y en ocasiones de contrabando), así como desinformación respecto de atención de urgencias y emergencias, comportamiento ante fauna silvestre y manejo general de contingencias.

Los recursos naturales de Iguazú son de alguna manera visibles por la atracción que generan las Cataratas. La ampliación de las áreas de visita tiene también un límite impuesto por las regulaciones de la Administración de Parques Nacionales y el manejo de las licitaciones para la explotación de los servicios a visitantes.

Lodges de selva en Misiones

La aparición de lodges en el menú de alojamiento de la Provincia de Misiones le otorgó al destino turístico, un valor de diferenciación muy requerido en los mercados. A inicios de la primera década de 2000 se instalaba un tipo de viajero que requería experiencias auténticas, integrales y con disposición a pagar precios fuera de los convencionales³⁸.

- Las construcciones han tomado en cuenta estándares internacionales de alojamiento en la selva. Esto es, han seguido indicaciones de buenas prácticas que actúan como referencias para el acceso a normas técnicas o sellos verdes.
- Algunos establecimientos han resuelto aspectos y problemas, basados en la experiencia propia. La experiencia de emprendedores se nutrió de avances, errores y correcciones en el modelo de negocio.
- Algunos establecimientos han tomado en cuenta las tendencias de mercado (demanda internacional) para el diseño y construcción de sus edificaciones.

De esta manera, las zonas menos valoradas por el tipo de turismo masivo que históricamente marcó a la oferta de turismo de Misiones, se presentaron como sitios propicios para la instalación de este tipo de alojamiento y el desarrollo del producto turístico novedoso. Las zonas alejadas, pero de alto valor en recurso

38 IFC (2004). International Finance Corporation (World Bank Group) Ecolodges: Exploring opportunities for sustainable business.

natural selva misionera, se volvieron sitios interesantes a los ojos de inversores interno y externos a Misiones.

Zona de Yabotí

Esta región del centro-este de la Provincia de Misiones es uno de los bloques selvático del Corredor Verde de Misiones. Allí se encuentran la Reserva de Biosfera Yabotí, declarada por la UNESCO en 1995. También se ubica el Parque Provincial Moconá de casi mil hectáreas, que alberga a los Saltos del Moconá, hoy importante destino turístico. Es una zona en la que la hotelería tradicional o convencional no se ha instalado. El perfil del alojamiento es del tipo lodges o cabañas.

Zona de Salto Encantado

Esta zona es parte del Bloque selvático del Valle del Cuñá Pirú del Corredor Verde. Se ubica en el centro de la Provincia, con localidades de servicios como Aristóbulo del Valle, y la localidad de Salto Encantado, recientemente declarado municipio autónomo.

Aspectos diferenciales y gestión de lodges en Misiones

En esta sección se describen los lodges en tanto unidades de análisis de esta tesis. Asimismo, se profundiza en la situación actual en base a información secundaria y las entrevistas realizadas a cuatro lodges de la Provincia, y a un referente de agencia de turismo.

Según los registros del Ministerio de Turismo de la Provincia, en Misiones hay más de cincuenta lodges. Sin embargo, no se encuentran categorizados y clasificados como tal, sino que se respetan las auto denominaciones, siguiendo la normativa básica de la ley provincial de alojamiento en lo que respecta a evaluaciones mínimas.

A fin de recopilar información para este trabajo de tesis, se realizaron visitas a varios lodges y se realizaron entrevistas a dueños y/o gestores de los

establecimientos. Se estableció un criterio de muestreo teórico, tomando en cuenta la localización de los lodges seleccionados para la muestra. Así, se identificó un lodge por cada bloque de selva del Corredor Verde. Es decir, uno de los lodges se ubica en el bloque Urugua-í, al norte de la Provincia cercano a Iguazú, cuyos dueños y gestores son profesionales en turismo; otro en Yabotí, cercano a los Saltos del Moconá, que funciona como una unidad de negocios dentro de una empresa mayor, y además con un management de una cadena nacional; y un tercero, en el valle del Cuñá Pirú, cercano a Salto encantado, emprendimiento familiar pionero en la Provincia. Con la intención de respetar la confidencialidad de información lograda en las entrevistas (ver formulario en Anexo), se utiliza la denominación lodge y luego el bloque de selva a fin de referenciarlos fácilmente.

El valor del entorno natural

Si bien la denominación lodge en su acepción más moderna hace referencia a un tipo de alojamiento de características rústicas, el entorno natural no necesariamente debe ser agreste o alejado de centros urbanos. Este es uno de los aspectos de diferenciación más interesantes que presenta el producto genérico lodges de Misiones. Hay lodges localizados a cinco minutos del centro urbano de Puerto Iguazú en un entorno selvático acotado, mientras otros se encuentran en áreas rurales de difícil acceso por caminos de tierra en plena selva alejados de las ciudades y pueblos. Esta disquisición tiene el propósito de subrayar la importancia del entorno natural en el cual se ubica un lodge. En su gran mayoría, los lodges de la Provincia se localizan en zonas denominadas bloques de selva, dentro del área del Corredor Verde³⁹. No obstante, la ubicación no solamente tiene que ver con la selva misionera como marco atractivo, sino que en esos bloques existen recursos de gran singularidad según se señala a continuación.

Como se indicó anteriormente, se toman como referencia los bloques selváticos del Corredor Verde Misionero, a lo que se suman los atractivos

39 <https://ecologia.misiones.gob.ar/corredor-verde/> noviembre 2021.

turísticos de importancia. Esta conjunción permite plasmar de mejor manera, las razones para la instalación de lodges.

Bloque Yabotí: Saltos del Moconá. Los Saltos del Moconá son singularmente atractivos debido a su fisonomía: casi tres kilómetros de saltos que caen en forma paralela al cauce del río Uruguay, en un entorno selvático prístino. Estos saltos se encuentran en un área protegida pequeña, de casi mil hectáreas. Actualmente, en tiempos de salida de la pandemia, se han convertido en un destino de nuevos mercados. Los lodges de la zona, son de manera rotunda los establecimientos que le otorgan perfil a la planta de alojamiento, exponiendo los mejores índices de ocupación de habitaciones de la Provincia⁴⁰. La ciudad de servicios es El Soberbio a 80 kilómetros de los saltos, por la Ruta Provincial N° 2.

Bloque Cuñá Pirú: Salto Encantado. El salto Encantado se ubica en el centro de la Provincia, en el valle del Cuñá Pirú en un área protegida provincial de 14 mil hectáreas. Es un área de inversión pública importante, que también ha sido objeto de inversiones privadas en alojamiento del tipo lodges. La ciudad de servicios es Aristóbulo del Valle.

Bloque Urugua-í: Cataratas del Iguazú. Este bloque es el más importante, no solamente en términos de volumen de turistas, capacidad de alojamiento y servicios turísticos en general, sino también desde el punto de vista de la conservación y por consiguiente la conexión del bloque selvático con los últimos relictos de selva en Brasil (El Parque Nacional do Iguacú con 180 mil hectáreas, en el estado de Paraná). Aquí se ubican más de la mitad de las plazas de alojamiento de la Provincia, y también se han instalado lodges de alta gama, generando una interesante variedad de servicios. Las Cataratas del Iguazú se ubican en el Parque del mismo nombre, y los servicios para atención al turista se encuentran concesionados a empresas de capital privado de Misiones.

40 <https://economis.com.ar/el-soberbio-quiere-aprovechar-el-boom-del-turismo-de-naturaleza/> noviembre 2021.

El macro ambiente en el cual se localizan los lodges considerando los bloques de selva es realmente considerable (el Corredor Verde en su totalidad alcanza 1.100.000 hectáreas). Pero lo que efectivamente percibe el turista es el entorno inmediato al lodge, y en ese marco los cuidados ambientales cobran mayor valor. La conservación del recurso natural inmediato al lodge tiene un efecto directo sobre la venta. La conservación del macro entorno se percibe más como un valor agregado que deviene en un compromiso ambiental asumido por el establecimiento y compartido –de diferentes maneras- por los huéspedes.

Por ejemplo, el caso de Yacutinga Lodge, el predio donde se ubica el establecimiento fue declarado Reserva Natural Privada (casi 600 hectáreas de superficie), figura acreditada en la Fundación Vida Silvestre Argentina y contemplada por la ley Provincial XVI – Nº 29 (Sistema de Áreas Naturales Protegidas). Esta condición –gestada por sus propios dueños- de ubicar un lodge dentro de un área protegida de dominio privado, implica un valor diferencial dado que el establecimiento no se ofrece sino con actividades ligadas efectivamente al entorno selvático, pero además indica un compromiso a futuro respecto de los usos de los recursos naturales existentes⁴¹.

Otro caso, es el de La Aldea de la Selva Lodge & Spa⁴², ubicado en el área de inversiones Selva Yriapú a pocas cuadras del centro de Puerto Iguazú. Si bien el entorno del área es de selva, se trata de un relicto mucho más pequeño donde el valor del entorno está concebido desde la mirada del huésped. El lodge aquí se mimetiza con el ambiente, siendo el mismo una continuación de las instalaciones, pero el peso de los atributos diferenciales está puesto más en el confort y rusticidad que en la conservación de la selva como es el caso de Yacutinga Lodge.

Es destacable que en la Provincia existan establecimientos que cubren una amplia variedad de modalidades: desde los más rústicos hasta los más refinados; aquellos que cuentan con servicios premium, como por ejemplo el

41 <https://www.yacutinga.com/> noviembre 2021.

42 <https://www.laaldeadelaselva.com/sustentabilidad.html> noviembre 2021.

establecimiento de la cadena chilena Awasi⁴³, y por otro lado, lodges más estándar como por ejemplo Raíces⁴⁴, ambos en Puerto Iguazú. Existen algunos en los cuales el alojamiento se realiza en departamentos tipo dúplex con estacionamiento individual y aquellos que tienen cabañas, con los clásicos servicios de los antiguos y clásicos bungalows. Asimismo, los hay agrestes, en medio de la selva con dificultades para el acceso y las comunicaciones. Los emprendedores y/o empresarios son locales y también provienen de otras provincias de Argentina. Es decir, la variedad es significativa en cuanto a características organizacionales, trayectorias, tipo de empresas y resultados finales. Esta variedad es considerable dado que la entrada del producto es reciente y se vincula directamente a las nuevas tendencias y por ello, a la libre interpretación de lo que es un *lodge*, aunque haya una línea marcada por la demanda internacional.

Aspectos especiales a destacar

Las construcciones de los lodges han tomado en cuenta estándares internacionales de alojamiento en la selva, con diferentes resultados. Si bien se pueden encontrar excelentes trabajos con indicaciones específicas para su construcción, como por ejemplo los llevados a cabo por el keniano Hitesh Mehta (2002), en general en la Provincia de Misiones se siguió un esquema estándar en todo el mundo: un espacio natural semi-prístino en el cual se ubican cabañas o unidades similares, con espacios independientes. En su zona central se ubican los espacios de uso común (club house), como el restaurante, desayunador, recepción y dependencias. El club house es importante en un lodge toda vez que se asigna valor social al contenido del producto. Es decir, ese lugar común es aquel donde se puede leer, tomar el té disfrutar de un video de selva, u observar los cielos nocturnos con un telescopio. Todo ello, compartiendo con el anfitrión local, o con otros huéspedes, en una suerte de imaginario en el que se está en el medio de la selva (Mehta, H. e.a., 2002).

