



# Wikilibro Turismo

**Alberto Marín (Coodinador de la obra)**

Enero 2012



Este documento es una compilación del [Wikilibro de Turismo](#) (versión de Enero 2012). Para una mayor actualización, se recomienda consultar el wiki de EOI en <http://www.eoi.es/wiki>.



**Reconocimiento** – Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadore (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra). **Compartir bajo la misma licencia** – Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta. <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/>

# Índice

El material docente de turismo ha sido preparado por un grupo de profesionales expertos en el Sector Turístico. .... 4

**Capítulo 1. Tendencias que están transformando el escenario turístico** ..... 5

    Sección 1. Previsiones globales sobre turismo internacional..... 5

    Sección 2. Tendencias del entorno competitivo ..... 13

    Sección 3. ¿Qué riesgos y oportunidades se perfilan para el sector? ..... 26

    Sección 4. Fuentes de información..... 29

**Capítulo 2. Mercados y productos turísticos**..... 33

    Sección 1. Conceptos clave ..... 33

    Sección 2. Mercados geográficos ..... 35

    Sección 3. Segmentos demográficos ..... 47

    Sección 4. Productos turísticos ..... 53

    Sección 5. Fuentes de información..... 66

**Capítulo 3. Cadena de valor y modelos de negocio en turismo** ..... 69

    Resumen..... 69

    Sección 1. El sector turístico: notas preliminares..... 69

    Sección 2. La gestión del valor en turismo ..... 79

    Sección 4. El crecimiento en la industria turística ..... 189

**Capítulo 4. Comercialización on line de servicios turísticos** ..... 198

    Sección 0. Evolución en el uso de internet..... 198

    Sección 1. La venta on line ..... 203

    Sección 2. La comunicación del producto ..... 212

    Sección 3. Canales de distribución on line..... 214

    Sección 4. La relación con los canales comerciales..... 227

    Sección 5. Requisitos y normas legales que regulan el comercio electrónico en España..... 232

    Sección 6. Fuentes de información..... 234

**Capítulo 5. Desarrollo de productos como experiencias** ..... 238

    Resumen..... 238

    Sección 1. Modelo para la propuesta de valor del producto turístico ..... 239

    Sección 2. La elección del valor ..... 246

    Sección 3. La creación del producto ..... 255

**Capítulo 6. Enoturismo y turismo gastronómico**..... 265

    Sección 1. Turismo del vino o “enoturismo” ..... 265

**Capítulo 7. Turismo activo y de naturaleza** ..... 287

    Sección 1. Turismo en el entorno natural..... 287

    Sección 2. Tendencias que favorecen la expansión del turismo rural ..... 291

    Sección 3. Perfil y tendencias de la demanda..... 294

    Sección 4. Factores clave del éxito en el desarrollo de producto ..... 296

    Sección 5. Canales de comercialización segmentados..... 301

    Sección 6. Ejemplos de buenas prácticas ..... 305

    Sección 7. Fuentes de información..... 310

<b>Capítulo 8. Redes sociales para la promoción de servicios turísticos .....</b>	<b>311</b>
<b>Sección 1. Introducción.....</b>	<b>311</b>
<b>Sección 2. Los inicios.....</b>	<b>317</b>
<b>Sección 3. ¿Cómo usar el entorno 2.0 para la promoción de empresas o servicios     turísticos? .....</b>	<b>333</b>
<b>Sección 4. Gestión de la reputación on line .....</b>	<b>357</b>
<b>Sección 5. Factores de éxito en las redes sociales .....</b>	<b>361</b>
<b>Sección 6. Fuentes de información.....</b>	<b>362</b>

---

El material docente de turismo ha sido preparado por un grupo de profesionales expertos en el Sector Turístico.

El documento wiki está distribuido en capítulos con los siguientes contenidos:

Capítulo 1: Tendencias que están transformando el escenario turístico (Carmen Altés)

Capítulo 2 : Mercados y productos turísticos (Alberto Marín)

Capítulo 3 : Cadena de valor y modelos de negocio en turismo (Javier Gallego)

Capítulo 4 : Comercialización on line de servicios turísticos (Manel Colmenero)

Capítulo 5 : Desarrollo de productos como experiencias (Javier Gallego y Carmen Altés)

Capítulo 6 : Enoturismo y turismo gastronómico (Rainer Brusis)

Capítulo 7 : Turismo activo y de naturaleza (Eduardo Serrano y Rainer Brusis)

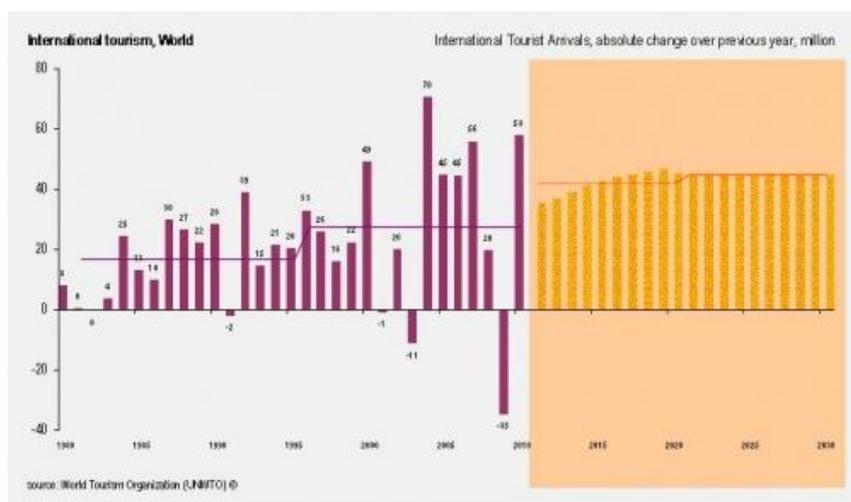
Capítulo 8 : Redes sociales para la promoción de servicios turísticos (Manel Colmenero)

# Capítulo 1. Tendencias que están transformando el escenario turístico

## Sección 1. Previsiones globales sobre turismo internacional

### Previsiones mundiales horizonte 2030

La Organización del Turismo (OMT) -principal fuente de estadísticas sobre turismo internacional de ámbito mundial- ya ha publicado las estimaciones sobre la actividad turística con horizonte 2030, que se resumen a continuación. Los viajes internacionales seguirán creciendo, aunque a un ritmo más moderado que en los últimos años. El ritmo de crecimiento pasará del 4,2% anual registrado en el periodo 1980-2020 a 3,3% anual en el periodo 2010-2030 como consecuencia, entre otros, del descenso del PIB en las economías maduras y del paso de una situación de tendencia a la baja de los costes de transporte a un escenario de aumento de precios.



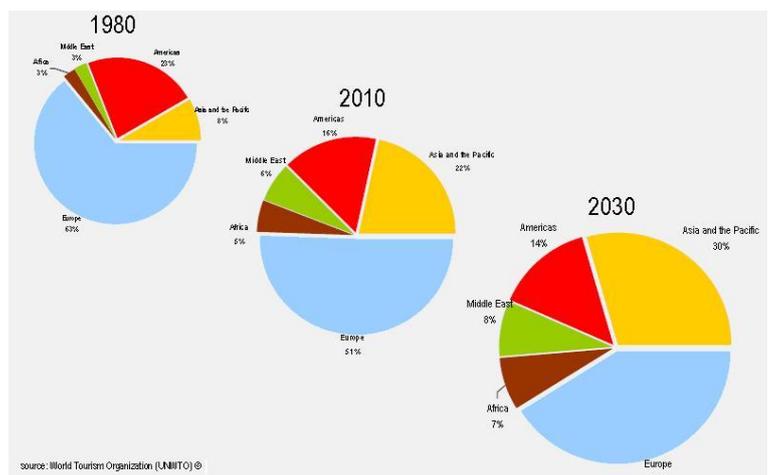
Las llegadas internacionales aumentarán 43 millones al año de media, hasta alcanzar 1800 millones en el año 2030. Las previsiones para 2030 muestran que todavía existe potencial para la expansión del turismo en las próximas décadas, lo cual beneficiará tanto a destinos maduros como emergentes, siempre que apliquen políticas

pertinentes en cuanto a fomento de la inversión privada, infraestructuras, marketing y recursos humanos, entre otras.

Se estima que en 2015, las llegadas internacionales a los países emergentes superaran a las llegadas a países avanzados. Esto es debido a que se espera que los viajes internacionales a los países emergentes registren un crecimiento anual de 4,5%, el doble que los viajes a los países avanzados que solo crecerán un 2,5% anual.



Europa seguirá detentado la mayor cuota en el mercado del turismo internacional, si bien perderá peso a favor de los destinos asiáticos. Aunque Europa seguirá ganando turistas, Asia y el Pacífico captarán la mayor parte de las nuevas llegadas de turismo internacional.



Se esperan pocos cambios en las motivaciones de viaje. El ocio y las vacaciones seguirán siendo los principales motivos de viaje, seguidos de salud y religión, negocios y viajes profesionales.

El transporte aéreo seguirá siendo el medio de transporte dominante, aunque su cuota de mercado crecerá a un ritmo más lento.

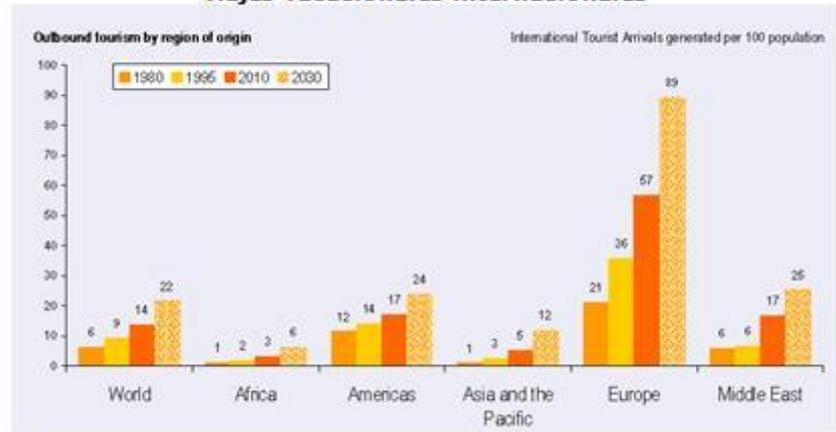
En el conjunto del mundo, el volumen de viajes dentro de la misma región seguirá siendo superior a los viajes interregionales.

En lo que se refiere a turismo emisor, Asia y el Pacífico son también las zonas que más crecerán.

Sin embargo, la propensión vacacional en Europa sigue siendo la más elevada debido a que: los países europeos son economías maduras en las que viajar forma parte del estilo de vida, la proximidad entre países, las diferencias culturales y climáticas, y as buenas comunicaciones que facilitan los desplazamientos.

Por otra parte, es de destacar que la mayoría de norteamericanos realizan vacaciones en su propio país.

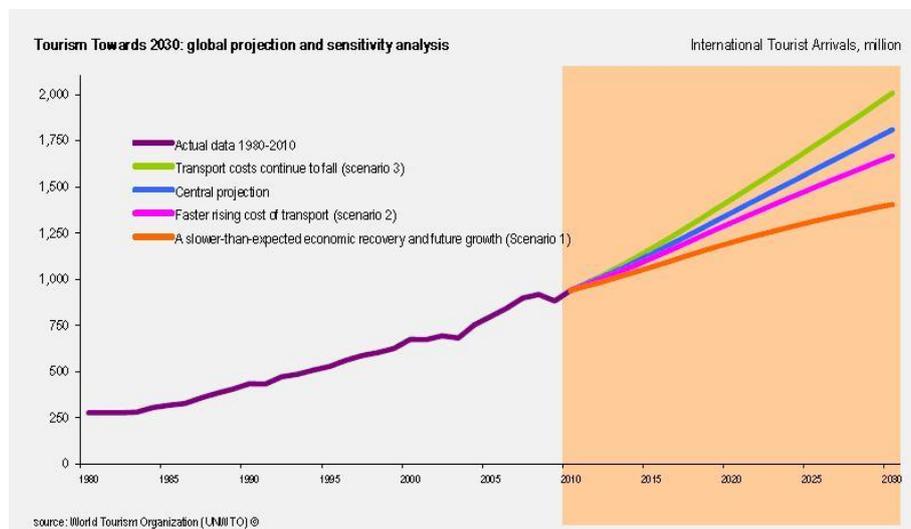
**Propensión vacacional: % de la población que realiza viajes vacacionales internacionales**



Fuente: World Tourism Organization (UNWTO)

### Posibles escenarios

¿Qué pasaría si los supuestos cambiasen?. La OMT ha considerado tres escenarios alternativos que harían variar el crecimiento previsto: 1) los costes del transporte siguen descendiendo, 2) los precios del transporte suben, pero de forma más rápida de lo previsto, y 3) recuperación económica y crecimiento futuro menor y más lento de lo esperado.



### El turismo en España en 2011

España es uno de los países de la UE con un sector turístico más desarrollado, siendo el turismo uno de los pilares de la economía. A continuación se presentan las grandes cifras del turismo en 2011 basadas en el informe Coyuntur que publica el Instituto de Estudios Turísticos (tercer trimestre de 2011 y predicciones para el cuarto).

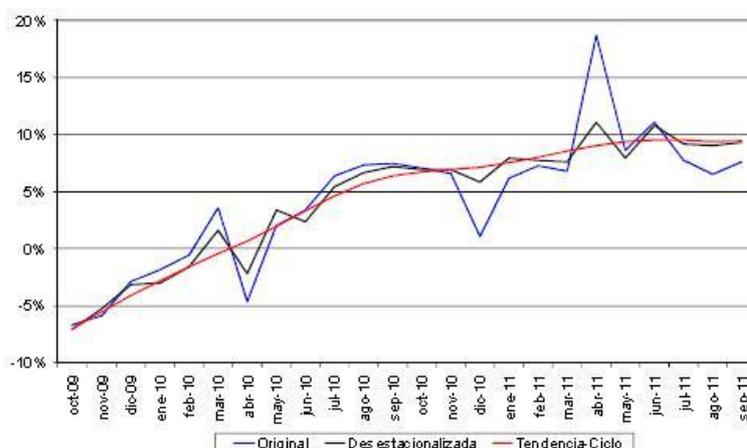
### Llegadas internacionales y gasto turístico:

- 57 millones de visitantes internacionales: un incremento interanual del 8%, frente al 1% de 2010.
- 11.000 millones de € de gasto directo turístico: un incremento interanual del 13,2%, frente a los 9.900 millones de € en 2010
- Incluyendo el gasto indirecto, el gasto turístico total alcanzó los 53.000 millones de €, un aumento del 9,8% respecto 2010.

En resumen, en 2011 se alcanzaron niveles de turistas y gasto similares a los pre-crisis, si bien buena parte de la recuperación puede atribuirse a hechos coyunturales y, sobre todo, a la “primavera árabe”. Eso significa que la industria turística no debe bajar la guardia.

El saldo por turismo de la Balanza de Pagos siguió su ritmo creciente y se situó en el 12,1% gracias a la mejor evolución de la demanda de turismo exterior respecto a la de los residentes.

### **Evolución de la variación interanual de los Ingresos por Turismo de la Balanza de Pagos (%)**



Fuente: Boletín trimestral de coyuntura turística (COYUNTUR) III Trimestre 2011

### En el periodo enero-julio 2011:

El número de trabajadores en hostelería y agencias de viajes alcanzó un valor medio de 1,34 millones de empleados (+1% respecto al mismo período del año anterior) que contrasta con el crecimiento en la llegada de turistas extranjeros (+7,4%) o de las pernoctaciones hoteleras (+7,4%) en el mismo periodo.

Por ramas de actividad: Los hoteles y otros alojamientos emplearon a 264.000 personas, mientras que las empresas de servicios de comidas y bebidas ocuparon 1,02 millones de

empleados (+1,2% interanual en ambos casos), y los trabajadores en agencias de viajes y operadores turísticos disminuyeron un 3,5%, hasta situarse en 53.000 personas.

Las CCAA donde más empleo turístico se generó respecto al año 2010 fueron: Baleares (+3,9%) y Canarias (+5,4%). Por otra parte, el empleo vinculado directamente con la actividad turística descendió en nueve CCAA: Aragón (-0,5%); Asturias (-1,2%); Cantabria (-0,4%); Castilla-La Mancha (-1,7%); Castilla y León (-0,4%); Extremadura (-1,2%); Comunidad de Madrid (-0,3%); Región de Murcia (-0,7%) y La Rioja (-0,3%).

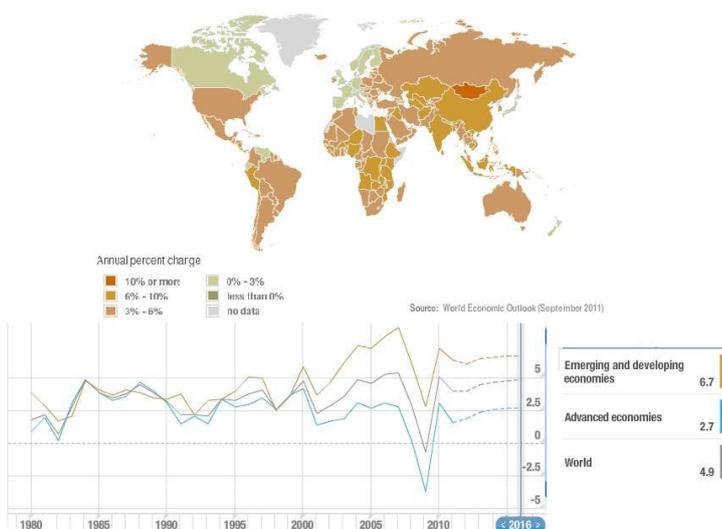
Se puede concluir, por tanto, que el empleo turístico ha crecido sobre todo en los destinos de sol y playa, favorecidos por la recuperación de los mercados emisores europeos y los desvíos masivos de turistas debido a la situación en el norte de África. Por el contrario, la mayoría de destinos de interior, más dependientes de la demanda nacional, y con poco peso del de sol y playa, han seguido perdiendo empleo turístico.

Estas cifras indican que, a pesar del incremento en el número de llegadas y pernoctaciones, no se está generando empleo turístico a la velocidad que se debería. Ello puede atribuirse a la incertidumbre económica que no anima a que las empresas contraten más personal. También podría ser debido en parte a la eficiencia alcanzada en la gestión de los alojamientos, que permite manejar mayores volúmenes de demanda sin aumentos de plantilla, y a nuevos modelos de negocio hotelero que reducen la oferta de servicios complementarios.

## Evolución de los principales indicadores económicos en los mercados emisores

### Crecimiento del PIB

La herramienta Mapper del Fondo Monetario Internacional (FMI) permite visualizar el crecimiento del PIB real a precios constantes en el mundo, tanto por país como e forma agregada, con estimaciones hasta 2016.



Las cifras muestran que, en los próximos años, las economías emergentes son las que experimentarán mayor crecimiento, mientras que las economías maduras, especialmente la Eurozona -donde se sitúan los principales mercados emisores hacia España- estarán más estancadas, con crecimientos moderados.

### Crecimiento del PIB en países emisores seleccionados

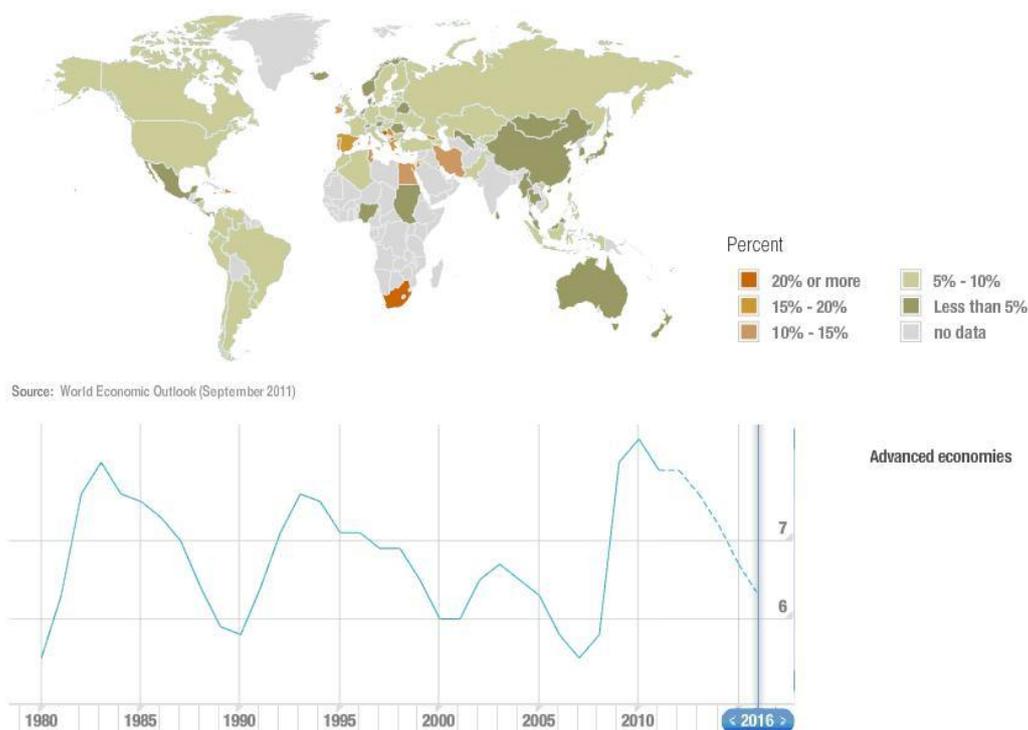
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>MUNDIAL</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,9%</b>
<b>Economías avanzadas</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,9%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,7%</b>
EEUU	1,5%	1,8%	2,5%	3,1%	3,4%	3,4%
Canadá	2,1%	1,9%	2,5%	2,5%	2,4%	2,2%
Japón	-0,5%	2,3%	2%	2%	1,5%	1,3%
Corea del Sur	3,9%	4,4%	4,2%	4%	4%	4%
Noruega	1,7%	2,5%	2,2%	2,1%	2,1%	2,1%
Suiza	2,1%	1,4%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%
Israel	4,8%	3,6%	3,7%	3,7%	3,7%	3,6%
Unión Europea	1,7%	1,4%	1,9%	2,1%	2,1%	2,1%
Reino Unido	1,1%	1,6%	2,4%	2,6%	2,7%	2,7%
Suecia	4,4%	3,8%	3,5%	3%	2,5%	2,5%
Dinamarca	1,5%	1,5%	1,7%	1,8%	1,9%	1,9%
República Checa	2%	1,8%	2,5%	2,9%	3,2%	3,2%
Hungría *	1,8%	1,7%	2,9%	3,2%	3,2%	3,2%
<b>Eurozona</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,1%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,7%</b>	<b>1,7%</b>	<b>1,7%</b>
Alemania	2,7%	1,3%	1,5%	1,5%	1,3%	1,3%
Francia	1,7%	1,4%	1,9%	2,1%	2,1%	2,1%
Italia	0,6%	0,3%	0,5%	0,8%	1,1%	1,2%
España	0,8%	1,1%	1,8%	1,9%	1,9%	1,8%
Holanda	1,6%	1,3%	1,5%	1,6%	1,8%	1,8%
Bélgica	2,4%	1,5%	1,7%	1,8%	1,8%	1,8%
Austria	3,3%	1,6%	2%	2%	1,9%	1,8%
Irlanda	0,4%	1,5%	2,2%	2,8%	3,3%	3,3%
Finlandia	3,5%	2,2%	2,1%	2%	2%	2%
Luxemburgo	3,6%	2,7%	2,7%	2,9%	2,9%	3,1%
Grecia	-5%	-2%	1,5%	2,3%	3%	3,3%
Portugal	-1,8%	-2,2%	1,2%	2,5%	2,2%	2%
<b>Economías emergentes</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,1%</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,6%</b>	<b>6,7%</b>	<b>6,7%</b>
China	9,5%	9%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%
Rusia	4,3%	4,1%	4,1%	4%	3,9%	3,8%
Arabia Saudí	6,5%	3,6%	4,4%	4,6%	4,2%	4,2%
Brasil	3,8%	3,6%	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%
Emiratos Árabes	3,3%	3,8%	4%	4,3%	4,4%	4,2%
India	7,8%	7,5%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%
Polonia	3,8%	3%	3,4%	3,5%	3,6%	3,6%
México	3,8%	3,6%	3,7%	3,8%	3,4%	3,2%
Kuwait	5,7%	4,5%	5,1%	4,8%	4,7%	4,7%
Sudáfrica	3,4%	3,6%	4%	3,8%	3,6%	3,6%
Argentina	8%	4,6%	4,2%	4%	4%	4%
Turquía	6,6%	2,2%	3,4%	3,8%	4,1%	4,3%
Ucrania	4,7%	4,8%	4,5%	4,2%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del FMI (Septiembre 2011) y el ranking de destinos de la OMT.

\* Pertenecen además al grupo de economías emergentes

## Tasa de desempleo

Otro indicador para valorar la evolución económica es la tasa de desempleo. El FMI facilita el dato en porcentaje sobre la población activa, con estimaciones hasta 2016.



*(el FMI no dispone de datos salvo de unos pocos países emergentes, lo que no permite hacer la media de las economías emergentes ni la mundial).*

Las cifras de desempleo tienden a estabilizarse, salvo en países que sufren más severamente la crisis o que poseen algún tipo de déficit estructural en su modelo productivo, como sería el caso de España, Grecia o Portugal.

Se espera que el desempleo se mantenga más o menos constante y a la baja en los principales mercados emisores hacia España, lo cual puede contribuir a la recuperación el consumo en general y de la demanda de viajes en particular

Tasa de desempleo países emisores seleccionados

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>MUNDIAL</b>	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
<b>Economías avanzadas</b>	7,9%	7,9%	7,6%	7,2%	6,7%	6,3%
EEUU	9,1%	9%	8,5%	7,8%	7%	6,1%
Canadá	7,6%	7,7%	7,2%	6,6%	6,2%	6,1%
Japón	4,9%	4,8%	4,6%	4,4%	4,3%	4,2%
Corea del Sur	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%
Hong Kong	3,6%	3,7%	3,8%	3,8%	3,9%	3,9%
Singapur	2,3%	2,3%	2,2%	2,1%	2,1%	2,1%
Noruega	3,6%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Suiza	3,4%	3,4%	3,1%	2,9%	2,8%	2,7%
Israel	5,9%	5,8%	5,8%	5,8%	5,8%	5,8%
<i>Unión Europea</i>	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Reino Unido	7,8%	7,8%	7,8%	7,4%	7%	6,7%
Suecia	7,4%	6,6%	5,8%	5,5%	5,5%	5,5%
Dinamarca	4,5%	4,4%	4%	3,5%	3%	3%
República Checa	6,7%	6,6%	6,5%	6,5%	6,4%	6,3%
Hungría *	11,3%	11%	10,5%	10%	9,5%	9%
<i>Eurozona</i>	9,9%	9,9%	9,7%	9,3%	8,9%	8,6%
Alemania	6%	6,2%	6,4%	6,3%	6,1%	6%
Francia	9,5%	9,2%	9%	8,6%	8,3%	8,2%
Italia	8,2%	8,5%	8,6%	8,3%	8%	7,8%
España	20,7%	19,7%	18,5%	17,5%	16,6%	15,7%
Holanda	4,2%	4,2%	4,1%	4,1%	4%	4%
Bélgica	7,9%	8,1%	8,2%	8,1%	8,2%	8,2%
Austria	4,1%	4,1%	4%	4%	4%	4%
Irlanda	14,3%	13,9%	13,2%	12,4%	11,2%	10,5%
Finlandia	7,8%	7,6%	7,5%	7,4%	7,2%	7,2%
Luxemburgo	5,8%	6%	6,3%	6,4%	6,5%	6,3%
Grecia	16,5%	18,5%	19%	18,5%	18%	17,2%
Portugal	12,2%	13,4%	13,4%	12,4%	11,1%	10,2%
<b>Economías emergentes</b>	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
China	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Rusia	7,3%	7,1%	7%	7%	7%	7%
Arabia Saudí	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Brasil	6,7%	7,5%	7%	7%	7%	7%
Emiratos Arabes	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
India	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Polonia	9,4%	9,2%	9%	8,8%	8,8%	8,8%
México	4,5%	3,9%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Kuwait	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%
Sudáfrica	24,5%	23,8%	23,6%	23,3%	22,8%	22,3%
Argentina	7,3%	6,9%	6,7%	6,5%	6,4%	6,4%
Turquía	10,5%	10,7%	10,2%	9,8%	9,3%	8,9%
Ucrania	7,8%	7,4%	7,2%	6,9%	6,7%	6,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del FMI (Septiembre 2011)

\* Pertencen además al grupo de economías emergentes

## Sección 2. Tendencias del entorno competitivo

En nuestros días, el entorno de negocio cambia con más rapidez que nunca en casi todos los sectores. En conjunto, esos cambios definen un nuevo escenario al que las empresas deberán adaptarse para sobrevivir en un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

Estos cambios del entorno se pueden agrupar en diversos ámbitos que comentamos en esta sección:

- Político-económico
- Demográfico
- Social
- Medioambiental
- Tecnológico

### Entorno político-económico

#### Globalización de la economía mundial

La globalización mundial está cambiando muchas reglas del juego en los negocios al tiempo que abre nuevas oportunidades para la industria turística.

- Se espera una mejoría en el nivel de vida en las economías emergentes y el aumento progresivo de las clases medias, lo cual favorecerá el aumento de la demanda de viajes.
- La desregulación y liberalización de los transportes facilitará el movimiento de los viajeros.
- Habrá más facilidades para la inversión y el intercambio de dinero de forma global.
- Habrá más facilidad para la difusión de las TICs lo cual facilitará la comunicación con los mercados potenciales.

#### Estabilidad geopolítica y seguridad

A pesar de la atracción que puede suponer el riesgo (deportes extremos, lugares alejados y exóticos), el turista sólo está dispuesto a asumir riesgos moderados y de forma controlada, con

su integridad personal garantizada. La ocurrencia reciente de eventos tales como guerras, atentados, pandemias, desastres naturales o inestabilidad política, que encuentran mucho eco en los medios de comunicación, han provocado una renovada preocupación por la seguridad.

Aunque en algunos destinos, el sector turístico ha logrado sobreponerse a dichas amenazas y recuperar la confianza del mercado, para otros no resultará fácil. No obstante, a pesar de un escenario global percibido como más peligroso, la gente no dejará de viajar y lo que se espera es el desvío de algunos flujos de demanda hacia destinos más seguros.

