

SECTUR
Secretaría de Turismo de México

omo desarrollar productos turísticos competitivos

Manual para emprendedores, pequeños
empresarios y responsables de la
administración turística

Introducción

El turismo se está convirtiendo rápidamente en una de las mayores industrias del mundo y los ingresos generados por el mismo representan ya una parte importante de la economía mundial. Todas las tendencias parecen apuntar a que este fenómeno seguirá creciendo y que, en el futuro, más personas estarán dispuestas a viajar más y más lejos.

Al mismo tiempo, muchos países están empezando a reconocer los beneficios que el turismo puede aportar a su economía en términos de puestos de trabajo e ingresos en divisas. Con la expansión de horizontes favorecida por los recientes avances en transporte y telecomunicaciones, lugares que con anterioridad no se habrían podido considerar destinos turísticos se lanzan a este dinámico y competitivo mercado.

Sin embargo, el turismo no está exento de problemas y el llamado turismo de masas ha demostrado tener ciertos efectos negativos en los destinos. El deterioro de los recursos naturales, contaminación o tensiones sociales e inestabilidad económica son sólo algunos ejemplos de esos impactos consecuencia de un crecimiento rápido y falta de planificación.

Por fortuna, el turismo ha alcanzado una nueva generación. El llamado turismo alternativo o turismo temático; como por ejemplo el turismo basado en la cultura, el patrimonio o la naturaleza; ofrece muchas oportunidades para concebir y poner en práctica nuevos modelos viables de desarrollo turístico. Estos nuevos productos turísticos ofrecen una nueva experiencia al viajero, al tiempo que suponen una base para un desarrollo económico sustentable respetuoso con el medio natural y la cultura local. Las tendencias del mercado indican que este tipo de turismo tiene cada vez más adeptos porque los turistas buscan algo más que vacaciones, buscan una experiencia única e irrepetible.

En cualquier caso, para que el turismo contribuya a un desarrollo sustentable del destino, este deberá planificarse cuidadosamente estableciendo un seguimiento permanente que permita introducir medidas preventivas y correctivas cuando sea necesario y en el menor de los casos.

Este Manual ha sido preparado para ayudar al sector turístico mexicano en el desarrollo de productos turísticos que cumplan los objetivos de competitividad y sustentabilidad. Su formato es el de una guía práctica para que pueda ser utilizada por :

- ❑ **Los responsables de la administración turística** para promover y apoyar un desarrollo turístico equilibrado que contribuya al desarrollo económico y a la mejora de la calidad de vida de la población local
- ❑ **Emprendedores y pequeños empresarios** para que mejoren su oferta actual y aprovechen las oportunidades que ofrecen las nuevas tendencias del mercado para desarrollar y vender productos turísticos diversificados.

Esperamos que este manual les resulte útil y les deseamos mucho éxito!!!

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	2
PARTE I. INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO DE PRODUCTO	
1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL DESARROLLO DE PRODUCTO?	8
1.1. Para evitar el declive de los destinos	8
1.2. Para integrar componentes dispersos	13
1.3. Para conseguir los objetivos de desarrollo	15
2. NIVELES DE DESARROLLO DE PRODUCTO EN DESTINOS TURÍSTICOS	19
2.1. Planificación física y proyectos de inversión	19
2.2. Desarrollo de productos comerciales	20
2.2.1. Concepto	20
2.2.2. La necesidad de estructurar paquetes comercializables	23
2.2.3. Los nuevos tour operadores especializados	25
PARTE II. PAUTAS PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTO	
3. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA NUEVOS NEGOCIOS	29
3.1. ¿Qué compran los turistas?	29
3.2. Cómo identificar mercados potenciales	30
3.3. Cómo identificar el potencial del destino	32
4. DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PRODUCTOS/MERCADOS	37
4.1. Valorar el atractivo del mercado	37
4.2. Evaluar la posición competitiva de la oferta	39
4.3. Decidir el mix de productos/mercados	41
5. DIRECTRICES PARA ESTRUCTURAR NUEVOS PRODUCTOS	43
5.1. Definir los objetivos	43
5.2. Definir el concepto de producto	44
5.3. Estructurar el producto	46
5.3.1. Decidir el mix de servicios	46
5.3.2. Diseñar el proceso de prestación	47

5.4. Analizar la viabilidad económica	52
PARTE III. COMO ORGANIZARSE PARA GESTIONAR Y COMERCIALIZAR PRODUCTOS TURÍSTICOS	
6. LOS ACTORES DEL DESARROLLO DE PRODUCTO EN UN DESTINO TURÍSTICO	56
6.1. Los actores y sus roles	56
6.2. Destination management organizations	57
6.3. Los agentes de la comercialización	58
6.3.1. El Operador de Receptivo	59
6.3.2. Destination management companies	59
6.4. Cómo llegar al tour operador especializado	62
CONCLUSIÓN	65
PARTE IV. CASOS DE DESARROLLO DE PRODUCTO	
ECOTURISMO	67
Caso 1: Ecoturismo	67
La Eco-Escuela, San Andrés, Guatemala	67
Caso 2: Ecoturismo	72
Proyecto Capirona – Ecoturismo Indígena, Provincia de Napo, Ecuador	72
TURISMO DE SALUD	74
Caso 3: Rancho La Puerta, Tecate, México	75
EVENTOS ESPECIALES	78
Caso 4: Concurso de madereros, Rocky Mountain House, Alberta, Canadá	78
TURISMO CULTURAL	80
Caso 5: Programa de los Clubes de Producto en Canadá	81
Caso 6: Club de Producto Cultural/Ecoturismo de los pequeños hoteleros independientes, Ontario, Canadá	82
Caso 7: Club de Producto de Greektown: Toronto, Canadá	82
PARTE V. PARA SABER MAS	

PRINCIPALES SEGMENTOS Y TENDENCIAS DEL MERCADO NORTEAMERICANO	87
TENDENCIAS DE LA DEMANDA TURÍSTICA	93
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	101
LISTA DE REFERENCIA PARA EL INVENTARIO DE RECURSOS, ATRACCIONES Y ACTIVIDADES	103
OPERADORES ESPECIALIZADOS QUE OFRECEN VIAJES AMÉXICO	108
CRITERIOS PARA SEGMENTAR UN MERCADO	109
POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA	110
LISTA DE INTERESES ESPECIALES	112

Parte I

Introducción al desarrollo de producto

Esta primera parte del manual es una introducción cuyo principal objetivo es centrar el tema de Desarrollo de Productos. Al final de la misma Usted:



Habrá entendido el concepto de producto turístico



Conocerá la importancia del desarrollo de productos para evitar el declive de los destinos turísticos y mantener una posición competitiva en el entorno actual de mercado



Podrá distinguir entre los diferentes niveles del desarrollo de producto



Comprenderá la importancia de identificar los factores básicos y los niveles del producto turístico



Conocerá la importancia de estructurar paquetes comercializables

1

¿Por qué es importante el desarrollo de producto?

La prioridad concedida a la promoción de los destinos turísticos, motivada por la necesidad de atraer clientes desde mercado lejanos, y el hecho de que la oferta para el turismo de sol y playa consistiese en poco más que la venta de plazas hoteleras y transporte, ha restado importancia durante años al desarrollo de producto.

Pero no se debe olvidar que la primera “P” de la mezcla de la mercadotecnia corresponde al **“Producto”** y que la promoción no puede solventar por si sola las deficiencias de un producto que hay que renovar día a día para adaptarse a las nuevas tendencias de la demanda y mantener una buena posición competitiva. Además, la experiencia ha demostrado que los destinos y productos turísticos tienen un ciclo de vida y que, si no se actúa oportunamente, pueden entrar en una fase de declive difícil de superar.

1.1. Para evitar el declive de los destinos

Hace 50 años los viajes de vacaciones al extranjero formaban parte del estilo de vida de las clases más favorecidas. Los requerimientos de ese mercado monolítico, de esa demanda de “lujo”, eran simples. Era un turismo que utilizaba hoteles de lujo situados en centros urbanos de ciudades famosas, viajes en limosinas, excursiones con guía privado y buenos restaurantes.

Con el desarrollo del transporte aéreo y la reducción de tarifas, se abrió el camino para el turismo de masas. Surgieron los paquetes organizados a precios bajos, los hoteles llamados de clase “turista” se multiplicaron y el turismo cambio para siempre.

Al principio, el turismo de masas deseaba emular al turismo elitista visitando los mismos lugares pero a un coste menor. Los viajes en autocar con guía se popularizaron. Pero los turistas repetidores ya no querían otro tour organizado y la demanda se decantó por las estancias vacacionales en resorts de playa. En aquellos momentos, los intentos de promover rutas culturales o el énfasis en la práctica de actividades no calaron en el mercado. Hace 25 años, visitar un lugar era suficiente. Pero cuando todos los destinos de playa se empiezan a parecer, los turistas ya no son fieles a un destino y su actitud empieza a cambiar. El turista actual se pregunta: ¿Qué más me ofrece el destino al que siempre llego y que más puedo hacer ahí?.

Los destinos turísticos se desarrollan siguiendo un proceso compuesto por una serie de fases que determinan su éxito y su longevidad. Según Butler¹, el desarrollo turístico consta de seis etapas.

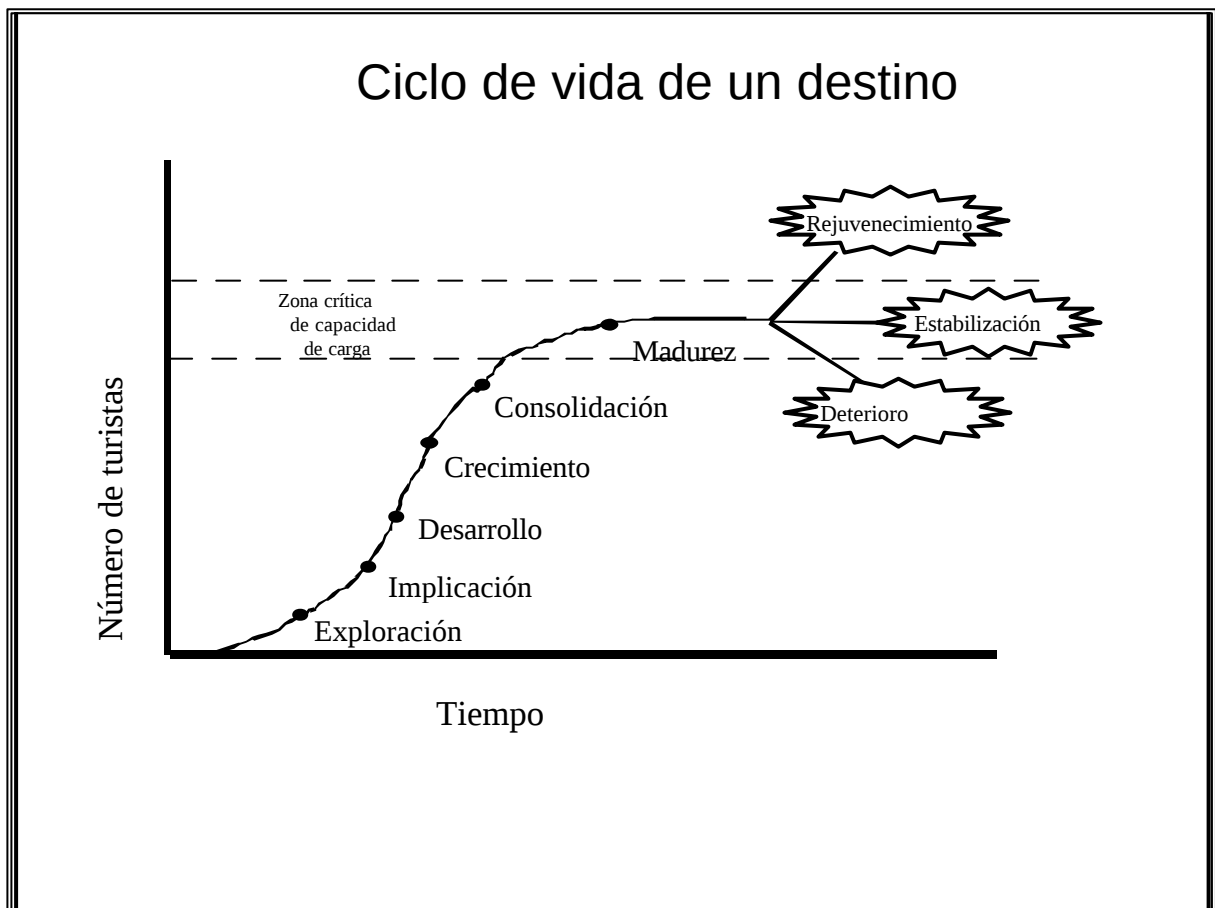
- ❑ Inicialmente, en la fase de **EXPLORACIÓN** solamente unos pocos turistas visitan el destino.
- ❑ La fase siguiente, de **IMPLICACIÓN**, se inicia cuando el lugar empieza a ser visitado por grupos numerosos de turistas.
- ❑ Una vez que la zona reconoce los beneficios reales del turismo, el destino alcanza la fase de **DESARROLLO**. Es la fase en la que tienen lugar los cambios más importantes, en la que se construyen nuevas atracciones y equipamientos en función de las necesidades de los turistas. Debido al incremento de la construcción, y a los cambios que conlleva, esta fase es especialmente delicada y deben tenerse en cuenta no solo los impactos económicos, sino también los impactos medioambientales y sociales. Además es importante asegurar que la población local se beneficie del desarrollo turístico.
- ❑ A continuación, sigue el “boom” que supone la fase de **CRECIMIENTO**. El turismo alcanza su techo máximo en función de la infraestructura disponible y del potencial de mercado.
- ❑ Así se llega a la fase de **CONSOLIDACIÓN**. En este punto se introducen controles, planificación territorial y otras estrategias de gestión para controlar el crecimiento y sus efectos.
- ❑ El destino alcanza la fase de **MADUREZ** y el turismo empieza a estabilizarse o declinar. Normalmente, los impactos negativos del turismo se hacen evidentes mientras el destino entra en un periodo de estancamiento.
- ❑ Si no se toman las medidas oportunas para rectificar la situación, el destino entrará en una fase de **DETERIORO**, que supondrá la destrucción y pérdida del atractivo del destino y de su producto turístico.
- ❑ Si, por el contrario, un destino decide reforzar los productos y servicios existentes y llevar a cabo las acciones necesarias para mantener a los segmentos de mercado existentes, o atraer segmentos sustitutivos, habrá entrado en un periodo de **ESTABILIZACIÓN**.
- ❑ Pero los destinos pueden escoger también una estrategia de **REJUVENECIMIENTO**, uniendo esfuerzos para introducir cambios y mejoras sustanciales que permitan atraer nuevos mercados.

Los destinos turísticos y, en particular, aquellos que se encuentran en la fase de **consolidación o madurez**, deben estar alerta a cualquier signo que indique la entrada en la **fase de declive**. Los indicadores que figuran a continuación son

¹ Gartner, William C. Tourism Development, Principles, Processes and Policies. Van Nostrand Reinhold, USA:1996

algunos de los síntomas que permiten detectar la entrada en declive de un destino, por eso es muy necesario recoger y analizar datos que permitan establecer un seguimiento sistemático de los mismos.

- Disminución de llegadas de visitantes de mercados tradicionales
- Reducción de la duración de la estancia
- Menor gasto por turista
- Reducción en el ritmo de creación de nuevas empresas
- Disminución del porcentaje de turistas repetidores
- Estacionalidad más acusada
- Aumento de los problemas con la seguridad de los turistas y sus bienes
- Quiebra o cierre de empresas
- Actitudes negativas por parte de la población local
- Liderazgo basado en “arreglos” a corto plazo más que en soluciones a largo plazo



El desarrollo de productos es importante para que el destino se adapte a los cambios del mercado y se mantenga en una fase de consolidación, o para desarrollar nuevos destinos y productos concebidos para atraer a nuevos mercados.

El caso de Torremolinos

France and Barke² han descrito el paso de Torremolinos, un destino vacacional muy conocido del sur de España, a través de las diferentes fases del ciclo de vida. Se trata de un ejemplo de los centros turísticos de la Costa del Sol que pasaron de ser pueblos de pescadores, que recibían a unos pocos turistas aventureros en los años 60, a ser “resorts” sometidos a un desarrollo intensivo que recibían miles de turistas de “paquete organizado” en los 80.

Durante esos 20 años del período de crecimiento, la mayoría de los habitantes locales abandonaron sus ocupaciones tradicionales para buscar un empleo en el sector turístico y sectores afines. Ello supuso también el abandono de sus pueblos para estar cerca de los hoteles, restaurantes y otros negocios. No es sorprendente que los propietarios de tierras costeras consideradas sin valor hasta entonces, estuviesen dispuestos a vender al mejor postor.

El frente marítimo se convirtió en el espacio más codiciado por los tour operadores y las compañías inmobiliarias. Se construyeron bloques de gran altura lo más juntos posible para acomodar al mayor número de turistas cerca de la playa y las normas de urbanismo, que podrían haber evitado dicha acumulación promoviendo espacios más agradables, tuvieron importancia secundaria ante las consideraciones comerciales.

A mitad de los 80's, Torremolinos, como muchos otros centros turísticos de la costa española o la isla de Mallorca, se había convertido en un destino de turismo de masas alimentado por los mercados del norte de Europa. La gestión y control de la demanda pasó a estar en manos de los tour operadores internacionales, que tenían acceso al mercado potencial y conocían los requerimientos de los clientes de sus respectivos países.

Los turistas alocéntricos, que siguieron las huellas de los escritores y viajeros del período de entre guerras, fueron reemplazados por un número cada vez más elevado de turistas psicocéntricos que buscan ambientes y costumbres que les son familiares. Algunos centros turísticos empezaron a perder su carácter “español” al introducir comida inglesa o alemana acompañada de programas de televisión y música del país de origen de los turistas. Un número considerable de negocios y, en especial, de bares pasaron a manos de extranjeros.

Hacia 1989, los centros turísticos de la Costa del Sol se enfrentaban a una estabilización o declive en la demanda, y entraron en una fase de estancamiento. Sin embargo, no se puede precisar con exactitud el punto exacto del cambio de fase, ya que el modelo del ciclo de vida de los destinos es más bien un instrumento descriptivo que no ofrece una solución.

Las discusiones llevadas a cabo con directivos de hoteles y otros profesionales del turismo en la Costa del Sol en 1992 mostraban ya signos de desmoralización ante una disminución de la demanda. La insistencia de los tour operadores en mantener el turismo barato de sol y playa forzó a los hoteleros a bajar costes, y a ofrecer un nivel de calidad con el que no estaban satisfechos. Pero, como los tour operadores controlaban el acceso al cliente y operaban como un “cártel” en los centros turísticos, la capacidad de negociación de los hoteleros individuales era prácticamente inexistente.

Para reforzar dicha posición, algunos hoteleros intentaron unir fuerzas para resistir a recortes de precios y tener acceso a mercados con mayor nivel de gasto. Pero, en aquel momento, no fueron capaces de mantener la alianza y existía un miedo subyacente a ser obligados a convertirse en subsidiarios de los tour operadores. Los hoteleros españoles también tenían miedo de la entrada de cadenas hoteleras extranjeras que estaban expandiendo su presencia en España.

Pero no todos los destino turísticos españoles sufrieron un declive a principios de los 90. En algunos lugares de la Costa Brava, por ejemplo, los municipios ejercieron un mayor control para prevenir la masificación y los edificios demasiado altos. Otras zonas costeras se libraron del boom de la construcción porque, como sucedió con el norte de Mallorca, eran menos accesibles. Sin embargo, es importante entender el proceso por medio del cual el poder de los tour operadores

² Klemm Mary and Martin-Quirós María, Changing the balance of power, Practicing responsible tourism. Wiley & Sons Publishers, 1996.

contribuyó al declive de algunas áreas turísticas españolas. A pesar de que también influyesen otros factores (ej. alza de precios en España y menor renta discrecional en los mercados emisores) no hay duda de que *las presiones de los tour operadores condujeron a la masificación de los centros turísticos en su fase de crecimiento, y el resultado fue una reducción de la calidad del producto turístico.*

El turismo continuará siendo una industria muy importante en España. Sin embargo, el incremento de la competencia ha supuesto unos retos considerables. En primer lugar, la necesidad de reposicionar España como un destino que no ofrece tan sólo sol y playa a turistas que compran paquetes vacacionales baratos, sino que cuenta con una gran variedad de productos turísticos existiendo oportunidades para el turismo cultural y de ciudad, turismo de negocios, turismo deportivo y de aventura, y "short breaks" entre otros. Estos "productos" reflejan de manera más precisa la diversidad del paisaje y la cultura española y resultan de interés para nuevos mercados internacionales y para el creciente mercado nacional.

México Beach Resorts

La industria turística de las playas mexicanas también ha repartido su inventario de habitaciones de hotel, autobuses y transporte aéreo entre unos cuantos tour operadores en su mayoría norteamericanos. Por otro lado, a medida que los resorts crecen, e inician su declive cumpliendo su ciclo de vida, se espera que el Gobierno inyecte los fondos necesarios para el desarrollo (infraestructuras) de "nuevos" resorts.

Hace 20 años el desarrollo de Baja California fue considerado inviable debido a la falta de agua potable. En la actualidad, *"bulldozers y excavadoras cortan las colinas rocosas a lo largo de la Autopista 1 construyendo a ritmo frenético hoteles y condominios. Las vallas que anuncian apartamentos de una habitación por 50.000 USD se alinean a lo largo de los acantilados y costas de esta tranquila región poblada por 50.000 habitantes"*³. El mismo artículo continúa *"No se trata de una trampa para turistas. No es como en Miami Beach o en cualquier otro lugar en el que se ha construido un hotel junto a otro. Es verdaderamente de alto standing dice Brad Tolkin de Empress Travel en Nueva York"*.

Pero Baja será un lugar preferido por el mercado de poder adquisitivo elevado solamente hasta que los condominios a 50.000 USD estén acabados, los hoteles frente a la playa se multipliquen hasta formar una muralla, y comiencen a llegar los grupos de turistas "baratos".

Es obvio que esta situación obliga al gobierno a responder a las demandas del sector privado y a continuar promoviendo el desarrollo de nuevas áreas costeras. Y el proceso continuará hasta que cada playa de México se sitúe en algún lugar del ciclo de vida del producto sol y playa o decida promover el desarrollo de otras formas de turismo.

Pero las "nuevas" zonas turísticas desarrolladas como zonas residenciales de lujo dirigidas a los segmentos más altos del mercado, con gran poder adquisitivo, que buscan un ambiente lujoso y alejado de las masas de los paquetes turísticos, corren el riesgo de degradarse rápidamente si no se planifican y gestionan adecuadamente.

A medida que la zona en cuestión se gana la reputación de "exclusividad", se construyen más propiedades y empieza la competencia. La consecuencia suele ser una disminución de precios y la llegada de los tour operadores interesados en negociar tarifas para grupos en serie (back-to-back).

La publicidad que harán los tour operadores estará basada en la fórmula "precios desde...". ej. *Una semana en X desde \$399 incluido boleto aéreo desde Los Angeles*. El precio mínimo anunciado corresponderá siempre a la peor habitación del hotel más barato en temporada baja, pero el público que verá el anuncio se imaginará que el destino es un lugar para un turismo de bajo nivel lleno de gente que sólo busca vacaciones baratas. Como resultado, el mercado selecto

³ USA Today, 14 Noviembre 1997

se retraerá y buscará un nuevo destino “exclusivo”, mientras que el destino entrará en una espiral de continua disminución de precios.

Miami Beach es un ejemplo de cómo el ciclo de vida de un destino sigue su camino inexorable hacia el declive cuando la promoción se basa en **precios bajos** más que en la **relación calidad/precio**, en el **lugar** más que en la **experiencia**, y se dirige a un **mercado de masas** en vez de a **segmentos específicos**.

1.2. Para integrar componentes dispersos

Un producto turístico es un conjunto de componentes TANGIBLES e INTANGIBLES que incluyen:

Recursos y atractivos
+
Equipamientos e infraestructuras
+
Servicios
+
Actividades recreativas
+
Imágenes y valores simbólicos

que ofrecen unos BENEFICIOS capaces de atraer a grupos determinados de consumidores, porque satisfacen las MOTIVACIONES y EXPECTATIVAS relacionadas con su tiempo libre

El producto turístico global (el destino turístico) está compuesto por todos los atractivos, equipamientos y servicios, así como las infraestructuras de acceso y transporte que unen al destino con los mercados emisores. Es la integración de diversos componentes controlados por diferentes organismos de la administración pública y por una variedad de operadores privados, ninguno de los cuales ejerce un control efectivo sobre el producto final. El peligro estriba en que la fragmentación de la oferta, y la falta de coordinación entre diferentes actores, conduzcan a una falta de definición del producto provocada por acciones contradictorias.

Los destinos turísticos tienen una dimensión geográfica y en función de la misma, distinguimos diferentes niveles, por ejemplo:

- ❑ **País:** México
- ❑ **Región:** Yucatán
- ❑ **Ciudad:** Mérida
- ❑ **Resort:** Cancún
- ❑ **Ruta:** Ruta Maya
- ❑ **Atracciones:** Chichén Itza

Por lo general, un destino y sus atractivos se asocian normalmente con un cierto tipo de actividades y experiencias, aunque estas pueden variar según los diferentes mercados geográficos, y en función de aspectos tales como la distancia y las diferencias culturales.

De este modo muchos destinos se identifican y confunden con un “producto”, sobre todo cuando domina claramente un tipo de oferta y su correspondiente tipo de clientes. Es el caso de los destinos de sol y playa (ej. Cancún o Mallorca.)

Sin embargo, la mayoría de destinos, desarrollados o emergentes, tienen potencial para ofrecer una amplia gama de productos turísticos lo cual, hoy en día, es casi una necesidad porque el mercado turístico ha evolucionado, pasando a ser más complejo y segmentado.

Ya no se puede hablar de un único negocio turístico, y los componentes de la industria turística de un destino se han de combinar de diferentes maneras para formar *productos específicos* que respondan a las demandas de diferentes mercados y segmentos. La elección de una mezcla de productos/mercados se ha convertido en una decisión estratégica para los destinos y condicionará su posicionamiento. Como los turistas comparten ciertos espacios, servicios y equipamientos, los productos/mercados escogidos deberán ser compatibles (en el tiempo y/o en el espacio).

Es posible desarrollar producto a nivel de un país, región, resort, etc, aunque la complejidad de la tarea y los resultados de la misma pueden ser muy variados. Este manual ofrece pautas generales para desarrollar productos segmentados y temáticos, que pueden aplicarse a diferentes niveles de destino.

La industria turística

Fases del Viaje	Necesidades	Servicios	Sector Público	Sector Privado	Mixto
Preparación en origen y desplazamiento	Información	- Material promocional - Acciones de promoción - Agencia de viajes			•
	Compra/Reservas	- Central de reservas - Agencia de viajes		•	
	Documentos de viaje	- Embajadas - Consulados	•		
	Transporte	Medios de transporte		•	
Frontera		- Control de documentos - Información - Cambio divisas - Otros servicios	•	•	• •
En destino	Transporte	- Transporte público - Carreteras - Otras infraestructuras - Señalización - Áreas de servicio - Parkings			•
	Alojamiento y manutención	- Hoteles - Otros alojamientos - Hostelería		•	•
	Información	- Señalización - Oficinas de turismo - Guías intérpretes			•
	Atracciones	- Museos - Parques temáticos - Parques naturales - Monumentos			•
	Diversión	- Discotecas - Espectáculos - Equipamientos - Deportes			•
	Compras	Comercio		•	
	Servicios públicos	- Teléfono - Correos - Bancos - Policía - Sanidad			•

1.3. Para conseguir los objetivos de desarrollo

Una vez que se ha decidido apoyar al turismo como sector de actividad que puede hacer una aportación al desarrollo socioeconómico de un país, zona, región o ciudad, deberán definirse los objetivos específicos que guiarán el desarrollo turístico. En efecto, el turismo puede ser utilizado para conseguir una variedad de objetivos. Los objetivos que se persigan condicionarán el modelo de desarrollo turístico que, a su vez, conformará un tipo y nivel de equipamientos, servicios y actividades de mayor o menor impacto económico, medioambiental y social, y tendrá unas ventajas e inconvenientes que deberán ser sopesados.

En principio, es difícil conseguir muchos objetivos al mismo tiempo y es importante que los sectores público y privado colaboren en la definición de aquello que se quiere conseguir con el desarrollo turístico. Estas son las principales preguntas a las que deberán dar respuesta:

1. ¿Qué objetivos responden mejor a las necesidades de la zona?
2. ¿Qué tipos de turismo pueden contribuir mejor a conseguir los objetivos de desarrollo socioeconómico?
3. ¿En qué lugares específicos se pueden desarrollar dichos tipos de turismo en un plazo más corto y con menor inversión?

A continuación, figura una lista de objetivos que puede ser utilizada como referencia, aunque se podrán añadir todos aquellos que se consideren oportunos.

Objetivo 1. Crear oportunidades de empleo

El tipo de empleos generados por nuevos desarrollos turísticos que suelen estar al alcance de la población local suelen ser trabajos que requieren poca experiencia y formación y en los que, en consecuencia, se paga poco. Por ejemplo: camareras de pisos, jardineros, botones, asistentes de cocina, etc. Otras nuevas oportunidades de empleo suelen ser trabajos administrativos básicos tales como personal de reservas, cajeros o personal de mostrador. Algunos nuevos empleos requerirán formación profesional, es el caso de cocineros, guías de turistas, camareros, agentes de viajes, choferes, etc.