43 <https://awasiiguazu.com/pt/lodge/> noviembre 2021.

44 <https://www.raicesamambailodges.com/?cur=USD> noviembre 2021.

Algunos establecimientos han resuelto aspectos edilicios y problemas del entorno, basados en la experiencia propia. En la Provincia de Misiones existen regulaciones respecto de las construcciones cercanas a cursos de agua y vertientes. No obstante, en muchos casos no se han respetado o se han ajustado las construcciones de cabañas sobre los bordes de arroyos a fin de no impactar en el entorno.

El tipo de establecimiento analizado en este trabajo se inscribe en las caracterizaciones de la pequeña hotelería, con familias emprendedoras y capitales de tamaño variable, pero siempre en el marco de la pequeña empresa. Empresas familiares o unidades de negocios de empresas en expansión, pymes o micro pymes. Si bien las características edilicias y las instalaciones, son los aspectos diferenciadores respecto del hotelería convencional, veremos más adelante que no es el único componente, aunque sí el principal. Los aspectos que denotan lo no convencional pueden detallarse de la siguiente manera:

- Gestión de la atención a los huéspedes de manera personalizada y por sus propios dueños. La atención personalizada de huéspedes es un rasgo de los llamados Hoteles con Carácter u Hoteles Boutique, en definitiva, aquellos establecimientos que por su capacidad de alojamiento permiten a sus gestores ser anfitriones al servicio permanente de sus huéspedes.
- Contenido: Los lodges son hoteles de selva, con lo cual generan una expectativa en el cliente que se relaciona con las motivaciones de vivir una experiencia en la selva. En este sentido, un valor diferencial y por lo tanto una ventaja competitiva es el entorno natural del lodge.
- Los servicios semi profesionalizados. La formación básica compartida con la hotelería convencional es la esencia del negocio turístico, manejo de reservas y dominio de idiomas extranjeros, actualmente con algunas técnicas de yield-management (Azeglio, A. e.a. (2013). En otros aspectos, los servicios al huésped son semi profesionales y no pierden el color local: mucamas, jardineros, carpinteros, personal de cocina, choferes, etc.
- Servicios incluidos: En este aspecto se pudo observar que en el caso de lodges alejados de los centros urbanos los servicios son del tipo todo

incluido, debido a que los huéspedes no disponen de otros lugares para sus comidas, excursiones o traslados a aeropuertos. La logística propia y la de proveedores, las previsiones según reservas, accesos no siempre en condiciones, acentúan este rasgo que los convierte una unidad de servicios turísticos integrales.

CAPÍTULO III: RESULTADOS, DISEÑO METODOLÓGICO Y PROPUESTAS

Análisis de resultados del trabajo de campo

Esta sección expone los resultados del trabajo de campo realizado en el transcurso del segundo semestre de 2021, siguiendo el diseño metodológico definido.

El trabajo llevado a cabo es de carácter descriptivo y exploratorio, con técnicas de análisis cualitativo (Dieckow, Liliana M.-Lansse, Elvira A., 2014). Se caracterizó al turismo de naturaleza en la Provincia de Misiones y particularmente se llevó a cabo un análisis de los lodges de selva como un producto con atributos diferenciales y potencial de crecimiento. Luego, se realizaron entrevistas a agentes claves del sector en estudio, se tomaron en cuenta fuentes secundarias, tales como informes económicos, turísticos y ambientales.

El abordaje tiene en cuenta una dimensión territorial, que considera la localización de los lodges, el uso de los recursos naturales y la distribución de estas unidades en el mapa productivo de Misiones. Esta dimensión incluye el análisis de la trayectoria, es decir, de la historia del territorio y su proyección a futuro. Se puso énfasis en la dimensión vinculada a la gestión del negocio, que busca indagar en los establecimientos (lodges) como unidades de producción de servicios y también como agentes del sector turístico y de un subsector en consolidación. Esta dimensión incluye el análisis de la producción y comercialización de los servicios turísticos.

Las fuentes secundarias se conforman de publicaciones especializadas (libros y artículos científicos), documentación de organizaciones no gubernamentales y de gobierno. Por su parte, las fuentes primarias consisten en técnicas de observación directa en los lodges, entrevistas en profundidad a propietarios o encargados de lodges.

Se emplearon técnicas de recopilación de información de visitas a los lodges.

- Observación Directa (participante)

- Entrevistas a Dueños y/o encargados de lodges de la Provincia de Misiones

- Medios: entrevista personal y entrevista a través de Internet.

- Tipo de muestreo para las entrevistas: muestreo teórico, mediante saturación teórica (Taylor, S.; Bogdan, R.; 1992, en Dieckow, L. – Lansse, E. 2014, pg. 113,).

El universo de análisis está conformado por los lodges de la provincia de Misiones. A los efectos de obtener información primaria se seleccionaron tres establecimientos de áreas diferentes de la Provincia a fin de cubrir posibles diferencias o particularidades. La elección de cada uno tuvo que ver con una necesidad metodológica de cubrir el arco de variantes, a saber:

Lodge 1: Tamaño y gestión: Lodge pionero en la Argentina, de 8 cabañas, creado y gestionado por una familia local, con avances en certificaciones ambientales internacionales. Ubicación geográfica: Bloque de selva Cuñá Pirú, Centro de la Provincia.

Lodge 2: Tamaño y gestión: Lodge de 4 habitaciones, especializado, con productos de nicho. Ubicación geográfica: Bloque de selva Urugua-í, Norte de la Provincia.

Lodge 3: Tamaño y gestión: Lodge de 14 habitaciones, unidad de negocios de una organización mayor, gestionado en parte por personal propio y en parte por una empresa externa de management. Ubicación geográfica: Bloque de selva Yabotí, Centro-este de la Provincia).

El procedimiento de entrevistas consistió en contactar a los posibles entrevistados en su carácter de dueños y/o gestores, es decir, con decisión y compromiso en las estrategias y tipos de gestión que llevan a cabo.

Se diseñó una entrevista modelo para los tres lodges, en la que se incluyeron preguntas tendientes a lograr información primaria respecto de tipo de gestión, percepción del escenario actual y maneras de encarar el corto, mediano y largo plazo. Además, la estructura organizacional del lodge, el tipo de demanda actual, histórica y los segmentos que se desean captar. Una evaluación de la

demanda en tiempos de pandemia y de prospectiva respecto a las oportunidades del producto. Asimismo, la relación con otros prestadores privados que indican la existencia de trabajos conjuntos, disposición colaborativa o acciones individuales aisladas. Finalmente, una serie de preguntas a fin de manifestar demandas al sector público y definiciones propias del sector privado.

Los formularios de entrevistas fueron enviados a través de aplicaciones con sugerencias para responder las preguntas con audios para cada ítem, con asistencia on-line del entrevistador. Las transferencias de audios a textos se realizaron en crudo, luego se sintetizaron los temas tratados, en virtud de algunas respuestas sumamente extensas. Las entrevistas se llevaron a cabo en noviembre de 2021.

Resultados de entrevistas e información secundaria

Los datos obtenidos de las entrevistas, combinada con información secundaria y las visitas a lodges (no solamente los entrevistados), permite elaborar aproximaciones a la situación general. Se trata de un escenario particular, en el que todas las empresas han sido impactadas por la pandemia, y sus efectos en el corto plazo son palpables.

Escenario actual y percepción de la recuperación

Los referentes de los tres establecimientos manifiestan entusiasmo por encarar este tiempo de recuperación post pandemia, considerando ciertos grados de incertidumbre dado que esta situación es inédita. La afectación no fue solamente a mercados o a destinos turísticos, sino a ambos.

Se puede observar en las respuestas que varían las apreciaciones en la planeación. Pero en los tres casos, el horizonte más inmediato es el corto plazo, reaccionando a los imperativos del escenario de cambios.

Las actuaciones a futuro se detallan sin grandes cambios respecto del tiempo anterior a la pandemia, según se había establecido en sus respectivas planificaciones.

Sin embargo, como se verá más adelante todos han realizado cambios y adaptaciones en virtud de la aparición de nuevos segmentos.

La estructura organizacional de los lodges

Las organizaciones familiares son también disímiles. Pero la tendencia en sus apreciaciones es que los propietarios y dueños de los establecimientos que forman parte de la familia propietaria, tienden a gestionar su lodge a través de gerenciamientos.

Si bien las familias están involucradas, queda de manifiesto que tienden a retirarse del día a día una vez que han logrado la dirección adecuada, el funcionamiento buscado. Luego permanecen en un sitio de seguimiento, control, búsqueda de contactos.

Se detectan palabras claves como autonomía, concepto adecuado, dirección adecuada.

El lodge en el destino

En todos los casos, se manifiesta la buena disposición para trabajar en conjunto con otros prestadores de la zona, indicando actitudes de colaboración, participación en reuniones y encuentros. De manera no casual, no se preguntó acerca de la relación con el Estado municipal o entidad gubernamental, pero en todas las respuestas apareció un vínculo que se presenta como importante.

Ahora bien, también predomina la falta de acciones concretas de trabajo asociado o conjunto en pos de acciones de promoción o búsqueda de información de mercados. Las excepciones se observan en situaciones de overbooking (sobreventa), de falta de insumos, de necesidades de ayuda al vecino o al par, entre otras.

Se manifiesta que en momentos anteriores existieron estrategias de promoción y desarrollo que plantearon estrategias de producto. Aquellas estrategias estuvieron muy ligadas a proyectos gubernamentales, que, al desaparecer, generaron vacíos de acciones.

Las dificultades propias de poseer y administrar un lodge en territorios alejados de centros urbanos, ha generado acciones individuales de instalación gradual

de servicios propios. En los tres casos, se han ido resolviendo –aún con faltantes- la provisión de energía, agua y comunicaciones.

Se manifiesta que esta condición de soluciones individuales, sin asistencia del Estado, impacta en los costos operativos. Pero al mismo tiempo obliga a asegurar el cumplimiento de acciones de ahorro y previsión por parte de los planteles de personal respectivos.

Demanda de los lodges

En este tema, los referentes de los tres establecimientos manifestaron que el mercado misionero (residentes) irrumpió en sus previsiones, positivamente. Solo en un caso, dada su extrema especialización (observación de aves y naturaleza), no significó un target voluminoso o en todo caso rentable en tiempos de inactividad general. El residente misionero que visitó los lodges cambió inclusive instalaciones, debido a que sus motivaciones corrieron el foco del producto hacia los servicios de esparcimiento y diversión en la naturaleza.

Al mismo tiempo se observa que la gran variación en la demanda real durante la pandemia y la etapa de salida, genera expectativas por las posibilidades que podría tener un establecimiento del tipo lodge.