- El avance que se consiga en la democratización y resolución de conflictos geopolíticos de los países del Mediterráneo sur influirá en el volumen y los flujos de turistas que buscan vacaciones de sol y playa en esta zona.
- En la actualidad, la amenaza terrorista es más descentralizada por lo que se mantendrán severas medidas de seguridad, así como mayores controles aduaneros y fronterizos.
- El incremento del islamismo radical y un Irán con armamento nuclear bajo un gobierno fundamentalista islámico suponen serias amenazas a la paz mundial. Además, los conflictos con Irán y en Oriente Medio pueden disparar los costes del petróleo, lo cual podría afectar seriamente a la actividad turística.
- Aquellos destinos y establecimientos que sepan venderse como “seguros” se verán beneficiados.

## Unión Europea

Jurídicamente, como miembros de la UE, España debe respetar y adaptarse a las directivas europeas que afectan al turismo, siendo la más reciente la de liberalización de servicios que puede aumentar significativamente al desarrollo de la actividad empresarial por parte de empresas europeas en territorio español. Por ello, es necesario que, por un lado, la industria turística española desarrolle capacidad para competir en nuestros destinos turísticos y, por otro, tenga capacidad para establecerse y/o operar en otros países de la UE.

En cuanto a la ampliación de la UE hacia otros países, genera nuevas oportunidades para el sector turístico y representa la aparición de nuevos mercados emisores, así como oportunidades para la explotación de nuevas rutas y destinos turísticos.

## Concentración empresarial: grandes grupos turísticos

Existe un proceso de concentración empresarial en los distintos subsectores de los viajes y el turismo. Como consecuencia, los principales grupos mundiales del sector serán cada día más capaces de satisfacer las necesidades de una mayor proporción del público viajero, al ampliar geográficamente sus actividades y el espectro de productos/servicios ofrecidos.

Como reacción a la homogeneidad del producto ofrecido por los grandes tour operadores del turismo de masas, sigue tomado fuerza una tendencia a la diferenciación y la especialización por parte de operadores más pequeñas. También se multiplican las oportunidades para pymes turísticas que ofrezcan productos y servicios con valor añadido y un trato personal e individualizado.

## Liberalización del sector aéreo

El transporte aéreo es un mercado altamente competitivo en el cual compiten grandes compañías con compañías low-cost. Estas últimas ofrecen conexiones más rápidas y baratas y han contribuido al aumento de viajes cortos a destinos de proximidad y del turismo urbano. También han facilitado que la demanda de viajes se extienda a lo largo del año, reduciendo la estacionalidad. El principal canal comercial de las low-cost es Internet.

## Nuevos mercados geográficos

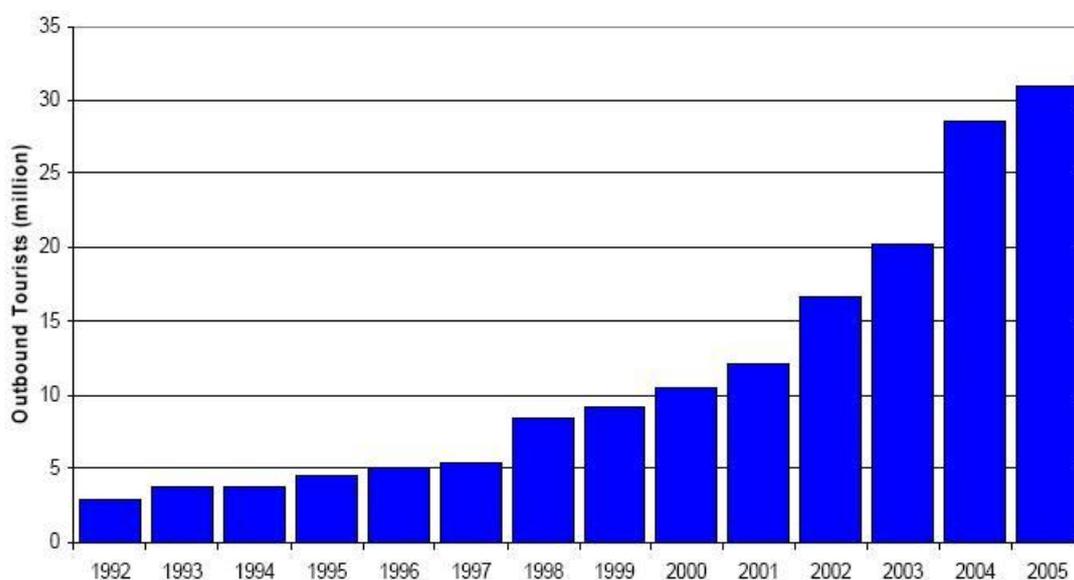
Son mercados jóvenes, menos segmentados, más lejanos que los habituales y menos conocidos. Se requieren esfuerzos para conocerlos y darse a conocer, pero también hay que adaptar el producto a partir de nuevos gustos y preferencias. Dominar los idiomas de esos nuevos mercados -un requisito básico para comunicarse, vender y ofrecer un buen servicio- resulta fundamental para tener éxito.

- Europa del Este. La adopción de la economía de mercado en los países de la Europa del Este que ha permitido el surgimiento de una clase media -e incluso de grandes fortunas-, unido a la apertura de las fronteras ha significado un aumento considerable de la demanda de viajes al extranjero en dichos mercados. Muchos destinos españoles hace años que trabajan para aprovechar las oportunidades y, en 2008, cerca de 450.000 rusos visitaron España -más que el doble que hace cinco años- y España se sitúa en el tercer puesto de los destinos preferidos por los rusos, tras Egipto y Turquía.
- Mercados asiáticos emergentes. El acelerado desarrollo económico de los países

emergentes del arco asiático, entre los que destaca China, provocará uno de los principales cambios en el mercado turístico, tanto a nivel de demanda como de oferta. Por un lado, en unos años el mercado asiático se convertirá en el principal mercado emisor de turistas del mundo y, por el otro, representará el nacimiento de una nueva y amplia gama de destinos con los que competir.

- En la gráfica siguiente se puede apreciar el aumento exponencial de los viajes internacionales de los ciudadanos chinos en el periodo 1992-2005.

### China Outbound Tourism, 1992-2005



Source: China National Tourism Administration, 2006.

FRONTUR, el estudio de los movimientos turísticos en fronteras publicado por el Instituto de Estudios Turísticos del Gobierno de España, ofrece datos sobre la procedencia de los visitantes y es posible consultar las series de varios años:

<http://www.iet.tourspain.es/paginas/PubFrontur.aspx?option=front&idioma=es-ES>

### Entorno demográfico

Los cambios demográficos pueden generar oportunidades para el sector turístico bien sea porque algunos segmentos de población ganan volumen e importancia estratégica como mercado potencial, o porque entre la población viajera se detectan necesidades específicas en función de sus características demográficas y de su ciclo de vida (edad, ocupación, nivel de renta,

movilidad, grupo de viaje, actividades...) que ofrecen oportunidades para la especialización. A continuación se destacan dos grandes cambios demográficos que tienen incidencia en el turismo.

### Envejecimiento de la población

En las economías avanzadas la población tiende a envejecer debido a la disminución de las tasas de natalidad y al aumento de la esperanza de vida. En Occidente, los jubilados que disfrutan de los beneficios del estado del bienestar cada vez dedican más tiempo al ocio y a viajar. Los “senior” han ganado peso como segmento estratégico para el sector turístico y su importancia se mantendrá durante algunas décadas.

Se ha acuñado un término que permite referirse a este segmento de población madura interesante para la industria turística: los best-agers. Son adultos entre 55 y 75 años, que han llegado a la jubilación o están próximos a ella, disfrutan de una larga esperanza de vida y tienen un estilo de vida muy activo. Se interesan por los deportes, la salud/wellness y las actividades culturales. Este segmento se ve menos afectado por la crisis y constituye una oportunidad en este momento, ya que suele contar con un alto poder adquisitivo. También existe el concepto de senior plus: mayores de 75 años con requerimientos específicos debidos a su menor movilidad y a otras limitaciones fruto de la edad.

- Los “senior” constituyen un segmento que contribuye a mitigar la elevada estacionalidad del sector turístico, ya que disponer de tiempo para realizar viajes fuera de la temporada alta.
- Demandarán productos vacacionales de lujo, salud o culturales, entre otros, y el sector deberá incluir opciones adaptadas.
- Aumentará la demanda de servicios de calidad y confortables, cada vez más personalizados.

### Cambios en la estructura familiar

La estructura familiar tradicional está experimentando cambios significativos y, aunque la simple segmentación demográfica no sea la más relevante para todo tipo de hoteles o destinos, los cambios en la composición familiar y las diferentes necesidades de los turistas en función de su posición en el ciclo de vida deben ser tenidos en cuenta por los profesionales del marketing turístico. A continuación figuran los grupos familiares más destacados en la actualidad:

- SINKS (single income no kids): Solteros sin hijos, pueden ser jóvenes o personas maduras

que no viven en pareja. También se usa el término “single” para referirse a ellos y suponen un mercado interesante porque no tienen gastos familiares y disponen de libertad para viajar.

- **DINKS (double income no kids):** Parejas jóvenes en las que ambos trabajan pero que todavía no tienen hijos -bien sea porque conceden más importancia a sus carreras profesionales, o porque retrasan el momento de tenerlos-. Están ocupados en su progreso laboral, pero disponen de dos fuentes de ingresos y los viajes forman parte de su estilo de vida.
- **FAMILIAS CON NIÑOS:** Los padres jóvenes viajan con sus hijos desde muy pequeños y constituyen un segmento importante. Buscan lugares con ambiente tranquilo y seguro que ofrezcan actividades para toda la familia. En los últimos años destaca el crecimiento de las familias monoparentales que no responden al patrón clásico de pareja e hijos en el que se basan muchas tarifas familiares para viajes y hoteles.
- **EMPTY NESTERS (nido vacío):** Parejas maduras cuyos hijos -que tuvieron siendo jóvenes- ya se han independizado. Tienen tiempo para viajar, llevan una vida activa y una parte importante dispone de un buen nivel de ingresos.

Dado el aumento de la esperanza de vida en los países desarrollados y a las tasas negativas de crecimiento demográfico (exceptuando el efecto de la inmigración), el peso de las personas mayores de 55 años ha adquirido importancia estratégica. En Occidente, buena parte de los jubilados actuales disfrutan de las ventajas del estado del bienestar y dedican parte de su tiempo a disfrutar del ocio y a viajar. Distinguimos dos grandes grupos:

- **BEST AGERS:** Adultos entre 55 y 75 años. Los más jóvenes pueden ser empty nesters. El término best agers, se ha acuñado teniendo en cuenta que los baby boomers (nacidos a mitad del sXX), que ya han llegado a la jubilación o están próximos a ella, disfrutan de una larga esperanza de vida y tienen un estilo de vida muy activo. Se interesan por los deportes, la salud/wellness y actividades culturales. Este segmento se ve menos afectado por la crisis y constituye una oportunidad interesante en este momento.
- **SENIORS PLUS:** los mayores de 75 años tienen necesidades especiales debido su menor movilidad y otras limitaciones (visuales, cansancio, dieta, etc).

Los destinos turísticos y los hoteles pueden aprovechar estos nuevos grupos poblacionales para especializar su oferta. El posicionamiento del producto para un determinado segmento constituye una ventaja competitiva y facilita tanto la innovación en producto como la promoción y la comercialización. Hace años que algunos hoteles entendieron esta oportunidad pero, en los últimos años, las iniciativas se han multiplicado.

### Entorno social

Los valores y hábitos de vida y consumo de la población en general, y de los turistas en particular, están cambiando rápidamente e influyen en las motivaciones y expectativas de viaje, y en la elección de las vacaciones. Estos son algunos de los más relevantes.

#### Cambios en la gestión del tiempo libre (money rich-time poor)

La población activa cada vez dispone de menos tiempo libre y este se ha convertido en un bien muy preciado que se quiere aprovechar al máximo. Algunas consecuencias de esta tendencia en el sector turístico son:

- *Viajes más cortos pero más frecuentes y más intensos: se busca máximo de interés en un mínimo de tiempo, aunque ello no debe suponer “ir corriendo de un lado para otro”, ni sensación de estrés. Algunos productos que responden a esa tendencia con los city-breaks, los viajes de interés especial o los resorts “todo incluido”.*
- *Difuminación* entre los viajes de ocio y los viajes profesionales: Como consecuencia de la globalización los ejecutivos realizan multitud de viajes al año que dejan poco tiempo libre pero representan oportunidades para organizar “escapadas” y para que las empresas turísticas ofrezcan servicios y actividades adaptadas a los profesionales y sus familias.
- Efecto desestacionalizador de la demanda, ya que los viajes se distribuyen durante todo el año. Esta tendencia ha reducido la estancia media en los destinos de playa, pero ha favorecido a destinos urbanos y de interior, y el surgimiento de pequeños hoteles.

#### Cambios en los hábitos de trabajo

La gente ya no está dispuesta a sacrificar su vida personal y familiar por sus carreras profesionales. En este sentido, las nuevas tecnologías permiten mayor flexibilidad y movilidad laboral (controlar cuando y donde trabajar), y cada vez más personas prefieren tener negocio propio que ser asalariados por lo que se prevé un incremento del trabajo desde casa. La mayor

preferencia por la flexibilidad también se refleja en baja lealtad a empresas, superiores, partidos políticos o productos (marcas).

Para la industria turística esto significa más flexibilidad para viajar y una demanda más repartida a lo largo del año, así como la diversificación en las motivaciones de los viajes. Por otro lado, los turistas tienen más información y opciones a su alcance y son más difíciles de fidelizar.

### **Turistas más educados y más tecnológicos**

El nivel educativo de la población aumenta y un mayor nivel cultural se traduce en un aumento del interés por los viajes con contenido educacional que favorecen el desarrollo personal.

En cuanto a las nuevas tecnologías, están produciendo un cambio en los perfiles profesionales y en las capacidades exigidas en el mundo laboral. Para el sector turismo, ello supone que los turistas serán cada vez más educados, con un mayor nivel en el manejo de tecnologías, que utilizarán también para organizar sus viajes y a lo largo de los mismos. Ello exige invertir en instalaciones, sistemas de distribución, equipos, recursos humanos y adaptar la comunicación con el mercado.

### **Las fronteras entre los viajes de trabajo y los viajes de vacaciones se difuminan**

En un mundo conectado y globalizado, en el que los ejecutivos realizan múltiples viajes al año y es posible trabajar a distancia, la frontera entre viajes de trabajo y viajes vacacionales se desdibuja. Los viajes de negocio se convierten así en una oportunidad para ofrecer otros servicios y actividades para los profesionales y sus familias.

### **La mujer gana influencia en las decisiones de compra**

Cada vez hay más mujeres que trabajan fuera de casa y su influencia en la familia y la sociedad va en aumento. Las mujeres ganan peso como segmento del mercado porque son parte activa en la elección y compra de bienes y servicios, incluyendo los viajes. Las mujeres también van adquiriendo más presencia y relevancia en el mundo virtual (comunidades de usuarios y compra online) que les ofrece oportunidades para comunicarse y expresarse, y para ahorrar tiempo.

La industria turística tiene que tener más en cuenta los gustos, exigencias y hábitos de las mujeres a la hora de diseñar nuevos productos y servicios, así como en la comunicación y comercialización de los mismos.

A su vez, los hombres también adoptan patrones de consumo que eran propios del segmento femenino y se preocupan más por su salud, la estética y la moda. También buscan una relación más cercana con los hijos, hacer cosas juntos. Estas tendencias abren oportunidades para que las empresas turísticas ofrezcan productos de salud y wellness o estancias activas.

### **El ocaso de las clases sociales**

El concepto “clase social” centrado en el nivel de ingresos ha ido quedando obsoleto y se ha visto sustituido, de forma más acertada, por el concepto de “estilo de vida” que tiene en cuenta los comportamientos homogéneos de personas aunque su procedencia sea heterogénea.

La lección para el sector turístico es que no hay que segmentar sólo por precio, sino que hay que tener en cuenta las prioridades vitales y hábitos comunes de grupos de población homogéneos (los estilos de vida).

### **Nuevas tendencias de consumo**

Al analizar el entorno de mercado del sector turístico es importante mirar más allá del propio sector, ya que en las tendencias de consumo en general o en otros sectores puede encontrarse la inspiración y el germen para nuevas oportunidades.

Entre las tendencias que pueden representar una oportunidad para el turismo destacan:

- La vuelta a la vida sencilla: menos es más, pero que sea bio, con diseño...
- La influencia de la cultura oriental: los hábitos orientales y su filosofía han cuajado en Occidente: la comida, la decoración, la medicina ...
- La búsqueda de la juventud: anhelar sentirse joven por medio de dieta, ejercicio, cirugía, cosmética...
- La alimentación como ocio: alimentarse ha dejado de ser visto como algo necesario para convertirse en un divertimento en el que se aprecia la capacidad de sorprender y la sofisticación.

El consumidor busca cosas nuevas y variedad y, aunque algunas tendencias pueden ser percibidas como algo anecdótico o una moda, hay que saber ver el fondo, sus raíces comunes, ya que nos resultarán útiles para predecir comportamientos futuros. Un ejemplo. Aunque, a priori, pueda parecer que hacerse un tatuaje, tunearse el coche, hacerse una operación de cirugía o

comprarse una funda para una Black Berry no tengan nada en común, en el fondo, encierran una clara intención de personalización y una necesidad de destacar y diferenciarse por parte del consumidor.

### Las motivaciones de viaje se diversifican

El aumento del nivel de vida en los países más desarrollados ha propiciado el aumento de las actividades de ocio y la práctica de hobbies, y cada vez más gente desea practicar sus actividades favoritas durante las vacaciones. Así pues, la oferta de actividades pasa a ser, en muchos casos, uno de los criterios básicos a la hora de elegir el destino. Los portales de viajes así lo reflejan, incorporando búsquedas por actividades y por destinos. Además, la mayor parte de los turistas actuales han viajado lo suficiente como para formarse su propia visión y disponen de puntos de referencia, por lo que su nivel de exigencia es mayor. Entre las implicaciones para el sector turístico destacan:

- Aumentará la demanda de actividades de ocio dirigidas al crecimiento personal y a motivaciones especiales, y los clientes exigirán instalaciones y servicios de mayor calidad. El sector ha de responder con productos diferenciados que respondan a motivaciones específicas, en algunos casos dirigidos a nichos de mercado (viajes basados en actividades deportivas, hobbies y aprendizaje). Se trata de ofrecer experiencias únicas, diferenciadas y exclusivas, en las que el precio no sea el principal factor de elección. Asimismo, se deberán adaptar los canales de promoción y comercialización a las nuevas motivaciones.
- La creciente preocupación por la salud y el bienestar personal provocará un aumento de los viajes con esas motivaciones. También se puede convertir en un elemento clave en la elección del destino y tiene que ver con el crecimiento de los “senior” y con un segmento denominado LOHAS (interesados en estilos de vida sostenibles que veremos en más detalle en el apartado medioambiental y de sostenibilidad). Como consecuencia, los destinos percibidos como “poco saludables” perderán peso en el mercado y se incrementará la oferta de productos y servicios wellness (spas, fitness centres, senderismo...). En Alemania y Austria ya existen destinos especializados en ese sentido, con instalaciones y servicios adaptados.
- Nostalgia: A medida que se hacen mayores, muchas personas buscan “revivir su pasado” viajando a países o lugares que visitaron cuando eran jóvenes o estudiantes y disponían de menos recursos. En muchos casos desean compartir esa experiencia con su pareja o

sus hijos.

### **Búsqueda de experiencias**

Cada vez más, los turistas buscan llevarse un recuerdo único e imborrable de sus viajes y no sólo souvenirs. Vivir experiencias únicas relacionadas con los lugares que visitan, involucrarse en vez de ser meros espectadores.

Esta tendencia, que se inició en los 90, y que ha contribuido al crecimiento de los operadores especializados y los viajes de interés especial, se ha extendido y acentuado. En el libro *The Experience Economy*, publicado en 1999, sus autores (B. Joseph Pine II y James H. Gilmore) expusieron una nueva forma de gestionar las empresas, que resulta especialmente relevante para un sector de servicios y ocio como es el turismo. Desde entonces, este concepto ha sido incorporado por muchas empresas pero hace falta seguir trabajando en este sentido.

Las experiencias pueden estar basadas en aventura, deportes, aprendizaje, hobbies, lazos personales (romance, vida en familia), bienestar, gastronomía, grandes eventos, modernidad, ajustarse a ciertos life-styles, etc. En hotelería, los Club Med fueron pioneros en diseñar un concepto hotelero que constituía una experiencia diferente basada en la convivencia y la animación por parte del GO (gentil organisateur). Muchos hoteles actuales han diseñado sus servicios como performances (actuaciones) a partir de los conceptos expuestos en *The Experience Economy*.

Es por eso que:

- Se tenderá a incorporar en los productos turísticos experiencias y vivencias que exploren sensaciones y estimulen los sentidos.
- La industria turística debe desarrollar capacidad para diseñar, operar y comercializar experiencias diferenciadas y con valor añadido.

### **Una forma diferente de entender el lujo y la exclusividad**

Los segmentos de viajeros urbanos llevan un estilo de vida sofisticado pero, para muchos, el lujo ya no se asocia con una decoración recargada, ostentosa y con muchos dorados.

En la actualidad, el lujo es un concepto vivo, flexible, que se redefine continuamente dependiendo de las necesidades y deseos de cada persona, su edad, cultura, etc.

Disfrutar de algo auténtico, escaso o que aporte al crecimiento personal puede ser más valorado por el viajero actual. En esta línea, en el hotel St. Regis de Princeville (Hawaii) han eliminado el mármol pulido, las rejas ornamentales, los candelabros y las columnas doradas para sustituirlos por materiales indígenas, pinturas y esculturas de artistas locales para identificarse más con el destino.

Las tecnologías novedosas, los hoteles con diseño y/o ubicación inusual y la posibilidad de personalizar el servicio pasan a tener un peso elevado en una experiencia exclusiva.

## Entorno medioambiental

### Cambio climático

La aceleración del cambio climático y sus efectos directos en el entorno natural provocará una variación de las condiciones y los recursos en muchos destinos turísticos. El reto está en saber adaptarse a aquellos cambios que sean inevitables y luchar contra los demás. Las consecuencias de este fenómeno en el turismo son múltiples y en los foros mundiales se siguen debatiendo la manera de combatirlo:

- Pérdida de biodiversidad y hábitats naturales.
- Incremento de las radiaciones solares fruto de la disminución de la capa de ozono.
- Mayor salinidad de los acuíferos con impacto en la disponibilidad de agua potable y en la agricultura.
- Aumento de las temperaturas, deshielo y subida del nivel del mar.

### La mayor conciencia ambiental y el cambio climático planean nuevos retos a los destinos y empresas turísticas

La contaminación creciente y los desastres medioambientales, entre otros, han despertado en nuestra conciencia la necesidad de establecer modelos de desarrollo sostenible. Gracias a las campañas en los medios de comunicación, a las iniciativas de grupos ecologistas y a empresas exitosas que han abrazado la causa ambiental, los nuevos valores que promueven el respeto por el medio ambiente y una mayor conciencia social se han expandido con rapidez. En los últimos años, las leyes a favor del medio ambiente -muchas de las cuales emanan de acuerdos internacionales- también están obligando a bordar los proyectos de inversión y la operación de las empresas con un enfoque dirigido a minimizar los impactos negativos en su entorno.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) estima que el turismo mundial genera el 5% de las emisiones globales de CO<sub>2</sub>. De esa cantidad, un 40% corresponde a los viajes aéreos, un 32% a los viajes en automóvil y un 21% a los alojamientos. En el futuro, el CO<sub>2</sub> emitido por el sector aéreo puede reducirse a medida que se comercialicen combustibles sostenibles para la aviación. En los últimos años ha aumentado la sensibilización de las empresas del sector sobre el fenómeno, y se han puesto en marcha programas de reducción y compensación de emisiones.

En cuanto a la demanda, se constata que los consumidores muestran un interés creciente por los productos “verdes” y se espera que en los próximos años, los turistas sean cada vez más exigentes sobre la calidad ambiental en los destinos y se informen más sobre el impacto de las empresas turísticas antes de realizar su compra.

### **LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability)**

Son un segmento de mercado asociado a estilos de vida sostenibles y ecológicos. Está formado por gente educada, con poder adquisitivo, bien informados, usuarios de las nuevas tecnologías y de las redes sociales. Responden a estilos de vida que no se basan en el dinero y el consumo, sino en el bienestar, la salud y la sostenibilidad. Viven y consumen de una manera informada, consciente y ética, especialmente en lo que respecta a su propia salud, la sociedad y el medio ambiente. También están interesados en la espiritualidad y en las nuevas tecnologías.

Está por ver si la influencia de este grupo acaba consolidándose o se queda en una “moda”, aunque todo parece indicar que su relevancia irá creciendo en los próximos años. En la actualidad, se estima que el porcentaje de la población adulta estadounidense que pertenece a este segmento puede alcanzar el 19% (41 millones de personas). En otros países occidentales, el porcentaje de LOHAS puede oscilar entre el 5 y el 30% de la población adulta. En Alemania, economía más grande de Europa, se estima que un 20% de la población se identifica como LOHAS, en su mayoría población urbana.

Es de destacar que es un segmento que no toma decisiones solo por precio y sus integrantes están dispuestos a pagar “un poco más” con tal de acceder a productos y servicios respetuosos con el medio ambiente y que sean sostenibles. Es decir, que prefieren ser clientes de empresas que comparten sus valores. Los LOHAS piensan de forma global, se mueven mucho y tienen la mente abierta. Para el sector turístico se trata de un turista Premium que no está interesado por destinos excesivamente masificados y poco respetuosos con el entorno natural, y que valora la cultura y el entorno autóctonos a la hora de elegir el destino turístico.

## Entorno tecnológico

### Expansión de las tecnologías de la información la comunicación

La evolución constante de las tecnologías, especialmente Internet, ha provocado la aparición de instrumentos y herramientas (soportes multimedia, web 2.0, e-commerce etc.) que generan nuevos modelos de obtención de la información y comunicación. Entre ellos, nuevos modelos de organización, promoción y comercialización de viajes turísticos. La tendencia en este sentido es poder acceder de forma inmediata a información masiva cuyo acceso es cada vez más fácil, rápido y barato. Consecuencias en el turismo:

- Crece el peso de Internet como canal de promoción y comercialización.
- Aumento del viaje independiente y cambios en la intermediación.
- La agencias de viajes online ganan terreno a las agencias tradicionales.
- La oferta deberá realizar esfuerzos para obtener, una máxima segmentación de la demanda según gustos, preferencias, etc., y personalizar mucho más los productos turísticos.
- Se apostará por campañas de marketing específicamente destinadas a los nuevos canales online.

## Sección 3. ¿Qué riesgos y oportunidades se perfilan para el sector?

A lo largo de este documento ya se han ido indicando algunas oportunidades que se derivan de los cambios en el entorno de negocio y sectorial. Lo cierto es que el mercado turístico se ha diversificado:

Los cambios en la estructura demográfica y familiar han generado nuevos segmentos con nuevas necesidades.

El proceso de segmentación de los mercado más grandes y maduros -Alemania, Reino Unido y EEUU- iniciado en los 90 se ha profundizado y algunos segmentos ya no son minoritarios. Al mismo tiempo, los canales comerciales se han especializado y se han multiplicado. Otros mercados más pequeños están siguiendo el mismo camino.

Los países del Este de Europa y los países emergentes representan nuevos mercados geográficos.

Esta situación presenta nuevas oportunidades, pero también mayor complejidad, por lo que exige un mejor conocimiento del mercado y desarrollar habilidades para poder tomar decisiones estratégicas acertadas respecto a mercados geográficos y segmentos prioritarios.

Sin duda, los cambios también pueden entrañar riesgos para algunas empresas, sobre todo aquellas que se quedan ancladas en el pasado o que ven como las nuevas tecnologías o nuevos modelos de negocio las dejan fuera del mercado, incluso tras décadas de éxito y crecimiento.

La tecnología es el factor de cambio más relevante en turismo, un sector pionero en el uso de las TICs. Los cambios profundos en los canales comerciales y en la intermediación han dotado de gran protagonismo al canal online que exige enfocar la acción de promoción y comercialización según nuevas reglas que muchos aún no conocen a fondo. También se exige un cambio en los perfiles profesionales y en la organización interna de los departamentos comerciales de las empresas y los entes de promoción.

Además, han cambiado las relaciones con los clientes. Internet ha permitido que el consumidor acceda a grandes cantidades de información sobre la oferta turística, y que pueda ponerse en contacto con otros consumidores para consultar su opinión. Esta situación otorga más capacidad de negociación al cliente en detrimento de la empresa, que ya no controla toda la comunicación con el mercado. Por otra parte, las TICs facilitan un mejor conocimiento de las necesidades del consumidor gracias a grandes bases de datos, la búsqueda interactiva y al *data mining* que permiten la diferenciación y personalización del servicio al tiempo que reducen los costes operativos.

La venta de viajes online ha evolucionado con rapidez y se han consolidado nuevos modelos de negocio, y una diversidad de portales especializados. Sin embargo, la adaptación del sector hotelero ha sido más lenta debido al peso de los activos construidos y a la inversión necesaria, aunque la situación está cambiando con rapidez. Como veremos a continuación, los mayores cambios no se están dando en los establecimientos de playa en destinos en los que impera el modelo tradicional del turismo de masas, sino en los hoteles de ciudad frecuentados por los segmentos de mercado más sofisticados e innovadores.

### **Tecnología como servicio y estrategia de diferenciación**

Con la finalidad de ganar ventaja competitiva, los hoteles se ven obligados a cambiar y

diferenciarse para conseguir que el cliente aprecie otros factores en su decisión de compra en vez de centrarse sólo en el precio. La especialización por segmentos es una estrategia que permite diferenciarse y conectar mejor con cierto tipo de consumidores. Pero, sin duda, la tecnología es uno de los grandes motores del cambio en la industria hotelera que va a impactar en gran manera en el futuro del sector.

