

# El potencial de la **visita a industria viva** para la vivencia de **experiencias significativas**: claves para su desarrollo

AMAIA MAKUA \* [ amaia.makua@deusto.es ]

**Resumen** | La sociedad postmoderna, denominada también sociedad líquida, altera la relación que el individuo y la sociedad mantienen con el trabajo. Éste deja de ser el eje sobre el que giran la existencia y el sentido de las personas y el desarrollo comunitario. En la actualidad el individuo se desarrolla y autorrealiza a través de actividades de ocio, queridas y libres, distintas de las experiencias paquetizadas, que banalizan los contenidos y desvirtúan el significado de la vivencia. El turismo, junto con la cultura, es uno de los ámbitos de manifestación más relevantes del ocio. Y la visita a industria viva, es una expresión del turismo industrial, reconocido hoy en día como turismo cultural.

En este escenario, el artículo expone el concepto de ocio humanista, como nuevo paradigma de desarrollo de la visita industrial, en sustitución de la cada vez más extendida economía de las experiencias. También lleva a cabo un diagnóstico de esta actividad turístico-cultural emergente basándose en las aportaciones de los autores más relevantes en Europa. Y finaliza con la propuesta de una serie de elementos que deben considerarse en la formulación de una oferta de visita a industria viva que posibilite la vivencia de experiencias de ocio significativas y memorables para el visitante.

**Palabras-claves** | Visita a industria viva, Experiencia de ocio, Ocio humanista, Economía de las experiencias.

---

\* **Doctorada en Ocio y Desarrollo Humano** por el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto. **Profesora e investigadora** en la Universidad de Deusto.

## 1. Introducción

En la actual sociedad líquida (Bauman, 2002) frecuencia la vivencia de experiencias de ocio se equipara al consumo de experiencias empaquetadas, siguiendo las ideas de la economía de las experiencias (Pine y Gilmore, 1999). Tales mercancías aplacan las demandas hedonistas y perentorias del individuo, pero dejan sin respuesta la búsqueda de significados más profundos que den sentido a su vida y le ayuden a crecer como persona y como ser social.

Asimismo, surgen nuevas demandas culturales y turísticas centradas en el hecho industrial. El ocio cobra un nuevo sentido en la sociedad postmoderna, llegando a desplazar a su anterior y único centro de gravedad: el trabajo. El individuo busca, a través de la vivencia del ocio, respuestas vitales que ya no encuentra en su desempeño profesional (Cuenca, 2003). Precisamente una parte importante de tales experiencias se viven hoy a través del turismo, que se erige en altavoz de nuevas formas de curiosidad social (Wagnon, 2001), como la que busca conocer los lugares productivos (Cuvelier, 2001).

Los cambios en el turismo son reflejo de la transformación del turista (Hospers, 2002). Este cambia de mentalidad, sensibilidad e intereses, que ya no se reducen al sol y la playa. Es un consumidor más culto, formado, maduro, exigente e independiente; posee un nivel de vida mayor, concibe su tiempo libre de forma distinta, busca nuevas experiencias o emociones en lugares menos masificados y especiales; valora la relación entre la calidad y el precio y demanda autenticidad ambiental y cultural, conocer más y mejor el lugar, prolongar su vida cotidiana y compartir modos de vida diferentes a los suyos (Krippendorf, 1986; Richards, 2001; Hospers, 2002; Crespi y Planells, 2003; Esteban, 2005; Vargas-Sánchez, *et al.*, 2007; Van den Berg, *et al.*, 2010; Zárata, 2010). Podríamos resumir estos cambios afirmando que se sustituye la idea de ir a pasar unos días de vacaciones por la de ir a vivir unos días de vacaciones (Crespi y Planells, 2003, p.17).

Estos hechos son los que nos llevan a plantearnos la validez del paradigma de la economía de las experiencias para satisfacer las demandas más trascendentales del nuevo perfil de viajero y su sustitución por el enfoque humanista, que adopta un punto de partida radicalmente distinto.

Con el presente artículo tratamos de alcanzar varios objetivos. Por una parte, reflexionar sobre la capacidad experiencial de las visitas a lugares industriales, no únicamente en los términos formulados por las tesis de la economía de las experiencias (Pine y Gilmore, 1999), sino en un sentido más complejo y ambicioso, como un factor de desarrollo humano y social, a la luz de la teoría del ocio humanista<sup>1</sup>. Una vez expuesto el concepto de experiencia de ocio humanista, válido para releer el fenómeno de la visita industrial, realizamos una síntesis de aquellos frenos y palancas a los que esta actividad turística cultural se enfrenta. Y, finalmente, partiendo de ese diagnóstico, identificamos una serie de factores que entendemos deben considerarse en la formulación de una oferta compatible con el desarrollo personal y comunitario de la visita a industria viva.

## 2. Más allá de la economía de las experiencias, la experiencia de ocio humanista

Veamos primero la visión materialista promulgada por la economía de las experiencias para contrastarla posteriormente con las bases del ocio humanista.

### La economía de las experiencias

La eclosión mercantil de la experiencia se produce en parte gracias a la obra que Pine y Gilmore publican en 1999, que preconiza *la teoría de la*

<sup>1</sup> Las tesis del Ocio Humanista han sido desarrolladas principalmente por el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto (Bilbao, España) desde su fundación en 1988.

*economía de las experiencias*. Estas son algo distinto de los servicios y de los bienes y constituyen una oferta económica independiente. Cuando una persona compra un servicio, obtiene un conjunto de actividades intangibles que alguien lleva a cabo en su lugar. Pero cuando adquiere una experiencia, paga un precio para pasar el tiempo disfrutando de una serie de sucesos memorables que una compañía escenifica – como si fuera una obra de teatro – con el fin de involucrarle personalmente. La empresa hace uso de los bienes – a modo de utilería – y de los servicios, como escenario para atraer al público. La esencia de la economía experiencial radica en el sujeto, en busca de tales vivencias personales.

La economía de las experiencias implica un nuevo modo de gestión de las ofertas de ocio. Ya no se trata tanto de gestionar personas o recursos naturales, como de gestionar significados: *¿Qué significa este lugar? ¿Qué merece la pena hacer, ver, escuchar, degustar, tocar, oler, sentir y, por último, recordar?* (Godbey, 2004, p. 8). Este autor coincide en su apreciación con Smith (2009), quien señala que los dos principios básicos para la creación de experiencias son: primero, la participación del cliente – que siguiendo la terminología de Pine y Gilmore (1999) puede ser pasiva o activa en distinto grado; y, segundo, la conexión del cliente con la experiencia – desde la absorción hasta la inmersión. Las experiencias más memorables serán las que involucran de una manera activa a los clientes, con una actividad en la que se encuentren plenamente sumidos, llegando a implicar el uso de los cinco sentidos.

Estos postulados suponen un adelanto respecto a la sociedad de la información, en la que los servicios son los que aportan valor; ahora, en la sociedad de ensueño, las experiencias se erigen en valor económico capaz de atender las nuevas demandas que reclaman valores, emociones, historias, confort espiritual e inteligencia emocional (Bordas, 2003).

Si bien estamos de acuerdo en que la teoría de la economía de las experiencias supone un avance desde el punto de vista del *marketing*

porque pivota sobre la persona y sus necesidades emocionales, entendemos que el mercado ha asumido sus principios y los ha traducido en ofertas que denomina experiencias. Estas en realidad acaban siendo mercancías preparadas para su consumo, muchas veces pensadas para satisfacer necesidades sensoriales o emotivas, por la vía rápida y sin aportar verdaderas respuestas más allá de su disfrute momentáneo. La proliferación de experiencias prediseñadas para su rápido consumo – lo que podríamos denominar *Fast leisure experiences* – provoca la reacción de varios autores de la línea humanista, quienes alertan sobre los riesgos y las amenazas que entraña un enfoque meramente mercantilista (San Salvador del Valle, 2000; Cuenca, 2008; Goytia, 2008; Monteagudo, 2008). Sus críticas se centran básicamente en dos cuestiones:

- Por una parte, el error de interpretación, cada vez más arraigado e inducido por la propia economía de mercado, que hace creer al ciudadano que *la vivencia de experiencias de ocio solo puede venir de la mano de la sociedad de consumo* (Monteagudo, 2008, p.107).
- Igualmente, destaca el desinterés de los proveedores por lograr la satisfacción duradera o definitiva del cliente, que puede suponer un riesgo para la rueda de consumo que busca la novedad a través de nuevas experiencias, obviando aspectos esenciales de la vivencia de ocio.

