

Programa ARAUCARIA XXI
Esquema metodológico del ciclo de proyectos ecoturísticos
Proceso de diseño y comercialización de productos ecoturísticos

En el siguiente texto se detallan las fases que, de manera planificada, se deben acometer para poner en marcha un proceso de diseño y comercialización de productos o destinos turísticos. Durante las ocho fases se deberá contar con la participación activa y constante de la comunidad e instituciones locales, de igual manera, se podrán realizar acciones puntuales de promoción y comercialización del destino, que irán aumentando conforme se cumplan las fases respectivas del proceso.

Para convertir los atractivos de un área en un recurso turístico o ecoturístico efectivo, capaz de generar ingresos económicos por su aprovechamiento o disfrute, a través de su venta en el mercado turístico, se requiere seguir un proceso lógico y planificado, con la dotación de recursos necesarios, que paso a paso se resume a continuación.



1.1. Inventario vivo de atractivos y recursos

Las dos primeras fases en el proceso de diseño y comercialización de productos turísticos tienen que ver con el análisis y evaluación de los atractivos, recursos y planta turística que componen la oferta del destino, así como la demanda actual y potencial del mismo, los destinos competidores, y la situación actual de partida, en general, del área en cuestión. Todo ello resultará en un diagnóstico completo sobre el que se basarán las siguientes etapas para diseñar adecuadamente las estrategias y proyectos que propiciarán la configuración de productos con viabilidad comercial, y con su correspondiente estrategia de inserción en el mercado (plan promoción y comercialización).

1.1.1. Del atractivo al recurso y del recurso al producto y al paquete turístico

Atractivo y recurso

Para desarrollar una oferta turística real, en primer lugar es necesario identificar y catalogar los atractivos y recursos del destino y valorar su grado de atracción o jerarquía, para que puedan ser convertidos en productos turísticos posteriormente. El proceso lógico por el cual se pasa de un atractivo a un recurso y del recurso al producto es el siguiente:

En primer lugar, un área suele ofrecer determinados **atractivos** de mayor o menor interés para el turismo y el recreo. Un atractivo es un elemento tangible o intangible singular que posee un área que, potencialmente, puede convertirse en un recurso. Para convertir un atractivo en recurso se requiere una “puesta en valor”, una adecuación de ese atractivo para que pueda ser disfrutado y aprovechado, generando, directa o indirectamente, ingresos económicos derivados del gasto de una demanda dispuesta a pagar por ese disfrute. Un atractivo puede considerarse por tanto un recurso potencial, pero no es un recurso hasta que no genera visitas que gastan dinero por su disfrute. En numerosas ocasiones, planteamientos voluntaristas o políticos denominan recursos a lo que de momento son meros atractivos. El número de atractivos suele ser siempre muy grande en un territorio y, paralelamente, el de recursos significativamente menor. Para pasar de un atractivo (o de un recurso potencial) a un recurso efectivo hace falta una puesta en valor que generalmente exige inversión.

Un **recurso turístico** se define como un elemento material que tiene capacidad por sí mismo o en combinación con otros, para atraer visitantes. En definitiva, todo elemento capaz de generar flujos o corrientes turísticas, provocando con ello un ingreso económico, directo al área, o indirecto, si es una visita incluida en un paquete turístico. Los recursos turísticos suelen basarse en la naturaleza, el patrimonio monumental, la cultura viva, vestigios, o equipamientos de ocio, y muchos otros atractivos acondicionados sobre los que se desarrolla la actividad turística.

Del recurso al producto

Cuando el recurso turístico se vincula a servicios y equipamientos turísticos (transporte local, servicios de guías, alojamientos, restauración –comidas-, visitas, infraestructuras básicas, oferta complementaria, etc.), que permiten que el visitante satisfaga sus necesidades básicas y disfrute de los atractivos pagando por todos estos servicios un determinado precio unitario o global, y se integra en redes de comercialización, se convierte en un **producto turístico**. Un producto turístico es, por tanto un conjunto de recursos, de servicios y equipamientos capaces de satisfacer las motivaciones y expectativas de un segmento determinado de demanda, armados, organizados o integrados y ajustados a un precio de mercado. Un producto turístico debe de ofrecer una *experiencia turística integral* satisfactoria al visitante, desde el alojamiento hasta las actividades complementarias, pasando por comidas y otros servicios.

Un producto turístico que no se comercializa adecuadamente, o solo marginalmente, o incipientemente, es todavía un mero recurso turístico. Un producto turístico necesita estar presente en canales de comercialización efectivos y estar bien posicionado para generar tráficos significativos acordes con su escala, capacidad, etc. Para ello necesita de operadores, agencias de viaje o asociaciones de

proveedores de servicios turísticos, centrales de reservas, clubes de viajes, etc. que los diseñen, armen, organicen, operen, comercialicen, promocionen, diversifiquen, renueven, etc. Un recurso turístico aislado es difícil que se comercialice. Necesitará generalmente integrarse en un producto turístico para tener éxito.

Aunque ya se ha comentado que el número de recursos turísticos de un territorio suele ser significativamente menor al de atractivos, el número de productos suele ser aún mucho menor que el de recursos. Prácticamente todos los países disponen de numerosísimos atractivos, pero de menor número de recursos y aun de muchos menos productos. En Centroamérica existen numerosos ejemplos de países (y de zonas) ricos en recursos, pero pobres o muy pobres en productos.

La puesta en valor de un atractivo para convertirse en un recurso depende, fundamentalmente, de la inversión pública, de la inversión privada o de ambas. Sin embargo, la conversión de los recursos en productos depende de alguna inversión adicional, pero fundamentalmente de la existencia de operadores, agencias y otros actores que los armen y operen, y de una buena estrategia y política de comercialización y promoción.

Del producto al paquete

A su vez, se denomina **paquete turístico**, a la suma de productos turísticos enlazados entre sí con un servicio aéreo, terrestre o marítimo de transporte. Este es el producto habitual de los operadores o mayoristas de turismo.

Además, puede decirse que una **ruta turística** es un “producto turístico particular” -de mayor complejidad logística y temática que un producto turístico convencional- que puede ofrecerse como “paquete turístico” a determinados segmentos de demanda. También puede decirse que una ruta turística madura y consolidada se podrá y debería comportarse y organizarse como un destino turístico particular, como un *cluster* turístico.



Fuente: elaboración propia

1.1.2. Concepto teórico, particularidades y tipos de producto turístico

Existen diferentes definiciones para el concepto de producto turístico:

Un producto turístico es el conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen al mercado, con el propósito de satisfacer los deseos o expectativas de los turistas.

El producto turístico es una promesa de prestación de servicios básicos y/o complementarios en un tiempo concreto y en un entorno determinado a un precio definido. Lo que existe, por tanto, son recursos, servicios y equipamientos susceptibles de un uso turístico, cuya combinación da lugar a los llamados productos turísticos.

El concepto producto ha ido evolucionando y ampliándose cada vez más en relación con los cambios en la producción y la creciente segmentación de los mercados, pero también de los cambios culturales que se derivan de una sociedad de la comunicación y el marketing, abarcando, por tanto, distintas tipologías, marcas, diversas formas y presentaciones, además de las diferencias que se añaden a su venta (presentación, garantías, formas de pago, canales de venta, servicios complementarios, etc).

Particularidades de los productos turísticos

Puesto que las actividades turísticas pertenecen al sector servicios, los productos turísticos, poseen ciertas características que los diferencian completamente de los productos industriales y tienen consecuencias importantes para su gestión y mercadeo. Estas características pueden sintetizarse en:

- La intangibilidad de los servicios turísticos: generalmente los servicios no pueden ser evaluados antes de su consumo, por lo que la calidad del servicio consumido no puede ser valorada hasta después. El consumidor adquiere los servicios turísticos sin saber si le van a satisfacer o no.
- Los servicios turísticos son perecederos: no pueden ser almacenados para su consumo posterior.
- Los servicios turísticos se consumen y producen simultáneamente en el mismo lugar: el consumidor tiene por lo tanto la oportunidad de juzgar todos los detalles del servicio, al estar presente en la entrega y consumición del mismo.
- Los servicios turísticos son heterogéneos: la entrega de los mismos varía de un consumidor a otro y de un proveedor a otro.
- Es un viaje que combina varios servicios a lo largo de un recorrido.
- La organización de los recorridos de un producto, sigue un proceso complejo para su puesta en marcha y su posicionamiento en el mercado.
- La motivación más generalizada es el ocio y las vacaciones. Su demanda es por lo tanto elástica y sensible al precio.
- Puede comercializarse como un viaje programado “a la oferta” (paquete turístico) por una agencia de viajes que lo lanza indiscriminadamente hacia un mercado potencial, o “a la demanda” (bajo petición de individuales o un grupo de interés determinado), o bien se pueden ofrecer los servicios sueltos a lo largo del recorrido para clientes individuales.

Tipos de productos turísticos

Actualmente existen en el mercado una gran diversidad de viajes a los diferentes destinos del mundo. Se puede hacer una clasificación de productos turísticos atendiendo a los siguientes criterios genéricos, pero no exclusivos, puesto que hay que tener en cuenta que, según los distintos mercados, los tipos de viajes pueden cambiar considerablemente:

- a) Por la situación geográfica de sus destinos
 - Nacionales o domésticos
 - Internacionales
 - Regionales

- b) Por la temporada del año
 - Programación primavera-verano
 - Programación de otoño-invierno
 - Especial invierno, especial nieve
 - Especiales Semana Santa
 - Especial Navidad

- c) Por las motivaciones
 - Vacaciones: estancias en la naturaleza (playa o montaña), recorridos itinerantes por varios lugares, estancias en ciudades.
 - Negocios: ferias, exposiciones, convenciones, viajes de incentivos.
 - Estudios: cursos de idiomas, de verano, de informática.
 - Cultura, turismo étnico
 - Eventos, festivales, conciertos
 - Gastronomía, turismo enológico
 - Aventura, exploración

- Turismo científico, académico
 - Deportes
 - Religión, peregrinación/es
 - Salud
 - Política
 - Compras
 - Visitas a familiares y amigos
 - Otros grupos de interés especial
- d) Por segmentos de mercado
- Escolares
 - Jóvenes
 - Viajes de novios
 - Tercera edad
 - Parejas sin hijos
 - Familias
- e) Por acontecimientos especiales
- Olimpiadas
 - Exposiciones
 - Ferias Universales
 - Manifestaciones diversas
- f) Por el número de participantes
- Individuales (no necesitan un número mínimo de participantes)
 - Grupo de turismo generalista estándar de, normalmente, alrededor de 40-50 pax (se necesita un número mínimo de participantes para asegurar la salida el viaje)
 - Pequeños grupos, normalmente entre 6 y 20 pax, especialmente en turismo cultural, ecoturismo, turismo de intereses especiales, etc. (igualmente se requiere un mínimo de participantes para garantizar la salida del viaje)
- g) Por la duración del viaje
- Radiales (visita de los alrededores de una ciudad en ½ ó 1 día)
 - Cortos (de 3 a 5 días de duración, fines de semana, feriados, escapadas, Semana Santa)
 - Medios (de 5 a 15 días de duración)
 - Largos (de más de 15 días de duración)
- h) Por el medio de transporte utilizado
- Aéreos
 - Terrestre (autobús, automóvil, minibuses)
 - Ferroviario
 - Marítimo (línea regular, crucero)
- i) Por los servicios incluidos
- Completo: incluye transporte, alojamiento, traslados, visitas, comidas, guías, seguros, etc.
 - Todo incluido: incluye lo anterior más el acceso a determinados servicios o actividades particulares como piscina, curso de buceo, de vela, pesca, spa, etc.
 - Media pensión: alojamiento, desayuno y una comida al día a elegir, normalmente, entre comida o cena.
 - Estancias: sólo alojamiento.
 - Standard: suele incluir el transporte, alojamiento, traslado y/o visita panorámica.

- “A su aire”: el viajero elige los servicios que quiere sobre la marcha dentro de una serie de posibilidades que se le ofrecen.
- Por módulos: la agencia mayorista programa diferentes viajes de tipo “modular” y el viajero elige el engarce de los mismos.
- “Fly and drive”: incluye el transporte aéreo, un vehículo de alquiler en el destino, y en ocasiones el alojamiento a lo largo de un circuito propuesto, que el pasajero hace individualmente.

1.1.3. Inventario vivo de atractivos y recursos turísticos operativos

Se deben identificar, acotar y calificar los recursos existentes, tanto tangibles como intangibles, en un **inventario vivo de atractivos y recursos turísticos operativos**, desde la óptica de un producto turístico, una ruta o circuito, y de la contribución a su vertebración. Este trabajo debe hacerse de una forma participativa, entre los actores locales, que son los concedores de su territorio, y expertos profesionales que aporten método al proceso y contribuyan a la valoración y jerarquización de los mismos con una perspectiva neutra. Se le denomina vivo, ya que el inventario no es estático, sino que tiene que ser constantemente actualizado y alimentado y debe referirse a atractivos y recursos potenciales que puedan estar realmente disponibles en la práctica, al menos a corto plazo y a recursos turísticos operativos, es decir ya en funcionamiento. Por todo ello, su administración debe recaer sobre una organización local estable y con capacidad de gestión.

Una posible clasificación básica de recursos es la siguiente:

TIPOLOGÍAS BÁSICAS DE RECURSOS TURÍSTICOS

- Culturales (cabría considerar como subtema las culturas indígenas o productos étnicos) históricos, artísticos.
- Arquitectónicos, monumentales, arqueológicos.
- De naturaleza (incluyendo paisajes singulares, espacios protegidos, senderos, playas, volcanes, lagos, bosques). Cabría considerar el ecoturismo como un subtipo de esta categoría
- Deportivos
- Gastronómicos
- Artesanía, y elaboraciones de productos artesanales
- Tradiciones y leyendas

Como resultado de este análisis y de la catalogación de los recursos de cada área, se obtendrán los “*recursos estrella*”, sobre los cuales se estructurará y vertebrará el producto; y los *productos complementarios*, que vienen a ofrecer valor añadido al producto en sí.

Modelo de Ficha del Inventario

FICHA RECURSO	
Código	Serie que identifica al recurso
Nombre	Denominación del recurso
Ubicación	Localización geográfica exacta
Categoría	Clasificación del recurso en tipología natural o cultural
Jerarquía	Valoración del recurso con el fin de establecer su interés turístico para el mercado nacional o internacional como destino programable por operadores de turismo. Se asignará a cada recurso una jerarquía según los criterios de evaluación siguientes de la OEA:

	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía 3. Atractivo excepcional y gran significación para el mercado turístico internacional, capaz por sí solo de motivar una importante corriente de visitantes (actual o potencial). • Jerarquía 2. Atractivo con rasgos excepcionales en un país, capaz de motivar una corriente (actual o potencial) de visitantes nacionales o extranjeros, ya sea por sí solo o en conjunto con otros atractivos contiguos. • Jerarquía 1. Atractivo con algún rasgo llamativo, capaz de interesar a visitantes de larga distancia que hubiesen llegado a su zona por otras motivaciones turísticas, o de motivar corrientes turísticas locales. • Jerarquía 0. Atractivos sin méritos suficientes para considerarlos al nivel de las jerarquías anteriores, pero que igualmente forman parte del patrimonio turístico o recreativo como elementos que pueden completar a otros de mayor jerarquía en el desarrollo de complejos turísticos.
Descripción	Explicación de características y cualidades del recurso. Atractivo y singularidad.
Observaciones	Detalle de circunstancias especiales del recurso, si es pertinente (ej. ser Patrimonio de la Humanidad)
Estado y Uso Actuales	Descripción general del estado actual del recurso: estado de conservación, mantenimiento, etc. Tipo de uso actual del recurso: usos no turísticos (los usos turísticos se definirán en el ítem "Uso Turístico Actual")
Disponibilidad temporal	Detalle de la estacionalidad o no del recurso
Accesibilidad	Medio/s actual/es de acceso y calidad del mismo/s
Uso Turístico Actual	Tipo de uso turístico actual si existe: grado de aprovechamiento, actividades desarrolladas en él y servicios que ofrece al turista
Uso Turístico Potencial	Tipo de uso turístico potencial de diversas categorías: cultural y arqueológico, buceo, naturaleza y ecoturismo, deportivo y de aventura, sol y playa convencional o exclusivo, científico, cruceros, congresos y convenciones, étnico- vivencial, solidario y/o salud y belleza.
Titularidad	Tipo de titularidad pública, privada, comunitaria o voluntaria
Capacidad de carga	Estimación de la Capacidad de Carga del recurso. Estimación de la capacidad del recurso para soportar incrementos sucesivos de la carga turística sin sufrir degradación (diferencia entre Capacidad de Carga y la carga turística actual).
Complementariedad con otros recursos	Relación con otros recursos/ productos/ destinos/ circuitos en los que podría integrarse
Demanda actual y potencial	Segmentos de demanda prioritarios. Estimación de la demanda actual y potencial a medio plazo y largo plazo.
Cercanía a centros turísticos	Proximidad a centros emisores y/o distribuidores de flujos turísticos
Impacto Ambiental	Riesgos de impacto ambiental por el uso turístico
Repercusión social	Valoración de la repercusión social del uso turístico del recurso en cuanto a aspectos tales como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de incorporar a población local como parte beneficiaria del aprovechamiento turístico del recurso. ▪ Contribución a la diversificación productiva local. ▪ Generación de empleo local. ▪ Contribución al rescate de tradiciones e identidad local. ▪ Posible contribución a la erradicación de las diferencias de género. Apoyo e implicación por parte de las comunidades locales en la actividad turística.
Intervenciones necesarias	Relación de actuaciones necesarias para mejorar o adecuar el uso turístico del recurso
Nivel de inversión	Estimación del volumen de inversión que suponen las intervenciones descritas
Contexto institucional	Existencia de programas o proyectos públicos o privados de apoyo que redunden en mejoras del atractivo como recurso turístico

Para ilustrar cómo se pueden inventariar los atractivos y recursos de un área, en el anexo 1 se muestra un ejemplo práctico de ficha de inventario de recursos.

Asimismo, es necesario ver a qué tipo de demanda se va a interesar o atraer con cada recurso, según los intereses de la misma y las especificaciones del atractivo, por lo tanto, se deben identificar recursos con segmentos de mercados potenciales o actuales.

1.1.4. Análisis de la planta turística

Además del inventario de atractivos y recursos se tiene que hacer un inventario de los servicios turísticos y recreativos del área en cuestión. Este análisis se hace valorando cuantitativa y cualitativamente los servicios, como básicos y complementarios, evaluando lo que se tiene, qué se puede ofrecer y dónde se encuentra geográficamente. En definitiva, los atractivos y recursos, más la planta turística y el resto de oferta turística componen el **destino turístico**.