*Según, Andy Cosslett, CEO de InterContinental Hotels Group, “la tecnología es el arma que permite una diferenciación material del producto con mayor rapidez. Las marcas hoteleras son más importantes a largo plazo y cambiar la percepción de la marca es un proceso lento. Los cambios demográficos toman entre 5 y 10 años en materializarse”.*

### **Los hoteles han de hacer un esfuerzo para ponerse al nivel de los clientes**

Hace décadas, los hoteles eran centros de glamour y modernidad. En ellos se tenía acceso a comodidades y aparatos que no eran frecuentes en los hogares. Las televisiones en color, el teléfono en el baño, el hilo musical o el despertador a través del teléfono, son algunos ejemplos. Sin embargo, en un mundo globalizado y conectado, las prioridades de los clientes han cambiado y muchos estándares de las tradicionales clasificaciones hoteleras por estrellas están quedando obsoletos. ¿Quién necesita una percha plancha pantalones, un fax en la habitación o papelería para cartas manuscritas?. Hoy en día solamente el 5% de los clientes utiliza el teléfono de la habitación y, en la mayoría de los casos, lo hace para solicitar servicios internos o para programar una llamada despertador.

En la actualidad, los clientes llegan a los hoteles con todos sus artilugios electrónicos -que necesitan una toma eléctrica para recargarse- y desean conectarse a Internet. Mientras tanto, en muchos hoteles todavía intentan cobrar por una conexión básica a Internet y el enchufe más accesible está en el baño o es el de la televisión o el mini-bar, situado debajo de alguna mesa o detrás de un mueble.

Lo cierto es que los clientes van por delante de la mayoría de hoteles en la adopción de tecnología y la brecha entre las expectativas de los clientes y los estándares utilizados por el sector se ha agrandado en pocos años. Entre los requisitos más demandados por los clientes figuran los siguientes, que están ausentes de la mayor parte de las clasificaciones hoteleras tradicionales:

- Internet gratuito. El 60% de los clientes utilizan Internet y prefieren acceso Wi-Fi en todo el hotel.

- Puntos de conexión para sus dispositivos electrónicos.
- Información en tiempo real sobre el tiempo atmosférico.
- 30 canales de TV internacionales.

Tradicionalmente, los hoteleros han interpretado la tecnología como equipos e instalaciones pero, hoy en día, debe considerarse también como un servicio. Por ello, los hoteles han hecho más avances incorporando la tecnología a sus sistemas de gestión interna que en el servicio al cliente. Sin embargo, las nuevas tecnologías además de haber cambiado la comercialización hotelera, también están cambiando lo que en inglés llaman el look and feel de los hoteles.

### **Los nuevos conceptos hoteleros ponen énfasis en la tecnología**

Desde hace unos años se dibujan nuevos conceptos de hotel que están definiendo un nuevo estilo de servicio. Estos hoteles se distinguen por un nuevo aire en la decoración, nuevos valores de marca y estándares de servicio. Están dirigidos a los segmentos más jóvenes y a un público con un estilo de vida urbano, sofisticado pero informal. Los servicios de conectividad y el uso de tecnologías para crear ambientes modernos, así como sitios web con un tono desenfadado y funcionalidades 2.0., se presentan como elementos diferenciales.

### **La tecnología también contribuirá a que las empresas sean más sostenibles**

Los valores asociados a la sostenibilidad están ganando terreno tanto entre la demanda como entre la oferta. Algunas empresas ya están aprovechando la ventaja competitiva que representa su compromiso ambiental y social. Sin embargo, para lograr diferenciación hay que demostrar un compromiso real, que se refleje en la convicción de sus directivos y de su personal, el diseño de los edificios e instalaciones, la experiencia de consumo y la comunicación corporativa. En unos años veremos cómo este enfoque se extiende y los pioneros serán los más beneficiados.

## **Sección 4. Fuentes de información**

### **Fuentes de información generales**

#### **IMF Data Mapper**

Datos sobre grandes indicadores económicos mundiales.

<http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>

---

## Statistics in Focus (Eurostat)

Cuadernos de estadísticas por temas o sectores. Hay varios de turismo.

<http://www.eurostat.com>

## OMT-UN, Tourism Towards 2030 Global Overview

[http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_2030\\_ga\\_2011\\_korea.pdf](http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea.pdf)

## Estadísticas de turismo de España: Instituto de Estudios Turísticos/INE

FRONTUR, encuesta al turismo internacional

EGATUR, encuesta del gasto turístico

FAMILITUR, estudio de los viajes de los españoles

Encuesta de ocupación hotelera (INE)

<http://www.iet.tourspain.es>

[http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_hosteleria.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm)

## Fuentes de información sobre mercados emisores

### FAMILITUR

<http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/familitur/paginas/default.aspx>

## Overseas travel and tourism: visits abroad by UK residents

La ONS (office for national statistics) lleva a cabo encuestas y publica datos sobre los viajes de los británicos.

<http://www.ons.gov.uk/ons/rel/ott/overseas-travel-and-tourism---monthly-release/november-2011/monthly-overseas-travel-and-tourism---november-2011.html>

## Le vacanze degli italiani

Resultados de la encuesta sobre viajes vacacionales.

<http://www.fipe.it/files/ricerche/2011/estate-2011.pdf>

### **Osservatorio Nazionale del Turismo (Italia)**

<http://www.ontit.it/ont/>

### **US Travel Overseas**

Datos sobre los viajes de los norteamericanos al extranjero publicadas por Office of Travel and Tourism

<http://tinet.ita.doc.gov/research/monthly/departures/index.html>

Survey of International air travelers

<http://tinet.ita.doc.gov/research/programs/ifs/index.html>

### **World Travel Monitor**

La empresa alemana IPK publica y vende informes sobre mercados emisores.

<http://www.ipkinternational.com/en/business-sectors/world-european-travel-monitor-data/>

### **El turismo chino en España**

La adaptación de destinos turísticos españoles al mercado más grande del mundo.

<http://comunicatur.info/cms/images/stories/documents/turismochinoespana.pdf>

### **Conclusiones del II Congreso Internacional sobre Turismo Asiático**

El congreso se celebró en Barcelona en febrero de 2011.

[http://www.hosteltur.com/web/uploads/Foro\\_Turismo\\_Asia\\_2011\\_Conclusiones.pdf](http://www.hosteltur.com/web/uploads/Foro_Turismo_Asia_2011_Conclusiones.pdf)

### **Estudios y tendencias de mercado**

#### **ITB World Travel Trends Report 2009-2010**

[http://www1.messe-berlin.de/vip8\\_1/website/Internet/Internet/www.itb-berlin/pdf/Publikationen/worldttr\\_2010.pdf](http://www1.messe-berlin.de/vip8_1/website/Internet/Internet/www.itb-berlin/pdf/Publikationen/worldttr_2010.pdf)

#### **European Tourism in 2011: Trends & Prospects**

European Travel Commission

---

[http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC\\_European\\_Tourism\\_Q3\\_2011.pdf](http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC_European_Tourism_Q3_2011.pdf)

### **Mintel: estudios de mercado**

Mintel es una empresa con sede en Reino Unido que lleva a cabo estudios sobre diversos sectores de consumo que están a la venta en su sitio web. Incluye diversos estudios sobre viajes y turismo, así como restaurantes y servicio de comidas. La lista de informes se puede consultar en la TIENDA, seleccionando por categorías (holidays and travel, leisure ...). También publican tendencias de mercado.

<http://www.mintel.com/>

### **Trendwatching**

Publican tendencias de consumo en general, pero la información es relevante para las empresas turísticas ya que la demanda está muy influida por los nuevos estilos de vida.

<http://www.trendwatching.com>

### **LOHAS, lifestyles of health and sustainability**

<http://www.lohas.com/>

### **Green Business Report**

<http://www.stateofgreenbusiness.com/>

## Capítulo 2. Mercados y productos turísticos

### Sección 1. Conceptos clave

Cuando hablamos de mercados turísticos debemos distinguir entre los mercados geográficos (los llamados mercados emisores de turistas o mercados de procedencia) y los mercados o segmentos motivacionales: grupos de clientes con patrones de compra y consumo homogéneos que, con frecuencia, están relacionados con sus características demográficas y estilos de vida.



**En los últimos años, el mercado turístico se ha diversificado**

- Los cambios en la estructura demográfica y familiar han generado nuevos segmentos con nuevas necesidades.
- El proceso de segmentación de los mercados más grandes y maduros -en particular, Alemania, Reino Unido y EEUU- iniciado en los años 90, se ha profundizado, y algunos segmentos ya no son minoritarios. Al mismo tiempo, los canales comerciales se han especializado y se han multiplicado. Otros mercados emisores más pequeños están siguiendo el mismo camino.
- Los países del Este de Europa y los países emergentes representan nuevos mercados emisores.

**Las motivaciones se diversifican**

Se consolidan algunas tendencias que se perfilan desde hace años.

**Turistas más activos:** El aumento del nivel de vida en los países más desarrollados ha propiciado el aumento de las actividades de ocio y la práctica de hobbies, y cada vez más gente desea practicar sus actividades favoritas durante las vacaciones. De este modo, la oferta de actividades pasa en muchos casos a constituir uno de los criterios básicos a la hora de elegir el destino. Los portales de viajes de Internet reflejan esta tendencia y es frecuente que ofrezcan la posibilidad de realizar búsquedas por destinos, pero también por actividades.

**Se concede más importancia a la salud y el bienestar:** De forma paralela al aumento del nivel de vida y al crecimiento de la población urbana, ha aumentado la presión y el estrés en la vida diaria, por lo que existe una creciente preocupación por la salud y el bienestar personal, que tendrá un peso importante en el proceso de elección y compra de viajes. En Austria y Alemania ya existen destinos especializados en senderismo y wellness que ofrecen instalaciones y servicios adaptados.

**Aumento del nivel cultural:** A medida que el nivel de educación crece, aumenta el interés por los viajes con mayor contenido educacional y que favorecen el desarrollo personal. Las actividades relacionadas con el arte, la cultura y la historia ganara peso en los viajes turísticos, y también aumentara la demanda de viajes de interés especial.

### **Las TICs permiten llegar a mercados nicho o microsegmentos**

Las nuevas tecnologías han permitido grados de individualización en los productos y servicios que eran casi imposibles en el pasado. En turismo, esta tendencia se refleja en las oportunidades que se abren para que el consumidor acceda por Internet a numerosas opciones de destinos y servicios entre las que puede comparar y escoger. La tecnología también ha hecho posible el dynamic packaging que ofrece más flexibilidad y opciones de personalización que los paquetes tradicionales. Los blogs de viajes y las redes sociales permiten que el consumidor gane poder, investigue, pida opiniones y organice una oferta a su medida.

La reducción de los costes de distribución y almacenamiento favorecida por las nuevas tecnologías ha abierto las puertas a nuevos modelos de negocio basados en una estrategia de long tail que permite llegar a múltiples nichos de mercado y servir sus necesidades de forma eficiente. Los GDS[1] supusieron un gran avance tecnológico, pero eran costosos, distribuían solo servicios con un gran mercado (billetes de avión y camas de hotel) y el uso estaba restringido a sus dueños e intermediarios. En la era digital ya no hace falta aplicar la regla del 80/20, concentrando el negocio en unos pocos productos con ventas elevadas (la "cabeza" que muestra el gráfico), que era la estrategia del turismo de masas.



Con Internet es posible llegar de forma directa, eficiente y rentable a los múltiples segmentos del mercado surgidos desde los años 90. Internet también facilita la promoción y comercialización en un mercado como el turístico, en el que el mismo consumidor puede comprar destinos y servicios muy dispares en función de cada viaje (cuando viaja, para que viaja, con quien viaja...). En este nuevo escenario, el modelo de negocio de los tour operadores tradicionales del mercado de masas convive con nuevos actores (portales y proveedores que venden directamente) que ofrecen diversidad de opciones para servir a los variados nichos de mercado, que forman lo que se ha dado en llamar la "cola" de la curva de demanda.

En resumen: la demanda turística se diversifica, tanto en mercados geográficos como en segmentos, un hecho que -si bien presenta más oportunidades- también exige que las empresas tengan un mejor conocimiento del mercado. Servir a una demanda diversificada requiere un seguimiento continuo del mercado, un esfuerzo de adaptación del producto y una estrategia de marketing específica.

## Sección 2. Mercados geográficos

### Mercados europeos

Durante décadas, Europa occidental se ha destacado por recibir los mayores volúmenes de turistas internacionales procedentes, en su mayor parte, de los mismos países europeos. Alemania y Reino Unido han sido durante décadas los dos grandes mercados emisores de turistas en Europa, por ello son también mercados más maduros y segmentados. Desde la caída del muro de Berlín, la apertura de los mercados del Este de Europa han supuesto una gran oportunidad

para muchos destinos y, en la actualidad, Rusia y otras ex-republicas soviéticas generan flujos considerables de turistas. En general, los ciudadanos de la mayoría de países europeos presentan una elevada propensión vacacional y a realizar viajes al exterior.

A continuación figuran breves perfiles de algunos mercados destacados, no obstante, otros mercados más pequeños, como es el caso de los países nórdicos, pueden representar una cuota importante de la demanda en algunos destinos.

### Alemania

Según el Reiseanalyse 2010, informe del mercado emisor, en el año 2009 el mercado emisor alemán se mostro estable ya que, a pesar de estar inmersos en la grave crisis económica, los ciudadanos no renuncian a sus vacaciones aunque sea a destinos más cercanos.

Alemania es el mayor mercado emisor de viajes internacionales en el mundo. Su población muestra un gran intensidad viajera ya que alrededor del 75% de la población sale de viaje en sus vacaciones. Un tercio de los viajes se realizan dentro de Alemania y dos tercios son a destinos internacionales, una proporción que se ha mantenido con pocas oscilaciones durante la última década.

En términos generales, los alemanes del "este" viajan mas en el interior del país aunque poco a poco van ganando en experiencia viajera y buscan nuevos destinos. La población senior tradicionalmente también ha viajado más en el interior, aunque se detecta una tendencia al aumento de los viajes internacionales. La media de edad de los viajeros es de 48 años.

En 2009, los alemanes realizaron 43,7 millones de viajes al extranjero .una cifra ligeramente por debajo de la cifra record de 2004 que fue de 45 millones- de los que el 52% fueron en avión. El total de viajes a larga distancia paso de 6,5 millones en el año 2000 a 9,8 millones en 2006, una cifra que ha sufrido pocas variaciones.

Entre las motivaciones de viaje destacan las vacaciones de naturaleza que representan el 28% de los viajes vacacionales y el turismo activo (18%). Buena parte del turismo activo y de naturaleza tiene por destino los Alpes, mientras que el "turismo de aventura" tiene más peso en los viajes a larga distancia, representando el 15% de los mismos.

La demanda presenta un patrón estacional. El 35% de los viajes se concentran entre julio y agosto y el 57% entre mayo y septiembre, los meses de mayor movimiento. El resto de la demanda se reparte de forma bastante homogénea a lo largo del año.

El 56% de los viajes al exterior son viajes organizados, ya que el paquete sigue teniendo mucho peso en los viajes a destinos de playa que representan el 48% de esa demanda. La utilización de Internet ha crecido de forma notable y las reservas online han aumentado un 60% desde 2005. Los viajes a larga distancia presentan porcentajes más elevados de uso de Internet tanto para informarse (78,2%) como para reservar algún componente del viaje (57,1%).

Además de los grandes turoperadores, que operan por volumen y comercializan fundamentalmente paquetes a destinos de playa, existen operadores especializados que mueven volúmenes mucho más pequeños pero permiten llegar a nichos específicos de la demanda. Es de destacar que las motivaciones se diversifican y algunos segmentos antes minoritarios están creciendo, por lo que los grandes operadores están ajustando su portafolio de marcas para mantener elevadas cuotas de mercado.

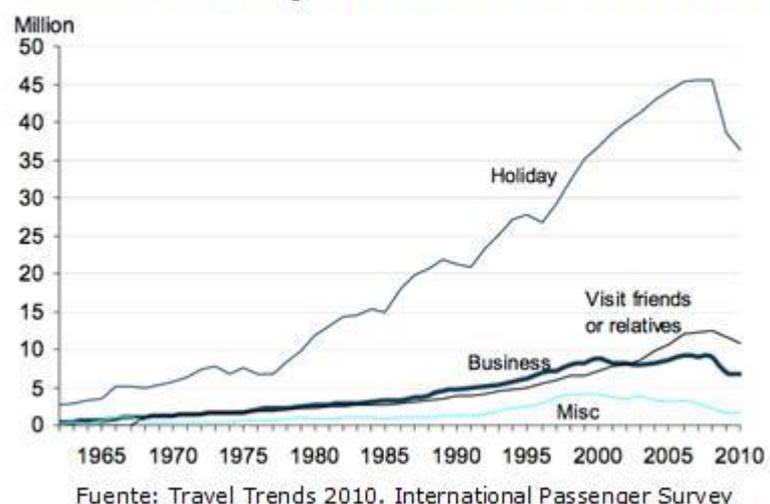
## Reino Unido

El Reino Unido es uno de los grandes mercados emisores en Europa y los destinos favoritos de los británicos son las playas del Mediterráneo y el Caribe y los países de habla inglesa.

El mercado emisor de viajes a larga distancia es de más de 15 millones de viajes, un 37% de los adultos entre 18 y 75 años, y muchos viajan a visitar amigos y familiares. El viaje independiente y el uso de Internet son habituales, así como el uso de alojamientos de 1 a 3 estrellas y Bed & Breakfast. Aquellos que buscan experiencias son los turistas más activos, que gustan vivir a fondo el destino e ir más allá de los destinos más conocidos.

En 2010, los viajes fuera de Europa y de Norteamérica totalizaron unos 9 millones de los que 5,4 fueron viajes vacacionales y 2,5 millones viajes para visitar a familia y amigos. La cuota de los países de Centroamérica y Sudamérica es pequeña, con un total de 187.000 visitantes en 2010, una cifra que ha ido descendiendo desde 2006, año en que se registraron 227.000 viajes.

**Evolución de los viajes internacionales de los británicos**



De los 5,4 millones de viajes vacacionales, 3 millones fueron paquetes organizados.

## Francia

De todos los mercados de Europa Occidental, el francés es el que menos viaja fuera de su país. Eso se debe en gran parte a la extraordinaria oferta turística de que disponen en Francia, uno de los destinos turísticos líderes en el mundo. En 2009, solo un 25% de los viajes fue al extranjero, de los que 16,6 millones fueron viajes de más de 4 noches a destinos internacionales y a territorios de ultramar.

En los viajes internacionales predominan los destinos francófonos. La duración de los viajes a larga distancia es mayor que en los viajes a destinos más cercanos y supera los 14 días. La demanda tiene una estacionalidad marcada con el pico en los meses de verano, entre junio y septiembre.

Los franceses son turistas activos y practican deportes y entre aquellos que viajan a larga distancia destaca el segmento de los aventureros y deportistas, jóvenes que viajan de forma independiente o en pequeños grupos organizados a través de operadores especializados.

Entre los canales comerciales destaca la red de minoristas ASVoyage con más de 1809 puntos de venta asociados, un ejemplo de la concentración del sector para resolver una excesiva atomización. La importancia de Internet crece y el 35% de los que viajaron por vacaciones utilizaron Internet para reservar servicios turísticos.

## El mercado norteamericano

En Estados Unidos a pesar de ser un país con más de 300 millones de habitantes y elevado nivel de renta, la mayoría de los viajes vacacionales se realizan en territorio nacional, y solo un 33% de ciudadanos dispone de pasaporte.

Los destinos principales de los viajes al exterior son los países limítrofes -Canadá y México- y las islas del Caribe, lugares a los que han podido viajar sin pasaporte durante años gracias a los tratados de libre comercio. Con motivo de los atentados del 11S se endurecieron las condiciones de entrada al país .incluso para los estadounidenses- motivo por el que el número de pasaportes ha aumentado en los últimos años.

El volumen de viajeros a destinos de larga distancia es pequeño, siendo Europa el principal destino. En 2009, los ciudadanos de EEUU realizaron 2,8 millones viajes a América el Sur, el 50% de los cuales fueron viajes vacacionales (1,4 millones). Uno de los motivos que frenan el

crecimiento de los viajes a destinos lejanos es la corta duración de las vacaciones a las que tienen derecho los trabajadores.

La gran mayoría de los viajes se realizan de forma independiente. Sin embargo, en viajes a larga distancia y en viajes temáticos se tiende a utilizar más el viaje organizado a través de operadores especializados.

### **Mercados emergentes**

Son mercados jóvenes, menos segmentados, más lejanos que los habituales y menos conocidos. Se requieren esfuerzos para conocerlos y darse a conocer, pero también hay que adaptar el producto a partir de nuevos gustos y preferencias. Dominar los idiomas de esos nuevos mercados .un requisito básico para comunicarse, vender y ofrecer un buen servicio- resulta fundamental para tener éxito.

### **Europa del Este- Rusia**

La adopción de la economía de mercado en los países de la Europa del Este lo cual ha permitido el surgimiento de una clase media .e incluso de grandes fortunas-, unido a la apertura de las fronteras ha significado un aumento considerable de la demanda de viajes al extranjero en dichos mercados.

Segun Rosstat, los viajes internacionales de los ciudadanos rusos aumentaron 43% en la primera mitad de 2010 respecto al año anterior: 1.625.000 viajeros más. Este fue el mayor incremento desde 2004 y muestra la recuperación tras el 22% de descenso sufrido en 2009. En total, 5,4 millones de rusos viajaron al extranjero por vacaciones en la primera mitad de 2010. Incluyendo los viajes de negocios y los viajes para visitar a familia y amigos, el mercado emisor ruso ascendió a 15,8 millones, un 13,4% más que en el mismo periodo en 2009. En el conjunto del año 2010, la demanda de viajes internacionales experimento un 14% de crecimiento, demostrando el potencial de este mercado.

Según una noticia publicada en Nexotur en febrero de 2012: En 2011, cerca de un millón de turistas rusos visitaron España, superando los cinco millones de pernoctaciones y en 2012, el turismo ruso en España tendrá un año prometedor con un incremento de entre el 30% y el 35% en el número de turistas, según asegura el turoperador ruso Natalie Tours, que copa el 41% del mercado turístico procedente de Rusia hacia nuestro país. "El dato es muy significativo dado que en 2011 la llegada de rusos a España ha experimentado unas cotas de crecimiento absolutas

del 36%, aunque en lo que se refiere específicamente al mercado turístico vacacional, este aumento ha sido del 54%, según los datos del Consulado General de España en Moscú", indica el turoperador.

Los datos, que se han hecho públicos en el congreso anual del turoperador que ha tenido lugar en Sevilla, afirman además que entre los destinos que registran márgenes de crecimiento más significativos destacan Tenerife (+34%), Costa Dorada (+71%), Costa Brava-Maresme (+28%) y Madrid. En este último, las cifras son tres veces superiores a las del año pasado, gracias al establecimiento de un nuevo doble enlace semanal inaugurado en septiembre de 2011.

## Brasil

Con 192 millones de habitantes, Brasil es uno de los países emergentes que mantiene importantes tasas de crecimiento económico desde hace años y ha conseguido que millones de personas salgan de la pobreza y se incorporen a la clase media. El 50% de la población ya pertenece a la clase C, frente al 20% que representa la elite perteneciente a las clases A y B.

El mayor poder adquisitivo se refleja en un aumento de la demanda de viajes muchos de los cuales todavía son a destinos nacionales, pero existe un potencial creciente a medio y largo plazo que favorecerá, sin duda, a los países fronterizos.

En 2009, los brasileños realizaron 4,4 millones de viajes al exterior, un ligero descenso respecto a los 4,8 millones registrados en 2008. Como los estados del sur y sureste son los más ricos, el 64% de los que realizaron viajes internacionales residen en Sao Paulo (33%), Rio de Janeiro (20%) y Rio Grande do Sul (11%).

El 52% fueron viajes vacacionales, el 26% viajes de trabajo y el 23% viajes para visitar a amigos y familia. En cuanto a los destinos visitados, destaca Argentina preferido sobre todo por las montañas y la oferta de nieve, seguido de Estados Unidos y Europa (sobre todo los países de habla latina: Portugal, España, Francia e Italia).

La nueva clase media está formada por viajeros que podríamos llamar "novato" y que cuidan el gasto, por lo que prefieren viajar con paquetes tanto en territorio nacional como en los viajes regionales. La CVC es la agencia mayorista/minorista más grande de Brasil y controla el 31% del mercado.

El interés que existe en Brasil por aprender castellano representa una oportunidad para países como España, Chile, Ecuador y México que son los que reciben más flujos con dicha motivación.

## Mercados asiáticos emergentes-China

El acelerado desarrollo económico de los países emergentes del arco asiático, entre los que destaca China, provocara uno de los principales cambios en el mercado turístico, tanto a nivel de demanda como de oferta. Por un lado, en unos años el mercado asiático se convertirá en el principal mercado emisor de turistas del mundo y, por el otro, representara el nacimiento de una nueva y amplia gama de destinos con los que competir.

**CHINA** es un mercado turístico emisor emergente que ha mostrado uno de los mayores crecimientos en los últimos años pasando de 10,4 millones de viajes internacionales en el año 2000 a 41 millones de viajes en 2007.

La reducción de restricciones para viajar al extranjero por parte del gobierno, agilizadas por la incorporación de China a la Organización Mundial del Comercio, ha sido crucial. No obstante, el principio aplicado es que el turismo emisor se desarrolle de un modo organizado y planificado a fin de regular la movilidad de los ciudadanos chinos[1], proteger el desarrollo del turismo domestico y controlar el cambio a divisas extranjeras.

En 1983 se abrió la posibilidad de viajar a Hong Kong y a Macao. Los tratados bilaterales para designar Destinos

Autorizados (ADS)[2], negociados entre el gobierno chino y los países interesados en recibir turistas, han sido determinantes para facilitar los viajes de placer al extranjero en grupos organizados. En cinco años, el número de países designados ADS ha pasado de 28 a 137. España obtuvo el estatuto de Destino Autorizado en 2004 mediante el acuerdo entre la UE y China.

El ADS es un acuerdo bilateral que facilita la obtención de visados para que los ciudadanos chinos puedan visitar otros países en viajes de placer organizados a través de agencias de viajes especialmente habilitadas tanto en China como en los países de destino. Los viajes bajo los acuerdos de ADS han de ser en grupos de más de 3 personas. Cada grupo debe estar acompañado por un guía y sus integrantes tienen que realizar juntos tanto los viajes de ida y vuelta, como todas las actividades previstas. Además, como garantía del retorno a China, los que viajan al extranjero deben realizar un depósito cuyo monto es bastante elevado, aunque puede variar en función de los países de destino.

El acuerdo también permite que los destinos internacionales aprobados lleven a cabo promoción en el mercado chino por lo que varios países, entre los que se encuentra España, han abierto oficinas de turismo en China en los últimos años.

Por otra parte, los ciudadanos chinos que demuestren medios económicos suficientes pueden realizar viajes internacionales sin restricciones, siempre que el país de destino les facilite visados individuales.

Otros factores que han contribuido a la espectacular evolución de la demanda de viajes internacionales en el mercado chino son:

- Más facilidades para obtener un pasaporte.
- Aumento de los días festivos
- Reducción de los controles de cambio de divisas
- Revalorización del "yuan", la moneda nacional china.

El aumento de la población urbana con grandes ciudades secundarias y terciarias y la expansión de una clase media[3] joven gracias a la fortaleza económica y el incremento de la renta disponible, unidos a la mayor apertura hacia el exterior y el modelo capitalista, han provocado un cambio de mentalidad que favorece los viajes ya que han pasado:

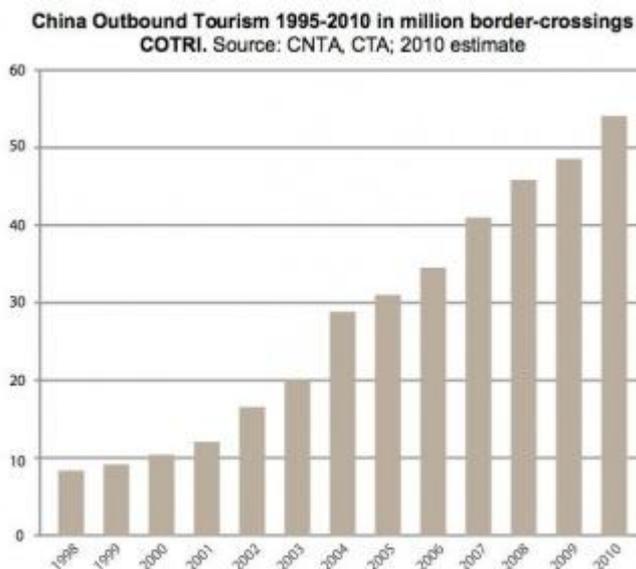
- .De una cultura de ahorro a una cultura de gasto
- De dar prioridad a ahorrar para otros (la familia, los hijos) a reconocer el derecho a disfrutar del dinero que se gana con el esfuerzo propio.
- De dar importancia a la compra de bienes (cosas), a la búsqueda de experiencias y al bienestar.

De forma paralela al aumento de la demanda, la oferta de productos y servicios de viajes también se ha multiplicado y diversificado. El aumento de agencias emisoras y la intensificación de la acción promocional por parte de los destinos del extranjero han contribuido a un mayor interés por los viajes al extranjero.

**Volumen y evolución de la demanda de viajes internacionales en China.** En 2002, China supero a Japón como principal mercado emisor en Asia. Su liderazgo se mantuvo en 2003 con un incremento del 22% de los viajes internacionales (a pesar del efecto negativo de la gripe aviar) seguido de un sorprendente aumento del 43% en 2004.

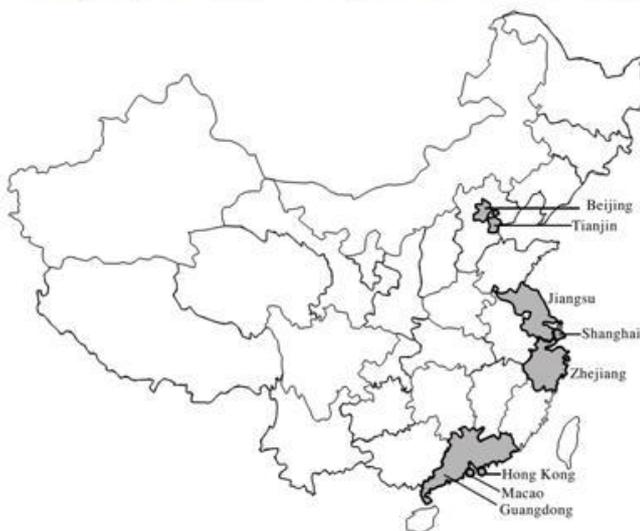
Entre 2004 y 2006 el ritmo de crecimiento disminuyo aunque se mantuvo muy por encima de la media mundial, registrándose 31 millones de viajes en 2005 (7,5% sobre 2004) y 34,5 millones en

2006. En 2007 se alcanza un nuevo record con 41 millones de viajes internacionales y la cifra sigue creciendo: 47 millones de turistas en 2009 y 54 millones en 2010.