En términos humanistas, referirse a la experiencia de ocio conlleva una connotación vital y personalizada. *A priori, todo lo que suene a predominio de lo artificial, comercial o prefabricado despierta ciertas sospechas* (Cuenca, 2010, p. 30). Tal recelo viene motivado por la consideración del ocio consumista como aquel que favorece el hedonismo, el presentismo – aquí y ahora –, así como el uso de objetos y personas. Los riesgos que se apuntan pueden perfectamente afectar a la visita a organizaciones productivas, que conciben esta actividad como una mera oferta comercial con la que obtener lucro. Es cierto que esta filosofía podría encajar, e

incluso funcionar, en determinadas compañías, como por ejemplo, las que dirigen su negocio al consumo de masas. Pero no tendría mucho sentido con otras muchas organizaciones con motivaciones distintas para abrir sus puertas, tales como empresas públicas o cuya producción se dirige a otros fabricantes y no al ciudadano u organizaciones sin ánimo de lucro.

### La experiencia de ocio humanista

Frente a estas propuestas, el ocio humanista proclama que la vivencia de experiencias libremente elegidas, con un fin en sí mismas, satisfactorias y basadas en una base de conocimientos son el mejor cauce de expresión y de desarrollo por el que la persona puede lograr el bienestar que esta sociedad no es capaz de ofrecerle.

Hemos visto cómo la experiencia de ocio, concepto ampliamente extendido en nuestra sociedad, hoy en día se usa de manera intensiva por el mercado; pero, además, posee un significado trascendental para el desarrollo no solo del individuo sino también de la comunidad. En este último sentido asistimos a su revalorización social, en tanto en cuanto se convierte en sinónimo de plenitud, intensidad, calidad y satisfacción y se erige en ideal a alcanzar en la búsqueda de la felicidad (Monteagudo, 2008).

El ocio es actualmente un recurso que contribuye a satisfacer necesidades antaño cubiertas con el trabajo. Constituye además un pilar sobre el que se construye la calidad de vida, que se entiende, no únicamente en relación con el contexto físico o social, sino también, y de manera muy señalada, con el significado de las experiencias personales. Las emociones, los sentimientos, las reacciones y los valores son inseparables de las vivencias y las dotan de sentido, hacen que la persona se sienta motivada, ilusionada e interesada (Cuenca y Aguilar, 2009). Estas afirmaciones nos descubren un fenómeno trascendental para el desarrollo de las personas y de la sociedad actuales, que nos lleva a plantearnos si la industria podrá ser un posible cauce para su vivencia.

Bajo el prisma humanista el ocio es, en palabras del precursor de esta corriente:

*Ante todo y sobre todo, una experiencia humana integral, es decir, total, compleja (direccional y multidimensional), centrada en actuaciones queridas (libres, satisfactorias), autotélicas (con un fin en sí mismas) y personales (con implicaciones individuales y sociales)... (Cuenca, 2004, p.14).*

La teoría del ocio humanista se construye como una línea de pensamiento ecléctica que incorpora, junto con *las corrientes objetivas* nacidas a partir de la segunda mitad del siglo pasado, *las teorías subjetivas*. Los autores que trabajan estos postulados (San Salvador del Valle, 2000, 2009; Cuenca, 2004; Goytia, 2008; Monteagudo, 2008; Cuenca Amigo, 2010) reconocen que tales factores sociales conforman un marco para interpretar la experiencia de ocio desde la perspectiva psicológica.

### La experiencia desde un punto de vista subjetivo

Desde este punto de vista, la experiencia es un estado mental subjetivo elegido libremente por la persona, en base a unas expectativas, actitudes, necesidades y preferencias. Entendida subjetivamente, la experiencia de ocio se caracteriza por el modo en que la persona la asimila, por su capacidad transformadora, para generar emociones y por la huella memorable que deja en quien la vivencia. Esta experiencia tiene un sentido lúdico, es libremente elegida y posee una finalidad en sí misma. Además la satisfacción y el desarrollo personal que se obtienen con su vivencia se entienden proporcionales a la educación necesaria para acceder a ella y a su complejidad, que se interpreta como un reto.

También debe señalarse su *naturaleza procesual*, es decir, la persona vive una serie de fases que dan como resultado la experiencia memorable. De manera sintética podemos afirmar que los estímulos se asimilan como sensaciones y se transforman, con la toma de conciencia, en emociones que se interpretan y se fijan en la memoria como experiencias significativas y memorables (Monteagudo, 2008).

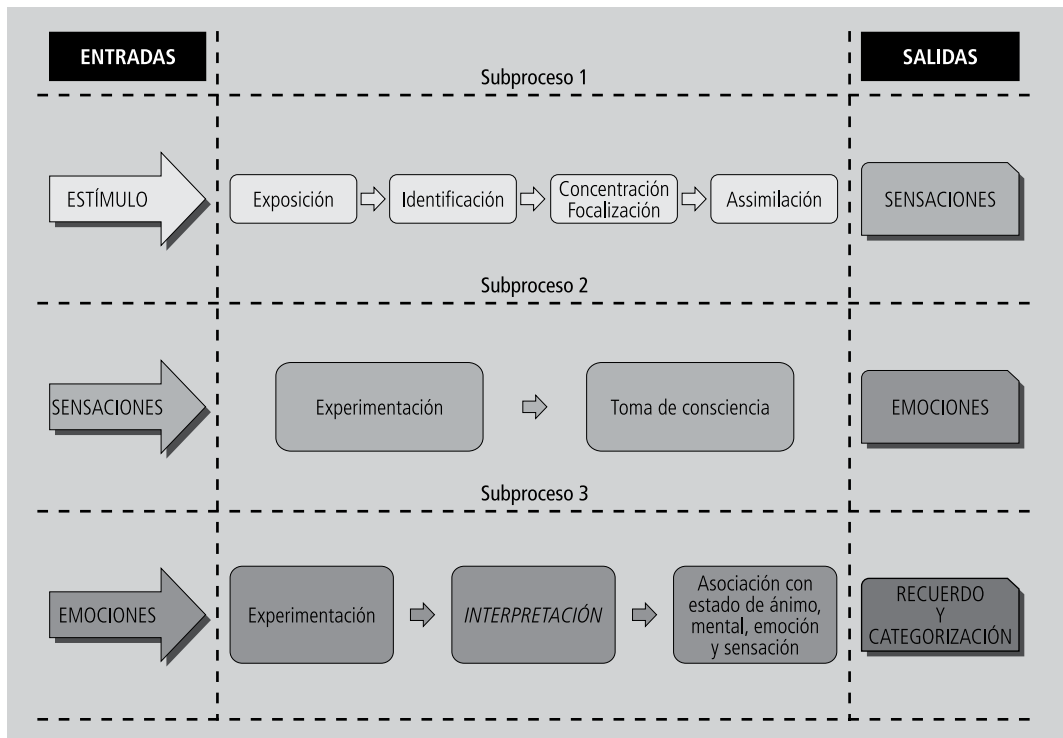


Figura 1 | Proceso de generación de una experiencia de ocio memorable.

En la figura 1 mostramos gráficamente cómo los *estímulos* constituyen la entrada con la que se inicia el proceso experiencial. En un primer momento el individuo entra en contacto con el estímulo hasta asimilarlo. Como resultado este se transforma en una serie de *sensaciones*. Estas alimentan el *subproceso 2*, el de la *experimentación con consciencia*, que convierte las sensaciones en *emociones*. Dichas emociones activan la última fase, el *subproceso 3*, de la *experimentación e interpretación*, que da lugar a recuerdos que el individuo categoriza en función de la asociación que entable entre la experiencia, el estado de ánimo o mental, la emoción y la sensación.

Se trata de un proceso exigente y complejo que en el caso de la visita industrial puede verse frustrado por el paulatino alejamiento de la ciudadanía occidental con la industria. La terciarización económica y la deslocalización de los centros productivos en otros países provocan la desconexión vital del individuo con el hecho industrial (Andreadakis y Davis, 1998).

Y faltando este vínculo creemos que es poco factible que las sensaciones se transformen en emociones significativas y memorables para la persona.

Tal y como ocurre con el resto de recursos para el disfrute del ocio, aunque quizás más en el caso de la visita a empresas por su carácter laboral, entendemos que la vivencia de lo industrial requiere de la definición previa de una oferta, participada por actores diversos del sector turístico y del sector productivo correspondiente. A efectos de análisis catalogamos a estos actores como *industria viva* – las organizaciones industriales base de esta oferta – o como *dinamizadores y comercializadores* – entes de naturaleza pública o privada que intervienen en la formulación y promoción de la oferta o en su venta al mercado turístico. En la figura 2 plasmamos una idea importante. Estos agentes asumen la formulación de una oferta que, posteriormente, el individuo, puede -o no- vivirla como una experiencia de ocio que contribuya a su desarrollo personal.