Sin embargo, este potencial de creación de empleo es un arma de doble filo ya que, los puestos directivos requieren formación superior universitaria y un título, así como cierta experiencia en el sector. Ello significa que si la población local carece de los mismos quedará relegada a formar parte del personal de nivel básico, mientras que los puestos directivos se cubren con personal importado a menudo nacional de otro país más desarrollado. De modo que, en realidad, las oportunidades para la gente local de llegar a niveles más altos como empleados, son muy limitadas.

Ahora bien, si existe un área geográfica en la que el desempleo es elevado, el coste de la vida es bajo, y donde mucha gente necesita un trabajo que requiere poca formación inicial, el desarrollo turístico puede ser una alternativa. Pero si la mano de obra disponible está formada por obreros cualificados, que han perdido su empleo por problemas en otro sector económico que estaba bien pagado, el turismo no resultará atractivo.

Objetivo 2. Estimular la creación de pequeñas empresas

Cuando la economía de un lugar depende de la inversión externa, está controlada por intereses extranjeros y su objetivo principal es generar beneficios para gente de fuera, la población local se siente víctima de una especie de “neocolonialismo”.

No obstante, *el turismo es una actividad económica en la que dominan la micro, la pequeña y mediana empresa* y, si se planifica con cuidado y se controla desde el principio, puede ofrecer numerosas oportunidades a emprendedores locales como

por ejemplo: producción de recuerdos y artesanías, producción de alimentos, ofrecer alojamiento, operadores de receptivo, guías de turismo, taxis y transporte local, operadores de atracciones y actividades de ocio, pequeños hoteles y restaurantes, y comercios en general.

Hay que tener en cuenta que ningún plan de desarrollo turístico estará completo sin considerar la aportación de la población local, poniendo énfasis en ofrecer oportunidades a emprendedores locales, y en fomentar la movilidad de los profesionales a través de programas de formación.

Objetivo 3. Conservación y puesta en valor de la cultura local

El tipo de desarrollo turístico para un turismo de masas basado en “resorts”, muchos de ellos “all inclusive”, presupone que el cliente está más interesado en las actividades que le ofrecen en el interior del resort, que en la zona geográfica en que se integra, y supone un nivel mínimo de interacción con la cultura local. Aunque este tipo de desarrollos pueda aportar beneficios a la economía nacional en sentido amplio, no contribuyen a la conservación y puesta en valor de la cultura local. Los residentes locales suelen acabar por sentirse inferiores y se crean problemas sociales. Sus tradiciones quedan relegadas a una especie de “espectáculo” para turistas, y la cultura tradicional se pierde envuelta por un estilo de vida “occidental”.

Por dichos motivos, muchos gobiernos han empezado a dar más importancia a la promoción de tipos de turismo “alternativo” tales como el turismo temático o el turismo de naturaleza ya que, los segmentos de clientela que escogen dicho tipo de viaje tienen un perfil diferente de aquellos que prefieren el sol y playa tradicional, y están más interesados por todos los aspectos de la cultura del destino. Este tipo de turismo prefiere probar la cocina local, utilizar pequeños hoteles, comprar productos locales, y relacionarse personal y profesionalmente con la gente local.

Objetivo 4. Atraer inversión extranjera

En muchos lugares del mundo uno de los principales motivos para el desarrollo turístico es atraer inversión extranjera. La puesta en marcha de grandes proyectos de construcción que generan ingresos para las empresas locales, el desarrollo de nuevas infraestructuras (tales como carreteras, centros de atención sanitaria, aeropuertos, etc.) que benefician a toda la zona y sus residentes, y el efecto multiplicador generado por las nuevas inversiones son algunos de los impactos positivos que se citan con frecuencia.

Pero existen ciertos riesgos al dejar que los inversores extranjeros tomen las decisiones sobre el modelo de turismo y lo que hay que construir. Por lo general, los inversores buscan una inversión con el mínimo riesgo y los máximos beneficios. Ello explica el por qué se tiende a construir más de lo mismo, en vez de arriesgar dinero en productos innovadores dirigidos a segmentos del mercado que no se conocen bien. En principio, será más fácil atraer inversores para la construcción de un gran resort de playa que conseguir financiación para una serie de pequeños eco - hoteles.

Objetivo 5. Creación de nuevas actividades turístico-recreativas que también beneficien a la población local

Este es uno de los motivos por los que se considera que el turismo de interés especial, el ecoturismo y el turismo de aventura soft aportan también beneficios a la población local y no sólo a los turistas. Los senderos de naturaleza y observación de pájaros, miradores, rutas para bicicletas, muelles para botes y balsas, etc. pueden ser utilizados como equipamientos recreativos por la gente local y contribuirán a que valoren más su propio entorno.

Objetivo 6. Creación de nuevos mercados para los productos y servicios locales

En la isla de Guam el 95% de la demanda turística proviene del Japón. Los hoteles importan casi todo lo que necesitan para satisfacer a dichos turistas incluyendo comidas preparadas y productos frescos. Los productos locales de la isla están ausentes de las mesas de los hoteles y restaurantes para japoneses. Incluso el shopping de los japoneses se limita a la compra de productos importados que se venden libres de impuestos. ¿Cómo se ha llegado a esta situación?. Porque Guam se promueve en el mercado japonés como unas vacaciones en un resort de playa “japonés”. El hecho de que esté situado en la isla de Guam es accidental. Mientras tanto, la industria y el comercio locales se quejan de que no obtienen casi ningún beneficio del turismo internacional. Para evitar consecuencias similares, México deberá dirigir sus esfuerzos hacia los turistas que deseen una experiencia vacacional “mexicana”.

Objetivo 7. Promover usos alternativos del suelo

Las atracciones turísticas creadas por el hombre pueden situarse en terrenos que no sean apropiados para un uso agrícola o industrial. Por ejemplo, pueden construirse en zonas rurales que en un principio no tenían un atractivo propio. Branson, Missouri (USA), es un ejemplo excelente de cómo aprovechar tierras marginales en una zona rural de la cual nadie había oído hablar. A raíz de la idea de crear la “*capital mundial de la música country*” en dicho lugar, Branson se ha convertido en un destino turístico que rivaliza con Hawai en número de visitantes.

Objetivo 8. Incrementar los ingresos fiscales

El caso de Branson es un excelente ejemplo de cómo aumentó la recaudación gracias al turismo. El incremento en la llegada de turistas se ha visto acompañada de una explosión en la creación de oportunidades de negocio para la población local, nuevos empleos, atracción de inversiones para la construcción de hoteles y teatros, etc y los ingresos fiscales del estado de Missouri se han disparado.

Analicen las diferentes posibilidades y decidan los objetivos prioritarios. A partir de ahora, las demás decisiones relativas al desarrollo de producto estarán condicionadas por estos objetivos y deberán ser coherentes con los mismos.

2

Niveles de desarrollo de producto en destinos turísticos

Los dos principales niveles en los que hay que actuar para desarrollar producto en un destino turístico son:

- ❑ *Planificación física y proyectos de inversión:* Consiste en alterar aspectos físicos del destino para crear y mejorar equipamientos y aumentar el atractivo de lugares.
- ❑ *Desarrollo de productos comerciales:* Consiste en identificar mercados a los que vender la oferta existente ligeramente modificada u organizada de diferente manera.

2.1. Planificación física y proyectos de inversión

La planificación física de destinos turísticos normalmente tiene que ver con la preparación de planes de uso del suelo, y la construcción de infraestructuras de acceso, transporte y telecomunicaciones, así como proporcionar suministros básicos tales como electricidad o agua potable. Este tipo de planes, y las cuantiosas inversiones que suponen, suelen ser la responsabilidad del Gobierno. Los Gobiernos también poseen y gestionan buena parte de los recursos turísticos naturales (playas, parques nacionales...) y culturales (monumentos históricos, museos...) por lo que suelen encargarse de su conservación y puesta en valor como atractivos turísticos.

Este tipo de actuaciones suelen ir acompañadas de la promoción de la inversión privada para la construcción de resorts, atracciones y equipamientos de ocio (hoteles club, campos de golf con zona residencial, parques temáticos, etc.). Es evidente que las inversiones del sector privado se regirán por criterios comerciales y estudios de viabilidad, pero las empresas deberán actuar en un marco legal y administrativo establecido por el Gobierno.

En los países en desarrollo, la colaboración entre los Gobiernos y el sector privado es esencial porque, la viabilidad de los proyectos empresariales dependerá con frecuencia de infraestructuras o servicios inexistentes que requieren inversión pública.

En países desarrollados y destinos turísticos consolidados, la planificación física se lleva a cabo normalmente para relanzar una zona o reconvertir zonas industriales y degradadas en equipamientos de ocio. Ej. Los “waterfronts”: Baltimore, USA; Portsmouth, UK; Puerto de Barcelona, España, etc.

Las actuaciones en este ámbito pueden surgir:

- ❑ A partir de la Oferta: para renovar o crear nuevos atractivos y equipamientos de ocio que permitan una dinamización económica de la zona
- ❑ A partir de la Demanda: para dirigir y gestionar un flujo existente de visitantes que, si es excesivo o desorganizado y provoca problemas, deberá ser dispersado a base de aumentar el espacio de ocio y la oferta de atracciones y actividades.

La planificación de destinos, atracciones y equipamientos requiere la participación de equipos multidisciplinares formados por arquitectos (urbanistas, planificadores espaciales...), economistas, expertos en turismo y marketing , etc.

Pero este manual no se refiere a este tipo de desarrollos, sino que intenta mostrar las pautas para mejorar los productos existentes o desarrollar nuevos productos a base de creatividad, organización y gestión (software), con poca inversión en equipamientos (hardware). Es lo que llamaremos el desarrollo de productos comerciales.

2.2. Desarrollo de productos comerciales

2.2.1. Concepto

El desarrollo de productos comerciales está basado en la oferta existente de atractivos, equipamientos y servicios que pueden ser:

- ❑ Agrupados y presentados de una forma que pueda ser percibida como algo nuevo o atractivo para segmentos específicos del mercado.
- ❑ Complementados con algunas atracciones nuevas, equipamientos, actividades, eventos y/o servicios dirigidos a mercados/segmentos específicos.

Este enfoque es el que suelen adoptar los destinos turísticos ya consolidados con el objetivo de:

- Adaptar el producto existente a las nuevas condiciones de la demanda
- Mejorar la imagen del destino
- Atraer nuevos segmentos de mercado
- Mantener la posición competitiva

El desarrollo de productos comerciales se basará en la investigación de mercado y en conceptos y técnicas de marketing.

En las páginas siguientes figura un ejemplo de diferentes niveles de desarrollo de este tipo de productos. Observará que, en varias ocasiones, surge la necesidad de colaboración entre diferentes empresas y entre el sector público y el sector privado para lograr mejores resultados.

Niveles de desarrollo de producto

Ejemplos	Promovido por	Nivel de desarrollo	Ventajas	Marketing	Claves del éxito
1. Alquiler de bicicletas	Empresarios privados	Servicio con alto grado de tangibilidad (bicicleta)	Fácil de poner en marcha Incrementa la oferta de actividades	Posibilidades de promoción limitadas como un componente separado de la oferta.	Localización Precios Información
2. Pistas especialmente diseñadas "sólo para bicicletas"	Organismos de la administración pública: turismo/medio ambiente/deportes....	Equipamientos de ocio	Atraen demanda que genera oportunidades de negocio para alquiler de bicis y otros servicios	Posibilidades de promoción limitadas como componente separado	Atractivo del lugar Medio ambiente Seguridad Señales Información
3. Rutas para paseos en bicicleta Usando carreteras y caminos existentes que unan varios puntos de interés	Público, privado o ambos	Es un concepto + información sobre: cosas que hacer y que ver, atracciones, actividades de ocio, servicios, etc.	Fácil de poner en marcha y bajo costo, sobre todo costos de señalización e información/difusión	Puede generar una demanda espontánea de gente local pero para ser comercializado con éxito deberá ser complementado con otros servicios	Paisaje y puntos de interés en ruta con alto poder de atracción. Servicios complementarios como: aparcamientos para coches, alojamiento, comidas, servicios de reparación y asistencia, señales, libros de ruta,

Ejemplos	Promovido por	Nivel de desarrollo	Ventajas	Marketing	Claves del éxito
4. Paquetes, todo incluido, de vacaciones sobre dos ruedas	Empresarios privados que pueden contar con el apoyo de la administración pública según el caso	Producto integrado dirigido a segmentos específicos	Baja inversión en fase de desarrollo usando equipamientos y servicios existentes. Posibilidades de atraer nueva demanda. Economías de escala en promoción	Los promotores pueden seleccionar los proveedores más adecuados para garantizar la calidad del producto. Puede ser promocionado a través de canales de venta específicos y acciones de comunicación	Paquete de servicios Reserva única Precio único Coordinación entre diversos prestadores de servicios Acción comercial conjunta
5. Varias rutas + alquiler de bicis + servicios complementarios + paquetes turísticos + MARCA+ promoción conjunta	Cooperación entre los sectores público y privado	Producto integrado a nivel de destino (regional, nacional) para ser vendido "a la carta" o como "paquetes todo incluido"	Enfoque integrado de desarrollo de producto. Facilita la identificación de producto y refuerza el posicionamiento del destino	Imagen más fuerte reforzada por una marca. Masa crítica para llevar a cabo una promoción más agresiva y mejor segmentada	Cuidada selección de servicios para ofrecer un producto bien segmentado con una imagen que lo refuerce Creación de imagen. Organización y coordinación. Comercialización Compromiso de cooperación de los actores implicados

Los ejemplos 1 y 2, están basados en inversiones modestas en desarrollo de equipamientos y servicios, mientras que en los números 3, 4 y 5 la inversión se concentraría en acciones promocionales y de venta, aunque requerirían un esfuerzo mayor en organización y coordinación.

Los ejemplos 3, 4 y 5 no serán factibles e interesantes, para ser promovidos como "productos", sin una masa crítica de oferta.

2.2.2. La necesidad de estructurar paquetes comercializables

La primera ley del marketing es “facilitar la compra”. Muchos destinos turísticos con potencial languidecen sin conseguir turistas, o no aprovechan plenamente sus posibilidades, porque no se han organizado para que al turista le resulte fácil comprar un viaje. Pero....¿Qué hace que un destino sea fácil de comprar?

Básicamente, la respuesta es que sea accesible a través de los canales de comercialización habituales, o sea, las agencias de viaje, que exigen poco esfuerzo por parte del turista potencial para informarse, reservar y pagar su viaje

Y los agentes de viajes prefieren vender PAQUETES turísticos en vez de vender servicios sueltos, porque.....

- ❑ Reservar un viaje organizado requiere una sola llamada de teléfono. Todos los detalles del viaje están planificados y es fácil ganarse una comisión.
- ❑ El agente de viajes no necesita saber mucho sobre el destino. El tour operador ha hecho el trabajo por él.
- ❑ Un paquete turístico limita la responsabilidad del agente de viajes en caso de que algo falle durante el viaje. En el mercado norteamericano, la venta de un paquete ofrece al agente de viajes la posibilidad de formalizar un contrato por escrito entre el cliente y el tour operador con lo cual la agencia queda exonerada de responsabilidad. No así en los países miembros de la Unión Europea en los que la agencia comparte responsabilidad con el Tour Operador.
- ❑ El agente de viajes obtiene del tour operador los folletos que describen los paquetes y que utilizará como material informativo para entregar al cliente, sin coste alguno para la agencia.
- ❑ Un paquete turístico se paga por adelantado. Para el agente de viaje ello supone que se puede deducir directamente su comisión sin retrasos ni costos administrativos.

Pero las ventajas de los paquetes vacacionales no son sólo para el agente de viajes, sino que el turista también los prefiere. En principio, el mercado está acostumbrado a comprar paquetes organizados y, a menos que un cliente ya haya visitado un destino varias veces y conozca exactamente lo que quiere hacer, el turista potencial prefiere conocer por adelantado lo que incluye el viaje, y su costo, con la ventaja añadida de la seguridad que ofrece el saber que alguien se ocupará de toda la organización y de solucionar los posibles problemas.

Tradicionalmente, los paquetes turísticos han sido estructurados y comercializados por los llamados tour operadores o mayoristas que, siendo buenos conocedores de un mercado emisor, seleccionan los destinos, servicios y actividades que mejor responden a la demanda y los ofrecen en forma de paquetes a través de diversos canales de venta, siendo los principales las agencias de viajes.

Para algunos destinos resulta interesante, e incluso necesario, contar con esos intermediarios que comercializan su oferta. En dicho caso, los prestadores de servicios y los operadores en destino no estarán interesados en involucrarse directamente en la estructuración de paquetes.

Es lo habitual en los destinos de sol y playa del mercado de masas en los que los hoteleros y operadores de atracciones suelen adoptar una visión restringida de su negocio, y se concentran en sus propios servicios. La estructuración y comercialización de productos se deja en manos de los tour operadores e intermediarios. Como consecuencia, la industria turística del destino pasa a depender de los mismos, se limita la gama de productos que ofrece el destino, y se condiciona su imagen.

Los tour operadores se mueven por intereses comerciales y no se arriesgarán a introducir nuevos productos, a menos que estén seguros que podrán ser distribuidos a través de sus canales de venta, y que serán rentables. Pero para conseguir rentabilidad en el mercado de masas los tour operadores necesitan mover un gran número de clientes, y la concentración de un gran número de turistas del mismo tipo en un destino afectará a la imagen del mismo.

Los tour operadores llevan a cabo una integración vertical de componentes y servicios específicos organizados para responder a los deseos y necesidades de sus clientes. Dicho tipo de paquetes suelen ser genéricos y no se dirigen al mercado temático; la contratación de alojamientos se hace en función de la capacidad para absorber grandes grupos a precios bajos, lo cual tiene que ver con el tipo y la categoría de los establecimientos seleccionado. Los pequeños establecimientos suelen quedar al margen.

Los destinos turísticos menos desarrollados y, por lo general, aquellos que suponen un costo considerable de transporte debido a tarifas aéreas elevadas, no resultan de interés para los tour operadores del mercado de masas, porque los precios de venta no serían competitivos.

No obstante, existen otros mercados que no son tan sensibles al precio, y que están dispuestos a pagar más. Son los clientes de los **viajes temáticos o de interés especial**. Para dichos clientes, el sol y la playa se sitúan al final de su lista de motivaciones pero para realizar el tipo de viaje que desean necesitan apoyo logístico en destino (vehículos para llegar a lugares remotos, guías, material deportivo o de camping, etc.).

Los destinos que deseen entrar en ese mercado tienen dos alternativas. Conseguir que los **tour operadores especializados** incluyan el destino en sus folletos o estructurar **paquetes propios** que puedan ser comercializados directamente (bien sea para pequeños grupos o para turistas individuales).

En el pasado, los costes de la comercialización directa eran prohibitivos. Además, como ya hemos dicho, los hoteleros consideraban que los canales de distribución existentes (tour operadores, agencias de viaje, organizadores de congresos e incentivos, etc.) controlaban el proceso de decisión de la demanda turística.

Pero los recientes cambios tecnológicos, y el progresivo cambio de actitudes de la industria hotelera, indican que ha llegado el tiempo de aplicar técnicas de marketing directo dirigidas a segmentos de mercado específicos, en contraste con los métodos aplicados en el pasado para el turismo de masas.

La opción de estructurar paquetes propios y de la venta directa es todavía relativamente rara, pero puede resultar especialmente interesante para captar turismo independiente y una demanda de proximidad.

2.2.3. Los nuevos tour operadores especializados

Existe una nueva generación de tour operadores especializados que han surgido para dar respuesta a mercados y segmentos de la demanda turística que han ido creciendo en los últimos años, y que suponen negocios un tanto diferentes de los de los tour operadores del turismo de masas.

Empresas tales como GeoExpeditions son fáciles de localizar si se busca un poco más allá de los directorios clásicos del sector turístico. No se ha de olvidar que la mayoría de estos operadores han surgido al margen de la industria turística tradicional siendo muchos de ellos viajeros empedernidos que, poco a poco, han convertido su hobby en un negocio.

Los tour operadores especializados no actúan como mayoristas y no venden a través de agencias de viajes, porque suelen vender directamente al público; no pertenecen a ASTA (American Society of Travel Agents) y no son agentes IATA. Es más, no participan en fam-trips, ni van a ferias, convenciones o travel markets; ni tampoco son suscriptores de las revistas tradicionales del sector turístico. Estos operadores “nicho” son lo opuesto a lo que se puede esperar de los canales de comercialización tradicionales.

Para encontrarlos busque en Internet. Los operadores especializados saben que sus públicos objetivo son usuarios de informática con la propensión más elevada entre la población a utilizar Internet para preparar sus vacaciones y planificar sus actividades de tiempo libre.

El consumidor interesado en viajes de aventura sólo necesita teclear “adventure travel” en cualquier buscador de Internet para conseguir un gran listado de referencias entre las que escoger. Los operadores especializados están incluidos en numerosas bases de datos, y disponen de sus propias páginas de Internet que suelen estar interconectadas.

Para los operadores mexicanos es relativamente fácil localizar y contactar con dichos tour operadores. Sin embargo, saber cómo se ha de establecer el contacto y lo que hay que ofrecerles es otra historia.

Los operadores especializados venden viajes basados en “experiencias”. Venden sueños, fantasías, y recuerdos memorables. Veamos un ejemplo de cómo describen lo que venden:

“Pase dos noches en la ciudad de San Ignacio que será su base para explorar las tierras altas. Cubiertas de pinos, las Montañas Mayas albergan innumerables tipos de exóticas bromeliáceas, y miles de variedades de pájaros y mariposas. Visite Río on Pools, un río que se despeña formando cascadas sobre las rocas; la cueva de Río Frío, la cueva más grande formada por un río subterráneo en Belice; y Hidden Valley Falls la catarata más alta de Centroamérica.”

Compárelo con el típico folleto de paquetes de sol y playa, y la diferencia entre los segmentos de mercado a los que se dirige es obvia y enorme. El turista de sol & playa compra una “marca de destino” y el precio más bajo que pueda encontrar. El viajero temático, de mayor poder adquisitivo, compra una “experiencia” y el uso de marcas asociadas con el mercado de masas puede llegar a ser contraproducente.

Pero ¿es realmente posible para los operadores mexicanos, contactar con los tour operadores especializados en mercados como el norteamericano o los mercados europeos?

La respuesta es sí, pero el tipo de propuesta que deberán presentarles y la negociación de la misma será muy diferente de las prácticas a las que suele estar acostumbrada la industria turística.

El operador especializado busca destinos nuevos, no excesivamente desarrollados, que ofrezcan la posibilidad de practicar actividades recreativas y deportivas; así como alojamientos que sean representativos de la cultura del lugar. Quieren haciendas o posadas, no Holiday Inns!!.

Si Usted se molesta en leer detenidamente los catálogos de tour operadores especializados, podrá comprobar que en su zona existen áreas en las que se pueden organizar viajes del mismo estilo y se preguntará, si es el caso, ¿por qué no se están vendiendo todavía?. Seguramente, porque nadie se ha ocupado de que el producto sea “fácil de comprar”.

Para conseguir la aceptación y reconocimiento de esos tour operadores especializados, y aprovechar las oportunidades de negocio que suponen los nuevos segmentos del mercado, los operadores mexicanos deberán desarrollar y proponer los productos que ellos necesitan. En la Parte II de este manual se facilitan pautas que muestran los pasos a seguir.

Parte II

Pautas para el desarrollo de productos

Las pautas para el desarrollo de productos se han organizado en tres capítulos que son los siguientes:



3. Identificación de oportunidades para nuevos negocios

El primer paso para desarrollar productos turísticos es identificar las oportunidades que existen para ello, tanto desde el punto de vista de la oferta, como del de la demanda.

Al finalizar este capítulo Usted

- ☐ Conocerá cuáles son las oportunidades que ofrecen las nuevas tendencias del mercado para desarrollar productos turísticos segmentados
- ☐ Sabrá cuáles son los pasos para identificar el potencial no explotado del destino
- ☐ Podrá decidir en qué productos/mercados tiene oportunidades



4. Definición de una estrategia de productos/mercados

Una vez Usted ha identificado los productos/mercados en los que tiene oportunidades deberá escoger aquellos que pueden resultar más interesantes y rentables. Este capítulo le ayudará a hacerlo. Al final del mismo Usted sabrá como:

- ☐ Valorar la atractividad de los mercados/segmentos
- ☐ Valorar la posición competitiva relativa de su oferta
- ☐ Decidir en qué productos/mercados va a concentrar sus esfuerzos



5. Estructuración de productos

Este capítulo trata de cómo estructurar productos específicos que permitan poner en práctica la estrategia de productos mercados. Al final del mismo Usted conocerá cuáles son los principales pasos para:

- ☐ Definir un concepto de producto
- ☐ Definir el mix de servicios
- ☐ Diseñar el proceso de prestación
- ☐ Analizar la viabilidad

3 Identificación de oportunidades para nuevos negocios

3.1. ¿Qué compran los turistas?

Los turistas PAGAN por los SERVICIOS que necesitan para disfrutar de su tiempo libre (transporte, actividades, visitas, etc.) y para sobrevivir (comer, dormir..) en ambientes diferentes y extraños, pero buscan EXPERIENCIAS y UTILIDADES, y eso es lo que COMPRAN.

Desde el punto de vista del visitante:

- ❑ RECURSOS/ATRATIVOS = Oportunidades para descubrir. COSAS QUE VER
- ❑ ACTIVIDADES = Oportunidades para divertirse. COSAS QUE HACER
- ❑ SERVICIOS, EQUIPAMIENTOS E INFRAESTRUCTURAS = Son simples facilitadores que permiten HACER o VER algo interesante. Aunque también pueden convertirse en una parte importante de la “experiencia” bien sea añadiendo valor al viaje como por ejemplo volar en Concorde o jet privado o alojarse en un lodge en la selva o en tiendas de safari; o convirtiéndose en el centro de la experiencia vacacional como sería el caso de los cruceros.

En este contexto, las emociones pueden ser más importantes que los aspectos funcionales. Los turistas COMPRAN SUEÑOS, el sueño de disfrutar de una agradable experiencia de tiempo libre.

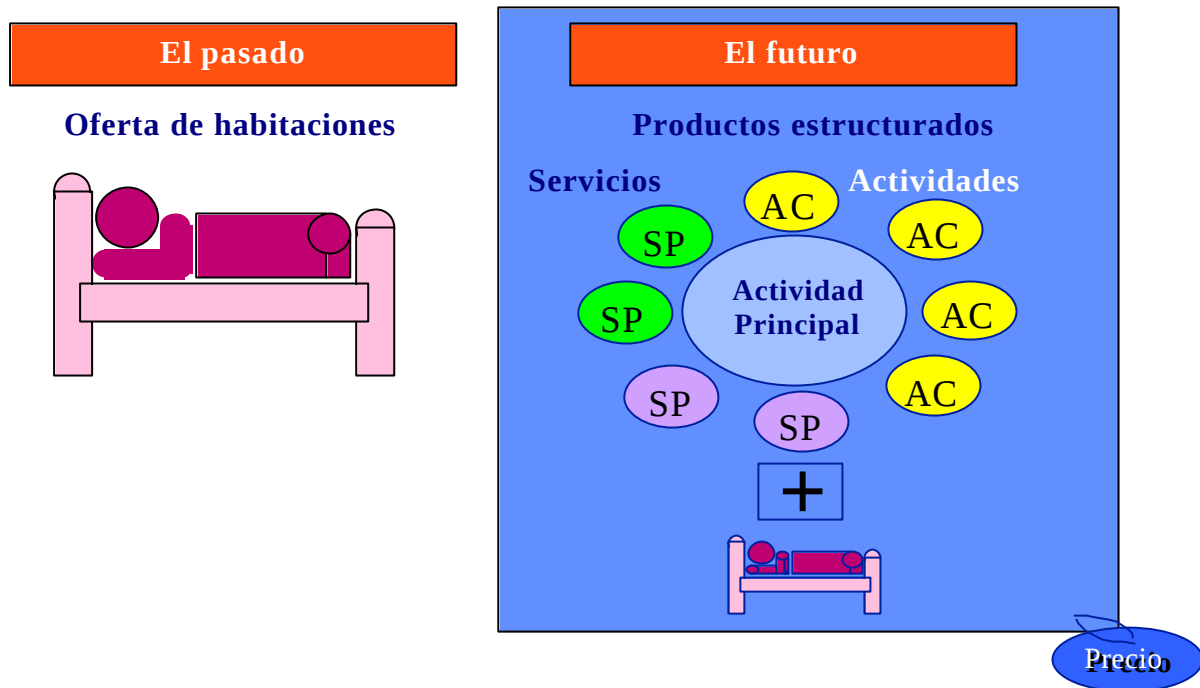
Compran IMAGENES y PROMESAS, la promesa de que un viaje o un destino turístico colmará sus expectativas, y de que los servicios solicitados serán prestados en el momento y lugar pactados.

Por eso, si el cliente no consigue lo que espera, surgirá la FRUSTRACION. Y la reacción de los clientes frustrados es el enfado y la QUEJA. Además, no repetirán con aquel destino o empresa, y no perderán ocasión de contar a todo el mundo lo que les ha pasado.

A veces, la reacción de los turistas puede parecer exagerada a algunos profesionales del sector, pero no hay que olvidar que el tiempo libre tiene:

- ❑ Un gran componente emocional. Es un tiempo limitado y corto, dedicado a la diversión y el desarrollo personal. Es tiempo para hacer realidad los sueños.
- ❑ Y un gran valor económico, porque es caro. En algunos casos, el turista habrá ahorrado durante todo el año para pagarse el viaje y, casi siempre, el viaje vacacional será el gasto unitario mayor que hacen al año las personas que no se hayan comprado una casa o un coche.

¿Qué buscan los turistas?