**Zonas emisoras de turismo internacional en China:** Las zonas que generan los mayores flujos de turismo internacional en China coinciden con las zonas metropolitanas y las provincias del Este que han alcanzado el mayor crecimiento económico: Pekín, Shanghai y las provincias vecinas de Jiangsu y Zhejiang, y la provincia de Guangdong cuya capital es Guangzhou (Canton).

Principales puertos de entrada y salida de turistas en China



**Tipos de viajes:** Hasta 1979 prácticamente no existían los viajes privados. En dicho año se empezaron a flexibilizar las restricciones y las solicitudes de pasaportes privados aumentaron. El motivo principal era la visita de amigos y familia. A principio de los 90, también aumento el número de chinos que viajaban al extranjero para estudiar. En 1990, el 50% de los que poseían un pasaporte privado pertenecían a estos dos grupos de viajeros. Aun así, hasta la proliferación de los acuerdos de ADS en años recientes, la mayor parte de los viajes de los chinos al extranjero eran de tipo oficial o de negocios. El ratio de viajes públicos/privados en 1993 era 60:40 pero en 2005 la proporción ya se había invertido y, de un total de 31 millones de viajes internacionales, solo el 19% (5,89 millones) fueron viajes gubernamentales y de negocios, mientras que el 81% (25,14 millones) fueron viajes privados y vacacionales.

**Principales destinos en Europa:** Francia e Italia son los destinos turísticos europeos más atractivos para los chinos. En segundo nivel figuran Reino Unido, España, Alemania y Bélgica. Las ciudades más atractivas son: Roma, Paris y Londres. La mayoría de los chinos quieren conocer Paris en su primer viaje a Europa y España compite con Italia como complemento. El 60% de los paquetes que incluyen España analizados por la OET de Pekin son combinados con Italia o Francia.

A la hora de valorar la buena imagen y grado de conocimiento de Francia, hay que tener en cuenta Maison de la France tiene oficina en China desde el año 2000.

**Actividades preferidas:** Debido al gran desconocimiento de los destinos lejanos y la barrera cultural y del idioma, las actividades más destacadas para los turistas chinos en sus viajes a Europa son hacerse fotos delante de los monumentos más emblemáticos e ir de compras. No obstante, entre los segmentos de mayor nivel de renta se detecta un interés por viajes a ciudades que combinen visitas, gastronomía, relax, deportes y shopping, y que supongan una “experiencia”.

Es de destacar que el viaje al extranjero todavía es un símbolo de estatus en China a lo que contribuye la posibilidad de comprar artículos no disponibles en su país. Las compras son una motivación secundaria importante en los viajes a larga distancia ya que también existe la tradición de comprar regalos para la familia y amigos. Los turistas chinos se interesan por artículos que se producen en los destinos que visitan, a poder ser diferentes a la oferta que existe en sus ciudades o en Hong Kong (cosméticos, moda, joyas, dulces, entre otros). En 2007, en Francia, los turistas chinos gastaron entre 1.000 y 1.500 Euros por persona en actividades no incluidas en el paquete de viaje (entretenimiento y compras).

**Fuentes de información:** Para los ciudadanos chinos cualquier tipo de negocio se basa en la confianza. Por ello, a la hora de escoger un viaje suelen buscar la recomendación de familiares y amigos o acudir a una agencia de viajes para que les recomiende algún destino.

Hoy en día, los agentes de viajes son los principales prescriptores para la mayor parte de los viajes internacionales a larga distancia y, como muchos profesionales del turismo chinos no han viajado fuera de su país, necesitan información práctica para poder recomendar los destinos. No obstante, para los viajeros con mayor renta las fuentes de información se diversifican destacando: recomendación de amigos y familia, Internet, agencia de viaje y revistas de “lifestyle”. Según datos del Nielsen China Outbound Monitor, 7 de cada 10 chinos que tomaron viajes de vacaciones en el extranjero consultaron el sitio web del destino y 6 de cada 10 consultaron forums online sobre viajes.

**Organización del viaje /reserva.** La cultura china concede prioridad al grupo frente al individualismo y a la diversión en grupos ruidosos frente a la soledad. Además, los acuerdos ADS que permiten solo viajes en grupo son la forma más fácil de organizar un viaje y conseguir un visado. Por ello buena parte de los chinos todavía prefiere viajar en grupo lo cual también resulta más práctico cuando viajan por primera vez y/o a destinos lejanos en los que no les va a ser fácil comunicarse. En estos casos prefieren la fórmula del paquete con la mayor parte de los servicios incluidos y no les gusta que haya recargos adicionales de los que no se les ha advertido en el momento de la compra.

De este modo, la mayor parte de los viajes internacionales vacacionales se realizan en grupos ADS por medio de agencias de viaje emisoras que se encargan del trámite de obtención del visado. En parte por la dependencia de los visados (que se emiten para viajes concretos) los turistas suelen reservar a última hora, tanto para viajes a larga o corta distancia, por lo que las agencias de viajes no empiezan a promocionar nuevos destinos hasta 2 o 3 meses antes de la fecha de salida. En el caso de viajes vacacionales a Europa la reserva se hace con uno o dos meses de antelación.

Sin embargo, desde que se ofrece mayor información y los procesos son más accesibles se detecta una tendencia a reservar con mayor antelación. La proliferación de Internet está contribuyendo a ello aunque, por el momento, debido a la dificultad para obtener visados para viajes individuales y a la escasa implantación de las tarjetas de crédito, su uso para reservar y comprar es restringido.

**Gasto turístico:** Según la CNTA, en los viajes a Europa, el gasto medio del turista chino es de

3.000 Euros distribuidos como sigue: 34% compras, 17% transporte aéreo, 18% alojamiento, 19% diversión y 13% servicios de la agencia de viajes. Por otra parte, un estudio de Ctrip -una agencia que vende por Internet, teléfono y que también dispone de tiendas en varias ciudades- indico que el 5% de los chinos gastaron más de US\$ 4.000 en viajes a Europa, aunque la mayoría gastan entre US.200 y US\$ 4.000.

**La demanda de viajes hacia España.** La cifra de llegadas de turistas chinos a España todavía es pequeña pero se trata de una historia muy corta, de apenas unos años. Por el momento, no es fácil conseguir una cifra exacta del volumen de llegadas ya que FRONTUR no ofrece datos desglosados. Además, es de destacar que el visado Schengen lo debe emitir el país por el que se vaya a realizar el ingreso a Europa y que debido a las limitadas conexiones aéreas directas con España, la mayor parte de los turistas chinos llegan a nuestro país procedente de otros destinos europeos, bien sea por aire o por tierra.

A título orientativo, los consulados españoles en China emitieron en 2008 unos 40.000 visados, aunque solo unos 20.000 fueron de corta duración. La cifra de visados de corta duración ha crecido de forma acelerada desde que, en 2004, España paso a ser considerado ADS (+38% en 2004 y +76% en 2005), aunque el volumen sigue siendo poco significativo. Por otra parte, las cifras de salidas recogidas por la CNTA indican que en 2008 los viajes que tuvieron España como primer destino fueron 87.500, un 15% más que en 2007. Cabe aclarar que estas cifras incluyen todo tipo de viaje y que los viajes vacacionales suelen utilizar compañías europeas en vez de Air China que es quien tiene conexión directa con Madrid.

Otras cifras aproximadas son las 8.000 personas que según la OET en Pekin habrían visitado España en grupos ADS en 2008 que contrastan con la cifra que facilita Turismo de Barcelona de 25.000 visitantes chinos a la ciudad en 2007, un 10% más que en 2006.

La conclusión es que faltan datos fiables sobre el mercado y que para poder llevar a cabo un monitoreo de la evolución del mismo hay que mejorar las estadísticas e indicadores.

**Destinos preferidos en España:** Los turistas chinos se interesan por el turismo urbano y cultural, con un importante componente de compras. En España, los destinos con mayor potencial a corto plazo son Madrid y Barcelona. En una encuesta realizada a profesionales del turismo en China para un estudio de la OMT/ETC, se menciona Barcelona como uno de los destinos europeos que mas disfrutaban los clientes y la Sagrada Familia como un icono cultural destacado.

También existe una modalidad de circuitos que combinan las grandes capitales con otras

ciudades notables (Toledo, Sevilla, Granada, Córdoba). Valencia, Zaragoza y Mérida son destinos de paso en las rutas. También existe una demanda latente para el Camino de Santiago entre la población católica china.

### Sección 3. Segmentos demográficos

#### Cambios en la estructura demográfica y familiar.

La estructura familiar tradicional está experimentando cambios significativos y, aunque la simple segmentación demográfica no sea la más relevante para todo tipo de hoteles o destinos, los cambios en la composición familiar y las diferentes necesidades en función de la posición en el ciclo de vida deben ser tenidos en cuenta por los profesionales del marketing turístico. A continuación figuran los grupos familiares más destacados en la actualidad:

- SINKS (single income no kids)
- DINKS (double income no kids).
- FAMILIAS CON NIÑOS
- EMPTY NESTERS (nido vacío)

Dado el aumento de la esperanza de vida en los países desarrollados y las tasas negativas de crecimiento demográfico (exceptuando el efecto de la inmigración), el peso de las personas mayores de 55 años ha adquirido importancia estratégica. En Occidente, buena parte de los jubilados actuales disfrutan de las ventajas del estado del bienestar y dedican parte de su tiempo a disfrutar del ocio y a viajar.

#### Oportunidades de especialización a partir de segmentos demográficos y sus respectivos estilos de vida.

Los destinos turísticos y los hoteles pueden aprovechar estos grupos poblacionales para especializar su oferta. El posicionamiento del producto para un determinado segmento puede constituir una ventaja competitiva y facilitar tanto la innovación en producto, como la promoción y la comercialización. Hace años que algunos hoteles entendieron esta oportunidad pero, en los últimos años, las iniciativas se han multiplicado. Estos son algunos ejemplos.

#### HEDONISM. Resorts para mayores de 18 años en búsqueda de placer y diversión

Dejamos la versión inglesa de la promoción que transmite muy bien el espíritu de estos resorts dirigidos a singles y parejas jóvenes.

*“Sleep in. Stay up late. Give up counting calories. Have a drink before noon. Give up mineral water. Dine in shorts. Talk to strangers. Don't make your bed. Go skinny dipping. Don't call your mother. Let your hair down. Don't pay for anything. Don't leave a tip. Be your beautiful self in spectacular Negril or Runaway Bay, Jamaica.*

*Hedonism is a sandbox for your inner child, nourishment for the mind, body, spirit and soul. Pleasure comes in many forms. Choose one. Or two. Or more. And with absolutely everything included in one upfront price you never have to think about money. Not even tips. Just what to do next. And when. And with whom at one of two Hedonism resorts to chose from, the original Hedonism II in Negril and the new Hedonism III in Runaway Bay.”*



<http://www.hedonism.com/>

## COUPLES. Resorts solo para parejas

Estos resorts, situados en el Caribe, se distinguen por su especialización en un segmento: las parejas. Su concepto de producto se basa en ROMANCE y tranquilidad, lejos de la actividad de los Hedonism.

<http://www.couples.com>



## Turismo familiar con niños

La segmentación demográfica aplicada originalmente por grandes resorts ha sido trasladada a destinos turísticos y grupos de hoteles independientes como los ejemplos que ofrecemos a continuación. Puedes entrar en sus webs para averiguar más sobre sus servicios y la forma en que promueven su oferta. □



*"South Tyrol's "Familienhotels" is a group of 24 independent, child-friendly hotels specialized in catering for families. Parents can take some "me time" while children are in the best hands in the hotel creche in the care of qualified nannies of taking part in organised activities in the Great Outdoors".*

<http://www.familienhotels.com/de/information/index.asp>

*Kinderhotels: "And finally it's time for family holidays in Austria, Bavaria and South Tyrol! Explore the fresh snow, the mountains and the lakes. With Fred the frog's swim academy you can learn to swim at the Kinderhotels swimming pools or follow the tracks of Harry Potter at the Hocus Pocus Wizard School".*



## Turismo Familiar: un sello para destinos turísticos especializados en Cataluña

La estrategia de especialización por segmentos también se está aplicando a destinos. Un ejemplo es Cataluña, que ha puesto en marcha un sello de turismo familiar que distingue a los destinos que ofrecen:

En la playa: guarderías, zonas de juego, parques lúdicos, monitores, guías de seguridad e información accesible. En los alojamientos: programas de animación, servicio de canguros,

señalización de peligros, buffet infantil y pulseras identificativas para los niños. En la calle: espectáculos infantiles, parques, ofertas de productos infantiles y otros servicios pensados para los más pequeños. A medida que adquieren importancia, y aumenta su volumen y capacidad de gasto, otros segmentos basados en características demográficas -asociadas a cierto estilo de vida y a necesidades específicas- también ofrecen oportunidades de especialización. Es el caso del **turismo LBTG** o de los viajes para mujeres.

**Turismo gay y lésbico:** Este mercado, al que en ocasiones se denomina turismo LBTG .que incluye a transexuales- está alcanzando un volumen considerable por lo que ya no es un pequeño nicho (p.e. 15 millones de personas en EEUU). Por su actividad viajera y su nivel de gasto, cada vez más antes de promoción de destinos lo están considerando como un segmento prioritario en su estrategia de marketing. Para llegar a este mercado es importante conocer sus sub-segmentos e integrarse en sus canales de promoción y comercialización.

Las oficinas de turismo que son miembros de la International Gay and Lesbian Travel Association (IGLTA) son:

Europa: Turismo de Barcelona (España); Oficina de Turismo de Viena (Austria); oficinas de turismo de Colonia, Hamburgo, Berlin y Munich (Alemania) y Manchester y Londres (R.U.).

En Francia han creado las páginas web oficiales LegayParis y Parisforgay.com.

En Estados Unidos promueven turismo gay: la Oficina de Turismo de España, la Oficina de Turismo Francesa del Canadá y la Oficina de Turismo de Australia en California; Inglaterra, Holanda y Suiza en Nueva York. Oficinas de turismo de Okland, Palm Springs, San Francisco, West Hollywood en California;

Convention and Visitours Bureau de Washington DC y Miami.

<http://www.visitbritain.us/campaigns/gay-2009/>

<http://www.visitbritain.us/campaigns/gay/index.aspx>

Canadá: las oficinas de turismo de Quebec, Vancouver y Montreal.

Australia: oficina de turismo de Australia, Tasmania, Victoria y Tropico.

Es de destacar que existe una Feria Mundial de Turismo Gay y Lesbico (International Gay & Lesbian World Travel Expos).



Los hoteles también encuentran en el mercado gay una oportunidad de especialización, es el caso de los hoteles AXEL que iniciaron su andadura en Barcelona hace pocos años, y están inmersos en un proceso de expansión internacional.



<http://www.axelhotels.com/>

**Mujeres viajeras:** Es un hecho que las mujeres empiezan a ser una parte considerable de los viajeros, tanto en viajes de trabajo como en viajes de placer.

Por eso, algunos hoteles de ciudad han adaptado su oferta para hacerla más atractiva para las mujeres profesionales y ejecutivas. Es el caso de las Pink Rooms, una iniciativa de Hoteles Hesperia lanzada en 2008, que ofrecen albornoces y zapatillas de la talla M, toallitas desmaquilladoras, secadores de alta potencia, perchas para faldas y blusas, espejo de cuerpo entero, toallas y sábanas de algodón 100% y revistas femeninas. Además, para el cuidado de la alimentación, los minibares contienen barras de cereales y yogures, y se ofrece un servicio de habitaciones con menús sanos y equilibrados. Estas habitaciones están disponibles en algunos hoteles urbanos de 4 estrellas y en los hoteles de 5 estrellas.



<http://www.hesperia.es/servicios/pinkroom/>

Asimismo, han surgido operadores especializados en mujeres que viajan con amigas o solas, y desean integrarse en un pequeño grupo con personas afines. Las mujeres son sociables y los viajes son un medio para reforzar los vínculos de amistad. El operador Wild Women Travel es uno de los diversos canales especializados y está enfocado al deporte y la aventura. Desde hace ya unos años, en los Estados Unidos están de moda los llamados girls only getaways o escapadas con amigas, un concepto que se está extendiendo a otros países y que representa una oportunidad para muchas empresas turísticas.



<http://www.wildwomentravel.com/>

Una búsqueda rápida en Google con palabras clave referidas a estos segmentos puede dar una idea rápida de la oferta existente que se dirige a estos colectivos, y permite consultar otros

ejemplos que pueden servir de inspiración.

## Sección 4. Productos turísticos

Hace años, bajo el modelo del turismo de masas, no se hablaba de producto turístico, sino de “paquete turístico”: la fórmula bajo la que se comercializaba la mayor parte de los viajes vacacionales de sol y playa, y otros circuitos turísticos. Un paquete sencillo, que incluía hotel y alojamiento. Por otra parte, la propia Organización Mundial del Turismo establecía que la oferta básica era el alojamiento, mientras que los demás servicios turísticos constituían lo que llamaban “oferta complementaria”. Esta visión, que hacía del hotel el centro de la oferta turística, ha quedado claramente superada y ha sido sustituida por un enfoque de marketing, que propugna el diseño de la oferta a partir de las características y requisitos de la demanda, aspectos que también han de tenerse en cuenta a la hora de planificar la comercialización y la promoción.

El concepto de producto turístico es relativamente reciente y tiene que ver, por tanto, con la evolución y segmentación de los mercados. Podemos considerar que desde el punto de vista del destino, un producto turístico es un conjunto de prestaciones y elementos tangibles e intangibles .que incluyen recursos y atractivos, equipamientos e infraestructuras, servicios turísticos y actividades recreativas, así como 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. Desde este punto de vista, el producto turístico supone la integración de diferentes componentes de la oferta, controlados por diferentes organismos públicos y por una variedad de operadores privados, ninguno de los cuales ejerce un control directo sobre el resultado final.

De esta definición destacaremos que:

No define el producto a partir de los recursos: “lo que tenemos” -que es el punto de vista de la oferta, sino de que integra el punto de vista del consumidor y sitúa sus motivaciones y los beneficios esperados en un lugar central de lo que compra.

Es una visión integrada. Para el turista, el producto turístico es la totalidad de la experiencia de viaje, desde que sale de su casa hasta que regresa a la misma.

. Destaca la dimensión múltiple del producto turístico. No existe UN producto, sino “productos” adaptados a diferentes mercados y segmentos.

Destaca la interrelación entre los diferentes componentes del producto. Aunque cada empresa puede considerar que dispone de sus propios productos, la industria turística ha de compartir la premisa de que, desde la perspectiva del turista, sus prestaciones son meros componentes de un todo más complejo. Las empresas turísticas deben ser conscientes de que son interdependientes y de que para mejorar su posición individual en el mercado deben colaborar para ofrecer un producto integrado, que resulte atractivo y satisfactorio para el turista. El principio de la interdependencia aplica también a cada uno de los niveles de la administración pública.

Con este enfoque, desde el punto de vista del destino, el alojamiento -aun siendo un componente importante del producto turístico- pasa a tener importancia secundaria. No obstante, en años recientes han surgido nuevos conceptos hoteleros que añaden valor y diferenciación, y pueden constituir una parte importante de la experiencia.

La mayoría de los destinos turísticos tienen potencial para ofrecer una amplia gama de productos turísticos, pero es necesario organizar los componentes de la oferta para estructurar productos diferenciados que respondan a las necesidades y motivaciones de diferentes mercados y segmentos.

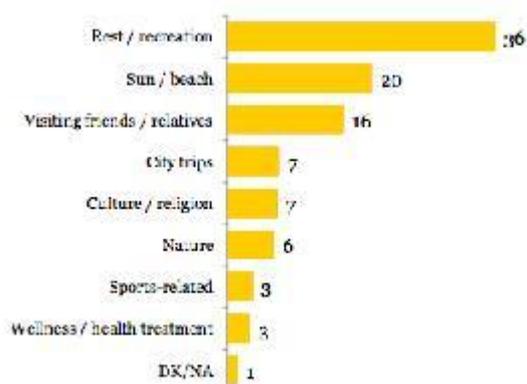
Como cada producto responde a un mercado o segmento, es común que en marketing turístico nos refiramos a productos/mercados. A continuación comentamos algunos de los más relevantes.

### Turismo de sol y playa

Se trata de una oferta basada en el buen clima, el mar y las playas. Es un producto turístico que genera gran volumen de demanda y en muchos destinos se encuentra en fase de madurez, enfrentando una dura competencia.

El Mediterráneo es la región pionera en este tipo de turismo y recibe aproximadamente un tercio del total del turismo internacional, si bien se espera que pierda cuota de mercado debido al dinamismo de la región Asia-Pacífico. Aun así, el volumen total de turistas continuará creciendo, pero a ritmo más lento.

**The major motivation for EU citizens' main holiday trip in 2008**



Q6. What was the major motivation for your main holiday trip in 2008?  
% Base: respondents who took a holiday trip in 2008, EU27

[http://www.accessibletourism.org/resources/eurobarometer\\_tourism\\_attitudes-report.pdf](http://www.accessibletourism.org/resources/eurobarometer_tourism_attitudes-report.pdf)

La oferta se ha caracterizado por el predominio de paquetes turísticos poco diferenciados, comercializados a través de turoperadores y gran sensibilidad al precio por parte de la demanda.

El turismo de sol y playa basado en el modelo del turismo de masas ha propiciado una gran concentración de equipamientos en las zonas costeras, así como la concentración del poder de compra en manos de unos pocos turoperadores que forman parte de grandes grupos que también operan vuelos charter y poseen redes de agencias de viajes y, más recientemente, portales de venta de viajes online. Por otro lado, las compañías de bajo coste han permitido flexibilizar la oferta y facilitan el aumento del turismo independiente.

Muchos destinos de playa que en su momento fueron pioneros han llegado a su fase de madurez y sufren los efectos del envejecimiento de las instalaciones y la masificación que, a su vez, redundan en presión sobre los precios, menor margen y reducción de la inversión. Encontrar una solución global a estos destinos en los que intervienen numerosos actores públicos y privados es uno de los mayores retos de algunas zonas turísticas en el litoral.

En España el turismo náutico ofrece la oportunidad de que destinos maduros de turismo de sol y playa se revitalicen mediante una estrategia de especialización que mejore su atractivo, y contribuya a atraer demanda y a un mejor reparto de la misma a lo largo del año.

El turismo náutico ofrece vacaciones activas junto al mar practicando deportes en contacto con el agua (vela, surf, windsurf, submarinismo, kayak, ...), compartiendo la actividad náutica con el disfrute de la naturaleza y la oferta turística y recreativa de las zonas costeras.

La Asociación Española de Estaciones Náuticas [AEEN](#) agrupa a más de 30 destinos especializados en este tipo de turismo.

### Turismo activo y de naturaleza

El turismo de naturaleza es un concepto muy amplio pero, en conjunto, el tipo de productos y actividades turísticas asociadas a los espacios naturales (visitar aéreas protegidas, senderismo) y a la avifauna responden a las tendencias actuales del mercado turístico, y son muy poderosos a la hora de la promoción y la comercialización por su alto valor experiencial.

El **senderismo** es una actividad ampliamente practicada en todos los países desarrollados que se encuentra en expansión ya que se adapta a un amplio abanico de motivaciones, edades y condición física. Por ejemplo, se considera que hay al menos 3 millones de "verdaderos" senderistas en Italia y Francia o 10 millones en el Reino Unido.

---

Las motivaciones de los senderistas son varias destacando:

**Una naturaleza intacta:** Las motivaciones vinculadas a la naturaleza están siempre presentes: búsqueda de un entorno bien conservado, contemplación del paisaje... En particular, los alemanes, austriacos y escandinavos buscan espacios naturales intactos. Sin embargo, el senderista no busca el riesgo.

**Reencuentro con el propio cuerpo:** La búsqueda del bienestar físico es una motivación importante en el senderismo, ya que permite realizar un esfuerzo moderado en un entorno controlado. Esta motivación está muy presente entre las mujeres y los turistas de más edad.

**El descubrimiento:** también forma parte del senderismo ya que caminar permite descubrir el patrimonio natural y cultural de una región.

Hay que tener en cuenta que si bien el senderismo se vincula más con un planteamiento de ocio que con un deporte, parece que suscita una gran afición entre sus practicantes. Eso significa que la ausencia de oferta de senderismo o de paseos puede hacer que estos turistas potenciales descarten viajar a un destino, aun cuando ofrezca un territorio de calidad.

La **observación de aves** es un nicho que ha crecido bastante y en países como Reino Unido, Estados Unidos o Alemania existen asociaciones importantes que agrupan a los aficionados a esta actividad, cuyo número ha aumentado en los últimos años ya que es una actividad que puede practicarse en diferentes entornos y grados de intensidad, apta para un público amplio.

Los observadores de aves que constituyen un mercado potencial para viajes que tengan la observación de aves como motivación principal, son miembros de asociaciones especializadas, están suscritos o leen revistas especializadas, son gente apasionada por el tema, que disfruta observando aves, que desean conocer a más especies en su hábitat, y que están dispuestos a viajar para lograrlo. Entre las grandes asociaciones destacan, en Estados Unidos la Audubon Society y en el Reino Unido, la Royal Society for the Protection of Birds, que cuenta con un millón de socios. Otros países que tiene presente potencial en este mercado son Alemania y los Países Bajos.

En total, se estima que unos 3 millones de personas viajan cada año con el objetivo principal de observar aves. Utilizan Internet de forma intensiva, se informan con antelación, gustan de aprender sobre el tema y los lugares en los que habitan las diferentes especies y valoran en gran manera poder ver el mayor número de especies posible en un viaje de la forma más eficiente, a un coste razonable. Son viajeros que buscan una conexión con la naturaleza y vivir una

experiencia única.

Entre los mensajes clave que se requieren para captar a este mercado destacan: las especies que se pueden observar, su número y diversidad, pero también aquellas raras o únicas.

No obstante, el mercado no es uniforme y pueden distinguirse algunos segmentos entre los que destacan:

- Birdwatchers generalistas: realizan esta actividad de forma casual y no están especialmente motivados por el tema. En este caso, la observación de aves forma parte de viajes a lugares naturales que incluyen otras actividades. Pueden viajar en familia.
- Birdwatchers especializados con presupuesto ajustado (budget travel): Son aficionados cuyo interés por el tema va de moderado a alto. Suelen ser jóvenes que viajan solos o en pareja. Viajan por su cuenta y no están dispuestos a pagar mucho por servicios de guía y otros productos o servicios relacionados con la observación de aves.
- Birdwatchers dispuestos a pagar por ver más especies: Están interesados en realizar viajes de corta duración en los que puedan aprovechar bien el tiempo, minimizando el tiempo dedicado a otras actividades que no sean la observación de aves. Buscan alojamiento confortable y comodidades básicas durante el viaje. Pueden viajar en pequeños grupos organizados y utilizar los servicios de guías especializados. Suelen ser gente de más edad que los anteriores.
- Birdwatchers especializados que solo viajan con paquete organizado: Incluyen tanto a aquellos clientes de mayor poder adquisitivo como a aquellos inseguros que prefieren la tranquilidad del viaje organizado en pequeños grupos de unas 10 personas como máximo. En general, esperan alojamientos de muy buen nivel y buenos niveles de confort y calidad en todos los servicios, así como un tratamiento personalizado.

## Turismo rural

La Política Agraria Comunitaria ha adoptado un enfoque multisectorial e integrado de la economía rural en el que el turismo rural destaca como una de las actividades más importantes para diversificar la actividad agraria y contribuir a fijar la población rural. Por todo ello, el medio rural ha recibido numerosas ayudas para el desarrollo de este tipo de turismo.

La oferta de turismo rural se centra en alojamiento en casas de agricultores que encuentran en

la actividad turística un complemento de sus ingresos, y una forma de relacionarse con personas que habitualmente residen en las ciudades. En este caso, la oferta de alojamiento se complementa con otras actividades facilitadas por la misma casa rural tales como paseos a pie, a caballo o en bicicleta y comida típica, entre las más comunes.

### Turismo enogastronomico

Resumimos a continuación un post publicado en Hosteltur por Manuel Romero sobre este tipo de turismo.

[http://comunidad.hosteltur.com/post/2012-02-09-el-turismo-enogastronomico-como-producto-dirigido-a-un-pblico-vido-de-vivir-nuevas-experiencias](http://comunidad.hosteltur.com/post/2012-02-09-el-turismo-enogastronomico-como-producto-dirigido-a-un-publico-vido-de-vivir-nuevas-experiencias)

El turismo enogastronomico ha dejado de ser un producto elitista, al alcance de muy pocos, para popularizarse, existiendo múltiples opciones de disfrute para todos los públicos y que han hecho que este producto experimente un crecimiento espectacular en todo el mundo.

Al progreso experimentado por las empresas productoras (bodegas, sidrerías, conserveras, confiterías) se suma el creciente interés de los consumidores por conocer el origen de los productos, su proceso de elaboración y las industrias asociadas a los mismos. Estas industrias, desde hace unos años, y cada vez en mayor medida, están respondiendo a dicho interés acondicionando sus establecimientos para abrirlos al público, buscando un contacto directo con los consumidores de sus productos.

En este contexto, lo más importante es destacar el enorme potencial que el turismo enogastronomico supone para cualquier destino rico en recursos gastronómicos (como ocurre en una muy buena parte de la geografía española, donde encontramos vinos, aceites, quesos, jamón, embutidos, trufa, azafrán,...). Este potencial contribuye a beneficiar:

- Por un lado, al propio sector primario y las propias industrias productoras, en términos de generación de sinergias con la promoción y venta de los productos. La apertura de las industrias al público contribuye a generar experiencias y vivencias en los visitantes que les permitirá retener su marca en la memoria, asociándola a su estancia en el destino, así como a generar una fuente de ingresos complementaria derivada de la actividad turística.
- Por otro lado, para el sector turístico, dado que los productos enogastronomicos constituyen un argumento de venta turístico del territorio. Basándonos en la gastronomía, el turista vendrá al destino, alojándose en los establecimientos hoteleros, casas rurales y

agroturismos, disfrutara de la gastronomía de la región, comprara vino, quesos y productos típicos, visitara el centro de los pueblos y en definitiva consumirá todos los productos que tenga a su alcance.