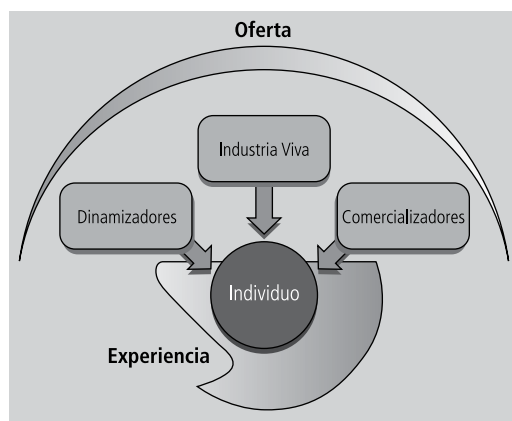


Figura 2 | La oferta y la experiencia de ocio.

Independientemente de que estemos ante un proceso indudablemente interno que corresponde vivir a cada individuo, el hecho de conocer sus fases ayuda a los agentes implicados en la oferta a entender y promover las condiciones que posibiliten que este proceso se viva del mejor modo.

Llegados a este punto cabría cuestionarse la capacidad de la industria para estimular sensaciones y emociones. Una lectura simplista podría darnos una respuesta negativa. Sin embargo, lo industrial no se ciñe únicamente a unas técnicas y a unos procesos productivos vinculados al sistema capitalista, sino que engloba además un rico mundo social y ambiental. El relato de lo industrial comprende el de la vida de las organizaciones, de las personas y del contexto en el que se desenvuelve, capaz de generar sensaciones y emociones de alcance en sus visitantes.

#### La experiencia desde un punto de vista objetivo

Sin minusvalorar los condicionantes personales a que nos estamos refiriendo, también deben ser considerados los que se derivan de la interrelación del individuo con el entorno, es decir, *los factores objetivos*: la cultura, la educación, la religión, la clase social, el sistema político... que se manifiestan, tanto en la significación que la persona otorga al ocio, como en la manera en que lo practica (San Salvador del Valle, 2000, 2009; Cuenca, 2004; Goytia, 2008; Monteagudo, 2008; Cuenca Amigo, 2010).

Estas reflexiones cobran pleno sentido al estudiar la visita a lugares productivos. Porque, a parte de las expectativas y necesidades personales del visitante que opta por adentrarse en los mundos industriales, los factores del contexto pueden tener una influencia determinante en las percepciones subjetivas. Así, es lógico aventurar que, por ejemplo, la valoración social de la industria, la cultura de trabajo existente en un lugar o las políticas desarrolladas en esta área puedan resultar trascendentales a la hora de desear y de poder conocer lugares industriales.

Nos interesa especialmente destacar dos aspectos sociales: *el tiempo y el espacio*; ambos se someten a profundas transformaciones con claras consecuencias. Sus cambios afectan tanto a la realización y la vivencia de las experiencias de ocio como a los mundos del trabajo. Fenómenos como, por ejemplo, la globalización o la deslocalización, acarrear importantes variaciones en el sistema productivo y laboral de las economías del mundo occidental (San Salvador del Valle, 2000, 2009). Un reflejo del cambio de paradigma económico y de trabajo es el auge de la cultura de lo industrial y del turismo industrial como alternativa de ocio. Los centros productivos, aunque muestren una vocación de apertura al público para el desarrollo de prácticas de ocio, tienen una finalidad principal diferente, la de producir bienes o servicios dirigidos al mercado. Ello significa que, en muchas ocasiones, la oferta de visitas debe acondicionarse a unas circunstancias espaciales y temporales que vienen dadas por la actividad productiva de la organización.

Al referirnos a la coordenada tiempo es posible diferenciar entre *tiempo objetivo y subjetivo*.

- Por un lado, el tiempo *objetivo*, que en épocas anteriores era *universal o natural*, ligado a las estaciones, regido por las estaciones del año, pasa a ser *social o industrial* — en el que ocio y trabajo se contraponen — y finalmente se convierte en un *tiempo personal*, más fragmentado, asociado a los ciclos vitales de la persona y más inmediato, por virtud de la evolución de los paradigmas científicos y técnicos. Como resultado el ocio,

así como la visita a industria viva, también se alteran en sus condiciones de posibilidad, que ahora resultan más favorables (San Salvador del Valle, 2000, 2009).

- Por otro lado, el tiempo *subjetivo o de ocio experiencial* se caracteriza por estar necesariamente ligado a la vertiente personal y subjetiva y por ser difícilmente cuantificable (Cuenca y Aguilar, 2009). La experiencia de ocio es temporalmente tridimensional porque se vive en el futuro, en el presente y en el pasado. Este tiempo subjetivo es de calidad cuando mantiene su coherencia con los valores, si bien debe subrayarse su fragilidad porque está expuesto a las amenazas de la sociedad de consumo y de trabajo. Creemos que el tiempo de la experiencia de ocio que se vive en una industria se expone a un mayor riesgo de contaminarse con los criterios utilitaristas que rigen los mundos laborales.

El *espacio*, segunda coordenada objetiva, también se trastorna, se comprime gracias a una mayor accesibilidad, comunicabilidad, movilidad personal y deslocalización (San Salvador del Valle, 2009). Los espacios que posibilitan la experiencia de ocio pueden ser exteriores o interiores:

- Dentro de los *exteriores* se engloban las infraestructuras, los lugares y los espacios. Las infraestructuras surgen cuando una práctica de ocio se considera madura; además, mantienen una estrecha relación con los valores sociales vigentes en un momento concreto (Cuenca, 2010). Por tanto, un mayor número de espacios industriales abiertos a la vivencia del ocio supondría que la visita a lugares productivos se consolidara como una opción de ocio cada vez más importante y reconocida socialmente. Dicho apogeo puede explicarse por los cambios apuntados en la manera de producir y trabajar, así como por los valores postmodernos que desacralizan el trabajo y permiten realizar un acercamiento a esta realidad desde el ocio.
- Los espacios de ocio *interior*, necesarios para entender la significatividad, se vinculan a los de-

seos y a la imaginación de cada persona (Cuenca, 2010). Una lectura humanista de la visita a empresa debe contemplar la existencia de esos sueños y fantasías y tratar de darles respuesta a través de historias en las que se incorpore el potencial emocional de las organizaciones y sus personas. Asimismo, parece importante incentivar el conocimiento de lo industrial entre la ciudadanía para que lo integre en su mundo íntimo, para que más allá de saber de la existencia de la industria, la valore, la aprecie y la haga suya.

Partiendo del concepto de ocio humanista, y tratando de mantener una visión apegada a la realidad, en los apartados siguientes vamos a exponer un diagnóstico de situación de la visita a industria viva en Europa para seguidamente abordar los factores que los distintos agentes implicados deben considerar en la formulación de una oferta orientada a que los visitantes puedan experimentar vivencias de ocio sustantivo.

### 3. Diagnóstico de partida de la visita a industria viva

En este punto aportamos las potencialidades y las limitaciones de la visita industrial basándonos en las contribuciones más relevantes de la literatura científica.

La visita a industria viva es una expresión de la categoría más amplia de turismo industrial. Ello significa que algunas potencialidades y limitaciones se desprenden de su carácter industrial general y otras son propias, derivadas de su especificidad.

#### Potencialidades y limitaciones del turismo industrial

De la revisión de las principales aportaciones sobre turismo industrial se desprenden aquellas palancas y frenos que industria viva y lugares productivos comparten

Entre las potencialidades identificadas por los autores (Soyez, 1993; Edwards y Llurdés, 1996; Capel, 1996a, 1996b; Andreadakis y Davis, 1998; Hospers, 2002; Fernández y Ramos, 2004; Feifan, 2006; Vargas-Sánchez, *et al.*, 2007; Pardo, 2008; González, 2010) podemos destacar resumidamente que:

- En términos *socioeconómicos* sirve a una mayor competitividad y dinamización del territorio, ayuda a la captación de inversiones, fomenta el espíritu emprendedor de la ciudadanía, consolida la cultura productiva y genera nuevas oportunidades de empleo local.
- Desde el punto de vista *sociocultural* desempeña un papel en la mejora de la imagen general del territorio. Asimismo, tiene otros efectos positivos para la comunidad local, que refuerza su sentimiento identitario y su orgullo respecto al territorio, a la vez que disfruta de mayores niveles de calidad de vida y tiene la oportunidad de participar en proyectos sobre cultura industrial. En términos sociales más amplios, el turismo industrial enriquece la oferta existente con propuestas vinculadas a la idiosincrasia y la autenticidad, dirigidas, por un lado, a difundir los mundos del trabajo pasados y presentes y, por otro, a fomentar el reconocimiento y la protección del patrimonio industrial.