Como se ha visto anteriormente, uno de los elementos básicos que componen un producto turístico es la planta turística, entre la que se encuentran los servicios de alojamientos restauración, servicios complementarios como visitas, excursiones, guías, actividades recreativas y educativas, entre otras. Asimismo, se deberá analizar la existencia y disponibilidad de la infraestructura mínima de servicios básicos que garanticen la operación turística, tales como comunicaciones, telecomunicaciones y servicios sanitarios. Se debe valorar y catalogar la planta existente, sus características (calidades, servicios ofrecidos, precios, temporadas), así como la capacidad instalada.

PLANTA TURÍSTICA

- Alojamientos
- Restaurantes
- Oferta recreativa y educativa medio-ambiental, monumental, cultural, museística, deportiva, de animación, etc.

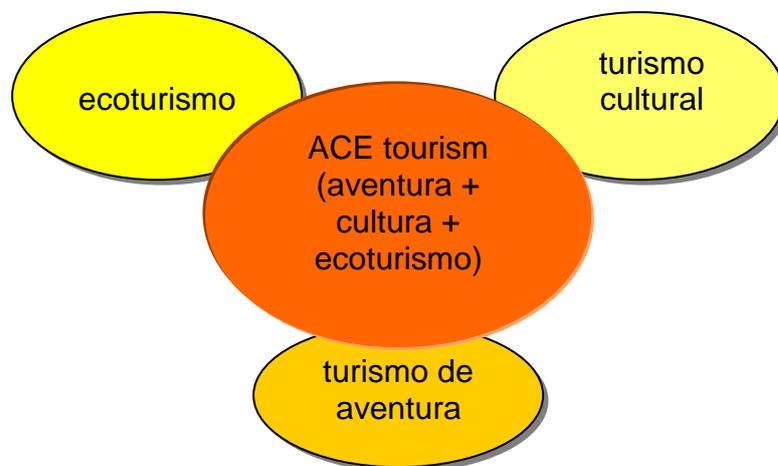
El inventario de recursos turísticos y de los elementos naturales, monumentales, artesanales etc, transformables en productos, y el análisis de la planta turística, aportará los contenidos básicos para el diseño y elaboración de los productos turísticos, así como los elementos necesarios para la preparación de materiales promocionales (folletos, mapas, guías turísticas, manual de comercialización, etc), imprescindibles para la comercialización de la oferta finalmente integrada o vertebrada a través de un producto turístico.

1.2. Análisis de la demanda actual y potencial de los productos turísticos

Para poder elaborar productos turísticos que sean viables comercialmente, resulta necesario conocer la demanda actual. Sin embargo en países o áreas con un desarrollo turístico incipiente, resulta aún más importante estudiar la demanda de los mercados potenciales, pues conociendo sus necesidades o expectativas, se podrán diseñar productos acordes a las mismas que aporten el impulso de demanda que posibilite el despegue turístico del país.

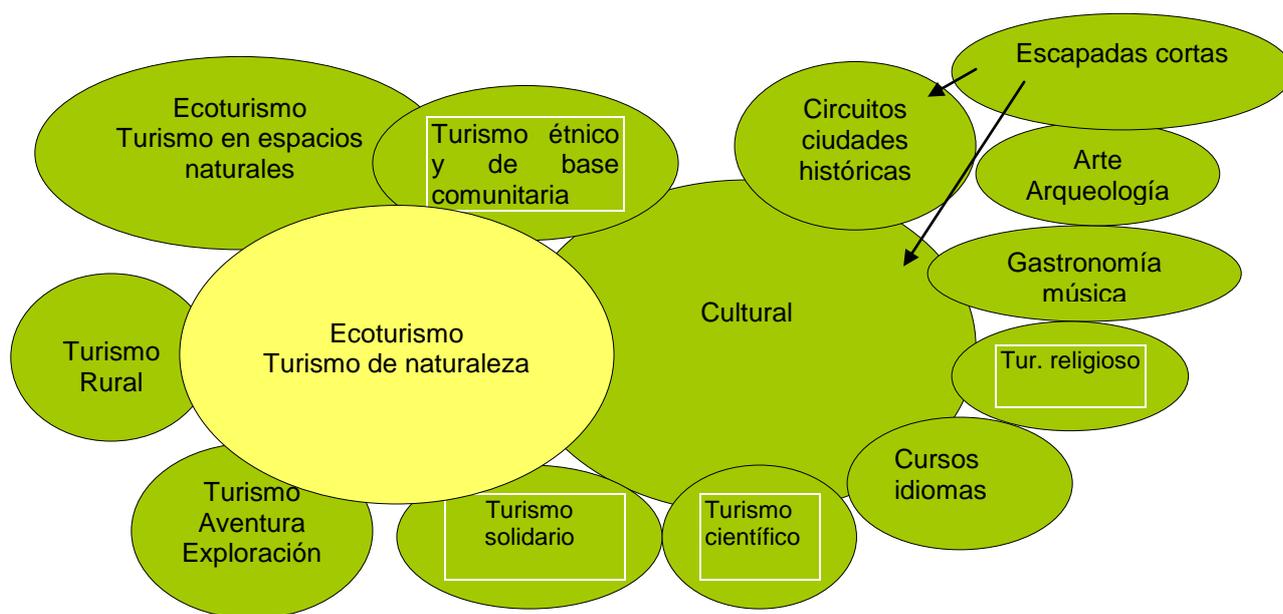
Es fundamental conocer la tipología y los segmentos de mercado que puedan estar interesados o atraídos por la oferta turística de la que se dispone, pero se ha de tener en cuenta, que el turismo, con la evolución del mercado y por tanto de los productos, es uno de los sectores más segmentados. Además existe un fuerte índice de solapes entre los distintos segmentos, por ejemplo, el mercado ecoturístico puro es muy pequeño, pero puede haber segmentos de mercado de aventura que realicen actividades ecoturísticas o culturales, y viceversa. Por todo ello, cada vez se requiere mayor nivel de especialización para conocer los segmentos de mercado a los que nos dirigimos para acondicionar nuestra oferta.

SOLAPES Y COMPLEMENTARIEDAD DEL ECOTURISMO CON EL TURISMO DE NATURALEZA, TURISMO CULTURAL Y TURISMO DE AVENTURA



Fuente: Fennell and Eagles. 1990

Segmentos y solapes ACE TOURISM - Ampliado



Fuente: Planta S.A., 2000. "Estudio sobre el potencial turístico de las Misiones Jesuíticas de Paraguay, Argentina, Brasil, Bolivia y Uruguay"

Existen diferentes modalidades para segmentar el mercado, se puede segmentar por edades, por nivel social o cultural, por origen geográfico, estilo de vida, nivel socioeconómico, si se viaja en grupos, en familia, en parejas... y sobre todo, por motivaciones, lo que lleva a hacer segmentaciones temáticas según motivaciones o intereses. Se trabaja por segmentos según el producto que se vaya a desarrollar y en base a los atractivos disponibles.

Los segmentos que se identifican como los más adecuados para nuestro producto se llaman grupos objetivos o targets. En ecoturismo, los segmentos con los que se trabaja normalmente son por edades,

normalmente de 25-40 años, viajan en pequeños grupos y con un nivel social medio-alto, pero habría que acotarlo más para ver con qué canales llegar hasta estos grupos objetivos.

Para poder recabar esta información existen diferentes herramientas que han sido largamente estudiadas en el marketing turístico, algunas de las más recomendables se describen a continuación:

a) Para analizar la **demanda actual**, se realizan encuestas en destino a dos niveles:

- Entrevistas en profundidad a los actuales oferentes de servicios turísticos a lo largo del circuito (alojamientos, restaurantes y empresas de servicios turísticos), para detectar los actuales niveles de ocupación, temporadas de mayor demanda, actividades realizadas por los turistas, quejas más frecuentes, relación entre unos atractivos/recursos y otros a lo largo del recorrido, manifestados por el sector, etc.

- Encuestas a turistas en destino: en la medida de lo posible, se encuestará a un número de viajeros/usuarios representativos de los distintos servicios existentes en el área del producto turístico, destacándose los siguientes datos relevantes:
 - Cómo ha llegado y como viaja: de forma individual, en grupo -tamaño- , independiente u organizado.
 - Perfil socioeconómico del entrevistado
 - Actividad turística en general
 - Gasto medio por día
 - Grado de conocimiento específico del producto
 - Época en la que realiza el viaje
 - Motivaciones para elegir su destino
 - Cómo conoció el producto, a través de quién hizo la compra del viaje
 - Duración de la estancia -estadía- y recorrido
 - Tipo de alojamiento utilizado
 - Medio/s de transporte empleado/s
 - Actividades complementarias realizadas
 - Lo mejor y lo peor. Carencias detectadas y propuestas de mejora
 - Grado de satisfacción

b) Para detectar la **demanda potencial**, se realizan entrevistas en origen -en los principales mercados emisores potenciales u objetivo- a tour operadores y agencias de viajes especializadas, clubs deportivos, de viaje y otros intermediarios u operadores, que cuenten con programaciones similares o que ya comercialicen el destino o destinos cercanos. Mediante estas entrevistas se detectará el interés del mercado por el producto turístico, sus posibilidades de insertarse en el mismo, las dificultades de operación del destino, necesidades detectadas, entre ellas de promoción, medios más adecuados de promoción y comercialización propuestos, etc.

Como resultados de estas entrevistas y encuestas se identificarán los tipos de servicios, productos y paquetes solicitados directamente por los usuarios y por estos distribuidores, las carencias y los proyectos públicos y tipologías de proyectos privados propuestos desde el mercado para integrar en la política de mejora y diversificación de la oferta, y las propuestas de promoción y comercialización de dichos productos turísticos.

1.3. Análisis de la oferta competitiva o Benchmarking

Un estudio comparado de destinos similares que presentan una competencia frente al área en cuestión es determinante para evaluar la posición en la que se encuentra el mismo en referencia a aspectos como imagen y reputación del destino, infraestructuras, precio, segmentos de demanda, especialización, conservación de los recursos naturales u otros factores que se quieran estudiar. Se deben fijar indicadores clave, que incluyan la calidad, variedad, singularidad, servicios, los cuales se comparan

cualitativa y cuantitativamente con otras experiencias, por parte de un equipo de expertos y conocedores de las áreas.

La Metodología del Benchmarking se utiliza para comparar el desempeño competitivo de un sector o empresa respecto a otros sectores o empresas que son tomados como ejemplos exitosos. Permite identificar los “cuellos de botella” o áreas en las que es posible alcanzar mejoras, y emular prácticas de gestión que han permitido un mayor éxito. Por tanto, el objetivo final es mejorar nuestra competitividad, teniendo como referencia el entorno.

La Metodología Benchmarking supone, en primer lugar, la selección de los parámetros de referencia o indicadores de competitividad relevantes para el sector productivo en análisis -a través de un Panel de Expertos-, y en segundo lugar, la recopilación de información sobre estos parámetros en las regiones, segmentos o empresas maduras de alto nivel competitivo para finalmente elaborar cuadros comparativos que permitan evaluar la posición del caso que nos ocupe.

El Benchmarking es un proceso metodológico de evaluación competitiva que facilita, a partir de la identificación de las mejores prácticas, determinar en qué, cómo y porqué se obtienen desempeños superiores, convirtiéndose de este modo en una herramienta de aprendizaje y cambio aventajado sobre los competidores.

Los conocimientos que se generan son de tres tipos:

- primero aprendemos a sacar la foto “del cómo lo hacemos nosotros”
- luego aprendemos cómo lo hacen las mejores empresas o destinos del sector
- y con creatividad y esfuerzo, lo rediseñamos en función a nuestros objetivos y recursos para mejorar la competitividad de nuestra empresa.

Análisis de un caso práctico: Investigación y Análisis de las Características del Turismo en El Salvador, definiendo la Promesa Única de Venta.

Durante el primer trimestre de 2004, Planta elaboró este estudio, en el cual se construyó una Matriz de Comparación entre El Salvador respecto a los principales mercados o regiones competidores de la región.

Aplicando el grupo de variables pre-establecido, la matriz definitiva quedó de la siguiente forma:

Criterios	Peso	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá
Percepción del destino		4	2,25	3	2	1,5	2,75
Conocimiento de marca	25%	4	1	3	2	2	3
Imagen	25%	4	2	3	2	2	2
Tendencia	50%	4	3	3	2	1	3
Situación turística		4	2,58	3	3,34	1,5	3,14
Demanda Turística	60%	3,8	3,2	2,8	3,8	1,4	2,6
Tamaño mercado	40%	5	4	4	3	2	2
Crecimiento mercado	40%	2	3	1	5	1	2
Ingreso medio	20%	5	2	4	3	1	5
Oferta turística	40%	4,29	1,65	3,3	2,64	1,65	3,96
Oferta hotelera	33%	5	3	3	3	1	4
Patrimonio Humanidad	33%	3	1	3	2	1	4
Áreas protegidas	33%	5	1	4	3	3	4
Situación otros factores		3,27	2,14	1,99	2,13	1,78	2,67
Sociodemográficos	10%	4,2	2,4	2	2	1,8	4,1

Sanidad/agua potable	20%	4	1	3	2	2	4
Analfabetismo	30%	5	3	1	2	1	5
Mortalidad infantil	20%	5	2	1	2	1	3
Doctores/camas	30%	3	3	3	2	3	4
Estabilidad política	25%	5	2	1,5	3	1,5	3
Consolidación democracia	50%	5	3	2	3	2	5
Paz social	50%	5	1	1	3	1	1
Infraestructuras	10%	4,29	3,63	2,31	2,31	1,32	3,96
Calidad de las carreteras	33%	3	4	3	3	2	5
Dimensión del tráfico aéreo	33%	5	4	2	2	1	3
Acceso nuevas tecnologías	33%	5	3	2	2	1	4
Entorno económico	20%	3	3,2	3,4	2,5	3,6	2,3
Crecimiento PIB per cápita	20%	5	3	3	1	5	2
Crecimiento PIB	30%	3	3	4	4	5	2
Inflación	20%	1	4	2	1	4	5
Tasa desempleo	30%	3	3	4	3	1	1
Entorno inversor	25%	1,1	1	1	1	0,3	1,4
Rating país	30%	1	2	1	1	0	1
Tendencia país	30%	0	0	1	1	1	1
Riesgo país	40%	2	1	1	1	0	2
Disposiciones legales	10%	3	1,5	2,5	2	3	3
Leyes y normativas generales	50%	3	3	2	2	3	3
Leyes y normativas turísticas	50%	3	0	3	2	3	3

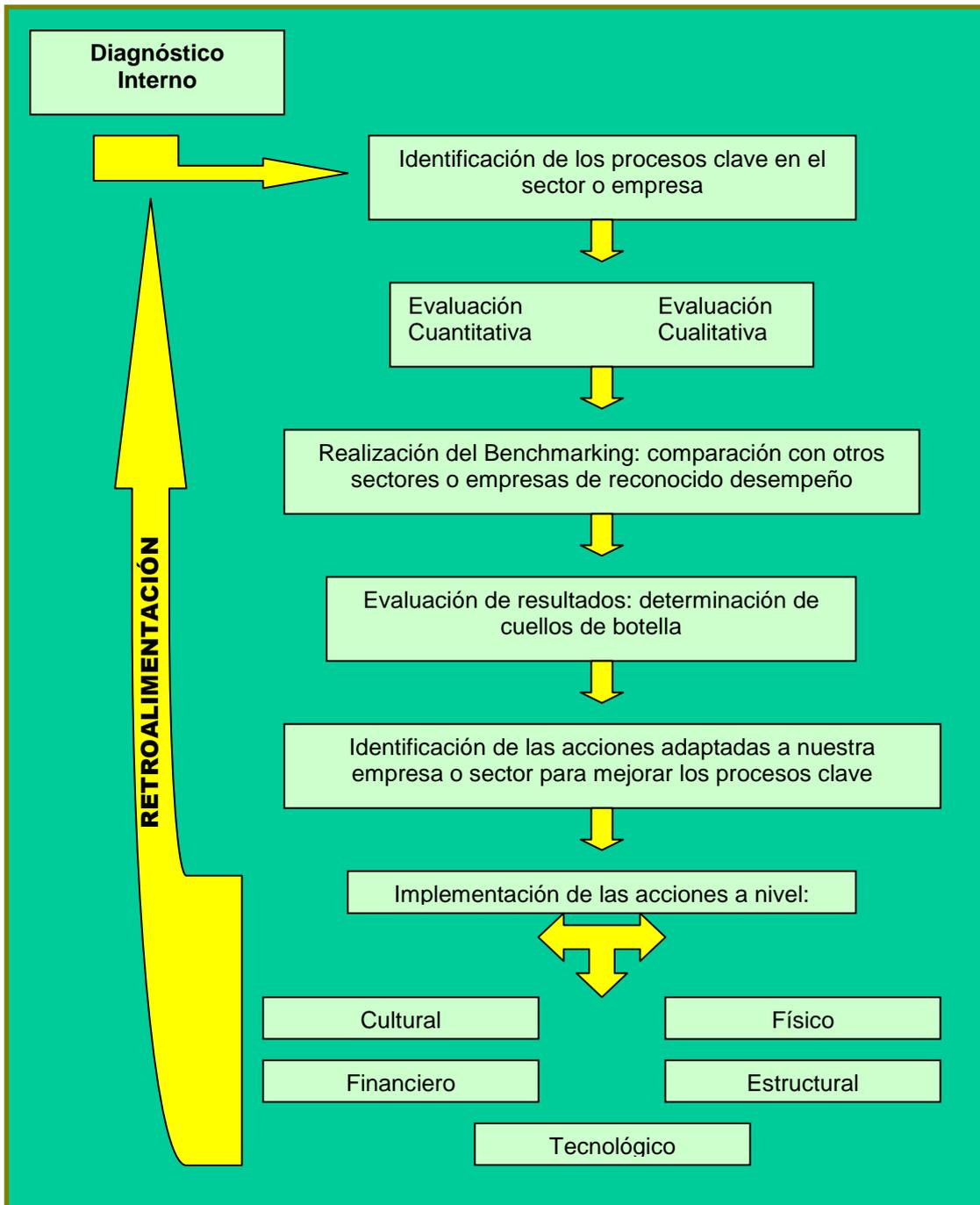
Asimismo, dicho cuadro permitió identificar las áreas o aspectos donde El Salvador pudiera tener ventajas respecto a los competidores, así como los puntos donde presenta desventajas respecto a los mercados de la región y, por lo tanto, debe potenciar o mejorar.