SP = SERVICIO PRINCIPAL
AC = ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA

3.2. Cómo identificar mercados potenciales

Una de las premisas del marketing es el reconocimiento explícito de que la conducción estratégica de los negocios debe basarse en los intereses de los consumidores. Por eso, antes de entrar en los detalles del desarrollo de producto se deberá analizar si existe un mercado. En primer lugar, se deberá determinar la categoría del destino analizando si se trata de un destino primario o secundario.

- ❑ **Destinos Primarios**, como por ejemplo Cancún, son suficientemente atractivos como para motivar un viaje y atraer turismo internacional. Su característica principal es que han de ofrecer una variedad de actividades que justifiquen una estancia relativamente prolongada.
- ❑ **Destinos Secundarios**, como por ejemplo Chichen Itza, son puntos de destino en una ruta o destino de visitas radiales desde un destino primario. La duración de la estancia es menor y no se necesita tanta variedad de actividades. Los destinos secundarios pueden recibir grandes números de visitantes en períodos cortos. La situación y facilidad de acceso desde el destino primario son aspectos clave.

Esta distinción es importante porque la mayor parte de los destinos secundarios encontrarán su mercado potencial en los destinos primarios vecinos, y es ahí donde deberán iniciar su análisis y concentrar sus esfuerzos.

No obstante, se ha de tener en cuenta que un destino puede ser primario para cierto tipo de turismo y secundario para otros tipos de turismo. Ej. Chichen Itzá también puede ser destino primario para tours arqueológicos o; la ciudad de Guanajuato, que puede ser un destino primario para un turismo nacional, también podría promoverse como un destino secundario, una extensión de viaje, para los turistas que han decidido visitar el Yucatán.

Por otro lado, a medida que incrementa la sofisticación y complejidad del mercado turístico, este tiende a evolucionar hacia un mercado global internacional en el que se pueden distinguir múltiples motivaciones y comportamientos de consumo. Por lo tanto, ya no es posible tratarlo como un todo único y homogéneo. **Esta gran tendencia, la segmentación del mercado, es la que está favoreciendo un cambio en la oferta turística fomentando la aparición de una variada gama de productos pensados para satisfacer a grupos específicos de consumidores.**

Para los destinos primarios, una de las maneras más fáciles de identificar esos nuevos segmentos, a nivel internacional, es conseguir una lista de operadores especializados o temáticos y analizar el tipo de tours que ofrecen para los cuales ellos ya han identificado una demanda. A continuación, se trata de identificar a los operadores que no incluyen México, o un área específica que Usted puede estar interesado en promover, en su catálogo de viajes pero que ofrecen actividades que se podrían organizar y llevar a cabo en México en buenas condiciones.

Usted puede pensar, pero.... ¿por qué un tour operador que ofrece viajes al Himalaya podría estar interesado en vender viajes a México en el mismo catálogo?. La respuesta es: **Porque los clientes de viajes de aventura e interés especial son fieles a las actividades y no a los destinos.**

Y porque, aproximadamente, la mitad de los clientes de tour operadores especializados son repetidores o compran el viaje por recomendación de amigos y familiares. De modo que, a menos que el operador pueda diversificar sus líneas de producto, y ofrecer experiencias similares en destinos diferentes, corre el riesgo de perder a sus clientes.

Para el destino, el hecho de ser incluidos en el catálogo de un tour operador especializado es una gran ventaja para darse a conocer y crear imagen posicionándose en mercados diferentes del sol y playa o los típicos circuitos de "sightseeing". Aunque el turista no escoja el destino para su próximo viaje, el mensaje habrá llegado a su cerebro: la actividad que le interesa se puede practicar en tal o cual zona de México y se ofrecen paquetes interesantes.

En cualquier caso, Usted deberá intentar conseguir datos sobre las características y tendencias de sus mercados, bien sea para identificar nuevos mercados y segmentos que supongan oportunidades de negocio, o para adaptar su producto a los posibles cambios de la demanda actual.

Por ejemplo, en el caso del turismo independiente surgen una serie de preguntas tales como: ¿perciben México como un lugar peligroso par viajar con su coche?, ¿creen que las condiciones de tráfico, señalización, estado de las carreteras, dificultan la conducción?, ¿son conscientes del tipo de actividades que se pueden practicar y de cómo acceder a las mismas?, al tipo de turistas que busca vacaciones activas ¿le molesta la presencia de turistas de sol & playa?, ¿qué fuentes de información utilizan los consumidores que no pasan por la agencia de viajes u otros intermediarios?. Para responder a estas preguntas se deberá llevar a cabo algún tipo de estudio de mercado dirigido a los turistas existentes y a los turistas potenciales (cualitativo: reuniones de grupo o cuantitativo: encuestas).

Algunos ejemplos de tendencias en el comportamiento de consumo que están forzando a introducir cambios en la oferta, y la forma en que se comercializa son:

- ❑ Elección del viaje basado en la actividad
- ❑ Más viajes y más cortos
- ❑ Turista más experimentado, se informa más
- ❑ Incremento del uso de Internet y otros canales de venta directa
- ❑ Mayor conciencia medioambiental, se buscan lugares no contaminados
- ❑ Rechazo de la masificación
- ❑ Búsqueda de autenticidad y lugares diferentes, ya no se busca una repetición de lo que se tiene en casa

Trabajar con tour operadores especializados tiene la ventaja de que ellos conocen bien sus mercados y están al tanto de los cambios y tendencias en los mismos.



Para saber más....

y conocer las tendencias del mercado norteamericano (USA) y europeo, consulte la Parte VI.

3.3. Cómo identificar el potencial del destino

Aquellos que deseen desarrollar nuevos productos lo primero que deberán hacer es identificar lo que se puede “hacer” o “ver” en un destino, en qué áreas se puede practicar aventura “soft”/“hard” o actividades de interés especial, y qué actividades existentes podrían adaptarse o renovarse para atraer nueva demanda. O sea, se trata de llevar a cabo un **inventario de recursos, atracciones y actividades asociadas**.

Los llamados **recursos turísticos** son la base del desarrollo turístico y, en función de su atractivo y singularidad, pueden tener una gran influencia en la elección del destino. Buena parte de los mismos son atractivos de carácter natural o cultural y, por su fragilidad e inestimable valor (normalmente cuanto más únicos y frágiles más atractivos) su protección y buena gestión ha de ser una prioridad. De lo contrario, se pondría en peligro el potencial del lugar como destino turístico.

Recursos turísticos

Podemos agrupar los recursos turísticos en varios grandes grupos:

- ❑ Naturaleza: parques naturales o marinos, playas, lagos, miradores, etc. La mayoría de ellos dependen del sector público y necesitan protección para protegerlos de un desarrollo que podría ser dañino.
- ❑ Patrimonio histórico: Museos, sitios históricos, catedrales, ciudades monumentales, etc. Muchos de éstos lugares necesitarán restauración, gestión de visitas y mantenimiento. Buena parte de estos recursos también suelen depender del Gobierno.
- ❑ Manifestaciones de la cultura tradicional y moderna: Arte, gastronomía, folklore, música, arquitectura, estilo de vida, etc. A menudo, la población local no se da cuenta de las diferencias entre su cultura y la de los visitantes, y del interés que despierta. Es importante que la gente local no se sienta explotada por el turista y que se proteja la integridad de la comunidad local.
- ❑ Ciudades: Los centros gubernamentales, tales como la capital de una región o país, suelen resultar atractivos porque llevan asociados una variedad de cosas que hacer o ver. El turismo generado puede ser de negocios o vacacional. Las reuniones, congresos y convenciones constituyen buena parte del turismo de ciudad.

No obstante, la simple existencia de recursos naturales o culturales no implica que sea posible practicar cierto tipo de actividades y atraer turistas de manera inmediata. Para que los recursos se conviertan en **atracciones** turísticas es necesario un cierto grado de desarrollo que los haga atractivos, accesibles y visitables.

Las **atracciones** tienen el poder de “atraer” visitantes y pueden estimular el crecimiento turístico. Sin atracciones que generen visitas, el potencial de un destino quedará sin explotar. Las atracciones pueden ser muy diferentes y atraerán la atención de segmentos diferentes de la demanda aunque, las condiciones del entorno en que se encuentra, así como el modelo de desarrollo turístico (tipo y densidad de construcciones, etc.), también tendrán una influencia en el atractivo final del destino.

Y....¿qué pasa cuando no se dispone de recursos naturales o culturales con suficiente atractivo? Es el momento de la innovación. Según Gartner⁴ una atracción turística puede ser un lugar singular o varias atracciones pequeñas agrupadas. Casi cualquier cosa se puede convertir en una atracción turística con la dosis adecuada de imaginación, planificación y desarrollo. Veamos tres posibles estrategias:

1. Desarrollar atracciones totalmente artificiales como por ejemplo:

- ❑ Equipamientos tales como parques temáticos, resorts vacacionales (hotel club, curhoteles...), campos de golf, palacios de congresos, acuarios, waterfronts, etc.
- ❑ Eventos especiales: Los festivales anuales o eventos diversos pueden generar flujos significativos de turistas aunque sea en un plazo corto de tiempo

2. Promover la práctica de actividades recreativas en lugares con cierto atractivo, pero que quizá por si solos no justificarían un viaje. Esta opción puede requerir el

⁴ Gartner, William C. Tourism Development, Principles, Processes and Policies. Van Nostrand Reinhold, USA:1996

desarrollo de pequeñas infraestructuras y medios organizativos (puentes, senderos, pasarelas, muelles, observatorios de pájaros, etc.) que faciliten la práctica de actividades deportivas y recreativas tales como: ciclismo, senderismo, pesca, observación de pájaros, etc.

3. Agrupar atracciones del mismo tipo o relacionadas para crear una ruta o marca de destino que aumente el valor del conjunto. Ej. *Tesoros Coloniales del centro de México* o la *Ruta Maya*. Como dice Gartner “un edificio antiguo es un edificio antiguo, pero diez edificios antiguos forman un casco histórico”. De este modo, atracciones que por si solas no tendrían suficiente poder de atracción, pueden agruparse con otras similares y pasar a convertirse en una atracción primaria para estancias o turismo itinerante. Ello no sólo incrementará su poder de atracción, sino que disminuirá los costes de promoción (economías de escala) y mejorará la oferta de actividades. Otros ejemplos de este tipo de enfoque son: la Ruta del Esclavo (África), Ruta de la Seda (Asia), Camino de Santiago (España), Ruta del País Cártaro (Sur de Francia), etc.

En el apartado dedicado a los objetivos ya hemos visto un ejemplo representativo de cómo inventarse un atractivo basado en la organización de eventos y actividades recreativas asociadas: Branson, Missouri (USA), la “capital de la música country”. A continuación, se presenta un nuevo ejemplo que requiere una inversión relativamente baja. En este caso se trata de Canadá:

Chemainus encuentra una solución!!

Hace unos años, la ciudad de Chemainus en Canadá pasaba por tiempos difíciles y su población comenzaba a tener un sentimiento de pérdida y declive inevitable. Pero en ese momento de crisis se concibió un plan para dar una respuesta contundente a los problemas. Se decidió renovar Chemainus como un centro turístico. El plan requería la colaboración de los empresarios locales que deberían invertir en nuevas aceras, la limpieza de las calles y otras mejoras urbanas que aumentasen el atractivo. La idea central era contratar a cinco artistas para pintar las paredes de algunos edificios seleccionados con cinco murales gigantes ilustrativos de la historia de la industria maderera. Al evento lo llamaron el Festival de Murales de Chemainus y tuvo un gran éxito. A raíz del mismo se fueron añadiendo 25 murales más, lo cual elevó el número total a 30. Con la difusión de la existencia de los murales, cientos de miles de turistas han visitado Chemainus y se han abierto 70 nuevos negocios. Otras ciudades se interesan por su éxito para llevar a cabo iniciativas similares. Carl Schutz, “Changing Chemainus” image”, Public Management, June 1986, pp 9-11

Seguidamente facilitamos ejemplos de el caso opuesto, o sea de cómo crear atracciones artificiales basadas en grandes proyectos de inversión.

Desarrollo de nuevos destinos turísticos a base de inversión

Florida era una zona pantanosa infestada de mosquitos que carecía de industria casi por completo. La oferta de empleo y las oportunidades de negocio eran muy limitadas y, como resultado, los ingresos fiscales y el nivel de inversión eran bajos. Hasta que... llegó Disney!! Este es un ejemplo de cómo se puede desarrollar turismo en cualquier parte si se invierte lo suficiente en crear un atractivo artificial.

Otros ejemplos similares son la ciudad de Las Vegas en USA o el complejo de Sun City en Sudáfrica. Sus orígenes tienen que ver con la explotación de casinos en estados y territorios en los que se permitía el juego, para atraer turismo desde lugares fronterizos o cercanos en los que estaba

prohibido. En ambos casos, la evolución actual es hacia grandes centros para convenciones e incentivos y ocio familiar.



Ayuda

Puede utilizar las listas de referencia para la identificación de recursos, atracciones y actividades que encontrará en la Parte VI.

Criterios para evaluar atracciones

El Tourism Center de la Universidad de Minnesota ha identificado cinco criterios para evaluar las atracciones⁵. Son los siguientes:

Atractivo: El atractivo de un lugar es una combinación de lo lejos que están dispuestos a viajar los turistas para visitarlo, del lugar de dónde proceden y del medio de acceso. Las atracciones pueden ser primarias o secundarias. Las atracciones primarias han de incluirse en la estrategia de marketing, ya que pueden generar demanda por si mismas. Las secundarias ofrecerán posibilidades a los visitantes una vez en destino. Ambas son igualmente importantes y necesarias.

Autenticidad: Los turistas viajan a determinados lugares por periodos limitados de tiempo. Su satisfacción será mayor si perciben que su experiencia es genuina. Los atractivos realmente auténticos son aquellos que no han sido “inventados”, paisajes naturales o aspectos de la cultura local que son únicos, no se pueden copiar y constituyen una ventaja competitiva. Por el contrario, hay regiones que dependen de atracciones creadas por el hombre tales como casinos o parques temáticos. Dicho tipo de atracciones presentan un mayor riesgo ante la competencia porque no ofrecen nada que no pueda ser replicado en otro lugar y han de introducir cambios constantemente para mantener su posición competitiva.

Singularidad: A medida que nuevas áreas se incorporan al desarrollo turístico se hace necesario encontrar y desarrollar nuevos productos. Los destinos que se limiten a imitar atractivos que ya existen no ofrecerán nada nuevo al turista. A través del inventario de recursos se pueden identificar múltiples oportunidades, pero es necesario escoger un mix de productos que ofrezca nuevas experiencias al consumidor. Dicho proceso no es fácil, sin embargo, la novedad es lo que atrae turistas hacia un destino.

Multiplicidad de actividades: Disponer de un atractivo único no siempre es suficiente. Los turistas necesitan opciones y alternativas que les inviten a quedarse más tiempo o a disfrutar más. Hay que tener en cuenta que la oferta de actividades ha de ser compatible con las atracciones principales, y con los recursos naturales y culturales de la zona.

Calidad: Los turistas desean obtener una buena relación calidad precio. En turismo un aspecto clave de la calidad es el nivel de protección y mantenimiento de los recursos que influirá en la percepción de la calidad medioambiental y del grado de “autenticidad” del producto.

Una vez más, la manera de iniciar el inventario de atracciones y actividades es averiguar a través de Internet qué viajes temáticos ofrecen los tour operadores especializados. Por ejemplo, se puede conseguir información interesante sobre la oferta de viajes en el mercado norteamericano a través del Specialty Travel Index, www.spectrav.com. Si se compara esta lista de intereses y actividades de aventura

⁵ Gartner, William C. Tourism development. Principles, processes and policies. Van Nostrand Reinhold, USA 1996.

“soft” con la oferta actual de México, descubrirán que ya existen ofertas en muchos de los ámbitos posibles.

Por este sistema podrá descubrir datos como los siguientes: al menos un 10% de los operadores especializados del Specialty Travel Index incluye como mínimo un viaje a México en su oferta. En algunos casos, como por ejemplo Maya Expeditions, cada viaje incluye una estancia en México. Pero en el caso de Mountain Travel /Sobek Expeditions una de las empresas líder, el abanico de viajes a México es pequeño comparado con su variada gama de productos.



Para saber más....

Puede consultar en la Parte VI una lista de los operadores especializados o temáticos de USA que aparecen en el Specialty Travel Index y que ya ofrecen tours a México.

Con la realización del inventario habrán surgido un gran número de ideas y oportunidades que deberán analizarse en más detalle.

4

Definición de una estrategia de productos/mercados

La mayoría de destinos turísticos ofrecen o tienen potencial para desarrollar una amplia gama de productos y, tras dar un vistazo a la lista de actividades posibles, se puede tener la tentación de intentar montar todo tipo de paquetes. Pero **ofrecer “de todo para todos” no es una estrategia viable y se corre el riesgo de no contar con una identidad propia.**

Por eso, la decisión sobre qué productos desarrollar, y para qué mercados, tiene un gran valor estratégico porque condicionará el tipo de equipamientos y servicios que se requieren, el grado de impacto sobre el medio natural y la población del destino, el tipo y volumen de clientes, el nivel de ingresos, etc. Es lo que llamamos el **mix de productos/mercados**.

El mix deberá estar formado por productos compatibles dirigidos a segmentos de mercado compatibles, porque los turistas prefieren ir a lugares en los que haya gente como ellos, que se comporte de manera similar y comparta su forma de vida. Por el contrario, huirán de aquellos lugares frecuentados por un tipo de gente que no sea de su “estilo”. Mezclar clientes con intereses opuestos sólo resultará en insatisfacción para todos y puede suponer una fuente de conflictos.

Para establecer prioridades y decidir un mix de productos/mercados, se deberá:

- ❑ Valorar la atraktividad de los diferentes mercados/segmentos
- ❑ Evaluar la situación competitiva de la oferta respecto de la competencia

4.1. Valorar el atractivo del mercado

Un segmento de mercado está compuesto por un grupo de consumidores que muestran un comportamiento de compra y consumo homogéneo. La atraktividad relativa de un segmento estará muy condicionada por el valor económico del mismo, y los beneficios que pueda generar a lo largo del año.

En primer lugar se deberá analizar la demanda actual basándose en cifras reales obtenidas a través de encuestas o estadísticas sectoriales. Para analizar un mercado potencial, se utilizarán cifras medias o datos estimados.

Estos son los criterios más relevantes para valorar la atraktividad económica de un segmento de mercado:

Volumen total: Se tendrá en cuenta el número de visitantes que supone cada segmento, así como la proporción que suponen sobre la demanda, que deberá compararse con la proporción sobre pernoctaciones.

Porcentaje actual sobre pernoctaciones: Proporción de cada segmento sobre el total de pernoctaciones expresado en porcentaje. Ofrece una idea de la importancia del segmento sobre la demanda total, y puede compararse con el % del segmento sobre el volumen total de visitantes porque puede suceder que un número inferior de personas generen más pernoctaciones.

Media de estancia: Expresada en noches. Contribuirá a corroborar los resultados de los ratios anteriores. Se trata de un dato importante porque permite calcular cuántos turistas se necesitan para llenar la oferta de hospedaje. Cuanto más larga sea la estancia, menos turistas se necesitan y el costo de comercialización será menor.

Estacionalidad/periodicidad: Este indicador intenta medir en qué momentos del año se concentra la demanda. Una demanda que se concentra en unos pocos días es muy estacional. Un segmento con una demanda muy estacional puede interesar si el período coincide con una baja demanda de otros segmentos, pero podría no ser interesante si reduce la capacidad de recepción de segmentos más rentables que sean incompatibles. La estacionalidad puede estar condicionada por el tiempo atmosférico, o los patrones vacacionales de los mercados pero, por ejemplo, en el caso de las ciudades y el turismo de negocio o de compras este puede concentrarse durante los días laborables o fines de semana independientemente del tiempo.

Gasto medio: Se expresa en unidades monetarias por día y visitante. Este valor se ha de comparar con el volumen del segmento y la media de estancia para estimar su valor económico total.

Estabilidad de la demanda: Hay que valorar si la demanda es estable según unos patrones o si se trata de una demanda puntual debida a una causa que no tiene probabilidades de repetirse.

Perspectivas de crecimiento: Se trata de valorar si es un segmento que presenta una tendencia creciente y por lo tanto tienen potencial de futuro.

Atractivo global: Al final se debe realizar una valoración comparada de los diferentes segmentos analizados

SEGMENTOS	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5
CRITERIOS					
Volumen total (turistas)					
% actual sobre pernoctaciones					
Media de estancia (noches)					
Estacionalidad (Días/año)					
% de pernoctaciones fuera de la temporada alta y fines de semana					
Gasto medio (por día y persona)					
Estabilidad de la demanda (alta/media/baja)					
Perspectivas de crecimiento (buenas/regulares/malas)					
Atractivo global (alto/medio/bajo)					

También se recomienda llevar a cabo un análisis cualitativo de la atraktividad. Este será más subjetivo y estará basado en la valoración de la contribución de dicho segmento a los objetivos de desarrollo del destino. En este caso, se tendrán en cuenta los posibles impactos medioambientales y sociales del tipo de actividades y equipamientos previstos (destrucción de recursos, contaminación, creación de puestos de trabajo, ingresos para empresas locales, etc.)⁶.



Para saber más....

sobre la segmentación de los mercados consulte la Parte VI.

4.2. Evaluar la posición competitiva de la oferta

Hasta ahora se habrán detectado los segmentos de mercado que ofrecen oportunidades de negocio interesantes. Pero ¿cuáles son las posibilidades de México para competir con éxito en dichos mercados?. En algunos casos estas oportunidades no se aprovechan porque existen otras industrias dominantes y no ha habido necesidad de desarrollar turismo. Con mayor frecuencia, las oportunidades se desaprovechan porque el destino se ha concentrado en el turismo de masas y en desarrollar modelos que ya funcionan en otros lugares.

Una vez haya consultado las bases de datos, directorios y Webs especializados en la venta de “experiencias” de viaje, y haya identificado cuáles podrían ofrecerse en México deberá hacer lo siguiente.

PASO 1. El paso más importante es **llamar personalmente a los operadores** que NO operan con México y averiguar por qué: ¿no conocen el destino?, ¿hay que organizar viajes de familiarización?, ¿tienen dificultad en localizar operadores locales adecuados?, ¿lo intentaron en el pasado y lo dejaron por algún motivo?, ¿tienen dificultades con el transporte aéreo?, o ¿es que ha habido poca promoción de México como destino para viajes de interés especial y de aventura, y el mercado no tiene una imagen de que el lugar sea adecuado para cierto tipo de experiencia?. Sin respuestas a estas preguntas es muy difícil formular una estrategia.

Pero México no sólo compite con otros paquetes temáticos y destinos ofrecidos por tour operadores que NO incluyen México en su gama de productos. México también compite con paquetes temáticos similares en otros destinos incluidos en el mismo folleto de los tour operadores que ofrecen México y, en este caso, habrá que averiguar cuál es la percepción comparada: cómo funciona México en comparación con otros destinos, ¿cuáles son las ventajas y puntos fuertes?, ¿y los puntos débiles?, etc. Además, México compite por viajeros individuales que buscan vacaciones activas pero que NO utilizan los tour operadores. En este caso se deberá recurrir a la investigación de mercado y a las entrevistas con este tipo de turista.

⁶ La OMT ha desarrollado unos indicadores para medir el impacto medioambiental del turismo que pueden ser utilizados como referencia

PASO 2. Solicite una copia del catálogo del tour operador y analice cuáles son los componentes de los tours ofertados, qué es lo que México deberá ofrecer para dar respuesta a las necesidades del tipo de clientes a los que se dirige: ¿qué tipos de alojamiento están utilizando?, ¿qué tipo de equipos se necesitan en destino?, ¿qué personal local necesitan y cuál es su función?, ¿qué permisos o licencias se necesitan para operar el tour?. También puede contactar con el tour operador e intercambiar opiniones al respecto. El objetivo final es identificar cuáles son las **claves del éxito** para operar cada tipo de viaje.

Algunas claves del éxito en viajes de aventura y temáticos Alojamiento con estilo propio y buenos guías

Los amantes de la observación de pájaros van a lugares dónde hay pájaros y no les importa que no haya hoteles de 4 estrellas.

La investigación de mercado ha demostrado que no están interesados en las marcas de las grandes cadenas hoteleras. Por el contrario, en su mayoría, manifiestan una preferencia por alojarse en pequeños hoteles con ambiente local (arquitectura típica edificios históricos o singulares, etc.) de modo que no se necesitan inversiones masivas para el desarrollo de este tipo de turismo. Ello no quiere decir que dicho mercado busque únicamente hoteles de clase turista, o que estén dispuestos a alojarse en cualquier parte. Desean alojamientos confortables, habitaciones con baño privado y agua corriente, aunque no exigirán que un lodge tenga mini bar o antena parabólica. Tampoco quiere decir que los precios del alojamiento tengan que ser baratos. Los segmentos que compran viajes de interés o de aventura suelen ser los de mayor poder adquisitivo.

Por otro lado, como los turistas buscan nuevas experiencias, ver y hacer cosas nuevas, aprender y divertirse, un guía profesional puede contribuir en gran manera a la calidad de esa “experiencia”. El guía puede aportar el conocimiento para convertir una visita a un lugar en algo único porque ayuda al turista a comprender y descubrir un entorno que resulta nuevo y, a menudo, poco comprensible a primera vista.

Además, cuando la actividad turística tiene lugar en áreas naturales o frágiles (sitio arqueológico, ...), el guía puede colaborar en la gestión de ese patrimonio natural y cultural educando a los visitantes y ejerciendo un control sobre los posibles impactos negativos sobre el medio. El papel de los guías en los viajes temáticos y de aventura o deportivos es tan importante que los tour operadores especializados suelen incluir en sus catálogos explicaciones relativas al tipo de guía que acompaña al grupo, cuál es su especialidad, cuáles son sus intereses, rasgos de su personalidad e incluso su foto.

PASO 3. Prepare una lista de las **claves del éxito** que haya identificado y analice cuáles son las diferencias entre lo que México puede ofrecer, y lo que ofrecen otros destinos competidores. Lleve a cabo el análisis para cada producto aunque podrá encontrar puntos de coincidencia. Algunos de los aspectos que deberá analizar son:

- ❑ El atractivo del lugar o zona según los requerimientos de cada viaje temático, el grado de concentración de atracciones visitables, etc.
- ❑ La facilidad y costo de acceso
- ❑ El tipo y calidad de los servicios y equipamientos
- ❑ El nivel de formación de los profesionales
- ❑ El nivel de precios
- ❑ La imagen y posicionamiento
- ❑ Etc.

Usted encontrará aspectos a su favor: **puntos fuertes**, y aspectos en los que esté en desventaja: **puntos débiles**. Analice si los puntos fuertes pueden constituir la base para una ventaja competitiva a medio y largo plazo.



Ayuda

Identifique sus ventajas comparativas y calcule su índice de competitividad para cada producto llenando la tabla que encontrará en la Parte VI

Puntos fuertes genéricos de México en el mercado USA

México tiene una situación privilegiada respecto al mercado norteamericano por su proximidad y la variedad de actividades e intereses temáticos que se podrían ofrecer. México podría dominar el mercado fácilmente. Los norteamericanos que no tienen pasaporte (y que no quieren pasar por los trámites, ni pagar el coste que supone conseguirlo) pueden visitar México con tarjetas de turista y prueba de ciudadanía. Además, pueden viajar a México no sólo en avión, sino también en coche. Los precios en México son muy competitivos en relación con otros destinos. Las infraestructuras están bien desarrolladas. Existen conexiones aéreas desde muchas ciudades norteamericanas. Si se compara con otros destinos internacionales con conexiones aéreas mínimas, tarifas elevadas, largas horas de vuelo, trámites complicados de emigración e infraestructura por desarrollar, México tiene muchas ventajas.

4.3. Decidir el mix de productos/mercados

Después de llevar a cabo el análisis de la atraktividad de los mercados/segmentos y de la posición competitiva de la oferta, se deberá llegar a una conclusión y decidir cuál va a ser la estrategia de productos/mercados.

Rellene la matriz atraktividad/competitividad y tendrá una idea global de cuáles son las posibilidades. Elija el mix que le parezca más adecuado y establezca prioridades.

A T R A C T I V I D A D		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA			
	MEDIA			
	BAJA			
		COMPETITIVIDAD		

Para ayudarle en la decisión tenga en cuenta lo siguiente:

- ❑ Un segmento rentable para el que la posición competitiva es buena: invertir
- ❑ Un segmento interesante a medio plazo: esperar y tenerlo en cuenta
- ❑ Segmentos existentes poco rentables: mantener sin hacer esfuerzos por que crezcan
- ❑ Segmentos potenciales no rentables: ignorar

En cualquier caso, como las necesidades y comportamiento de los consumidores cambian, el trabajo no acaba aquí. Ningún destino turístico o empresa será competitivo hoy en día si no es capaz de responder con agilidad a los cambios del mercado. Los cambios pueden ser pequeños o grandes, pero hay que estar atentos a todos ellos, analizar sus consecuencias y poner en marcha un proceso constante de adaptación.

5

Directrices para estructurar nuevos productos

5.1. Definir los objetivos

El desarrollo de producto debe plantearse como un proyecto. Por eso, para empezar, se deberán fijar los objetivos: ¿Qué se pretende conseguir?. Veamos un ejemplo.

Objetivos para el desarrollo de tours en bicicleta

Este es un ejemplo imaginario de un destino turístico que desea desarrollar y promover tours en bicicleta.

Objetivos generales:

Atraer a nuevos segmentos de mercado para

Incrementar el nivel de ocupación de los pequeños establecimientos de alojamiento.
Romper la estacionalidad de los mercados tradicionales

Complementar la oferta vacacional actual

Ofrecer una mejor selección de actividades durante la temporada alta.
Incrementar la satisfacción y disfrute de los visitantes.