Asimismo, el turismo industrial adolece de ciertas *limitaciones* (Soyez, 1993; Edwards y Llurdés, 1996; Capel, 1996a, 1996b; Andreadakis y Davis, 1998; Hospers, 2002; Fernández y Ramos, 2004; Feifan, 2006; Vargas-Sánchez, *et al.*, 2007; Pardo, 2008; González, 2010). Las principales son la falta de reconocimiento cultural y turístico de lo industrial, hecho que incide negativamente en el desarrollo efectivo de la demanda y en su consideración como oferta complementaria de otras. También su naturaleza transversal dificulta su gestión porque las competencias se distribuyen entre distintas administraciones. Desde el punto de vista de las empresas, la exigencia de realizar inversiones es

demorada porque los rendimientos se producen generalmente en el medio y largo plazo.

### **Potencialidades y limitaciones de la visita a industria viva**

Para conocer en detalle *las aportaciones y barreras de la visita a industria viva* resulta útil estructurar el análisis atendiendo a sus diversos *beneficiarios*: los visitantes, las propias organizaciones industriales y el territorio y su comunidad.

Efectivamente, al hablar de los efectos de esta actividad hay que considerar que sus *beneficiarios* son diversos. Jia (2010) opina que se trata de un modo efectivo de promover la producción industrial, así como de crear mejores condiciones para el desarrollo de las empresas, la economía local y la sociedad. Por su parte, Green (1994) señala que beneficia tanto a las compañías que abren sus puertas, como a los visitantes, a los centros educativos o a la comunidad local. Esta actividad refuerza las relaciones de la organización con consumidores, proveedores, empleados, accionistas, políticos, organismos reguladores y otros grupos de interés. Todos ellos obtienen, a través de la visita, una experiencia educativa multisensorial (Mitchell y Mitchell, 2000). Estos mismos autores detallan cómo la visita favorece de manera particular a cada colectivo. Por ejemplo, los consumidores, se sienten más ligados a las marcas. Los empleados, consiguen visualizar el proceso productivo de manera global y apreciar su aportación al mismo. Los vendedores conocen mejor los procesos manufactureros y están más preparados para responder a preguntas de los clientes. Los accionistas pueden presenciar los procesos en las empresas en las que participan. Y los centros educativos encuentran en la visita un recurso formativo.

Esta diversidad de públicos es un indicador del potencial transversal de la visita industrial, lo cual probablemente se traduzca en la exigencia de gestionarla adaptándola a las expectativas de



tan variados destinatarios. Veamos, de un modo más detallado, las potencialidades y limitaciones referidas a los distintos grupos de interés citados.

Los cuadros 1, 2 y 3 recogen una síntesis de las aportaciones de los autores más relevantes en esta materia (Stevens, 1988; Ryan, 1989; Speakman y Bramwell, 1992; Wooder, 1992; Yale, 1992; Green,

1994; How, 1994; Andreadakis y Davis, 1998; Conseil National du Tourisme, 2000; Cuvelier, 2001; Mitchell y Mitchell, 2000; Damien, 2001; Sobry, 2001; Fernández y Ramos, 2004; Pierre, 2005; Morel, 2006; Pierre y Aubienau, 2006; Prentice, 2006; Roche, 2006; Jia, 2010; Jornet, 2010; Morice, 2010; Otgaar, *et al.*, 2010; Pierre, 2010; Savoja, 2010; Zárata, 2010).

**Cuadro 1** | Diagnóstico desde la perspectiva de los visitantes

Visitantes	
Potencialidades	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Posibilita el aprendizaje y la experimentación de la cultura técnica y sociológica relacionada con el hecho industrial</li> <li>↑ Fomenta valores vinculados a los mundos del trabajo que pueden orientar la toma de decisiones personales y profesionales</li> <li>↑ Favorece la inserción laboral de ciertos colectivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↓ Si la visita no se orienta al visitante se frustra su expectativa de disfrutar de una experiencia lúdica y de descubrimiento económico</li> <li>↓ El público tiene dificultades para comprender la industria por su falta de contacto con las empresas y por la sofisticación de la tecnología</li> <li>↓ La visita no suele percibirse como una actividad turística</li> </ul>

**Cuadro 2** | Diagnóstico desde la perspectiva de las organizaciones industriales

Organizaciones industriales	
Potencialidades	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Propicia al implicación del visitante en su faceta de consumidor, profesional, vecino o representante institucional</li> <li>↑ Alimenta la agenda de contactos comerciales, profesionales e institucionales</li> <li>↑ Permite demostrar a la organización su capacidad de trabajo, sus valores, su compromiso con el entorno... y fortalecer su posicionamiento global</li> <li>↑ Atrae a candidatos profesionales, cualificados y motivados</li> <li>↑ Mejora las condiciones de trabajo interno y el clima laboral</li> <li>↑ En compañías que venden sus productos directamente al visitante supone una fuente de ingresos adicional</li> <li>↑ Constituye un campo de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↓ La visita implica riesgos que deben ser gestionados. Hay que cumplir estrictamente las normas y protocolos que garanticen la seguridad de las personas, la higiene y la protección de los conocimientos prácticos</li> <li>↓ Las visitas pueden interferir con el desarrollo ordinario de la actividad</li> <li>↓ Las empresas suelen disponer de escasos recursos – personas, tiempo, financiación – para estructurar la actividad y adaptar las instalaciones a la visita</li> <li>↓ Algunas compañías que no visibilizan los beneficios de la visita porque se producen en el medio y largo plazo y porque los más significativos, relacionados con la comunicación, son intangibles y difícilmente medibles</li> <li>↓ Las propias empresas no valoran su potencial interés para ser visitadas ni la entienden como una herramienta comunicativa al servicio de su estrategia global</li> <li>↓ Los responsables no se sienten formados para poner en marcha las visitas.</li> <li>↓ La ubicación de las organizaciones productivas en zonas periféricas, poco accesibles, con un deficiente servicio de transporte público y mal señalizadas para el visitante</li> <li>↓ Las instalaciones productivas se configuran para producir, no para recibir visitas, por lo que requieren ser adaptadas</li> <li>↓ Riesgo de banalizar la oferta cuando esta se disocia del proceso productivo real o añade servicios que desvirtúan su esencia</li> </ul>

**Cuadro 3** | Diagnóstico desde la perspectiva del territorio y la comunidad local

Territorio y comunidad local	
Potencialidades	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Mejora la reputación y la notoriedad del territorio al poner en valor la identidad, los recursos económicos e industriales, la producción la experiencia y las redes de excelencia</li> <li>↑ Su puesta en marcha y funcionamiento generan flujos económicos en el territorio: gastos de las empresas para abrir sus instalaciones y gastos de los visitantes</li> <li>↑ Se crean puestos de trabajo específicos para estructurar y atender la visita</li> <li>↑ Gracias a su efecto llamada entre candidatos cualificados e interesados, reduce las ofertas de empleo no satisfechas en el territorio</li> <li>↑ Tiene una repercusión positiva en la actividad turística general del territorio: desestacionalización, diversificación, reequilibrio territorial, desarrollo de nichos específicos, etc.</li> <li>↑ El interés de los visitantes fomenta la protección de técnicas, productos y oficios y ayuda a su supervivencia aun cuando según las normas del mercado resultan inviables</li> <li>↑ Promueven un mayor conocimiento y entendimiento entre la industria y la comunidad local, favoreciendo la integración de los objetivos empresariales y los generales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↓ Escaso apoyo institucional para su puesta en valor y promoción</li> <li>↓ Oferta fragmentada, no integrada en la programación turística y cultural general</li> <li>↓ Compite con muchas alternativas culturales y turísticas</li> <li>↓ Actividad poco coherente con el modelo turístico general</li> </ul>

A modo de resumen, los puntos fuertes a destacar son la capacidad de la visita industrial para promover la educación de los visitantes, para favorecer la integración de las organizaciones en el mercado y en la sociedad así como para influir en la reputación y la notoriedad económica del territorio en términos turísticos y generales. Y los puntos débiles más notables son que la visita a industria viva no siempre responde a las necesidades y expectativas de la demanda, ni recibe los apoyos imprescindibles para su desarrollo por parte de las empresas implicadas ni por parte de las instituciones.

Merece la pena resaltar la amplia lista de barreras que emana de las propias organizaciones industriales, en gran parte debidas al desconocimiento del potencial que esta actividad les puede reportar, no solo a ellas, sino también a su entorno geográfico más inmediato. Igualmente resulta llamativa la falta de apoyo institucional, vistos los importantes beneficios que esta oferta podría generar para el territorio y sus habitantes.

#### 4. Condiciones de desarrollo de la visita a industria viva

Una vez expuestas las potencialidades y las limitaciones de la visita a industria viva, aspectos a considerar por los protagonistas de la visita, nos fijamos en los factores a tener en cuenta para su diseño, desarrollo y gestión. Tal y como apunta el Conseil National du Tourisme (2000), acoger al público en un lugar de producción es un oficio de pleno derecho que exige un cierto número de condiciones materiales y de competencias específicas.