De este modo, el turismo enogastronomico constituye un instrumento de desarrollo y promoción de toda una zona.

Hall y Sarples en el 2003 definieron el turismo gastronómico como la visita a productores primarios y secundarios de alimentos, festivales gastronómicos, restaurantes y lugares específicos donde la degustación de platos y/o la experimentación de los atributos de una región especializada en la producción de alimentos es la razón principal para la realización de un viaje.

Cabe destacar que, el producto turístico gastronómico puede ser el producto prioritario en algunos destinos o bien el complementario de otros productos (Naturaleza, cultura, congresos...), jugando un papel muy determinante a la hora de seleccionarlo, aunque la primera motivación no sea gastronómica. Pero además de ser un producto turístico singular, desestacionalizador y con un alto componente cultural, se esta convirtiendo en una pauta para el desarrollo socioeconómico de muchas zonas rurales y costeras y sus entornos productivos, generando verdaderas alternativas económicas derivadas de la dinamización turística en torno a la cultura enogastronomica.

En España, se ha empezado a apostar fuertemente por el turismo gastronómico a través del Plan de Promoción del Turismo Enogastronomico, aprobado en 2009 en Palma de Mallorca por el Consejo de Ministros. A raíz de este Plan surgió el Club de Producto Gastronómico Saborea España (Tasting Spain), una iniciativa que cuenta con 9 millones de euros para el periodo 2009-2012. El objetivo principal de esta iniciativa es posicionar la marca Saborea España/Tasting Spain en el mercado nacional e internacional a través de experiencias y productos gastronómicos asociados a destinos gastronómicos españoles de referencia.

A nivel de Comunidades Autónomas, en los últimos años, también se han puesto en marcha iniciativas de creación de Clubes de Producto Gastronómico, como es el caso de Cataluña y de Castilla La Mancha. Otros destinos como Asturias, Galicia y Euskadi, entre otros, han realizado una fuerte apuesta por el desarrollo de este tipo de turismo, planificando actuaciones que implican a todos los agentes del territorio. En el caso del Principado de Asturias, se cuenta con el Plan de Competitividad Saboreando Asturias, dotado de una inversión que supera los 9 Millones de euros. Galicia, también ha presentado recientemente un Plan Director de Turismo Enogastronomico. Y Euskadi, que tras desarrollar un ambicioso Plan de Impulso del Turismo

Enogastronomico, ya se encuentra inmersa en la implantación la primera anualidad de un plan que, en 3 años, pretende convertir al País Vasco en un destino de referencia gastronómica a nivel nacional e internacional.

El enoturismo y el turismo gastronómico han evolucionado sorprendentemente en los últimos años. Siendo anteriormente modalidades turísticas prácticamente desconocidas han pasado a convertirse en una alternativa de viaje o escapada, así como en una vía económica fundamental para el desarrollo de las zonas productoras.

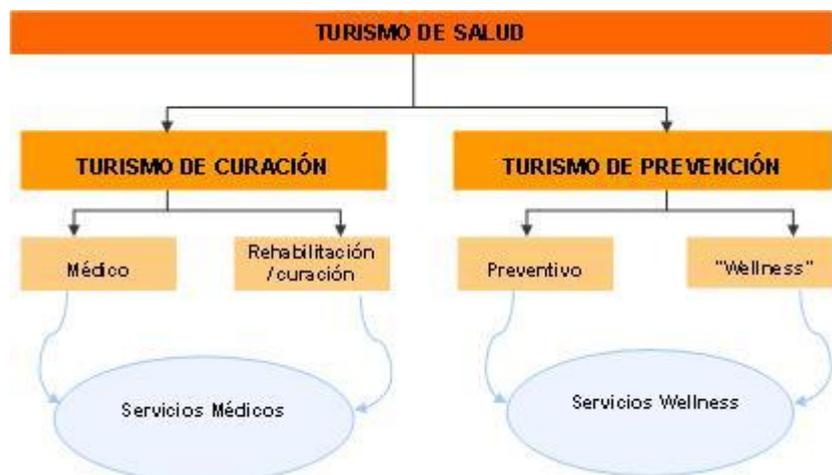
En España, gracias a la Secretaria de Estado de Turismo y a ACEVIN durante más de 10 años se ha venido desarrollando - el enoturismo en torno al proyecto "Rutas del Vino de España". Como consecuencia de este proyecto, existen 21 territorios vitivinícolas que han trabajado en proyectos de turismo del vino, destinos que están impulsando su producto enoturístico particular denominado "Ruta del Vino".

### **Turismo de salud - wellness**

La Secretaria de Turismo realizo un estudio sobre el turismo de salud en España por considerar que está llamado a jugar un papel protagonista en la desestacionalización del consumo turístico, además de conformarse como un complemento ideal para la amplia oferta turística española como el turismo deportivo o cultural.

Según dicho estudio no existe una definición clara y unánimemente aceptada por todas las entidades, instituciones y expertos relacionados con el turismo de salud. No obstante, si se toma como base la definición de la terminología "salud" de la World Health Organization (WHO), podemos interpretar el concepto "turismo de salud" de la siguiente manera: "Turismo de salud se entiende como aquellos productos, instalaciones y servicios que se han diseñado para recuperar, mejorar y/o mantener la salud a través de una combinación de actividades de rehabilitación, curación, ocio, recreación y/o educativas, en un espacio alejado de las distracciones del trabajo y la vida diaria".

Atendiéndonos a esta definición, el turismo de salud puede responder a distintas necesidades físicas y/o psicológicas del individuo. Para algunos, está ligado a la curación y recuperación de una enfermedad, mientras que para otros incorpora nociones de bienestar, superación personal y forma física. Por ello, es importante distinguir entre las distintas tipologías existentes de turismo de salud.



El turismo al que nos referimos como wellness (bienestar), es un subsegmento del turismo de salud que tradicionalmente había estado más centrado en los balnearios y en curas medicas. En este caso, la motivación principal es la de mantener o mejorar el bienestar físico y el equilibrio psíquico y emocional. La estancia se realiza en establecimientos especializados que cuentan con servicios y personal especializado. La demanda está formada por personas que aunque disfrutan de buena salud, necesitan reponerse de un ritmo de vida acelerado.

El turismo de salud tradicional y curativo tiene gran tradición en el centro de Europa (Francia, Alemania). Sin embargo, el concepto wellness es uno de los que más ha crecido en los últimos años y lo que empezó siendo un aspecto diferencial para muchos hoteles o destinos, se ha convertido en parte central de la oferta para algunos de ellos.

### Turismo de golf

Este segmento, cuya motivación principal de viaje es practicar el golf, ha crecido bastante en los últimos años, y la oferta también se ha multiplicado. En muchos casos, los campos de golf se han combinado con resorts de lujo situados en zonas costeras, como una estrategia para atraer turismo con mayor poder adquisitivo y suavizar la estacionalidad.

Los factores clave del éxito son la existencia de varios campos de golf en la zona abiertos a jugadores de paso, hoteles de lujo y una oferta gastronómica y complementaria variada y de buen nivel.

En España, los campos de golf han crecido de forma espectacular desde 1990. En buena parte de los proyectos, el campo de golf y el objetivo de atraer a turismo de calidad, también han servido para justificar desarrollos inmobiliarios fuertemente relacionados con la especulación del suelo y

la burbuja inmobiliaria.

Golf courses in Spain		
Year	Number	Variation
1990	89	
1995	163	83,1%
2000	201	23,3%
2005	266	32,3%
2010	345	29,7%

Fuente: European Golf Association, EGA

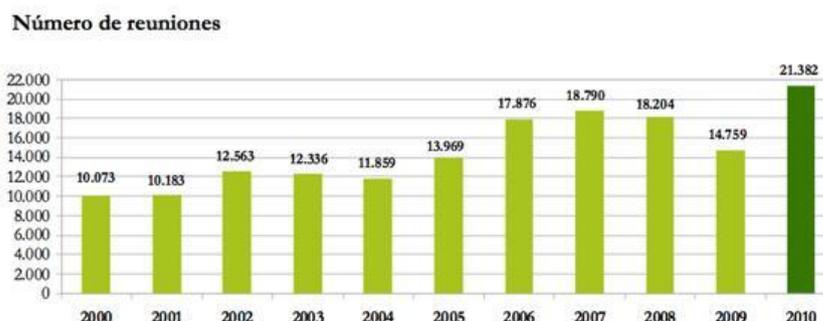
Según datos de la International Association of Golf Tour Operators (IAGTO), la demanda estimada de turismo de golf en el Mediterráneo es de 2 millones de turistas por año, sin incluir el mercado francés, que es de los de mayor volumen en Europa, pero viaja sobre todo dentro de Francia. Los principales mercados emisores de turismo de golf en Europa son: Reino Unido, Alemania y Suecia.

Los principales destinos según mercados emisores son:

- Reino Unido: España, Portugal, Francia, EE.UU, Irlanda
- Alemania: España, Portugal, EEUU, Marruecos, Túnez, Turquía
- Suecia: España, EEUU, Irlanda, Tailandia, Italia
- Francia: Marruecos, España, EEUU, Túnez, Escocia, Caribe

## Turismo de reuniones

Desde el año 1990, el Spain Convention Bureau viene elaborando el informe estadístico con los datos facilitados por las ciudades asociadas. Según dicho informe, en 2010 se celebraron un total de 21.382 reuniones con 3.428.554, cifras record en un mercado que ha mostrado una tendencia creciente.



El año 2010 ha supuesto un incremento en el número de reuniones (6.623 reuniones más que en el 2009, 3.178 reuniones más que en el año 2008 y 2.592 reuniones más que en el año 2007). El año 2010, también ha supuesto un incremento en el número de participantes (526.726 participantes más que el año 2009, 72.123 participantes más que el año 2008 y 227.383 participantes más que el año 2007).

Según tipos de reuniones podemos distinguir entre:

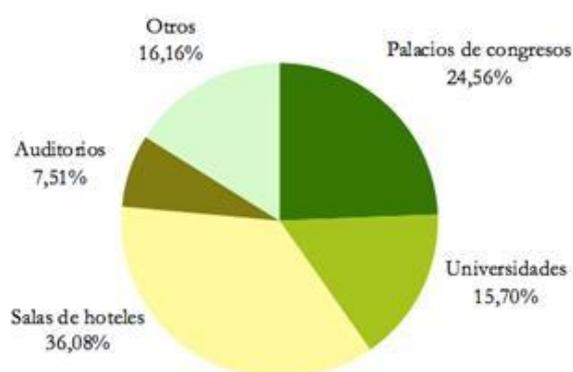
**Congresos:** son reuniones de miembros de asociaciones profesionales u organizaciones internacionales que promueven su celebración con cierta periodicidad y suelen reunir a miles de personas. Los promotores anuncian el congreso y los participantes se inscriben de forma individual a través de canales establecidos por la organización.

**Convenciones:** son reuniones corporativas promovidas por empresas en las que reúnen a empleados o fuerzas de ventas. La empresa organiza la reunión y corre con todos los gastos. Suelen ser más pequeñas que los congresos y reúnen entre 200 y 300 participantes de media.

**Jornadas:** son reuniones de trabajo, científicas o académicas, de corta duración con asistencia que puede ir de unas decenas de personas a 100 personas o más.

En cuanto a las sedes, destacan los hoteles, seguidos de los palacios de congresos.

**Sedes de celebración de las reuniones**



## Turismo de aventura

El turismo de aventura se caracteriza por exigir un esfuerzo físico y por cierto grado de riesgo. Sin embargo, se pueden distinguir dos grandes segmentos:

. **Hard adventure:** exige resistencia física y/o el dominio de deportes de riesgo (rafting de aguas bravas, descenso de barrancos ....), y suele tener lugar en destinos remotos. Los servicios pueden

ser básicos y las condiciones de viaje duras, no aptos para todos los públicos.

. Soft adventure: puede incluir la práctica de deportes, pero a un nivel accesible para el gran público. En este caso, el sentimiento de aventura y riesgo .aportado por el entorno natural y salvaje- es más percibido que real.

Muchos deportes de aventura como por ejemplo las rutas en kayak o en canoa pueden, en función de su duración, trayecto y ritmo, encajar en ambos segmentos. En principio, la aventura soft puede captar a un mayor número de clientes.

## Cruceros

El mercado de cruceros es el que más creció durante los años 80 y 90 en todo el mundo. Se trata de un producto que ha tenido gran éxito en el Mediterráneo y el Caribe, y que resulta particularmente atractivo para el mercado norteamericano.

El crecimiento de la oferta de plazas en cruceros en el periodo 1990-2010 ha sido de 317% en todo el mundo y de 887% en el Mediterráneo.

**Table 3. 1: International Demand for Cruises 2000 to 2010**

Region	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Million passengers							
N. Am.	6.88	9.96	10.38	10.45	10.29	10.40	11.11
Europe <sup>1</sup>	2.07	3.15	3.44	4.05	4.46	5.00	5.54
<b>Sub-total</b>	<b>8.95</b>	<b>13.11</b>	<b>13.82</b>	<b>14.5</b>	<b>14.75</b>	<b>15.40</b>	<b>16.95</b>
RoW <sup>2</sup>	0.78	1.21	1.29	1.37	1.45	2.18	2.27
<b>Total</b>	<b>9.73</b>	<b>14.32</b>	<b>15.11</b>	<b>15.87</b>	<b>16.20</b>	<b>17.58</b>	<b>18.8</b>
% NA	70.7	69.6	68.7	65.8	63.5	59.2	59.4

1. Including Russia and Central and Eastern European countries outside the EU-27

2. Largely estimated and adjusted from 2009 to take account of dynamic growth in the global south.

Source: G. P. Wild (International) Limited from P&A, CLIA, IRN and other sources.

<http://www.europeancruisecouncil.com/MediaRoom.aspx>

### Evolución de la oferta de cruceros en el Mediterráneo (pernoctaciones en miles)

Région	1990	1995	2000	2005	2010
Caraïbes	10 982	15 254	21 510	31 450	36 272
Méditerranée	1 879	3 478	6 277	9 735	18 538
Amérique du Nord	1 925	3 493	5 817	6 659	6 393
Europe du Nord	774	1 583	3 745	5 522	9 029
Mexique	1 629	1 754	2 681	5 760	4 947
Bahamas	2 484	2 761	3 200	4 398	6 795
<b>Total</b>	<b>19 674</b>	<b>28 324</b>	<b>43 200</b>	<b>63 524</b>	<b>81 974</b>

Source : Cruise Lines International Association (CLIA), Cruise Market Overview

Como punto débil, desde el punto de vista del impacto económico de este tipo de turismo en los destinos, hay que tener en cuenta que cuando se trata de escalas, los cruceros no generan pernoctaciones y la mayor parte del gasto que realiza el turista se queda en el barco.

## Cruceros fluviales

Europa es el primer destino de cruceros fluviales y cuenta entre sus principales clientes con los visitantes procedentes de los Estados Unidos. El mayor interés de la demanda ha ido acompañado de inversiones en nuevos barcos y, en los últimos años, la oferta se ha multiplicado. Entre los destinos tradicionales en Europa destacan el Danubio, Rhin o Volga. Un ejemplo más reciente son los cruceros por el Duero entre España y Portugal relacionados con el enoturismo. Otro destino reconocido es Egipto, con los cruceros por el Nilo.

En el verano de 2010, la asociación internacional de empresas de cruceros (CLIA) llevo a cabo una encuesta entre agentes de viajes para conocer las actitudes de los clientes de cruceros de lujo y fluviales. El 64% de los que respondieron manifestó que existe un mayor conocimiento entre sus clientes de la oferta de cruceros fluviales.

Respecto a la demanda de cruceros fluviales, el 36.5% indico un aumento, mientras que otro 35% manifestó que se mantuvo estable.

El 86,9% de los agentes coincidieron en que el destino es el principal motivador para los clientes que compran un crucero fluvial, seguido de disfrutar de experiencias auténticas en pequeñas ciudades y pueblos de la ruta, las excursiones en tierra integradas en el paquete, y el servicio y lifestyle del barco. El hecho de que sean paquetes con todos los servicios incluidos ofrece valor a este tipo de oferta. Otras ventajas son el menor tamaño de los barcos, un ambiente más íntimo, la posibilidad de visitar varios destinos en un mismo viaje y la comodidad.

Entre los destinos más populares para cruceros fluviales, el 97,8% de los agentes coincide en que es Europa y la duración oscila entre 8 y 14 días de crucero combinado - en el 70% de los casos con un itinerario de 7 días antes o después del mismo.

Los clientes de cruceros fluviales buscan nuevas experiencias y exigen calidad a buen precio. Por ello existe fuerte competencia entre compañías en mejora de la calidad del servicio y en precios.

Los segmentos que mejor responden a este tipo de viajes son parejas y grupos de amigos o aficionados a un mismo tema, siendo los principales clientes los jubilados/senior. El 20% de los

agentes indicaron que crece la demanda por parte de familias y el mercado de singles.

Una tendencia creciente en todo tipo de cruceros son los **cruceros temáticos** con una oferta de actividades centrada en temas culturales (música, gastronomía, cine...), deportivos (golf), o a segmentos específicos de la demanda (familiares, para niños....).

En destinos más remotos se ofrecen **cruceros de aventura** que tienen por motivación principal explorar lugares naturales y aprender sobre los mismos, su naturaleza y su cultura. Se realizan en barcos pequeños que ofrecen buenos niveles de confort (pero sin la oferta de entretenimiento ni las fantasías de los grandes cruceros), y recorren destinos de gran belleza natural y ricos en biodiversidad como Galápagos, Alaska o la Antártida. En los cruceros de aventura lo más importante no es el barco, sino lo que se puede ver y hacer desde el mismo, y lo que aportan al aprendizaje y al crecimiento personal.

Otro tipo de crucero que resulta interesante es el que se realiza en canales y pequeños cursos fluviales utilizando pequeñas embarcaciones con capacidad entre 4 y 16 personas.

Todas estas modalidades han tenido un gran crecimiento en los últimos años y reflejan el interés del mercado por probar nuevas formas de viaje.

### **Turismo de interés especial**

Existen nichos del mercado con intereses específicos como, por ejemplo, la observación de flora, arquitectura, arqueología, artesanías, gastronomía, ascensión a volcanes, astronomía .... Las motivaciones son múltiples pero, en todos los casos, son segmentos no tradicionales que pueden suponer oportunidades de especialización para destinos y empresas.

Estos tipos de turismo no suelen requerir grandes inversiones en infraestructuras o equipamientos, pero si exigen contar con personal cualificado, estar bien organizados y diseñar actividades adaptadas al tema del viaje.

Estos tipos de turismo requieren promoción específica a través de canales especializados.

## **Sección 5. Fuentes de información**

Fuentes utilizadas para la redacción del documento:

- **Overseas travel and tourism: visits abroad by UK residents**

La ONS (office for national statistics) lleva a cabo encuestas y publica datos sobre los viajes de los británicos.

<http://www.ons.gov.uk/ons/rel/ott/overseas-travel-and-tourism---monthly-release/november-2011/monthly-overseas-travel-and-tourism---november-2011.html>

- **Le vacanze degli italiani**

Resultados de la encuesta sobre viajes vacacionales.

<http://www.fipe.it/files/ricerche/2011/estate-2011.pdf>

#### **Osservatorio Nazionale del Turismo (Italia)**

<http://www.ontit.it/ont/>

- **US Travel Overseas**

Datos sobre los viajes de los norteamericanos al extranjero publicadas por Office of Travel and Tourism

<http://tinet.ita.doc.gov/research/monthly/departures/index.html>

Survey of International air travelers

<http://tinet.ita.doc.gov/research/programs/ifs/index.html>

#### **El turismo chino en España**

La adaptación de destinos turísticos españoles al mercado más grande del mundo.

<http://comunicatur.info/cms/images/stories/documents/turismochinoespana.pdf>

- **Conclusiones del II Congreso Internacional sobre Turismo Asiático**

El congreso se celebró en Barcelona en febrero de 2011.

[http://www.hosteltur.com/web/uploads/Foro\\_Turismo\\_Asia\\_2011\\_Conclusiones.pdf](http://www.hosteltur.com/web/uploads/Foro_Turismo_Asia_2011_Conclusiones.pdf)

- **Russian outbound travel market**

Informe publicado por la OMT en 2009, incluye datos sobre la imagen de Europa.

<http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/4990/4AF7/3D2D/BD50/DE89/C0A8/0164>

[/BB2E/090209\\_russian\\_outbound\\_travel\\_market\\_excerpt.pdf](#)

- **FRONTUR**

El estudio de los movimientos turísticos en fronteras publicado por el Instituto de Estudios Turísticos del Gobierno de España, ofrece datos sobre llegadas de visitantes y su procedencia, y es posible consultar las series de varios años.

<http://www.iet.tourspain.es/paginas/PubFrontur.aspx?option=front&idioma=es-ES>

**FAMILITUR**

Estadísticas del mercado emisor español. Instituto de Estudios Turísticos

<http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/familitur/paginas/default.aspx>

**Informe estadístico turismo de reuniones 2010**

Spain Convention Bureau

[http://dynamicfiles.europeinyourlife.com/files/8787-26-arxiu\\_es/Informe%20estadistico%202011%20SCB.pdf](http://dynamicfiles.europeinyourlife.com/files/8787-26-arxiu_es/Informe%20estadistico%202011%20SCB.pdf)

**Datos sobre visitantes a parques Nacionales en España en el web del ministerio**

<http://reddeparquesnacionales.mma.es/parques/index.htm>

**Estadísticas sobre cruceros**

European Cruise Council

<http://www.europeancruisecouncil.com/MediaRoom.aspx>

**European Golf Association (EGA)**

<http://www.ega-golf.ch/>

**El turismo de salud en España**

Secretaria de Turismo, 2007

## Capítulo 3. Cadena de valor y modelos de negocio en turismo

### Resumen

La cadena de valor en turismo incluye diversos subsectores de empresas de servicios turísticos y, de forma transversal, incorpora a otros actores de sectores relacionados y de apoyo. Los grandes grupos de la industria turística suelen ser conglomerados verticales u horizontales, pero buena parte de la oferta está compuesta por pymes. En mayor o menor medida, todos los actores del sector necesitan establecer relaciones entre sí para configurar productos turísticos completos que el turista percibe como un todo, a pesar de que ningún actor del sector tenga control sobre la totalidad del proceso de producción y consumo.

Por otro lado, los cambios en el mercado, la creciente competencia y las nuevas tecnologías han impulsado el surgimiento de nuevos modelos de negocio en muchos sectores y han introducido cambios notables en el negocio tradicional del sector turístico. Mientras que algunas grandes empresas languidecen surgen empresas exitosas que aplican nuevos modelos.

### Sección 1. El sector turístico: notas preliminares

Notas previas sobre el concepto de turismo y del sector turístico, así como la competitividad y su aplicabilidad al sector.

#### Turismo

##### Conceptos de partida

Siguiendo lo establecido por la Organización Mundial del Turismo (1988) se entiende por turismo “el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior al año natural, y cuya finalidad no es ejercer una actividad remunerada en el país visitado”.

A su vez, define al turista como “el visitante temporal que permanece al menos 24 horas en el lugar de destino, distinto del entorno habitual, y cuyos motivos de viaje pueden agruparse en ocio, negocios y otros”.

Como es fácilmente comprensible, ambas definiciones contienen una dosis de ambigüedad suficiente como para que la determinación de que industrias y organizaciones pueden considerarse incluidas claramente dentro del sector turístico no sea una tarea sencilla, ya que la

definición contempla un enfoque que caracteriza al sector desde la demanda y sus características.

No obstante, se pueden realizar las siguientes consideraciones al respecto:

- . El turismo abarca todas las actividades realizadas (productos, servicios,..) que una persona lleva a cabo durante su viaje, tanto de ida como de vuelta, fuera de su entorno habitual.

- . Se considera visitante cualquier persona que se desplace fuera de su entorno, siempre que sea para una actividad no remunerada. Por tanto, existen viajeros que no son visitantes y, en consecuencia, no se consideran como turistas

- . El desplazamiento tiene que realizarse a un lugar distinto de su entorno habitual, ya sea de su trabajo y/o de su vida, que suele asimilarse con el lugar de residencia.

- . La duración del viaje tiene que estar comprendida en una franja temporal inferior al año y superior a 24 horas, de tal modo que si excede de aquella no es turista, y si es inferior a esta, no será turista, sino excursionista ya que, en este último caso, se entiende que no pernocta.

## Clasificaciones

A continuación, y de modo esquemático se procederá a plantear una serie de clasificaciones para identificar los diferentes tipos de concepto y características relacionadas con el turista y el turismo

- . Clasificación de los viajeros

- . Incluidos en las estadísticas de turismo (visitantes)

- . Visitantes de día (excursionistas)

- . Visitantes de más de 24 horas (turistas), motivaciones:

- . Ocio y entretenimiento

- . Negocios

- . Visitas a parientes y amigos

- . Salud

- . Educación

. Otros

. No incluidos en las estadísticas de turismo

- . Trabajadores fronterizos
- . Inmigrantes
- . Nómadas
- . Pasajeros en tránsito
- . Refugiados
- . Fuerzas armadas
- . Diplomáticos

. Clasificación del turismo

. Atendiendo al origen y destino del viaje que se realiza:

- . Doméstico o interno, que es el que llevan a cabo los residentes de una zona (localidad, región, país,.), dentro de ésta.
- . Emisor, que recoge al conjunto de residentes de una zona que viajan fuera de ella
- . Receptor, que incluye a todos aquellos visitantes que recibe una zona

. Por su parte, y considerando el tipo de desplazamiento que se lleva a cabo, se puede establecer la siguiente clasificación:

- . Interior, que comprende el conjunto de movimientos turísticos que se lleva a cabo dentro de una zona, ya sea por los propios residentes (interno) como por los visitantes/ turistas (receptor)
- . Nacional, que engloba todos movimientos realizados por el conjunto de residentes de un país, ya sea dentro de las fronteras del mismo (interno) como al exterior (emisor)

. Internacional, cuando en el movimiento turístico que se lleva a cabo, se tiene que cruzar el límite territorial de un país, ya sea por la salida de un residente al exterior (emisor), como cuando un visitante llega al país (receptor)

## Sector turístico

A la luz de lo analizado en los apartados anteriores, se desprende que no es fácil la determinación de las organizaciones, públicas y privadas, que pueden formar parte de la actividad turística.

Otra de las conclusiones derivadas es la estrecha relación que existe entre el territorio y la actividad turística, ya que la territorialidad afecta no solo a los lugares donde se recibe turismo sino que condiciona la consideración económica de la actividad turística en muchos aspectos.

A continuación, se procede a realizar un somero análisis de ambas cuestiones

## El destino turístico

La definición y delimitación de lo que es un destino turístico resulta una cuestión fundamental para poder comprender no solo los fundamentos del turismo, como actividad, como industria, como sector,... sino que permitirá establecer los principales retos y objetivos que el mismo tiene planteados de cara al futuro.

La identificación del destino turístico con un espacio geográfico determinado es la más común entre los investigadores y profesionales del turismo, haciéndola coincidir con una localidad, región o país e, incluso, a un recurso artificial creado por el hombre (un parque temático, un resort,..).

Ahora bien, esta identificación plantea la dificultad de que al identificar al destino con un área geográfica concreta no resuelve la cuestión que se plantea cuando se interrelacionan los distintos elementos que conforman la actividad.

Igualmente, esta identificación además no tiene en cuenta que multitud de elementos de ese territorio no tienen nada que ver con los procesos de producción y consumo turístico, ni se incluirán “a priori” en la experiencia del visitante, aunque sí que, por el contrario, pueden llegar a tener una repercusión notoria en dicha experiencia. Baste pensar que un robo o un

incidente grave sufrido durante una estancia no es “parte intrínseca” del producto turístico pero sí que condiciona poderosamente la experiencia del viaje.

Por ello, una visión más compleja considera al destino turístico como una interacción oferta-demanda, equiparando el destino al producto turístico por dos vías:

- . O bien se considera que el destino es el producto turístico, que toma su base en la necesidad que hay en el turismo de desplazarse a un lugar determinado para llevar a cabo el consumo
- . O bien se entiende que el destino es una suma de productos incluidos dentro de un espacio determinado, haciendo que el territorio sea un mero contenedor espacial de dichos productos.

En el primer planteamiento, la imposibilidad de que los recursos turísticos, así como los productos y servicios que los toman como input, puedan desplazarse hace que sean los turistas los que deban desplazarse siempre para el consumo de los mismos y, en consecuencia, el territorio adquiere categoría esencial.

En el segundo caso, el territorio no se asimila directamente a destino a menos que exista una elaborada oferta turística, no siendo suficiente la mera existencia de recursos para considerar que existe aquel. En esta línea, Cooper et al (1997) afirman que un destino turístico es “la concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades del turista”.

Otra línea de pensamiento aporta una visión más cercana al marketing al considerar que el destino es una marca y por tanto, lo consideran como “una agrupación multiactividad que compite sobre una estrategia de cooperación espacial ofertando productos turísticos integrados y que resulta evaluada y juzgada por el turista potencial” (Ruiz et al, 1999).

Algunos otros autores, por su parte, aportan una visión más dinámica al considerar que se trata de un proceso complejo cuyo resultado es una percepción subjetiva -la del propio visitante- y por tanto, es prioritaria la experiencia personal, por lo que el destino es “una experiencia compleja que resulta de un proceso donde los turistas usan múltiples servicios turísticos durante el curso de su visita”.

### La oferta turística

Tal y como se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior, la presencia del destino como parte fundamental del sector turístico determina que es lo que se puede considerar como oferta turística, es decir, “el conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del

usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo” (OMT, 1998).

En un destino, la oferta que es susceptible de ser consumida por el usuario turístico, no es solo la suma de sus productos y servicios, sino que es un todo global y homogéneo, donde se incluyen tanto las instalaciones y equipamientos que, inicialmente están destinadas al uso turístico como aquellas que no lo son. E, igualmente, la oferta turística también puede recibir un uso por parte de residentes □“sin uso turístico”.