FASE II. Análisis de la situación actual

2.1. Sistematización de la información clave

El diagnóstico interno del destino deberá recoger la información suficiente sobre la que basar los objetivos y líneas estratégicas de acción para el mejoramiento del mismo, así como los proyectos que se pongan en marcha para lograrlo. Se requiere recabar, al menos, la siguiente información:

- identificación de los procesos clave en el destino
- evaluación cualitativa y cuantitativa
- estudio comparado o benchmarking
- evaluación de los resultados y determinación de cuellos de botella (carencias, necesidades)
- identificación de las acciones adaptadas al destino para mejorar los procesos clave
- implementación de acciones a nivel de:
 - o cultural
 - o físico
 - o financiero
 - o estructural
 - o tecnológico



Es necesario evaluar los **factores de competitividad de un cluster turístico**, para lo que será clave la sistematización de la información por medio de una tabla o batería de indicadores y el establecimiento de una línea base, que proporcionen información sobre cómo está evolucionando el proyecto o área. En muchos casos los indicadores son cualitativos, a los que se le pueden dar valores cuantitativos. Esta es una herramienta para la política de destinos turísticos, de gestión y monitoreo. Los factores de competitividad son:

- Factores de atracción
 - Fisiografía y clima
 - Cultura e historia
 - Mix de actividades
 - Eventos especiales

- Ocio y entretenimiento
- Relaciones de mercado

- Factores de producción
 - Recursos humanos
 - Sistemas de financiación
 - Tecnologías de comunicación
 - Tecnologías de gestión
 - Tecnología de I+D

- Factores de soporte
 - Infraestructuras
 - Accesibilidad
 - Recursos facilitadores
 - Tourism awareness o sociedad civil

- Factores de gestión turística
 - Marco de iniciativas políticas y estrategias

El conjunto de variables internas (micro) y del entorno componen un destino turístico. Cuanto más atrasado o incipiente es un cluster turístico menos cooperación y más competencia existe entre los actores. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que se ha de llegar a una transformación de la relación de competencia hacia una más mutualista, de *cluster*, trabajando a través de redes. El término que en el medio se utiliza para referirse a este concepto es **coopetition**= cooperación + competencia. Aunque siga habiendo aspectos de competencia, se buscan alianzas de cooperación para buscar beneficios conjuntos (p.ej. hacer promoción conjunta).

2.2. Diagnóstico del destino

El turismo es una actividad multisectorial. La planificación turística es complicada, e incluye tanto elementos físicos como institucionales. Los elementos a considerar en la descripción y diagnóstico turístico de un determinado área geográfica son:

- a) Atracciones y actividades turísticas, incluyendo tanto las atracciones naturales como otras existentes.
- b) Planta hotelera y servicios de hospedaje: hoteles, moteles, hospedajes, "bed&breakfast", casas de huéspedes, pensiones, campings, etc...
- c) Oferta turística complementaria: servicios de información turística, restaurantes, tiendas de artesanía, souvenirs, servicios bancarios y cambio de divisas, servicios médicos, servicios de seguridad pública, servicios postales...
- d) Accesos al área y facilidades de transporte
- e) Otras infraestructuras como agua potable, electricidad, alcantarillado, recolección de basuras, telecomunicaciones...
- f) Elementos institucionales incluyendo planes de mercadeo y promoción turística, normas y leyes relacionadas con el turismo, organizaciones públicas y privadas de apoyo al sector, incentivos a la inversión turística, programas de educación y formación en temas relacionados, sensibilización de la ciudadanía en la importancia del turismo para la economía local, programas ambientales y socioeconómicos de apoyo...

Para realizar un adecuado análisis y diagnóstico de la situación de partida de los destinos que potencialmente integrarán un producto turístico, existen diversas herramientas metodológicas que se detallan a continuación.

Matriz de atractivos, productos y segmentos de mercado

En la **matriz de atractivos, productos y segmentos de mercado**, se debe hacer una correspondencia entre los atractivos y temas base de los productos con los segmentos de mercado y grupos objetivos. Entrevistando a los grupos objetivos, se obtendrán los insumos para la correcta definición del producto.

Ejemplo de formato de matriz

ATRATIVOS Y RECURSOS	PRODUCTOS TURÍSTICOS	SEGMENTOS POR MOTIVACIONES	SEGMENTOS POR GRUPOS OBJETIVO
● Áreas protegidas	1. Fotografía Embalses y ríos Observación de especies Recogida de setas	A. Turismo en áreas naturales	I. Familias Jóvenes Tercera edad Internacional De paso Profesional
●	2.	B.	II.
●	3.	C.	III.
...

Mapeo institucional

Uno de los inputs para el diagnóstico del destino será la realización de un **mapeo institucional**, en el que se recojan las instituciones, organizaciones o asociaciones, así como otros actores entre ellos ONG's y comunidades que tanto a nivel local, nacional como regional, pueden resultar relevantes o de interés para el diseño de productos turísticos. Se evaluarán sus funciones y responsabilidades, relaciones, conflictos y puntos débiles y fuertes en relación con el sector turístico local para completar el análisis de la situación de partida del destino.

Análisis multicriterio

Las Tablas de Análisis Multicriterio estructuran los principales rasgos y condiciones que debe reunir un proyecto (producto, zona, destino, cluster, rutas y circuitos turísticos, estrategias de desarrollo...). Estos rasgos y condiciones reciben el nombre de "criterios", englobados por temática en los denominados "supracriterios". La utilización de esta metodología permite una valoración homogénea de distintos productos y, por tanto, el establecimiento de una jerarquía del todo necesaria a la hora de planificar y de establecer prioridades de acción.

En la Tabla Multicriterio se recoge el peso relativo de importancia de los supra-criterios de valoración. Cada supracriterio se descompone a su vez en varios criterios, cada uno de los cuales tomará también un peso en función de su importancia relativa dentro de la decisión global. Los indicadores de evaluación de cumplimiento de cada criterio toman valores cualitativos o cuantitativos según la naturaleza de la variable a medir. Se determinarán indicadores objetivos y cuantificables en la medida de lo posible; en el resto de casos, la valoración será otorgada a juicio de los conocimientos y experiencia de un panel de expertos, y de los datos cualitativos aportados en información secundaria, entrevistas y reuniones con los actores, etc.

La suma de los puntajes finales para cada elemento comparado dentro de la tabla servirá para jerarquizar las rutas, circuitos, estrategias, productos, etc, en función de su idoneidad.

Tabla Multicriterio

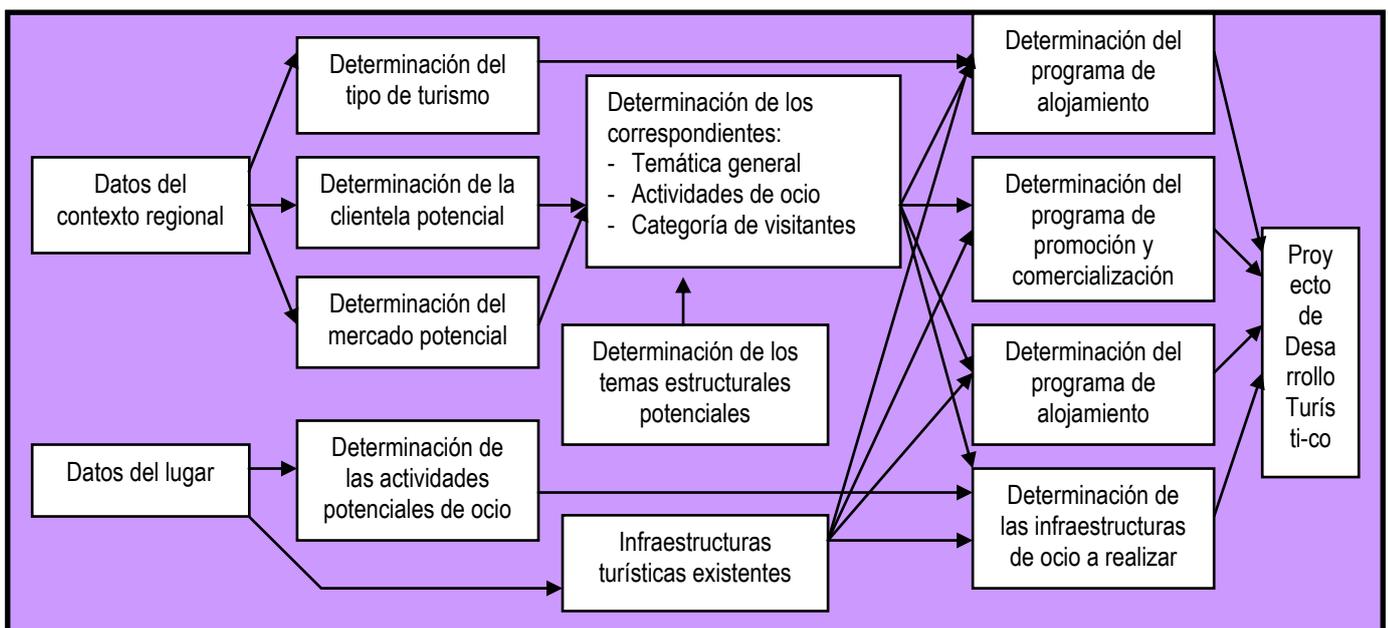
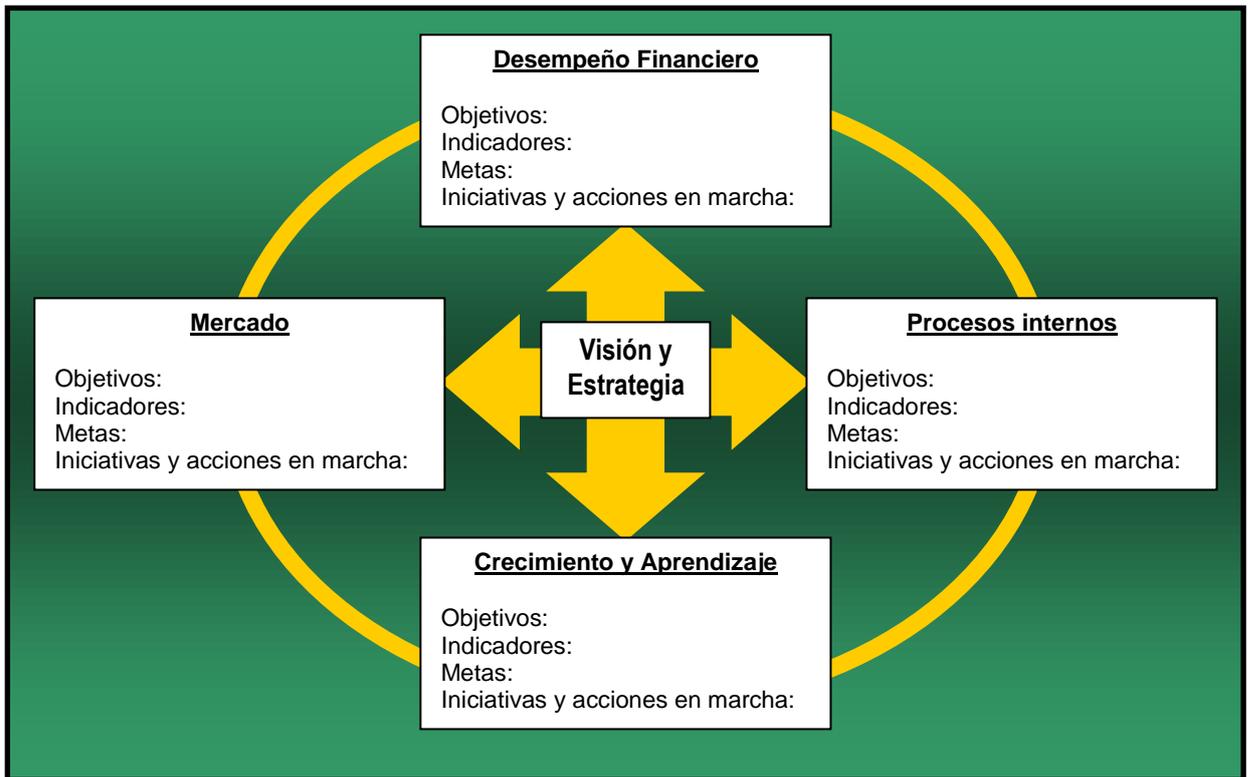
Opción	Supracriterios	Peso del supracriterio	Criterios	Peso del criterio	Indicadores del criterio	Valor de cada indicador	Valor final de la opción
OPCIÓN O PROYECTO 1	Económico	... %	▪ ...		1)	X	
					2)	X	
			▪		
	Social	... %					
	Ambiental	... %					
Cultural	... %						
OPCIÓN O PROYECTO 2							
...							

MATRIZ ATRACTIVOS/PRODUCTOS/SEGMENTOS/MERCADOS

Temas base para productos turísticos	Segmentos por motivaciones	Segmentos por grupos objetivo
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Senderismo <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Caza y pesca <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Cicloturismo <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Piragüismo <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Equitación <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Otros deportes náuticos <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Deportes aéreos <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Montañismo y deportes invernales <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Rutas 4 x 4 <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Espeleología <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Multiaventura <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Juegos de orientación/supervivencia 	TURISMO DEPORTIVO	TURISMO: <ul style="list-style-type: none"> ❖ FAMILIAR ❖ JUVENTUD ❖ 3ª EDAD ❖ INTERNACIONAL ❖ DE PASO ❖ PROFESIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Balnearios, Spá's, talasoterapia <input type="checkbox"/> Anti-stress, biofarms, curas de desintoxicación, dietas naturales.... 	TURISMO	
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Denominaciones de origen <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Vinos <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Producciones artesanales <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Otros productos gastron. caract. 	TURISMO GASTRONÓMICO	
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Búsqueda de raíces. <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Visitas a amigos y parientes <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Reencuentro con ramas familiar. 	TURISMO ETNICO	
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Minería <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Arqueología. <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Ferrocarril <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Arqueología industrial <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Peregrinaciones religiosas <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Paleontología <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Exposiciones y actos entorno a la Ruta <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Geología, recogida fósiles, etc. <li style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> Campos de trabajo 	VIAJES DE INTERES ESPECÍFICO	

Cuadro de mando integral (Balanced Score Card)

El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta para la gestión estratégica y el seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos. Fortalece los canales de vinculación y reforzamiento mutuo entre los procesos internos de gestión de una organización o proyecto, y los resultados externos conseguidos. A partir de los factores de competitividad y de producción, se desarrollan indicadores, y a través de ellos se da seguimiento de cómo se cumple cada uno de los factores, de forma que el seguimiento que hagamos del proyecto permita dar valor a lo largo del tiempo y la situación en cuanto a los objetivos. Es muy utilizado en la gestión de destinos turísticos.



Panel de expertos: Método Delphi

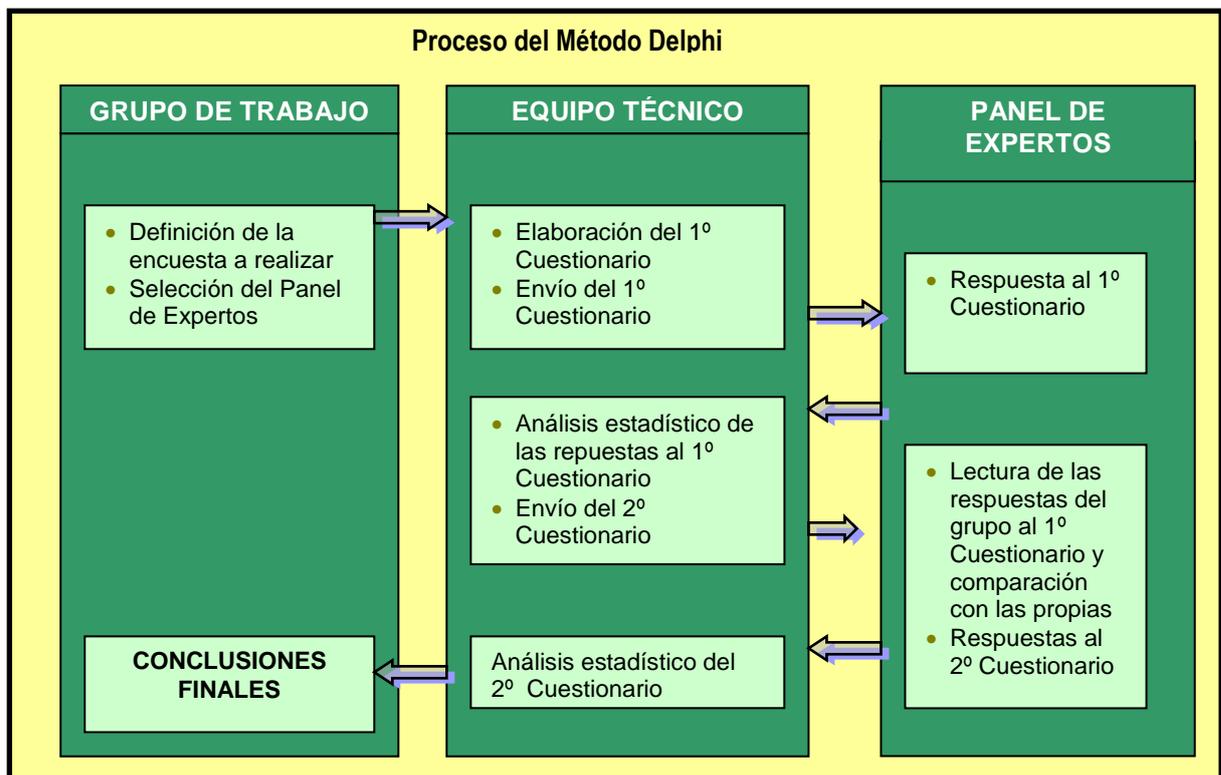
Esta metodología facilita la estructuración de un proceso de comunicación grupal, siendo efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. Se basa en la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en el que la organización desarrolla su labor, o sobre el entorno en el que se desenvuelve un proyecto. Estas personas exponen sus ideas y, finalmente, se redacta un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas de acción.

Los métodos de expertos tienen las siguientes ventajas:

- La información disponible está siempre más contrastada que aquella de la que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más versado en el tema. Esta afirmación se basa en la idea de que varias cabezas son mejor que una.
- El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.

Para ello es necesario:

- Delimitar el contexto y el horizonte temporal en el que se desea realizar la previsión sobre el tema en estudio.
- Seleccionar el panel de expertos y conseguir su compromiso de colaboración. Las personas que sean elegidas no sólo deben ser grandes conocedores del tema sobre el que se realiza el estudio, sino que deben presentar una pluralidad en sus planteamientos. Esta pluralidad debe evitar la aparición de sesgos en la información disponible en el panel.
- Explicar a los expertos en qué consiste el método. Con esto se pretende conseguir la obtención de previsiones fiables, pues los expertos van a conocer en todo momento cuál es el objetivo de la cada una de los procesos que requiere la metodología.



2.3. Matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)

El análisis FODA (término conformado por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; DAFO en inglés) permite resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas del proyecto en cuestión al compararlo, de manera objetiva y realista, con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno en el cual se desarrolla dicho proyecto.

Esta herramienta es muy útil como primer tamiz a la información, ya que permite detectar algunos elementos sobre los que se va a fijar la atención en el desarrollo posterior de cualquier planificación. Para que sea provechoso, el análisis FODA deberá hacerse conjuntamente con todos los representantes de la comunidad afectada, de modo que se comparta la información general, se contrasten múltiples opiniones y se tenga una visión amplia de la problemática real del turismo.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del proyecto, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control y, por lo tanto, sobre los que resulta posible actuar directamente.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado, y las amenazas que debe enfrentar el proyecto en el mercado seleccionado, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo, de manera que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

Así, la matriz FODA es una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo) en la que la intersección de:

- "bueno" y "exterior" es una oportunidad,
- "bueno" e "interior" es una fortaleza,
- cuestiones negativas procedentes del entorno son amenazas,
- mientras que los temas "negativos" procedentes del "interior" son debilidades.