Reposicionar el destino

Ofrecer más actividades de diversión y deporte.
Utilizar a los propios turistas como atracción: la gente trae gente.
Posicionarse como destino primario de tours en bicicleta.

Objetivos específicos a corto plazo:

- ☐ Disponer como mínimo de una empresa que ofrezca alquiler de bicicletas operando al principio de la próxima temporada a más tardar en el mes de abril del año próximo.
- ☐ Desarrollar dos paquetes vacacionales "todo incluido" en bicicleta para ser vendidos en el mercado norteamericano durante la temporada próxima. .

Observe que los objetivos específicos tienen que definirse incluyendo plazos y de manera que se pueda comprobar si se han cumplido (una empresa funcionando, dos paquetes listos). También será necesario desglosar las acciones que se han de llevar a cabo para conseguirlos y definir quién será responsable de cada paso o tarea.

En destinos en los que exista un cierto desarrollo turístico, será más fácil fijarse objetivos pensados para conseguir la cooperación de la industria turística existente y para poner en práctica nuevas estrategias de diversificación y crear nuevos

productos. Pero la oferta existente no siempre responderá a todo tipo de mercados y productos potenciales. Por ejemplo, el turista interesado en unas vacaciones basadas en paseos por áreas naturales, no deseará alojarse en un complejo hotelero de playa, ni se interesará por un tour de la ciudad de medio día.

En dicho caso será más prudente intentar identificar productos que puedan ser desarrollados adaptando la oferta existente. Por ejemplo, un paquete de una semana a Mazatlán puede convertirse en una semana para participar en un concurso de pesca de altura sólo para miembros del Ron and Gun Club si se añaden los servicios de barcos chárter adaptados y otros servicios complementarios tales como: cebo, trofeos, transporte hotel/muelle, etc. a un paquete típico de vuelo/transfer/hotel.

De este modo, no será necesario renegociar los contratos con las compañías aéreas, alojamientos, o con los vehículos que realizan los transfers al aeropuerto. Los paquetes temáticos se podrán organizar utilizando paquetes que ya existen, y todos saldrán beneficiados. El tour operador, los empresarios del destino, y el promotor del grupo.

Estos viajes temáticos estarían basados en un resort de playa y las actividades se realizarían como excursiones radiales. Por ejemplo, se podrían proponer tours de caza desde Puerto Vallarta. Los turistas se trasladarían al interior, hacia Jalisco, en vehículos todo terreno para practicar caza con jabalina.

Sin embargo, podría resultar más fácil empezar con temas basados en hobbies o intereses especiales (cursos de artesanías, seminarios de escritura, cursillos para controlar el estrés, etc.) que podrían ponerse en marcha utilizando las salas de reuniones de los hoteles.



Ayuda

Consulte en la Parte VI la lista de intereses especiales y actividades que permiten desarrollar nuevos paquetes basados en oferta existente

5.2. Definir el concepto de producto

Sólo cuando se tenga claro el tipo de producto que se quiere promover se podrá diseñar una organización capaz de desarrollarlo y gestionarlo con éxito. El resultado de este paso ha de ser la definición de un concepto de producto que es una definición doble porque incluye el punto de vista de la oferta y el de la demanda a la cual se dirige.

Qué queremos vender = El núcleo de nuestra oferta
+
Qué comprarán los consumidores = Principales beneficios

El turista podrá obtener tres tipos de beneficios: FUNCIONALES, SIMBÓLICOS y VIVENCIALES.

- ❑ Los beneficios **funcionales** son aquellos que **satisfacen necesidades elementales** como alojamiento o comida, o aquellos que ofrecen ventajas en términos de comodidad y facilidad (cercanía, transporte cómodo, etc.)
- ❑ Los beneficios **simbólicos responden a emociones, status y realización personal**. Ej. utilizar servicios “exclusivos”, que el guía del tour o anfitrión sea una personalidad reconocida, visitar lugares que confieren status, etc.
- ❑ Los beneficios **vivenciales** están relacionados con los cinco sentidos del ser humano, es decir, experiencias y vivencias resultantes de la actividad turística. Ej. ofrecer experiencias únicas, especiales, poco comunes, que la experiencia sea segura, etc..

La mayoría de productos ofrecerán beneficios de los tres tipos, pero habrá productos que pondrán énfasis en los aspectos funcionales, otros en los simbólicos y otros en los vivenciales.

El concepto de producto deberá ser la base para el POSICIONAMIENTO. Es decir, para desarrollar y proyectar una imagen de producto que resulte atractiva para los públicos objetivo diferenciándolo de la competencia.

Conceptos de producto

Estos son algunos ejemplos de cómo comunican su concepto de producto **tour operadores especializados del mercado norteamericano**. Observen como hacen énfasis en la “experiencia” y hacen referencia al tipo de cliente al que se dirigen. Se han dejado en el idioma original para reflejar mejor el estilo utilizado.

Cuisine International (USA): “Exciting and educational European culinary experiences with noted chefs and teachers specializing in regional cuisine combined with history, culture and heritage of the regions”

Parker International Inc. Solsierra Desti (USA): “Exploring Maya ruins from a 18th century Yucatecan hacienda”

Rainbow Adventures for Women (USA): “The adventure travel company for active women over 30 since 1982. Enriching worldwide adventures of a lifetime to challenge and fulfill your adventurous spirit. Small groups, all non-smoking.”

European walking tours (USA): Distinctive walking tours for the mature traveller. Join us on an intelligent alternative to regimented tours.

TravelLearn (USA): “Like taking a luxury field trip with the best teachers you ever had!!”. The leading company providing learning vacations.

Por otro lado, el tour operador europeo **Nouvelles Frontières** ofrece 6 formulas (conceptos) de viaje en su catálogo concebidas para ofrecer beneficios diferentes a diferentes segmentos de mercado:

1. Si sólo necesita un medio de transporte: *Iniciativa Individual*
2. *Estancia*. Es una variante del 1 con alojamiento a escoger.
3. Si lo que Usted desea es un medio de transporte y algún tipo de prestación a su llegada: *Forfait*
4. Si lo que Usted busca es lo insólito, el contacto con la naturaleza y un confort rudimentario, no lo dude: *Circuito aventura*

5. Si Usted quiere viajar totalmente libre pero no solo: *Iniciación al viaje*
6. Si desea un viaje sin preocupaciones materiales: *Circuito organizado*.

5.3. Estructurar el producto

Una vez se ha definido el concepto de producto, es el momento de estructurarlo. Llegados a este punto se deberá:

- ❑ Decidir el mix de servicios
- ❑ Diseñar y organizar el proceso de prestación

5.3.1. Decidir el mix de servicios

La oferta de servicios es normalmente una oferta multiservicio formada por un **SERVICIO BÁSICO + SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

Por dicho motivo hay que decidir “qué” servicios van a componer la oferta.

En primer lugar, se deberá identificar el **servicio básico**. Será el centro del producto, el **beneficio** principal que buscan los clientes.

El beneficio, y por tanto el servicio básico, puede ser distinto para diferentes segmentos de mercado. En viajes de aventura y temáticos el servicio principal es **FACILITAR LA PRACTICA DE UNA ACTIVIDAD** que será el eje central de la experiencia vacacional, aunque deberá ser concretado en cada caso.



Para saber más....

Consulte la Parte VI para conocer un ejemplo de conceptos de producto (Walking Tours) segmentados por actividad y tipo de cliente

A continuación, se deberá analizar qué otros servicios son necesarios: alojamiento, transporte, guías, información, alimentación, alquiler de equipos, etc. Podrá basarse en las claves del éxito para ese producto/segmento que habrá identificado previamente.

El tipo de servicios, y los equipamientos necesarios, dependerán del tipo de actividad y del tipo de cliente, su nivel de experiencia, etc. Cuando las actividades que se ofrecen son “opcionales” y puntuales, el alquiler de equipos puede convertirse en una necesidad. Por ejemplo, un resort que ofrezca la posibilidad de realizar cursos de submarinismo deberá disponer de equipos de inmersión de alquiler. Un hotel que ofrezca tours en bicicleta tendrá que ofrecer alquiler de bicicletas si los clientes son novatos o llegan de lejos.

Pero si la actividad es el centro del paquete, normalmente los participantes serán practicantes asiduos y, es mucho más probable que viajen con su equipo. Los

esquiadores llevan sus esquís, los golfistas los palos, los ciclistas sus bicicletas de montaña, los submarinistas su equipo, etc.

En términos generales, cuando el material requerido sea demasiado grande para ser transportado, éste deberá ser facilitado en el destino. Los tours para observar ballenas dependen de barcos locales. Los tours en bicicleta pueden requerir vehículos que transporten el equipaje o recojan a los rezagados, los submarinistas necesitan operadores de barcos y monitores y las flotillas de yates necesitan barcos chárter.

El número y tipo de servicios que incluya en su paquete deberán responder al concepto de producto y determinarán el atractivo, estándares de calidad y precio del viaje. Siempre deberá **intentar incluir algunos servicios que añadan valor al producto y contribuyan a diferenciarse de la competencia**. Intente identificar servicios que tienen poco coste para la empresa pero que el cliente valorará. Los tour operadores y los clientes pueden ayudarle a encontrarlos, aunque también puede utilizar su intuición y dotes de observación para detectar dónde hay oportunidades.

Nouvelles Frontières

Así es como describe el tour operador Nouvelles Frontières los servicios que ofrece en algunas de sus fórmulas de viaje:

1. Iniciativa Individual: Esta fórmula de viaje es la que recomendamos a personas con experiencias anteriores, viajando en solitario. Le encaminamos pues a la ciudad de su elección (transporte = servicio básico) y le podemos proporcionar una serie de guías e informaciones prácticas sobre el país al que se dirige (servicios complementarios).
2. Circuito aventura: Si acepta sacrificar un cierto confort material, ahora que todavía está a tiempo, puede descubrir una naturaleza salvaje o pueblos que han protegido sus tradiciones (la "experiencia" es el servicio básico). En esta fórmula 15 o 20 personas en buena forma física, acompañadas por un responsable, equipadas con mochilas y material de camping, algunas veces en Land Rover, camión, piragua, a pie, en camello o a caballo....¡Fuera de los senderos trillados! Y sólo con una infraestructura mínima de apoyo. Esta fórmula exige un mínimo espíritu de grupo y un cierto respeto hacia la colectividad ya que, aún más que en los circuitos organizados, el grupo está obligado a vivir replegado sobre él mismo, en un rincón perdido. Esta fórmula resulta a la vez ligera y apasionante, dura y difícil. ATENCIÓN: Los transportes a menudo son incómodos, la comida muy frugal y los alojamientos muy rudimentarios. (transportes, material camping, comidas, guía son servicios complementarios).
3. Circuito organizado: Para los transportes, el grupo dispone ya sea de un autobús o de transporte local público lo que es un medio de acercarse a la realidad cotidiana del país visitado y facilitar los encuentros. Las comidas son libres o en media pensión en el hotel. NF se ha preocupado de seleccionar y organizar el itinerario y reservar hoteles, transportes y algunas excursiones. Esta fórmula tiene la ventaja de estar suficientemente estructurada para darle la seguridad debida.

5.3.2. Diseñar el proceso de prestación

Hasta ahora habrá decidido lo QUE quiere ofrecer. Ahora deberá decidir CÓMO hacerlo.

Y es que la personalidad del producto, la percepción de la calidad y el valor que el consumidor atribuya al mismo, dependerá no sólo del número y tipo de servicios ofrecidos, sino también del **proceso de prestación**, de la MANERA en que se organiza y desarrolla el viaje.

Para desarrollar ese “estilo propio de hacer las cosas” que les diferenciará de la competencia, y debido también a la necesidad de garantizar un nivel de prestaciones similares a los diferentes grupos o clientes que compren un mismo tipo de paquete (sobre todo si se trabaja a través de tour operadores), es preciso diseñar y organizar un proceso de producción en base a unos **servicios y estándares de calidad previamente definidos**.

Empiece por desglosar, de forma secuencial, los diferentes momentos en los que el cliente entra en contacto con el destino y la organización, empresa o empresas que prestarán los servicios. Ej. El turista busca información sobre tipos de viaje y destinos, contacta con el punto de venta y eventualmente hace una reserva, se traslada desde su lugar de residencia, a su llegada al destino se ha de trasladar al hotel, descarga el equipaje, contacta con recepción, llega a su habitación, tiene ropa que lavar, tiene sed, quiere llamar por teléfono, tiene que contactar con el guía, etc. También ha de prever eventualidades como por ejemplo que el cliente se encuentre mal o que llegue fuera del horario de servicio de comidas. Represente estos pasos en un diagrama y tendrá una idea del ámbito en el que ha de prestar sus servicios.

Analice una a una las secuencias o “momentos de la verdad” que ha identificado. Teniendo en cuenta su concepto de producto, y las **claves del éxito** que ya habrá identificado, ahora deberá tomar decisiones a tres niveles para cada una de ellas:

1. Aspectos físicos y materiales:

- ❑ ¿Qué tipo de vehículos se han de utilizar?: convencionales o especiales, de qué capacidad, ¿de qué nivel de confort? (con aire acondicionado, qué amplitud del espacio...), ¿han de estar pintados para identificar a la empresa? por ejemplo, en colores y temas alegóricos a naturaleza o safari, etc
- ❑ ¿Qué tipo de hotel es el más adecuado?, ¿qué estándares mínimos se han de exigir?, ¿qué detalles se añadirán para hacer la estancia más agradable o para adaptarse mejor al tipo de clientes?. ej. Espacio para almacenar material deportivo, limpieza de bicicletas todo terreno, etc.
- ❑ ¿Hay que facilitar equipos para practicar las actividades?, ¿de qué características?. ej. ¿De qué resistencia y calidad deberán ser las bicicletas?, ¿de qué tamaños?, ¿han de llevar guardabarros o portaequipajes?, etc.

Hágase estas y otras preguntas sobre todos los equipos, materiales y elementos tangibles que estén involucrados en sus servicios (folletos, cartas de restaurante, servicio de comida, decoración e iluminación de los espacios utilizados, etc.)

2. Personal de contacto:

¿Qué personal se necesita en cada momento?, ¿cuál ha de ser su perfil, formación y actitud?, ¿han de ir uniformados?, ¿han de hablar idiomas?, ¿cuáles son sus funciones?, ¿se dispone de ese tipo de personal?, ¿hay que facilitar algún tipo de formación? etc.

En la empresas de servicios, ocupa un lugar predominante el “*personal de contacto*”. Dicho personal se mueve visiblemente en el *escenario* del servicio “*on-stage*”, lleva un trato directo con los clientes ‘prestando los servicios’ en un contacto personal, diferenciándose del personal que genera los servicios, (“*back-stage*”) en la producción, concepción y administración.

Para el contexto de un destino preferimos la expresión “*on-stage*” a diferencia del concepto del sector hotelero que habla del personal “*front-desk*” o personal de frente “*front-line*”. Este último nos parece demasiado hostil para la calidad del servicio ya que refleja la idea de frente.

En los escenarios de ocio todo el personal visible se mueve sobre el escenario de la oferta y forma parte del espectáculo, de ahí la denominación “*on-stage*” que refleja con más claridad la idea que el personal en contacto es objeto de observaciones y que su finalidad es la creación de sensaciones igual como una obra de teatro.

Las empresas más modernas están madurando todas las facetas de los servicios como forma de arte, como cultura del servicio más desarrollado. Su personal de contacto es el maestro de ceremonia de la entrega de servicio. No solamente controlan las condiciones de la prestación de los servicios, sino también del ambiente y los condicionantes. El concepto de “*cast personnel*”, del personal-actor, introducido por Walt Disney, es solo un paso en el camino hacia la excelencia del servicio en el sector turístico.

En la *Era de los Intangibles* las empresas han de ser ligeras, flexibles y con gran capacidad de adaptación a los cambios. Por ello, el directivo de una empresa turística avanzada considera a los empleados en primer lugar, y a los clientes y proveedores en segundo lugar como una red de servidores de conocimientos especializados con los que realizará transacciones de información. En estas transacciones se produce la transformación de información en ‘conocimientos’. Cuanto más autonomía tienen los empleados tanto más aumenta la calidad y la cantidad de la transformación, creciendo así las empresas en competitividad y estabilidad. El resultado es la empresa que aprende (“*learning-organization*”) en la totalidad de sus equipos.

Los destinos y empresas de servicios turísticos deberán disponer de un plan de recursos humanos que permita contar con personal motivado y bien formado. Este estará basado en los puntos siguientes:

- ❑ Empezar por una buena **selección de personal** valorando las cualidades personales que favorecen una actitud de servicio
- ❑ **Informar a los empleados** sobre los objetivos, conceptos de producto, el proceso de prestación y su función dentro del mismo. Es necesario explicar lo

que se espera de ellos, su nivel de responsabilidad y el grado de iniciativa esperado.

- ❑ **Formación continua** en conocimientos y técnicas pero también en actitudes así como en un “estilo” especial de hacer las cosas que les diferencie de la competencia.

3. El papel del cliente:

También se deberá decidir el papel del cliente porque en un viaje el turista participa en el proceso de prestación. En ciertos casos, el papel del cliente puede ser el elemento diferenciador del producto ya que puede ser percibido como algo que forme parte integral de la “experiencia” que buscan. ej.: vacaciones navegando en un antiguo barco ayudando en las tareas de abordaje, vacaciones de trekking en las que la gente ayuda a plantar las tiendas, etc.

El cliente como “cliente-visitante”

A los turistas se les puede considerar tanto como *clientes visitantes* y/o *huéspedes*. Esta doble consideración se refleja en la política de calidad y en la filosofía de empresas turísticas que considera los derechos de los clientes y la hospitalidad preparada para los huéspedes. En los últimos años se ha producido en el sector de los servicios un cambio sustancial de los paradigmas de calidad. En las décadas del auge turístico se trataba a los turistas o visitantes como simples “pax” (pasajeros). Paralelamente, empresas como el **Disney** en los Estados Unidos y más tarde el **Club Méditerranée** cambiaron los conceptos de sus visitantes y les asignan un papel de *invitado* con el correspondiente tratamiento lo que ha convertido a estas empresas en líderes de la calidad en la atención al cliente.

Los visitantes o turistas como ‘clientes’ exigen una oferta diferenciada y reclaman altos estándares de calidad no solamente en el recibimiento sino también en la gestión de los procesos. Al mismo tiempo el cliente goza de todas las atenciones y consideraciones de un ‘huésped’ de tal forma que pueda sentirse realmente como en su casa. Como huésped el cliente acepta las reglas de la casa aunque le pueda resultar molesto. El tratamiento como ‘huésped’ le da el ‘calor humano’ de un auténtico servicio vivo o “*life-service*”.

Por otro lado revela la consideración de los visitantes como ‘clientes’ su lado activo y exigente. Como “clientes” adquieren un papel dominante en la visita. La consideración de los visitantes como “invitados” les adjudica un papel de “cliente dominado” que no necesariamente es cómodo. La industria del comercio Disney cultiva el concepto del *cliente dominado* ya que la organización de un colectivo de *clientes dominados* es más fácil y menos costosa.

El cliente como “cliente” no se olvida que ha pagado un precio y está en todo su derecho a reclamar toda la calidad, toda la atención que una empresa de servicios le puede ofrecer. Como “cliente-visitante” el cliente ha pactado un servicio e impone; dentro de lo pactado, sus valores, sus necesidades y sus hábitos. El tratamiento como “cliente-visitante” le da el respeto, los derechos y el distanciamiento necesario para defender sus valores e intereses en el caso necesario. El personal de contacto debería ser capaz de diferenciar el tratamiento entre “huésped” y “cliente-visitante” ofreciendo en cada caso y en cada situación el tratamiento y la actitud más adecuada.

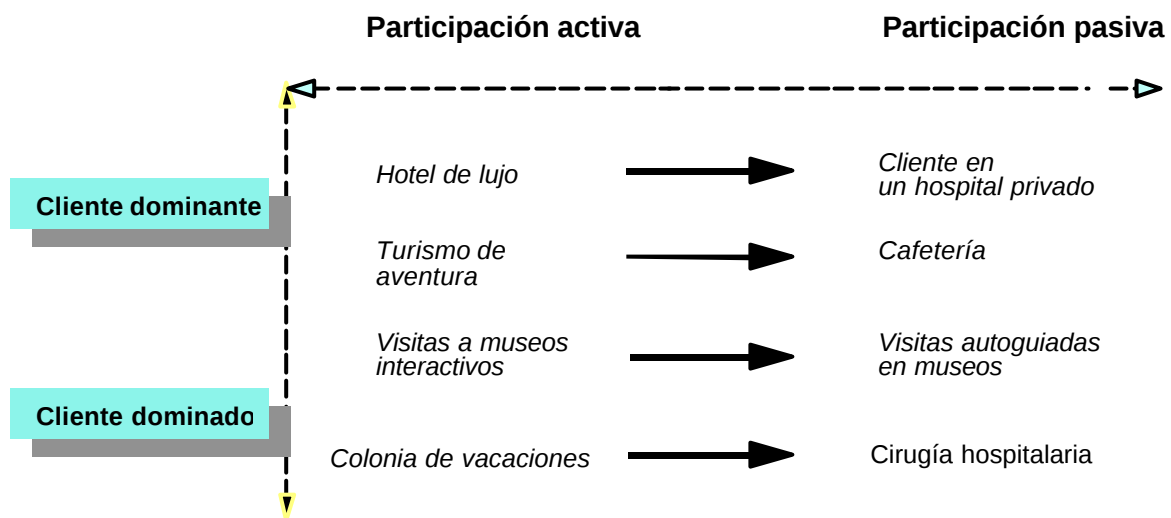
Durante la visita a un escenario de ocio, un cliente oscila entre los dos polos de una participación dominante en los servicios o una participación dominada. Sus roles activos y pasivos dependen de diferentes variables, entre ellas su edad que le da derechos o le somete a una vigilancia paternal si se trata de niños o adolescentes. Por otro lado, cuanto más dinero paga un cliente más se siente en su derecho de ser exigente y dominante, salvo en casos donde su pasividad forma parte de su papel, ej. un paciente en un balneario.

Las ofertas de un *escenario de ocio* en este sentido deben ser nítidas y los momentos cuando la participación activa del cliente forma parte del producto, la invitación y las instrucciones para ello deben de ser claras. Cuando asume el papel del ‘cliente dominado’ y su rol es pasivo la organización del servicio debe ser perfecta. Los servicios para un cliente dominante pero pasivo son los más caros, todos

los servicios de una participación pasiva superan los costes para los clientes de una participación activa ya que su papel en la 'coproducción' es inferior.

Por tanto, la tendencia es adjudicar al cliente cada vez un papel más activo. Un resultado son los restaurantes "fast food" y los 'autoservicios'. Además, la automatización en los servicios por las 'teletiemendas', 'cajeros automáticos' etc. reduce más todavía los *servicios personalizados* y por consiguiente el contacto humano. La reducción del contacto personal conlleva, por otro lado, a una "re-apreciación" del servicio personal en distintos sectores. Las exigencias de *amigabilidad*, la empatía, en fin todos los elementos emocionales e intangibles reaparecen como valores de un servicio verdadero.

Participación y dominación



Hasta ahora habrá desarrollado una idea y dispondrá de un documento que explique su proyecto. No obstante, aunque es un paso importante, no deja de ser teoría. Es recomendable efectuar un test de mercado que servirá para identificar problemas antes de introducir plenamente el producto. Organice un tour piloto con amigos o familiares, contacte con los tour operadores especializados, solicite su opinión y la posibilidad de planificar un tour de prueba con un grupo de clientes.

En la práctica, la habilidad de presentar productos turísticos sobre papel y de prometer satisfacción en folletos y publicidad, supera con frecuencia la capacidad de un destino o empresa para ofrecer satisfacción en el momento del consumo. Como los productos turísticos no son más que ideas en el momento de la compra, es relativamente fácil "exagerar" y vender una imagen distorsionada, sobre todo a los nuevos clientes. Pero cualquier insatisfacción experimentada durante el consumo puede eliminar el tan necesario boca-oreja o la decisión de repetir en los que se basa el éxito del negocio a largo plazo. Victor T.C. Middleton, Marketing in Travel and Tourism, Heineman, 1989

5.4. Analizar la viabilidad económica

Para disminuir el riesgo económico que supone cualquier aventura empresarial es recomendable hacer un estudio previo de viabilidad. El estudio de viabilidad permitirá estimar por adelantado los ingresos y gastos, y analizar cuáles son las posibilidades de compensar la inversión y conseguir rentabilidad. Para hacer los cálculos deberá basarse en datos de empresas similares, estadísticas, estudios sectoriales, etc, y seguir los pasos siguientes:

1. Determinar cuál puede ser la demanda. Número de grupos por temporada. Número de personas por grupo. Duración de la estancia. Precio por día.
2. Calcular los ingresos previstos. Tenga en cuenta que en principio, el primer año la demanda será más baja que en años posteriores si el producto tiene éxito. El estudio de viabilidad deberá incluir las estimaciones para los tres primeros años como mínimo, y dos escenarios para cada año: uno optimista y otro más pesimista. Tome las decisiones basándose en el pesimista!!.
3. Calcular los gastos de explotación: fijos y variables.
4. Calcular el punto muerto, o punto a partir del cual se cubren los costes y se empieza a generar beneficio.
5. Estimar la inversión y el beneficio. En función de ello deberá comprobar si los precios de venta son competitivos.

A continuación figura la estimación de costes de un tour calculado sobre la base de 30 participantes y la comparación con los resultados reales que, en este caso, significan pérdidas.

Ejemplo de coste/beneficio de un tour ⁷ Real vs. Presupuestado			
Tour X: Presupuestado	Habitación Individual	Doble	Triple
(30 pasajeros)			
Costes variables por persona	\$163	\$108	\$100
Costes fijos por tour	66	66	66
Total antes de añadir margen	\$229	\$174	\$166
Margen (presupuestado)*	20	25	23
Precio de venta por pax según tipo habitación	\$349	\$199	\$189
Tour X: Real	Individual	Doble	Triple
(14 pasajeros)			
Costes variables por persona	\$163	\$108	\$100
Costes fijos del tour (\$2000/14)	143	143	143
Total antes de añadir margen	\$306	\$251	\$243
Precio venta	\$249	\$199	\$189
Pérdidas en margen de contribución por persona	\$(57)	\$(52)	\$(54)
Número de pasajeros por tipo habitación	2	12	0
Pérdidas acumuladas	\$114	\$624	\$0
Total Pérdidas	\$738		

*El margen medio sería \$750 (\$25x30 pax)

⁷ Fay Betsy, Essentials of Tour Management. Prentice Hall, New Jersey, 1992.

El siguiente es un ejemplo hipotético de análisis del punto muerto para un viaje de turismo. El punto muerto se utiliza para saber cuál es el punto de equilibrio entre ingresos y gastos a partir del cual se empieza a generar beneficios. El punto muerto debería ser una proyección realista de la situación financiera de una organización.

La fórmula del *Punto Muerto* = *Total costes fijos*/*Precio de venta* - *Coste variable unitario*

COSTOS	Escenario Optimista	Objetivo	Escenario Pesimista
Costos fijos			
Costos de administración	\$4,176	\$5,220	\$6,264
I+D	\$2,176	\$3,460	\$4,152
Costes de venta	\$4,608	\$5,760	\$6,911
Otros costes fijos	\$0	\$0	\$0
<i>Total Costes Fijos</i>	\$11,552	\$14,440	\$17,327
Costes Variables			
Coste de servicios vendidos	\$11,626	\$14,532	\$17,439
Otros costes variables	\$0	\$0	\$0
<i>Total Costes Variables</i>	\$11,626	\$14,532	\$17,439
Precios unitarios y ventas	Optimista	Objetivo	Pesimista
Precio de venta	\$99.00	\$99.00	\$99.00
Nº unidades (apuntar el nº de unidades presupuestadas que se han vendido)	625	500	400
Costes variables por unidad	\$18.60	\$29.06	\$43.60
Punto muerto por unidad	144	206	313
Beneficio Bruto	\$38,698	\$20,528	\$4,834

Parte III

Cómo
organizarse
para
gestionar y
comercializar
productos turísticos

El producto turístico es una compleja amalgama de componentes que dependen de actores diferentes. La organización y la coordinación son conceptos clave para conseguir el éxito.

En este capítulo se explica el papel de diferentes entidades que contribuyen a llevar a cabo una labor efectiva de desarrollo y comercialización del producto turístico de un destino. Al final del capítulo Usted sabrá qué son y cuáles son las funciones de:



Destination Management Organizations



Operadores de receptivo



Destination Management Companies

6 Los actores del desarrollo de producto en un destino turístico

6.1. Los actores y sus roles

La complejidad y fragmentación del sector turístico supone la participación de una variedad de actores que comparten la responsabilidad de planificar, gestionar y comercializar la oferta de un destino. A largo plazo, el éxito de un destino requiere la coordinación y el reconocimiento del interés mutuo entre todos los actores implicados.

En la tabla siguiente figuran los principales grupos de actores y sus roles. Para poder organizarse de manera efectiva y eficaz es fundamental que estos roles estén claros y que exista consenso sobre los mismos. El reparto de funciones entre el sector público y privado dependerá del modelo de administración pública en cada destino pero, en general, existe una tendencia creciente a conceder más protagonismo al sector privado.