Por ello, la determinación de lo que es oferta turística no es una tarea sencilla, ya que existe una interpretación de la misma tendente a considerar que las agencias de viajes, compañías de transporte regular, e incluso organismos promotores del turismo son parte de la oferta turística, cuando, en sentido estricto, deberían ser considerados como operadores del mercado y no parte de la oferta, por cuanto no producen los bienes y servicios últimos consumidos por los turistas.

La OMT (1996) establece determina cuales son los elementos de la oferta a partir del concepto de gasto turístico, considerando como tal □“todo gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante, durante su desplazamiento y su estancia en el lugar de destino”, lo que determina que, en consecuencia, los elementos de la oferta son:

- . Alojamiento
- . Alimentación
- . Transporte
- . Ocio, cultura y actividades deportivas
- . Compras
- . Otros.

Por tanto, todas estas actividades son llevadas a cabo en el lugar de destino turístico, dado que es aquí donde reside la oferta turística e incluso, la actividad comercial que las agencias de viajes llevan a cabo en el mercado de origen es, en puridad de criterio, una función mediadora entre la oferta y la demanda, pero por cuenta de la oferta.

No obstante ello, es bastante común que las agencias de viajes sean consideradas como parte de la oferta turística del país de origen ya que es ciertamente difícil en muchos casos establecer cuando una agencia es solo emisora o solo receptiva, puesto que la realidad comercial es que actúan en ambos sentidos del mercado.

## La industria turística

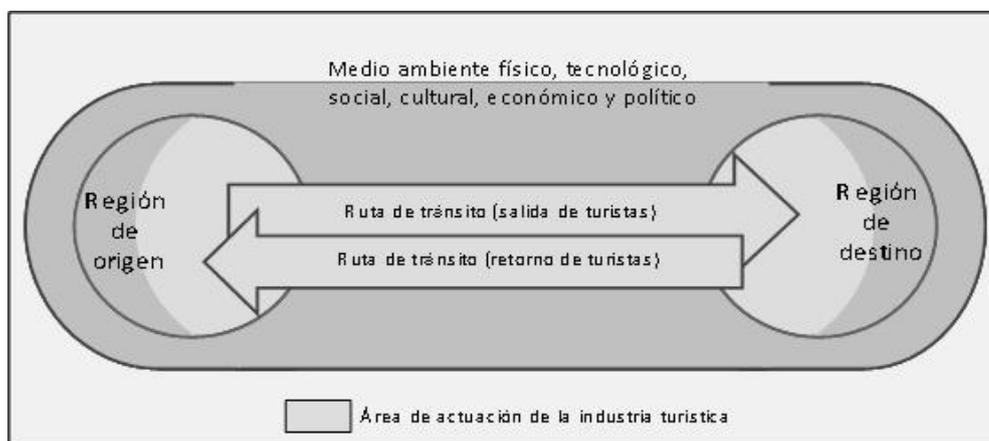
Por todo lo expuesto anteriormente, se precisa de un enfoque más amplio a la hora de abordar la determinación de lo que puede o debe considerarse como industria turística y, en ese contexto, se incardina el enfoque de la industria turística como un sistema.

La aproximación sistémica al estudio de la actividad turística ha sido abordada ampliamente por diversos autores que han estudiado el turismo, bien como sistema complejo integral, bien como individualidades de este sistema que generan, a su vez, su propia dinámica de componentes y relaciones internas y con el exterior del sistema.

La Teoría General de Sistemas (TGS) para de la consideración de que los sistemas no pueden explicarse a partir del análisis individual de los elementos que los conforman, sino que debe hacer con una amplia comprensión global de sus componentes y de las relaciones de interdependencia que se producen entre ellos.

Uno de los modelos del sistema turístico pioneros y que, además, presenta una estructura muy comprensible de la dinámica turística, es el formulado por Neil Leiper en 1979 y actualizado en 1990.

### El modelo del sistema turístico de Leiper



En este modelo se basa en la presencia de dos elementos estructurales:

- . Los turistas, que son los actores o eje principal del sistema
- . Los elementos geográficos, diferenciando tres componentes territoriales distintos: la región emisora de turistas, las regiones de tránsito o rutas de los turistas y la región de destino de los turistas.

La industria turística, imprescindible para la generación de actividad, está compuesta por un amplio número de empresas e instituciones, involucradas directa e indirectamente en la producción y entrega del servicio turístico, situadas en ámbitos territoriales concretos de actuación o en sus áreas de influencia.

Así, los operadores de mercado se concentran fundamentalmente en la región de procedencia de los turistas, la industria del transporte desempeña su función en las regiones de tránsito, mientras que la industria de alojamiento, entretenimiento, ocio y actividades se sitúa en la región de destino. Esta industria forma parte de la oferta turística que se localiza principalmente en el destino territorial, principal o complementario, del turista y que, al satisfacer demandas concretas, se configura como producto de consumo turístico.

Así pues, la industria turística por tanto viene definida no por el producto resultante de su actividad, como ocurre en otros sectores industriales sino por y para quien se realiza la actividad, es decir, para la demanda turística (Ritchie y Crouch, 2003).

#### Características de la industria turística

- . Elevados costes fijos
- . Elevada participación de los costes de personal en el total
- . Imposibilidad de almacenar el producto
- . Capacidad invariable a corto plazo
- . Proclive a las guerras de precios
- . Posición de dominio de los intermediarios
- . Estructura de la oferta muy atomizada

#### Competitividad y turismo

##### El concepto de competitividad aplicado

La competitividad aplicada a las organizaciones parte de la premisa de que cualquier organización dispone de una serie de recursos clasificables en cinco tipos: humanos, físicos, de conocimiento, de capital y de infraestructura, constituyendo sus ventajas comparativas y que con el paso del tiempo pueden variar y verse alteradas por circunstancias internas o externas.

Por otro lado, la ventaja competitiva viene determinada por la capacidad de la organización para utilizar esos recursos de manera más o menos eficiente con un horizonte temporal a medio y largo plazo.

La conclusión es que la competitividad de la organización depende, normalmente, mucho más de sus ventajas competitivas que de las comparativas, y ello por dos razones:

- . Las ventajas comparativas pueden verse copiadas y mejoradas por los competidores, ya que con mayor o menor esfuerzo financiero pueden adquirirse en el mercado o, si es el caso, construirse

- . Las ventajas comparativas centran la competitividad de la organización en el precio y el coste, con una visión muy estática, de tal modo que si los recursos pueden copiarse o adquirirse, la organización más competitiva será aquella que pueda mantener perfectamente controlados sus costes.

Por el contrario, las ventajas competitivas son creadas constantemente por la organización, mediante la adecuada combinación de recursos y capacidades, y será la habilidad que tenga para dotarse de una estructura que optimice sus recursos, le mantenga en plena sintonía con su entorno y le permita generar un proceso de innovación permanente en sus productos, procesos, gestión y comercialización la que determine su ventaja competitiva, y la sostenibilidad en el tiempo de la misma, para lo cual es imprescindible la adecuada inversión en el capital humano.

Desde este marco teórico- conceptual, la competitividad en turismo está ligada al desarrollo económico local el cual, a su vez, se nutre del crecimiento económico que se genera en los procesos de cambio acumulativo.

El Plan Marco de Competitividad del Turismo Español, FUTURES (MICT, 1992) definía de manera sintética la competitividad como "la capacidad de obtener beneficios y mantenerlos en circunstancias cambiantes" y, en esta misma línea, el enfoque de la competitividad aplicada al turismo que se propone es aquel que considera la competitividad de una organización o de una agrupación de organizaciones localizadas en un destino turístico consiste en su capacidad para mantener o incrementar la participación de su oferta en sus mercados de referencia y para abrir nuevos mercados mediante una adecuada gestión de sus ventajas competitivas" (Osorio et al, 2009).

Ahora bien, en el sector turístico existe una estrecha relación entre la organización, el sector al que pertenece y el territorio en el que actúa, ya que si bien su estrategia y el desarrollo de sus

competencias definen su posición competitiva en relación con las existentes en su entorno, será la estructura y la dinámica del sector las que enmarquen las relaciones entre las organizaciones de ese sector, las de estas con sus respectivos mercados de referencia así como con las organizaciones externas con las que se interrelacionan.

Por ello, en la actividad turística, hay que entender la competitividad como la capacidad para gestionar eficientemente la diversidad local y los sistemas de producción y comercialización de los recursos que tienen su origen en los destinos turísticos y que se proyecta en un entorno internacional.

### Los factores clave del éxito en la actividad turística

Se entiende por factores clave del éxito "el conjunto de elementos que sobre los que debe actuar prioritariamente la organización para conseguir unos resultados superiores a la media, que estarán estrechamente relacionados con su entorno, con el sector al que pertenezca y con los propios recursos y capacidades" (Osorio et al, 2009).

En línea con este enfoque, Fridolin (1995) considera que los factores críticos que caracterizan un servicio turístico, especialmente el hotelero, son:

- . El ajuste entre oferta y demanda
- . El personal en contacto
- . La coordinación
- . El control de calidad del proceso
- . La participación activa del consumidor
- . La localización
- . La imagen
- . Las relaciones con los intermediarios

Por su parte, y con una visión más amplia, se puede considerar de manera general que los factores clave que afectan a las organizaciones turísticas y que, por tanto, determinan su competitividad son:

- . Visión y misión compartida entre todos los actores intervinientes en la cadena de valor del

producto turístico

- . Investigación, planificación y desarrollo
- . Desarrollo de recursos humanos
- . Partenariados públicos y privados, especialmente, en el caso de los destinos turísticos
- . Marketing
- . Entorno político adecuado
- . Participación activa de la comunidad local
- . Disponibilidad de recursos financieros para infraestructuras y servicios
- . Adecuada visión y capacidad de gestión de las organizaciones públicas competentes.

## Sección 2. La gestión del valor en turismo

En la gestión de los productos turísticos el valor es un componente esencial por cuanto, en general, no existe una necesidad perentoria de utilizar o consumir productos turísticos (no está en el mismo plano que la necesidad de comer, vestirse, disponer de una vivienda...) y, por tanto, la puesta en valor de los productos turísticos requiere de un mayor esfuerzo de gestión que el requerido para los productos y servicios de primera necesidad.

Esta es la razón de que se busque la generación de valor añadido, para que el turista perciba que ese producto turístico va a ser capaz de ofrecerle nuevas y enriquecedoras experiencias turísticas (de diferentes tipos en función del segmento de demanda de que se trate) y, en consecuencia, lo compre y quede satisfecho. Se busca la experiencia del consumo, mucho más que el propio consumo.

### El destino turístico

Las organizaciones en sus diferentes procesos (diseño, producción, comercialización, post venta...) tienen que buscar la creación de valor en cada una de sus fases de tal modo que, al final del proceso, la suma de todos estos valores parciales tenga como consecuencia la generación de un mayor valor añadido en el producto final.

En el sector turístico la gestión del valor es, por los aspectos anteriormente mencionados, de

gran importancia ya que la competitividad de los productos turísticos, en relación con un/unos mercado/s concretos, dependerá de la capacidad de sus gestores de saber crear, mantener y potenciar una adecuada cadena que genere valor añadido, de forma sistemática y continua, para esos mercados de referencia. El problema de la cadena de valor en los productos turísticos se torna mucho más complejo si se asume la estrecha interrelación entre producto turístico individual o concreto (hotel, restaurante, parque temático) y el destino o lugar en que dicha oferta se ubica, es decir, su propio entorno competitivo ya que hay que partir de la premisa incuestionable que la experiencia turística del consumidor es integral. Y lo es, además, en dos sentidos:

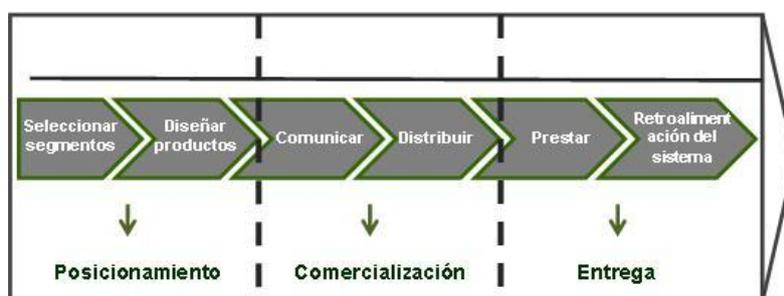
. **En el tiempo**, ya que esta empieza desde las primeras fases de contacto con el producto (información, reservas...), continua con el consumo "in situ" del producto y se mantiene una vez finalizado dicho consumo (post venta).

. **En el espacio**, ya que para el turista todo aquello que ve, percibe, entra en contacto en un destino turístico, es parte del producto. No hay posibilidad de separarlos (excepción hecha, claro está, de aquellos productos tipo resort all inclusive donde el turista no tiene prácticamente tiempo de percibir nada más, pero aun así, las experiencias tenidas en el aeropuerto, transfers... también afectarían a la percepción del propio producto)

Por ello, parece oportuno iniciar el conocimiento de la cadena de valor en la industria turística analizando en primer lugar la correspondiente al destino turístico.

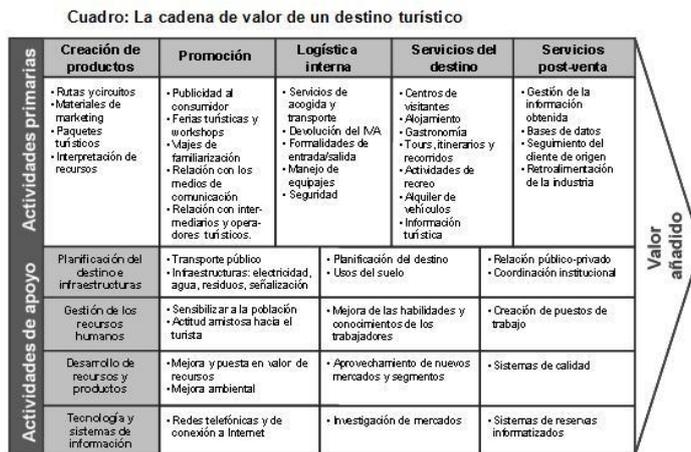
Las herramientas de la cadena de valor y del sistema de valor resultan muy útiles en el análisis de los destinos turísticos, ya que ambos pueden mostrar con claridad cómo y dónde los destinos generan valor, facilitando la oferta de experiencias turísticas satisfactorias a los visitantes.

### Esquema: La cadena de valor de un destino turístico



Si bien no existe una metodología definida que sea aplicada de manera general para el estudio de esta materia, podemos aportar entre otros dos esquemas de análisis para conocimiento de este tema:

. El esquema de J.A. Jonker



Fuente: Jonker, J. A. 2004<sup>1</sup>

Las estrategias, planes y programas de actuación específicos pueden dirigirse hacia la mejor de las áreas contenidas en la fila superior (área de resultados); y el desarrollo de capacidades, conocimientos y métodos para la acción específicos, que son únicos y, consecuentemente, difíciles de imitar, además de que constituyen una ventaja competitiva sólida en sí mismas, pueden contribuir a identificar nuevas áreas clave que incrementen la competitividad del destino mediante un proceso de retroalimentación.

. El modelo de J.R. Ritchie y G.I. Crouch (The competitive destination. A sustainable tourism perspective. CABI Publishing, Wallingford, UK, 2003)

Estos autores construyen un modelo explicativo de los factores que afectan e influyen sobre la competitividad y, por tanto, los que constituyen su cadena de valor estableciendo una estrecha relación entre los conceptos de competitividad y sostenibilidad.

Las ventajas comparativas del destino nacen de los recursos que lo hacen atractivo para los visitantes, constituyendo así el elemento central de su propuesta de valor, lo que incluye tanto los recursos naturales como aquellos otros creados por la acción del hombre debido a razones que, a priori, no tienen una vinculación directa con el turismo, como por ejemplo la cultura, el patrimonio artístico o las infraestructuras,...Por su parte, las ventajas competitivas están estrechamente vinculadas con la capacidad del destino para utilizar eficazmente esos recursos a

largo plazo haciéndolo, por tanto, sostenibles en el tiempo.

A partir de ahí, clasifica los factores que afectan a la competitividad del destino en siete áreas principales que configuran su cadena de valor, siendo cinco de ellos de orden interno o propios a la organización, y dos externos:

- . De orden interno
  - . Recursos y atractivos secundarios
  - . Recursos y atractivos principales
  - . Gestión del destino
  - . Planificación, desarrollo y políticas del destino
  - . Elementos cualificadores y amplificadores.
- . De orden externo
  - . Entorno competitivo (macroeconomico)
  - . Entorno competitivo (microeconomico)

## **El análisis sectorial**

### **El entorno general**

Una actividad clave del proceso de planificación estratégica la constituye el análisis de los hechos que suceden alrededor de la organización que se toma como objeto de estudio. El conocimiento apropiado de las tendencias de mercado, con sus desafíos asociados, constituyen un input básico sobre el que comenzar a perfilar las acciones estratégicas que habrán de seguirse en el futuro. Dichas acciones deberán ofrecer una adecuada respuesta a los estímulos externos, con objeto de que la organización pueda beneficiarse de aquellos eventos que le vienen dados desde el exterior, si le pueden ser favorables o, por el contrario, neutralizar los de índole negativo con objeto de que su influencia no sea desfavorable para la organización o el perjuicio sea el mínimo posible.

El análisis del entorno sectorial cobra una especial relevancia en el ámbito del sector turístico, puesto que se trata de una actividad económica con imbricaciones internacionales, de tal forma que nuevas tendencias o hechos ocurridos en sitios muy distantes pueden afectar de forma

importante a la organización o destino turístico.

Esta situación puede llegar a ser especialmente compleja en los supuestos de organizaciones internacionales de distribución de viajes, los tour operadores internacionales, ya que tienen que considerar diferentes análisis tanto para sus mercados de origen de la demanda, como para sus destinos y productos de la oferta, por cuanto los cambios de entorno en uno u otro lado de la estructura del mercado tienen un efecto "mariposa" en toda su organización.

Así, por ejemplo, los movimientos sociales y políticos acaecidos en los últimos meses del 2011 en el norte de África (la conocida como "la primavera árabe" en Túnez, Egipto, Libia, Siria,..) han supuesto un movimiento de redistribución de todos los flujos europeos de demanda (Alemania y Reino Unido especialmente) hacia otros destinos internacionales, especialmente para el caso de España y, dentro de esta, para Canarias, que ha obligado a todos los TTOO a tener que redefinir sus estrategias competitivas de manera abrupta e inesperada. Además, esta situación está suponiendo que en la medida que estos países no se terminen de estabilizar política y socialmente, la percepción de seguridad por parte del consumidor no se consolidara y por tanto los operadores del mercado difícilmente podrán planificar estrategias de crecimiento de sus respectivas cuotas en estos mercados.

E igualmente, esta situación está afectando de manera notoria a las propias empresas que radican sus negocios en estos territorios, como es fácilmente comprensible. Pero, si tomamos nuevamente el ejemplo de un tour operador, esta situación de cambio de entorno en un país, le obliga a reestructurar toda su estrategia corporativa por cuanto podría afectar, si fuera el caso, a todas sus unidades de negocio: compañía aérea, agencias receptoras en destino, hoteles, oferta complementaria en destino.

El elevado número de cambios en las variables del entorno general, así como la dinamicidad que les caracteriza, ha conducido tanto a profesionales como a teóricos de la organización a valorar la necesidad de su evaluación como un aspecto central de la dirección estratégica. El estudio del entorno pretende diagnosticar la salud general de los sectores relacionados con los negocios en los que la empresa está comprometida. Este análisis se concentra en la evaluación de aquellos factores que afectan a la organización como un todo.

Si bien la mayoría de los autores reconocen que el entorno es un concepto multidimensional, no existe acuerdo doctrinal sobre las dimensiones del mismo, aunque las más habituales son las siguientes:

1. Económica
2. Tecnológica
3. Político-legal
4. Sociocultural
5. Ecológica

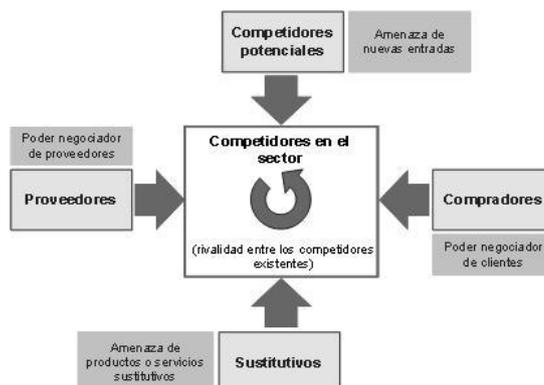
(Ver Ejemplo 1, apartado 5 )

### La estructura del sector

A partir de los estudios de economía industrial, Porter (1980) planteo un modelo conceptual de utilidad para analizar la estructura de un sector y, por tanto, plenamente aplicable a la industria del sector turístico. Para Porter las dimensiones del análisis sectorial o fuerzas competitivas son cinco, agrupadas en el modelo conocido con las cinco fuerzas competitivas de un sector, a las que se agregaban el nivel de concentración, el grado de madurez y el riesgo de competencia internacional.

Cada una de estas fuerzas influye en los resultados obtenidos por la empresa y su conocimiento permite determinar en qué tipo de sector se encuentra la organización y cual debería ser la estrategia más adecuada. A continuación se relaciona, a título orientativo, un conjunto de variables que determinan el comportamiento de cada dimensión en el sector turístico.

Esquema: Las cinco fuerzas competitivas del sector (Porter, 1980)



De manera general, puesto que tiene diferentes subsectores que desarrollan comportamientos distintos, se puede establecer la siguiente tipificación del sector turístico en base al esquema de Porter:

## 1. Fuerzas competitivas

### . Barreras de entrada/ Competidores potenciales

. No existen limitaciones significativas en esta materia, antes al contrario, ni por parte de las propias regulaciones sectoriales ni por parte de las administraciones publicas correspondientes, más allá de las propias de las legislaciones generales (civil, mercantil, administrativa,...) que puedan regular cualquier actividad empresarial.

. La actividad turística es vista, en general, como una fuente relativamente sencilla de ingresos fáciles para las economías locales y por ello las propias administraciones suelen tener una actitud proclive al estímulo a la inversión turística por su alto valor como generador de empleo y su efecto multiplicador en las economías locales.

. La no existencia de patentes por la propia dificultad derivada de patentar un servicio- hace que no exista esta barrera como tal y por tanto no se plantea un freno a la entrada de nuevos competidores.

. Como es lógico, en función del tipo de negocio de que se trate la legislación será más o menos compleja la apertura de una agencia de viajes es más sencilla que la puesta en funcionamiento de una compañía aérea, obviamente- pero, en la mayor parte de los negocios turísticos es una cuestión vinculada con la disponibilidad de recursos financieros y no tanto con otro tipo de recursos, tecnológicos, humanos,..

### . Productos sustitutivos

. Partiendo de la premisa de la dificultad para perfilar los límites de lo que es un producto turístico, en tanto que este depende totalmente de la percepción de cada consumidor y de su propia experiencia en el consumo, se puede establecer que "casi todos los productos turísticos son, a su vez, sustitutivos de otros". O dicho, sensu contrario, casi se puede

afirmar que no existen productos sustitutivos sino que todos los productos son, a su vez, competidores directos.

. Así, un producto de alojamiento en “Paradores Nacionales”, no es sustituible por otro alojamiento en “un castillo antiguo en una zona determinada”. Uno y otro no actúan como sustitutivos, sino como competidores pero, posiblemente, en nichos de mercado distintos. O una estancia en un hotel Sol Meliá de tal destino no es sustituible por una estancia en un hotel Barcelo del mismo destino. Son competidores directos, seguramente, pero no sustitutivos.

. Del mismo modo, un asiento en clase business de una compañía aérea para un vuelo determinado no es exactamente sustituible por un vuelo en el mismo avión pero en clase turista.

. No obstante lo anterior, y como ejemplo de un producto sustitutivo, cabe citar como los tour operadores alemanes e ingleses han sustituido los paquetes de sol y playa que inicialmente tenían contratados en Túnez, Egipto, Libia, por otros en Islas Canarias, preferentemente, porque era lo más parecido en su propuesta de valor al que originariamente habían comprado. Ahora bien, la cuestión radica en saber si ese cliente ahora desviado por necesidad ya tenía el paquete comprado y pagado y ha aceptado este cambio o bien la devolución del dinero pagado- hubiera elegido Canarias de manera previa si hubiera tenido la opción.

. En todo caso, y en la medida de que se trata de experiencias de consumo, no se puede establecer fácilmente cuando un producto es sustituto de otro, sino que más bien cabe interpretar que todos compiten en un mercado abierto y donde todos son, por una u otra razón, competidores directos.

#### . Capacidad de negociación de los proveedores

. En función de la posición en su cadena de valor sectorial en que se halle la empresa en cuestión, su capacidad de negociación con los proveedores será una u otra. Así, por ejemplo, es claro que una agencia de viajes mayorista que tenga que incluir un asiento de avión en su paquete

dependerá mucho de que disponga o no de esas plazas para poder llevar a cabo la venta del mismo, pero en esencia, esto no se puede considerar como un poder de negociación en sentido estricto.

. No existe una serie de inputs o materias primas esenciales que conlleven el que determinadas empresas proveedoras detenten una posición dominante, aunque ello no implica que no existan en casos especiales.

. Otra cosa es que, normalmente, en función de la ubicación de la empresa en cuestión tenga más o menos dificultades de aprovisionamiento (materias primas, personal, ..) y esto le suponga una menor capacidad de negociación.

. Pero no es un sector que, en términos generales, se caracterice por la existencia de proveedores con alta capacidad de control sobre la cadena de producción.

. Lo que sí que es muy típico de este sector es la dificultad de establecer las necesidades de producción y, por tanto, las necesidades de recursos a implementar para la creación del producto. La inseguridad respecto a cuál será el volumen de ventas a realizar en un periodo determinado obliga a todas las empresas del sector, aquí sí que se puede establecer una característica transversal a todas- a mantener una presión y negociación constante con los proveedores, ya sea para aumentar los suministros si la venta es superior a la esperada, o ya sea para reducir las posibles penalizaciones y el consiguiente impacto negativo, si la venta es inferior a la prevista inicialmente.

#### . Capacidad de negociación de los clientes

. Del mismo modo que ya se ha mencionado, la capacidad de poder defenderse de la presión del mercado por parte de la empresa turística está estrechamente relacionada con la empresa que se trate (agencia de viajes, tour operador mayorista, hotel,..) y, sobre todo, de su producto/mercado, así como de su ubicación.

. Es evidente que una empresa hotelera que dependa 100% de la tour

operación para comercializar sus camas estará mucho mas presionada que otra cuya cuota de cliente directo sea muy superior. Del mismo modo, en un mismo escenario, un hotel de 500 habitaciones tendrá una mayor presión de los clientes sobre todo tour operadores- que un hotel de 100 habitaciones.

. Igualmente, una agencia de viajes receptiva en un destino turístico masivo tiene una dependencia mucho mayor de los tour operadores que otra que se ubique en un destino de sol y playa individual o de cliente de fin de semana.

. La ubicación, como ya se ha mencionado reiteradamente, es un factor clave de competitividad y, por tanto, buena parte de la capacidad de negociar ante los posibles clientes dependerá mucho del destino turístico de que se trate además, por supuesto, del tipo de empresa de que se trate.

. Como apunte significativo, cabe destacar que en la industria turística, en general, la entrada de internet como canal de distribución ha supuesto una gran ventaja para las empresas del sector, especialmente las pymes, que disponen ahora de un acceso directo al mercado sin tener que acudir a los intermediarios convencionales. Ahora bien, por el contrario, la presión ahora la ejercen los propios clientes por la vía de la información: disponen de herramientas para poder comparar las ofertas y, por tanto, presionar para conseguir mejores opciones.

#### . Rivalidad entre competidores actuales

. Por su propia esencia, y tal como ya se ha indicado en apartados anteriores, se puede decir que el sector turístico es abierto, dinámico y altamente competitivo por lo que la presencia de nuevos competidores es continua, ya sea por la aparición de nuevos, o ya sea porque los actuales se innovan.

## 2. Concentración del sector

. En los últimos años se viene observando una tendencia divergente ya que por un lado, se tiende a la concentración empresarial en determinados niveles de la cadena

de valor (especialmente tour operadores y mayoristas de viajes, y compañías hoteleras) mientras que por otro lado, aparecen cada vez mas operadores de nicho o especialistas en todos los subsectores (compañías aéreas, hoteles, agencias de viajes,..)

. No obstante, y dada la propia esencia del mercado turístico - internacional y muy cambiante- se puede afirmar que no existe una concentración sectorial que forme oligopolios o figuras similares, mas allá de que en determinados eslabones de la cadena si se pueda apreciar un proceso de concentración claramente perceptible.

### 3. Nivel de madurez

. Nuevamente hay que hacer hincapié en la diferencia existente en función del subsector productivo de que se trate y, además, del destino turístico en cuestión. Como es fácilmente comprensible, el nivel de madurez de la industria turística en Europa es muy superior al de África, por ejemplo, al igual que el nivel de España es superior al de la Republica Checa. O, el nivel de madurez del tejido productivo de Mallorca es muy superior al de Almería.

. En todo caso, es una industria que es joven en términos de historia industrial y, sobre todo, es un sector que en los últimos años ha iniciado un proceso de industrialización motivado fundamentalmente por la propia madurez de la actividad básica - la actividad de turismo y viajes de todas las personas del mundo- que se ha consolidado como una actividad normal y casi estable en todos los países desarrollados.

. La consecuencia de ello, ha sido el que las empresas han entrado en este sector por su expectativa de negocio relativamente fácil y rápido lo que ha supuesto un crecimiento exponencial de la industria turística especialmente en Europa. Esto está suponiendo el que las empresas turísticas están teniendo que evolucionar muy rápidamente para poder competir mejor y, por tanto, la exigencia de mayor profesionalidad es cada vez creciente.

. A ello no es ajeno el hecho de que las sociedades modernas evolucionan en sus modas y tendencias de forma cada vez más rápida y, por tanto, así lo hacen también las tendencias y gustos en turismo. Las empresas, en consecuencia, deben evolucionar de manera igualmente rápida.

. Por todo ello, la empresa turística necesita adoptar modelos de comportamiento productivo donde la gestión del cambio sea parte esencial de su actividad normal, no algo esporádico y esto, comporta mayores niveles de madurez y profesionalidad en su gestión.