Componentes de un análisis FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

A partir de la información que proporcionará esta matriz se pueden identificar las estrategias y acciones necesarias para desarrollar la capacidad y habilidad de:

- aprovechar y maximizar las oportunidades y fortalezas y
- minimizar o anular las amenazas y debilidades.

Por lo tanto, el análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando un diagnóstico preciso de la situación actual a partir del cual identificar el conjunto de acciones y medidas correctivas y de proyectos de mejora a implantar de acuerdo con los objetivos y políticas previamente formulados. Cabe resaltar que la participación de los actores locales representativos (administraciones nacionales, locales, empresas privadas del sector, asociaciones, etc) es vital para la elaboración de este diagnóstico.

2.4. Recursos

Para completar el diagnóstico del proyecto, destino o cluster se debe hacer un análisis de los recursos con los que se cuenta, tanto de sus capacidades y habilidades como de sus carencias y necesidades. Los recursos pueden ser de distintos tipos:

- Humanos
- Económicos
- Materiales

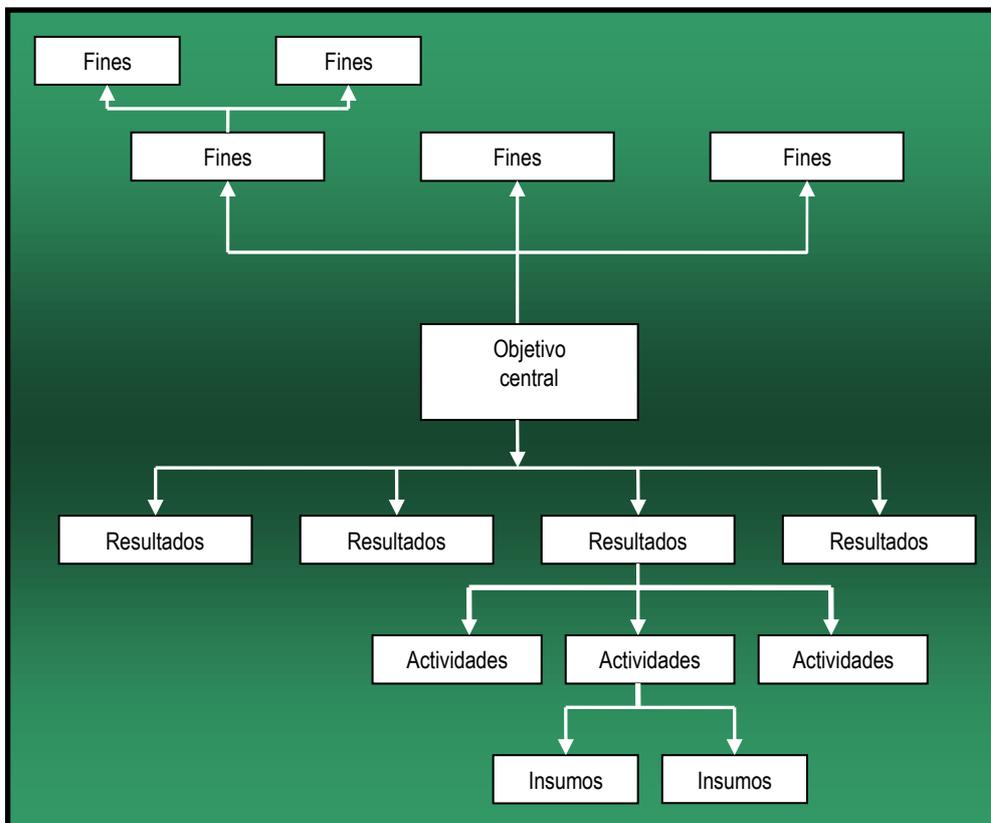
FASE III. Objetivos

3. Objetivos

Una vez conocida la caracterización general e identificados los principales problemas de la situación que se pretende modificar con el proyecto turístico, se deben plantear posibles soluciones. Para ello, partiendo del árbol de problemas, se han de identificar aquellos logros o metas a alcanzar para resolver el problema principal, cuya solución tendrá efectos positivos en los grupos e instituciones implicados.

El análisis de objetivos permite identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia, así como visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines establecidas. Los “estados negativos” del diagrama de los problemas se convierten de esta forma en estados positivos alcanzados. Estos últimos se presentan en el diagrama de los objetivos en el que se observa una clasificación por orden de importancia “medios-fines”. El esquema gráfico del árbol de objetivos se presenta a continuación.

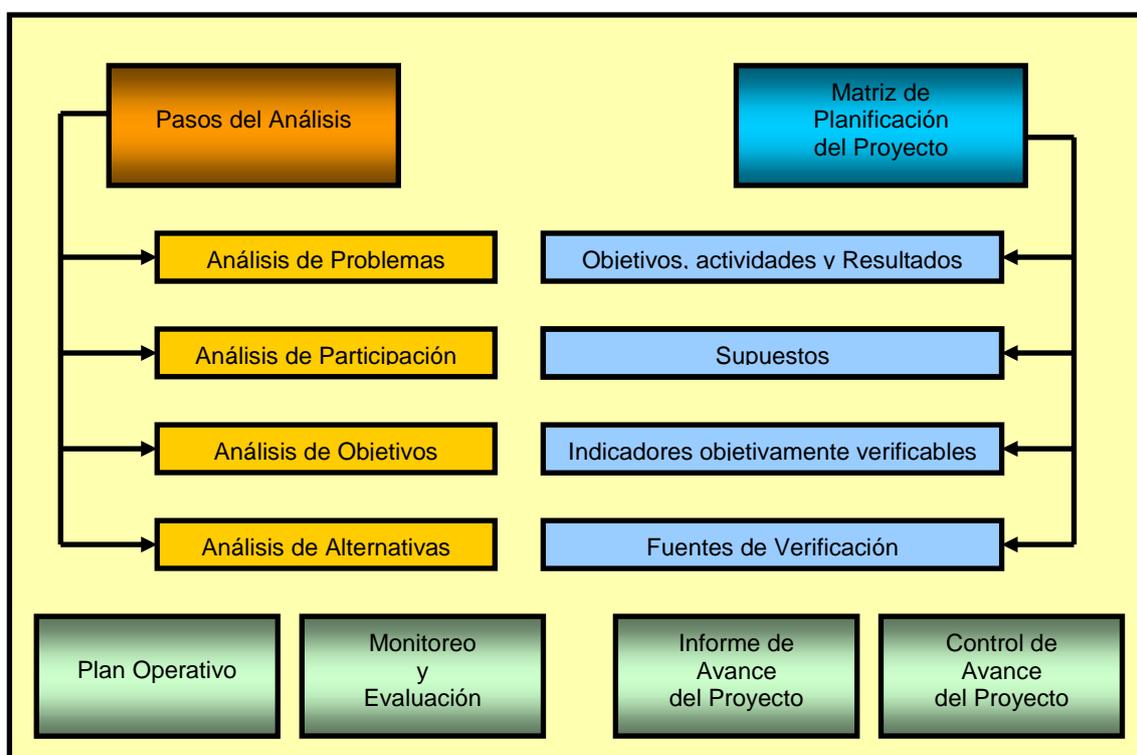
Árbol de objetivos



La metodología más extendida es la planificación por objetivos o enfoque del marco lógico. El Marco Lógico es la herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de planes, programas y proyectos utilizada por las principales agencias bi y multilaterales (Banco Mundial, AECI, GTZ...). Se usa para incrementar la precisión en la planeación, relacionar los múltiples objetivos con las actividades, clarificar funciones y responsabilidades, y evaluar los resultados esperados contra los resultados conseguidos. Una de las principales fortalezas y justificaciones para la elección de esta metodología radica en el hecho de que el Marco Lógico fomenta y favorece los procesos participativos, no sólo como instrumento de legitimación, sino como única manera comprobada de generar compromiso en las diversas instancias (locales / regionales / nacionales y públicas/ privadas) implicadas.

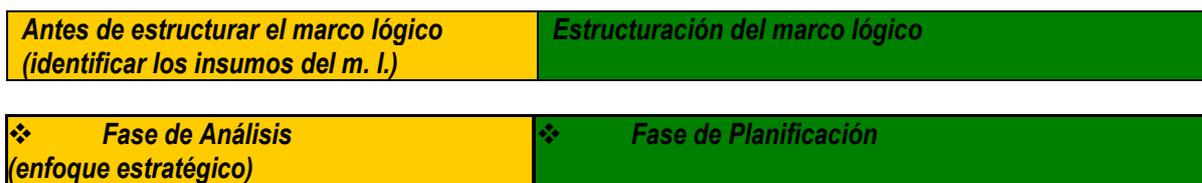
La Planificación por Objetivos integra los siguientes componentes:

- El método, que constituye una guía para el trabajo en el grupo de planificación.
- El enfoque de equipo, como marco de estudio de problemas multisectoriales.
- La visualización, utilizada para registrar las contribuciones individuales de los participantes y los resultados de las discusiones.



El Método del Marco Lógico para la Planificación

El método del marco lógico



Identificar Grupos de Interés (G.I.)	Análisis de G.I.: Identificación y caracterización de los G.I., grupos objetivo y beneficiarios.	Definir la lógica del Proyecto	Marco Lógico: definir los objetivos en términos medibles, evaluar la lógica interna, definir medios, estrategias y costos
Identificar/ deducir/ analizar problemas y objetivos.	Análisis de problemas: Identificación de problemas clave, limitaciones y oportunidades, determinando las relaciones causa-efecto	Hacer la planificación operativa del proyecto	Cronograma: Determinar la secuencia y dependencia de las actividades, estimar tiempos, identificar hitos y responsables.
	Análisis de Objetivos: Desarrollo de objetivos a partir de los problemas, determinando las relaciones medio-fin		Presupuesto: a partir de las actividades, planificar la disponibilidad de recursos y el presupuesto
Seleccionar las mejores opciones (estrategias)	Análisis Estratégico: Identificación de las estrategias apropiadas para lograr los objetivos		

La lógica de los objetivos y los supuestos (la lógica vertical y la lógica horizontal)

La lógica de la intervención			Supuestos
FINALIDAD El proyecto habrá contribuido a la finalidad			
PROPÓSITO Se logrará el propósito Si éste se cumple			Y los supuestos a este nivel resultan favorables
PRODUCTOS Y RESULTADOS Se lograrán los productos y resultados Si estos se producen			...y los supuestos se cumplen favorablemente
ACTIVIDADES Si se realizan las actividades			...y los supuestos se cumplen favorablemente
			CONDICIONES PREVIAS

	Descripción	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos o Hipótesis
Objetivo General	El objetivo de orden mayor o nivel superior al que el plan contribuye.	Medidas para verificar el cumplimiento del Objetivo General y su impacto (logro del cambio deseado).	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores del Objetivo General.	Factores externos importantes para mantener el Objetivo General a largo plazo o impacto real del plan (sostenibilidad o autosuficiencia del Objetivo General).

Objetivo Específico	El efecto o impacto inmediato del plan. Objetivos concretos que deben alcanzarse durante el período de intervención y con la probabilidad real de que subsistan con posterioridad.	Medidas para verificar el logro del Objetivo Específico.	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores del Objetivo Específico.	Factores externos importantes para lograr el Objetivo General, una vez logrado el objetivo específico.
Resultados	Serán el fruto de las actividades realizadas que, en su conjunto, supondrán la consecución del objetivo específico.	Medidas para comprobar la obtención de los productos esperados. (Medida de la eficacia del programa).	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de los productos o resultados.	Factores externos importantes para obtenerle Objetivo Específico.
Actividades	Acciones directamente emprendidas por el plan para obtener los resultados.	Medidas para verificar la eficiencia de las actividades, referidas al cronograma y presupuesto. (Medida de la eficiencia del Plan).	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de las actividades (desempeño).	Factores externos importantes necesarios para obtener los resultados a través de las actividades.
Tipología de Proyectos Priorizados	Esta matriz deberá incluir las tipologías de proyectos y acciones priorizadas a través de los cuales se aplicará cada plan. Entre estas tipologías podrán figurar los tipos de proyectos privados, mixtos y comunitarios que serán promovidos o facilitados prioritariamente por cada plan o programa.			

FASE IV. Líneas estratégicas y definición de programas, proyectos

4. Líneas estratégicas y definición de programas y proyectos

Establecidos los objetivos que se pretenden alcanzar mediante el diseño y comercialización de productos turísticos, es necesario definir líneas estratégicas que faciliten la consecución de los mismos. Entre las líneas estratégicas que suelen aplicarse en el caso de proyectos turísticos, se encuentran entre las más importantes:

- **Estrategias para la mejora de la oferta turística:** por medio de esta estrategia se deberán acometer las acciones tendientes a mejorar la oferta turística que conformen el producto, que se habrán identificado en los diagnósticos previos correspondientes. Algunas de estas acciones pueden ser, entre otras: la ordenación y planeación del territorio, contextualización de la oferta turística, planes de saneamiento ambiental, señalización turística y vial, creación de centros de atención e información turística, etc.
- **Puesta en valor de los atractivos turísticos** para convertirlos en recursos que generen ingresos y beneficios turísticos, se incluiría en este punto la construcción y adecuaciones de infraestructuras para los turistas en APs, restauración y rehabilitación de monumentos patrimoniales, y en definitiva toda las obras que se deben acometer para recibir a los visitantes apropiadamente.
- **Lucha contra la pobreza,** a través del fortalecimiento de estructuras locales, de la inserción de la comunidad en el proceso turístico, mediante la capacitación y profesionalización de los recursos humanos, asesoramiento y acompañamiento en la puesta en marcha de empresas y proyectos turísticos, canalización de créditos y microcréditos, entre otros.
- **Fortalecimiento del marco institucional** para el impulso del ecoturismo o turismo sostenible, a través de la adecuación de normas y leyes; incentivos, por parte del sector público, para la inversión en la actividad turística; o la capacitación de los técnicos y personal de las administraciones de turismo. Por otro lado, se debería divulgar y promover la cultura de la coordinación entre actores públicos relacionados con el sector turístico, creando comisiones públicas de turismo a nivel local o regional o consejos locales de

turismo que funcionen en la práctica con las herramientas, normativa y recursos económicos y materiales necesarios para ello. Además promover la cultura de la “coopetition” (competitividad + cooperación) entre actores privados del sector turístico, fomentando la misma a través de asociaciones o cámaras turísticas con medios materiales y económicos para su funcionamiento.

- Estrategias para garantizar la **seguridad** ciudadana y la de los turistas, a través de la creación de la policía turística u otros medios adecuados.
- **Diseño de productos turísticos, posicionamiento y promoción** del destino turístico. Para una mayor y mejor puesta en valor turística, que se vincule a las riquezas e identidad singular de las comunidades locales e indígenas, y que favorezca una mayor participación de éstas en las iniciativas, proyectos o actividades que se pongan en marcha, los productos pueden diseñarse de acuerdo a la oferta disponible, además de tener en cuenta la demanda. La oferta de productos de turismo étnico, científico, vivencial, incluso esotérico, etc. que pueden desarrollarse desde la oferta, generando luego su propia demanda si estos productos se comercializan y promocionan adecuadamente

Basados en la definición de líneas estratégicas de intervención se identificarán los proyectos necesarios para conseguir los objetivos esperados.

FASE V. CREACIÓN DE PRODUCTOS

5.1. Diseño de productos y servicios a ofrecer

Conocidos en detalle los recursos turísticos que integrarán un producto turístico, la planta turística disponible en el recorrido o en sus inmediaciones y tras el estudio de demanda y el diagnóstico, se procederá a determinar los productos turísticos viables. No se trata todavía de diseñar paquetes concretos sino de identificar las áreas temáticas, los segmentos y los tiempos-espacios que ofrece el producto, realizando en esta fase las acciones necesarias de articulación para integrar los productos comercializables que respondan a los segmentos de demanda estudiados previamente.

En definitiva se trata de definir en esta fase:

- Segmentos de mercado a los que va dirigido el producto: turismo cultural, turismo de naturaleza, turismo escolar, de negocios, etc.
- Áreas temáticas sobre las que basar los productos: ciudades históricas, monumentos, espacios naturales, gastronomía.
- Planificación de itinerarios y tramos turísticos diseñables: ruta completa, tramos atractivos posibles, conexiones entre los mismos.
- Duración de los recorridos aconsejables: por ejemplo 1, 2, 7, 10 ó 14 días.
- Identificación de los subproductos aconsejables para los mercados internacionales, nacionales y regionales (micro productos o subproductos).
- Mejora y singularización de la oferta, además de hacer accesible el producto, hay que trabajar en sacar el máximo provecho, su carácter singular y especial, resaltando los elementos que sean únicos, de la forma más “local” posible, en materiales, personal, etc
- La combinación con otros productos y paquetes, que permitan aumentar el atractivo de la oferta, buscando la complementariedad, por ejemplo a través de la combinación con teatralización, artesanías, museos o centros de interpretación.

Creación de la imagen identificatoria. Logo, soportes y aplicaciones.

El motivo principal del logotipo ha de ser un elemento representativo (identificadorio) del producto turístico, sus colores y formas serán igualmente identificativos, sin olvidar que ha de ser diseñado para que no represente dificultades a la hora de reproducirlo en todo tipo de materiales (papel, textil, chapa, madera, metacrilato...)

Este logotipo deberá estar presente en todas las piezas: papelería social, folletos, posters, anuncios en medios impresos, artículos promocionales, indicadores de rutas, establecimientos asociados, vehículos corporativos, página web, objetos de *merchandising*, etc. El manual de identidad corporativa contemplará el concepto que identifica el logotipo, así como la normativa para su utilización en todas las posibles versiones y aplicaciones, tamaños, fondos, etc.

Creación de paquetes turísticos concretos

Una vez inventariados los recursos, definidos los segmentos y mercados potenciales y estudiadas las posibilidades temáticas, espaciales y temporales del producto, y utilizando los alojamientos y servicios ya existentes, éstos deben ser combinados con las actividades realizables y principales recursos, para crear paquetes turísticos concretos y poder poner en marcha las acciones de promoción necesarias para comercializar la oferta por los canales adecuados. Se trata de presentar la oferta de una forma articulada en el tiempo y en el espacio a lo largo del área, mediante la estructuración de rutas, circuitos y productos turísticos.

Esta oferta podrá proponer diseñar unos cuantos **productos estrella** que resulten útiles para presentar la oferta en un Manual de Comercialización o en una guía del viajero, aportando ideas y combinaciones para que los empresarios turísticos puedan más tarde diseñar sus propios paquetes, elaborar productos a medida etc., con criterios de eficiencia y atractivo. La guía del viajero hará propuestas de interés a ser consideradas por los turistas independientes.