Sector Público	☐ Política turística para facilitar la actividad privada ☐ Oferta de infraestructuras y servicios públicos ☐ Desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías ☐ Protección del medio ambiente ☐ Formación profesional ☐ Gestión de la imagen del destino ☐ Diseminar información relevante sobre mercados, tendencias.... ☐ Apoyo en promoción a nivel internacional ☐ Desarrollo de canales de comercialización propios ☐ Dirección de servicios de información turística ☐ Promoción de iniciativas ☐ Recomendaciones e iniciativas en controles de calidad
Sector Privado	☐ Emprendedores ☐ Generación de ideas ☐ Desarrollo y puesta en marcha de proyectos ☐ Inversión y riesgo financiero ☐ Dirección de operaciones ☐ Responsabilidades medioambientales
Sociedad Civil	☐ Conserva las tradiciones ☐ Contribuye a la conservación de un entorno agradable y autóctono ☐ Contribuye a la conservación y buen uso de los recursos ☐ Muestra una actitud positiva hacia los turistas ☐ Actúa como lobby para defender ventajas económicas, sociales y medioambientales.
Organizaciones sin ánimo de lucro	☐ Gestión de atracciones ☐ Crear y organizar eventos ☐ Servicios de información ☐ Lobby (medioambiental, aspectos sociales, etc.)

Organizarse para conseguir el éxito no es tarea fácil. Normalmente, se consigue llegar a un acuerdo teórico sobre la necesidad de colaborar y de llevar a cabo un trabajo conjunto, sin embargo, los intereses creados y la desconfianza mutua dificultan con frecuencia la puesta en práctica de un trabajo efectivo.

Por dicho motivo, los líderes del desarrollo producto deberán estar preparados para enfrentarse a algunos obstáculos que suelen surgir ante cualquier iniciativa que supone algún tipo de cambio, y que requiere poner de acuerdo a grupos de gente con intereses no siempre convergentes.

Los obstáculos que pueden afectar negativamente al desarrollo de nuevos productos pueden ser internos e inherentes a la organización, o externos. Estos son algunos de los obstáculos internos más comunes que tienen que ver con una actitud negativa que se deberá vencer para conseguir un cambio de comportamiento:

 HE TENIDO UNA BUENA IDEA	AQUÍ NO FUNCIONARÁ	YA LO PROBAMOS Y NO FUE BIEN
NO ES EL MOMENTO ADECUADO	ES IMPOSIBLE DE PONER EN PRÁCTICA	NO ES “NUESTRA MANERA” DE HACER LAS COSAS
HASTA AHORA NOS HA IDO BIEN SIN “NUEVAS” IDEAS	COSTARÁ DEMASIADO	YA HABLAREMOS EN OTRA OCASIÓN. = APLAZAMIENTO INDEFINIDO

6.2. Destination management organizations

Las llamadas Destination Management Organizations (DMO) se encargan del desarrollo global y del marketing del destino. En cierto modo son la versión actual de las Oficinas o Entes Públicos de Turismo aunque en este caso suelen ser entes mixtos (sector público y privado) y se enfatizan los aspectos de gestión además de la información al visitante y la promoción del destino.

Los ejemplos más extremos de este tipo de organizaciones eran las agencias de receptivo de los países socialistas: INTURIST (Unión Soviética), Carpati (Rumania), Orbis (Polonia) o CITS en China, etc. En dichos casos, el gobierno asumía TODOS los servicios de receptivo. Obviamente este modelo no es aplicable a otros países, ni ese tipo de empresas demostraron ser eficaces. Tampoco es recomendable utilizar dinero público para operar servicios que pueden ser rentables y prestados por el sector privado.

Las funciones de una DMO incluyen:

- ❑ La conservación y mejora de los atractivos turísticos
- ❑ Facilitar el acceso
- ❑ Preparación de planes de ordenación territorial
- ❑ Gestión de atracciones de propiedad pública
- ❑ Desarrollo de equipamientos de ocio públicos
- ❑ Promoción de inversiones
- ❑ Promoción de la mejora de la calidad
- ❑ Creación de un marco favorable para la competitividad del destino
- ❑ Creación de imagen a nivel de destino
- ❑ Coordinación de la acción promocional con el sector privado

Para que puedan llevar a cabo estas funciones con éxito es importante contar con DMO mixtos bien organizados, orientados al mercado y gestionados por profesionales. Librar batallas políticas en este ámbito no suele ser rentable, a medio y largo plazo, para la industria turística y el destino en su conjunto.

6.3. Los agentes de la comercialización

Muchos lugares con gran potencial para convertirse en destinos turísticos no lo aprovechan porque nadie en el destino está dispuesto o preparado para estructurar productos comercializables.

Normalmente la compra de vacaciones sigue el esquema siguiente:

- ❑ El turista potencial ha oído hablar de un destino y se siente motivado
- ❑ El turista potencial visita una agencia de viajes y pregunta por el destino
- ❑ El agente de viajes busca entre los folletos que tiene expuestos en sus estanterías y no encuentra dicho destino
- ❑ El agente intenta convencer al turista para que NO visite ese destino sino otro destino para el cual existen viajes organizados que él puede vender fácilmente.

El proceso de estructuración de viajes debe empezar en el destino. La mayoría de tour operadores que pueden estar interesados en vender nuevos productos con destino México no tienen el tiempo, dinero o personal para visitar cada lugar incluido en un tour y establecer un servicio de receptivo para atender a sus clientes.

Las empresas que juegan un papel fundamental son los **Operadores de Receptivo y las DMCs**. Por ejemplo, en destinos como Puerto Vallarta, los tour operadores

norteamericanos dependen de Miller Tours (y otras compañías similares en el área) para los servicios de receptivo.

6.3.1. El Operador de Receptivo

En algunos países se les denomina *tour operadores* pero son empresas locales que operan en destino. Los servicios que normalmente ofrece un operador de receptivo son:

- ❑ Recepción en el aeropuerto. Personal uniformado espera a los clientes y se encarga de sus equipajes y del transporte hasta el vehículo que hará el transfer
- ❑ Transfers (en taxi, coche de alquiler, minibús, autocar, etc.) desde el aeropuerto hasta el lugar de alojamiento y viceversa.
- ❑ Excursiones a la ciudad o radiales, en tours regulares o a medida

La mayoría de destinos de sol y playa todo lo que se necesita es uno o más Operadores de Receptivo que provean dichos servicios básicos. Ello es debido a que la mayoría de paquetes organizados a destinos de playa incluyen poco más que el billete aéreo, hotel y transfers.

6.3.2. Destination management companies

Los tour operadores o intermediarios en la venta de viajes vacacionales no están interesados en tratar con docenas de proveedores en un destino para poder operar sus tours y prefieren tratar con un operador local el llamado “destination manager”. Este debe ser capaz de coordinar los alojamientos, vehículos, operadores de atracciones, programa de visitas, itinerarios, y otros servicios y actividades requeridos por la práctica de actividades especializadas. Si no existe dicho tipo de empresa, a la mayoría de tour operadores no les interesará operar ese destino. El destino en cuestión deberá depender únicamente de los turistas individuales que tendrán que espabilarse para conseguir los servicios que necesitan.

Las Destination Management Companies (DMC) son empresas privadas que no se han de confundir con los DMO. Las DMC actúan como representantes del tour operador para facilitar los servicios siguientes:

- ❑ Identificar servicios, equipamientos, y atracciones que puedan ser incorporadas a los viajes del tour operador
- ❑ Llevar a cabo las negociaciones con los proveedores locales, así como gestionar las reservas y pagos.
- ❑ Coordinar todos los servicios y equipamientos necesarios
- ❑ Asegurar que los viajes del tour operador se desarrollan sin problemas
- ❑ La DMC compra a precios netos negociados con los proveedores locales, añade su margen y vende al tour operador.

Todo tour operador sabe lo fácil que es que surja algún tipo de problema en un tour y lo importante que es disponer de alguien en el destino que pueda actuar rápidamente en caso de problemas y emergencias.

Los servicios que ofrece una DMC incluyen normalmente los mismos servicios que un operador de receptivo más:

- ❑ Equipamientos para viajes de aventura
- ❑ Reservas de transporte local (barco, tren, etc)
- ❑ Reserva de alojamiento (precios netos)
- ❑ Actividades de interés especial / temáticas
- ❑ Excursiones
- ❑ Entradas para espectáculos y eventos
- ❑ Sugerencias para itinerarios y módulos pre-diseñados
- ❑ Servicios complementarios (según tipo de tour. Por ejemplo revelado rápido para tour de fotografía)
- ❑ Vehículos chárter
- ❑ Servicios de intérpretes/ guías

En resumen, ofrece todo aquello que sea necesario para la operación y buena marcha del tour. En algunos países no existe la distinción legal entre operadores de receptivo y DMC. En este caso los DMC son operadores de receptivo que ofrecen más servicios y que, con frecuencia, suelen estar situadas en las capitales o núcleos principales de acceso a un destino. Estos receptivos principales son los que tratan con el tour operador internacional y, a su vez, subcontratan los servicios de operadores de receptivo en zonas y lugares específicos del destino.

El DMC actúa como un “broker” de la industria turística del área geográfica en la que actúa: hoteles, restaurantes, eventos, actividades, etc. El DMC compra a precios especiales ya que se convierte en el primer eslabón de la cadena de comercialización y ha de poder conseguir un beneficio cuando consigue clientes. En realidad el DMC no tienen coste para la industria hasta que genera negocio.

Sin un DMC el trabajo de llegar a los mayoristas, minoristas y clientes fuera del área inmediata de operaciones queda fuera del alcance de la mayor parte de pequeñas empresas. Por ejemplo, un pequeño café que sea incluido como una parada en un tipo de tour podrá hacer un buen negocio. Es un tipo de negocio que el propietario nunca hubiese podido conseguir por si mismo. Los DMC atraen turistas hacia un destino y permiten que muchas pequeñas empresas hagan negocio.

Si no existe un DMC que cumpla esta función entonces los resorts, spas y hoteles deberán preparar paquetes propios para poder comercializar ese lugar en concreto. Por ejemplo, en Río Caliente, el resort actúa como Operador de Receptivo utilizando sus propios vehículos para excursiones y shopping. Aunque un resort, balneario o hacienda esté muy aislado, si la dirección está dispuesta a facilitar los servicios de receptivo necesarios, se puede ofrecer un paquete de servicios interesante para que un tour operador pueda venderlo.

Para ciertos tipos de resorts los paquetes diseñados y controlados por el resort pueden ser la manera más eficaz de llegar a los canales de venta norteamericanos. Enviar simples folletos de hoteles a un agente de viajes es tirar el dinero a menos que incluya algún tipo de oferta que el agente puede vender y cobrar por adelantado ganando su comisión.

No obstante, apoyar el surgimiento de DMCs es fundamental para el desarrollo de nuevas áreas turísticas o productos especializados porque es la mejor manera de contar con una base sólida para la comercialización y la prestación de servicios turísticos. Pero con frecuencia se comete el error de conceder prioridad a la construcción de nuevos hoteles estándar sin tener en cuenta el tipo de turismo que se desea atraer no cómo se van a comercializar las nuevas camas.

En caso de que únicamente existan los tradicionales operadores de receptivo en destinos de sol y playa, se deberá motivar a los operadores existentes para que ofrezcan los servicios de un DMC. La mejor manera de motivar es mostrarles las oportunidades de negocio que existen y el tipo de turismo que se podría atraer si existiese ese tipo de empresa. También es conveniente mostrarles ejemplos de lo que se hace en otros lugares y de cómo operan y ganan dinero los DMC.

El papel del gobierno en este sentido será el de facilitar la labor del sector privado y promover el surgimiento de DMC y otras empresas relacionadas.

El caso de Montana, USA

A principios de los años 80 en Montana la administración del estado y la industria turística decidieron explorar formas de atraer turismo europeo. Se trataba de un grupo de gente motivada y contrataron a un consultor que fue invitado a viajar a la capital del estado, Helena, para compartir un week end de trabajo.

Imagínense la consternación general cuando el consultor inició la sesión preguntando dónde estaban los operadores de receptivo o los DMC, así como las compañías de autobuses. La respuesta fue que no existían. El consultor preguntó: y ¿qué pasa cuando el turista llega al aeropuerto?, ¿cómo se empieza el tour por el estado?. En aquel momento ninguna compañía de alquiler de coches estaba dispuesta a alquilar un coche a un extranjero a menos que tuviese una tarjeta de crédito de un banco americano!!. De modo que si un turista no pasaba por un hotel del centro de la ciudad (Helena) no podía visitar Montana. Los operadores extranjeros no enviaban grupos a Montana porque no había autocares con conductores y guías que pudiesen trasladar a los grupos. En realidad, no había vehículos de ningún tipo que pudiesen ser alquilados para organizar tours. La única manera de que un grupo pudiese visitar Montana era que llegasen en autocar desde algún otro lugar y que siguiesen su tour en el mismo vehículo.

Los propietarios de hoteles y resorts decían que no podían organizar sus propios paquetes debido a la limitación del seguro de sus vehículos. Incluso los autobuses de transporte escolar, y los utilizados para el transporte público, no podían ser utilizados para otro tipo de servicios privados.

El consultor amablemente indicó que, por el momento, podían ahorrarse sus honorarios hasta que se solucionase el problema del transporte.

Y es que el desarrollo turístico empieza precisamente cuando se va más allá de los visitantes que llegan con su propio vehículo, o que se quedan en un lugar y no necesitan transporte. Por eso, la pregunta clave para un DMC es ¿cómo se transportará a los visitantes?. Si México tuviese una buena imagen en lo relativo a buenas autopistas, buenos talleres y servicios de reparación, y lugares interesantes para vacaciones familiares cerca de la frontera norteamericana sería posible desarrollar productos para turismo individual en vehículo privado. Pero como no es el caso, la disponibilidad de transporte aéreo y la existencia de vehículos turísticos son aspectos esenciales.

De nuevo, la pregunta más importante es ¿dónde están las empresas de transporte que ofrecen vehículos turísticos?. Si no existen, ¿quién va a sumir el riesgo financiero?, ¿hay empresarios interesados?, ¿es necesario que el gobierno facilite créditos especiales o fondos iniciales?.

La inversión necesaria para poner en marcha una DMC no es muy elevada por lo que es una buena oportunidad de negocio para los residentes locales. Por ejemplo, Escape Artists Inc, una DMC de éxito del norte de California, se inició con una sola persona, la Sra. Dona Thornwal, que llevaba a cabo todas las funciones de la empresa. No obstante, ella fue la primera en admitir que si hubiese sabido que iba a ser un trabajo de 18 horas al día 7 días de la semana no lo habría empezado. La inversión inicial fue muy pequeña porque existía la posibilidad de alquilar vehículos, instaló las oficinas en su casa y no tenía empleados.

La idea es que se puede empezar una DMC con una sola persona trabajando desde casa aunque es imprescindible llevar a cabo un trabajo serio y profesional. La existencia de una de esas empresas, aunque sea pequeña, puede ser suficiente para poner en marcha el proceso de comercialización:

- ❑ La empresa de transporte vende al
- ❑ Operador de receptivo o DMC que actúan como brokers y venden al
- ❑ Tour operador que vende a
- ❑ Agencias de viaje que venden a
- ❑ Turistas

Otra alternativa es que diversos empresarios interesados en promover un mismo producto se asocien para formar **Clubes de Producto**. Consulte el caso de los Clubes de Producto de Canadá en la Parte V.

6.4. Cómo llegar al tour operador especializado

Una vez se haya conseguido tener a punto los tres aspectos clave para el desarrollo de nuevos productos temáticos:

- ❑ Definición de la “experiencia”
- ❑ Alojamientos con sabor local
- ❑ Y uno o más operadores de receptivo interesados en coordinar servicios para grupos o turistas individuales

ya se pueden crear paquetes específicos que podrán enviarse a los tour operadores especializados de los mercados emisores. Inspírense en sus catálogos para describir las “experiencias” que México ofrece. Demuestren que el destino está preparado para recibir visitantes.

Tras dar un vistazo a los catálogos de los operadores especializados, se darán cuenta de por qué es importante que México ocupe más espacio en los mismos. Seleccionen algunos catálogos de las empresas en cuyo tipo de clientes estén interesados. La lista resultante será la mejor lista de potenciales clientes. Preparen una base de datos con los tipos de tours y destinos que ofrecen en la actualidad. A continuación, sigan los pasos siguientes:

Paso 1. Establecer contacto inicial

Utilicen papel oficial de carta del Ministerio de Turismo y envíen una carta al tour operador comentando la belleza de su catálogo y la maravilla de viajes que ofrece. Indiquen que ciertas áreas de México disponen de los recursos para organizar el mismo tipo de viajes. Propongan la posibilidad de recibir algunos modelos de itinerarios.

Paso 2. Disponer de itinerarios modelo

Tengan preparado un dossier de itinerarios y sugerencias de paquetes de viaje para poder enviar a los operadores que respondan a la carta inicial. Incluyan en una base de datos a los tour operadores que respondan, y distribúyanla a los empresarios locales que contribuyeron a la creación del dossier.

Una buena manera de preparar itinerarios y paquetes piloto es contar con la ayuda de personas practicantes de la actividad que se desea promover. Por ejemplo, si un grupo local de entusiastas de la observación de flora salvaje y mariposas ha identificado los mejores caminos, los restaurantes en que se puede parar a comer, la zona que se puede cubrir en un día sin esfuerzo excesivo, el tipo de flores en cada época del año, el tipo de vehículos que se necesitan para llegar al inicio de la ruta, etc., será fácil preparar paquetes de diferente duración (2 días, 5 días, 1 semana, etc.).

Se recomienda que los itinerarios piloto se presenten en forma de módulos en vez de una alternativa única de paquete todo incluido. Algunos operadores preferirán organizar un tour que cubra diversas zonas, mientras que otros preferirán concentrarse en un único lugar. Un itinerario modelo deberá incluir el alojamiento, los transfers desde el aeropuerto si procede, y los itinerarios y actividades diarios, así como otra información relevante que por ejemplo en caso de *tours en bicicleta* sería:

- ☐ Mapas locales en los que se marcaran los itinerarios y circuitos propuestos (entre 5 y 30 millas)
- ☐ Descripción del paisaje y lugares de interés en ruta
- ☐ Gradientes y tipos de carretera (superficie)
- ☐ Tiempo atmosférico según épocas del año
- ☐ Puntos de parada en los que existan servicios
- ☐ Disponibilidad de servicios de reparación de bicicletas
- ☐ Rutas pre diseñadas incluyendo pernoctaciones y propuesta de alojamientos
- ☐ Disponibilidad de vehículos para transportar equipajes, material y actuar como vehículos “escoba” de participantes rezagados
- ☐ Fiestas locales, celebraciones, y espectáculos que puedan ser incorporados en el tour
- ☐ Clubes locales de ciclistas interesados en contactar con grupos de turistas pertenecientes a otros clubes.

Paso 3. Ofrecer inspecciones sobre el terreno

Ofrezcan la posibilidad de realizar inspecciones sobre el terreno (fam tours), pero sólo a aquellos operadores que demuestren un interés suficiente en “comprar” o adaptar alguno de los itinerarios y/o programas propuestos para su próximo catálogo.

La clave de este tercer paso es, una vez más, disponer de paquetes/itinerarios modelo. Los tour operadores no quieren perder el tiempo en realizar inspecciones de lugares que no reúnan las condiciones básicas. También quieren estar seguros de que la calidad de la experiencia justifica el precio. Vayan con cuidado y no exageren a la hora de explicar lo que ofrece el destino. Aunque la playa sea fantástica y el hotel sea encantador, si el agua está turbia o el arrecife de coral está muerto, las compañías especializadas en submarinismo recibirían quejas de sus clientes.

4. Conseguir una buena posición en el catálogo

Al igual que los catálogos de los tour operadores que venden a través de las agencias de viaje compiten por espacio de exposición en los puntos de venta al público, los destinos compiten en el mismo catálogo por una buena posición, y por el espacio necesario para conseguir visibilidad.

Por eso, el reto de los destinos es no solo conseguir estar presente en tantos catálogos como sea posible, sino también conseguir la mejor “exposición” y el mayor “espacio”.

Conseguir un buen espacio significa disponer de más de una página dedicada al destino, más de un tour o producto y fotos atractivas a todo color mostrando la actividad en el destino. Todo ello situado, a ser posible, en las primeras páginas del catálogo.

Pero, ¿cómo lograr que los tour operadores que ya ofrecen tours a México concedan además un buen “espacio” de venta?. Entrevistarse con ellos suele ser la mejor manera de conseguir una respuesta. En algunos casos, la falta de buenas fotos es un factor crítico. En otros, se puede considerar que el destino no ha hecho suficiente promoción genérica para generar el tipo de demanda a la que se dirigen los nuevos productos.

Conclusión

El turismo que ya es una de las mayores industrias del mundo, se presenta como un sector motor de desarrollo económico para países y regiones.

México todavía tiene gran potencial para el desarrollo del turismo. Los productos turísticos temáticos y especializados tales como el ecoturismo, turismo de aventura, turismo cultural, o el turismo de salud pueden convertirse en las alternativas económicas a la industria o la agricultura. Estos tipos de turismo permiten que incluso regiones con recursos poco espectaculares en si mismos se beneficien del desarrollo turístico. Siguiendo las recomendaciones de este manual, los empresarios y responsables de la administración turística podrán promover el desarrollo de productos que sean competitivos y rentables, a la vez que contribuyen a un desarrollo sostenible. Cualquier zona puede desarrollar turismo con planificación, esfuerzo, dedicación y coordinación.

Como ya se ha explicado, el primer paso para desarrollar productos turísticos es la planificación a nivel de destino. Ello supone definir cuáles son los objetivos que se pretende conseguir y establecer un mecanismo de control y retroalimentación para introducir los cambios que sean necesarios y mantenerse en la línea deseada.

El paso siguiente es el desarrollo de productos innovadores. A partir de los objetivos que se han establecido se deberán identificar el tipo de productos que permitirán conseguirlos. El análisis de lo que hace la competencia y la identificación de “best practices” les ayudarán a disminuir la incertidumbre de lanzarse a nuevos mercados. En esta fase es especialmente importante seleccionar unos mercados objetivo y definir los productos adecuados.

Una vez que se ha definido el producto, y se dan todas las condiciones para que se pueda poner en marcha, será el momento de venderlo entrando en el terreno del marketing: cómo llegar a los mercados y cómo comunicar con los mismos.

El turismo es un fenómeno dinámico que cambia constantemente. Por lo tanto, para asegurar que los destinos turísticos tengan una vida larga y próspera se ha de establecer un proceso constante de innovación y mejora de la calidad. No se trata sólo de crear un producto fantástico, sino de renovarlo y actualizarlo.

No olviden que también se ha de prever la posibilidad de “morir de éxito” porque, en algunos casos, los nuevos productos atraen a tal número de visitantes que pueden desbordar la capacidad de acogida del destino además de provocar impactos negativos sobre los recursos y la población local.

Confiamos en que este manual les ayude a desarrollar el gran potencial de México para crear nuevos productos temáticos que puedan atraer a turistas de todo el mundo y, en especial, del vecino mercado norteamericano contribuyendo así al desarrollo económico de zonas del país que hasta ahora han quedado al margen del desarrollo turístico.

Parte IV

Casos de desarrollo de productos

Ecoturismo

El ecoturismo o turismo de naturaleza, formado por aquellos que creen que el turismo puede generar ingresos al tiempo que se respeta el medio ambiente, es uno de los segmentos del mercado de viajes que crece más rápidamente. La Ecotourism Society define al ecoturismo como: “formas *responsables* de viajar áreas naturales conservando el medio ambiente y promoviendo la mejora de las condiciones de vida de la población local”. El Ecoturismo es un instrumento que, si se utiliza adecuadamente, puede hacer realidad los objetivos que se recogen en su definición. Sin embargo, utilizar el término eco como un simple reclamo comercial añadido a cualquier producto de un destino solo conducirá al fracaso. Para que un proyecto de ecoturismo tenga éxito se ha de planificar con cuidado considerando al medio ambiente y a las comunidades locales como principales prioridades. Además es necesario establecer y respetar objetivos y límites a largo plazo.

A continuación figuran dos casos de ecoturismo que han funcionado bien. Los aspectos comunes de ambos proyectos son la participación de la población local y una buena planificación. Mientras estos proyectos han tenido éxito, muchos otros han fracasado. Cada producto es específico y ha de tratarse como tal. No hay un patrón que pueda ser aplicado para desarrollar ecoturismo. Sin embargo, cuando una comunidad apoya un proyecto bien pensado, las oportunidades de éxito son mucho mayores.

Estos dos casos son productos turísticos completos. Están formados por varios componentes que pueden utilizarse en conjunto o de manera independiente: infraestructura “soft” (ej. sendero interpretativo), productos biodegradables hechos con materiales locales (ej. jabón vegetal), conferencias sobre plantas medicinales, programas de voluntariado para la conservación de la naturaleza (ej. “minga” o día en que los turistas trabajan con la comunidad para mejorar algún aspecto del medio ambiente), una expedición subacuática ecológica, etc. Cualquiera que sea la actividad el ecoturismo ha demostrado ser una fuente sostenible de ingresos si se gestiona de manera adecuada.

Caso 1: Ecoturismo La Eco-Escuela⁸, San Andrés, Guatemala

Breve descripción

La Eco-Escuela se puso en marcha en 1993 con un objetivo muy preciso. Según Alex Cano, el director de la Eco-Escuela, el proyecto se creó para ofrecer “alternativas económicas que disminuyesen la presión en la explotación del bosque, al tiempo que contribuyesen a aumentar la conciencia local, nacional e internacional sobre la necesidad de conservar los recursos naturales”. Durante los tres primeros años, el proyecto fue co-dirigido por Conservation International (CI), una ONG

⁸ Conversación personal con Ryan Greta, representante de la EcoEscuela en la sede de Conservation International en Washington. Noviembre 1997.

internacional con sede en USA. ProPetén, la oficina de Conservation International en Guatemala, se hizo cargo de la estructura de la escuela, entrevistó a las madres de acogida y profesores, definió como se deberían impartir las clases y ofreció apoyo en las tareas de administración durante algunos años.

El objetivo de CI en cada proyecto es que al cabo de un tiempo pase a ser autosostenible y gestionado por las comunidades. De acuerdo con este plan CI se retiró del proyecto en 1996. La Escuela pasó a ser una empresa independiente cuya propiedad y gestión quedaba en manos de los profesores y de las madres de acogida.

La Eco-Escuela es una escuela de español con una orientación ecológica. La escuela ofrece a los alumnos una experiencia educativa única mediante la “combinación de cursos intensivos de la lengua y educación medioambiental práctica”. “La misión de la escuela es que los estudiantes se sumerjan en la lengua, cultura y ecología de la región del Petén en Guatemala, un área reconocida por su bosque tropical y sus antiguas ruinas Mayas”.

Los estudiantes se alojan con familias locales que ofrecen un alojamiento básico consistente en una habitación individual con cama, armario, ventilador, suelo de cemento y una ventana. Se les trata como parte de la familia y comen juntos. Los profesores son guatemaltecos diplomados en la enseñanza del español. A la llegada de cada estudiante se le asigna un profesor que trabajará con él durante su estancia. Cada estudiante recibe clases particulares “one-to-one” cinco días a la semana.

Objetivo

La idea de Conservation International y el pueblo de San Andrés fue crear una escuela de español para extranjeros. Conservation International trabajaría con la comunidad que serían los principales beneficiarios. Se reconocía la idea de que había falta proteger la zona ya que, en su esfuerzo por mantener a sus familias, los agricultores estaban destruyendo con rapidez los limitados recursos de los que disponían en los límites del bosque lluvioso. La Eco-Escuela podría ser una fuente de ingresos para la comunidad al tiempo que se protegía la naturaleza.

Financiación

En sus orígenes la Eco-Escuela fue un proyecto conjunto de Conservation International, ProPetén y el ayuntamiento de San Andrés, con financiación parcial de USAID.

En 1996, la escuela pasó a ser independiente. CI todavía recibe un royalty del 5% que se utiliza para pagar al representante de la EcoEscuela en CI y los costes de marketing. Debido a la falta de tecnología en San Andrés el contacto y matriculación de los alumnos se ha de subcontratar. CI cumple esta función aunque espera poder pasar esta función a terceros dentro de dos años. De todos modos CI siempre apoyará la acción de marketing.

La Escuela pertenece a unos 20 profesores y 25 madres. Cada propietario debe participar al menos en un comité de dirección como por ejemplo contabilidad,

educación, planificación, etc. Además deben respetar las normas y reglamentos establecidos. Los profesores y las madres cobran por alumno. Si no hay alumnos no hay ingresos. Al final del año fiscal se reparten los beneficios a partes iguales. La escuela tiene dos empleados a sueldo, un director y un administrativo.

Marketing

Para asegurar el éxito de la EcoEscuela el marketing se canaliza a través de Conservation International que promueve el proyecto contactando directamente con los públicos objetivos a través de Internet, guías y revistas tales como: Transitions Abroad, Peace Core Hotline, Let's Go Central America, Rough Guide, Volunteer Vacations y Volunteers for Peace. También anuncian la EcoEscuela mediante pósters en Universidades.

En todas las acciones de promoción CI figura como un intermediario. Los estudiantes interesados pueden llamar al representante de Washington para conseguir información. CI envía un folleto y una hoja de inscripción que se devolverá con un pago a cuenta. Cuando CI recibe la solicitud de inscripción y el dinero envía una carta de confirmación con las fechas que han sido reservadas y pasa la información a la Escuela.

Mercados diana

La mayoría de los clientes de la EcoEscuela son de los USA. Entre un 5 y un 10% proceden de Alemania, UK y Suiza. En su mayoría son jóvenes entre 22 y 35 años de edad. Aunque no se lleva un control del nivel económico de los alumnos, se estima que en general son de clase media. Desde 1993 sólo ha habido un alumno que ha repetido.