#### 4. Riesgo de competencia internacional

. Como es fácilmente comprensible, por su propia esencia la competencia internacional es parte intrínseca del sector y por tanto, una característica propia del mismo.

(Ver Ejemplo 2, apartado 5 )

### **El análisis interno**

#### **Análisis funcional**

A la hora de llevar a cabo el análisis interno se pueden utilizar diferentes planteamientos o metodologías que pueden ser consideradas como de naturaleza complementaria. No existe acuerdo doctrinal sobre cuáles deben ser estas aéreas funcionales, y menos en relación a las funciones realizadas dentro de cada una de ellas. Serán las características generales del sector turístico en cada país y las particulares de cada empresa los factores determinantes de las actividades realizadas dentro de cada una de las funciones.

En todo caso, en la industria turística se podrían considerar como principales áreas las siguientes:

1. Marketing
2. Operaciones y procesos de producción
3. Finanzas
4. Recursos humanos;
5. Organización y dirección

(Ver Ejemplo 3, apartado 5)

## Recursos y capacidades

Los recursos son los inputs del proceso productivo, son considerados como la unidad básica de análisis e incluyen elementos como los equipos de capital, las habilidades individuales de los empleados, las finanzas, las patentes, el nombre de marca, etc. Ahora bien, pocos recursos por si solos pueden ser considerados como productivos y, para investigar como una empresa crea una ventaja competitiva, se debe analizar la forma en que determinados grupos de recursos funcionan conjuntamente para crear capacidades. Aunque los recursos son las fuentes de las capacidades de una empresa, son estas el origen principal de su ventaja competitiva.

Esquema: Relación entre recursos, capacidades y posición competitiva



Los recursos pueden ser clasificados en dos amplias categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles, tales como los activos físicos y financieros, son más fáciles de identificar y evaluar. Estos recursos son identificados en los estados contables de la empresa y son evaluados utilizando métodos contables estandarizados.

Por su parte, los **recursos intangibles** permanecen invisibles en los balances y su inclusión está restringida al goodwill que se deriva de la inversión, traspasos y capitalización de los gastos de I+D. De aquí que las evaluaciones contables del patrimonio neto cada vez tengan poca o ninguna relación con el valor real de los activos de la empresa.

Para identificar y evaluar los recursos intangibles es útil distinguir entre los intangibles humanos y no humanos. A pesar de que las personas son claramente tangibles, los recursos que ellas ofrecen a la empresa son sus habilidades, conocimientos, razonamientos y capacidades de toma de decisión, por lo que la identificación y evaluación del capital humano de la empresa son tareas complejas y difíciles.

Por otra parte, las capacidades y habilidades individuales pueden ser valoradas a partir de los resultados de su trabajo, de su experiencia y de su cualificación; sin embargo, estos son solo indicadores del potencial del individuo.

Además, los problemas de reconocer las capacidades individuales son exacerbados por el hecho de que las personas trabajan juntas, lo cual hace difícil observar directamente la contribución individual a los resultados globales.

En tal sentido, la cuestión a plantearse sería ¿qué puede hacer una empresa mejor que sus competidores? La respuesta a esta pregunta es lo que se entiende por competencia distintiva o capacidades de la empresa. Una de las principales razones del éxito alcanzado por numerosas empresas es que han sabido reconocer las capacidades o actividades que hacen bien y han basado en ellas sus estrategias. En ocasiones, la carencia de éxito de otras empresas no es debido a la ausencia de tales competencias distintivas, sino al fracaso en reconocerlas y utilizarlas de una forma efectiva.

Las capacidades estratégicas o competencias distintivas se presentan como actividades que la empresa puede realizar mejor que los competidores. Asimismo, son la consecuencia de diferentes recursos que trabajan conjuntamente en un equipo complementario. Pero, ¿cuál es la naturaleza de las interrelaciones e interacciones que existen entre estos recursos?. ¿Que determina la habilidad de los recursos para realizar actividades complejas dentro de la organización y como se organiza una empresa para crear dichas capacidades?

Los planteamientos basados en las capacidades para la teoría de la ventaja competitiva apuntan hacia cuatro características de los recursos y capacidades que es probable que sean determinantes particularmente importantes de la sostenibilidad de la ventaja competitiva: durabilidad, transparencia, transferibilidad e imitabilidad.

Desde esta perspectiva conceptual, conviene revisar buena parte de la teoría turística desarrollada hasta la fecha que basaba la potencialidad de una organización turística en la disponibilidad de los recursos que detentara - las denominadas ventajas comparativas o ventajas de salida- lo que hacía que la mayor parte de los destinos turísticos desarrollaran planes de actuación basados en una contabilización estática de los mismos, los denominados inventarios de recursos turísticos.

Con este mismo enfoque estático, la industria turística - entendiendo por tal a la mayor parte de las empresas privadas que la componen en sus diferentes subsectores- ha venido basando toda su

capacidad de competir en función de la ubicación de tal modo que un negocio - hotel, agencia de viajes, restaurante,..- ubicado en una zona turística con posicionamiento propio internacional gozaba de una mejor competitividad que otro localizado en zona distinta. Y por el mismo principio, un negocio ubicado en primera línea de playa, por ejemplo, tendría mayor rentabilidad que otro emplazado en "dos o tres líneas más hacia atrás".

A partir de este simple axioma de la ubicación se han venido caracterizando la mayor parte de los negocios turísticos, en un escenario donde la demanda era siempre superior a la oferta y, por tanto, no había necesidad de competir duramente por captar la atención y la fidelidad del cliente.

A partir de la década de los 90, y muy especialmente en la actualidad donde ya es claramente perceptible niveles superiores de oferta respecto de la demanda, ya no es suficiente con disponer de un conjunto de recursos de salida, sino que lo que determina la competitividad de una empresa turística es su capacidad de competir, esto es, la capacidad de aplicar conocimiento especializado en su proceso productivo.

En este contexto, el recurso humano deja de ser considerado solo como un input de producción y por tanto un coste directo de la fabricación del servicio, para empezar a ser contemplado como un valor del producto, un valor añadido esencial para establecer ventajas competitivas diferenciales.

(Ver Ejemplo 4, apartado 5)

Junto a esta nueva visión de los recursos humanos, las empresas turísticas reubican dentro de su proceso directivo la función de marketing, de tal modo que esta deja de ser equiparada "a la publicidad y la propaganda" para empezar a ser considerada como una función integral de enorme trascendencia en la empresa turística: es necesario definir y saber fabricar adecuadamente la propuesta de valor que conlleva el producto turístico y, para esto, es fundamental ser capaz de identificar adecuadamente las necesidades y expectativas del público objetivo.

A su vez, en un entorno cada vez más globalizado y competitivo, las empresas turísticas necesitan que el mercado los identifique y reconozca, lo que hace obligatorio desarrollar políticas de identidad corporativa que les ayuden a posicionarse adecuadamente, de tal manera que se intenta establecer una política de producto - el proceso de servucción- que les permita marcar las capacidades distintivas respecto de sus competidores y, por ende, ser reconocidos por

el mercado potencial.

## Los modelos de negocio y las estrategias competitivas

### Los niveles de la estrategia

En el ámbito del estudio de la organización turística conviene distinguir dos niveles de formulación de estrategias: el corporativo y el de negocio. Las decisiones tomadas en cada uno de ellos deben formar un conjunto coherente y consistente para alcanzar el éxito a largo plazo de la organización; así, la estrategia corporativa representa una restricción importante para el desarrollo de las estrategias a nivel de negocio y, a su vez, las estrategias de negocio definen el marco general al cual deben responder las estrategias que se desarrollan en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

En el contexto de una organización de naturaleza diversificada,- como es el caso de algunos grupos turísticos - la característica fundamental de la estrategia radica en la consideración global de la corporación. En este nivel, la estrategia centra su atención, por una parte, en la especificación de los sectores de actividad empresarial en los que la organización debe invertir o desinvertir actualmente, así como donde debe hacerlo en el futuro y, por otra, en la captación y asignación de los recursos que debe comprometer en cada uno de sus negocios.

Las principales decisiones estratégicas tomadas en el ámbito corporativo hacen referencia a actividades tales como la diversificación, fusiones y adquisiciones, integración vertical, sinergias de recursos entre negocios, etc.

La estrategia de negocio, por su parte, pretende dar respuesta a la cuestión .como deberíamos competir en una línea de negocios dada?. En tal sentido, establece las líneas de acción para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores. En otras palabras, define la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

A partir de aquí, y según se trate de una empresa individual e independiente, individual pero perteneciente a un grupo de gestión conjunto (cadena comercial, alianza estratégica, central de reservas,...) o esté integrado en un grupo vertical, su capacidad de planificar e implementar las estrategias serán, lógicamente, distintas y por ende, darán lugar a modelos de negocio y estrategias competitivas diferentes.

Por tanto, y como ocurre en cualquier otro sector industrial, las empresas de la industria turística aplican estrategias diferenciadas a partir de sus modelos de negocio y de sus análisis estratégicos, por lo que procede una revisión más detallada de las combinaciones más comunes en esta materia en el sector.

(Ver Ejemplo 5, apartado 5)

La importancia de llevar a cabo actividades de dirección estratégica en el sector turístico resulta obvia cuando se conocen cifras que muestran la envergadura de este sector. Así solo para el caso de Europa tenemos que este continente atrae a más visitantes que cualquier otra región del mundo, siendo el turismo uno de los sectores más importantes de la Unión Europea en términos tanto de empleo como de impacto económico. Si tomamos en cuenta solo a las empresas que se dedican fundamentalmente al sector turístico (por ejemplo, los hoteles y las agencias de viajes), suponen el 5-6% del Producto Interior Bruto (PIB) de la Unión Europea. Si a eso le añadimos las empresas que obtienen beneficios indirectos del turismo, como los restaurantes, el transporte e incluso las tiendas de artículos de recuerdo o souvenirs, la cifra se duplica hasta llegar al 10-12% del PIB. El impacto económico se refleja en un sector que cuenta con alrededor de 2 millones de empresas, el 29% de las cuales tienen menos de 50 empleados. En particular, en los sectores de la hostelería y de la restauración, el 92,4% son microempresas, con menos de nueve empleados. Pero aunque las pequeñas empresas proporcionen las cuatro quintas partes de los empleos en este sector, el 0,1% de las empresas con más de 250 empleados suponen más de una cuarta parte del valor añadido. (Fuente: J.-F. Omnes, Comisión Europea, DG de Empresa e Industria [http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/index_en.htm) (información descargada en octubre 2007).

### **Estrategias aplicadas en turismo**

De manera introductoria, se podría establecer que existen casi tantas estrategias como empresas turísticas puedan existir, dado que por el juego combinado de los recursos y competencias con las ventajas comparativas y competitivas que la organización pueda detentar, así como las propias de los destinos donde su ubiquen o los mercados a los que pertenezca la demanda, pueden derivarse innumerables estrategias competitivas.

En este sentido, no hay que olvidar que las organizaciones turísticas radican en un territorio concreto - en la mayor parte de los casos, un destino turístico- que, a su vez, tiene una estrategia competitiva propia y que por tanto afectará muy directamente a la estrategia que quiera desarrollar la empresa en cuestión. Así, un hotel, por ejemplo, debe intentar que su

estrategia sea coherente y este alineada con la estrategia que está llevando a cabo el destino turístico en el cual se ubica ya que de otro modo las desventajas derivadas de esta descoordinación son evidentes.

Del mismo modo, el hecho de que una misma empresa turística - una empresa hotelera, una compañía aérea, un tour operador,..- tenga mercados que pueden ser no solo diferentes sino muy distintos en su comportamiento como consumidor turístico - mercado de tercera edad español y mercado vacacional escandinavo, por ejemplo,..- hace que en una misma organización - agencia de viajes, hoteles, compañía aérea,..- puedan actuar diferentes estrategias.

Incluso cabe, como es práctica habitual en los últimos años, que un mismo destino pueda verse afectado por ciclos de comportamiento en el corto y medio plazo como ocurre, por ejemplo, cuando en un destino aparece un crisis (seguridad, alimentaria, catástrofe natural,..) o, en un mercado, (incremento de tasas de impuesto significativas en un país que limita la renta disponible para el gasto turístico de los habitantes de ese país,..)

No obstante las matizaciones anteriores, y ya desde un punto de vista mas académico, se puede concluir que las organizaciones turísticas aplican, con mayor o menor grado de pureza, una de las tres estrategias de desarrollo clásicas en la organización industrial, o bien una combinación de ellas:

- . liderazgo en costes
- . diferenciación
- . especialización

La organización turística deberá adoptar una estrategia a la vista del resultado de su análisis estratégico, que debe realizarse siempre con un claro enfoque dinámico, es decir, asumiendo que en este sector el cambio continuo y la variación de los escenarios se producen a una elevada velocidad por lo que la planificación estratégica debe contemplar siempre como necesario mecanismos una revisión constante de dicha estrategia.

En este sentido, conviene recordar que la industria turística es especialmente sensible al valor de la seguridad, tanto física como emocional y, por tanto, muy vulnerable a los efectos inmediatos que las situaciones de crisis (catástrofes naturales, guerras,..) generan en los mercados de origen, lo que hace que la mayor parte de los destinos turísticos de importancia a nivel internacional dispongan de una estrategia para situaciones de crisis.

Así, como ejemplo de lo anterior, cabe recordar que una de las causas que ha citado Thomas Cook para justificar su proceso de suspensión de pagos durante el último trimestre de 2011 ha sido, precisamente, los problemas financieros derivados de la situación generada en los países afectados por la primavera árabe y que han supuesto cancelación de reservas, anulación de vuelos, de estancias hoteleras,.. y por tanto, una notable disminución de sus ingresos previstos por facturación en el 2011.

No obstante, y de una manera genérica, se puede establecer que las estrategias más comúnmente utilizadas por la mayor parte de las organizaciones turísticas son las siguientes:

. **Estrategias agresivas**, cuando se dispone de una posición firme (fortalezas) en un mercado/ segmento que presenta oportunidades de crecimiento:

. Ofertar precios más bajos que las demás empresas una vez se haya logrado una ventaja en costes o se disponga de un elevado poder financiero (ejemplos: o bien por la posibilidad de controlar un destino o por economías de escala, en el caso de TTOO, o bien porque se controla un destino por volumen de plazas hoteleras, o bien porque se dispone de una gestión de costes muy especializada, como ocurre con compañías aéreas low cost) . Efectuar campañas de publicidad comparativa dentro de los límites legales establecidos (la mayor parte de las agencias "on line" donde el precio es un factor clave de compra por impulso) - introducir características en el producto o servicio ofertado que lo hagan más atractivo para los clientes que el que estaban utilizando hasta el momento.(como ejemplo, sería la introducción de los productos/servicios de spa en la mayor parte de los hoteles vacacionales en los últimos años)

. Aumentar la capacidad de producción, de ventas o de servicio postventa en aquellas localizaciones geográficas donde tienen su principal núcleo de actividades los competidores.(suelen utilizarla las agencias de viajes minoristas receptoras para lograr captar las cuentas de TTOO que en esos momentos la gestiona otra receptiva)

. Introducir agresivamente productos o servicios en zonas geográficas en las que la competencia tiene elevada cuota de mercado (se ha utilizado mucho en los últimos años por los grandes TTOO en su lucha por aumento de cuota en mercados muy maduros y significativos, Reino Unido y Alemania principalmente, por parte de TUI y Thomas Cook) - Ofertar productos o servicios que incluyan toda la gama que ofrece la competencia con objeto de que fracasen en su intento de proteger todos los

segmentos simultáneamente. (modelo seguido por ejemplo en España por los dos grandes grupos industriales de turismo, Globalia y Orizonia) . Evitar la confrontación directa con los competidores y penetrar en segmentos de mercado poco explotados, pero de forma agresiva para ser los primeros en obtener ventajas competitivas. (utilizada por ejemplo por los TTOO del mercado francés, Nouvelles Destinations, Verdi Voyages, o los especialistas en golf,..) que se han concentrado mucho en un mercado y con una gama especializada de varios mercados/ productos)

. Buscar atraer a los clientes de mayor prestigio como símbolo de la calidad de los productos o servicios ofertados (la utiliza, por ejemplo, Viajes El Corte Inglés para apoyándose en la estrategia corporativa, intentar marcar diferencia de calidad “si no queda satisfecho le devolvemos su dinero”)

. Aumentar la capacidad de producción al máximo para saturar prácticamente la demanda y disuadir a otros competidores de que aumenten su capacidad bajo riesgo de generar excedentes no vendidos. (utilizada por los grandes grupos turísticos emisores, TUI-First Choice y Thomas Cook- My Travel)

. **Estrategias oportunistas**, cuando la empresa tiene debilidades significativas pero su mercado presenta oportunidades - Aprovechar la existencia de nuevos segmentos de mercado para ser pioneros y ganar así clientes (fue la estrategia profusamente utilizada por los destinos turísticos españoles muy maduros aprovechando la aparición de los nuevos mercados de los países del Este, tras la caída del muro de Berlín en 1989)

. Identificar nuevas oportunidades de negocio para dar el primer paso y crear barreras difíciles de imitar por los competidores o aprovechar cambios tecnológicos que suponen la necesidad de adaptación por parte de las empresas existentes y reaccionar mas rápido que el resto (se ha intentado por parte de todos los TTOO con la venta “on line” pensando que el elevado coste financiero y tecnológico supondría una barrera de entrada, con resultado desigual)

. Identificar nuevas actividades en las que los beneficios obtenidos en la curva de experiencia por ser pioneros lleven al logro de ventajas competitivas, (utilizado por la mayor parte de los TTOO en su proceso de cobertura de toda la cadena de valor horizontal, creando unidades de negocio especializada en nuevos segmentos de mercado)

. Identificar modas o tendencias de mercado para diferenciar productos o servicios a los que los clientes asignan valor (utilizado por algunas agencias minoristas y hoteles especializados para determinados segmentos de público muy especializados: turismo gay, medico, enfermedades concretas,...)

. **Estrategias de diversificación**, que se suelen emplear cuando la empresa dispone de una serie de fortalezas pero su mercado está afectado por una serie de amenazas

Buscar nuevos negocios en los que las capacidades específicas necesarias coincidan básicamente con las capacidades sobresalientes de la empresa - (utilizada por los grupos de integración vertical, sobre todo TTOO, cubriendo todas las posibles necesidades de un consumo turístico: agencias minoristas, compañías aéreas, alojamiento propio, receptivo local,..)

. Aprovechar la llegada de posibles crisis para afianzar a la empresa mediante atributos diferenciadores que los clientes perciban como un cambio en la forma de operar en el sector.

. Realizar una integración hacia atrás para minimizar el impacto de proveedores oportunistas. (los TTOO de volumen disponen todos de su propia compañía aérea; igualmente, la mayor parte de las empresas hoteleras importantes disponen de su propia central de aprovisionamientos y compras para garantizar el control de las materias primas y fungibles necesarios en su proceso productivo)

. Realizar una integración hacia delante con objeto de generar un mayor nivel de diferenciación (igualmente, los TTOO controlan su propia gestión de handling o receptivo en tierra como una manera de proteger su cliente durante todo el consumo del producto turístico)

. Evaluar la inversión directa o por activos financieros en sectores de actividad relacionados que pueden dar lugar a sinergias competitivas. (muy utilizada en España durante los últimos años por los fondos de inversión durante el boom inmobiliario para aprovechar sinergias de empresa promotora y constructora , y propietaria de inmuebles hoteleros)

. En general, cabe concluir que en la industria turística son frecuentes las entradas de empresas provenientes de otros sectores productivos y que ven en la actividad turística una posibilidad de negocio relativamente sencillo y de retorno inmediato.

Son múltiples los ejemplos de esta estrategia, pero tan solo por citar dos significativos sería la de una emisora de radio que aprovecha su acceso directo al mercado de oyentes para colocar su oferta (40viajes.com) o las compañías de venta on line por impulso en base a ofertas y descuentos que han entrado de manera muy notoria en la actividad turística (Dakota Box, Groupon, La Vida es bella,...□)

. **Estrategias defensivas**, cuando la empresa tiene debilidades significativas y su mercado de referencia tiene, además, notorias amenazas.

. Ampliar el conjunto de productos o servicios ofrecidos por la empresa para ocupar posibles segmentos de mercado en los que pueden entrar otras empresas.

. Ofrecer o mantener precios bajos en las líneas de productos o servicios especialmente similares a los de los competidores.

. Adelantarse a los competidores reservando a los proveedores recursos externos, especialmente materiales, que podrían ser necesarios en el futuro.

. Cerrar a los competidores el acceso a canales de distribución mediante la firma de contratos exclusivos.

. Cerrar a los competidores el acceso a fuentes de aprovisionamiento mediante la firma de contratos exclusivos.

. Ofertar políticas de venta que incluyan una mayor cobertura por parte de las garantías de productos o servicios.

. Evitar el acceso de los competidores a los clientes propios mediante la realización de campañas de descuento, ofertas, etc. de forma simultánea.

. Ensayar políticas de descuentos por volumen a los distribuidores o compradores con objeto de disuadirlos de que acudan a la competencia.

. En la actualidad, prácticamente todas las organizaciones turísticas - tanto de oferta como de distribución, están utilizando una o varias de estas estrategias defensivas - especialmente en el mercado español- debido a la situación del entorno socio-económico que está suponiendo una fuerte disminución de la demanda, por lo que unas organizaciones buscan proteger y defender su cuota de mercado, las líderes, y otras, captar más cuota de mercado para aumentar sus economías de escala y, de

este modo, mantener sus márgenes de rentabilidad en niveles adecuados.

### El marco conceptual del modelo de negocio

La organización nace de la propia necesidad que tienen los individuos de unirse para llevar a cabo acciones y tareas que superan su capacidad individual y lograr, de este modo, objetivos comunes, siendo para ello necesario que todos colaboren coordinando su acción y repartiendo el esfuerzo de la manera más eficiente y adecuada de acuerdo a los objetivos marcados y a sus propios recursos y capacidades.

La coordinación, por tanto, deviene en elemento esencial de la organización considerándola como "una ordenación" de los recursos disponibles dirigidos a la consecución de un objetivo común y que exige una unidad de acción igualmente común, de tal modo que marca la separación entre la voluntad individual - propia y específica de un solo individuo- y la colectiva, cuando ya afecta a más de uno.

Ahora bien, para que se pueda hablar de organización como tal, es imprescindible la presencia de otros elementos:

- . La existencia de un objetivo o fin común que actúa como elemento aglutinador y fija todas las decisiones que afectan a la organización.
- . Una dotación de recursos (humanos, económicos, tecnológicos,..) cuya composición variara sustancialmente de acuerdo a las necesidades requeridas para el logro del objetivo marcado
- . Un conjunto de relaciones entre los diferentes recursos estableciendo su combinación optima de acuerdo a las circunstancias propias de cada momento de la vida de la organización
- . Un sistema de relaciones entre las personas que integran la organización estableciendo el conjunto de objetivos, valores compartidos, obligaciones, derechos,.. y permita de este modo la creación de un grupo social que se orienta en la misma dirección y hacia los mismos objetivos.

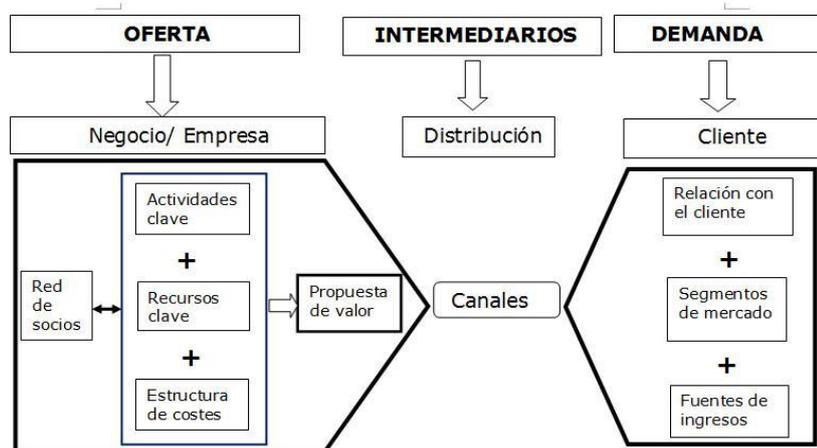
Así, y de manera genérica, se puede considerar que una organización es "la agrupación de un conjunto de personas que se coordinan para la obtención de un conjunto predeterminado de fines, estableciendo para ello un sistema de relaciones entre si y una combinación adecuada de los recursos disponibles".

A partir de este enfoque conceptual, un modelo de negocios se define como la forma en que una empresa o entidad estructura y organiza sus recursos para crear su producto y hacerlo llegar al mercado de forma tal que sea rentable para ella y satisfactoria para sus clientes ya que solo así se podrá consolidar en el tiempo.

Modelos de negocio existen casi tantos como empresas u organizaciones ya que si bien existen, desde un punto de vista clásico modelos de negocio genéricos (monopolístico, piramidal, multinivel, en red,...), la mayor parte de las veces son las empresas innovadoras las que crean un nuevo modelo al ser ellas mismas el primer ejemplo de esa nueva clase de modelo. Además, en la medida que una empresa es un "ser vivo" que debe estar en constante evolución y adaptación a su entorno un modelo inicial puede mutar a lo largo de su ciclo de vida.

Por tanto la cuestión que se plantea es evidente: .como articular o presentar la posible gama de empresas existentes en el ámbito turístico y clasificarlas para su posterior análisis?.

Dada la evidente dificultad que esto plantea en la industria turística, se ha adoptado un enfoque de análisis tomando como referencia conceptual el diagrama de Alexander Osterwlder, conocido como el Canvas Business Model, y que se aplicara en el análisis de los modelos de negocio más representativos de la industria turística.



Fuente: elaboración propia

En todo caso, y como premisa de partida, conviene precisar que dada la gran variedad de posibilidades en la concreción de los modelos, se van a tomar como base de partida los más representativos y, por tanto, a la hora de conocer sus diferentes elementos, estos serán igualmente, los más comunes siendo posible, por tanto, sin ánimo exhaustivo sino meramente

enunciativo.

## - Hoteles

En el análisis del modelo de negocio, se pueden destacar los siguientes elementos:

### 1. Organización

#### 1. Propuesta de valor

- . Decía Conrad Hilton, que las tres características esenciales de un buen hotel son "ubicación, ubicación y ubicación."
- . No obstante, la propuesta de valor varía sustancialmente según el tipo de establecimiento de que se trate aunque normalmente se vertebran en torno a dos grandes grupos, vacacionales y urbanos, según sea el valor esencial de su propuesta, ocio y vacaciones en el primer caso y, negocios y trabajo en el segundo.
- . Este valor esencial - ocio o necesidad- se matiza por los valores complementarios: ubicación, diseño, calidad de restauración, estatus social, innovación, personalización, precio, ..., siendo perfectamente posible que se combinen más de uno de ellos en cada modelo de negocio.

2. Actividades clave, que mayoritariamente se centran en la solución de necesidades y deseos del consumidor, y que implican gestionar adecuadamente los siguientes procesos:

- . El proceso de alojamiento, que incluye a su vez los subprocesos de recepción, limpieza de pisos-habitaciones y mantenimiento. El proceso de restauración que a su vez contempla la necesidad de los siguientes subprocesos:
  - . Cocina, y que va desde la prestación de desayunos hasta la realización de comidas para el comedor de hotel o bien para restaurantes a la carta, temáticas, eventos,...
  - . Aprovisionamientos y compras, que puede gestionar tanto las propias de la restauración como también las del resto del hotel, según la organización
  - . Salas, que igualmente, puede abarcar desde la prestación solo del desayuno hasta la de comidas para el comedor de hotel como para restaurantes, eventos,..
  - . Bar- cafetería, room service y minibares.

. Otros procesos, que pueden variar según el tipo de hotel:

- . Animación y actividades complementarias
- . Eventos sociales y profesionales (salones, banquetes, conferencias, ...)
- . Centros deportivos y/o de bienestar (gimnasios, spas, piscinas,...)

. Como tendencia más destacable, hay que citar el hecho de que algunas de estas actividades clave, o parte de ellas, en algunos hoteles se externalizan a empresas especialistas en esa actividad concreta: limpieza, gestión de personal en restauración, lavandería de textiles,...

### 3. Recursos clave

. Físicos, donde la el propio edificio, así como el conjunto de instalaciones y equipamientos son esenciales.

En este grupo cabría incluir asimismo la ubicación y la accesibilidad al mismo como valores importantes.

La dotación propia de la habitación (camas, baños, TV, terrazas,..) es un elemento esencial de la propuesta de valor.

. Humanos, que representa el otro elemento esencial del producto hotelero, en tanto que prestatario del servicio que lo determina.

. Intelectuales, que se gestiona mayoritariamente a través de la marca y que tiene mayor presencia sobre todo en las cadenas las cuales buscan la identificación producto-marca como estrategia de diferenciación de sus productos.

. Financieros, puesto que es esencial disponer de una cantidad importante de recursos para acometer la puesta en marcha del negocio e, igualmente, para soportar las pérdidas que suelen darse en los primeros años (entre 3 y 5) de su ciclo de vida.

### 4. Estructura de costes, que se asientan sobre los siguientes elementos:

. Recursos humanos, que suele representar el mayor coste de la cuenta de explotación pudiendo alcanzar entre el 30 y el 50% de la facturación (incluyendo los costes de seguridad social en el caso español)

- . Compras de materias primas y fungibles, tanto para la prestación de los servicios de restauración como para la limpieza y mantenimiento de instalaciones y servicios
- . Suministros, donde destacan las partidas de consumo de energía eléctrica, gas o gasoil y agua, aunque la proporción varía sustancialmente según el tipo de hotel de que se trate.
- . La industria hotelera se caracteriza por tener una estructura de costes fijos muy elevada respecto de los variables (puede llegar a ser del 70/30 %), y no son posibles las economías de escala ya que no existe posibilidad de aumento de producción una vez alcanzada la plena ocupación de su inventario. Cuestión distinta, obviamente, en el caso de las cadenas hoteleras.
- . De manera notoria en los últimos años, el coste financiero derivado de la construcción de hoteles en base a préstamos hipotecarios o inversionistas, se ha incorporado al grupo de los costes más representativos de la industria hotelera ocupando en muchos casos, el primer lugar de la misma.