De modo tentativo, los paquetes a elaborar podrían consistir en:

- A) Culturales, étnicos
- B) Arquitectónicos, monumentales
- C) De turismo de naturaleza (incluyendo espacios protegidos, senderos, caminos, playas, volcanes y lagos), ecoturismo y turismo rural de base comunitaria (en combinación con productos de turismo étnico)
- D) Deportivos
- E) Gastronómicos
- F) Artesanía y elaboraciones de productos artesanales
- G) Tradiciones y leyendas
- h) Turismo científico

EJE TEMÁTICO PRINCIPAL	SUBPRODUCTOS – MICROPRODUCTOS
Recorridos histórico-culturales	<ul style="list-style-type: none">• Monumentos• Arquitectura colonial• Culturas indígenas. Turismo étnico
Recorridos por ciudades históricas, coloniales, yacimientos arqueológicos	<ul style="list-style-type: none">• Visitas convencionales y visitas interpretativas a ciudades, yacimientos, etc.• Interpretación del patrimonio• Excursiones
Gastronomía, Artesanía, Folklore	<ul style="list-style-type: none">• Gastronomía. Rutas temáticas

	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles rurales con encanto, casas rurales, haciendas. • Vida Tradicional.
Turismo en la naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios naturales. Parques Nacionales y otros espacios protegidos • Ecoturismo • Fauna y Flora • Turismo de base comunitaria
Turismo deportivo	<ul style="list-style-type: none"> • Senderismo, trekking, bicicleta, orientación, equitación, interpretación del medio ambiente, pesca sin muerte, etc.

De la diversa **combinación de espacio, temas y tiempo** han de surgir, entre otros:

- Itinerarios completos de diferentes duraciones que compongan el producto turístico.
- Tramos de interés para recorridos de 1/3 días a modo de eslabones o etapas del producto.
- Recorridos circulares de origen-origen de 3, 7, 10 y 14 días
- Recorridos lineales de iguales duraciones, previendo tramos de inicio y final que podrían continuarse o retomarse en distintas etapas.
- Recorridos con retorno por rutas paralelas o alternativas combinando tramos de alguna otra ruta o visitas emblemáticas a algún recurso o destino de alta jerarquía..
- Recorridos adaptados a turistas individuales temáticos y grupos de intereses especiales, con visitas tematizadas o especializadas y variantes en consonancia, etc.
- Excursiones.
- Transporte recomendado para turistas individuales en función del segmento y tipo de recorrido

El precio es un elemento estratégico, que forma parte del marketing mix y que suele ser utilizado por las empresas turísticas para alcanzar un liderazgo. También se puede tomar la elección de llevar un liderazgo en el mercado a través de la segmentación del mercado o a través de la diversificación o especialización.

A la hora de acometer la tarea de fijar los precios de un producto, existen varios métodos:

1. Basado en los costes
 - Componentes de los costes:
 - Costes directos (fijos y variables)
 - Costes de I+D (diseño y rediseño necesarios para estructurar y posicionar, comercializar y posicionar el producto)
 - Costes relacionados con la marca
 - Costes de comercialización
 - Costes de gestión y administración (gastos generales)
 - Costes financieros (por la diferencia de tiempo de pago a proveedores y de recibir el dinero de los T.O, gastos bancarios, etc)
 - Rentabilidad deseada
 - Costes de anulación que se pueden producir aún después de realizada la venta.
2. Basado en los consumidores
3. Basado en la competencia

Aspectos particulares a tener en cuenta en el diseño de productos de ecoturismo, turismo activo y de aventura

- Identificar adecuadamente el área que necesitamos para el producto que queremos crear y ofrecer: tramos de ríos con caudal suficiente y curso accesible, pendientes adecuadas, disponibilidad de agua, variedad de recursos que permita un programa no monótono, o incluso sustituir actividades.
- Sacar partido aprovechando al máximo en el diseño del producto, la singularidad o características diferenciadas, ventajas comparativas, etc, de la zona, para incorporar un elemento diferenciador al producto
- Utilizar alojamientos lo mas característicos y singulares o típicos del área, cumpliendo un nivel de confort mínimo, o en consonancia con la clientela.
- Los bajos precios del turismo activo no deben significar baja calidad.
- Simplificar al máximo la gestión administrativa (contratos, reservas, pagos, anulaciones) con el mínimo 'papeleo' posible.
- Emplear proveedores profesionales que dispongan del material adecuado y que garanticen la dedicación requerida, asumiendo responsabilidades sobre sus servicios a los clientes: mejor dedicación completa que parcial. Utilizar guías locales, pero asegurarse de que estos están capacitados para atender adecuadamente las expectativas e intereses de la clientela urbana o de otro tipo que acudirá al área. La actitud y comportamiento del guía deben de corresponderse con el tipo de producto y la clientela.
- En turismo especializado de naturaleza, los guías deben ser auténticos expertos en el tema en cuestión y comportarse en consecuencia. el acceso y medios de transporte empleado en las visitas a estas áreas debe de elegirse adecuadamente para facilitar el objetivo perseguido: el disfrute de la naturaleza, sin provocar distorsiones.
- Los proveedores de actividades, receptivos, etc. deben de contar con seguros de responsabilidad civil vigentes para asegurar a los clientes.
- Prever puntos de evacuación y socorro a lo largo del recorrido y la estrategia correspondiente.
- Cuidar la variedad y el ritmo de los productos o paquetes, evitando 'puntos muertos'.
- Verificar bien el tiempo de los recorridos, para distintos tipos de clientela y grados de dificultad, para evitar 'horarios imposibles de cumplir'.
- No levantar falsas expectativas entre los clientes con información incierta mediante texto o fotografías que no corresponden al área. dar información veraz. si se advierte al cliente antes de comprar el viaje, sobre noches en hoteles de peor confort u otras incomodidades por las limitaciones del área, estas son generalmente bien aceptadas 'a priori', pero muy mal si no se conocen hasta el momento de llegar al sitio en cuestión.

5.2. Redes: Actores, gestores, asociacionismo, alianzas

No se puede trabajar en ecoturismo o turismo sostenible de forma aislada, se tiene que **trabajar con el resto del sector y de productos** que permitan dar nuevos componentes, por ejemplo en alojamientos, alimentación, o con productos multidestinos. Se debe trabajar en red o en programas que unan varios países, en general un producto ecoturístico no atrae por sí sólo a turistas, a no ser que se trate de un lugar muy emblemático.

Las redes son grupos de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo, complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por sí solas. Es decir, las redes, continuando con la terminología anterior, son "clusters" productivos competitivamente maduros.

La formación de redes empresariales hace que las empresas que las constituyen puedan mejorar su rendimiento y vencer los obstáculos debido al tamaño:

- Economías de escala y mayor poder de negociación: menor costo de las materias primas a causa de compras colectivas, acceso a mercados que exigen más calidad, introducción de tecnologías más costosas, acceso más fácil a relaciones de subcontratación con grandes empresas...
- Más capacidad de aprender e innovar: conjuntamente, las pymes están en mejores condiciones para obtener, seleccionar y filtrar información.
- Más capacidad de gestión estratégica: las redes de empresas están en mejores condiciones para adoptar decisiones estratégicas, ya que pueden reducir los factores de incertidumbre.

Esta metodología se desarrolla apoyándose en un enfoque participativo, en acciones de desarrollo de capacidades basadas en objetivos comunes, y en la sostenibilidad del proceso de desarrollo, que contribuya a:

- Fomentar la confianza y el diálogo constructivo entre los interlocutores de los clusters identificados.
- Fomentar el intercambio de información.
- Acordar una estrategia de desarrollo conjunto con objetivos comunes.

La puesta en marcha de un producto es un proceso complicado, que requerirá hacer ajustes a lo largo del tiempo. Se requiere, por tanto, tener una capacidad financiera suficiente para aguantar al menos un año, al cabo de cual ya se podrá saber si un producto puede funcionar. Por ello es conveniente arriesgarse conjuntamente (asociacionismo), para compartir riesgos y poder esperar hasta que el producto se consolide. Asimismo, se puede prever un fondo económico para aguantar al menos 6 meses. Sin embargo, es recomendable empezar a promocionar y comercializar de manera incipiente un año antes de que empiece la operación.

5.3. Estudio de viabilidad

En todo proyecto de desarrollo turístico se debería acometer un plan de viabilidad turística, con el fin de conocer mediante diferentes criterios, previa a la ejecución del mismo, la factibilidad de poner en marcha la acción que se piense realizar. Existen diversos formatos para recoger los contenidos que un estudio así debería incluir, a continuación se muestra un ejemplo simple de los contenidos mínimos que un estudio de este tipo debería tener.

IDENTIFICACIÓN DEL PROMOTOR DEL PROYECTO

PROYECTO PROPUESTO POR:	
NOMBRE	En esta sección se debe identificar la persona, empresa, asociación, comunidad, institución o entidad que presenta el proyecto turístico, así como sus datos de contacto.
DIRECCIÓN	
TELÉFONO	
FAX	
CORREO ELECTRÓNICO	

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:	
<p><i>El nombre deberá ofrecer una idea sobre el planteamiento general del proyecto y sus objetivos. Por ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento del Tejido Asociativo Empresarial Turístico. ▪ Capacitación y Formación en Turismo Rural y Alternativo ▪ Dotación de Infraestructura Básica y Turística para el Municipio de ... ▪ Creación de un Parque Natural en el Área de ... ▪ Creación de un Sello Verde Ecológico de Calidad nacional ▪ Facilitación del Tránsito Fronterizo entre ... y ... ▪ Creación de un Fondo Nacional de Capital Riesgo para la Promoción Turística 	
LOCALIZACIÓN	

RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	
<p>Se describirá de manera resumida el proyecto turístico que se pretende acometer, con descripción de todos los componentes que lo integran (dotación de infraestructuras, capacitación y formación, apoyo institucional, asistencia técnica y transferencia tecnológica, fondo de financiamiento...)</p>	
ANTECEDENTES	
<p>Descripción de los antecedentes del proyecto, y su relación con la vocación del área, integración con el entorno y todos los datos previos que sea necesario conocer.</p>	
JUSTIFICACIÓN	
Problemas a resolver	<p>Establecer la problemática presente en la realidad que se pretende resolver a través de la implementación del proyecto turístico. Las razones pueden ser múltiples, desde mejorar la oferta turística y aumentar los flujos de visitantes en una región a través de la resolución del problema de infraestructura y equipamiento básico y turístico, a la resolución de problemas de financiamiento en el sector, a la mejora de la atención al turista donde ésta se considere deficiente o mejorable, a la apertura de nuevos canales de promoción y mercadeo para productos turísticos...</p>
OBJETIVOS Y ACTIVIDADES	
Objetivos a conseguir:	Actividades a realizar :
1.	1.1. 1.2. 1.3.
2.	2.1 2.2 2.3.
3.	3.1. 3.2. 3.3
4.	4.1. 4.2. 4.3.

TIPOLOGÍA DE PROYECTO*

* en su caso, si se relaciona con programas turísticos o líneas estratégicas definidas por un Plan de desarrollo turístico o una estrategia nacional de ecoturismo, etc.

GRADO DE PERTENENCIA A ALGUNA DE LAS TIPOLOGÍAS PRIORIZADAS POR LOS PROGRAMAS:

Se trata de identificar y ubicar el proyecto turístico que se está evaluando, en alguna de las prioridades establecidas por los Programas Turísticos delimitados por la Autoridad Turística. De esta forma, se reforzará la idea de la necesidad y pertinencia de su implementación. Cuando más se pueda identificar el proyecto con alguna o varias de las prioridades establecidas, mayor fortaleza de formulación otorgaremos.

RELACIÓN DEL PROYECTO CON OTROS PROYECTOS Y PROGRAMAS TURÍSTICOS

COMPLEMENTARIEDAD Y SINERGIAS DEL PROYECTO:

Se trata de identificar factores en el entorno que complementen y fortalezcan la consecución de los objetivos planteados para el proyecto turístico. Pueden fortalecer los proyectos turísticos, las redes y asociaciones de apoyo, otros proyectos y programas de fortalecimiento del sector turístico, medidas locales, nacionales o incluso internacionales que fomenten el turismo... Se trata de ubicar el proyecto concreto en un marco de acción favorable, cuya interacción cree sinergias.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

DESCRIPCIÓN:

Se establece aquí una descripción de los medios técnicos que utilizará el proyecto turístico para su implementación y puesta en marcha. Se debe garantizar que estos medios existen y están disponibles en la cuantía y forma necesarios para la adecuada ejecución del proyecto.

CLAVES DE ÉXITO:

Factores que garanticen el éxito técnico del proyecto turístico planteado. Por ejemplo: excelencia de recursos humanos formados en turismo, potencial turístico de la zona, alianzas con empresas de otros países líderes en la actividad, que ofrecerán asistencia técnica...

MEDIOS NECESARIOS

Recursos Humanos	
Servicios	
Materiales	
Trabajos a efectuar	
Otros (Formación, etc.):	

ANÁLISIS DE MERCADO

Se trata de identificar y hacer una descripción lo más exhaustiva posible del mercado al cual se dirige el producto o servicio turístico a ofrecer por el proyecto. Este análisis debe ofrecer una clara idea de que existe demanda real para nuestro producto o servicio, y que existen además los medios para que este mercado conozca y tenga acceso a nuestra oferta, de manera que podamos garantizar los flujos de ingresos que el proyecto prevé. Por tanto se establecerá el público objetivo, por medio de una segmentación de mercado que más se adecúe al producto o servicio y se realizará una primera estimación cuantitativa de la demanda potencial a lo largo del año.

El análisis de mercado debe incluir también un análisis de la competencia o de la oferta competidora, mediante la técnica del *benchmarking*.

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

PRESUPUESTO - INVERSIONES PREVISTAS

Presupuesto Global :

Detalle de las principales partidas
(eventualmente ajustadas a distintos tamaños de grupos y de tráficos)

Estimación de ingresos y gastos

Considerando distintas dimensiones de grupos y de volúmenes (tráficos, coeficientes de ocupación, etc)

- Estimación de gastos directos, repercusión de gastos generales
- Estimación de ingresos

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional
(Indicadores financieros y de rentabilidad del proyecto)

Cash Flow (beneficios mas amortizaciones): Se establece el saldo entre la corriente de ingresos y gastos estimados para un horizonte temporal apropiado (pueden ser los tres primeros ejercicios)

VAN: Valor Actual Neto

TIR: Tasa Interna de Retorno

B/C: Análisis Costos/Beneficios

Punto de equilibrio: Es el punto donde las ventas igualan los costos y no se produce pérdida.

Estas técnicas de determinación de la rentabilidad “ex-ante” de un proyecto de inversión, se fundamentan en la identificación y cuantificación de todos los futuros costos y beneficios en que incurrirá, y en su estudio comparativo. Igualmente pueden evaluarse durante y al finalizar el proyecto.

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN:

Plazo Total previsto:

Etapas	Actividades	Tiempo Previsto
1.	1.1.	
	1.2.	
2.	2.1.	
	2.2.	
3.	3.1.	
	3.2.	

4.	4.1. 4.2...	
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
RECURSOS PROPIOS		
RECURSOS AJENOS	Crédito comercial bonificado (tipos de interés blandos)	
	Financiación Comercial convencional	
	Financiación bilateral y/o multilateral	
	Otros (subvenciones, donaciones, etc.)	

IMPACTOS

IMPACTOS SOCIOECONÓMICOS Y AMBIENTALES	
<p>Análisis de los efectos indirectos y derivados que el proyecto turístico produce sobre el medio social y natural en que se encuentra inmerso. Así, el objetivo del análisis socioeconómico y ambiental de los proyectos turísticos consiste en la determinación de su rentabilidad social y repercusión ambiental. Se puede analizar y monitorear un proyecto turístico, haciendo una evaluación de sus costos sociales y ambientales en comparación con los beneficios inducidos. En este caso, en los costos del proyecto turístico estarán integrados todos los efectos negativos que la realización del mismo origine sobre los objetivos y variables socioeconómicos y ambientales de la comunidad o ámbito afectado. Al contrario, en los beneficios se incluirán todos los efectos positivos que la realización del proyecto origine.</p>	
IMPACTOS PREVISTOS	
Directos	Indirectos
Incremento de la renta	Efectos sobre el desarrollo local o regional
Generación de empleo	Efectos sobre la balanza de pagos
Distribución de la renta	Mejora de infraestructuras y equipamientos
Conservación del patrimonio cultural y ambiental	Efecto sobre la migración
GESTIÓN AMBIENTAL	
<p>Con el fin de paliar los posibles efectos negativos que la ejecución del proyecto pudiera tener sobre el medio ambiente, se deben prever medidas de gestión ambiental y minimización de impactos para asegurar la sostenibilidad ambiental del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de capacidad de carga - Integración paisajística (minimización de impactos visuales y contextualización con el entorno) - Uso de materiales autóctonos - Técnicas de arquitectura bioclimática - Sistemas de manejo de desechos sólidos y líquidos - Técnicas de ahorro energético y consumo de agua - Otros 	

ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO	
<p>En esta sección se establece cómo se organizará y gestionará el proyecto, cómo será la generación de empleo y cómo se prevé resolver las necesidades de funcionamiento en el tiempo.</p>	
TIPO DE GESTIÓN PREVISTA	
Órgano Gestor	Sociedad anónima, fundación, microempresa, asociación de proveedores, cámara de turismo, organización de gestión del destino, etc.
Órgano Supervisor	
Indicadores de Control	

Otros	

ANEXOS

Con el fin de enriquecer el plan de viabilidad, se puede completar la formulación del proyecto adjuntando información que se considere oportuna, tales como:

- fotografías
- planos, esquemas
- mapas
- memorias
- folletos técnicos, etc.

5.4. Confirmación o reestructuración

Tras la elaboración de un primer diseño del producto turístico y analizada su viabilidad, a través del estudio de viabilidad correspondiente, se realizarán los reajustes y la reestructuración que resultara necesaria (reducción de costes, de servicios incluidos, cambio del formato, del tamaño mínimo del grupo para garantizar las salidas, cambio del transporte, aumento de su valor añadido, ofrecimiento durante todo el año y no sólo en temporada baja, ajuste del coeficiente de ocupación, etc.).

Para realizar una correcta reestructuración de un producto, se deberá contar con la participación de todos los actores implicados, los cuales, a través de un proceso de validación y de consenso, llevarán a la confirmación del producto final. Este proceso se organizará en base a talleres o reuniones participativas. En el caso de no requerirse ajuste alguno, el producto en cuestión quedará confirmado y listo para su promoción y comercialización.

5.5. Productos definitivos y sostenibles

Después de realizar los ajustes necesarios y de reestructurar el producto según lo especificado en su plan de viabilidad, se contará con productos turísticos definitivos y sostenibles, siempre que cumplan con los tres criterios fundamentales de sostenibilidad. En definitiva, los principios básicos del desarrollo turístico sostenible pasan porque la propuesta de todo producto turístico sea:

- biológicamente aceptable, es decir, acorde con las posibilidades y el entorno ecológico de la zona,
- económicamente viable, es decir, debe plantearse su posibilidad y oportunidad económica y, por tanto, su rentabilidad financiera,
- socialmente admisible, es decir, es fundamental contar con el apoyo de los distintos actores sociales, lo que permite, además, la aceptación y la integración de la sociedad en los proyectos de desarrollo sostenible.