Precios

La EcoEscuela no es cara. La matrícula inicial son 10 USD. Además el alumno puede optar por 4 o 5 horas de clase diarias por semana. El coste es de 125 USD y 135 USD respectivamente. Estos precios incluyen las clases y la estancia en pensión completa con una familia local durante 7 días. El lavado de ropa o las excursiones se han de pagar aparte. Los estudiantes pueden quedarse el tiempo que quieran pero la estancia media es de 3 semanas.

Viaje

El viaje no está incluido en el precio y los alumnos deben organizarse por su cuenta para llegar a San Andrés. El dossier de información que se les envía cuando se matriculan incluye información sobre agencias de viaje. Aquellos que lo deseen pueden solicitar servicio de transfer desde el aeropuerto a 20 USD.

Servicios especiales

La EcoEscuela también ofrece respuesta a algunos requerimientos de sus alumnos. Las madres han seguido cursos de cocina vegetariana, alergias, atención médica, etc. Cada familia y profesor deben asistir a seminarios de formación continua

organizados por Pro Petén en los que destacan temas como diferencias culturales, discriminación, etiqueta, etc. La conducta del profesor y de la familia están sometidos a seguimiento y control. Si hay problemas pueden llegar a ser expulsados del proyecto.

Actividades opcionales

Se anima a los estudiantes para que participen en actividades extraescolares. Además de excursiones cortas con los profesores, los estudiantes pueden contactar con un tour operador local para organizar excursiones más largas en el Petén. Uno de los beneficios de la escuela para la comunidad local es un sendero interpretativo en un bosque cercano. Los estudiantes pueden recorrerlo con sus profesores que les explican los ecosistemas de la jungla, plantas medicinales, y fauna salvaje. Es una buena oportunidad para que los estudiantes se familiaricen con la jungla a través del punto de vista de los nativos. El sendero está abierto al público.

También se ofrece la oportunidad de realizar trabajo voluntario. Los estudiantes no están obligados, pero los que lo desean pueden participar en varios proyectos comunitarios organizados por la EcoEscuela. El sendero interpretativo es uno de los resultados del trabajo de los voluntarios.

Claves del éxito y beneficios

Desde sus inicios, este proyecto ha estado controlado por la comunidad local. La principal clave del éxito ha sido la participación de los actores locales. Los beneficios no sólo alcanzan a los profesores y a las familias sino que también se extienden a la comunidad en su conjunto. Los ingresos extra generados por la Escuela reducen la necesidad de explotar el bosque tropical. Otra ventaja es que muchos jóvenes locales se han quedado en la zona en vez de emigrar a la ciudad en busca de empleo. También se ha constatado un impacto inesperado en las familias de acogida. Como las madres de cogida participan en la propiedad del proyecto han desarrollado una actitud proactiva a la hora de cuidar de sus casas y sus familias. Además, como los ingresos se generan gracias al trabajo de las mujeres, éstas han ganado en autoridad dentro de la familia y tienen más fuerza moral para reprender las conductas indeseables de sus maridos tales como el consumo de alcohol.

Debilidades y problemas

Debido al tipo de mercados a los que se dirige la EcoEscuela la demanda está sujeta a altibajos. La Escuela suele estar llena durante los meses de verano y en otros períodos de vacaciones. Pero cuando no hay estudiantes, los profesores y las madres no tienen ingresos de modo que vuelven a buscar los medios para sobrevivir en la explotación del bosque. Sin embargo, la actitud hacia el bosque ha cambiado y los residentes locales aplican técnicas de explotación de los recursos naturales más respetuosas con el medio natural.

La falta de tecnología también limita el potencial de la escuela. El pueblo de San Andrés sólo tiene tres teléfonos, uno de los cuales pertenece a la escuela. Ello obliga a subcontratar los servicios de matriculación. Aunque se acaba de instalar un

E-mail no se espera que se solucione el problema porque el ordenador utiliza la misma línea que el teléfono y el fax.

Recomendaciones

La EcoEscuela está en un proceso continuo de mejora. Para obtener feedback los alumnos rellenan un cuestionario al final de su estancia. Los resultados son generalmente favorables. Sin embargo, hay varias recomendaciones para que la Escuela sea más eficiente:

- ❑ Aumentar el número de proyectos en los que los estudiantes puedan participar como voluntarios bien sea en San Andrés o sus alrededores.
- ❑ Modernizar el sistema de comunicaciones que facilitaría la comunicación entre la Escuela, CI y los estudiantes
- ❑ En la actualidad, los alumnos no pueden llevarse los libros de texto. La EcoEscuela debería crear sus propios libros de texto y materiales pedagógicos que los estudiantes podrían comprar a través de CI.
- ❑ Viajes: San Andrés está en lugar remoto. La EcoEscuela podría facilitar el desplazamiento de los alumnos trabajando con un operador local de receptivo creando un paquete estándar que podría adaptarse a necesidades individuales.
- ❑ Promover actividades durante la temporada baja. La EcoEscuela tiene diversos períodos punta al año. Si embargo, el resto del año la gente local se ve forzada a buscar otras fuentes de ingresos. Algunas promociones especiales podrían ayudar a reducir este problema. Se podría atraer a otro tipo de visitantes o llegar a acuerdos con universidades que para que concediesen créditos a los alumnos que siguiesen los cursos de la escuela.

Conclusión

En su conjunto la EcoEscuela parece ser que funciona bastante bien. El proyecto está consiguiendo lo que se pretendía. Es una fuente sostenible de ingresos no sólo para aquellos directamente implicados, sino para toda la comunidad. Como resultado del proyecto la conciencia medioambiental ha aumentado, y la explotación del bosque ha disminuido. La EcoEscuela es un ejemplo excelente de cómo el ecoturismo puede beneficiar a la comunidad local y su medio natural.

Para más información

Eco-Escuela de Español
San Andrés, Petén, Guatemala
Tel/fax: (502) 928-8106

Caso 2: Ecoturismo Proyecto Capirona – Ecoturismo Indígena, Provincia de Napo, Ecuador

Breve Descripción

En la selva lluviosa de Ecuador viven diferentes grupos de Indios Quichua. Una de esas comunidades es Capirona. En 1991, el número de turistas que llegaban a la zona aumentó de forma considerable, y la comunidad empezó a sentirse a disgusto con los visitantes. Sin embargo, también se dieron cuenta que tenían el derecho de controlar quién tenía acceso a sus bosques y lo que se hacía en ellos. Capirona decidió crear un pequeño proyecto de ecoturismo cultural bien gestionado. La comunidad construyó con materiales tradicionales, tales como bambú y otros vegetales, un pequeño lodge “auténtico” y una zona para servir comidas.

Todo el esfuerzo de planificación y construcción fue un trabajo de la comunidad en su conjunto. Los equipamientos se construyeron lo suficientemente cerca del poblado para ofrecer al visitante una experiencia auténtica que su vez no resultase demasiado molesta para la comunidad local.

Los turistas no sólo experimentan todo lo que ofrece la selva lluviosa, sino que también tienen la oportunidad de ser testigos de la vida de los indios Quichua. El proyecto está gestionado totalmente por la comunidad y sus miembros hacen todo, desde cocinar hasta ejercer de guías. Cada miembro de la comunidad comparte la responsabilidad de conseguir y preparar la comida. “Los miembros de la comunidad guían a los visitantes en el bosque, explican los usos tradicionales de las plantas, bailan danzas tradicionales, comparten leyendas locales, muestran como hacen cacharros de barro para la chicha o cestas de hojas de palma así como el uso del tirachinas”.

La cultura Quichua se refuerza a través de los visitantes. Según Colvin en el artículo, “Ecoturismo Indígena: el Programa Capirona en la provincia de Napo en Ecuador”, los visitantes son invitados a compartir parte de la cultura de la tribu y, al finalizar su estancia, cada grupo participa en una fiesta de despedida con música y danzas tradicionales.

Viaje

El transporte hasta el poblado es difícil. Los turistas deben llegar hasta Tena por su cuenta. Hay vuelos diarios y diversos servicios de autobús. Los guías reciben a los turistas en Tena desde donde se les acompaña en camión o autobús hasta donde se puede acceder en vehículo. Todavía tendrán que andar una 2-3 horas para llegar a Capirona.

Objetivo

La comunidad inició el proyecto para generar unos ingresos económicos al tiempo que contribuía a la conservación de parte de su bosque. La pequeña comunidad formada por 24 familias había visto como disminuían sus fuentes tradicionales de

ingresos y buscaban alternativas. El proyecto también permitiría educar a los visitantes sobre su cultura y el medio en que viven.

Financiación

La F.O.I.N., federación indígena de la provincia de Napo, concedió un pequeño préstamo para la compra de materiales y una NGO local ayudó a imprimir los folletos que se distribuirían en la capital, Tena.

En la actualidad, el proyecto es autosuficiente. En su primer año de existencia recibió unos 50 visitantes y ahora recibe unos 300 visitantes por año.

Aunque el proyecto haya sido un éxito, la comunidad decidió explorar nuevas fuentes de ingresos y ya venden artesanías locales, jabones biodegradables y postales. También están estudiando otras posibilidades tales como la cría de pollos para alimentar a los huéspedes.

Marketing

Al principio, la promoción se hacía por medio de folletos distribuidos en Tena. Actualmente también se promociona a través de Universidades en los USA.

Mercado diana

La mayoría de los visitantes son viajes de estudio de los USA (biólogos o ciencias relacionadas). Los turistas son casi siempre ecoturistas que están dispuestos a aceptar cierto nivel de incomodidad a cambio de experimentar la vida en la jungla.

Precio

Desconocido

Claves del éxito

Desde el principio el proyecto estuvo orientado a la comunidad. Toda la población participó en la planificación, construcción y gestión del programa. Las responsabilidades se reparten entre las familias por rotación. Sin una buena planificación el proyecto no hubiese funcionado.

Puntos débiles y problemas

La comunidad se enfrenta a diversos problemas. La explotación de los recursos agrícolas locales exige una limitación del número de turistas que pueden aceptar por año. La posible pérdida de los valores tradicionales debido al contacto con otras culturas también preocupa. Aunque un aspecto que no se tienen en cuenta es el derecho de los Quechua al desarrollo. La mayor parte de la tribu desea tener una casa con techo de metal y electricidad. Sin embargo, los turistas desean una experiencia “auténtica” y hay que decidir hasta que punto han de limitar su desarrollo para complacer a los turistas.

Conclusión

La investigación consultada para este estudio fue llevada a cabo con anterioridad a 1995. Según David Schaller en su artículo “Ecoturismo Indígena y desarrollo sostenible; el caso de Río Blanco, Ecuador” las últimas noticias sobre Capirona es que en 1995 el lugar fue visitado por 700 turistas. También comenta que, basándose en el éxito de Capirona, se está animando a otras tribus para que creen productos similares. Un aspecto negativo que apunta Schaller es la introducción de alcohol y drogas por parte de los turistas.

En general, Capirona es un buen ejemplo de ecoturismo basado en la comunidad. Cada fase del proyecto fue un esfuerzo de la comunidad que ha demostrado ser un éxito. La gente joven no han de dejar la tribu para encontrar trabajo y ello ayuda a mantener unida su cultura. Los dólares procedentes del ecoturismo han permitido que la tribu acceda a ciertos pequeños lujos a los cuales de otro modo no habrían podido tener acceso tales como una barca a motor o electricidad.

Sin embargo, Capirona es también un buen ejemplo de la necesidad de establecer límites. Demasiados turistas no es una opción sostenible. El espíritu de la comunidad se debilita. La gente local se empieza a sentirse molesta por los turistas y el proyecto falla. El ecoturismo, al igual que el medio natural en el que se inserta, requiere de un cuidado equilibrio entre sus diversos elementos, y ese equilibrio ha de ser respetado para mantener la integridad de la comunidad.

Para más información

Jatunsacha Biological Station
Quito, Ecuador
011 593 2 253 267

Turismo de salud

El hombre siempre ha practicado turismo de salud. Los romanos construyeron baños termales en todo su imperio. Países como Turquía o Japón han sido famosos durante siglos por sus termas. En nuestros días, el turismo de salud se basa en un nuevo concepto al aumentar el número de personas que busca formas alternativas de cuidarse. La preocupación actual por la salud y por mantenerse en forma es sólo un indicador de lo que el ser humano está dispuesto a hacer para estar mejor.

Según el vídeo *Turismo, Salud y Medio Ambiente*, los americanos gastan una media de 2.000 millones de USD por año en productos de salud y unos 741.000 millones de USD en comida baja en calorías y suplementos dietéticos. Estas cifras muestran el tremendo potencial de crecimiento que puede experimentar el turismo de salud.

El caso que se presenta a continuación corresponde a una empresa bien establecida. Sus propietarios se adelantaron a su tiempo cuando crearon el Rancho la Puerta. Sin embargo, han sabido mantenerse como líderes en el mercado ofreciendo nuevos productos que ayudan a mejorar el cuerpo y la mente al tiempo que minimizan el impacto en el medio ambiente. Todas las técnicas que utilizan

funcionan muy bien juntas, pero pueden utilizarse por separado. Añadir un nuevo tipo de tratamiento de belleza, una nueva terapia como la aromaterapia o bien ofrecer un tipo diferente de masaje son sólo algunos ejemplos de cómo cualquier hotel puede aprovecharse del turismo de salud.

Caso 3: Rancho La Puerta, Tecate, México

Breve Descripción

Rancho la puerta es un centro de salud de tamaño medio situado en Tecate, México. Originalmente el rancho fue diseñado como un campamento para el verano. En 1940, cuando se abrió el Rancho la Puerta este consistía en un terreno y unas cuantas tiendas. Los propietarios pronto se percataron del incremento de demanda durante todo el año. Alquilaban algunas cabañas y el lugar evolucionó hacia el centro de salud actual que incluye alojamiento para huéspedes, extensos terrenos para pasear, áreas de fitness, un huerto orgánico, diversas salas de terapia, vistas a la montaña y mucho más.

Los clientes disfrutan de una atmósfera relajada que favorece el bienestar físico y mental. Se da gran importancia al ejercicio y la dieta natural, junto con terapias naturales y masajes. Los propietarios de La Puerta consideran que para que una persona se sienta bien ha de sentir que forma parte del ecosistema. Por eso, trabajan continuamente para asegurar la sostenibilidad del medio en que se integra el rancho.

Objetivo

El objetivo de los dueños de La Puerta era crear la primera Eco-Spa de Norteamérica combinando salud, naturaleza y hábitos saludables de vida para que los huéspedes se sintieran rejuvenecidos. Pretenden enseñar maneras de alcanzar el bienestar físico y espiritual que los clientes pueden aplicar cuando regresan a sus casas. El eslogan de la casa es “siempre mejor” y esta idea se ha incorporado a esta propiedad que combina salud, medio ambiente y crecimiento económico en un proyecto de turismo sostenible.

Soluciones Low-Tech

La Puerta ha sabido aplicar diversas soluciones baratas de low-tech para conseguir la sostenibilidad ambiental. Las aguas residuales se filtran a través de una zona pantanosa creada artificialmente. Ello suprime la necesidad de evacuar esas aguas y el agua puede ser reutilizada para regar los jardines. Esto es de especial importancia en un área seca como es Tecate. Un sistema de compost de papel y el tratamiento de aguas residuales proporcionan fertilizante natural para los jardines. Plantas distribuidas estratégicamente atraen los tipos de insectos necesarios para la polinización del huerto orgánico. La producción del huerto aumenta cada año debido a la diversidad de cultivos y a la aplicación de nuevas tecnologías. El huerto, que ocupa unos 6 acres de terreno, produce entre el 85 y el 95% de la comida que se utiliza en el rancho. El chef coordina los menús con el personal que se ocupa del huerto para maximizar la utilización de los productos de la temporada. Se organizan

visitas al huerto para que los huéspedes comprueben como utilizando la diversidad de cultivos, el rancho consigue una elevada producción con una inversión mínima y sin utilizar productos químicos.

Además de sus obligaciones hacia los clientes, los propietarios del Rancho la Puerta también se sienten obligados hacia sus empleados, el medio ambiente y la comunidad local. Para ello han incorporado a su negocio algunos principios éticos que contribuyen a alcanzar estos objetivos. El más importante es crear un medio ambiente equilibrado para los huéspedes y para el destino. Si el lugar no es saludable, los clientes no se sentirán a gusto. Los métodos de agricultura orgánica, las fuentes naturales de energía y el tratamiento de residuos son sólo algunos ejemplos de cómo el rancho se esfuerza por mantener un equilibrio ecológico.

Invertir en sus empleados es otra prioridad. Algunos incentivos tales como compensaciones por bajo absentismo y bonos de comida contribuyen a aumentar la satisfacción del personal. El rancho ofrece amplias oportunidades de formación cualquiera que sea el nivel de educación de los empleados. Ello no solo motiva a los empleados, sino que también mantiene unida a la comunidad. Cuando los empleados alcanzan un cierto nivel de educación pueden abandonar el rancho, sin embargo suelen preferir quedarse en su zona y así ha aumentado el nivel promedio de educación.

En cuanto a la inversión en la comunidad, la ciudad de Tecate disfruta de una bonita zona deportiva que ha sido donada por el Rancho. Siempre que es posible se utilizan productos locales. Los materiales de construcción, la comida, etc, se compran lo más cerca posible para promover el desarrollo de la comunidad.

El rancho también cree en invertir en la cultura local. La mayoría de la decoración de La Puerta es de origen Mexicano. Los propietarios del rancho compran artesanías auténticas en mercados locales.

Financiación

Los propietarios de la Puerta son los mismos desde 1940 y poco a poco han creado el resort que tienen hoy en día. A pesar de que hay mucho espacio para ampliaciones, han decidido no crecer. Desde sus inicios establecieron límites al desarrollo que ya se han alcanzado. En la actualidad su objetivo es “mejor no más grande”.

Crear un nuevo resort de la envergadura de La Puerta requeriría un capital considerable. Sin embargo, la mayoría de las reformas que se han ido adoptando a lo largo de los años no han sido muy costosas. La propiedad es un ejemplo de cómo pequeños cambios pueden incrementar los ingresos y aumentar la sostenibilidad del negocio.

Marketing

Según Anne Burnstein, que trabaja en el departamento de relaciones públicas de La Puerta, el rancho tiene la suerte de que no ha de hacer mucha publicidad ya que el 65% de sus clientes son repetidores. Ello se atribuye al elevado porcentaje de satisfacción. Utilizan el marketing directo pero principalmente dirigido a sus clientes.

Existe una técnica de marketing de éxito probado sobre la que el rancho tiene poco control. El rancho ha descubierto que, gracias a sus servicios innovadores, consiguen una cobertura considerable en los medios de comunicación. Y como la “publicity” tiene más aceptación que la publicidad, les resulta un sistema muy eficiente de darse a conocer.

Meta objetivo

Entre Septiembre y Junio, el rancho tiene un 100% de ocupación. Durante la temporada baja, Junio, Julio y Agosto, esta desciende a 85%. Los clientes son principalmente norteamericanos, en su mayoría profesionales en la cuarentena. Este grupo está muy preocupado por la salud, curación y rejuvenecimiento. Con una tasa de repetición del 65% parece ser que el rancho engancha a los clientes que lo prueban. Una vez los huéspedes experimentan la serenidad y belleza natural del lugar vuelven con frecuencia. Algunos repiten desde hace dos o tres décadas.

Precio

La Puerta está considerado como uno de los centros de salud más asequible de Norteamérica.

Claves del éxito

El Rancho la Puerta considera que su éxito se debe a una normas estrictas de gestión, que incluyen un alto estándar de servicio y el mantenimiento de la calidad. Como ya se ha mencionado la innovación en los servicios, personal motivado, satisfacción de la comunidad y sensibilidad cultural, son sólo algunas de la técnicas que han permitido mantener la elevada ocupación anual.

Puntos débiles y problemas

Como cualquier otro destino La Puerta debe continuar renovándose para estar al día. Para ello se incorporan continuamente nuevas técnicas de salud y fitness.

La salud de los huéspedes es el aspecto más importante de esta empresa. Los empleados siguen constantemente cursos de manipulación de alimentos, higiene y seguridad. Las estadísticas apuntan que uno de cada 6 turistas cae enfermo en vacaciones. En La Puerta trabajan duro para asegurar que ello no suceda a ninguno de sus huéspedes.

Conclusión

El turismo de salud crece. Cada día aparecen nuevos estudios médicos que confirman que el ejercicio, una dieta sana y la falta de estrés contribuyen a un buen estado de salud. La Puerta ya se dio cuenta de ello hace 50 años. Desde entonces han avanzado poco a poco para conseguir su gran objetivo. En la actualidad, la Puerta ha llegado a un estado de éxito estable. Sus propietarios han aceptado que se ha llegado al límite de crecimiento, y se esfuerzan por hacer que la experiencia de los clientes sea cada día mejor. Fijarse objetivos y atenerse a ellos es fundamental

para el éxito de un proyecto. La Puerta es una prueba de ello y recoge los beneficios.

Para más información

Rancho La Puerta
Tel: 800-443-7565
California, United States

Eventos especiales

La gestión de eventos se está convirtiendo en una parte importante de la industria turística. El aumento de la renta discrecional en los países desarrollados ha fomentado este crecimiento. Por lo general, más ingresos significan más “juguetes”. La gente quiere divertirse. El sector de los eventos especiales responde a ese deseo ofreciendo eventos nuevos o cada vez mayores o mejores.

Los megaeventos como los Juegos Olímpicos requieren una gran infraestructura. La inversión necesaria es inmensa. Sin embargo, en todo el mundo, se organizan eventos pequeños o medianos y muchos de ellos son maneras de mostrar la cultura local. Este tipo de eventos pueden tener un impacto socio económico importante para la zona. Al contrario de lo que sucede con otros tipos de turismo, este es de corta duración. Muchos turistas llegan a la vez, gastan su dinero y se van, pero la intrusión es mínima y los beneficios pueden ser importantes.

El caso siguiente es un ejemplo de un evento de bajo coste. El evento consiste en un concurso de madereros algo que todavía se practica en Canadá. Pero cualquier actividad agrícola puede convertirse en un evento similar. Por ejemplo, los residentes de una zona costera podrían preferir un concurso de pesca aplicando técnicas diferentes. El secreto es la selección de los participantes que han de ser buenos en la actividad escogida para que haya una competencia real. Otros casos similares son los rodeos americanos en los que los participantes muestran diferentes habilidades con el ganado. Allí donde haya una actividad que requiera una cierta destreza física, habrá participantes dispuestos a demostrarla. Como se evidencia en este caso la respuesta del público es buena y el impacto negativo mínimo.

Caso 4: Concurso de madereros⁹, Rocky Mountain House, Alberta, Canadá

Breve descripción

En 1996, la ciudad de Rocky Mountain House consiguió el Premio a la Capital de Alberta Forest. Este premio se otorga a los bosques en mejores condiciones de la

⁹ Conversación personal con Cheryl Monroe, Manager of the Rocky Mountain House and district Chamber of Commerce. Noviembre 1997.

provincia de Alberta. La Cámara de Comercio de la ciudad decidió celebrarlo, y organizó el primer concurso regional de madereros.

El concurso pretendía atraer a turistas locales y de fuera de la provincia. Setenta por ciento de los concursantes llegaron desde la provincia de British Columbia. El resto eran de la comunidad local o de estados del Oeste.

Los participantes competían en diez pruebas que incluían rodar troncos, trepar árboles, etc. Se determinaron tres niveles, y cada participante debía demostrar que alcanzaba un nivel antes de pasar al siguiente.

Originalmente, el concurso se concibió como un evento único para celebrar el premio Alberta Forest. Pero el primer año fue un éxito tal, con la asistencia tres mil espectadores, que se ha convertido en un evento anual. Este año se calcula que sólo asistieron unos 1500 espectadores lo cual se atribuye al mal tiempo.

Objetivo

El concurso de madereros es un evento que atrae espectadores al tiempo que refuerza la cultura local. Esta actividad ofrece considerables beneficios económicos a la comunidad y al ayuntamiento. Este flujo turístico, no sólo crea una demanda momentánea, sino que también ha contribuido a aumentar el grado de conocimiento de la zona.

Financiación/ Impacto económico

El presupuesto anual para el evento es de CN\$ 45.000 del cual 25.000 se reparten entre los ganadores en forma de premios. El resto del dinero se utiliza para pagar los gastos de los jueces, los salarios de los empleados de la Cámara de Comercio, materiales y marketing. Considerando que el evento es reciente, todavía hay costes de inversión que decrecen con los años. Por ejemplo, en 1997 se dedicaron CN\$ 7.600 a construir dos estanques para rodar troncos.

La Cámara de Comercio es la anfitriona pero, como es una entidad sin ánimo de lucro, no dedica fondos propios al evento. El 35% de los fondos son suministrados por patrocinadores comerciales, principalmente las empresas que comercializan la madera. La recaudación de las entradas genera el 65% restante.

El impacto económico inmediato en la comunidad local es evidente. A lo largo del fin de semana que dura el concurso, los alojamientos están totalmente llenos. Cualquiera que sea el alojamiento utilizado, también aumenta la demanda de todo tipo de servicios de comida. Las tiendas también salen beneficiadas. Como hay un impuesto provincial en casi todos los bienes de consumo, la comunidad también se beneficia de este incremento de demanda.

Marketing

La Cámara de Comercio de Rocky Mountain House promueve el evento en la radio, TV y periódicos. Además, la Cámara ha desarrollado varias maneras de incrementar la publicidad. El Maestro de Ceremonias es una personalidad de la TV local que

habla a menudo del evento durante su programa. Este tipo de publicidad gratuita es de un valor incalculable para una organización sin ánimo de lucro como sucede en este caso.

Mercados diana

Aunque el mercado original era la comunidad local, la Cámara ha descubierto que los turistas canadienses están dispuestos a viajar diez horas para asistir al evento. El año pasado, por medio de una rifa, pudieron comprobar que la mayoría de los visitantes eran de fuera de la provincia. También están notando un pequeño pero creciente mercado de turistas japoneses. El rasgo común entre los visitantes es el amor por la naturaleza y las actividades al aire libre.

Precios

En 1997, la entrada costaba CN\$5 por persona adulta y CN\$2.50 por niño. Los niños menores de dos años no pagan. No había ningún descuento especial para jubilados.

Claves del éxito

Según Cheryl Monroe hay dos aspectos clave para el éxito. El primero es que el evento es único. Cualquiera que sea el tipo de evento, si es diferente, la gente querrá verlo. El segundo es que es sencillo. No hace falta dar complicadas explicaciones sobre las normas y reglamentos. Aunque se requieren algunas instalaciones y equipos, ninguna actividad es de naturaleza compleja.

Problemas/Puntos débiles

Como el evento es nuevo, los dos últimos años han servido para aprender. El principal problema que han encontrado los organizadores es en la coordinación pero, si cada uno hace lo que debe todo funciona. Aunque siempre hay que estar preparados para imprevistos.....

Para más información

Rocky Mountain House and District Chamber of Commerce
Rocky Mountain House, Alberta, Canadá
(403) 845-5450

Turismo cultural

El turismo cultural se suele percibir como una experiencia de aprendizaje y, por lo tanto, como algo no muy emocionante. Pero, no tiene por qué ser así. Según Laurence A.G.Moss en su artículo "Fracasos en la integración de turismo cultural en el desarrollo regional: Los casos de Norte de Nuevo México e Indonesia oriental", "el turismo cultural parece incorporar dos experiencias: aprendizaje y diversión".

Cuando un turista viaja y entra en contacto con otra cultura tiene dos opciones. Pueden aislarse ignorando lo que les rodea, o pueden experimentar la forma de vida de la gente local. La segunda opción parece una elección más interesante ya que permite un enriquecimiento personal, se reducen los prejuicios étnicos y aumenta la comprensión entre culturas.

El turismo cultural y el ecoturismo son modalidades de turismo sostenible que tiene en cuenta a la comunidad local. La producción de cerámicas y artesanías, comida local, etnomuseos, sitios históricos, o rutas culturales son algunas de las facetas de este tipo de turismo.

En general, el desarrollo de turismo cultural no es complicado porque donde quiera que sea siempre hay una cultura local. Los hábitos y creencias unen a la comunidad y compartirlos ayuda a reforzarla. El caso siguiente forma parte de un programa que pretende dar más relieve a la cultura canadiense unificando varios elementos de la industria turística. Estos proyectos son un esfuerzo conjunto que no sólo beneficia a la comunidad local, sino que también contribuye a que los visitantes disfruten más.

Caso 5: Programa de los Clubes de Producto en Canadá

Breve descripción

Según la Canadian Tourism Commission (CTC), “un Club de Producto es un consorcio de PYMEs que deciden trabajar juntas para desarrollar nuevos productos turísticos o mejorar los existentes. Conjuntamente trabajarán para eliminar los obstáculos que impiden el desarrollo del turismo en una determinada zona o área de actividad.”

El Comité de Industria y Desarrollo de producto de la Canadian Tourism Commission creó el Programa de Clubes de Producto en 1996. En Noviembre de 1997 ya funcionaban 12 clubes de producto en diferentes partes de Canadá. Ya han lanzado dos rondas solicitando propuestas y, en estos momentos, están aceptando propuestas para los nuevos clubes que han de iniciar su andadura en la primavera de 1998.

Objetivo

La CTC considera que los Clubes de Producto sirven para crear una red de PYMEs en una zona determinada. Una vez se establece la alianza, los clubes sirven para compartir conocimientos y recursos con la finalidad de mejorar el producto turístico de la zona.

Financiación

La CTC facilita CN\$1,000,000 al año por club durante un máximo de tres años. Al cabo de dicho tiempo, el club ha de ser autosuficiente.