La aparición en escena de un tipo de público amplio, coloca al huésped de nicho en un sitio efectivamente atractivo –y buscado- pero con tiempos diferentes para su recuperación.

Las reacciones de los tres establecimientos fue ajustar tarifas al mercado misionero y reducir y adaptar servicios.

En todos los casos, se aspira a captar extranjeros, mejorar el share de nicho ante la mayor participación de Familias nacionales entre sus clientes.

Aspectos del rubro

Las apreciaciones de los lodges es que la incertidumbre afecta seriamente su desempeño. Esto tiene que ver con la inflación, el tipo de cambio oficial e informal, así como la falta de una promoción adecuada, a la altura de un producto que necesita asistencia en promoción turística. También se destaca la

necesidad de articulación privado-privado entre prestadores del producto lodges, a fin de generar acciones efectivas.

Se manifiesta el valor del entorno natural en Misiones como uno de los atributos mejor valorados por los huéspedes, sean estos de nicho o generalistas. En ese sentido, las posibles acciones implican fortalecer el producto lodges de selva en todas sus variantes en Misiones.

Ilustración N° 7: Síntesis de información recabada en entrevistas



Lodge especialista de gestión familiar

Limitantes: a) Dificultades en administración del negocio (escasos recursos y tiempo de operación), b) Problemas de servicios de comunicaciones y energía debido a la ubicación.

Ventajas: a) Concepto y entorno adecuado a mercados en alza, b) Lodge pequeño (4 hab.) y única unidad de negocios de la familia.



Lodge generalista de gestión familiar

Limitantes: a) Inexperiencia en nuevos mercados producto de la pandemia, b) Débil relación con otros prestadores del destino.

Ventajas: a) Experiencia pionera de parte de la familia, b) conocimiento de los mercados de nicho, c) Buen equipo de trabajo.



Lodge generalista de gestión empresarial

Limitantes: a) dificultades para conseguir personal calificado de la zona, b) capacidad de alojamiento limitada para crecer.

Ventajas: a) Ubicación y entorno de alta calidad, b) Gestión profesional individual y con empresa de servicios especializada, b) Disponibilidad de recursos para resolver problemas de energía, comunicaciones y transporte.

Fuente: elaboración propia.

La ilustración N° 7 expone una síntesis de la información obtenida a través de las entrevistas. Como se observa, el valor del entorno aparece como un factor de diferenciación muy importante, pero estar ubicados en sitios agrestes y de naturaleza prístina, puede ser un fuerte limitante en los servicios públicos necesarios para operar el negocio. En el caso de la calidad de servicios, se observa que los gestores y dueños están atentos a las expectativas y niveles de satisfacción de sus huéspedes, en algún caso con mejores técnicas de

registración. Este rasgo de gestión indica una valoración importante de la información proveniente de la demanda tanto la inmediata como la aspiracional.

Los dueños y gestores entrevistados son plenamente conscientes de la especialización del producto Lodges. Asumen ocupar un segmento de la oferta turística de la Provincia, que implica “actuar solos”, “estar atentos a los mercados especiales”, según sus palabras. Es posible detectar, a través de sus expresiones, rasgos de liderazgo en el desarrollo que tuvo su negocio, en especial los familiares.

Los tipos de gestión de un mismo producto turístico

Se destacan algunos aspectos de gestión en Misiones que se han observado en el marco de este trabajo. En esta línea, se analiza el devenir del alojamiento del tipo lodge, en un producto turístico de naturaleza⁴⁵.

Algunos lodges de Misiones ponen en foco especialmente la temática de la conservación del entorno natural. Aquí más que nunca “un lodge no es un lodge”⁴⁶. La referencia pretende indicar que lo que se ofrece al huésped es el ambiente de selva y no el alojamiento en sí mismo. Las instalaciones poseen las clásicas unidades funcionales como por ejemplo la recepción, pero no se utiliza como tal dado que los pasajeros no son tratados como huéspedes comunes sino como visitantes calificados. Una referencia en este caso es La Lorenza⁴⁷, cercano a Puerto Iguazú, así como también Yacutinga Lodge en Andresito, Awasi Iguazú, Posada Puerto Bemberg⁴⁸ o Surucúa Lodge⁴⁹. En estos casos, la participación de segmentos de nicho es mayor.

45 “Un producto turístico es una combinación de elementos materiales e inmateriales, como los recursos naturales, culturales y antrópicos, así como los atractivos turísticos, las instalaciones, los servicios y las actividades en torno a un elemento específico de interés, que representa la esencia del plan de marketing de un destino y genera una experiencia turística integral, con elementos emocionales, para los posibles clientes. Un producto turístico se comercializa a través de los canales de distribución, que también fijan el precio, y tiene un ciclo vital”. (OMT, Definiciones de Turismo; 2019, pg.19)

46 Ceballos Lascurain, H. cit. en el Plan de Negocios del Ecolodge & Reserva Cabure-í. CFI 2004.

47 <https://www.lalorenzaiguazu.com/> Noviembre 2021.

48 <https://puertobemberg.com/> Noviembre 2021.

49 <http://www.surucua.com/index.php/es/> Noviembre 2021.

Una de las concepciones de la cultura organizacional de este tipo de lodges es la premisa de que el pasajero o huésped no debería permanecer mucho tiempo en la habitación o cabaña. Así, se invita al huésped a disfrutar del entorno natural. Inclusive hay lodges que no poseen televisión, ni video, y es más tampoco tienen aparatos de ventilación o climatizadores de aire frío/calor. O como en el caso, de algunos de los entrevistados, existe wi-fi de buena calidad en todo el predio excepto en las cabañas.

Otros establecimientos destacan el confort de sus instalaciones. Se pone el acento en un acercamiento de huéspedes a una vida en la naturaleza con todo tipo de servicios que incluyen excursiones, actividades recreativas, de educación ambiental, y no descartan elementos de confort como climatizadores y televisores, computadoras.

En la misma línea, se pueden incluir aquellos establecimientos en los que el placer, la diversión son el atributo destacado ante los mercados. En este caso el foco está puesto en el placer de los huéspedes en un ambiente agreste o al aire libre. De esta manera, la cuestión ambiental aparece solamente en las tecnologías de construcción, en los sistemas de tratamiento de aguas y energías, o en las actividades de contacto “experiencial” con la selva, pero el compromiso de conservación está puesto en un lugar complementario. La relevancia de un producto turístico como el que aquí se describe es precisamente la variedad en función no solamente de los ambientes donde se ubica cada uno de los lodges, que básicamente son de selva, sino también la variación de lo que oferta de servicios, de su estilo de construcción y específicamente del concepto de oferta. Algunos ejemplos de este segmento pueden ser Yacaratiá Lodge⁵⁰ en El Soberbio e Iguazú Jungle Lodge⁵¹ en Puerto Iguazú.

Iguazú puede estar influido por la enorme afluencia de turistas y es probable que esta demanda “empuje” a la consolidación de un tipo de lodges con mayor

50 <https://www.yacaratia.com/> noviembre 2021.

51 <https://www.iguazujunglelodge.com/> noviembre 2021.

amplitud. En este esquema de oferta otros emprendedores pueden ver oportunidades de mercado en segmentos menos voluminosos, pero con oportunidades que permite la pequeña escala, esto es la adaptación rápida a situaciones cambiantes.

Propuesta: Estrategias de competitividad para Lodges de la Provincia de Misiones

En este capítulo se desarrolla la propuesta de estrategias de competitividad para lodges de la Provincia de Misiones. Para diseñar la propuesta de estrategias de competitividad para lodges de Misiones, se toman en cuenta los aspectos conceptuales desarrollados en el marco teórico, en especial Thompson, A. e.a. (2012); y en base a ello, se organiza un esquema de agrupamiento de las consideraciones y acciones en perspectiva, y a tal efecto se utilizan las categorías genéricas.

Las estrategias de lodges de selva de la provincia de Misiones puede observarse expresadas en dos planos. En primer lugar, presentando una estrategia de diferenciación respecto de los hoteles como unidades clásicas de alojamiento. En segundo término, una estrategia basada en niveles de especialización del producto.

Estrategia de diferenciación

Se propone destacar los atributos del producto Lodges de Selva Misionera y que este rasgo opere como un factor diferencial ante los tipos de alojamiento convencional. Implica una puesta de valor única para el cliente y le puede generar disposición a pagar por el producto.

En este caso, subyacen causas cuyo origen se encuentra en los costos fijos y variables de operación. Las unidades de alojamiento se ubican en sitios alejados o agrestes, lo que implica un costo adicional de transporte de proveedores, mercaderías, insumos y huéspedes. Es una diferencia

significativa con los establecimientos de alojamiento urbanos. Además, son importantes los costos iniciales de instalaciones eléctricas en zonas rurales, muchas veces asumidas por los propios establecimientos, ya sea en forma individual o de consorcio.

En este tipo de estrategias se sugiere:

- a) Si el establecimiento fija un precio mayor por el servicio deberá crear una ventaja competitiva importante, basada en actividades y/o relax en entornos naturales selváticos.
- b) Atender el incremento de las ventas unitarias debido a nuevos compradores seducidos por las características diferenciadoras. Tal como se pudo apreciar en algunas respuestas de las entrevistas realizadas, los huéspedes máspreciados siguen siendo los de nicho. Esto es, ecoturistas puros, biólogos, fotógrafos de naturaleza, observadores de aves.
- c) Apuntalar la generación de fidelidad del cliente con el producto diferenciado. Asimismo, deberá animar a la referencia positiva ante conocidos, redes sociales y comunidades del cliente. En los segmentos de nicho mencionados en el punto anterior, las valoraciones respecto del lodge o servicios complementarios son muy particulares. A modo de ejemplo, en algunos casos se utilizan técnicas de “cebado” de animales⁵², a fin de que el huésped pueda realizar avistaje de fauna. Estas prácticas en ocasiones reciben reproches de clientes, y los rechazos se basan en que de esa manera se afecta el comportamiento salvaje de ciertas especies.

Acciones específicas en el marco de la diferenciación

Crecimiento del segmento general de turismo de naturaleza. Aprovechar la tendencia mundial de preferencias en los consumidores de turismo de naturaleza. La situación generada por la pandemia dio lugar a una revalorización de los destinos con entornos naturales. Este rasgo del nuevo

⁵² Dar comida a los animales salvajes para atraerlos (Diccionario Real Academia Española). Noviembre 2021.

escenario, incluye nuevos mercados hacia destinos novedosos, considerando lugares abiertos, actividades al aire libre, experiencias vitales. Es un tipo de preferencia que se contrapuso al encierro de las cuarentenas sanitarias impuestas por la pandemia.

La Provincia de Misiones posee atributos de destino de naturaleza tanto para mercados nacionales como internacionales.

Diferenciación en la atención al huésped. Un tipo de alojamiento no convencional genera una expectativa de atención más personalizada. Actualmente las aplicaciones de tecnología e internet permiten una mayor organización de bases de datos de clientes, preferencias genéricas de consumidores, y en ese sentido, soluciones previstas con anticipación.