Es importante mencionar que el concepto de turismo sostenible se viene asociando muy fuertemente al respeto y conservación de los valores ambientales, dándole menor incidencia y representatividad a las cuestiones socioeconómicas y de impacto en la estructura social e identidad cultural de las comunidades receptoras. Por ello, se insiste en mantener en todo momento una visión global de la sostenibilidad turística.

FASE VI. ANTEPROYECTOS, PROYECTOS

6. Desarrollo de anteproyectos o proyectos

Dentro de un proceso de planificación, el proyecto es el último tramo o eslabón entre la realidad y la planificación diseñada, por lo que en esta fase de la misma, los proyectos y programas que en la fase IV se habían identificado, por medio de una ficha de proyecto, en esta etapa deberán desarrollarse o formularse. La planificación es más general, el proyecto más concreto, la fase inmediatamente anterior a la ejecución. Su función no se agota en la mera ejecución de unas acciones determinadas sino que, precisamente por apoyarse en la realidad, tiene una gran capacidad para retroalimentar todo el sistema.

Los proyectos que se hayan planificado ejecutar, deben responder a las cuestiones planteadas durante el diagnóstico previo, los problemas y cuellos de botella a superar. Del diagnóstico habrán surgido las líneas estratégicas para el desarrollo de proyectos y acciones, programas, etc. que contribuyan al desarrollo sostenible de un destino o área turística y desde las que parten los diferentes proyectos tendentes al desarrollo turístico del área.

Cuando no se dispone aún de la formulación concreta de un proyecto, se suele hablar de anteproyecto, que lo componen el problema a resolver, las principales líneas de acción del mismo, sus actividades y un presupuesto provisional, sin contar aún con diseños o mayores detalles.

FASE VII. EJECUCIÓN, CONSTRUCCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

7. Ejecución, construcción y puesta en marcha

Una vez que se han planificado los proyectos que deberán ponerse en marcha para contribuir al desarrollo turístico de un destino, comenzará la ejecución de los mismos. De entre la cantidad y variedad de proyectos que se deben normalmente acometer en un destino turístico emergente, destacan las siguientes temáticas:

- ordenamiento territorial, incluyendo zonificaciones, definición y asignación de usos, embellecimiento urbano y paisajístico, restauración de impactos.
- impulso al desarrollo empresarial y microempresarial, en el que se pueden incluir asistencia técnica para asesoramiento empresarial, tutorías para la identificación, diseño, estudios de viabilidad y apoyo a la puesta en marcha de proyectos y su apertura al mercado, gestión durante los primeros meses, creación de viveros de empresas, fondos "semilla", capacitación y formación profesional, incentivos a las empresas, líneas de financiación adaptadas a las necesidades, fondos para microcréditos, etc.
- gestión ambiental en el medio urbano, por medio de sistemas de manejo de residuos, ahorro energético, saneamiento, etc.
- creación de un marco legislativo apropiado
- puesta en valor de los atractivos turísticos, por medio de la mejora de accesos, restauración de monumentos, miradores, senderos, dotación de baños, señalización, espacios de información o centros de interpretación
- mejora de la gestión de los recursos naturales, fortalecimiento las unidades de gestión de espacios protegidos, mediante capacitación, dotación de equipos y herramientas suficientes para el control y manejo del área.
- Promoción y comercialización, donde se incluye la identificación de los canales de comercialización mas adecuados, identificación y acceso a mercados objetivo, identificación de nichos de mercado acordes con la tipología de los atractivos y oferta del área, definición de precios de mercado local e internacional, etc. En su caso creación de portales/páginas WEB, central de reservas y operador receptivo del destino, entre otros, lo cual estará contenido en su

correspondiente Plan de promoción y comercialización o Plan de marketing, que se desarrolla en la siguiente fase.

FASE VIII. PLAN DE PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

8. Plan de promoción y comercialización

A pesar de que la promoción y comercialización son las fases finales en el proceso de diseño y puesta en marcha de productos turísticos, que se recogerán en el correspondiente Plan de Marketing o Mercadeo del producto, es recomendable comenzar de forma incipiente a hacer pequeñas acciones de promoción y comercializar el producto, aunque todas las fases para su creación no estén completas. Con esto, se podrán corregir posibles errores que se hayan obviado durante las fases previas, y permitirá contar con ciertos ingresos económicos, necesarios para sustentar el resto de actividades.

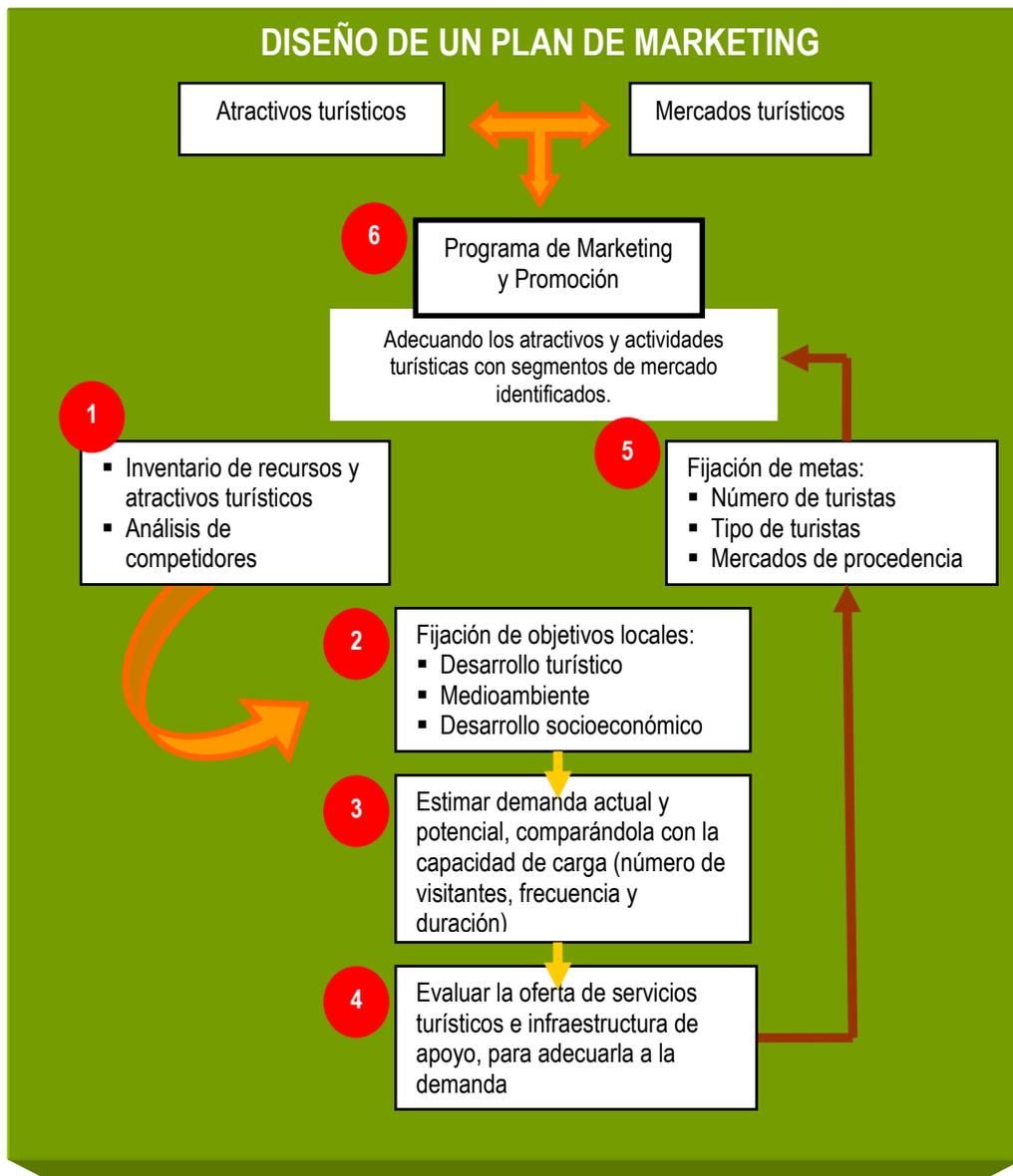
La planificación turística de un área geográfica debe incorporar un componente de marketing, de manera que se pueda transmitir hacia el exterior una determinada imagen turística, y se pueda persuadir a los turistas a visitar la región.

- ⇒ Análisis de mercado: resalta la importancia de relacionar mercados turísticos y los recursos turísticos del área.
- ⇒ Análisis de capacidad, de manera que se pueda decidir sobre el máximo de turistas que un área puede acoger.

Estos dos elementos serán elaborados a partir de la información suministrada por el diagnóstico turístico del área, e influirán de manera determinante sobre toda la estrategia y objetivos de marketing y promoción turística.

Dentro de un plan comercial, marketing o estrategia de mercadeo, se deben incluir los siguientes componentes:

- Metas: número de turistas, segmentos de mercado, estancia promedio para el corto, medio y largo plazo.
- Imagen turística de la zona.
- Obstáculos a superar.
- Servicios de información a los turistas, antes y durante su estancia.
- Técnicas de promoción que serán utilizadas: material promocional (mapas, brochures, posters, catálogos de touroperadores), material audiovisual (presentaciones de diapositivas, y videodocumentales para presentar en viajes promocionales), publicidad en medios, participación en ferias de turismo, reuniones de negocios, fam-trips, publicación de artículos y guías de viaje.
- Canales de distribución que serán utilizados (se destaca la creciente importancia de Internet como canal de diseminación de información turística).
- Cronograma de acciones de mercadeo y promoción



En los dos puntos siguientes, se enumeran y describen las principales técnicas de promoción turística y los canales de distribución y comercialización, los cuales deberán ser identificados según el mercado objetivo, el producto y sus características; todo ello se concretará en el Plan de Marketing.

8.1. Principales herramientas de promoción turística

Promoción es dar a conocer la oferta turística al público para lograr venderla. Para ello, se deben desarrollar y difundir comunicaciones informativas y persuasivas sobre una oferta turística determinada.

Se entiende por promoción de productos al conjunto de actividades, técnicas y medios a través de los cuales, la entidad turística pública del destino o una asociación privada de proveedores que ofrecen los productos favorece la demanda de tales servicios turísticos y apoya la comercialización de dichos productos en el ámbito nacional e internacional.

Algunas de las principales herramientas de promoción utilizadas en el sector turístico son:

1. Creación de una “imagen de marca”

Creación de una marca turística –logotipo y slogan- identificable con los productos turísticos a promocionar. Será la identidad gráfica o visual de ellos en la mente del consumidor y es recogido y aplicado en toda la diversidad de elementos promocionales que se utilicen (folletos, videos, etc.). Una MARCA es un nombre, un término, un signo, un diseño o una combinación de todo que sirve para identificar y diferenciar unos productos con respecto a sus competidores.

2. Participación en ferias turísticas

Las ferias son lugares de encuentro e intercambio entre profesionales y empresarios del sector turístico, administraciones y/o entidades mixtas representativas de destinos turísticos. Sirven fundamentalmente para que los destinos –países, regiones, etc.- y sus correspondientes proveedores turísticos o agencias receptoras, se den a conocer entre touroperadores o mayoristas, agencias minoristas y público en general. Por tanto, son el escenario para el contacto directo entre la oferta y la demanda y el canal apropiado de comunicación para presentar productos turísticos, crear demanda, investigar la clientela, realizar contactos y seleccionar quien puede ayudar en la venta del producto.

3. Bolsas de contratación o workshops en los países emisores con representantes de la oferta turística

Los workshops son reuniones de corta duración entre profesionales del sector que, organizados desde la entidad promotora, permite el intercambio profesional entre representantes de la oferta de productos con las agencias de viajes y tour operadores emisores. Estas reuniones se organizan regularmente con el fin de facilitar la organización y difusión de los programas turísticos del producto. Los workshops tienen un objetivo comercial de carácter finalista, es decir, se utilizan para cerrar contratos que sirvan para potenciar el turismo del destino. Estos encuentros tienen lugar, preferentemente, en el país emisor.

Es importante destacar que para un destino sea incluido en un catálogo por un touroperador, se ha de empezar a trabajar en ello la temporada anterior, en caso contrario hemos de asumir que llevaremos, como mínimo, un año de retraso.

4. Viaje de Familiarización (*fam trip*) para TTOO y agencias de viaje emisoras

Los viajes de familiarización son viajes organizados y realizados en el propio destino para mostrar in situ a los agentes de viajes y touroperadores emisores, las características, potencialidades y elementos básicos que ofrece el producto turístico.

Sus principales ventajas son:

- a) posibilidad de conocer in situ el producto
- b) elevada eficacia porque se concentran en un público muy concreto
- c) ambiente cordial y distendido, que facilita las relaciones comerciales

Se pueden aliviar los costos si se llevan a cabo con la colaboración de las empresas interesadas en el destino a promover o comercializar.

5. Viaje de Prensa (*press trip*) para medios de prensa de mercados emisores

Son los viajes para periodistas que suelen estar promovidos y organizados por los Entes Promotores de Turismo (EPT). Se suelen organizar de forma individual aunque, a veces, se organizan para grupos, que han de ser pequeños y que no conviene mezclar con agentes de viaje. Tampoco conviene mezclar a periodistas gráficos, o equipos de televisión, con los profesionales de los medios escritos, ya que los primeros necesitan más tiempo para buscar buenas localizaciones, esperar una buena luz, y, en definitiva, hacer bien su trabajo.

6. Presentación del productos a TTOO, agencias y otros proveedores turísticos en mercados emisores

Una herramienta muy importante en la promoción de un producto turístico, fundamentalmente en el extranjero, son las presentaciones educativas sobre el destino y los productos y circuitos que en éste se ofrecen. Se sugieren que las presentaciones sean audiovisuales (vídeo, diapositivas, PowerPoint). Siempre que se solicite la realización de una de estas presentaciones por parte de una compañía, se debe acceder a ello, ya que es un servicio de promoción muy útil que ejecuta la EPT y el cual no exige grandes gastos si se dispone de oficinas de turismo en el extranjero. Si no se dispone de infraestructura en el extranjero, será muy caro preparar una preparación para una sola compañía (presentación individual en el extranjero). En este caso, se puede facilitar a cambio material promocional vía correo o e-mail. Es conveniente preparar material promocional a entregar, tanto impreso –por. ej. folletos- como digital –ej. CD´s-, ya que este último tipo de material posee la ventaja de la gran cantidad de información que permite transmitir con notable facilidad sin los elevados costes del gasto de impresión, así como la posibilidad de incluir sus contenidos en redes telemáticas (Internet fundamentalmente).

Las presentaciones pueden estar destinadas a cualquier canal de comercialización, como son: agentes de reservas y empleados de TTOO, casas de incentivos, asociaciones culturales, clubes deportivos, asociaciones de intereses especiales y empresas organizadoras de congresos y convenciones. Cada uno de estos tipos puede ser conjunta o individual.

7. Seminarios educativos

Son una mezcla entre presentación y jornada de trabajo. Tienen el formato de curso especializado, adaptado a los diferentes productos y nivel de conocimiento de los agentes. Ofrecen información específica sobre la oferta que venden. Durante el curso se les hará entrega de material didáctico y se les realizarán pequeñas pruebas de evaluación. Al final del curso se hace entrega y publicación de certificados de asistencia validados por organizaciones de prestigio. Como resultado de estos cursos se elaboran listados de asistencia para futuros fam-trips, visitas, envío de material promocional, conferencias, etc. Se aconseja realizar promoción previa de los cursos para garantizar máxima asistencia.

8. Difusión en medios de comunicación:

Rueda de prensa para medios de comunicación

Se invitará a participar de las mismas a profesionales de reconocido prestigio que actúen de prescriptores o líderes de opinión, los cuales deben ser seleccionados minuciosamente. Para la organización de estas ruedas de prensa se tendrá especialmente en cuenta los medios vinculados al sector turístico y aquellos, de carácter general o especializado - segmentos específicos- y de mayor edición. El elemento principal de utilidad para los medios es la nota de prensa: la nota recogerá la información que se quiere divulgar y en base a la cual los medios llenarán sus espacios. Esta debe ser breve, concisa, argumentada y, evidentemente, redactada por un periodista. Además, dependiendo de la índole de la rueda de prensa, se facilitará documentación o material de apoyo como por ejemplo folletos, vídeos, etc.

Concesión de entrevista en prensa

Se concederá la misma a periódicos y revistas especializadas en temas ligados al producto a promocionar y con el perfil de lectores que concuerde con nuestro público objetivo. Se prestará una mayor atención a periódicos y revistas de mayor tirada y a las específicas de turismo. Los medios de prensa locales son también de gran importancia, ya que tendremos un acceso más fácil a ellos y están más abiertos a la participación.

Intervención en programa de radio o televisión

Se prestará una mayor atención a los programas específicos de turismo, pero no sólo hay cabida en éstos, sino también en todos aquellos en los que de forma directa o indirecta tengan relación, como por ejemplo programas sobre áreas naturales, fauna, fiestas populares, gastronomía, artesanía, deportes, culturales, etc. Para asegurarse la mayor participación posible en la radio y la televisión e incluso que la petición parta de ellos, las relaciones son de vital importancia. Para ello, es nuevamente importante invitarlos a las fiestas y eventos organizados por la EPT, de modo que se intensifique el contacto con los

misimos. Una vez autorizada y concertada la participación, hay que informarse del tipo de entrevista que van a realizar y de los datos que necesitan saber, para acudir con documentación escrita. No se puede dejar en manos de la improvisación, ya que en la mayoría de estos casos es en directo y se puede incurrir en errores que difícilmente se podrán subsanar a posteriori.

9. Diseño, edición y distribución de material promocional

Es uno de los medios más utilizados y eficientes. Consiste en diseñar y distribuir publicaciones y folletería (guías, mapas, publicaciones para profesionales, etc). Este material promocional deberá contar con la marca identificativa y el mismo podrá ser general o especializado y adaptado a cada grupo objetivo - contenido, mensaje, lenguaje, formato, etc - .

La tipología posible es la siguiente:

- Folletos turísticos en papel y en soporte digital (CD, video)
- Carpetas kit de promoción turística
- Bancos de imágenes (diapositivas, vídeos). Banco de Imágenes estáticas y videos cortos representativos
- Mapas turísticos
- Merchandising: Diseño y realización de objetos de *merchandising*: bloc de notas, bolígrafos, pins, camisetas, posters, postales, cd's, artículos artesanos producidos por las etnias indígenas, etc, referidos a atractivos y a aspectos relacionados con la imagen del producto.

Algunos de estos materiales son los que se entregarán en ferias, workshops, viajes de familiarización, a público objetivo o agencias de viaje, medios de comunicación, etc. Los que estén en formato digital se colgarán en páginas institucionales de promoción en Internet y se podrán enviar por mailing, etc.