Las diversas experiencias de apertura de centros productivos a la visita en Europa (Gran Bretaña, Francia, Alemania, Países Bajos, España, Italia...) permiten extraer una serie de factores y pautas a considerar. Dado que la casuística es amplia, para facilitar su lectura, la agrupamos atendiendo a unos criterios más generales plasmados gráficamente en la figura 3.

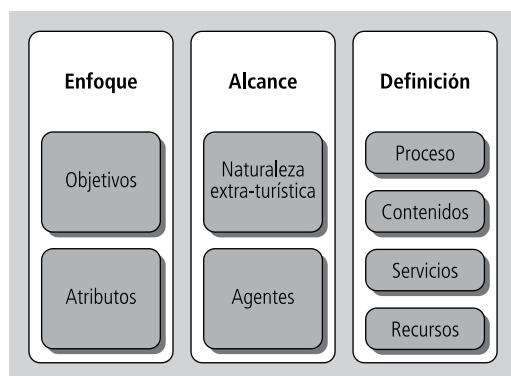


Figura 3 | Condiciones de desarrollo de la visita a industria viva.

Según esta representación, una oferta de visita a industria viva tiene que responder, en primer lugar, a un *enfoque* determinado; es decir, a unos *objetivos* preestablecidos, que además se integren en la estrategia de la organización. Del mismo modo, el proyecto debe apoyarse en una serie de *atributos*, para dar respuesta a las expectativas de los distintos grupos de interés.

En un segundo momento hay que atender a su *alcance*; se tiene que considerar, por una parte, la *naturaleza extra-turística* de la visita industrial, independientemente de que el público al que se dirija sea general o específicamente turístico; y, por otra, los *agentes* que necesariamente forman parte del programa.

En un tercer lugar se debe definir *el programa concreto* a través de un *proceso* que integre todos los pasos a dar. Además hay que trabajar los *contenidos* de la actividad, establecer los *servicios* disponibles e identificar los *recursos* necesarios para su puesta en marcha.

Veamos cada bloque de aspectos de modo más detallado.

#### El enfoque

Dentro del *enfoque* se consideran, en primer lugar, los *objetivos* de la visita. Queda patente la necesidad de asignar un sentido a la visita, puesto que esta supone una transformación importante para la empresa

que abre sus puertas. Justifica Stevens (1988) esta necesidad porque en este turismo, más que en otro, los recursos no son, sino que se convierten. Bajo nuestro punto de vista tales objetivos deben inspirarse en la función educativa de la actividad porque precisamente constituye la principal expectativa del visitante y también porque es un pilar fundamental para el acceso a experiencias más ricas y significativas.

En consonancia con dicha vocación pedagógica, los autores entienden primordial explotar el potencial que la industria posee para adentrarse en la esfera sensorial y emocional de las personas y abrir la puerta a la vivencia de experiencias memorables (Budke, 2006; Fink, 2006; Rivard, 2006; Jia, 2010). Ayuda en esta tarea concebir una comunicación orientada a los visitantes y vinculada con sus vidas, sus necesidades, sus deseos. Esta comunicación debe incorporar tres elementos, el espíritu de lugar, los contenidos de la visita y las cuestiones que inciten a la reflexión una vez realizada la visita (Rivard, 2006). Se trata, en definitiva, de humanizar la visita para acercarla al público. Es decir, hay que asumir su función educativa de un modo lúdico que favorezca la comprensión y la participación de los visitantes. Este entendimiento requiere conectar la visita con el entorno y el tiempo – pasado, presente y futuro – en el que la compañía se enmarca.

Opinamos que el enfoque variará según el grado de madurez del visitante. Las organizaciones deberían estar preparadas para ofrecer tanto visitas con contenidos básicos y un carácter marcadamente lúdico, como visitas cuyos contenidos exijan una mayor preparación del visitante. Todas las sugerencias sobre la incorporación de elementos no únicamente cognoscitivos, sino también físicos y emocionales, sobre la personalización de las visitas, tendrá un impacto directo en la implicación y asimilación de los estímulos por parte del visitante. Este es el camino que debe seguirse para finalmente crear las condiciones objetivas que permitan al individuo disfrutar de experiencias satisfactorias que contribuyan a su desarrollo, tal y como proponen las tesis humanistas.

Teniendo en cuenta el enfoque expuesto, la doctrina considera que la visita debe proyectar una serie de *atributos*, entre los cuales destaca la autenticidad (Speakman y Bramwell, 1992; Conseil National du Tourisme, 2000; Damien, 2001; Fink, 2006; Pardo, 2008; Storm, 2008; Soyez, 2009; González, 2010). Esta permite vivir de un modo pleno no solo la actividad y la atmósfera de una empresa, sino también la idiosincrasia de su entorno y comunidad. Tal característica debe prevalecer ante otros intereses de naturaleza económica o política, pese a las presiones consumistas de la actual sociedad postindustrial (Pardo, 2008).

#### El alcance

En lo que respecta al *alcance*, debemos hacer alusión a la *naturaleza extra-turística* de la visita industrial. Estamos ante una oferta que, a día de hoy, salvo contadas excepciones, tiene un carácter de proximidad y únicamente atrae a visitantes foráneos marginalmente. Además, su vocación trasciende los objetivos turísticos ya desde la II Guerra Mundial, momento en que comienza su impulso oficial. Solo recientemente, a partir de los años 80 del pasado siglo, comienza a considerarse su potencial turístico (Stevens, 1988; Conseil National du Tourisme, 2000). Esta proyección más que turística exige que la visita a industria viva se integre en el territorio (Damien, 2001; Wagnon, 2001; Pierre y Aubineau, 2006; Ruiz y Hernández, 2007). Únicamente de este modo se puede lograr su desarrollo cultural, social y económico.

Al referirnos a la integración no lo hacemos en exclusiva a la combinación técnica con otras ofertas turísticas o culturales del lugar, desde luego importante para asegurar la viabilidad de la actividad y llegar a públicos más amplios. La convergencia debe producirse también con lo identitario. De ahí que resulte determinante el papel de la comunidad local en el desarrollo de estas iniciativas, puesto que, tal y como señalan Ruiz y Hernández (2007), las identidades pueden construir o destruir el turismo. En este sentido, no debe perderse de vista que la industria cobra sentido solo en función del territorio

en el que se implanta y de las comunidades que la hacen posible.

Entendemos que las instituciones tienen una labor que desempeñar en este sentido: sensibilizar a la sociedad sobre la trascendencia de lo industrial en la construcción comunitaria y revertir la actual devaluación socio-cultural que planea sobre los mundos del trabajo. La sensibilización es el primer paso para lograr la implicación y una voluntad social favorable al desarrollo de la visita a industria viva.

La *integración* puede materializarse mediante rutas de temática industrial o mixta, fórmula de relativa sencillez que fomenta la cultura industrial asociada a la identidad y dinamiza los territorios por los que transcurre (Fernández y Ramos, 2004).

La esencia más que turística y la necesidad de formular una oferta integrada implican la participación de diferentes *agentes* territoriales. En este sentido, la doctrina (Damien, 2001; Sobry, 2001; Pierre y Aubineau, 2006; Prentice, 2006; González, 2010) destaca el papel del sector institucional por su competencia para crear las condiciones de mercado, establecer modelos y reglas de desarrollo y por su capacidad para aportar financiación, asesoramiento y formación. Asimismo, las empresas deben mostrarse proactivas y dispuestas a cooperar. Finalmente, el sistema educativo, las instituciones culturales y el tercer sector pueden igualmente contribuir en este desarrollo conjunto e integral de la oferta. No resulta, a priori, una tarea sencilla por la disparidad de culturas, modos de trabajo y objetivos de los actores (Fernández y Ramos, 2004). Dicha diferencia es aún más acusada en el caso que nos ocupa, al provenir de sectores hasta ahora poco convergentes, como la industria, por una parte y la cultura y el turismo, por otra. Pero la misma diversidad constituye una fuente de enriquecimiento que debe revertir en el resultado final.

#### La definición de la oferta

El tercer bloque de aspectos se centra en la *definición de la oferta*. En primer lugar la visita tiene que seguir *un plan de acción* cuya finalidad última sea contribuir a la estrategia global de

la organización (Morel, 2006). Asimismo, debe definirse en base a una cadena de valor que contemple todas las actividades a desarrollar, desde la reserva del cliente hasta la valoración de los beneficios por la organización (Conseil National du Tourisme, 2000). Su puesta en marcha requiere dar respuesta a cuestiones fundamentales referidas al mensaje, a las personas implicadas, a la seguridad, la información, la accesibilidad, la comunicación, la comercialización y la fidelización (Pierre, 2010). Y en estas fases debe implicarse no solo la industria, sino también los agentes políticos y económicos con su apoyo, concebido en su sentido más amplio: económico, político, jurídico, social, etc.