Diferenciación en ubicación. En la gran mayoría de los casos, los lodges de selva están ubicados fuera de los centros urbanos. Este rasgo podría ser un factor de diferenciación positiva apelando a motivaciones de preferencia de lugares agrestes, aire libre de ruidos, sitios prístinos e incontaminados.

Diferenciación en calidad. En este caso, los aspectos de calidad objetiva, se extienden al entorno natural, a las condiciones de cuidado ambiental del predio donde se ubica el lodge.

Diferenciación en precio. Los precios de lodges son percibidos como más altos que los hoteles convencionales, no obstante, la búsqueda de una política tarifaria deberá contemplar la comunicación de los servicios incluidos, para establecer una relación clara precio-calidad. Asimismo, la aplicación de técnicas de yield management es una tendencia general en hotelería.

Acciones generales de diferenciación

Estrategia de vinculación territorial con atractivos de escala regional: Las posibilidades de vinculación del producto Lodge de Selva Misionera, se ponen de manifiesto ante segmentos de mercado internacionales, que valoran una

zona que se reconoce por sus importantes recursos naturales: Cataratas del Iguazú, Yabotí (Selva y Moconá) y Esteros del Iberá.

Algunos lodges de Misiones (entre los que se encuentra uno de los entrevistados) ya desarrolla acciones asociadas con Rewilding Experience y Estancia Rincón del Socorro en Carlos Pellegrini (Iberá, Corrientes), Posadas Puerto Bemberg (Puerto Libertad) y el lodge en Yabotí, Misiones.

La región del nordeste argentino registra avances sustanciales en integración territorial en turismo. Las provincias de Misiones, Corrientes, Chaco y Formosa firmaron en 2017 el Acuerdo de la Naturaleza⁵³ a fin de asignar fondos al desarrollo de un circuito que vincule los atractivos ya nombrados en el párrafo anterior, además de incluir al Parque Nacional Impenetrable (Chaco) y Laguna La Estrella (Formosa).

Estos diseños de corredores turísticos de naturaleza se superponen con otros diseños de turismo cultural. Ya está en marcha, con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo el Camino de los Jesuitas⁵⁴ que incluye a más provincias y países del Cono Sur.

Liderazgo de lodges en acciones de adaptación del destino: La Provincia de Misiones ha creado en 2020 un área de gobierno específica para afrontar el Cambio Climático y desarrollar acciones respecto de sus recursos naturales valiosos como la selva y el agua. En este marco institucional se llevan cabo acciones dirigidas a las empresas (industrias y servicios) locales, a fin de acelerar la adaptación a las normas internacionales, cuyas indicaciones y preceptos se van ajustando a los ODS 2030, y objetivos estipulados en acuerdos internacionales recientes⁵⁵. En este contexto provincial, las mayores urgencias se ubican sobre las cadenas de valor de la foresto-industria y la agro-ganadería, mientras que las empresas de servicios turísticos que comercializan turismo de naturaleza, se encuentran dentro de lo que se considera “empresas amigables con el ambiente”. Si bien es cierto que muchos lodges utilizan combustibles fósiles en sus sistemas energéticos, la vinculación

53 <https://misionesplural.net/2017/07/12/gobernadores-del-nea-presentaron-corredor-turistico-de-exaltacion-de-la-naturaleza-y-la-biodiversidad/> noviembre 2021.

54 www.caminodelosjesuitas.com noviembre 2021.

55 <https://unfccc.int/es> noviembre 2021.

virtuosa con sus entornos naturales, los dispone como uno de los segmentos empresarios más positivamente valorados.

Estrategia de enfoque

La especialización se establece por la conjunción de valores como el entorno natural y componentes de calidad objetiva y percibida. La ubicación en áreas naturales selváticas y cercanos a atractivos turísticos de importancia permiten ponderar esta estrategia. No se trata solamente de posicionar el lodge como un medio para acceder al entorno natural de selva en Misiones, sino también para ampliar su perspectiva de conexión con entornos naturales de la región.

Esta estrategia permitirá que se fortalezca un producto genérico Lodges de Selva Misionera, al mismo tiempo que desagregará en sub-segmentos especializaciones de acuerdo al entorno natural cercano al lodge y al tipo de segmento de mercado que aspire desarrollar.

La estrategia de enfoque toma en cuenta la participación del producto en el mercado. Los Lodges de Selva Misionera no impactan en volumen de turistas, pero sí en la presencia en la imagen percibida del destino Misiones en su conjunto. En este sentido, las oportunidades de crecimiento del producto son muy importantes. Aún con una antigüedad cercana los veinte años, los lodges de Selva Misionera son un producto novedoso en los mercados. También su presencia en mercados se puede asociar a la reciente entrada de destinos como los Saltos del Moconá.

Acciones recomendadas en el marco de la estrategia de enfoque

Mejorar los estándares de prestación de servicio para los actuales clientes

A fin de mejorar el desempeño del producto en los consumidores, la utilización de registros de expectativas y satisfacción son gravitantes a fin de corregir desvíos y potenciar aspectos no visibles por parte del mercado.

Es el caso de las experiencias, hoy transformadas en servicios monetizados, que superan al concepto de prestación de servicios. La posibilidad de vivir una experiencia en entornos selváticos, de manera segura y confortable, ya se utiliza en muchos lodges de Misiones. En este caso, se remarca que las expectativas en la prestación de los servicios son altas, y en ese sentido la competencia es también exigente. No solamente en este tipo de productos de selva, las experiencias son muy valoradas, sino también en bodegas vitivinícolas, en turismo rural en estancias, o incluso en comunidades.

Abrir un vínculo de relaciones de negocios con el turismo corporativo

Los lodges pueden establecer una relación de negocios con hoteles urbanos convencionales, cadenas nacionales e internacionales, a fin de generar espacios de relax y descanso, así como de entrenamiento, actividades de coaching, entre otras.

Los intereses en concordancia pueden observarse en el plano del volumen. Los lodges no trabajan con grandes grupos, más bien los hacen con familias, parejas, pequeños grupos o individuos. Es el mismo caso, con diferentes intereses, del turismo corporativo.

Potenciar plataformas y redes especializadas en ecoturismo y turismo de naturaleza en general

Actualmente varios lodges de Misiones actúan en comunidades de intereses y membresías. Potenciar estos vínculos con la comunicación de atributos específicos puede mejorar la posición con la competencia.

El ecoturismo ha adquirido por un lado rasgos muy específicos, pero al mismo tiempo ha ampliado sus mercados. Es decir, ya no se trata de productos para grupos de élite, sino también para una mayor cantidad de posibles clientes, con lo cual las comunidades en red, ha crecido al ritmo de la ampliación del producto.

En el plano comercial, el ecoturismo tuvo un desarrollo basado en un axioma muy conocido: “alto gasto, bajo impacto”⁵⁶. Actualmente, es posible observar algunas provincias argentinas, como por ejemplo Misiones y Corrientes que han ampliado esa concepción a un tipo de producto extendido. En este caso, el gasto es medio, y el impacto, controlado. Por ello, los lodges de selva aparecen en horizontes de consumo de familias, grupos de vacacionistas, y no necesariamente especialistas.

Tendencias mundiales

Producción y consumo de naturaleza. Adaptación de servicios a las tendencias observadas como por ejemplo participación de los huéspedes en producción de naturaleza. Este concepto es novedoso en la región, ya se aplica en Esteros del Iberá, inclusive figura en documentos gubernamentales⁵⁷. Se trata fundamentalmente de cambiar los usos de los campos y propiedades, mutando actividades tradicionales que impactan en los recursos naturales, para generar ambientes de fauna y flora. Recientemente, se lanzó la Guía para Restaurar la Selva⁵⁸, en el marco del Proyecto Bosque Atlántico de Aves Argentinas, que impulsa la gestión de áreas protegidas, la promoción del ecoturismo y la producción sostenible.

Esta tendencia permitirá a los lodges ejercer el rol de espacios de interpretación del entorno selvático con participación más activa de parte de los huéspedes.

56 IFC (2004). International Finance Corporation (World Bank Group) *Ecolodges: Exploring Opportunities for Sustainable Business*.

57 <https://parqueibera.corrientes.gob.ar/home/que-es-la-produccion-de-naturaleza> noviembre 2021.

58 <https://www.avesargentinas.org.ar/noticia/aves-argentinas-lanz%C3%B3-una-gu%C3%ADa-para-restaurar-la-selva> noviembre 2021.

La masificación de consumos sostenibles. Otra tendencia observada recientemente, a medida que se superan los efectos de la pandemia, es la apuesta a medidas comerciales en línea con las acciones de mitigación del cambio climático. Varias corporaciones multinacionales han dado lugar a acciones que en otros momentos se consideraban en el plano de la responsabilidad social ambiental, o se esgrimían como argumentos complementarios. Así, se destaca a modo de ejemplo a la corporación de tarjetas de crédito Visa, con su línea de Eco-Benefits⁵⁹.

La digitalización de instancias de consumo turístico. Tal vez una de las novedades más impactante es la reciente inclusión del turismo en espacios virtuales de avanzada. Esto implica considerar al internet no solamente como una de las tantas herramientas de comunicación y venta, sino como un espacio de virtualización de experiencias aún inexplorado, pero con avances sostenidos en grandes empresas⁶⁰.

Relaciones con la comunidad. La premisa de sostener buenas relaciones con el entorno socio-cultural, indicada en muchos sellos verdes o programas de sostenibilidad, promueve la integración del lodge con la comunidad local. Esa relación negocio-comunidad genera un perfil virtuoso del lodge, en vistas a futuras certificaciones. Así también y de diversas maneras, se propone fortalecer el rol del establecimiento en los que se denomina gobernanza turística. Este rol más activo impacta en la imagen ante los mercados, en especial en aquellos de nicho.