Para más información

Canadian Tourism Commission
Place du Portage III, 12 CI
Ottawa, Ontario K1A 0S5

Caso 6: Club de Producto Cultural/Ecoturismo de los pequeños hoteleros independientes, Ontario, Canadá

El Club de Producto Cultural/Ecoturismo de los pequeños hoteleros independientes establece una colaboración entre los operadores de turismo cultural y ecoturismo y pequeños hoteles independientes situados en edificios históricos. La organización pretende crear nuevos paquetes que incluyan el alojamiento y la visita de atracciones locales. Con la compra de esos paquetes los turistas descubrirán muchos recursos naturales y culturales que de otro modo no hubieran conocido. Esta iniciativa no sólo atraerá nuevos visitantes, sino que también contribuirá a incrementar la estancia media. El plan está en fase introductoria pero ya “ha demostrado ser excepcional ofreciendo servicios personalizados de gran calidad en zonas rurales de Ontario”. Se estima que el coste total del proyecto será de CN\$115.000 con una contribución de la CTC de CN\$50.000 y una inversión por parte del club de CN\$65.000.

Para más información

Sue Graham-Nutter
GreekTown on the Danforth BIA
505 Danforth Avenue, Suite 205
PO Box 65089
Toronto, Ontario M4K 1P6
Tel.: (413) 698-9053
Fax: (413) 698-3836
Email: affinity@interlog.com

Caso 7: Club de Producto de Greektown: Toronto, Canadá

Según Susan Graham-Nutter este proyecto ha tenido mucho éxito. Hace unos años varias zonas étnicas de Toronto estaban en decadencia. Tourism Toronto y los empresarios locales unieron fuerzas para cambiar la situación. En la actualidad 400 empresas del área de Toronto Danford se juntan para celebrar un festival cultural que se celebra en un recinto cerrado. Los visitantes pagan una entrada para acceder a la zona en la que los restaurantes y tiendas locales ofrecen sus servicios. El

evento es muy popular y atrae a más visitantes cada año tanto locales como turistas extranjeros. El Club de Producto está trabajando en una publicación para ayudar a otras comunidades a poner en marcha proyectos similares y que se llamará: “Cómo las pequeñas empresas pueden promover productos turísticos”.

Para más información

Sue Graham-Nutter
GreekTown on the Danforth BIA
505 Danforth Avenue, Suite 205
PO Box 65089
Toronto, Ontario M4K 1P6
Tel.: (413) 698-9053
Fax: (413) 698-3836
Email: affinity@interlog.com

Sumario de los casos

Nombre	Tipo de producto	Situación	Objetivo	Mercado diana	Fechas	Financiación inicial	Estrategia de precio	Canales comerciales	Claves del éxito	Debilidades y problemas
ECO-ESCUELA	Escuela de español gestionada por la comunidad local	San Andrés, Petén, Guatemala	Ofrecer alternativas económicas que reduzcan la presión sobre el bosque aumentando la conciencia local e internacional sobre la necesidad de conservarlo.	Edad de los estudiantes: 22 a 35. Mayoría de USA 5-10% de Alemania, Gran Bretaña y Suiza	Inicio: 1993 En 1996 pasó a ser independiente	Proyecto conjunto de Conservation International (ONG) y ProPetén (local ONG) el ayuntamiento de San Andrés y colaboración de USAID	Precios bajos dirigidos a estudiantes. Inscripción =Usd10, 4 horas clase al día =usd125 p/semana, 5 horas al día=usd135 p/semana. Incluye clases y 7 días de estancia con una familia local en pensión completa.	Marketing Directo: World Wide Web, Posters en universidades, guías y revistas tales como: Transitions Abroad, Peace Core hotline, Let's Go Central America, Rough Guide, Volunteer Vacations y Volunteers for Peace.	Control por la comunidad Empowering de las madres de acogida Educación continua	Falta de tecnología Acusada estacionalidad fluctuaciones
PROGRAMA CAPIRONA	Proyecto ecoturístico de cultura indígena	Provincia de Napo Ecuador	Conseguir una fuente de ingresos y conservar su bosque lluvioso Educar a los visitantes sobre la cultura y el medio ambiente en que viven	Grupos de estudio de los USA a menudo biólogos o ciencias relacionadas. Ecoturistas.	Inicio: 1991	FOIN, la federación indígena de la provincia de Napo concedió un pequeño préstamo y una NGO local colaboró en la impresión de los folletos.	Desconocido	Marketing directo a universidades y ecoturistas, agentes de viajes locales	El proyecto está orientado a la comunidad. Las responsabilidades se reparten entre las familias por rotación. Buena planificación Se han de establecer límites y respetarlos	Explotación de recursos agrícolas Pérdida de valores tradicionales El derecho de los Quichua a acceder al desarrollo abandonando formas de vida tradicionales

CLUB DE PRODUCTO CULTURAL ECOTURISMO	Consocio de PYMEs	Ontario, Canadá	Crear una red de PYMEs para compartir conocimientos y recursos con el objetivo de mejorar el producto turístico de la región	Turismo cultural y Ecoturistas	Inicio: 1997	Canadian Tourism Commission y Club de Producto Cultural y Ecoturismo de los hoteleros independientes			No disponible	
RANCHO LA PUERTA	Centro termal ecológico	Tecate, México	Crear la primera eco-spa de Norteamérica en la que los huéspedes se sienten rejuvenecidos por medio de un tratamiento que combina salud y naturaleza y la adquisición de hábitos para vivir mejor.	Mayoría de clientes de USA . Predomina gente mayor de más de 65 años .	Inicio: 1940	Privado	Razonable	Poco marketing masivo. Publicity y marketing directo a clientes.	Calidad en el servicio, innovación, motivación del personal, satisfacción de la comunidad local, sensibilidad por la cultura local	Se ha de renovar continuamente para estar al día. Gran esfuerzo para evitar problemas sanitarios.
LUMBERJACK COMPETITION	Evento deportivo de cierta envergadura organizado en un entorno natural que contribuye a reforzar la cultura local	Alberta, Canadá	Espectáculo para atraer visitantes de fuera de la provincia y acentuar el carácter de la cultura local reportando beneficios a la comunidad	Mayoría de visitantes de fuera de la provincia. Pequeña demanda de japoneses. Visitantes que aman la naturaleza y las actividades al aire libre.	Inicio: 1996	Patrocinadores y recaudación de entradas	Entrada = CN\$5 por adulto y CN\$2.50 por niño. Niños menores de 2 años no pagan. No hay descuento para jubilados.	Radio, algo de televisión y prensa. Personalidad de la TV local hace publicidad del evento en su programa. Publicity.	El evento es único y la mecánica es fácil de entender.	Si cada uno hace lo que le corresponde todo funciona. Coordinación. Siempre hay que contar con algún problema de última hora.

Parte V

Para
saber más

Principales segmentos y tendencias del mercado norteamericano

A continuación se exponen las principales tendencias del mercado norteamericano ya que es el más importante para México. A grandes rasgos coinciden con las del mercado europeo.

El envejecimiento de la población norteamericana es sólo uno de las principales tendencias que afectan a dicho mercado porque también podemos distinguir otras tendencias demográficas y psicográficas clave que están alterando el proceso de decisión en lo relativo a la elección de viajes y actividades de ocio y que son las siguientes.

Tendencias demográficas¹⁰

a) Viajeros de negocios

Los viajes de negocios y placer ya no son dos entidades separadas. Cada vez más viajeros de negocios integran en su viaje de negocios el viaje de placer. Según un estudio llevado a cabo en 1992 para Travel and Leisure por Louis Harris Associates Inc., más de la mitad de los viajeros “muy frecuentes” y un 36% de los viajeros “frecuentes” habían realizado al menos un viaje combinado de negocio y placer en el año anterior. Casi uno de cada viajero de negocios entrevistado indicó que solía incluir algún tiempo de vacaciones en sus viaje de negocios. Un porcentaje similar viaja acompañado de otro miembro de la familia.

Características: Los viajeros de negocios se concentran en la población adulta entre 25 y 44 años. Son personas que ocupan puestos directivos, con alto nivel de educación y elevados ingresos. Viajan siempre que es necesario y no están sometidos a la estacionalidad.

Implicaciones para el turismo: Este segmento tan importante deberá ser tenido en cuenta en la planificación turística y los destinos turísticos deberán llevar a cabo campañas para invitar a estos viajeros a prolongar sus estancias y explorar algo más que las ciudades.

b) Generation X

Son la gente nacida entre 1965 y 1976. En los USA son 41 millones de personas, el 17% de la población, y controlan aproximadamente entre 150.000 y 200.000 millones de USD al año. Con frecuencia son hijos de madres que trabajan y o de parejas divorciadas que están acostumbrados a manejar dinero porque empezaron a trabajar jóvenes.

¹⁰ Arizona Council for enhancing recreation and tourism. Tours for Tourism: Positioning for positive impact

Características: Este grupo se casa tarde y vive más tiempo en casa de sus padres. Están preocupados por el medio ambiente y experimentar vivencias llegando al fondo de las cosas.

Implicaciones para el turismo: La generación X es muy diferente de los Baby Boomers en cuanto a sus valores y experiencias y están más abiertos a nuevas ideas/experiencias que les parezcan interesantes.

c) Baby boomers

Los Baby Boomers y los mercados Post Boom incluyen a la gente nacida entre 1946 y 1964 y suponen el segmento mayor de población. Para llegar a este grupo hay que concentrarse en alguno de sus estilos de vida. En general, se caracterizan por un nivel educativo elevado, buen nivel de ingresos y un deseo de viajar por encima de la media.

Características: Este grupo realiza viajes con más frecuencia que otros grupos, pero más cortos, y utilizan algunos fines de semana para “escaparse”. Les gustan las actividades al aire libre tales como excursionismo, golf, tenis, ciclismo, natación, etc. así como disponer de oportunidades para realizar compras de cierto nivel. Les preocupa el medio ambiente y valoran la diversión, el estatus social, la mejora constante y la auto-recompensa.

Implicaciones para el turismo: Los Boomers valoran las actividades deportivas de todo tipo, el turismo de naturaleza y el ecoturismo. Aunque el nivel personal de ingresos de los más jóvenes de este grupo sean algo más bajos inicialmente, pueden recompensarnos con su fidelidad y, a medida que sus ingresos aumenten, este segmento desarrollará una afinidad con ciertos destinos que podrá influir en la selección de viajes vacacionales y de negocios en el futuro.

d) Familias con niños

Las vacaciones en familia son una parte esencial de la vida familiar.

Características: Este grupo está formado por gente con un buen nivel de educación. Con frecuencia, se trata de profesionales que tienen pocos hijos y tarde. Casi la mitad son familias en las que trabajan los dos miembros de la pareja y, una proporción similar disponen de ingresos por encima de los 40.000 USD al año. Los padres desean reservar un tiempo para dedicarlo a sus hijos, y lo suelen hacer tomando vacaciones cortas. Intentan encontrar un equilibrio entre trabajo y familia, y buscan un acceso fácil a actividades de ocio que les permitan escapar del estrés del trabajo y la casa. Buscan emoción, nuevas experiencias, aprender sobre lugares y gentes y mantenerse en forma física.

Implicaciones para el turismo: Como los padres de hoy no tienen suficiente tiempo para dedicar a la familia existe una necesidad creciente de lugares cercanos a las ciudades que supongan oportunidades para realizar una “escapada”.

e) Empty Nesters

Tienen entre 45 y 54 años y los hijos ya se han ido de casa, de modo que disponen de más libertad para viajar.

Características: Este grupo de población es relativamente joven, con buen nivel de educación, y uno de los niveles de renta más elevados. Según datos de 1990 su gasto medio se situaba un 30% por encima de la familia media (Research Alert, fuente quincenal de Investigaciones sobre los Americanos 6/19/92). Sus intereses incluyen atractivos culturales e históricos y experiencias que favorezcan desarrollo personal, actividades al aire libre, salud y puesta en forma, compras, comer fuera, aventura y nuevos lugares.

Implicaciones para el turismo: Son gente de mediana edad con una renta disponible elevada y sus preocupaciones físicas, psicológicas y sociales serán cada vez más dominantes en el mercado. Son consumidores sofisticados que buscan y reconocen la calidad por encima de todo. Las relaciones de pareja y los viajes son sus prioridades.

f) Gente madura/ Seniors

Tienen más de 55 años y es el segmento del mercado norteamericano que crece más rápidamente.

Características: Este grupo controla más dinero que ningún otro. Los viajes son una de sus actividades prioritarias y gastan más en viajes más largos que gente más joven. Les gusta el clima cálido, lugares nuevos y relacionarse con otros, incluyendo la realización de viajes para visitar a familiares y amigos. Les gusta que se ocupen de ellos y sus prioridades son el confort, que se les faciliten las cosas, y su seguridad. Disfrutan con la historia y la cultura, las actividades al aire libre, la naturaleza y los parques naturales. Más del 35% de este grupo utiliza el avión cuando viaja.

Implicaciones para el turismo: Se aprecia un cambio en los patrones de gasto y este mercado maduro busca las ofertas y gangas, viajes fuera de temporada y experiencias educativas.

Según un estudio llevado a cabo por la agencia de publicidad Cadwell Davis partners, "los norteamericanos de más de 50 años se sienten entre 5 y 15 años más jóvenes que su edad real". David B Wolfe, fundador de National Senior Living Industries dice que los mayores buscan "acceso al crecimiento y desarrollo personal". Desean actividades que prometen elección, acción y oportunidades de relación social. Al contrario de lo que mucha gente cree la mayoría no quiere viajar con un grupo de gente mayor exclusivamente. Como resultado desarrollar productos en México especialmente diseñados para "seniors" o posicionarse así será menos rentable que desarrollar rutas panorámicas para excursiones a pie que pueden venderse a un amplio abanico de público. Por el contrario, desarrollar rutas a pie y otras oportunidades para llevar a cabo actividades dirigidas a un público maduro puede ser más interesante para diversificar la demanda y atraer más turistas que desarrollar nuevos destinos de playa. Esto es especialmente cierto ahora que la gente de más de 50 años suponen el 75% de la demanda de billetes vacacionales vendidos por las compañías aéreas norteamericanas.

Tendencias en motivaciones

Pero, además de los cambios en la estructura de la población, las **motivaciones** del viaje también han ido cambiando siendo las más importantes en los 90 los viajes de naturaleza o ecoturismo, el turismo cultural y las actividades al aire libre en general.

Turismo de naturaleza o ecoturismo

En los últimos años el turismo de naturaleza ha experimentado un crecimiento espectacular, entre el 10-30% anual, comparado con la media de 4% del turismo a nivel global .

Características: Los ecoturistas son gente con buen nivel de educación, les gusta practicar actividades al aire libre, tienen un poder adquisitivo relativamente elevado, son sensibles al medio ambiente, llevan una vida activa, se aburren con las vacaciones de sol y playa y, en algunos casos, son familias con hijos ya mayores que buscan experiencias educativas.

Los valores de este grupo incluyen la conservación de la naturaleza y el medio ambiente, disfrutar de la naturaleza, confort, practicar actividades al aire libre tales como excursionismo, equitación, escalada, explorar lugares remotos y vírgenes, observación de pájaros, espeleología, geología, etc.

Implicaciones para el turismo: El ecoturismo se centra en el aprendizaje, la práctica de actividades y el apoyo a proyectos de conservación de la naturaleza. El incremento de viajeros que están interesados en vacaciones activas orientadas a disfrutar de la naturaleza y al aprendizaje es una de las tendencias recientes que se consolida rápidamente.

Turismo Cultural

Los viajeros de los 90 buscan nuevos destinos culturales, históricos, arqueológicos, etc.

Características: Es un grupo de gente educada, que ya han pasado los 40, que tienen inquietudes culturales, un poder adquisitivo relativamente alto y llevan vidas activas.

Comparando los valores de los viajeros frecuentes de los 80 y los 90 el 50% de los viajeros de los 90 dijeron que los aspectos culturales, históricos o arqueológicos eran "Muy importantes" para ellos.

Implicaciones para el turismo: Estos viajeros desean entender la cultura e historia de los destinos que visitan. Buscan actividades turísticas alternativas tales como excavaciones arqueológicas, experiencias que combinen estudios con trabajo, y lugares históricos y culturales.

Actividades al aire libre

Uno de cada dos americanos, o sea 46 millones de personas, entre 25 y 39 años se consideran a si mismos como entusiastas de las actividades al aire libre.

Características: Este grupo de gente practica con regularidad dos o más actividades al aire libre. Tienden a ser jóvenes y estudiantes universitarios. Entre sus actividades favoritas se encuentran: jogging, carrera, natación, esquí, excursionismo, camping, bicicleta todo terreno, etc. Participar en ese tipo de deportes es también una manera de socializar con amigos y familiares. Conseguir las metas personales y disfrutar de libertad son aspectos muy importantes.

Implicaciones para el turismo: Muchos de estos jóvenes sueñan con realizar viajes de vacaciones activas en el futuro. Los destinos que deseen atraer a estos grupos deben preparar una oferta que responda a sus inquietudes e intereses. Los alojamientos necesitarán disponer de lugar para almacenar material deportivo, los restaurantes deberán ofrecer comida sana y natural, etc.

Otras tendencias relacionadas

Menos hijos y más tardíos

El tamaño de la familia ha disminuido drásticamente. Como las mujeres no solo trabajan sino que desean forjarse una carrera profesional, muchas parejas tienen menos hijos y esperan a tenerlos hasta que han consolidado sus carreras. En consecuencia, la demanda de vacaciones familiares, con los hijos ha crecido lentamente. La evolución de Las Vegas que se ha convertido en una especie de Disneylandia, ha sido concebida para captar a este mercado. Incluso el Club Med ha difuminado su imagen de lugar para solteros y ha empezado a promoverse como una serie de resorts para familias!!!.

Incremento del número de gente que vive sola (Viudos, divorciados, solteros)

La composición de los hogares ha cambiado. La familia nuclear de los 50 está desapareciendo con rapidez. Uno de los grandes grupos de gente sola con dinero para gastar en viajes son las mujeres (viudas, divorciadas, etc.) de más de 55 años ya que, en muchos casos, no sólo cobran la pensión sino que disfrutan los ingresos de las inversiones realizadas durante toda su vida.

La composición racial ha cambiado

En muchas grandes ciudades de los USA los blancos son una minoría entre los clientes que compran vacaciones a México. En San Francisco, por ejemplo, los asiáticos e hispanos, superan con mucho a otros grupos étnicos. Lo mismo sucede en otras ciudades de California, Texas y Florida. Por lo tanto, cualquier material promocional que sólo muestre imágenes de gente anglosajona rubia con ojos azules está olvidando a buena parte de su mercado potencial.

El viaje como experiencia

Uno de las principales tendencias de los viajes vacacionales es el aumento de la demanda de aventura “soft” y “hard” y viajes de “interés especial”. El centro del

viaje en estos casos es más bien la experiencia y la actividad que se practica sin importar tanto el lugar. Los paquetes de sol y playa compiten en el mercado haciendo publicidad de precios tan bajos que parece imposible. Pero el viajero que compra “experiencias” es menos sensible al precio, sin embargo desea estar seguro de que obtendrá la experiencia que espera. El perfil demográfico del turista que compra el paquete más barato posible para visitar un destino de playa será radicalmente diferente del turista que compra un viaje organizado para practicar bicicleta todo terreno en México.

La compra de viajes por sistemas nuevos

Durante décadas México se ha vendido en Norteamérica a través de los anuncios de los tour operadores en las secciones de viajes de los principales periódicos dominicales. La demanda que México ha conseguido atraer es la que busca en esas fuentes de información para escoger su viaje. Pero la gente con más educación y más poder adquisitivo que busca vacaciones basadas en “experiencias” tenderá a informarse a través de otras fuentes. Por ejemplo, el médico al que le gusta practicar submarinismo en vacaciones es más probable que vea un anuncio en una revista especializada en submarinismo.

El ejecutivo que quiere practicar la pesca de altura usará su PC para surfear en la red y buscar información. El asesor fiscal que quiere ir a observar pájaros será más propenso a responder a un anuncio de un viaje promovido por un club especializado.

Viajes más cortos a lugares más lejanos

Incluso aquellos que tienen 4 semanas de vacaciones por año ya no hacen viajes de un mes!!. Cada vez es más frecuente realizar viajes más cortos, de una semana, para visitar otros países. Y la demanda más grande es para viajes de fines de semana largos (3 noches). La duración media del viaje vacacional de los norteamericanos en 1996 fue de unas 5 noches.

¿Qué hay que ofrecer al turista norteamericano?

En la actualidad sólo el 4% de la población de Estados Unidos pasa la frontera en un viaje de placer. Aproximadamente la mitad de ellos van a México o Canadá. En 1995 el americano medio viajó más de 3100 millas en viajes de larga distancia. Más de la mitad de los viajes de larga distancia cruzan dos o más estados en ruta hacia su destino. De modo que, ¿por qué hay tan pocos que visitan México?.

Porque la mayoría de los viajes son viajes familiares en coche y sólo un 16% del mercado viaja en avión. Además, influyen hechos como el artículo publicado recientemente (14 Noviembre 1997) en el periódico USA Today que describía conducir en La Paz como: “Conducir allí puede ser una trampa, la mayoría de las carreteras no están asfaltadas y el ganado se pasea por las calles”.

No caigan en el error en el que caen muchos promotores de destinos que asumen que los norteamericanos no salen de su país porque este les ofrece muchas cosas que ver. Si dan un vistazo a las estadísticas descubrirán que hay más

gente que visita Disneylandia que las cataratas del Niágara, al igual que es más visitado Branson en Misouri que Hawái, o Las Vegas que el gran Cañón del Colorado. La conclusión es que los viajeros americanos actuales están más interesados por las experiencias que por el destino. Buscan diversión y su preocupación es: Cuándo vaya allí ¿qué haré?

De modo que, los responsables de la promoción de un destino deben ofrecer más que un bonito paisaje, gente amable y playas maravillosas. Hay que **ofrecer una razón** para que la gente viaje y, en algunos casos, lo haga más lejos (ej. mercado europeo).

Para ello habrá que ofrecer una serie de actividades recreativas dirigidas segmentos con cierto poder adquisitivo, aquellos interesados en pesca, submarinismo, navegación a vela, etc.

Aunque el 46% de los norteamericanos se alojan en casa de amigos y familiares en sus viajes de vacaciones, también hay muchos que utilizan alojamientos de pago. El 38% se aloja en hotel, motel o resort, el 9% alquila un bungalow, el 3% utiliza un vehículo recreativo (camper, caravana) y el 4% utiliza otro tipo de alojamientos comerciales tales como cruceros.

Tendencias de la demanda turística

Psicología del consumidor

- expectativas y percepciones de la oferta, tipología del nuevo cliente
- sensaciones buscadas: estilos de vida y destinos turísticos
- lo individual - lo colectivo
- vivencia del producto: actividades autotéticas (juegos, ...) y exotéticas (deporte de competitividad, ...)

El público

Conocer a su público y a sus clientes es la primera premisa para operar con éxito en el sector de turismo. Dado que los contactos con los clientes en el sector de servicios son siempre personales, y en el caso del ocio viajero, del turismo este contacto se convierte a menudo en convivencia es de suma importancia saber lo que piensan nuestros clientes, de dónde y con qué expectativas vienen, cuales son sus experiencias en actividades de tiempo libre y qué esperan de sus anfitriones.

Como observa José Antonio Marina está desapareciendo la idea de clase. Surgen otros sistemas de referencias para alcanzar la identidad personal en forma de poderosos grupos sociales, basándose en la edad, la raza y estilos de vida. Esta tendencia se ve reforzada por las crisis económicas, bajo cuyo impacto la sociedad se segmenta, las clases sociales se desmembran y los estilos de vida se multiplican, lo que da origen a muchos grupos sociales y a *clientes multiopcionales*. Estos

grupos conforman *sistemas autorreferenciales*, producen culturas propias, sistemas de valores no-universalizables, y defienden una experiencia distinta y exclusiva de la realidad. Como tendencia en Centroeuropa y en las grandes ciudades en el sur se pueden observar diferentes rasgos en el desarrollo de la población. Las familias de tres o cuatro personas ganan en importancia en detrimento de la familia numerosa. El número de solteros/as jóvenes que viven solos aumentará rápidamente en los próximos años: se trata de un segmento de elevado poder adquisitivo y es previsible contar con un aumento de ofertas para este grupo. La misma tendencia se observa en el sector de solteros/as con niños. La tercera edad representa un potencial significativo de mercado ya que su número total y su intensidad de viaje aumentará. Las ofertas generales acordes con este mercado se expansionarán fuertemente.

Además los gastos por conceptos de ocio aumentarán. El viaje principal de vacaciones entra en competencia directa con otras formas de ocio. Por ellos, recomendamos considerar los destinos turísticos como escenarios de ocio. El desarrollo global de las actividades de ocio posibilita que el público se forme e informe constantemente acerca de nuevos productos. Una correlación muy significativa es que la valoración de una experiencia de tiempo libre depende de la percepción y de la experiencia en ofertas competidoras y alternativas. En el caso de Parques Temáticos se demostraba que cuantos más parques u ofertas similares alternativas conocía el público, tanto más crítica era la percepción del escenario de ocio por parte de los visitantes. La actitud crítica no solamente se reflejaba en una valoración más bien negativa cuando los visitantes conocían parques con una gran oferta, sino también en una valoración positiva, cuando los visitantes habían visitado con anterioridad parques con una oferta más reducida.

Como punto relevante estadísticamente se ha demostrado: visitantes que valoran un escenario de ocio como más positivo se quedan en este más tiempo, consumen más y compran más fácilmente recuerdos: lo que influye decisivamente sobre el gasto medio de un visitante.

Para una planificación del producto y de las consiguientes medidas de marketing se podría definir el público según su edad y personas o grupos referenciales, entre otras variables de interés de Marketing y de calidad. La psicología social y los estrategias de Marketing habitualmente proponen el siguiente esquema.

Fases del ciclo vital	Persona referencial más importante	Dilemas Seguridad verso Desafío
1. Edad de 'bebé' 0-12 meses	madre	satisfacción afectivas. experiencia sensomotriz
2. Niñez temprana 1 - 2 años	madre, padre	seguir a los modelos vs. autocontrol
3. Fase 'edipal' 3 - 5 años	padre, madre, hermanos, abuelos, amigos de juegos	expresividad vs. instrumentalidad
4. Niñez tardía 6 - 11 años	padres, amigos del mismo sexo, profesores	relaciones 'peer-group' vs. habilidades apreciadas
5. Adolescencia temprana 12 - 15 años	padres, amigos del mismo y del otro sexo, profesores	aceptación social vs. entrega y esfuerzos
6. Adolescencia tardía 16 - 18/20 años	amigos del mismo y del otro sexo, padres, profesores, amantes, esposas y maridos, patrones (jefes)	Intimidad vs. autonomía
7. Adultos jóvenes 19/21 - 29 años	amantes, esposas y maridos, hijos, patrones, amigos	relaciones vs. autodeterminación
8. Estado de madurez temprana 30 - 44 años	pareja, amantes, hijos, jefes, compañeros de trabajo, amigos, padres	estabilidad vs. perfección
9. Madurez plena 45 años hasta jubilación	pareja, amantes, hijos adultos, compañeros de trabajo, amigos, conocidos más jóvenes	dignidad vs. control
10. Jubilación	la familia que queda, amantes, amigos, vecinos	integración vs. autonomía

Fuente: Modelo de fases de vida según Gordon y Gaitz, 1976

Los gestores de los escenarios turísticos deberían concebir su oferta según las fases vitales de las personas priorizando los grupos que pueden ser de máximo interés para la oferta turística. El objetivo es crear un mix de la oferta adecuado. Este mix no debe orientarse numéricamente a los representantes de cada grupo ya que la participación en actividades de tiempo libre fuera de la propia casa disminuye porcentualmente con la edad.

Importante para la definición de los públicos es también el análisis de los “*estilos de tiempo libre*”. Como investigaciones tempranas de los años sesenta y ochenta han demostrado, estos estilos han cambiado poco en las dos décadas de observación. Una primera aproximación revela tres estilos :

1. El *tiempo libre cultural y de formación continua* que incluye sobre todo la visita a conciertos, teatros, museos, la lectura y el cine.
2. El *tiempo libre activo* que se refiere a actividades deportivas, viajes, clubes, visita a partidos de fútbol etc.
3. El *tiempo libre orientado hacia la vida familiar* que incluye actividades que se realizan con toda la familia, pasatiempos y actividades que se realizan en casa.

Para la oferta turística es importante considerar que una persona puede reunir más que un sólo estilo de pasar su tiempo libre. Por tanto surgen necesidades distintas en una sola persona que reclaman experiencias turísticas diversificadas.

Un esquema más detallado lo propone George McKechnie que resume los más diferentes estilos de pasar el tiempo libre en diez actitudes:

1. “**Mechanics**”, actividades manuales técnicas como bricolaje mecánico y reparaciones, pero también deportes como el boxeo o el billar.
2. “**Crafts**”, actividades como el bricolaje creativo, tricotear y cocinar.
3. “**Intellectual**”, actividades como la visita a actividades culturales, lectura y escritura, actividades políticas.
4. “**Slow living**”, actividades como jardinería, ir a comer, ir al cine, lectura de revistas, visitar amigos, escribir cartas, visitar museos, ir de compras, broncearse en la playa, etc.
5. “**Sports**”, todo tipo de actividades deportivas asequibles.
6. “**Glamour Sports**”, actividades deportivas más caras y exclusivas entre ellas esquiar, carreras de barcos o coches o más espectaculares y arriesgadas como paracaidismo, alpinismo etc.
7. “**Adventure**”, actividades parecidas a las de “*Glamour sports*” y dirigidas a experimentar fuertes emociones de peligro y de superación.
8. “**Easy living**”, actividades como bailar, ir de copas, juegos de azar, ir a carreras de caballos y coches, ir a partidos de fútbol etc.
9. “**Clean living**”, actividades como baloncesto, boleras, tenis de mesa, juegos de sociedad, puzzles, juegos y actividades en relación con los niños.
10. “**Self-recognition**”, actividades como actuaciones de teatro, escribir poesía, yoga, artes marciales, Squash etc.