Los *contenidos* resultan esenciales al definir una visita que permita la experiencia plena de los mundos del trabajo. Lo industrial puede resultar complejo de comprender para el público, que no suele estar familiarizado con los lugares de producción ni es frecuente que posea conocimientos técnicos. A esto se suma que la tecnología es cada vez más sofisticada y menos accesible, incluso para sus propios usuarios (Wooder, 1992; Wagnon, 2001). Ante semejantes obstáculos se requiere la introducción de técnicas que faciliten la interpretación, que permitan combinar aprendizaje y emoción, aspectos que ya hemos remarcado como importantes en la experiencia que el público espera.

A través de la interpretación se entabla una comunicación dinámica que facilita la comprensión del visitante y le implica intelectual, física y afectivamente (Aracil, 1984). Constituye el punto de partida que conduce a la comprensión, la apreciación y, finalmente, la apropiación. Atañe tanto a los conceptos identitarios básicos de la organización como al ambiente y se apoya en un conjunto de medios que sirven para configurar la experiencia de visita (Piat, 2006). Bajo nuestro punto de vista la figura del guía intérprete tiene un gran valor por su capacidad para hacer que el visitante establezca una conexión cognoscitiva, física y emocional con el lugar industrial. Esta unión representa el estímulo

que inicia el proceso de asimilación de la vivencia no como una mera sensación, sino como un sentimiento que origina un recuerdo imborrable en la persona.

El siguiente elemento que hay que concertar son los *servicios*, que pueden clasificarse como básicos, anexos y periféricos (Conseil National du Tourisme, 2000). Los básicos comprenden lo fundamental para atender la visita: las instalaciones, el diseño del circuito, la guía, los soportes, etc. Debe primar la calidad y el equilibrio en su desarrollo. Los servicios anexos son aquellos complementarios que mejoran la oferta de visita, como una tienda o un museo. Y los periféricos permiten insertar la oferta en el territorio y ampliar la experiencia del visitante.

El enriquecimiento de la oferta básica debe ser personalizado para cada organización y respetar su verdadera esencia, a fin de no banalizar la experiencia. A este respecto, Prentice (2006) advierte de que en ocasiones la proliferación de servicios añadidos a la visita tiene como finalidad alejar a los visitantes de las propias empresas. Apoya su apreciación en ejemplos concretos, tales como que los visitantes no puedan hablar directamente con los empleados, por lo que la visita se transmite indirectamente. También se refiere a los puntos de venta, dirigidos a rentabilizar la visita. Se llegan a ofrecer productos que no se fabrican por la empresa o que, incluso, vienen de otros países, disminuyendo el impacto económico en la región. La oferta de visita enriquecida puede vaciarla de significado porque si los lugares productivos optan por la misma estrategia, acaban por parecerse entre ellos, al ofrecer todos ellos la misma atmósfera. En su lugar, las compañías deben construir su propio modelo, romper con el molde y fundar su actividad sobre experiencias reales para mostrar una representación simbólica, experiencial y utilitaria.

Consideramos que si los servicios que se añaden están dirigidos, no a hacer más accesible el hecho industrial en los términos intelectuales, físicos y emocionales, sino a facilitar su consumo prediseñado y simplificado, desde la perspectiva humanista esa oferta difícilmente podrá constituir

un estímulo suficiente para las personas interesadas en adentrarse de una forma más profunda en el tema. Con ello no queremos decir que no se añadan servicios, sino que estos se dirijan a generar las condiciones propicias para que el individuo acceda de la manera más plena al universo de la empresa. De todos modos, dada la escasa presencia que lo industrial tiene en el imaginario colectivo, la oferta de visitas que aborden lo industrial con una mirada básica y con un enfoque lúdico que se apoye en diversos servicios puede ser una puerta de acceso a una vivencia posterior más sustancial.

Los principales *recursos* involucrados en la visita son las instalaciones y el personal. Las infraestructuras deben adaptarse a los objetivos de la visita y tratar de ser universalmente inclusivos, también para personas con necesidades especiales (Zárate, 2010). Un factor importante es su accesibilidad, es decir, la facilidad para llegar a la empresa, así como el nivel de equipamientos que brinda el entorno en el que esta se ubica, indisociable de la propia instalación productiva (Mansfield, 1992, en Mitchell y Mitchell, 2000, p. 7).

Respecto a las *personas* de la organización, deben tener la oportunidad de implicarse y opinar (Stevens, 1988); asimismo, hay que cubrir sus necesidades formativas de modo que sean capaces de gestionar y atender la visita profesionalmente (Zárate, 2010). Entendemos que plantear un proyecto de estas características sin involucrar a los propios trabajadores tiene pocos visos de mantenerse en el tiempo, pues ello equivaldría a extirpar el alma a la organización visitada. La visita perdería valor y diferenciación, porque la industrialización cobra sentido en función de las personas y los lugares que la hacen posible. Por otra parte, pretender incorporar esta actividad sin una preparación *ad hoc* de las personas implicadas constituye una mala práctica puesto que la prestación de este servicio exige de unos conocimientos específicos, que serán los que permitan satisfacer las expectativas del visitante.

Por último, aludimos a la *inversión* requerida. Generalmente guarda relación con los objetivos

asociados a la visita (Conseil National du Tourisme, 2000; Otgaar, 2010). Si estos son modestos y de carácter puntual, apenas demandan inversiones. Conforme son de naturaleza más estable y ambiciosos – referidos a la comunicación y/o comercialización – implican un mayor desembolso. De todos modos, aun cuando el planteamiento de visita sea eventual y sencillo, siempre requerirá de una dedicación mínima de recursos en tiempo y en personas.

Cuando el proyecto cobra envergadura territorial suele mediar apoyo económico de las instituciones, que adopta diferentes fórmulas, dependiendo de los objetivos, la coyuntura socioeconómica y el lugar en que se desarrolla. Aunque la crisis suele incidir en la desactivación de este tipo de iniciativas, nos parece importante señalar la oportunidad que puede suponer para generar nuevas perspectivas en las personas y en las propias empresas. La identificación ciudadana con el carácter industrial de un lugar puede alimentar el espíritu emprendedor y ofrecer nuevos horizontes en situaciones como la actual, marcadas por altas tasas de desempleo y por una moral colectiva baja. Además, este conocimiento puede generar una conciencia entre los residentes sobre el valor que aporta consumir bienes y servicios generados en el entorno. Por otra parte, opinamos que las repercusiones que esta actividad puede tener no solo para las propias empresas, sino también para el territorio en su conjunto es un argumento suficiente para impulsar públicamente iniciativas de este tipo.

## 5. Conclusiones

En principio ocio y trabajo pudieran parecer realidades contrapuestas, especialmente bajo la mirada de la modernidad vigente hasta finales del siglo XX, en la que el trabajo es el epicentro de la expresión personal y la negación del ocio. El advenimiento de la sociedad postmoderna trastoca la escala de valores personales y sociales y confiere

al ocio un papel principal. El sistema capitalista desemboca en una sociedad consumista que, a través de la economía de las experiencias, fagocita la oferta de ocio y la devuelve en dosis diseñadas para su rápido consumo y olvido. En contraposición con esta vorágine banalizadora, la visión humanista entiende el ocio como un ámbito de desarrollo personal y comunitario a través del cual es posible vivir experiencias lúdicas, libres, autotélicas y basadas en una formación que facilita su pleno disfrute. En esta tesitura *el ocio humanista* se erige en un cauce de expresión y de desarrollo, a través del cual la persona puede lograr el bienestar que esta sociedad no es capaz de brindarle. Y la visita a industria viva, en una oportunidad para vivenciar estas experiencias sustantivas. Por tanto, nos parece factible aplicar *el paradigma humanista* a la oferta de visitas industriales para de este modo superar enfoques insuficientes para dar respuesta a las nuevas demandas del individuo postindustrial.

Con el diagnóstico de la visita industrial comprobamos las numerosas *ventajas* que esta actividad puede suponer para los distintos beneficiarios. Permite *al visitante* no solo que aprenda y experimente la cultura técnica y sociológica de lo industrial, sino también que asimile sus valores subyacentes. Por su parte, *las compañías* encuentran en esta actividad una vía para mejorar su posicionamiento, aumentar la implicación de los grupos de interés externos e internos, acceder a nuevos públicos y desarrollar la Responsabilidad Social Corporativa, demostrando su capacidad de trabajo, sus valores y su compromiso con el entorno. Y a nivel de *territorio* se consigue una mejora de su imagen y generar riqueza, al tiempo que se promueve la protección de la cultura de lo industrial y se favorece un mayor conocimiento y entendimiento entre la industria y los residentes.