Repensar la experiencia del turista: Se hace notar que en este apartado no se utiliza la palabra huésped, sino turista. Y se subraya esta aclaración dado que el sujeto se convierte en huésped cuando ingresa al lodge. Su recorrido de aproximación al destino, y sus probables recorridas hacia otros sitios de interés, así como su regreso, incluyen la integralidad de la experiencia del turista. Aquí se conjugan intermediaciones de toda la cadena de valor del

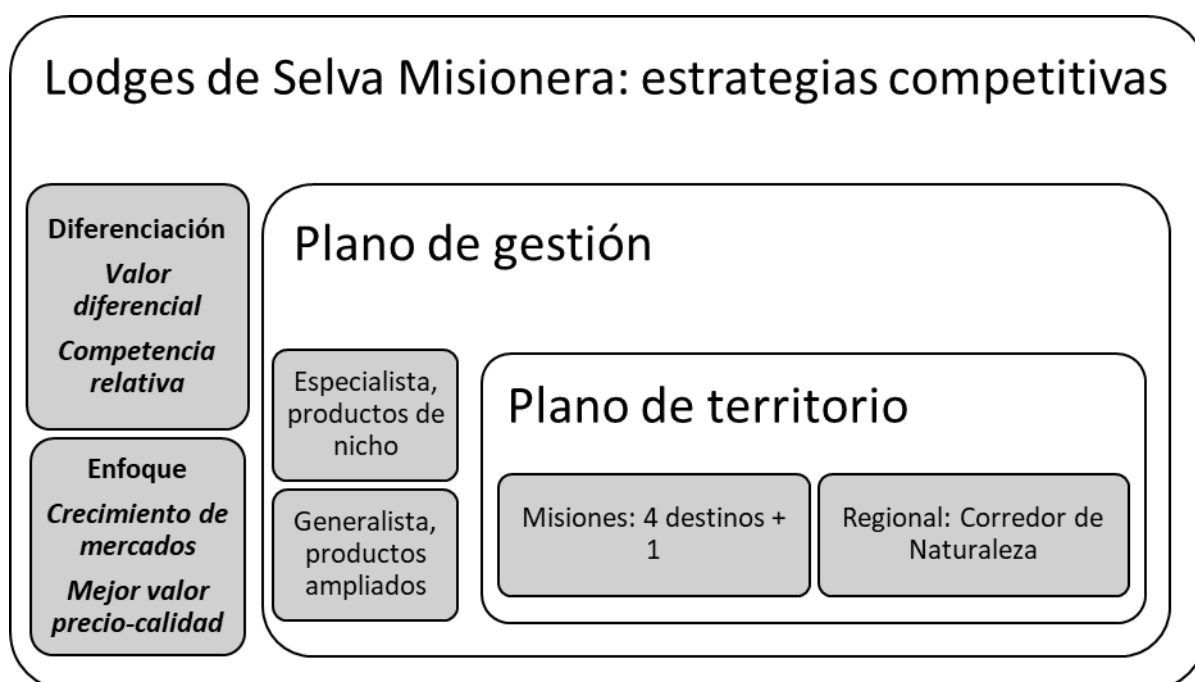
59 <https://investor.visa.com/news/news-details/2021/Visa-Announces-the-Visa-Eco-Benefits-Sustainability-Bundle-to-Empower-Issuers-to-Meet-Climate-Conscious-Consumer-Demand/default.aspx> Noviembre 2021.

60 <https://www.entornoturistico.com/meta-la-influencia-del-nuevo-facebook-en-el-turismo/> Noviembre 2021.

turismo, como aeropuertos, oficinas públicas, transportes, entre varias. En este marco, una tendencia post-pandemia es trabajar en conjunto para recuperar la confianza de los viajeros en todos los aspectos de sus consumos como turista.

En la ilustración N° 8 se visualizan las estrategias y su relación con los dos planos para el diseño de estrategias competitivas.

Ilustración N° 8: Esquema de estrategias competitivas



Fuente: elaboración propia.

En el caso particular de aquellos lodges especialistas, deberán aplicar la estrategia de enfoque, en la que la sensibilidad a la variación de precio del producto es escasa, mientras que en el caso de los lodges generalistas (que son la mayoría de Misiones) deberán aplicar en mayor medida la estrategia de diferenciación y en menor medida estrategia de enfoque.

Conclusiones

El trabajo llevado a cabo para culminar esta tesis, se enfocó en el propósito de confirmar apreciaciones que desde diversos ámbitos se expresan acerca del turismo en Misiones, y en especial del turismo de naturaleza en lodges y sus empresas prestadoras de servicios. Pero es con la aplicación de conocimiento teórico y herramientas metodológicas que se obtuvo una aproximación más certera, más acorde con una visión profesional para aplicar a las organizaciones turísticas.

El objetivo general de esta tesis es: Diseñar estrategias para el turismo de naturaleza en Lodges de la Provincia de Misiones para actuar en un escenario de competitividad del sector privado. Para ello, se planteó la siguiente hipótesis: "Misiones posee ventajas competitivas basadas en la variedad de servicios de lodges de selva, gestionados por empresas y familias que diseñan sus propias estrategias de negocios." Como consecuencia del trabajo la hipótesis de esta tesis, se confirma, pero se hace necesario remarcar un componente clave que se revela con el análisis realizado.

Un componente que se reveló es aquel que indica que el entorno natural coexiste con la tipología de servicios de un lodge. Y en algunos casos, ese entorno natural circundante es sumamente determinante –en conjunto con los servicios del alojamiento en la selva- para el éxito de un lodge de selva misionera.

Asimismo, la presunción que cada lodge desarrolla estrategias propias, siguiendo en general estandarizaciones de sitios selváticos similares, resultó cierta. No obstante, a lo largo de las entrevistas que se realizaron a dueños de lodges, se expone que la acción en soledad o el esfuerzo aislado de un establecimiento, afecta el desarrollo del proyecto. Se pudo constatar el valor positivo que revisten las certificaciones, y también las ayudas gubernamentales a este tipo de productos que son innovadores, que asumen desafíos o que los encararan decididamente con inteligencia e ímpetu. Pero se ubican en países –

como Argentina- en el que las crisis económicas cíclicas impactan sobre el ánimo, sobre el espíritu emprendedor.

La Organización Mundial del Turismo es un organismo de referencia técnica. Argentina ha tomado sus indicaciones operativas en el marco de su Ley Nacional de turismo 25.997/05, y en ámbitos oficiales de la Provincia de Misiones se ha seguido es camino. Un ejemplo son las categorías homologadas de definiciones operativas, mencionadas en este trabajo. Entre esas definiciones, la OMT expresa su indicación respecto a la competitividad turística, a saber:

“La competitividad de un destino turístico es la capacidad del destino de utilizar sus recursos naturales, culturales, humanos, antrópicos y financieros de manera eficiente para desarrollar y ofrecer productos y servicios turísticos de calidad, innovadores, éticos y atractivos, con miras a contribuir a un crecimiento sostenible dentro de su proyecto global y sus objetivos estratégicos, incrementar el valor añadido del sector turístico, mejorar y diversificar sus componentes comerciales y optimizar su atractivo y los beneficios que reporta a los visitantes y a la comunidad local con una perspectiva de sostenibilidad” (OMT, 2014, pg. 27).

Esta amplia definición abarca aspectos que en Misiones en general, se plantean como meta. Ahora bien, se ha intentado reflejar en esta tesis que, desde hace unos años, la intuición empresaria ha dado lugar a la planeación estratégica de organizaciones. Según se trate de familias o de empresas gestionando los lodges de selva, la aplicación de estrategias a corto, mediano y largo plazo es ineludible. Tal vez algunos establecimientos no cuenten en su formación, con las técnicas necesarias, pero se señala el convencimiento de que se trata de negocios y en tal sentido de desarrollo de la rentabilidad es un imperativo.

El aporte que se expone en este trabajo de tesis apunta a sumar una visión profesional, considerando el perfil de liderazgo que Misiones posee en turismo de naturaleza, el capital empresario que representan más de cincuenta lodges de selva, y la oportunidad de crecimiento sostenible, apelando a conocimiento y

técnicas de estrategias competitivas. A inicios de 2000 la Provincia de Misiones se presentó como una excelente plaza de inversiones en servicios turísticos de naturaleza, y los lodges de selva le agregaron valor al destino. Actualmente, con desafíos por venir, pero contando con estructuras organizativas más maduras, con know how ganado, mercados ávidos de naturaleza, la oportunidad de mejorar el posicionamiento de lodges de selva es indudable.

BIBLIOGRAFÍA

Azeglio, Armando – Barreto, Ariel – Zanchetti, Walter (2013) Yield Management en Hotelería. Estrategias para la gestión en las pymes de alojamiento turístico. Buenos Aires. Ediciones turísticas.

Boullon, R. (2000) Ecoturismo-Sistemas naturales y urbanos. Buenos Aires: Ed. Librerías y Distribuidora Turísticas.

Camusso, Marcelo – Casanova Ferro, Gonzalo (Coordinadores) (2015) Gestión pública del turismo. Fundación Universidad Católica Argentina. Buenos Aires.

Capece, Gustavo (2012) Política Turística. Metodología para su concepción y diseño. Fundación Proturismo. Buenos Aires.

Capece, Gustavo (2012) Turismo: gestión de la complejidad. Fundación Proturismo. Buenos Aires.

Ceballos Lascurain, Héctor (1998) Ecoturismo: Naturaleza y Desarrollo Sostenible. Ed. Diana pp.185. México.

David F. R. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. Ed. Pearson Educación. México. Pp. 368

Dieckow Liliana - Lansse, Elvira (2014) El turismo y la investigación, 1° Edición EDUNaM. Posadas.

Dieckow Liliana - Lansse, Elvira (2019) (Compiladoras). El turismo en Misiones. Una primera aproximación al tema de lo interdisciplinario. Departamento de Turismo. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, UNaM, Posadas.

Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones (2009). Administración Estratégica. Octava edición. Ed. McGraw-Hill. México. Pp 798.

IFC (2004). International Finance Corporation (World Bank Group) Ecolodges: Exploring opportunities for sustainable business.

Kastika, Eduardo (2020) Resolver la crisis. Ideas, recomendaciones y guías metodológicas para resolver la crisis con creatividad. Innovar, Escuela de Innovadores de Buenos Aires. E-PUB

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012) Dirección de Marketing. Decimocuarta edición Pearson Educación, México.

Mehta, H., Báez, A., O'Loughlin (Editores) (2002) International Ecolodges Guidelines. The International Ecotourism Society, Vermont, USA

Nardone, Arnaldo (2016). Estrategias para desarrollar y posicionar destinos, Turismo de Reuniones y Eventos. Ed. Fondo. Pp 140.

Otero, Adriana (2001). en Rev. Aportes y Transferencias del CIET Universidad Nacional de Mar del Plata. Tiempo Libre - Turismo y Recreación Año 5, Vol. 2

Porter, Michael (2008, 37° reimp.) Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y la competencia. Ed. Patria. México.

Pyenda. <https://pyenda.com/> Ministerio de Turismo de Misiones, dic. 2020.

Panosso Netto, Alexandre – Lohmann Guilherme (2012) Teoría del Turismo: conceptos, modelos y sistemas. Editorial Trillas, México. P.291

Reboratti, Carlos (1999). Ambiente y Sociedad. Conceptos y relaciones. Ed. Ariel. Buenos Aires.

Schlüter, Regina G. (2006) Turismo y Patrimonio Gastronómico. Una perspectiva. CIET.

Tamagni, L, Zanfardini M. (2013) Marketing de destinos turísticos.

Thompson, Arthur A., Peteraf, Margaret A., Gamble, John E. y Strickland III, A.J. (2012) Administración Estratégica. (18^o Edición) McGraw-Hill. México.

Zacarías Torres Hernández (2014). Administración estratégica. Primera Edición Ebook. Grupo Editorial Patria, México.