Los escenarios de ocio recreativos intentan aglutinar en su oferta genérica un gran número de estos estilos de pasar el tiempo libre. De esta forma pueden dirigir su oferta a grupos concretos ya que, por ejemplo los practicantes de “*Glamour sports*”, “*Easy living*” y “*Self recognition*” se parecen en sus actitudes más fundamentales.

Ante todas estas actividades lo que buscan los clientes es diversión y entretenimiento. El entretenimiento penetra y se mezcla constantemente con otras actividades. Conocer y aprender tiene que ser divertido (“edutainment”), la comunicación e información también (“infotainment”). Existen líneas aéreas en Europa que anuncian los datos de los vuelos y las instrucciones de seguridad en clave de humor, entretienen de esta forma a sus pasajeros. Al final del siglo, el entretenimiento y la diversión son una constante en las exigencias de nuestros clientes.

Un enfoque en la descripción del comportamiento de las personas en sus actitudes y actividades en general y en especial en el tiempo libre propone Harold J. Leavitt, profesor de la universidad de Stanford y que ha sido desarrollado por R. Berth, directivo del grupo Kienbaum.¹¹ Su enfoque se basa en seis preguntas principales cuando los hombres entran en interacción con su entorno. Al principio de cada acción debe haber un *concepto* (1). Este reclama *procedimientos* (2) para su realización y este debe pasar por un *análisis* (3) para evaluar su viabilidad.

¹¹ Berth, R., *Szenen und soziale Netzwerke...*, p. 21

Seguidamente se realiza casi siempre un *examen* (4) para saber si había experiencias utilizables anteriores. Luego se procede a la *planificación* y *organización* (5) de la acción para su *realización* final. (6). Esta estructura de acción se encuentra en casi todas las actividades más o menos organizadas y por ello tiene un valor universal.

La configuración de la oferta de una empresa de servicios, particularmente de un escenario de ocio debe considerar estas subestructuras de acción de sus clientes. Para definir las inversiones necesarias en el producto se puede crear un ranking según el interés que representan los diversos grupos de edad y personas o grupos referenciales y crear el siguiente esquema. Los gestores podrían priorizar los grupos objetivos y crear un ranking de actuaciones. Para un microescenario de ocio como un parque de atracciones podría valer el siguiente ejemplo:

Ranking	Grupo	Edad	Oferta
1	Niños	4 - 11 años	Tiovivos, Teatro infantil, animales, juegos, ...
2	Adolescentes	12-18 años	Atracción acuática, simuladores, bar, cafetería, juegos, ...
3	Jóvenes Padres	30-40 años	Atracción acuática, simuladores, juegos, cafetería, bar, servicio de atención al niño, alquiler de cochecitos, ...
4	Mayores	65 y más años	cafetería, bar, servicio de atención al niño, alquiler de cochecitos, ...

En este ejemplo vemos claramente que el público objetivo (ranking) número uno son los niños y los adolescentes. Por tanto la oferta lúdica se dirige a ellos y la oferta de servicios a sus padres o abuelos para hacer la estancia en este parque cómodo y agradable para el público objetivo principal y sus acompañantes.

Para cada sector se podrían definir los mensajes y el producto escenario de ocio a vender observando si la oferta está equilibrado según los objetivos del Marketing. Es imprescindible que ya en las configuraciones de un escenario de ocio se consideren estos aspectos para poder crear una oferta "*marketizable*" y "*clientizable*".

En el fondo se trata de la *percepción de la globalidad de los clientes*. Ellos buscan la "*total leisure experience*" que incluye la integración de sus lados ocultos o hasta ahora no considerados en la dinámica de la comunicación entre clientes y empresas y en el desarrollo de servicios y productos. Estos lados ocultos son, entre otros, sus deseos de autorealización, de liberalización. Para detectar y satisfacer a estos deseos habrá que ampliar y humanizar la relación entre los representantes de las empresas (vendedores, azafatas, técnicos, etc.) y los clientes.

Estos a su vez ya no son puramente consumidores sino clientes *plurisensoriales*, *pluriopcionales* y *pluricapacitados*. Esta polivalencia en los clientes lleva a variedades del producto turístico complejas y entrelazadas:

1.	Fisiológicos	Gastronomía, deporte, relax, etc.
2.	Seguridad	Entornos seguros, no preocupación, seguridad para niños, riesgo seguro, etc.
3.	Bienestar (salud)	Dietas, balnearios, recuperación, aire puro, ...
4.	Socialización	Estar con amigos, conocer a otras personas
5.	Diversión	Pasarlo bien, discotecas, parques de atracción, ...
6.	Estima	ser libre, no tener jefe, ser jefe de su tiempo y de su actividad, ...
7.	Descubrimiento	Satisfacer la curiosidad, descubrir el entorno, excursiones...
8.	Autorealización	Hacer algo para si mismo: pintar, esquiar, superarse en aventuras...
9.	Educación y aprendizaje	Viajes culturales, Museos, Museos de Ciencia, leer
10.	Estética	Hacer deporte, adelgazar, broncearse ...

Estas actividades las personas las realizan antes, durante y después de una estancia en un destino turístico. Son actividades de tiempo libre generales. Solo, en los destinos el presupuesto de tiempo es mayor para su realización. Por ello es importante tener en cuenta: los clientes no cambian sus hábitos.

Esto significa que cada segmento del mercado tiene diferentes motivos de viajar, diferentes reglas de juego, diferentes hábitos de compra, de uso y de diversión. Esta tendencia tiene como consecuencia que los Directores de Marketing deben descubrir su lado humano, sus antenas de percepción y sus capacidades de percibir y reconocer tanto a los clientes como al personal de contacto de la empresa que trata directamente con los clientes. Su gestión en el futuro será una gestión que organiza y gestiona la fusión entre clientes y empresa considerando los primeros como redes sociales no estables.

Como se sabe existe una creciente internacionalización de los mercados del tiempo libre. El ocio viajero, es decir el turismo, es una de las actividades en la confluyen otras actividades de ocio. A nivel internacional los clientes son cada vez más exigentes en términos de calidad ya que comparan las prestaciones recibidas en el extranjero con la oferta casera.

En este sentido las tipologías de turistas y consumidores de ocio como “*sigthseer*” o “*vacationer*” de Cohen, o de Pearce que describe a los turistas como: *compradores de souvenirs, amantes de las actividades de lujo, entusiastas de visitar y observar otras sociedades y culturas, espiritualistas, ecólogos y antropólogos* etc. solamente cubren una parte del espectro de actividades y características que reúnen visitantes a escenarios de ocio. En realidad la oferta de los escenarios de ocio debe de concebirse tan ampliamente para que abarque la mayoría de los tipos de visitantes. Los destinos turísticos deben permitir a los visitantes ser, según la tipología de Yiannakis-Gibson: *buscadores de acciones excitantes, antropólogos, arqueólogos, aventureros, exploradores, escapistas y deportistas*. Existen otros productos para el turista elitista, espiritualista, y para el turista individual.

Para el sector del tiempo libre, Gratton propone una diferenciación útil en la descripción de consumidores. Diferencia entre consumidores de tiempo libre

condicionados y entrenados, "*skilled consumers*", y personas con pocos hábitos y capacidades desarrolladas en el uso de su tiempo libre "*unskilled consumers*". Los primeros no solamente podrían conseguir una satisfacción de actividades donde los segundos se aburrirían o lo pasarían mal sino también tienen la capacidad de encontrar placer en la repetición de actividades.

Una actividad que requiere habilidades ("*consumption skills*") para alcanzar el pleno disfrute no aburre cuando se repite la acción. "*Consumption skills*" permiten al consumidor elegir adecuadamente el nivel de los desafíos que puede o quiere superar según sus posibilidades. Este proceso, que es esencial para la 'interactividad' en museos etc., tiene el potencial para generar una satisfacción del cliente a medio y largo plazo y por tanto *fidelizarlo*.

Actividades que requieren habilidades activas se encuentran habitualmente tanto en el ejercicio del deporte como en la creación artística; música etc. Pero también habilidades 'pasivas' como 'comprender' música, por ejemplo ópera, requieren una preparación y unas habilidades específicas. La oferta de museos interactivos recurre a menudo a procesos de formación de habilidades.

Por otro lado, actividades que requieren poca preparación y pocas habilidades encuentran una más fácil y rápida aceptación en el público. Pueden ser estimulantes en un primer ejercicio pero pueden resultar rápidamente aburridas cuando disminuye el efecto de la novedad. Por tanto los destinos turísticos deben planificar bien qué tipos de actividad ofrecen.

Los niños

Los niños son el sector del público más interesante para cualquier escenario de ocio recreativo. Los motivos para dedicarles una atención especial pueden ser múltiples. No solamente son el sector con creciente capacidad de adquisición sino también influyen en una sociedad cada vez más democrática en las decisiones de compra y en las decisiones sobre cómo pasar el tiempo libre.

A este mercado en concreto ha reaccionado la cadena **Station Kid** en Francia que ofrece en 46 estaciones cómodos 'bungalows' y además restaurantes, zonas peatonales muy seguras, médicos y canguros. Su objetivo es ofrecer estancias alargadas por actividades para niños de diferentes edades, desde juegos y marionetas para los más pequeños hasta competiciones deportivas y fiestas para los mayores.

Los niños, en una visita a un escenario de ocio tienen que ser obligatoriamente acompañados por un adulto, sea hermano mayor, padres o abuelos, es decir "un cliente niño" induce a la visita por lo menos de una persona más. El niño, además es un potencial 'cliente generacional' ya que puede volver al escenario de ocio como adolescente, joven, joven adulto, padre y abuelo. Por ello los niños necesitan una especial atención tanto en la configuración de la oferta básica como en la configuración de las ofertas o valores añadidos (modas, gustos, tendencias). Los gestores de los escenarios de ocio acertarían en desarrollar una política de

marketing exclusivamente orientada al sector infantil de sus potenciales visitantes y en 'fidelizar' los clientes-niños que ya visitan los escenarios de ocio.

Además la configuración de la oferta lúdico-recreativa satisface una demanda social y humana. Los niños, como parece, carecen cada vez más de menos tiempo para jugar. El espíritu de competición y de rendimiento entra en la educación mientras que los video-juegos favorecen el carácter solitario de las actividades lúdicas.

Los mayores

En los próximos años, la población europea de más de 50 años pasará de 120 a 165 millones, es decir aumentará tres veces más que el índice general de crecimiento de la población. Los miembros de la tercera edad de los países nórdicos disponen de niveles de renta muy superiores a los grupos similares del Mediterráneo y disponen de una mayor renta para gastar en necesidades 'superfluas' (*Business Week*).

Como consecuencia el grupo turístico francés **Club Med** dirige parte de sus oferta de ocio a los mayores de 50 años, previendo que éste será su grupo más numeroso de clientes de futuro. La compañía ofrece a estas personas servicios especiales: fiestas con música de los años 50 y 60, deportes tranquilos, representaciones teatrales etc.

La observación de los mercados lleva a la conclusión que se está realizando una reinterpretación de la edad biológica, incluyendo una especie de cuenta regresiva para cada grupo generacional de la sociedad. Los ejemplos no son solamente personajes aislados como la cantante Cher que cumplió en 1995 los 49 años o los Rolling Stones más allá de los 50. Sería toda una generación de la "*Young Senior Generation*". Con este lema se está perfilando una sociedad que lucha contra los atributos estéticos, de actividades y de vestimenta de 'ser viejo'. El gran éxito de medicamentos como la "melatomina" se basa en su efecto de retardar procesos biológicos de envejecimiento, el efecto "Dorian Gray".

Este sector de "*Yousengies*" representa un colectivo muy considerable en la industria del tiempo libre y de ocio, ya que dispone de todo su tiempo y de la mayoría de su renta para invertir en ellos mismos. Sus actividades no solamente se dirigen al "bienestar" "*Well-ness*" o la salud "*Well Health Age Adults*" sino que tienen una marcada tendencia ecológica, en Alemania y Francia y California, también esotérica con actividades de viajes considerables. Son los clientes más activos del sector "ocio-salud". En cuanto al consumo agregado (componente importante de la renta nacional), supone en la actualidad la mayor estabilidad con tendencia a crecer.

RECUERDE

1. Los estilos de vida se multiplican
2. Los clientes se hacen multiopcionales
3. Visitantes que valoran un escenario de ocio como más positivo consumen más
4. Estos a su vez ya no son puramente consumidores sino clientes **plurisensoriales, pluriopcionales y pluricapacitados**.
5. El público se forme e informe constantemente acerca de nuevos productos.
6. La valoración de una experiencia de tiempo libre depende de la percepción y de la experiencia en ofertas competidoras y alternativas.
7. Una persona puede reunir más que un sólo estilo de pasar su tiempo libre.
8. Los gestores podrían priorizar los grupos sociales objetivos y crear un ranking de actuaciones.
9. Los clientes buscan la "total leisure experience" que incluye la integración de sus lados ocultos.
10. Existe una diferencia entre consumidores de tiempo libre condicionados y entrenados, "*skilled consumers*", y personas con pocos hábitos y capacidades desarrolladas en el uso de su tiempo libre "*unskilled consumers*".

PREGUNTAS DE CHEQUEO

1. Qué hace Ud. para conocer a sus clientes?
2. Habla Ud. su idioma?
3. Lee Ud. periódicos del país de sus clientes

Investigación de mercado

Para conocer las características y tendencias de un mercado se ha de utilizar las técnicas de investigación de mercado, un instrumento de gestión que le ayudará a:

- ☐ Tomar decisiones estratégicas relativas a mercados/segmentos y productos
- ☐ Minimizar los riesgos, ya que las decisiones estarán basadas en un mejor conocimiento del mercado.

En primer lugar Usted deberá:

- ☐ Identificar los datos más importantes que necesita saber sobre el mercado, y que le ayudarán a dirigir la marcha de su negocio
- ☐ Identificar cuáles son las fuentes de información para conseguir esos datos

Las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias:

- ❑ Las fuentes secundarias son las que facilitan datos existentes que normalmente son de dominio público, son las estadísticas oficiales y los resultados de estudios llevados a cabo por la administración pública o institutos de investigación que se difunden a través de publicaciones, boletines, bancos de datos, etc.
- ❑ Las fuentes primarias son aquellas que facilitan datos de primera mano. Pueden ser datos que se obtienen por la actividad empresarial (registro de clientes de un hotel, datos facilitados por el departamento comercial, ...) o datos que se han de obtener por medio de encuestas y otros estudios de mercado realizados expresamente. Dichos estudios pueden requerir la intervención de profesionales y tener un coste elevado, pero, en algunos casos, se puede plantear la cooperación entre varias empresas, o entre los sectores público y privado.

Si Usted es un empresario o responsable de una oficina de turismo de la administración pública deberá:

- ❑ Intentar recoger de manera sistemática todos aquellos datos que se generan como resultado de su actividad (número de visitantes o clientes, época del año, gasto medio, forma de pago, tipo de información que solicitan, etc)
- ❑ Establecer un sistema para organizar los datos periódicamente y de manera que sean comparables. Lo importante es identificar tendencias y cambios
- ❑ Utilizar los datos, analizarlos y hacerse preguntas. Sacar conclusiones y actuar en consecuencia
- ❑ Dar a conocer los datos disponibles a todos aquellos de su empresa u organización para quienes puedan resultar de utilidad
- ❑ Tener los datos a mano para usarlos y hacer un seguimiento

De todos modos, deberá tener en cuenta que aunque es necesario desarrollar una actitud de curiosidad hacia lo que ocurre en el mercado, se ha de evitar la pérdida de tiempo y dinero en recoger datos que no sean de utilidad para la toma de decisiones. Por lo tanto procure tener una idea clara de qué datos le interesa recoger y para qué.



Lista de referencia para el inventario de recursos, atracciones y actividades

*Atractivo: L = local W = weekend D = destino primario

Número	Atracciones basadas en Cultura y Patrimonio	Atractivo*	Comentarios
	Asentamientos primitivos o de interés histórico	L W D	
	Barcos	L W D	
	Bases militares	L W D	
	Bibliotecas	L W D	
	Campos de batallas y fuertes	L W D	
	Camposantos	L W D	
	Celebraciones étnicas	L W D	
	Centros de interpretación	L W D	
	Ciudades fantasma	L W D	
	Danzas ceremoniales	L W D	
	Distritos históricos	L W D	
	Edificios de interés arquitectónico	L W D	
	Frentes costeros urbanos restaurados	L W D	
	Iglesias, sinagogas, templos	L W D	
	Invernaderos	L W D	
	Lugares famosos en general	L W D	
	Lugares de nacimiento o casas de gente famosa	L W D	
	Minas u otras actividades extractivas	L W D	
	Misiones, sepulcros y capillas	L W D	
	Monumentos	L W D	
	Museos	L W D	
	Programas folklóricos	L W D	
	Pueblos típicos reconstruidos	L W D	
	Relanzamiento de celebraciones	L W D	
	Ruinas	L W D	
	Sitios arqueológicos	L W D	
	Teatros u operas de valor histórico	L W D	
	Tours a pie	L W D	
	Tours históricos	L W D	
	Otros	L W D	

Número	Atracciones basadas en la Naturaleza	Atractivo	Comentarios
	Arboretums y jardines botánicos	L W D	
	Áreas para observación de pájaros	L W D	
	Bosques	L W D	
	Bosques	L W D	
	Cataratas	L W D	
	Desiertos	L W D	
	Dunas de arena	L W D	
	Formaciones geológicas	L W D	
	Geysers	L W D	
	Islas	L W D	
	Lagos	L W D	
	Miradores naturales	L W D	
	Montañas, colinas, acantilados	L W D	
	Océanos	L W D	
	Paisajes otoñales, o floraciones primaverales	L W D	
	Parques estatales	L W D	
	Parques nacionales	L W D	
	Playas	L W D	
	Praderas y similares	L W D	
	Programas medioambientales	L W D	
	Ríos, arroyos y torrentes	L W D	
	Santuarios y reservas de vida salvaje	L W D	
	Senderos de naturaleza	L W D	
	Sitios para observación astronómica	L W D	
	Vías de agua (canales, puertos, esclusas)	L W D	
	Volcanes	L W D	
	Zonas húmedas protegidas	L W D	
	Zonas vírgenes y salvajes	L W D	
	Otros	L W D	

Número	Actividades recreativas	Atractivo	Comentarios
	Baile	L W D	
	Búsqueda de fósiles	L W D	
	Búsqueda de piedras y minerales	L W D	
	Camping	L W D	
	Canoeing	L W D	
	Caza	L W D	
	Ciclismo	L W D	
	Concursos de pesca	L W D	
	Deportes en pantanos	L W D	
	Equitación	L W D	
	Escalada	L W D	
	Esquí	L W D	
	Esquí acuático	L W D	
	Golf	L W D	
	Instalaciones deportivas	L W D	
	Marathones and triathlones	L W D	
	Natación	L W D	
	Navegación	L W D	
	Observación de pájaros	L W D	
	Paracaidismo	L W D	
	Paragliding	L W D	
	Parques temáticos y recreativos	L W D	
	Paseos en barca	L W D	
	Paseos en globo	L W D	
	Paseos y excursiones a pie	L W D	
	Patinaje sobre ruedas	L W D	
	Picnic áreas	L W D	
	Pistas de jogging	L W D	
	Playas	L W D	
	Puertos deportivos	L W D	
	Ranchos de caza	L W D	
	Regatas y carreras	L W D	
	Resorts de salud y beauty spas	L W D	
	Submarinismo y snorkeling	L W D	
	Tenis	L W D	
	Trineo	L W D	
	Visita a Parques naturales	L W D	
	Visita a piscifactorías	L W D	
	Visita a Zoos	L W D	
	Volar cometas	L W D	
	Zonas de juego	L W D	
	Otros	L W D	

Número	Eventos especiales	Atractivo	Comentarios
	Aniversarios/ centenarios...	L W D	
	Barbacoas y eventos gastronómicos	L W D	
	Cabalgatas	L W D	
	Campamentos de juventud	L W D	
	Carreras de autos	L W D	
	Carreras de caballos	L W D	
	Carreras de motos	L W D	
	Celebraciones de la cosecha	L W D	
	Celebraciones étnicas y multi-culturales	L W D	
	Espectáculos aéreos	L W D	
	Eventos deportivos	L W D	
	Exposiciones caninas o similares	L W D	
	Exposiciones florales	L W D	
	Exposiciones hípicas	L W D	
	Ferias (agrícolas/otras)	L W D	
	Ferias de arte, artesanía y hobbies	L W D	
	Ferias de automóviles antiguos	L W D	
	Ferias de ganado	L W D	
	Ferias náuticas	L W D	
	Ferias y mercados de antigüedades y coleccionables	L W D	
	Festivales de música, conciertos	L W D	
	Festivales gastronómicos	L W D	
	Festivales medioambientales	L W D	
	Fiestas locales	L W D	
	Mercados de productos de granja	L W D	
	Procesiones y desfiles históricos	L W D	
	Producciones de opera y danza	L W D	
	Puertas abiertas estudios de artistas	L W D	
	Ritos religiosos	L W D	
	Rodeos	L W D	
	Seminarios, workshops...	L W D	
	Teatro	L W D	
	Torneos de golf	L W D	
	Vacaciones educativas	L W D	
	Visitas a granjas y explotaciones agropecuarias	L W D	
	Otros	L W D	

Número	Otros Recursos/Atracciones	Atractivo	Comentarios
	Algo que sea “lo más grande” o “lo más pequeño”	L W D	
	Cualquier cosa que sea el/la “primer/a”	L W D	
	Algo que sea “lo más alto” o “lo más antiguo”	L W D	
	Bed and Breakfast	L W D	
	Bibliotecas	L W D	
	Bodegas y degustación	L W D	
	Carreteras panorámicas	L W D	
	Centros de retiro y aprendizaje	L W D	
	Decorados para películas, TV...	L W D	
	Edificios gubernamentales	L W D	
	Edificios singulares	L W D	
	Ferias náuticas	L W D	
	Instalaciones geotermales	L W D	
	Mercados artesanales	L W D	
	Molinos	L W D	
	Observatorios y miradores	L W D	
	Posadas y hostales antiguos	L W D	
	Presas, diques, estaciones hidroeléctricas	L W D	
	Puentes	L W D	
	Recorridos en tren	L W D	
	Restaurantes y bares que sirvan comida típica	L W D	
	Tiendas de productos étnicos	L W D	
	Tiendas descuento “outlets”	L W D	
	Trenes miniatura	L W D	
	Turismo industrial	L W D	
	Universidades y similares	L W D	
	Venta de productos en carretera	L W D	
	Venta de productos típicos	L W D	
	Otros	L W D	

Fuente: [Community Tourism Assessment Handbook](#), Western Rural Development Center

Operadores especializados que ofrecen viajes a México

A continuación figura la lista de los operadores especializados del mercado estadounidense que están incluidos en el “Specialty Travel Index” y que ofrecen viajes a México:

Adventure Center	Maya Expeditions
American Wilderness Experience	Maya Journeys
Archaeological Conservancy	Mountain Travel/Sobek Expeditions
Backroads Bicycling	Native Trails
Bahia Tours	Nature Quest
Baja Adventures	NWT
Baja Discovery	Ocean Connections
Baja Searcher	Ocean Voyages
Bill Dvorak's Kayak & Rafting Expeditions	Odysseus Enterprises
Birch Circle Travelling Camp	One World Work Force
Caradonna Caribbean Diving Tours	Pacific Sea-Faris
Center for Global Education	Parker International SolSierra Destinations
Corporate Sportsman	Quinto Sol Adventure Tours
Costa Azul Adventure Resort	Resort Golf Vacations
Country Walkers	Rio Caliente (A)
Cutting Loose Expeditions	Rod & Reel Adventures
Dive Paradise	S & S Tours – Copper Canyon
Earthwatch	Sierra Madre Outfitters
Far Horizons	Spa Adventures
Fishing International: Abaco to Zihuatlenjo	Spa Traveler
Foreign Language Study Abroad	Spa-Finders Travel Arrangements
Forum Travel	Sportfishing Adventures
Fourth Dimension Tours	Sportours
Gecko Overland Trekking	Sun Trek Tours
Global Fitness Adventures	Target Sport Adventures
Golf Pacific Coast	Toucan Adventure Tours
Grand Slam Tennis Tours	Trek Adventures
Great Trips	Trekamerica, Inc.
Green Tortoise Adventures	Tropical Adventures Travel Strength Villas by the Sea
Himalayan Travel, Inc.	Villas International
Hotel Paraiso del Oso (A)	Viva Tours
International Gay Travel	Wild Women Adventures
Kemwel's Premier Selections: Trains	Wildland Adventures
Maduro Dive Fanta-Seas	Woodswomen
Mar de Jade (A)	

Criterios para segmentar un mercado

Los criterios para segmentar un mercado no son únicos y dependerán de las características de cada destino y tipo de negocio. Algunas de las variables que se pueden utilizar son: demográficas, estilos de vida y consumo, o psicográficas.

Los criterios demográficos y geográficos tales como sexo, edad o hábitat no siempre facilitan suficiente información en cuanto a hábitos de compra y consumo y sobre los que prefiere o rechaza el segmento que definen. Otros criterios que suelen ser importantes en el caso del turismo son:

- ☐ Motivo del viaje, actividad principal
- ☐ Viajero independiente o grupo organizado
- ☐ Reserva directa o a través de intermediarios
- ☐ Grupo de viaje: familias con niños, parejas, grupos de jóvenes...
- ☐ Tipo de transporte y alojamiento utilizado
- ☐ Epoca de viaje
- ☐ Pautas de consumo: servicios requeridos, actividades, consumidores frecuente o esporádicos
- ☐ Imagen y valor percibido
- ☐ Grado de fidelidad: clientes frecuentes, etc.

Cualquiera que sean los criterios utilizados los segmentos resultantes deberán ser:

- ☐ **Medibles:** Un segmento de mercado se ha de poder medir para conocer su potencial y el poder adquisitivo de sus componentes
- ☐ **Accesibles:** Ha de ser posible acceder a los componentes del segmento para poder llevar a cabo acciones de promoción y comunicación.
- ☐ **Suficientemente grandes:** Han de ser suficientemente grandes como para justificar que se dediquen esfuerzos especiales. La masa crítica dependerá del tipo de negocio porque es posible identificar los llamados “nichos” de mercado que suponen oportunidades de especialización para pequeñas empresas que no requieren grandes volúmenes de clientes para ser rentables.

Las principales ventajas de la segmentación en el desarrollo de producto son:

El punto de vista de la oferta	El punto de vista de la demanda
☐ Flexibilidad: capacidad de adaptar equipamientos y servicios existentes a segmentos específicos del mercado y a las nuevas tendencias de la demanda ☐ Diversificación: Disminución del riesgo ☐ Concentración de esfuerzos: La segmentación permite dar un mejor servicio a los clientes y alcanzar un mayor grado de satisfacción. También facilita la comercialización.	☐ Percepción más clara del producto y sus atributos ☐ Facilita la identificación del producto con determinadas necesidades y motivaciones. ☐ Más variedad de oferta para escoger ☐ Facilita la decisión de compra

Posición competitiva relativa

Hasta ahora se ha evaluado al atractivo de los segmentos del mercado. Pero hasta qué punto es competitivo nuestro producto?.

La competitividad de un destino o empresa depende de su capacidad de innovar y mejorar la calidad constantemente y hacerlo de forma rentable.

Los destinos y empresas desarrollan ventajas en relación con sus competidores debido a presiones y retos generados por: rivalidad entre competidores, agresividad de los proveedores y experiencia y sofisticación de la demanda.

En la actualidad ya no se puede hablar de la competitividad de un destino o empresa en su totalidad sino de la competitividad de sus diferentes productos y servicios en los diversos mercados y segmentos. En efecto, la satisfacción de cada necesidad y motivación requiere diferentes actividades, equipamientos e infraestructuras y servicios.

Los responsables y directivos deben entender que existen diferentes negocios turísticos y que cada uno de ellos tiene sus claves del éxito y reglas de juego, la competencia y nivel e riesgo también serán diferentes.

Como la competencia se da en mercado y segmentos puede haber diversos competidores en cada uno de ellos. Los competidores son difíciles de identificar pero un error podría llevar a una estrategia equivocada.

Claves del éxito	Importancia			Posición Relativa						Índice Competitivo *
	1	2	3	-10	-5	-2	+2	+5	+10	

* Importancia x posición relativa

Lista de intereses especiales

Aventura suave:

Aerobics
Pescar
Volar en globo
Volar cometas
Navegación a motor
Patinaje
Correr/ Jogging
Escuelas de vela
Tenis
Pasear
Windsurfing

Intereses especiales, hobbies:

Antropología
Antigüedades
Arte e historia
Arquitectura
Talleres de artistas
Astronomía
Alojarse en hoteles históricos
Observación de pájaros
Botánica
Corridas de toros
Mariposas
Ganadería
Conservación de la naturaleza
Cursos de cocina
Artesanías
Experiencias culturales
Diseño
Discapacitados físicos

Fitness para ejecutivos
Festivales
Visita a jardines
Gays
Genealogía
Gourmet
Casas históricas
Viajes históricos
Salud Holística
Horticultura
Caza
Estudio de idiomas
Tours literarios
Biología marina
Metafísica
Museos
Música y danza
Viajes de naturaleza
Pintura
Fotografía
Cursos de cerámica
Quilting (patchwork)
Shopping
Energía solar
Asistir a eventos deportivos
Stress management
Viajes para estudiantes
Study tours
Artes textiles
Videografía
Observación de fauna salvaje
Talleres de escritura