Al centrarnos en las *limitaciones* vemos que la falta de orientación al *visitante* frustra el disfrute de la experiencia lúdica y de descubrimiento económico y no resuelve las posibles dificultades que el público -ajeno al universo de la empresa y desconcertado con los avances tecnológicos- tiene

para comprender el hecho industrial. Ello debilita aún más el posicionamiento de esta incipiente actividad. Desde la perspectiva de *las empresas*, su puesta en marcha y gestión exige de inversiones que garanticen aspectos como la seguridad, el cumplimiento de la normativa, la adecuación de las instalaciones y su accesibilidad, la coordinación con el proceso productivo, así como la formación de las personas implicadas. Hay organizaciones que no visualizan la rentabilidad de esta actividad, cuyos beneficios más notables son intangibles y se producen en el medio o largo plazo. Esta actitud es más clara entre aquellas industrias que no son conscientes de su potencial atractivo y/o no se sienten competentes para abrirse al visitante. Asimismo, existe el riesgo de banalizar la esencia industrial, especialmente si la visita se disocia del proceso productivo real o se añaden servicios que lleguen a desvirtuarla. Y, finalmente, la falta de respaldo por parte de *las instituciones* dificulta su desarrollo e integración en ofertas culturales y turísticas más globales, debilitando su capacidad competitiva y relegándola a un ámbito marginal.

Consideramos que muchas de las limitaciones se originan por el desconocimiento generalizado que aún existe sobre este fenómeno.

Partiendo de esta base, concluimos que en el desarrollo de la visita industrial es crucial atender a su *enfoque* (objetivos y atributos de la visita), a su *alcance* (naturaleza extra-turística e implicación de los agentes del territorio), así como a *la propia definición de la oferta* (procesos, contenidos, servicios y recursos).

En primer lugar, plantearse el desarrollo de visitas requiere de una reflexión sobre su *enfoque* (*objetivos y atributos*), porque esta actividad probablemente suponga una transformación importante para la organización. Entendemos que los *objetivos* deben inspirarse en la función educativa de la actividad porque precisamente constituye la principal expectativa del visitante y también porque es un pilar fundamental para el acceso a experiencias más ricas y significativas, en consonancia con las



ideas humanistas. Esta vocación pedagógica debe dotarse de un sentido lúdico para conectar con la esfera sensorial y emocional de las personas y abrir así la puerta a experiencias más impactantes. Asimismo, la comunicación debe personalizarse al máximo con el fin último de humanizar la visita y acercarla al público. Entendemos que este planteamiento lúdico-educativo puede favorecer la comprensión y la participación del público. Pero, del mismo modo, creemos que este deberá variar en función de las necesidades del visitante, que puede exigir mayores grados de implicación cognoscitiva, física y emocional, conforme su identificación con el hecho industrial sea más intenso.

El *atributo* más significativo que debe reflejar esta actividad es la autenticidad. Esta se relaciona con la vivencia de la actividad y la atmósfera de la empresa, pero también de la identidad de su entorno y comunidad. Esta característica debiera mantenerse inmune ante intereses económicos o políticos, cuyas probabilidades de prosperar suelen ser bastantes en la sociedad actual.

En el *alcance* hay que considerar la naturaleza extra-turística y la integración de los agentes territoriales. La *esencia más que turística* junto con la necesidad de formular una oferta integrada implican la participación de diferentes actores territoriales. La *integración*, además de producirse en un plano técnico con otras ofertas turísticas o culturales complementarias, debe darse en términos identitarios e involucrar a la propia comunidad local en su desarrollo.

En lo que concierne a los *agentes* del territorio, entendemos que las instituciones tienen que asumir de manera prioritaria un papel sensibilizador sobre el hecho industrial vivo que revierta su actual devaluación socio-cultural. Esta acción es el primer paso para lograr el respaldo y la implicación ciudadana. Se requiere de la participación, primero, del sector institucional como promotor de las condiciones de mercado, de los modelos y normas de desarrollo, de la financiación, asesoramiento y formación. También las empresas tienen que

mostrar una actitud abierta y colaboradora. Y, por último, debe abrirse la puerta a las aportaciones procedentes de otros sectores, tales como el educativo o el asociativo.

Finalmente, la *definición* propiamente dicha de la oferta requiere que se desarrolle un plan de trabajo en el que se definan los contenidos, los servicios y los recursos implicados. La visita tiene que desarrollarse siguiendo *un plan* que asista a la estrategia de la organización. Por otra parte, la transmisión de contenidos debe apoyarse en *técnicas interpretativas* que combinen el aprendizaje con las emociones. De este modo, se dará lugar a un proceso social que se inicia con la comprensión, prosigue con la apreciación y culmina con la apropiación del hecho industrial como rasgo identitario. También la definición de los *servicios* básicos, anexos y periféricos conforman esta oferta. Finalmente, hay que destinar una serie de *recursos*, principalmente instalaciones y personal. Las inversiones generalmente se corresponden con los objetivos asociados a la visita, que si se limitan a la propia empresa proceden de sus arcas y si trascienden al territorio suelen contar con apoyo financiero público.

## Bibliografía

- Andreadakis, R., y Davis, J., 1998, Industrial Heritage Tourism at the Bingham Canyon Copper Mine, *Journal of Travel Research*, Winter, pp. 85-89.
- Aracil, R., 1984, *La investigación en arqueología industrial*, Ponencia presentada en la I Jornadas sobre la Protección y Revalorización del Patrimonio Industrial, Bilbao.
- Bauman, Z., 2002, *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica, Argentina.
- Bordas, E., 2003, *Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado*, en Inauguración del primer semestre del curso 2002-2003 de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC (2002: Bellaterra) [Conferencia en línea], UOC. (24/11/2010), [<http://www.uoc.edu/dt/20219/>]
- Budke, A., 2006, La visite d'entreprise en Allemagne, *Les Cahiers Espaces: Visite d'entreprise*, (92), pp. 42-45.
- Capel, H., 1996a, *El turismo industrial y el patrimonio de la electricidad*, Actas de las I Jornadas sobre catalogación del Patrimonio Histórico, Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, Sevilla, [<http://www.ub.edu/geocrit/sv-14.htm>]
- Capel, H., 1996b, La rehabilitación y el uso del patrimonio histórico industrial, *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, (29), pp. 19-50.