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 [X] Tesis Magíster

2. Identificación del documento / autor

Programa de posgrado	Maestría en Administración Estratégica de Negocios
----------------------	--

Área de conocimiento	Turismo
----------------------	---------

3. Identificación Institucional

Título	Estrategias para encarar la competitividad del turismo de naturaleza en Misiones. Lodges como unidades de producción de servicios especiales.
--------	---

Autor	Ariel Alberto Kremar
-------	----------------------

Tipo y Nº de documento	DNI 17271154
------------------------	--------------

Director	Liliana María Dieckow
----------	-----------------------

Tipo y Nº de documento	DNI 22870632
------------------------	--------------

Nº de páginas	110 páginas
---------------	-------------

Fecha de defensa: 01/04/2022 Fecha de entrega del archivo: 25/03/2022

4. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación [X] 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.-

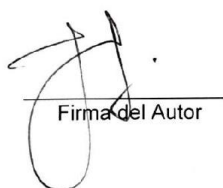
Scanned by TapScanner

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).

Misiones
Lugar


Firma del Autor

25/03/2022
Fecha

ANEXO

Modelo de entrevistas

Lodges de Selva: gestores/dueños

Entrevista a Lodges de Misiones

Esta entrevista la realizo en el marco del trabajo de tesis de Maestría en Administración Estratégica de Negocios, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM). El trabajo consiste en analizar las estrategias competitivas de los lodges de Misiones. En ese marco, considero analizar la opinión de responsables y/o dueños de algunos establecimientos.

Las respuestas obtenidas son de carácter confidencial. En el texto de la tesis, se indicará únicamente el lugar o región de ubicación del establecimiento.

Respuestas: *a modo de sugerencia, se puede hacer una lectura rápida de todos los temas que abordan mis preguntas, y luego responder en audios en WhatsApp una a una. Es una manera práctica y lo va realizando de una manera más cómoda a sus tiempos. Una vez que termina, me avisa, y respondo que recibí las respuestas en condiciones.*

A. Información básica

Nombre del establecimiento:

Ubicación:

Fecha de inicio de actividades:

Entrevistada:

Cargo/función:

B. Etapa actual de recuperación, apreciación del escenario

B.1. ¿En esta etapa de cierta recuperación del turismo, cómo encaran el escenario? (*apunta a una respuesta casi emocional*).

B.2. ¿De qué manera planean actuar en lo que usualmente se conocía como corto, mediano y largo plazo?

1. Estructura organizacional del lodge

C.1 Cómo está organizado el lodge? ¿Es una organización familiar? ¿Es una estructura empresarial con áreas operativas, financieras, etc.?

C.2 Cuántas personas trabajan en el lodge? ¿Hay variaciones con personal temporario? ¿Todos son empleados del lodge o existen tercerizados?

C.3 Atento al escenario actual, ¿haría cambios en su estructura organizacional a mediano o a largo plazo?

2. Un atributo importante en un lodge es su ubicación, pero en este caso consulto sobre la relación con el destino turístico en donde está el establecimiento (la pregunta pretende indagar sobre la apreciación del entorno cercano):

D.1 ¿Percibe un clima de trabajo conjunto con otros prestadores del destino?

D.2 Ha disminuido o aumentado la afectación del desempeño del lodge motivado por los déficits en servicios públicos? (falta continua de electricidad, de internet y otros).

D. 3 ¿Qué acciones propias han implementado a fin de suplir las carencias de servicios públicos que afectaron al lodge?

E) Demanda (este ítem busca obtener información de la demanda del lodge)

E.1 En un tiempo largo, -es decir considerando un lapso que excede este tiempo no convencional de la pandemia-, ¿su demanda fue regularmente la esperada según lo planeado? ¿O hubo sorpresas y aparecieron huéspedes no previstos?

E.2 Cuando comenzaron a operar en esta etapa de recuperación, ¿cuán significativos fueron los cambios en la demanda real?

E.3 En porcentajes o aproximaciones podría caracterizar a los tipos de huéspedes actuales? (*familias, parejas, grupos, cuenta propia, exploradores, nicho, y otras apreciaciones*)

E.4 ¿Cuál es el o los segmentos que aspira captar luego de la apertura y recuperación?

F) Aspectos del rubro

F.1 *Las dificultades para llevar adelante un emprendimiento comercial son muchas en Argentina, y aún se agregan algunas más en estos momentos duros (servicios públicos deficientes, carga impositiva agobiante, barreras burocráticas, incertidumbre e imprevisión, volatilidad del tipo de cambio monetario, entre otras). ¿Qué acciones o políticas podrían ayudar a superar esta situación a fin de que se pueda actuar en un escenario de competitividad, en el cual el lodge actuara según lo deseado?*

F.2 Específicamente en imagen del sector lodges y a escala de Misiones y Argentina. ¿Qué aspectos habría que redirigir de la promoción turística oficial?

¡Gracias, saludos!

Contenido de las entrevistas

A continuación, las respuestas a las entrevistas realizadas a los dueños y gestores de tres lodges de Misiones. Se transcriben las respuestas textuales para realizar luego una síntesis e inferencia que otorgue mayor sustento a la propuesta de este trabajo.

LODGE 1: Lodge de selva del Valle del Cuñá Pirú: inicio de actividades en 2005. Entrevistados: dueños del lodge.

1. Etapa actual de recuperación, apreciación del escenario.

¿En esta etapa de cierta recuperación del turismo, cómo encaran el escenario? (*apunta a una respuesta casi emocional*).

Respuesta: *Nosotros empezamos a recuperarnos en agosto de 2020, así que hace un año y tres meses que estamos. Lo encaramos más que nunca amigables con la naturaleza, bajo impacto de los visitantes, certificables en lo ambiental, como siempre. Nos diferenciamos porque estamos aislados en la naturaleza y con atención personalizada. Encaramos este escenario con más fuerzas que nunca, como lo hicimos siempre.*

1.1. ¿De qué manera planean actuar en lo que usualmente se conocía como corto, mediano y largo plazo?

Respuesta: *Tenemos una planificación como estamos acostumbrados, algunas a corto y mediano plazo.*

2. Estructura organizacional del lodge

2.1 ¿Cómo está organizado el lodge? ¿Es una organización familiar? ¿Es una estructura empresarial con áreas operativas, financieras, etc.?

Respuesta: *el lodge tiene una base familiar, pero funciona como una empresa, porque de eso se trata precisamente la sostenibilidad. Damos trabajo a la gente*

local, cuidamos el ambiente, pero es una empresa por lo tanto tiene que generar divisas. La parte de publicidad la hace mi hija que es abogada y escribana, pero le encanta la actividad en redes. Además, la gerente es una persona del lugar cuya madre se encarga de la blanquería. La gerente es el nexo entre la familia y la administración del lodge. Dado que en el lodge no hay agua corriente, y en ocasiones de mucha lluvia el agua sale un tanto turbia, la blanquería se higieniza en la casa de la encargada, que sí posee agua corriente y es vecina al lodge. En las excursiones tenemos un empleado desde hace quince años. Después, está la encargada de mantenimiento de instalaciones y habitaciones. Además de los encargados de cocina. Tenemos un chef de una escuela de cocina local, ha superado ampliamente nuestras expectativas. Todos los colaboradores son de localidades cercanas. Estamos a favor del arraigo de las personas que trabajan en el lodge. Una de las personas, la más antigua, trabajaba en plantación de tabaco con un enorme perjuicio para la salud en virtud de los agroquímicos, así que su trabajo en el lodge eliminó una práctica perjudicial para el ambiente. Desde que abrimos Tacuapí Lodge nunca más se plantó tabaco en la zona. Es un equipo son 5 empleados permanentes, y además otras tres personas con actividades externas a Tacuapí. Mantenimiento de seguridad, zinguería, baños, etc., también es externo. Estas cuestiones son puestas a consideración del sello verde que tenemos con Rainforest Alliance, con éxito.

2.2 ¿Cuántas personas trabajan en el lodge? ¿Hay variaciones con personal temporario? ¿Todos son empleados del lodge o existen tercerizados?

Respuesta: *En las vacaciones de veranos tomamos pasantes, tenemos convenios con universidades. En cualquier caso, las pasantías son voluntarias y han tenido mucho éxito.*

Esta semana hemos tenido una actividad coaching con todo el personal que redundó en una muy buena aceptación por parte de ellos, dado que permitió el conocimiento de personalidades, competencias y expectativas.

2.3 Atento al escenario actual, ¿haría cambios en su estructura organizacional a mediano o a largo plazo?

Respuesta: *No tenemos pensado hacer cambios en la estructura.*

3. Un atributo importante en un lodge es su ubicación, pero en este caso consulto sobre la relación con el destino turístico en donde está el establecimiento (la pregunta pretende indagar sobre la apreciación del entorno cercano).

Respuesta: *En principio la ubicación del lodge no es casual, elegimos este lugar por motivaciones familiares. De hecho, nos habían ofrecido ubicarnos en Puerto Iguazú, en el área de Reserva Yriapú que se estaba iniciando con importantes inversiones.*

3.1 ¿Percibe un clima de trabajo conjunto con otros prestadores del destino?

Respuesta: *Fuimos los primeros que llegamos a la zona. Hoy somos ocho posadas y lodges en la zona. Estamos felices por el crecimiento. Eso llama la atención de la gente respecto del lugar, y dado que hay cerca de 120 cascadas en la zona, las actividades son variadas. Nosotros tenemos dos saltos en nuestra propiedad que están en un marco de selva impresionante.*

Respecto del trabajo conjunto, en Salto Encantado hay un ente de turismo que nos han invitado a participar, pero no asistimos por cuestiones de tiempo o motivaciones familiares. Se lo hemos explicado, lo han entendido y tenemos buena relación.

3.2 ¿Ha disminuido o aumentado la afectación del desempeño del lodge motivado por los déficits en servicios públicos? (falta continua de electricidad, de internet y otros).

Respuesta: *Hemos logrado erradicar la quema de basura. Logramos que la intendencia venga a buscar la basura que si no lo hacía los vecinos la quemaban. Ahora todos los vecinos arrojan la basura en nuestros contenedores.*

3.3 ¿Qué acciones propias han implementado a fin de suplir las carencias de servicios públicos que afectaron al lodge?

Respuesta: *Nosotros tenemos dos transformadores eléctricos desde el inicio de nuestras actividades en 2005. Y ahora en plena pandemia no esperamos que venga nadie a ayudarnos, instalamos una antena de 60 metros de altura y tenemos muy buen wi-fi. También hace varios años asfaltamos el acceso final al lodge, de 50 metros en bajada.*

En conclusión, sabíamos que las posibilidades que instalen servicios públicos era muy difícil, por lo cual solucionamos nosotros con acciones individuales. Es decir, que no nos afectó el desempeño, nos manejamos con nuestros propios servicios.

4. Demanda (este ítem busca obtener información de la demanda del lodge).

4.1 En un tiempo largo, -es decir considerando un lapso que excede este tiempo no convencional de la pandemia-, ¿su demanda fue regularmente la esperada según lo planeado? ¿O hubo sorpresas y aparecieron huéspedes no previstos?