Es importante incorporar toda la información necesaria para que los viajeros independientes puedan efectivamente preparar y organizar el viaje por su cuenta, con la información práctica que necesita para viajar a la región y por ella. Se recurrirá a prospectos y folletos turísticos temáticos en papel y otros soportes para promocionar entre los viajeros independientes de los mercados emisores y segmentos y subsegmentos de mayor potencial (objetivo) los productos turísticos. Se incorporarán recorridos, mapas, imágenes e información temática útil para este tipo de viajero.

Este medio supone decisión de medios y lugares de distribución más eficaces para hacer llegar cada tipología de material a los grupos de receptores seleccionados. A continuación se recoge un listado de los canales y soportes de distribución y difusión más importantes que pueden ser utilizados:

- Reparto directo en stands, tenderetes y vehículos circulantes en calles, lugares de elevado tráfico turístico, puntos de contratación de servicios turísticos, ferias, desayunos de trabajo, etc
- Inserción en medios de comunicación (prensa, televisión)
- Vallas publicitarias
- Guías turísticas
- Medios de transporte urbano e interurbano, taxis, trenes, etc.
- Mailing (correo tradicional o electrónico) a intermediarios de la cadena de comercialización – envío metódico de material promocional seleccionado a intermediarios, agencias de viajes, organismos, sociedades o clientes particulares interesados en el producto turístico a promocionar, etc.

10. Portal/es en internet

Pueden realizarse portales o páginas web en internet con información promocional sobre productos, en cuanto a mapas, cómo llegar, servicios de alojamiento, actividades, canales de comercialización en los que comprar paquetes turísticos, direcciones y mail para contratar los servicios directamente a proveedores, etc.

11. Participación y celebración de acontecimientos sociales temáticos

Otro medio de promoción interesante es la participación o realización de eventos temáticos especiales en el país emisor con el fin de promocionar productos y circuitos específicos del destino. Puede ser una herramienta de promoción especialmente interesante para aquellos productos menos conocidos pero de

interés, y promover el turismo en temporadas bajas. Los eventos especiales han de estar relacionados con la temática del producto turístico específico. Se ha de identificar el público objetivo y difundir suficientemente su celebración entre éste para que sean exitosos.

12. La organización de eventos temáticos

La organización de eventos temáticos es una de las vías para acceder a segmentos específicos del mercado, a través de aspectos vinculados al producto que sirvan de atractivo, y actúen de generadores de interés para conocer y visitar el destino.

A continuación se presentan ejemplos concretos de eventos temáticos:

- Pintura y escultura: Exposiciones de pintores y otros artistas de prestigio en salas contratadas, hoteles de 4* y 5* y centros de tránsito. La finalidad de estas exposiciones es acercar al segmento amante del arte.
- Artesanía: aprovechar los mercados de artesanía locales y puntos de tránsito como por ejemplo centros comerciales.
- Gastronomía: degustación de los platos típicos del destino dentro de una ambientación folklórica y apoyado por la exposición y venta de libros gastronómicos. Dependiendo del país, se pueden impartir cursos de cocina. En este caso se llevará a cabo un mailing a asociaciones de amas de casa y clubes gastronómicos.
- Festival de música folclórica
- Promoción de y patrocinación de deportes: campos de golf (campeonatos), centros de buceo, pesca, parques nacionales, rutas ecoturísticas, rafting, ciclismo, montañismo, torneos. Contactos con clubes, asociaciones y revistas especializadas en el género.
- Concursos de fotografía sobre naturaleza.

13. Contratación de campañas publicitarias en medios de comunicación: periódicos y revistas/ radio/ televisión

Se refiere a la inclusión de publicidad y artículos en revistas especializadas, publicidad en periódicos y revistas de carácter general y publicidad en radio, televisión e Internet. El caso de la contratación de publicidad en radio y televisión es un instrumento de muy elevados costes, pero muy efectivo para la captación de abanicos amplios de demanda, siendo en todo caso una opción a valorar si es o no deseable la afluencia de demanda masiva e indiferenciada al destino turístico objeto de promoción.

14. Roadshows

Los roadshows se pueden definir como encuentros profesionales de distintos tipos (ferias, workshops, trade shows) que se repiten consecutivamente en distintos lugares dentro de un tiempo determinado. Por lo tanto, el procedimiento de organización del roadshow dependerá del evento de que se trate y será una combinación de los procedimientos de los procesos que lo compongan y que se han descrito. Se recomienda que la EPT gestione con alguna compañía aérea un acuerdo por el cual cedan los billetes o los ofrezcan a un precio muy reducido a cambio de tomar parte activa en el roadshow, promocionando sus productos entre los agentes y haciendo una mención especial a la compañía durante la presentación, como transportista oficial del evento.

15. Acuerdos de colaboración con actores del Sector

Los acuerdos de colaboración con las compañías que comercializan los productos turísticos son una herramienta útil para crear una imagen de conjunto, unificar esfuerzos y minimizar costes en la promoción de los productos y rutas que ofrece el destino. Los acuerdos pueden ser de tipo económico, realizando actividades financiadas de forma conjunta, o acuerdos basados en el intercambio de servicios o productos que serán utilizados para la promoción aunque no sean procesos de promoción turística en sí mismos. A continuación exponemos algunos ejemplos de acuerdos de colaboración que la EPT puede establecer.

- Colaboración con compañías aéreas para la realización de Press Trips y de Fam Trips, en los cuales la EPT se encargará de la contratación de los servicios terrestres en destino y la compañía aérea ofrecerá los billetes de avión para los participantes. Los invitados se elegirán de

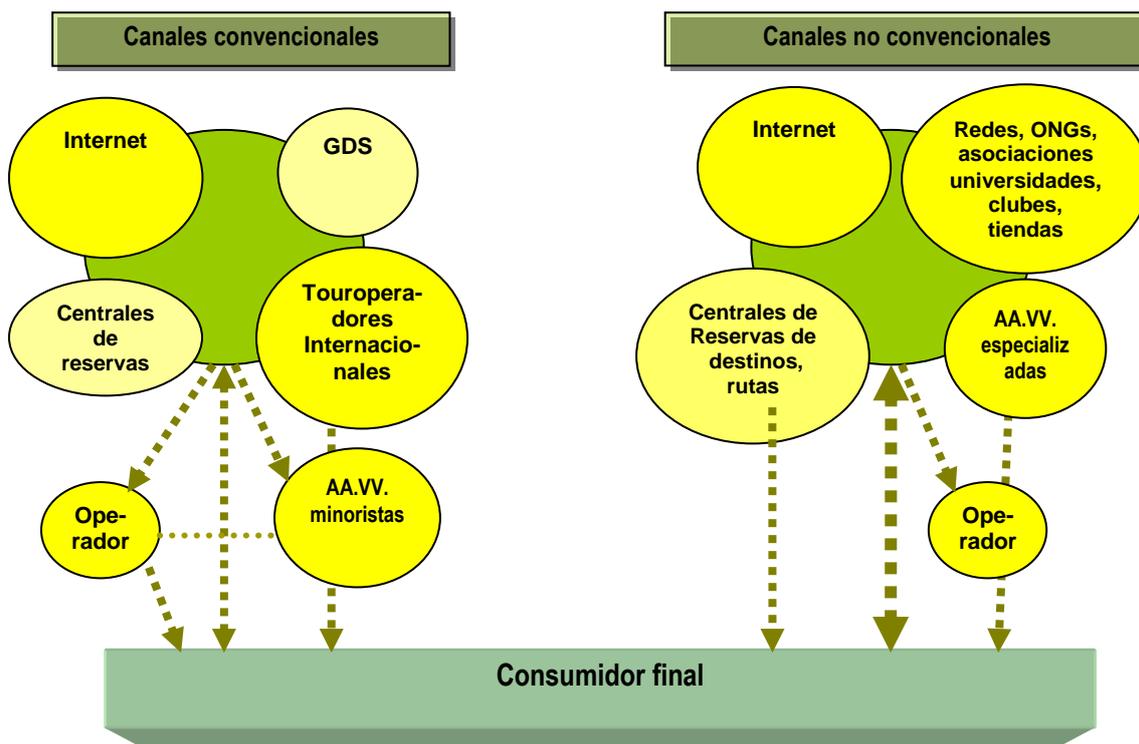
forma conjunta. Estos acuerdos pueden ser esporádicos o con carácter más duradero, lo que implicaría colaboraciones periódicas.

- Intercambio de billetes aéreos por la participación en ferias. La compañía aérea pondrá a disposición de la EPT un cupo de billetes y a cambio participará junto con la EPT de forma gratuita en las ferias en que la Autoridad Turística tome parte.
- Acuerdos con compañías aéreas por el cual proporcionan transporte de carga (material promocional) de forma gratuita.
- Realización de campañas de publicidad conjunta con compañías aéreas o TTOO, en prensa, medios audiovisuales y on-line.
- Creación de folletos conjuntos. Teniendo en cuenta la difusión y el volumen de distribución de folletos informativos que puede alcanzar una EPT, resulta sumamente interesante para las compañías aéreas participar en al creación de folletos donde se incluirá su nombre.
- Organización de workshops, roadshow, presentaciones conjuntas, y seminarios educativos. Se compartirán las bases de datos para seleccionar a los invitados y se compartirá la financiación y organización del evento.
- Acuerdos para realizar acciones de marketing directo como decoración de escaparates, creación de flyers, etc. La EPT debe apoyar el asociacionismo de TTOO que vendan los productos para crear acciones conjuntas de promoción del destino.

8.2. Principales canales de comercialización turística

El objetivo de toda oferta turística es poder vender sus servicios turísticos al consumidor de forma exitosa. Los **canales de distribución** para un servicio turístico en general, y para productos turísticos en particular, son los medios para lograr que éstos estén disponibles para todas las personas que lo quieran utilizar. En este sentido, no se han considerado canales existentes para proveedores individuales (ej. hoteles, aviones, etc.), sino únicamente los canales para la comercialización de productos como oferta turística.

En el gráfico siguiente se visualizan los principales medios de comercialización utilizados en el mercado turístico, los cuales se podrían clasificar en convencionales y no convencionales, si se tiene en cuenta el creciente número de canales por los cuales actualmente se puede adquirir un viaje.



Los canales de distribución se pueden clasificar también en **directos** o **indirectos**. Los canales directos permiten la distribución del producto directamente del proveedor al cliente o consumidor final que utilizará el servicio turístico. Éste es el caso de Centrales de Reservas consorciadas o públicas. En el caso de los canales indirectos el proveedor del producto utiliza intermediarios que se encargan de realizar la venta al consumidor final. Ejemplos de canales indirectos son las agencias y operadores de viajes, las asociaciones de colectivos, etc.

1. Agencias de Viajes

Se entiende por Agencias de Viaje (AAVV) aquellas empresas cuya función consiste de una parte, en servir de intermediarias entre el cliente (turista) y el prestador de los servicios, y de otra, en organizar viajes para su venta.

Las AAVV se han desarrollado en todo el mundo con una enorme rapidez y hoy día sería imposible entender el mercado turístico sin la intervención de estas empresas.

Clasificación

Las AAVV trabajan según diferentes reglamentaciones y denominaciones de acuerdo a su país de origen. En el siguiente texto se hace referencia a la nomenclatura y funciones que rigen según la legislación española, para que sirva de ejemplo de su clasificación y tipificación:

MAYORISTAS O TOUOPERADORES: Son los “fabricantes” de viajes. Son aquellas que proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos -que integran diversos servicios que el usuario contrata por un precio único-, para su ofrecimiento a las agencias minoristas. Normalmente no venden directamente al público.

MINORISTAS: Son las “tiendas” de viajes. Venden paquetes organizados por los mayoristas y también ofrecen servicios sueltos o combinados “a medida” del cliente. Son aquellas que o bien comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiéndolo directamente al usuario o consumidor, o bien proyectan, elaboran, organizan y/o venden toda clase de servicios y paquetes turísticos directamente al usuario, no

pudiendo ofrecer sus productos a otras agencias. Son comisionistas y en principio, su servicio no tiene ningún coste para el cliente.

MIXTAS: Se denominan también mayoristas/minoristas, ya que son aquellas que pueden simultanear las actividades de los dos grupos anteriores.

Funciones de las Agencias

Las AAVV tienen básicamente dos funciones en el mercado turístico:

- **Funciones de distribución:** las AAVV interviene como intermediarias entre el cliente y el prestatario de los servicios, estableciendo así una comercialización indirecta del producto turístico sin encarecer su precio, ya que obtienen una comisión de la venta sobre el precio del servicio. A veces esta intermediación se complica cuando interviene una segunda agencia. Esto ocurre cuando la primera agencia no dispone de los servicios que solicita el cliente, de manera que necesita los servicios de otra para atenderlos. En este segundo caso la primera agencia abona a la segunda una comisión que restará de la suya.
- **Funciones de producción:** que consisten en confeccionar –identificar, diseñar, producir y operar- un producto turístico unitario -"paquete turístico" o "viaje combinado"- a partir de diversos servicios aislados que previamente ha adquirido. De esta manera la Agencia arma, "fabrica", ensambla verdaderamente un nuevo producto a base de otros recursos turísticos básicos o primarios (alojamiento, gastronomía, transporte, traslados, guías, excursiones etc) a un precio global preestablecido. También puede elaborar un paquete a petición del cliente: "viaje a forfait".

La función de producción corresponde generalmente a las agencias mayoristas o touroperadores, mientras que la de distribución es más propia de las minoristas o detallistas. Las agencias mixtas (mayoristas-minoristas) pueden conjugar las dos funciones. Ahora bien, es necesario indicar que las agencias minoristas pueden perfectamente realizar funciones de producción o ensamblaje, tanto a la oferta como a la demanda, siempre y cuando la distribución la realicen mediante sus propios puntos de venta y no apoyándose en terceros.

Hay agencias que integran en su seno varios niveles, de cara a ofrecer un mejor servicio a los usuarios, tener una mayor presencia en el mercado, costear mejor materiales de promoción e información, rellenar nichos vacíos de mercado etc. Las principales integraciones suponen la consolidación de agentes mayoristas/minoristas que permiten la obtención de mayores cuotas de mercado y que en algunos casos, han abordado también la incorporación de servicios básicos turísticos con la propiedad de compañías de transporte e incluso establecimientos de alojamiento, llegando a poder controlar la cadena completa de prestación de servicios turísticos ofrecidos a los consumidores.

Es indudable que cuando los TTOO acometen la elaboración de paquetes, asumen ciertos riesgos, como la publicación previa de los folletos y la contratación de los servicios antes de su venta, lo que en muchos casos debe hacerse ofreciendo garantías al prestatario e incluso pagos anticipados. Si por ejemplo, el T.O adquiere en firme -es decir sin posibilidad de anulación- las plazas del hotel, estará asumiendo un elevado riesgo, puesto que habrá de cargar con las pérdidas si no consigue vender todas las habitaciones. De ahí que el T.O al contratar con el proveedor intente fijar una fecha lo más tardía posible - fecha de release o dead line release- hasta la cual es posible anular sus reservas sin penalización. Para el proveedor la situación es a la inversa, ya que intentará por todos los medios que la fecha de anulación de la reserva sea cuanto antes, a fin de poder contratar de nuevo las plazas anuladas. En cualquier caso, la forma de asumir todos estos riesgos es garantizarse una distribución masiva del producto, lo que permitirá alcanzar mayores niveles de venta.

Además, pueden clasificarse, en función del mercado que atienden, en:

EMISORAS: Son aquellas cuya función principal es enviar clientes desde los núcleos emisores a los receptores. Dan información, realizan contactos y gestionan con los prestatarios de los servicios.

RECEPTIVAS: Son las que se encargan principalmente de recibir y atender en destino a clientes enviados por otras agencias o TTOO. Su existencia se justifica por su implantación y mayor conocimiento en el sector turístico local, de quien pueden obtener precios más ventajosos, a la vez que actúan como representante de las agencias emisoras ante los prestatarios de servicios de su entorno geográfico y gestionan todas sus peticiones.

2. Agencias de viajes y touroperadores especializados

Por otro lado, cada vez existen más en el mercado turístico, agencias de viaje que están especializadas en determinado tipo de turismo, destinos o productos, como: turismo cultural y étnico, viajes de exploración y destinos exóticos, viajes de negocios, incentivos, organización de congresos, nieve, turismo para jóvenes, tercera edad, turismo activo, turismo de aventura, ecoturismo y naturaleza, circuitos, etc.

3. Asociaciones, clubes, federaciones y entidades de colectivos interesados en temáticas comunes, departamentos de viajes de Universidades y Comités de empresas, etc

Existen diferentes tipos de asociaciones y organizaciones de colectivos, como son: clubs de viajeros, clubs de ocio, clubes y federaciones deportivas, asociaciones culturales, cívicas, ong's, organizaciones conservacionistas, de turismo de aventura, de deportes en la naturaleza, así como departamentos de viajes de Universidades y Comités de empresas, etc., que canalizan, cada vez más, viajes para sus asociados que estén relacionados con la temática de su actividad y/u origen de organización.

4. Centrales de Reserva: públicas y privadas-consorciadas. En portales y web's/ plataforma Internet

Las Centrales de Reservas tienen como función aglutinar en una plataforma el mayor número de los proveedores de servicios turísticos ligados a los productos disponibles de un destino y llevar su posterior distribución en los mercados, de manera que un viajero independiente o un operador especializado a o de un único número de teléfono, o de internet, consiga reservar los distintos servicios que demanda en los diferentes sitios del destino a visitar.

Las Centrales de Reservas presentan grados muy dispares de desarrollo. Desde aquellas que únicamente dan información telefónica en horas de oficina para que el turista llame directamente al establecimiento y/o al proveedor de la actividad en la que está interesado, hasta centrales vinculadas al portal o web del área que permiten comercializar "of line" algunos establecimientos –empleando generalmente un buzón de correo electrónico para cada establecimiento, contestando (confirmando) ellos mismos las demandas o reservas- y comercializar a la vez "on line" aquellos otros establecimientos asociados que así lo acuerden, desvinculándose en estos últimos los propietarios de una buena parte del trabajo de gestión de reservas.

Estas plataformas de reservas en internet facilitan la comercialización de la oferta ligada a determinados productos 24 horas al día, 365 días al año sin condicionar por ello a los propietarios, muchas veces dedicados a otras actividades extraturísticas durante una parte de su jornada laboral.

Hay varios tipos según el actor que las gestione:

- **PRIVADAS O CONSORCIADAS:** Con un coste excesivo para plantearse individualmente por cada establecimiento o proveedor, y debido a la naturaleza del objeto de comercialización, este canal se estructura desde asociaciones de proveedores locales de turismo y/u organizados a lo largo de un recorrido o ruta, que desarrollan portales web en los que, adicionalmente a informar de los atractivos,

recursos, alojamientos y oferta de turismo del área que engloba el circuito, presentan un interesante modelo de reservas "on line" por Internet..