- Capel, H., y González, L., 2010, *El turismo cultural de la industria*. Ponencia presentada en el Foro de Arquitectura Industrial en Andalucía, [http://www.juntadeandalucia.es/viviendayordenaciondelterritorio/forodearquitectura/pdf/m2.pdf]
- Conseil National du Tourisme, 2000, *Tourisme de découverte économique & visites d'entreprises*, Rapport de la Direction du Tourisme, Paris.
- Crespi, M., y Planells, M., 2003, *Patrimonio cultural*, Editorial Síntesis, Madrid.
- Cuenca Amigo, J., 2010, *El valor de la experiencia de ocio en la modernidad tardía. Génesis y condiciones de posibilidad*, Tesis doctoral, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Cuenca, M., 2003, *Ocio humanista*, Documentos de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto, Bilbao, (16).
- Cuenca, M., 2004, *Pedagogía del ocio: Modelos y Propuestas*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Cuenca, M., 2008, *¿Qué es el ocio? 20 respuestas clásicas y un testimonio*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Cuenca, M., 2010, La apropiación espacial del ocio, una mirada desde el siglo XXI, en Lazzano, I., y Doistúa, J., (Eds.) *Espacio y experiencia de ocio: consolidación, transformación y virtualidad*, Universidad de Deusto, Bilbao, Documentos de Estudios de Ocio, (38), pp. 15-42.
- Cuenca, M., y Aguilar, E., 2009, Introducción, en Cuenca, M., y Aguilar, E., (Eds.) *El tiempo de Ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada*, Documentos de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto, Bilbao, (36), pp. 13-22.
- Cuvelier, P., 2001, Le tourisme industriel, tentative de clarification conceptuelle, en Damien, M., y Sobry, C., (Eds.) *Le tourisme Industriel: le tourisme du savoir-faire?*, L'Hartmann, Paris, pp. 15-28.
- Damien, M., 2001, Tourisme Industriel et développement local?, en Damien, M., y Sobry, C., (Eds.) *Le tourisme Industriel: le tourisme du savoir-faire?*, L'Hartmann, Paris, pp. 53-74.
- Edwards, J., y Llordés, J., 1996, Mines and quarries: Industrial heritage tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 23(2), pp. 341-363.
- Esteban, A., 2005, La demanda de servicios culturales: aspectos motivacionales y funcionales del consumidor de turismo cultural, en Gómez, M., Modéjar, J., y Sevilla, C., (Coords.) *Gestión del turismo cultural y de ciudad*, Ediciones de la Universidad de Castilla la Mancha, Cuenca, pp. 95-114.
- Feifan, P., 2006, Developing industrial heritage tourism: A case study of the proposed jeep museum in Toledo, Ohio. *Tourism Management*, (27), pp. 1321-1330.
- Fernández, G., y Ramos, A., 2004, Patrimonio industrial, turismo cultural y rutas turísticas para un desarrollo local sustentable, *Caminhos de Geografia*, Vol. 8(11), pp. 114-129.
- Fink, W., 2006, La visite – guidée des usines Volkswagen, outil de relations publiques, *Les Cahiers Espaces: Visite d'entreprise*, (92), pp. 99-100.
- Godbey, G., 2004, Introduction. After the Anthill Was Stomped: The Customization of Like and Leisure, en Mathies, y Waiermair, (Eds.) *The tourism and leisure industry: shaping the future*, The Haworth Hospitality Press, Estados Unidos, pp. 1-18.
- González, J., 2010, *Conclusiones*, Ponencia presentada en la I Jornada de Expertos en Patrimonio Industrial, La Robla Sabero. [http://www.fhvl.es/fhvl/images/content/pdfs/CONCLUSIONES.pdf]
- Goytia, A., 2008, Claves interpretativas de la experiencia de ocio. Más allá de la participación y el disfrute está la persona, en Monteagudo, M., (Ed.) *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los Estudios de Ocio*, Documentos de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto, Bilbao, (35), pp. 43-66.
- Green, S., 1994, Industrial Tourism, *Environmental Interpretation*, Vol. 9(3), pp. 16-17.
- Hospers, G., 2002, Industrial Heritage Tourism and Regional Restructuring in the European Union, *European Planning Studies*, Vol. 10(3), pp. 397-404.
- How, J., 1994, Insight into Industry, *Environmental Interpretation*, Vol. 9(3), pp. 14-15.
- Jia, Y., 2010, Analysis and Suggestions on Chinese Industrial Tourism Development, *International Business Research*, Vol. 3(2), pp. 169-173.
- Jornet, J., 2010, Cataluña, dos Modelos: el Programa Turismo industrial cerca de Barcelona y la Red de Turismo industrial de Cataluña, en Zárata, A., y Morice, J., (Dir.) *Visita de empresa y turismo: Contexto español y perspectivas europeas*, Cámara de Comercio de Industria de Toledo, Toledo, pp. 96-101.
- Krippendorf, J., 1986, The new tourist: turning point for leisure and travel, *Tourism Management*, pp. 131-135.
- Mitchell, M., y Mitchell, S., 2000, Consumer Experience Tourism: A powerful tool for food and beverage producers, *Journal of Food Products Marketing*, Vol. 6(3), pp. 1-16.
- Monteagudo, M., 2008, Reconstruyendo la experiencia de ocio: características, condiciones de posibilidad y amenazas en la sociedad de consumo, en Monteagudo, M., (Ed.) *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los Estudios de Ocio*, Documentos de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto, Bilbao, (35), pp. 81-110.
- Morel, L., 2006, La visite d'entreprise en France. Une filiare soutenue par l'ACFCI, *Les Cahiers Espaces: Visite d'entreprise*, (92), pp. 22-26.
- Morice, J., 2010, Por un reconocimiento de la visita de empresa en Europa, en Zárata, A., y Morice, J., (Dir.) *Visita de empresa y turismo: Contexto español y perspectivas europeas*, Cámara de Comercio de Industria de Toledo, Toledo, pp. 12-16.
- Otgaard, A., 2010, Industrial Tourism: Where the Public meets the Private, *ERIM PhD Series in Research in Management*, 219.
- Otgaard, A., Van Den Berg, L., Berger, C., y Xiang, R., 2010, *Industrial tourism*, Ashgate Publishing Ltd., Farnham.
- Pardo, C., 2008, *Turismo y Patrimonio Industrial*, Editorial Síntesis, Madrid.
- Piat, C., 2006, Professionnaliser la visite d'entreprise. Démonstration par l'exemple: la Faiencerie de Pornic, *Les Cahiers Espaces: Visite d'entreprise*, (92), pp. 117-125.
- Pierre, C., 2005, Du tourisme industriel à la visite d'entreprises, *La Lettre De L'Ocim*, (101), pp. 18-25.
- Pierre, C., 2010, Intereses y retos para la acogida del público en la empresa, en Zárata, A., y Morice, J., (Dir.) *Visita de empresa y turismo: Contexto español y perspectivas europeas*, Cámara de Comercio de Industria de Toledo, Toledo, pp. 149-155.
- Pierre, C., y Aubineau, A., 2006, Professionnaliser et promouvoir la visite d'entreprise. Propositions, *Les Cahiers Espaces: Visite d'entreprise*, (92), pp. 27-30.
- Pine, B., y Gilmore, J., 1999, *The Experience Economy: Work is a Theatre and Everyday Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

- Prentice, R., 2006, En Grande-Bretagne, le risque de banalisation de l'offre de découverte économique. *Les Cahiers Espaces: Visite d'entreprise*, (92), pp. 138-145.
- Richards, G., 2001, *Cultural Attractions and European Tourism*, CAB International, Wallingford.
- Rivard, R., 2006, Construire une expérience de visite. Resentir, apprendre, s'interroger, *Les Cahiers Espaces: Visite d'entreprise*, (92), pp. 114-116.
- Roche, D., 2006, La Communications externe, enjeu majeur d l'ouverture des entreprises, *Les Cahiers Espaces: Visite d'entreprise*, (92), pp. 19-20.
- Ruiz, E., y Hernández, M., 2007, Identity and community. Reflections on the development of mining heritage tourism in Southern Spain, *Tourism Management*, Vol. 28(3), pp. 677-687.
- Ryan, M., 1989, News Report 2: Industry Tourism, *Leisure Management*, Vol. 9(5), pp. 56-58.
- San Salvador del Valle, R., 2000, *Políticas de ocio*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- San Salvador del Valle, R., 2009, La aceleración del tiempo y el fenómeno del ocio, en Cuenca, M., y Aguilar, E., (Eds.) *El tiempo de Ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada*, Documentos de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto, Bilbao, (36), pp. 23-42.
- Savoja, L., 2010, *La visita d'impresa come attrazione turistica*, CCIAA, Torino.
- Smith, M., 2009, *Issues in Cultural Tourism Studies*, Routledge, New York.
- Sobry, C., 2001, La visite d'entreprises en France: un éclairage économique, en Damien, M., y Sobry, C., (Eds.), *Le tourisme Industriel: le tourisme du savoir-faire?*, L'Hartmann, Paris, pp. 75-91.
- Soyez, D., 1993, Industrietourismus – neue Chance für alte Industrieregionen?, en Becker, Ch., y Steinecke, A., (Eds.) *Megatrend Kultur? Chancen und Risiken der touristischen Vermarktung des kulturellen Erbes. Europäisches Wissenschaftsforum auf der Internationalen Tourismus-Börse*, ETI, Europäisches Tourismus Institut GMBH an der Universität Trier, Berlin, pp. 42-56.
- Soyez, D., 2009, Europeanizing Industrial Heritage in Europe: Addressing its transboundary and dark sides, *Geographische Zeitschrift*, (97), pp. 43-55.
- Speakman, L., y Bramwell, B., 1992, *Sheffield Works: an Evaluation of a Factory Tourism Scheme*, The Centre for Tourism Occasional Paper, Sheffield City Polytechnic, Sheffield.
- Stevens, T., 1988, Work watching: the growth of industry tourism, *Leisure Management*, Vol. 8(12), pp. 40-43.
- Storm, A., 2008, *Hope and Rust: Reinterpreting the industrial place in the late 20<sup>th</sup> century*, Royal Institute of Technology, Estocolomo.
- Van Den Verg, L., Berger, C., Otgaar, A., y Xiang, R., 2010, Visita de empresa: una oportunidad para la ciudad y la empresa, en Zárate, A., y Morice, J., (Dirs.) *Visita de empresa y turismo: Contexto español y perspectivas europeas*, Cámara de Comercio de Industria de Toledo, Toledo, pp. 32-39.
- Vargas-Sánchez, A., Porras-Bueno, N., Plaza, M., y García, S., 2007, *Turismo industrial en la provincia de Huelva: presente y futuro*, Cátedra Cepssa Universidad de Huelva, Huelva.
- Wagnon, C., 2001, L'èmergence d'une curiosité pour l'industrie. Le cas de la France, en Damien, M., y Sobry, C., (Eds.) *Le tourisme Industriel: le tourisme du savoir-faire?* L'Hartmann, Paris, pp. 33-51.
- Wooder, S., 1992, Industrial Tourism, *Insights*, B63-B69.
- Yale, P., 1992, *From Tourist Attractions to Heritage Tourism*, ELM Publications, Gran Bretaña.
- Zárate, M., 2010, La visita de empresa en España, una modalidad turística en expansión, en Zárate, A., y Morice, J., (Dirs.) *Visita de empresa y turismo: Contexto español y perspectivas europeas*, Cámara de Comercio de Industria de Toledo, Toledo, pp. 52-66.