Respuesta: *Cuando se produjo el parate de la pandemia, teníamos reservas que tuvimos que reprogramar, algunos perdieron sus señas, lo entendieron perfectamente. Pero los clientes eran los usuales. Pero sí aparecieron nuevos huéspedes: los misioneros. Empezamos a tener nuevas demandas, no estábamos acostumbrados. Por ejemplo, grupos de amigas. Algunas de ellas venían de Iguazú, otra de Puerto Rico, y de repente para una cabaña de seis pax teníamos seis autos, cuando antes teníamos solo una unidad de transfer desde Iguazú. ¡Por ello, tuvimos que hacer más cocheras! Desde agosto 2020 no tuvimos ni una semana sin gente, tuvimos que reestructurar los francos y las reservas, porque la ocupación era altísima.*

Una ventaja es que somos un establecimiento al aire libre con lo cual usando los protocolos tuvimos buena aceptación del público en cuanto a cuidados sanitarios. Pusimos de relieve al “hotel sin pasillos”.

4.2 Cuando comenzaron a operar en esta etapa de recuperación, ¿cuán significativos fueron los cambios en la demanda real?

4.3 En porcentajes o aproximaciones podría caracterizar a los tipos de huéspedes actuales? (*familias, parejas, grupos, cuenta propia, exploradores, nicho, y otras apreciaciones*)

Respuestas: *Tenemos mucha gente joven, solos o con niños. Era un target que no estábamos captando, pero mi hija trabajó con redes sociales y eso impactó muchísimo captando a este segmento. Notamos que este segmento joven viene a disfrutar, a pasarla bien, a diferencia de los de nicho (ornitólogos, ambientalistas) que por ahí miran detalles –que a veces nos tenían un poco cansados jaja- como limpieza, detalles constructivos, etc.*

4.4 ¿Cuál es el o los segmentos que aspira captar luego de la apertura y recuperación?

Respuesta: *Obviamente, por cuestiones de concepto y de rentabilidad del lodge, que vuelvan los extranjeros y los ornitólogos.*

5. Aspectos del rubro

5.1 Las dificultades para llevar adelante un emprendimiento comercial son muchas en Argentina, y aún se agregan algunas más en estos momentos duros (servicios públicos deficientes, carga impositiva agobiante, barreras burocráticas, incertidumbre e imprevisión, volatilidad del tipo de cambio monetario, entre otras). ¿Qué acciones o políticas podrían ayudar a superar esta situación a fin de que se pueda actuar en un escenario de competitividad, en el cual el lodge actuará según lo deseado?

Respuesta: *Las dificultades de vivir y tener un negocio en Argentina las conocemos desde hace tiempo y las hemos sufrido. Sin embargo, emprendimos esta experiencia de vida con la familia sabiendo que nos perderíamos otras cosas. Pero a mí el lodge en la selva me abrió la puerta al mundo. Conocí gente loca, innovadora, que no hubiera conocido si me quedaba quieta. Realities, producciones fílmicas, cursos de yoga, cientos de*

posibilidades que no las hubiera tenido en una capital como Posadas, por ejemplo.

Respecto de las acciones políticas, es que no deberían darle la espalda a los lugares que no son convocantes por sí solos. Durante la pandemia los lugares más anónimos se llenaron, pero Iguazú se quedó sin nada.

Recuperar los vuelos diarios a Iguazú sería una premisa para acentuar su despegue y de toda la región.

5.2 Específicamente en imagen del sector lodges y a escala de Misiones y Argentina. ¿Qué aspectos habría que redirigir de la promoción turística oficial?

Respuesta: *Promoción turística en igualdad, porque todos tenemos derecho, contribuimos entre todos.*

Durante la pandemia, hemos arreglado dos cabañas e hicimos una Premium, que no se puede creer lo hermosa que es. Es decir, construimos, porque no nos sentamos a esperar ayuda.

LODGE 2: Entrevista a Lodge de Selva, Bloque Urugua-í, norte de la Provincia. Entrevistados: propietaria del lodge. Fecha de inicio de actividades: principios de 2013.

3. Etapa actual de recuperación, apreciación del escenario

¿En esta etapa de cierta recuperación del turismo, cómo encaran el escenario? *(apunta a una respuesta casi emocional).*

Respuesta: *Super emocional, porque hay mucha expectativa, pero con mucha incertidumbre, por lo que vendrá, cómo será.*

1.2. ¿De qué manera planean actuar en lo que usualmente se conocía como corto, mediano y largo plazo?

Respuesta: *A corto plazo organizarnos, como armamos de nuevo nuestra organización. Son casi dos años de estar paralizados. Si bien estuvimos con un turismo interno, fue mínimo. Estar en la Selva y tener una construcción de madera el costo es altísimo. Vamos a arrancar de nuevo con un menú de tarifas, contactando a agencias, las reservas on-line (OTAs) Booking y Expedia. Sacar telarañas y renacer. Prepararnos, a medida que trabajamos los fines de semana. Nuestro producto está dirigido a extranjeros. Nosotros no podríamos vivir del segmento misionero y nacional.*

Nosotros vivimos del extranjero, para ellos sí somos atractivos.

Debemos rearmar el equipo humano. El lodge está a 40 minutos por caminos de tierra.

Nos organizamos por bloque de reservas, una semana si y otra no, para administrar los recursos de personal y las actividades propias.

A largo plazo, teníamos un movimiento en 2020 que vislumbramos un buen horizonte en el plano internacional. Pero llegó la pandemia y se paró todo, así que ahora retomamos esa visión que teníamos apoyada en los buenos resultados que habíamos alcanzado.

4. Estructura organizacional del lodge

2.1 ¿Cómo está organizado el lodge? ¿Es una organización familiar? ¿Es una estructura empresarial con áreas operativas, financieras, etc.?

Respuesta: *Es una organización familiar en la que trabajamos con mi pareja y tres personas más que nos ayudan.*

2.2. ¿Cuántas personas trabajan en el lodge? ¿Hay variaciones con personal temporario? ¿Todos son empleados del lodge o existen tercerizados?

Respuesta: *Dos personas están encargadas de la cocina y de la limpieza, una persona es guía y mi pareja que es guía, chofer y soporte de las actividades. Yo estoy en reservas, en administración, en atención al huésped, cubro lo que queda pendiente, controlando y respondiendo consultas. Somos cinco en total. No tenemos personal temporario.*

En un lodge tan pequeño, la atención es tan personalizada que terminás agotadísimo, la atención al huésped es desde el desayuno hasta que se acuesta a dormir. Todo el tiempo es contención. Y debés hacerlo con buena disposición, atento.

4.3. Atento al escenario actual, ¿haría cambios en su estructura organizacional a mediano o a largo plazo?

Respuesta: *La idea es apuntar a que el lodge funcione solo, con autonomía. Sin que estemos necesariamente presentes, con personal que nos pueda relevar.*

5. Un atributo importante en un lodge es su ubicación, pero en este caso consulto sobre la relación con el destino turístico en donde está el establecimiento (la pregunta pretende indagar sobre la apreciación del entorno cercano).

3.1. ¿Percibe un clima de trabajo conjunto con otros prestadores del destino?

Respuesta: *Tenemos relación con los otros prestadores, compartimos disponibilidad de camas. Hay un clima de cooperación positivo.*

3.2. ¿Ha disminuido o aumentado la afectación del desempeño del lodge motivado por los déficits en servicios públicos? (falta continua de electricidad, de internet y otros).

Respuesta: *Estamos en un lugar muy alejado, así que estamos muy afectados con la falta de servicios. Hay un mono hilo que recorre 25 kilómetros. Cae una rama o hay viento y nos quedamos sin electricidad, y nos afecta seriamente. Lo mismo con internet, la señal es punto a punto, con lo cual se afecta y es indispensable.*

El mantenimiento de los caminos es difícil ya que son de tierra.

3.3. ¿Qué acciones propias han implementado a fin de suplir las carencias de servicios públicos que afectaron al lodge?

Respuesta: *Energía solar, tenemos baterías, tenemos un conversor, y nos da un sistema de apoyo al grupo electrógeno (con nafta). Es muy básico no suele soportar mucho consumo, por eso es necesario el grupo electrógeno. El objetivo es independizarse completamente y ser autónomos en energía.*

4. Demanda (este ítem busca obtener información de la demanda del lodge)

4.1. En un tiempo largo, -es decir considerando un lapso que excede este tiempo no convencional de la pandemia-, ¿su demanda fue regularmente la esperada según lo planeado? ¿O hubo sorpresas y aparecieron huéspedes no previstos?

Respuesta: *La demanda fue la esperada, fue lo que estaba planificado: el turismo extranjero especializado.*

3.2. Cuando comenzaron a operar en esta etapa de recuperación, ¿cuán significativos fueron los cambios en la demanda real?

Respuesta: Los cambios fueron totales, porque se trató de turismo interno, es decir de la provincia, pero se utilizó para cubrir los costos de operación y mantener instalaciones. Tuvimos que bajar tarifas y modificar los servicios incluidos. Es decir, para los extranjeros trabajamos con tarifas que incluyen todo: traslados, comidas, alojamiento. En este caso de la pandemia, tuvimos que desagregar servicios porque venían en sus autos. Agregamos por ejemplo solo caminata, ya que las valoraciones del residente misionero eran distintas. La percepción de tarifas es que son elevadas, ya que es difícil entender lo que hay detrás de un emprendimiento de este tipo.

4.3 En porcentajes o aproximaciones podría caracterizar a los tipos de huéspedes actuales? (familias, parejas, grupos, cuenta propia, exploradores, nicho, y otras apreciaciones)

Respuesta:

Familias 70%

Nicho 10%: Observadores de aves y fotógrafos de naturaleza

Otros 20%:

4.4. ¿Cuál es el o los segmentos que aspira captar luego de la apertura y recuperación?

Turismo extranjero, generalistas de naturaleza, toda. También específicamente extranjeros observadores de aves y fotógrafos de naturaleza. Ese es el segmento que deseamos y que valora este tipo de producto.

5. Aspectos del rubro

5.1. Las dificultades para llevar adelante un emprendimiento comercial son muchas en Argentina, y aún se agregan algunas más en estos momentos duros (servicios públicos deficientes, carga impositiva agobiante, barreras burocráticas, incertidumbre e imprevisión, volatilidad del tipo de cambio monetario, entre otras). ¿Qué acciones o políticas podrían ayudar a superar

esta situación a fin de que se pueda actuar en un escenario de competitividad, en el cual el lodge actuara según lo deseado?

Respuesta: *Los costos de contratación de personal en blanco es muy alto, habría que hacer algo respecto. El tipo de cambio tan volátil nos afecta, dado que la transacción es con el dólar oficial. Y para el extranjero, cuando observa que se cambia al dólar blue le genera rechazo la situación. Es decir, lo mejor que podría pasar sería estabilidad, no solo para nosotros sino para todo el sector.*

5.2. Específicamente en imagen del sector lodges y a escala de Misiones y Argentina. ¿Qué aspectos habría que redirigir de la promoción turística oficial?