- **PÚBLICAS O INSTITUCIONALES:** Mismo canal que el anterior pero estructurado, organizado y gestionado por la entidad pública turística que representa al destino o área que ofrece los productos o circuitos objeto de comercialización. Están surgiendo en los últimos años, desde que algunas administraciones turísticas se han dado cuenta de la importancia estratégica de la distribución del producto.

Este sistema de reservas puede estar conectado a un GDS.

5. CRS/GDS: Sistemas informatizados e integrados de reservas

La utilización de las Tecnologías Informáticas ha tenido una amplia aceptación en el campo de la comercialización de productos turísticos, básicamente por su flexibilidad, rapidez de acceso y capacidad de adaptación a la demanda. Los servicios de reserva informatizados -creados originalmente por las compañías aéreas- se han convertido en auténticos sistemas completos o de distribución global que facilitan la mayoría de los servicios de reserva, contratación e información que necesitan tanto los intermediarios como los usuarios finales, ya que incorporan aspectos como reservas electrónicas, venta automática, manuales etc.

Entre los más utilizados, con cuotas significativas en el mercado europeo, destacan: AMADEUS, GALILEO Y SABRE.

Los sistemas informatizados de reservas fueron implantados en la década de los 60 por las compañías aéreas norteamericanas, con la aparición y generalización de la informática.

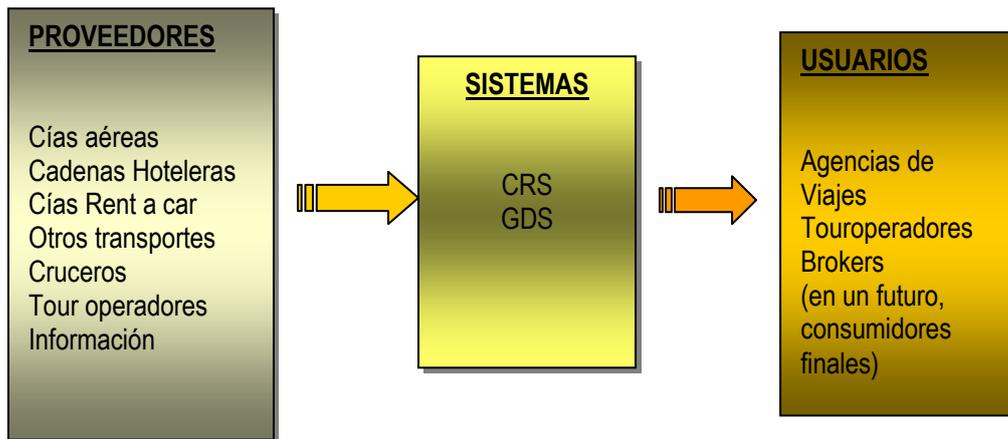
Las Compañías aéreas se propusieron que la red de distribución (agencias de viaje) pudiera tramitar las reservas directamente a través de un sistema informático que reduciría sensiblemente los costosos departamentos de reservas de las propias aerolíneas.

El sistema consiste en establecer un inventario centralizado de los asientos disponibles en cada vuelo, al que se tiene acceso directo desde terminales periféricos que están situados en los puntos de venta, agencias de viaje y oficinas propias de las compañías aéreas principalmente.

De esta forma las compañías aéreas que primero idearon este sistema llegaron a sucesivos acuerdos con otras para que incorporasen sus inventarios en los Sistemas Informatizados de Reservas (Computerized Reservation Systems CRS). Posteriormente estos sistemas dejaron de ser únicamente un canal de distribución para reservar billetes de avión y se incorporaron otros servicios que las agencias necesitaban tales como reservas hoteleras, coches de alquiler, paquetes turísticos, cruceros e incluso información general sobre los destinos.

Esto supuso la incorporación de otros proveedores que veían en estos sistemas un buen canal para que las agencias de viaje pudieran acceder a sus productos con más facilidad y economía. De esta forma, se convirtieron realmente en Sistemas Globales de Distribución y de ahí las otras siglas por las que también se les conoce (Global Distribution Systems GDS).

Por lo tanto, los CRS/GDS se pueden definir como sistemas informáticos que conectan a los proveedores de productos turísticos con sus distribuidores, que se convierten en los principales usuarios.
--



Es indiscutible que los CRS representan el nacimiento de una nueva industria de la distribución y la información basada en la tecnología, como lo prueba el hecho de que más de 100.000 oficinas de agencias de viajes utilicen 365.000 terminales de CRS en todo el mundo.

Características y principales problemas del ecoturismo a la hora de comercializar los productos

1. **precios elevados no competitivos** por:
 - a) incidencia del mayor *coste del billete aéreo regular* + coste extra del *traslado local* respecto a sol y playa (en pequeños volúmenes y con mayores dificultades logísticas)
 - b) mayor riesgo si hay que *garantizar salidas* con pequeños volúmenes.
 - c) *recursos humanos más especializados* necesarios en ecoturismo
 - d) volúmenes reducidos para cada producto dificulta cubrir los *elevados costes de promoción y de comercialización*
2. pequeño volumen **complica la garantía de salidas / gran volumen facilita las salidas garantizadas**
3. alojamientos en atractivas zonas ecoturísticas pero de reducida capacidad, **aislados, sin conexión con otros establecimientos y actividades**, con los que resulta difícil la comunicación comercial y cuya identificación, selección y presencia en paquetes y catálogos requiere esfuerzos desproporcionados en relación al flujo económico que inducen
4. diseño y ofrecimiento de **productos no adecuados** para el mercado europeo e internacional por desconocimiento de lo que le interesa y valora: contenidos, información especializada, ritmo, variedad, combinaciones, autenticidad, etc.
5. los hoteleros y oferentes de servicios turísticos locales y ecoturísticos **conocen mal los mecanismos de funcionamiento del mercado** y de cómo promocionar y comercializar su producto. escasa capacidad de gasto en promoción y comercialización.
6. **falta de suficientes receptivos profesionales** y estables en los destinos, bien comunicados con los mercados emisores y fiables
7. problemas de **calidad y de servicio** en los alojamientos (decoración interior, instalaciones, higiene...) y transportes locales, guías, excursiones, etc.
8. **falta de contextualización** de establecimientos y servicios. arquitectura banal, materiales industriales no artesanales.
9. **infraestructura y equipamiento** muy pobre lo que dificulta la logística.
10. **dificultades para obtener información** y planos de destinos ecoturísticos (turistas y agencias), falta de información y señalización en destino
11. problemas de **seguridad** y equipamiento sanitario pobre y generalmente de **difícil acceso** desde áreas ecoturísticas. evacuaciones problemáticas.
12. **demanda individual y dispersa**, de difícil acceso, especialmente en España y Europa sujeta a modas cambiantes –va rotando- efímera, volátil, imprevisible, decide a última hora. pretendidamente autosuficiente. el segmento joven con reducida capacidad de gasto.

Conclusiones:

- ⇒ precios mas elevados
- ⇒ logística operativa y comercial complicada y riesgos mayores
- ⇒ exige un esfuerzo mayor para un volumen económico reducido
- ⇒ infraestructura pobre, calidad y servicio informal, poco profesional, sin relación con las expectativas del cliente ecoturístico. falta de higiene
- ⇒ desencanto por falta de contextualización
- ⇒ información escasa, difícil de adquirir.
- ⇒ seguridad, atención médica.
- ⇒ cierto paralelismo con los problemas del turismo rural en Europa.
- ⇒ segmento de gran potencialidad que puede emplearse como herramienta para el desarrollo sostenible de áreas de gran calidad ambiental, parques, etc. y a la vez deprimidas.

Dentro de un plan de marketing se puede contemplar **la puesta en marcha de una OGD** (Organización de Gestión del Destino) más allá de las Organizaciones de Marketing del Destino (OMD), creando un espacio de concertación público, privado y comunitario que podrá desarrollar las siguientes actividades de forma progresiva:

- Aplicación del Plan Estratégico  y realización del monitoreo en base a indicadores estructurados en formato de Cuadro de Mando Integral (balance scorcard)
- Promoción (Folletos, Web, Ferias, Guías, Cd's) y Comercialización (web con información y central de reservas) con presencia en canales especializados
- Mejora de la oferta: calidad, implantación de sistemas de calidad, programas de capacitación, diversificación de la oferta, desestacionalización, desarrollo de nuevos productos en conjunto entre distintos proveedores, con las comunidades, mejora de la seguridad, etc.
- Creación y organización de un Observatorio Turístico (demanda)
- Creación de un Sistema de Información Turística, etc

Fomento de las OGDs desde los Planes Estratégicos aportando y financiando desde los mismos, durante los primeros años, con medios materiales y humanos, estructura técnica, de gestión y comercial necesaria. Una gran parte de las ayudas a las asociaciones de proveedores locales y para la coordinación entre entidades públicas relacionadas con el sector turístico, podrían ser reconducidas como apoyo a las OGD's del destino durante los primeros años. Posteriormente el sector privado y los principales organismos públicos participantes deberán tomar el relevo financiero.

El sistema de seguimiento y evaluación

Para la elaboración de un sistema que sirva para la evaluación y seguimiento de los proyectos turísticos, se utilizará el formato Marco Lógico que hemos venido desarrollando para la definición de objetivos y la formulación y diseño de programas. Normalmente, la creación de este sistema se hace de forma simultánea a la formulación, y queda integrada en la planificación.

El propósito de la evaluación es realizar un análisis del programa a nivel agregado. El análisis se realiza sobre unos cuantos criterios centrales que denominaremos "componentes de la evaluación", que incluyen la eficiencia, la eficacia, el impacto, la pertinencia y la viabilidad del programa. En general, una evaluación

de proyectos como la propuesta facilita la sistematización y agregación de conocimientos, y utiliza tanto la evaluación de objetivos como de procesos.

- La **eficiencia** mide en términos económicos los resultados del proyecto (cualitativos y cuantitativos), en relación con los insumos o recursos totales invertidos. La dificultad se plantea en el establecimiento de valores de referencia, que normalmente se referirán a otros programas comparables en otros lugares, en base a la experiencia, u otros criterios razonables.
- La **eficacia** mide la consecución del objetivo específico. Este concepto ofrece información sobre si el contenido del programa contribuye al desarrollo en la dirección deseada.
- El **impacto** establece las consecuencias, previstas y no previstas, del programa sobre la sociedad y el medioambiente. Engloba tanto al objetivo general como al específico, pero va mucho más allá.
- La **pertinencia** se refiere al ajuste del programa al objetivo global, a la política imperante, y a las necesidades e intereses de involucrados.
- La **viabilidad** analiza en qué medida los cambios logrados con el programa son mantenidos una vez que el programa ha finalizado.

La creación de un sistema de evaluación y seguimiento se asienta sobre la determinación de un conjunto de indicadores y fuentes de verificación para todos los niveles del proyecto.

Los **indicadores** son la expresión de lo que se ha de conseguir con el programa (calidad, cantidad y tiempo), dependiendo del nivel en el que se formulen. Se trata de una descripción operativa de los objetivos y resultados en términos de cantidad y calidad de un producto para un grupo destinatario, con indicación de tiempo y de lugar. Los indicadores han de ser concretos y medibles, siendo importante que se busquen varios indicadores para medir el logro de un mismo resultado u objetivo. Dicha combinación aumentará la fiabilidad de la medida del cambio conseguido.

Los indicadores objetivamente verificables (IOV) son descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo destinatario, tiempo y localización) de los objetivos y resultados de la intervención que cubren lo esencial y que pueden medirse de manera fiable mediante un coste razonable.

Los indicadores tienen por objetivo:

- Esclarecer las características del objetivo general del objetivo específico y de los resultados.
- Dirigir la intervención de manera más objetiva.
- Permitir una evaluación y un seguimiento más objetivos.

Deben ser:

- Específicos en términos de calidad y cantidad.
- Pertinentes (abarcando lo esencial).
- Independientes y diferentes entre sí, relacionándose cada indicador con un solo objetivo o resultado.
- Verificables, basados en datos accesibles.
- Medibles de forma directa de preferencia.

A veces es difícil hacer operativos los objetivos pero hay que esforzarse continuamente por obtener indicadores cuantificables, cualificables y verificables. Cada mejora en este sentido es una etapa importante hacia una mayor facilidad y objetividad en la gestión, control y evaluación. Las fuentes de verificación pueden ser externas a la intervención en cuyo caso habría que prever recursos económicos ad hoc, o situarse dentro del ámbito de la intervención. En cualquier caso, el establecimiento de indicadores objetivamente verificables es un elemento clave para una correcta evaluación de proyecto.

Las **fuentes de verificación** indican el medio a través del cual se obtendrá la información necesaria para verificar los indicadores. Todo indicador debe llevar asociada, al menos una fuente de verificación. La información debe ser de fácil consecución y conllevar un coste (en tiempo y dinero) adecuado.

ANEXO 1.

**EJEMPLO PRÁCTICO DE MODELO DE FICHA
PARA EL INVENTARIO DE ATRACTIVOS**

⇒ **INFORMACIÓN GENERAL**

CÓDIGO: Z.D.A.-07

TIPOLOGÍA DEL RECURSO: Natural Cultural

JERARQUÍA: II (ver nota)

Nota: Evaluación de los atractivos turísticos

Para establecer el interés turístico sobre bases objetivas y comparables, se asignara a cada atractivo una jerarquía según los criterios de evaluación siguientes de la OEA:

- **Jerarquía 3.** Atractivo excepcional y **gran significación para el mercado turístico internacional, capaz por si solo de motivar una importante corriente de visitantes (actual o potencial).**
- **Jerarquía 2.** Atractivo con **rasgos excepcionales** en un país, capaz de motivar una corriente (actual o potencial) de **visitantes nacionales o extranjeros, ya sea por si solo o en conjunto con otros atractivos contiguos.**
- **Jerarquía 1.** Atractivo con algún rasgo llamativo, capaz de **interesar a visitantes de larga distancia que hubiesen llegado a su zona por otras motivaciones turísticas, o de motivar corrientes turísticas locales.**
- **Jerarquía 0.** Atractivos **sin méritos suficientes** para considerarlos al nivel de las jerarquías anteriores, pero que igualmente forman parte del patrimonio turístico o recreativo como elementos que pueden completar a otros de mayor jerarquía en el desarrollo de complejos turísticos.

NOMBRE: ÁREA DE SANTA CATALINA

LOCALIZACIÓN

Descripción: Cerca de la ALDEA DE HICACO, al sur de SONÁ

Provincia: Veraguas **Distrito:** Soná

U.T.M.: 17NMU7143

DESCRIPCIÓN DEL RECURSO

Unidad Ambiental: Costas

Descripción genérica: Son playas de tipo rocoso y/o de arena gris. Se considera un área de fuerte oleaje válida para practicar el surf. También existen pequeños islotes con bosque secundario y pequeñas calas. La Playa central más abierta y de oleaje menor se considera apta para la navegación.

ACCESIBILIDAD

Modo de acceso actual: Fácil Algo difícil Muy difícil

Medio actual de acceso: Vehículo todoterreno desde Soná (60 km)

ESTADO DEL RECURSO: Bueno Regular Malo

USO POTENCIAL PROGRAMADO EN EL PLAN DE MANEJO: No hay provisiones.

Infraestructura:

Superficie aplicada:

Capacidad de carga:

Restricciones:

Zonificación:

⇒ **POTENCIAL ECOTURÍSTICO**

INTERÉS TURÍSTICO: Muy alto Alto Medio Bajo

ACTIVIDADES POTENCIALES DE USO:

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1 Surf | 6 Navegación a vela |
| 2 Windsurf | 7 Navegación a motor |
| 3 Observación de aves | 8 |
| 4 Actividades de playa | 9 |
| 5 Buceo sin escafandra | 10 |

ADECUACIÓN DEL RECURSO A LA ACTIVIDAD:

Actividad 1:	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Baja	Actividad 6:	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Baja
Actividad 2:	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Baja	Actividad 7:	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Baja
Actividad 3:	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Baja	Actividad 8:	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Baja
Actividad 4:	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Baja	Actividad 9:	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Baja
Actividad 5:	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Baja	Actividad 10:	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Media	<input type="checkbox"/> Baja

GRADO DE APROVECHAMIENTO ACTUAL:

En la actualidad existe un alojamiento turístico de bungalows y otras instalaciones turísticas de menor calidad en la zona de Santa Catalina. Pese a la precariedad de las instalaciones existentes, el área es visitada por surfistas de todo el mundo.

⇒ **IMPLEMENTACIÓN DEL POTENCIAL ECOTURÍSTICO**

POSIBILIDADES DE EXPLOTACIÓN TURÍSTICA:

El área cuenta con interesantes posibilidades turísticas en parte ya explotadas en torno al deporte del surf, deporte para el que cuenta con excelentes playas de oleaje. La playa central permite desarrollos más convencionales si bien, dadas las características de la actividad principal y la existencia de una comunidad local relativamente importante, no se recomiendan aquí desarrollos intensivos. Sin embargo, si se propone una actuación importante mediante ayudas, créditos o subvenciones para la mejora o ampliación de las instalaciones existentes, o la creación de nuevos alojamientos para los que ya se han localizado pequeños empresarios interesados.

INTERVENCIONES NECESARIAS PARA SU UTILIZACIÓN TURÍSTICA:

- Promoción del área para las actividades de surf.
- Concesión de ayudas a los pequeños empresarios ya instalados para mejorar o ampliar las instalaciones.

Propuestas de acceso:

Aprovechable: De inmediato A corto plazo A medio plazo

INFRAESTRUCTURAS NECESARIAS:

- Actuación sobre la carretera desde el Tigre de los Amarillos, en 17,2 km, asfaltándola
- Mejora y ampliación del actual sistema de abastecimiento
- Construcción del saneamiento y depuración de la comunidad y establecimientos turísticos
- Recogida y tratamiento de basuras

Presupuesto: 372.764 balboas

RELACIÓN CON OTROS RECURSOS:

Está relacionado con la zona del humedal de Ramsar de la Bahía de Montijo y con las zonas de interior y de pequeñas playas colindantes.

⇒ **AFECCIÓN AMBIENTAL**

RIESGO DE IMPACTO AMBIENTAL:

Muy alto Alto Medio Bajo

CAPACIDAD DE CARGA:

Se trata de una zona en la que ya se ha actuado, siendo la capacidad de carga relativamente alta con respecto al grado de impacto. No obstante, las peculiares características del surf no aconsejan más de 10 ó 12 personas practicando el deporte al mismo tiempo por lo que la capacidad de carga está de algún modo limitada por la propia actividad.

OBSERVACIONES:

El alojamiento de bungalows cuenta con cabañas para 5 ó 6 personas y tiene servicio de comedor. Sin embargo, las instalaciones podrían reunir unas mejores características de confort y habitabilidad; el acceso se ve dificultado con la lluvia y no existe una red de caminos entre las cabañas ni se ha previsto una pequeña zona de estacionamiento.

El acceso por carretera, con una longitud aproximada de 60 kilómetros, se hace algo difícil en el último tercio del recorrido -desde Hicaco-, ya que la vía deja de estar asfaltada y se trata entonces de una pista de tierra.