Respuesta: *Descentralizar, no solo promocionar Iguazú, sino toda la Provincia. Falta promocionar la observación de aves y la naturaleza en general. De esta forma, los lugares más pequeños la gente puede servir para que la gente perciba que el turismo es importante en la economía. En nuestro caso, aquí lo importante es la yerba mate, entonces hablar de turismo es raro. La alternativa económica sería interesante para que la gente frene los desmontes, y que lo tomen como ingreso.*

Enfocarse en productos que son rentables, como observación de aves o el turismo activo en parques y reservas. Hay lugares donde vamos con turistas y no poseen un baño para ofrecer. Son lugares con naturaleza extraordinaria de gran atractivo para un extranjero, pero carentes de servicios básicos.

LODGE 3: Entrevista a Lodges de Selva, Bloque Yabotí. Entrevistado: Gerente General. Fecha de inicio de actividades: 2014

1. Etapa actual de recuperación, apreciación del escenario

1.1. ¿En esta etapa de cierta recuperación del turismo, cómo encaran el escenario? (apunta a una respuesta casi emocional).

Respuesta: *En principio Moconá o el destino en general está en una situación particular en relación a la recuperación ya que es uno de los destinos que ha sido de alguna manera beneficiado o ha encontrado una oportunidad en esta pandemia no con el tema de la reactivación del turismo local o regional. Realmente el destino Moconá en general se vio beneficiado por la afluencia de turistas a lo que es la zona. Viene con muy buena ocupación sabemos que es una situación coyuntural y estamos mirando hacia adelante llegamos a ver cómo se va comportando esta situación coyuntural. Primero el turismo interno el misionero que salió a conocer la provincia y descubrió nuevos lugares y entre esos lugares obviamente él los encontró de buena calidad muy bien ubicados. Con muchas actividades y al aire libre y aventura y arroyos entre otras cuestiones que realmente fue un producto que fue muy bien recibido por los turistas locales más que nada. Obviamente miramos a lo regional. Mucha gente de Corrientes, del Chaco y ni hablar cuando arrancaron los programas de incentivo por parte del gobierno tanto provincial como nacional, las agencias de viaje o los programas más actuales como el pre-viaje y todo lo que están haciendo es básicamente impulsando la demanda a hacer turismo interno.*

1.2. ¿De qué manera planean actuar en lo que usualmente se conocía como corto, mediano y largo plazo?

Respuesta: *potenciar lo que es la estrategia de ventas de los programas que está manejando Nación. Venimos trabajando un programa de comunicación y el marketing basado en lo que son las redes sociales. Presencia e influencia y mucha pauta y que nos ha funcionado bien, ya que durante la pandemia los buscadores de reserva cayeron. Así que la venta directa fue el objetivo. Ahora reformulando la relación con los buscadores como Booking o Despegar.*

En el mediano plazo, seguir consolidando la imagen del lodge con buen entorno natural y calidad de servicios.

En la zona de El Soberbio la demanda va a ir fluctuando, abriendo las fronteras, seguramente va a haber un nuevo abanico de destinos que van a empezar a competir que eran los que existían antes que con el cierre de fronteras digamos quedaron como como apagados entonces qué va a haber un nuevo escenario a partir de en el mediano plazo. Nuestra base de clientes es muy importante, ya que tenemos muy buenos comentarios respecto de los servicios, así que vamos a trabajar sobre esos parámetros a mediano plazo para poder afrontar los cambios.

2. Estructura organizacional del lodge

2.1. ¿Cómo está organizado el lodge? ¿Es una organización familiar? ¿Es una estructura empresarial con áreas operativas, financieras, etc.?

Respuesta: *Se trata de una empresa familiar argentina grande dueña de lodge que intereses forestales, financieros. El lodge es una unidad de negocios que comparte costos con otras unidades en diferentes sitios de la Provincia.*

2.2. ¿Cuántas personas trabajan en el lodge? ¿Hay variaciones con personal temporario? ¿Todos son empleados del lodge o existen tercerizados?

Respuesta: *Una gerencia operativa, el front, una cocina, un área de actividades y housekeeping. Se hacen turnos de 11 días x 4 días, porque el lodge está a 80 kilómetros de El Soberbio.*

Las reservas están tercerizadas, a una empresa nacional: manejo de motor de reservas, la web, pasajeros particulares, agencias de viajes. Obviamente se apoyan mucho en lo que es lodge y la gerencia general.

En el lodge trabajan 12 personas. Hoy estamos en 17 personas por la alta demanda. Nuestra ocupación está en 80 a 90 % en las 14 habitaciones.

Eventuales, si tenemos por tres meses o por un mes dependiendo de las necesidades.

2.3. Atento al escenario actual, ¿haría cambios en su estructura organizacional a mediano o a largo plazo?

Respuesta: *Hicimos algunos cambios: Contratamos cinco personas más. Estamos subiendo los precios, y la demanda está reaccionando a la calidad del producto. Eso también implica un aumento en la estructura de costos, especialmente en recursos humanos.*

3. Un atributo importante en un lodge es su ubicación, pero en este caso consulto sobre la relación con el destino turístico en donde está el establecimiento (la pregunta pretende indagar sobre la apreciación del entorno cercano).

Respuesta: *Somos parte fundadora de una asociación de turismo. En este momento no hay acciones porque estamos todos atendiendo demanda, pero fue una instancia en la que se definió hacia dónde va el destino.*

Todos los lodges estamos de acuerdo que no podemos depender únicamente de los Saltos del Moconá, porque no están siempre visibles. Así que la oferta incluye selva y productos asociados. Hoy por hoy estrategias en conjunto no, pero si cuando hay overbooking o algún problema, se colabora y comparten recursos.

3.1. ¿Ha disminuido o aumentado la afectación del desempeño del lodge motivado por los déficits en servicios públicos? (falta continua de electricidad, de internet y otros).

Respuesta: *el lodge está en un sitio donde no hubo nunca energía eléctrica, por lo que se contempló desde un inicio. Energía eléctrica, agua y comunicaciones y ahora funciona bien. El hecho de que estos esfuerzos son más costosos (combustibles) ha derivado en una mayor responsabilidad en el personal respecto del cuidado y ahorro de estos.*

3.2. ¿Qué acciones propias han implementado a fin de suplir las carencias de servicios públicos que afectaron al lodge?

Respuesta: Como lo mencioné antes, en esas adecuaciones encontramos sistemas de ahorro, por ejemplo, con el acopio de alimentos en freezer para evitar traslados, una mejor coordinación con los proveedores que nos traen mercadería. No podemos contar con equipos de frío tan grande, pero dada la alta demanda estamos pensando en comprar uno de mayor capacidad.

4. Demanda (este ítem busca obtener información de la demanda del lodge)

4.1. En un tiempo largo, -es decir considerando un lapso que excede este tiempo no convencional de la pandemia-, ¿su demanda fue regularmente la esperada según lo planeado? ¿O hubo sorpresas y aparecieron huéspedes no previstos?

Respuesta: Se había empezado a trabajar con un horizonte de demanda atento a lo que es lodge, un producto de calidad en entorno selvático, cerca de los Saltos. Consideramos que Moconá no es un destino consolidado, ni a escala nacional ni internacional. Alguna visión de los propietarios apuntaba al turismo extranjero. Con estos cambios hemos visto un tipo de huésped más recreativo, que viene a relajarse, perfil de familia, nacional. Al que le interesa la naturaleza, pero quiere diversión, recreación, no profundiza en el contenido de lo que ofrece el entorno natural. Disfruta las actividades de aventura, la piscina, entre otros.

En el caso de los ecoturistas, más especializados, el lodge apunta a trabajar las marcas de destinos como Iguazú e Iberá, con unidades de negocios que ya están trabajando juntas.

4.2. Cuando comenzaron a operar en esta etapa de recuperación, ¿cuán significativos fueron los cambios en la demanda real?

Respuesta: *La demanda en pandemia fue misionera. Tuvimos que aggiornarnos a los precios que solicitaban. La verdad es que con los precios del lodge reaccionaron bastante bien. El misionero con ahorro debido a múltiples causas, pero en especial por el cierre de fronteras, valoró este producto local, que en otras ocasiones debía viajar para encontrarlo.*

Al misionero lo podemos incluir en el nacional general.

Durante la pandemia tuvimos caso de COVID en el lodge y tuvimos claramente un impacto, cerrar y atender algunos reclamos.

4.3. En porcentajes o aproximaciones ¿podría caracterizar a los tipos de huéspedes actuales? (familias, parejas, grupos, cuenta propia, exploradores, nicho, y otras apreciaciones).

Respuesta:

Segmento nacional: ecoturistas, observadores de aves 10%

Grupo aventura: 4x4 con vinculación con aspectos sociales y de eventos de ayuda 10%.

Deportivo: evento de running agreste, mountain bike, etc..10%

Familias: generalmente los fines de semana 70%.

4.4. ¿Cuál es el o los segmentos que aspira captar luego de la apertura y recuperación?

Respuesta: *El turista brasilero. Lo que vemos que existe en los destinos cercanos son parques más artificiales con actividades de todo tipo. Veremos cómo armamos algo atractivo con el entorno natural como valor.*

Y nuestro objetivo es vincular los tres destinos (Iguazú-Moconá e Iberá) por lo cual los públicos serán de naturaleza.

5. Aspectos del rubro

5.1. Las dificultades para llevar adelante un emprendimiento comercial son muchas en Argentina, y aún se agregan algunas más en estos momentos duros (servicios públicos deficientes, carga impositiva agobiante, barreras

burocráticas, incertidumbre e imprevisión, volatilidad del tipo de cambio monetario, entre otras).

¿Qué acciones o políticas podrían ayudar a superar esta situación a fin de que se pueda actuar en un escenario de competitividad, en el cual el lodge actuara según lo deseado?

Respuesta: *La estabilidad es una imperiosa necesidad. La incertidumbre nos afecta, aunque estemos acostumbrados a realizar cambios abruptos. Es insano para cualquier negocio. No poder proyectar un escenario económico desalienta inversiones, mejoras e innovaciones posibles.*

La pandemia vino a nivelar con otros destinos porque eso tan habitual en Argentina, también sucedió en todo el mundo. La presión tributaria, si bien es alta, se podría soportar si se vieran sus aplicaciones. Hay países en los que la presión es aún mayor, pero que es funcional al desarrollo de los negocios, porque permite oxígeno para crecer y desarrollarse.

5.2. Específicamente en imagen del sector lodges y a escala de Misiones y Argentina. ¿Qué aspectos habría que redirigir de la promoción turística oficial?

Respuesta: *La variedad de lodges que tiene la Provincia habla de las posibilidades para salir a vender. Esa diversidad podría ser en sí mismo un atractivo como para motivar a esa demanda más especializada.*

En el caso de Moconá, las promociones oficiales deben dirigirse a la selva, además de los saltos. Los ciclos naturales hacen que el principal recurso no esté siempre disponible y con pocas chances de preverlo, con lo cual estimo que el recurso selva es el que debería promocionar.

El producto lodge lo que hace es complementar a este entorno. No hay lodge de lujo en Misiones, si de buen desempeño profesional, personalizado con color local, eso puede motivar a un público.

Para la estrategia de promoción debe conjugarse lo público con lo privado, porque las iniciativas anteriores que fueron buenas, no llegaron a lograr un posicionamiento adecuado.