5. Red de socios, que en la industria hotelera no es muy frecuente ya que, al contrario, una de sus características esenciales es la fuerte atomización de gran parte de la misma, al estar gestionada por hoteles independientes y, muy frecuentemente, por estructuras familiares. No obstante, las más comunes son:

- . Integración en cadenas de comercialización y/o centrales de reservas . Integración y/o participación en centrales de compra
- . Cooperación por integración en clubes de producto y/o asociaciones voluntarias de marketing, calidad,.. que se están desarrollando de manera creciente en los últimos años sin que ello permita afirmar que es una pauta generalizada en el sector.

## 2. Cliente

1. Relación con el cliente, que viene determinada, inicialmente, por la vocación de prestación de servicios que caracteriza a un hotel y, por tanto, que condiciona su propuesta de valor pero que es matizable:

- . Crecientemente se considera que la prestación de servicios de gama alta o lujo, implica mayor presencia del contacto humano en tanto que en sentido contrario, cuanto menor presencia humana tiene el servicio, y por tanto, mayor interacción del

cliente, se considera de menor nivel de lujo.

. En la medida que el recurso humano es clave en la estructura de costes, es cada vez más notoria la tendencia a que sea el propio cliente el que interactúa con la prestación en lugar de ser receptor pasivo del servicio, incluso, en hoteles de alta gama.

. En este sentido, es destacable al igual que en otros muchos sectores la presencia de los hoteles bajo coste, o de relación calidad precio-ajustada, según otras denominaciones, que está suponiendo una nueva manera de consumir estos productos.

. En muchos hoteles es perfectamente posible la presencia compatible de servicios personalizados (recepción), de asistencia personal dedicada (tratamiento en un spa, cafetería,..) auto servicio (buffet de desayuno), servicios automatizados (teléfonos, parking,..) y participación en comunidades (la creciente implicación en redes sociales) o, incluso cocrear (cuando los clientes participan activamente en un programa de animación hotelero)

2. Segmentos de mercado, donde dada la diversidad de productos hoteleros, caben todas las posibilidades de enfoque del negocio: especialización, diversificación, estrategia de precios,.. y aun dentro de cada uno de estos grupos caben microsegmentaciones por estilo de consumo, época del año en que se produce el consumo, origen del cliente, canal de distribución,...□

3. Fuentes de ingreso, que mayoritariamente se centra en el cobro por la prestación de los servicios que le son propios en base a las tarifas que a tal efecto están definidas previamente. La política de gestión de precios según demanda - revenue o yield management- se consolida de manera creciente en la industria hotelera.

### **3. Canales de distribución**

La empresa hotelera, según el caso, distribuye su producto a través de alguno de estos tres canales, directo, indirecto corto o indirecto largo, sin que sea posible establecer un modelo estándar en función del tipo de hotel, sino que depende de cada caso la preponderancia de una u otra modalidad puesto que incluso, en un mismo hotel, la estructura de la distribución puede depender según sea la temporada del año en cuestión.

#### **- Agencia minorista**

##### **1. Organización**

1. Propuesta de valor que en el caso de una agencia convencional se asienta, normalmente, en

los siguientes valores:

- . Reducción del riesgo percibido en la compra de un producto para el cliente, al aportar información y conocimiento relevante sobre el mismo antes de la compra
- . Acercamiento o accesibilidad de un producto, que si bien es posible que en la actualidad no tenga ya tanto peso, sigue siendo importante en determinados segmentos de compra especializada (negocios, viajes de alto standing,..) o en determinados productos de mayor lejanía o dificultad de conocimiento
- . Personalización, en la medida que en función del tipo de cliente y sus necesidades concretas se puede ajustar mejor el producto que se requiera e incluso, hacerle uno a medida (forfait)
- . Precio, dado que por la vía del mejor conocimiento de las posibilidades ofertadas el cliente puede obtener un mejor precio final si bien, y como es fácilmente comprensible, este valor dependerá del tipo de producto o servicio demandado en cuestión.

2. Actividades clave, que mayoritariamente se centran en la solución de necesidades y deseos del consumidor, y que implican gestionar adecuadamente los siguientes procesos:

- . Asesoramiento a un potencial cliente sobre todas las posibilidades que le ofrece la oferta disponible para llevar a cabo una determinada compra y que, lógicamente, estará limitado al conocimiento que la propia agencia tenga sobre esa oferta o que pueda conocer a través de sus proveedores (GDS, CRS,..)
- . Intermediación para gestionar la compra en nombre del cliente de determinados productos y servicios ante las empresas de la oferta (hoteles, transportes,..) y efectuar su pago; y en nombre de la oferta para poder ofrecer su producto a los potenciales clientes
- . Representación de productos de la oferta de tal manera que una agencia pueda ostentar la representación de un determinado producto (hoteles, cruceros, un producto mayorista,...) ante otras agencias y/o clientes.
- . En algunas agencias se está incorporando nuevas actividades clave como la intermediación de seguros, el alquiler de locales y viviendas.., como complemento a las actividades principales, si bien esto no es todavía un modelo de negocio extendido.

3. Recursos clave

- . Físicos, donde es el propio local de venta, la agencia de viajes- y, sobre todo, su ubicación la

que determina en gran medida su estrategia producto/mercado.

. Humanos, que implica el elemento esencial de su propuesta de valor, en la medida que el conocimiento profesional de las personas que conforman una agencia de viajes determina su capacidad de asesoramiento e intermediación. No obstante, crecientemente la presencia de operadores especializados on line disminuye el peso específico de los recursos humanos.

. Intelectuales, que se gestiona mayoritariamente a través de marcas en el caso de las agencias integradas en grupos verticales, o formando parte de alianzas comerciales en el caso de las horizontales

. Financieros, que si bien el supuesto de las agencias presenciales tiene un menor peso puesto que la inversión en activos fijos no es destacable, si tiene importancia sobre todo en aquellas que gestionan su propuesta de valor on line, donde los costes de inversión en equipamientos informáticos suelen ser más notorios.

4. Estructura de costes, que se asientan sobre los siguientes elementos:

. La mayor parte del coste va dirigida al pago de los proveedores (hoteles, compañías aéreas, cruceros, mayoristas de viajes, GDS, CRS,)y que varía según el tipo de producto/mercado al que se dirige

. Recursos humanos, que suele representar el segundo mayor coste de la cuenta de explotación.

. Costes directos, fundamentalmente en marketing- comercial, y material de oficina

. Suministros, especialmente en los propios de telecomunicaciones

. En la agencia de viajes minorista, tiene un mayor peso el coste variable respecto del fijo

5. Red de socios, en las que crecientemente las agencias de viajes minoristas independientes se están incorporando para lograr una mejor posición competitiva, y que se centran mayoritariamente en:

. Integración comercial individual en grupos de distribución (CRS, GDS,) para lograr mayor acceso a la oferta mundial

. Integración y/o participación en centrales de compra a través de asociaciones y alianzas para, a su vez, poder gestionar mejor la compra conjunta ante los grupos de distribución

. Integración en redes de franquicias

. Integración informática a través/ en plataformas de distribución que permitan una mejor conectividad directa con los proveedores

## 2. Cliente

1. Relación con el cliente, que viene determinada por la función intermediadora que caracteriza a una agencia de viajes y que, si bien tradicionalmente, ha venido siendo claramente de asistencia personal y dedicada, la aparición de internet ha venido a cambiar radicalmente este panorama siendo notoria la presencia de agencias que gestionan su propuesta de valor de autoservicio y automatizadas especialmente en las agencias mayoristas.

En las minoristas, este proceso de automatización no abarca todo su oferta, sino que normalmente se presta el servicio en un doble formato, presencial y on line. Con todo, la agencia minorista hace del servicio personalizado su valor diferencial respecto de otros modelos de negocio.

2. Segmentos de mercado, donde dada la diversidad de productos y servicios turísticos, cabe igualmente una amplia variedad de modelos de negocio de intermediación con enfoques de segmentación muy diversos. En el caso de las agencias minoristas, la ubicación de la oficina de ventas presencial condiciona mucho su oferta producto/mercado.

3. Fuentes de ingreso, que en su práctica totalidad viene determinado por:

. la comisión que les retribuye el proveedor (hoteles, cruceros, mayoristas de viajes,) que oscila entre el 10 y el 20% según producto y condiciones del mismo, y que constituye el grueso de sus ingresos

. el cobro de gastos de gestión, tanto por la venta de paquetes o servicios (billetes, reservas,..) ya configurados y que paga el cliente comprador, que hasta hace unos años no se cobraba y ahora ya es práctica habitual, como por la realización de programas a medida (forfait)

. cabe destacar que una de las fuentes tradicionales de ingresos, las comisiones abonadas por transportistas sobre todo aéreos, ha dejado de ser representativo en la mayor parte de las agencias minoristas, ya que o bien muchas de ellas no operan con intermediarios (modelo low cost) o bien lo hacen con comisiones poco significativas.

### 3. Canales de distribución

La agencia minorista convencional hace de la presencia física su modelo de negocio diferencial por tanto, su canal de venta es mayoritariamente directo aunque parte de sus servicios puedan acogerse a un formato on line con mayor o menor grado de automatización. Ahora bien, en la medida que aumenta esta función, disminuye su propuesta de valor: el conocimiento especializado y el asesoramiento personalizado.

#### - Restaurante

Al igual que en los anteriores modelos de negocio de hoteles y agencias de viajes, a la hora de abordar el análisis de los modelos de negocio en la restauración, caben casi infinitas posibilidades dada la amplísima variedad de combinaciones que existen en la restauración. En consecuencia, los apartados que a continuación se detallan cabe considerarlos a título meramente enunciativo y, en absoluto, con carácter exhaustivo.

#### 1. Organización

1. Propuesta de valor que de un modo muy genérico, y haciendo referencia a aquellas propuestas más vinculadas a la actividad turística no a la restauración en general, pueden vertebrarse en torno a las siguientes propuestas

. Restaurantes donde la propuesta de valor es genérica (carnes, pescados, verduras,) en cuanto a la gastronomía ofrecida pero que su valor esencial es la calidad de sus materias primas, la Innovación de su carta, cocina de autor,..

. Restaurantes donde la propuesta de valor es igualmente genérica, la gastronomía ofertada puede tener mayor o menor nivel de calidad pero que su valor esencial es el ambiente del mismo, aportando un estatus o valor social de marca a quien lo utiliza

. Restaurantes convencionales (de comida internacional, tematizada,) donde la propuesta de valor es genérica y la calidad de su oferta puede ser mayor o menor, siendo su valor esencial el ofrecer una relación ajustada calidad-precio

. Restaurantes típicos para uso mayoritariamente turístico que suelen formar parte de la oferta conocida en los circuitos turísticos y que ofrecen un producto autóctono pero enfocado al uso turístico, tanto en el diseño de su carta como en el del ambiente.

. Restaurantes locales, normalmente de cocina autóctona, sin grandes pretensiones de ambiente

y que son muy solicitados por el consumidor turístico especialmente el de tipo “descubridor” precisamente porque su propuesta de valor es no ser turístico. La cocina suele ser especializado (arroz, pescados de la zona, carnes típicas,..)

- . Restaurantes o comedores de hotel que, en zonas turísticas, son en su práctica totalidad desarrollados bajo el formato de autoservicio o buffet

2. Actividades clave, que son prácticamente iguales en todos los restaurantes aunque variará la dimensión y complejidad de las mismas, vertebradas en torno a los siguientes procesos internos:

- . El proceso de cocina que determina el valor esencial de su propuesta de valor en la mayor parte de los restaurantes, y que puede desarrollarse íntegramente (pre-preparación, elaboración y acabado-decoración) en las propias instalaciones del negocio o bien puede hacerse con parte del proceso terciarizado (gastronomía de 1a, 2a, 3a, 4a o 5a gama)

- . El proceso de servicio o sala, que en función de la propuesta de valor adoptada supone mayor o menor complejidad en función del formato de servucción o prestación escogido

- . Aprovisionamiento y compras que, igualmente, puede tener un protagonismo esencial - restaurantes de autor, comida local o autóctona,..- o bien meramente suministrador como ocurre en los restaurantes de comida internacional o casual.

3. Recursos clave

- . Físicos, concretados en el local donde se lleva a cabo la prestación del servicio (restaurante propiamente) y las instalaciones y equipamientos. Su importancia varia en función del tipo de negocio concreto ya que en un restaurante tematizado o de franquicia, la ambientación del local, al igual que ocurre en uno de tipo “turístico”, es mucho mayor que en otros modelos.

- . Humanos, que representa el otro elemento esencial del producto ofertado, especialmente en el caso de los restaurantes autóctonos y de autor, puesto que ellos - su capacidad y conocimiento profesional- es lo que determina el valor esencial de su propuesta.

- . Intelectuales, que en relación al punto anterior, implica que la oferta de marca (autor, prestigio reconocido, franquicia,..) puede tener un alto valor diferencial y de reconocimiento por el mercado

- . Financieros, que varía en su peso específico en función del tipo de negocio escogido siendo mínima en un restaurante casual o de comida internacional y mucho mayor en restaurantes

especializados y en determinadas franquicias

4. Estructura de costes, que se asientan sobre los siguientes elementos:

- . Recursos humanos, que representa la mayor parte de la cuenta de gastos y costes del negocio
- . Compras de materias primas y fungibles, con un peso muy importante - incluso superior al de recursos humanos- en los modelos de negocio de comida autóctona, autor o especializada (productos frescos y de temporada, mariscos, pescado,..) o menor en otro tipo de modelos (internacional, casual,..)
- . Suministros, donde destacan las partidas de consumo de energía eléctrica, gas o gasoil y agua, aunque la proporción varía sustancialmente según el tipo de negocio de que se trate
- . En la restauración, al igual que ocurre en la industria hotelera, el peso de los costes fijos es superior al de los costes variables dado el peso específico que representa el coste de recursos humanos y la compra de materia prima, que deben hacerse con antelación a la venta por tanto, con un margen de imprevisibilidad notorio. Esta situación es especialmente acusada en los negocios que funcionan con productos frescos o de temporada, donde la caducidad del producto no vendido (mariscos, verdura fresca, carnes,) hace que estos costes lastren muy notoriamente el margen de explotación.

5. Los costes financieros, por su parte, y salvo en los negocios de gran inversión en locales o maquinaria no suele ser una partida de gran importancia en este tipo de negocios.

6. Red de socios, que al igual que la industria hotelera no es muy frecuente ya que, al contrario, una de sus características esenciales es la fuerte atomización de gran parte de la misma, al estar gestionada por empresarios independientes y, muy frecuentemente, por estructuras familiares. No obstante, las más comunes son:

- . Integración en cadenas o centrales de compras para lograr descuentos y precios más competitivos por volumen
- . Integración en algunas modalidades de comercialización (ticket restaurante,..) que permita una búsqueda de cliente estable y continuado
- . Participación en algunas sociedades o grupos de reconocimiento gastronómico (Chaine des rotisseurs, guías gastronómicas,..) que les otorgan cierta notoriedad y, por tanto, nivel de reconocimiento y diferenciación.

## 2. Cliente

1. Relación con el cliente, que por la propia esencia del negocio, implica la prestación personal del producto ofertado pero que, en el diseño de su servucción o prestación del servicio, puede adoptar varios formatos o una combinación de ellos:

. Modelo convencional o de servicio emplatado, donde el cliente adopta una posición pasiva y es el servicio el que gestiona todos los procedimientos (servicio de platos y bebidas, retirada de los mismos,..), que es el formato adoptado por la mayor parte de los restaurantes, si bien la calidad de dicha prestación (estilo de servicio, pericia profesional, calidad de mantelería, vajilla, cristalería,) varia considerablemente de unos a otros

. Modelo autoservicio, que implica la autogestión del cliente - en mayor o menor grado de todo el servicio completo- y que es el mayoritariamente utilizado en las cadenas de restauración tipo "fast"

. Modelo autoservicio con asistencia personal, o tipo buffet, mayoritariamente utilizado en los comedores de hotel de tipo turístico, con mayor o menor nivel de autogestión por el cliente, según el tipo de establecimiento de que se trate.

2. Segmentos de mercado, donde dada la diversidad de productos de restauración existente, caben todas las posibilidades de enfoque del negocio: especialización, diversificación, estrategia de precios, y aun dentro de cada uno de estos grupos caben microsegmentaciones por estilo de consumo, época del año en que se produce el consumo, origen del cliente...

3. Fuentes de ingreso, en su práctica totalidad vinculadas al cobro obtenido por la venta de su producto gastronómico

## 3. Canales de distribución

La empresa de restauración, en su práctica totalidad, se autogestiona directamente su presencia en el mercado, más allá de que pueda realizarse la reserva del servicio por vía presencial o telemática, en sus diversas modalidades.

### - Compañía aérea

Si bien existen diversas modalidades de compañías aéreas, se va a hacer referencia exclusivamente a aquellas que tienen una mayor relación directa con la industria turística.

## 1. Organización

1. La propuesta de valor genérica que realiza una compañía aérea es la de efectuar el transporte del turista desde su lugar de residencia (origen) al lugar de consumo del producto turístico (destino), en base a valores esenciales que oscilan entre:

- . Ser un mero transportista aéreo sin ningún otro valor adicional (modelo low cost puro)
- . Realizar un transporte aéreo pero con valores complementarios (seguridad, confianza, estatus social,..) donde estarían las compañías regulares convencionales o regulares
- . Entre ambos, una amplia variedad de posibilidades en función de la combinación de elementos que cada compañía adopta.
- . Realizar servicios solo a petición de otras empresas que son las que delimitan la propuesta de valor concreta de ese vuelo, que son las denominadas compañías charter, que a su vez pueden formar parte de una organización vertical o no.

2. Actividades clave, que implica la adecuada gestión de los siguientes procesos:

- . Operaciones en tierra que implica, a su vez:
  - . Lado tierra, donde el usuario es el pasajero (venta billetes, check in, gestión de equipajes,)
  - . Lado aire, donde el cliente es la aeronave y que a su vez conlleva:
    - . Servicios a la aeronave: aprovisionamiento de combustibles, catering, limpieza, seguridad y revisiones,..
    - . Servicios al cliente: recogida/ entrega de pasajeros y equipajes (handling)
    - . Navegación aérea, entendida como el proceso de despegue, vuelo y aterrizaje de la aeronave y todo el conjunto de procedimientos necesarios para tal fin . Marketing-comercial, donde se mantienen dos modelos más o menos establecidos:
      - . Compañías que venden sus billetes tanto de manera directa (a través de sus propio portal-web) como de forma intermediada (agencias de viajes, GDS,..)
      - . Compañías que solo distribuyen sus billetes de manera directa a través de sus páginas web

### 3. Recursos clave

. Físicos, donde cabe destacar:

. la flota de aviones ocupa el lugar central de su negocio, y que pueden ser propios o alquilados a compañías propietarias de los mismos

. los equipamientos en tierra, que son las unidades de handling (autobuses □"jardineras", escaleras de acceso avión, para carga y traslado equipajes,..), que pueden ser propios o bien tener externalizada esta actividad con otra empresa y, por tanto, las dotaciones necesarias

. las instalaciones aeroportuarias(oficinas, almacenes, mostradores de check in) que son de propiedad del aeropuerto y que se alquilan en base a contratos por las compañías aéreas

. en aquellos aeropuertos donde la compañía tenga base, dispondrá de hangares, con mayor o menor nivel de equipamiento técnico y humano para revisión y mantenimiento de aeronaves, que pueden ser propias o alquiladas, según aeropuerto y compañía.

. Humanos, que implica un elemento esencial de su propuesta de valor, especialmente en el caso de las tripulaciones de las aeronaves por razones obvias.

. Intelectuales, donde las marcas tienen un papel clave en la propuesta de valor ya que son estas las que identifican a las empresas que lo prestan y sus respectivos modelos de negocio (regular, charter, low cost,..)

. Financieros, que en el transporte aéreo suponen una clara barrera de entrada por las elevadas cantidades de inversión que se requiere para poder desarrollar una compañía aérea, lo que hace que este modelo de negocio solo esté al alcance de grupos económicos muy potentes.

### 4. Estructura de costes, que se asientan sobre los siguientes elementos:

. Dejando de lado la compra de la flota de aeronaves que es sin duda la mayor inversión a realizar, la estructura de costes operativos de una compañía aérea se vertebra en torno a la aeronave, que supone el mayor coste de la cuenta de resultados, y cuyos imputs mas destacados serian:

. Mantenimiento operativo de la aeronave (revisiones preventivas, reparaciones,..)

. Compra de combustible y aprovisionamientos de vuelo

- . Pago de derechos y permisos de vuelo (slots o derechos de vuelo, así como las tasas de aterrizajes y despegues de aeropuertos), de carga y descarga de pasajeros,...
  - . Recursos humanos, que suele representar el segundo mayor coste de la cuenta de explotación sobre todo por la alta incidencia que tienen los costes de la tripulación de vuelo. En este sentido, la repercusión del personal de tierra es muy inferior.
  - . Costes de marketing- comercial, si bien este coste tiene cada vez menor incidencia por la reducción que en esta materia aplican todas las compañías aéreas, en las compañías regulares sigue teniendo una importancia destacable.
  - . Costes indirectos de gestión derivados de sus oficinas, hangares, almacenes,.. y de los costes asociados a dichas actividades: suministros, material de oficina, equipamientos,..
  - . Costes financieros, dadas las necesidades de inversión requeridas, suelen tener una gran peso en las cuentas de explotación de las compañías aéreas.
  - . Por todo ello, la industria aérea tiene una estructura de costes fijos muy elevada lo que hace que, al requerir también una fuerte inversión de capital, actúen como fuertes barreras de entrada a nuevos competidores
5. Red de socios, que ha sido uno de los instrumentos más utilizados por las compañías aéreas regulares para poder competir a partir de la desregulación aérea a partir de la década de los 80, y que se ha concretado en:
- . La mayor parte de las compañías aéreas regulares importantes forman parte de alguna de las alianzas aéreas existentes (oneworld, skyteam,..) para poder compartir costes operativos y ganar sinergias (marketing, handling,..) a nivel mundial
  - . Creación de los GDS (Global Distribution System) como instrumento de gestión para la venta de sus respectivas plazas a nivel mundial compartiendo los costes de diseño y desarrollo y lograr una mayor penetración en los canales de distribución (Amadeus, Galileo,..)
  - . Creación del modelo de vuelo operado en código compartido - en un mismo vuelo operan varias compañías servidas por una de ellas- como modo de evitar la competencia en rutas determinadas
  - . Como fenómeno más reciente, y si bien no es exactamente una red de socios sino el resultado de una realidad industrial altamente competitiva, se están produciendo fusiones significativas entre grandes compañías ( IAG con Iberia y British Airways; Air France .KLM,....)

## 2. Cliente

1. Relación con el cliente, que viene caracterizada porque el elemento central de la propuesta de valor - el vuelo en sí mismo- no es posible que sea prestado de otro modo que no sea por la propia empresa prestataria. Ahora bien, el resto de servicios pueden tener una mayor implicación del consumidor, llegando al autoservicio en algunos de los procedimientos administrativos o comerciales (reserva, emisión del billete y de la tarjeta de embarque,..) y cuyo grado de cumplimiento obligatorio varía según el modelo de negocio adoptado por cada compañía aérea.

2. Segmentos de mercado, y que en relación a las compañías aéreas cabe establecer la siguiente distinción:

- . Compañías charter claramente enfocadas al tráfico turístico formando parte de paquetes vacacionales organizados por mayoristas de viajes

- . Compañías regulares que, fundamentalmente, se concentran en el tráfico de pasajeros regulares, y cuya microsegmentación puede a su vez establecerse en un mismo vuelo en base a las tarifas y clases, siendo las denominadas primera, business y turista las más habituales. Del mismo modo, la ocupación del vuelo (load factor) determinará el que puedan adjudicarse plazas sobrantes al mercado de turismo para que determinados operadores especializados generen paquetes con esas plazas).

- . Compañías low cost, fundamentalmente enfocadas al tráfico turístico entre ciudades pero que, en determinados casos han restado cuota de mercado a las compañías regulares por su mayor relación calidad-precio, o bien por servir rutas que no estaban anteriormente prestadas por las compañías regulares.

Normalmente, estas compañías generan microsegmentos en cada vuelo en función de los servicios requeridos: reserva de asiento en embarque, asientos mejor ubicados en avión,.. pero no por clases internas.

3. Fuentes de ingresos, que en su práctica totalidad viene determinado por la venta de los billetes aéreos pero que desde la aparición del modelo de negocio low cost ha abierto nuevas fuentes de ingreso:

- . la venta de catering, servicios, duty free a bordo del vuelo

- . el cobro de penalizaciones: exceso de equipaje, no impresión por parte del cliente de tarjetas

de embarque, cambio de billetes,..

. la venta de mejoras del servicio básico: embarque preferente, asientos mejor ubicados,..

. la subvención, formalizada bajo contratos de patrocinio o publicidad, de instituciones públicas para que se operen en un determinado destino y que en algunos casos . Ryanair es el más significativo- suponen una fuente muy considerable de sus ingresos

### 3. Canales de distribución

Tradicionalmente, las compañías aéreas utilizaban un modelo de distribución mixto: a través de sus propias oficinas de venta y de las agencias de viajes y operadores del mercado. Con la aparición de internet, así como la extensión a nivel mundial del modelo de low cost norteamericano en la década de los 90, la actual estructura del mercado de la distribución queda así:

. La mayor parte de las compañías regulares han eliminado sus oficinas propias de venta y distribuyen su producto a través de internet y de las agencias de viaje

. Las compañías low cost, en su práctica totalidad, distribuyen su producto de manera directa a través de internet, no contando ni con oficinas propias de venta ni de distribución a través de las agencias de viaje

. Las compañías charter no ofertan vuelos al consumidor final, sino que su distribución se produce por la demanda del operador de mercado, la mayorista de viajes.

## Ejemplos

### Ejemplo 1: Oportunidades y amenazas

*Oportunidades y amenazas identificadas en el Plan Estratégico Horizonte 2020 del turismo español*

*Amenazas:*

A1. La disminución en la estancia media y el gasto medio por turista.

A2. El fuerte poder de negociación de los agregadores de oferta extranjeros.

A3. La sobreoferta de alojamiento de Sol y Playa en el Mediterráneo.

- 
- A4. La consolidación de destinos con costes de explotación muy bajos en el Mediterráneo Sur, Caribe y en Europa del Este.
- A5. La actual imagen de los desarrollos urbanísticos y la presión social que se ejerce sobre los mismos en las zonas del litoral.
- A6. La escasez de recursos hídricos y el elevado consumo energético producido de forma cíclica anual en las zonas turísticas debido a la estacionalidad.
- A7. La concentración elevada de las rutas aéreas internacionales en muy pocos aeropuertos.
- A8. La tendencia legislativa hacia la aplicación de modelos de tasación que gravan las externalidades producidas por el turismo.
- A9. El acelerado proceso de concentración empresarial en los distintos elementos de la cadena de valor.
- A10. Las barreras de entrada cada vez son más débiles en el segmento de sol y playa, mientras que las de salida son altas.
- A11. El deterioro del nivel de servicio, por la falta de cualificación de los mandos medios y de base.
- A12. La transparencia de precios convierte al alojamiento en una pura commodity, con un deterioro de precios y márgenes.

*Oportunidades:*

- O1. El fraccionamiento de la vacación principal europea, permite atraer una demanda más uniforme temporalmente en el sol y playa.
- O2. El incremento sustancial de la demanda europea por los productos urbano, cultural y deportivo.
- O3. El progresivo incremento del turismo individual, frente al organizado en la demanda europea.
- O4. La diversidad cultural y geográfica, que permite adaptar los productos a las necesidades particulares de cada turista.
- O5. La mejora en infraestructuras de transporte (carreteras, puertos, aeropuertos y

---

ferrocarriles) en curso.

O6. El amplio desarrollo de un producto turístico premium y luxury que necesita promoción.

O7. El desarrollo de Internet como potente canal de comercialización directa accesible para todas las empresas.

O8. El cambio de la pirámide demográfica norteamericana con nuevos segmentos de alto poder en gasto y tiempo libre, en especial los babyboomers.

O9. La baja percepción por los europeos de España como destino cultural.

O10. El aun bajo enfoque turístico de la gestión de los recursos culturales y naturales.

O11. Las nuevas demandas que están surgiendo sin explotar de largo radio (países BRIC: China, India, Brasil, Rusia) y de Europa del Este.

O12. Mejora de los canales de información y de la movilidad intraeuropea: mercado único europeo.

O13. El incipiente desarrollo de nuevas técnicas de idealización de turistas.

Fuente: Plan Horizonte 2020 del Turismo Español.

<http://www.turismo2020.es/index.php?/esp/documentacion>

(Información descargada en noviembre de 2007)

Oportunidades y amenazas identificadas en el Plan Estratégico Nacional de Turismo de Perú 2005-2015

*Oportunidades:*

O1. Creciente interés del mercado internacional en temas relacionados con el medio ambiente, cultura y naturaleza, y nuevos destinos.

O2. Incremento de la demanda internacional por productos de turismo vivencial (rural, comunitario).

O3. Contracción de la demanda de bienes y servicios de los mercados del Medio Oriente y Europa, lo que favorece a la región Sudamérica.

#### O4. Reconocimiento internacional de la gastronomía peruana.

##### *Amenazas:*

- A1. Momento de transición en el proceso de regionalización.
- A2. Reclamos sociales.
- A3. Inseguridad y delincuencia común creciente.
- A4. Riesgo de atentados terroristas en los principales mercados emisores.
- A5. Desastres ambientales en algunos de los principales destinos turísticos del Perú.

Fuente: Plan Estratégico Nacional de Turismo de Perú 2005-2015

<http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/pentur/pentur.htm>

(Información descargada en noviembre de 2007)

#### **Ejemplo 2: Productos-servicios sustitutivos: las low cost en el transporte aéreo.**

Quizás el mejor ejemplo, en los últimos años, de nuevos servicios turísticos en el mercado proviene de las compañías aéreas de bajo coste. La publicidad generalizada de precios extremadamente bajos ha cambiado la percepción de las compañías aéreas, y algunos vuelos que costaban el equivalente a 300, o más hace 10 años están más ampliamente accesibles por menos de una cuarta parte de ese precio, tanto en las aerolíneas de bajo coste como en las compañías tradicionales.

En aquellas aéreas donde existen más ofertas de servicios de bajo coste, viajar en avión se ha convertido en una actividad cotidiana para muchas personas. Cuando antes un viaje de fin de semana suponía tres horas de coche o de tren, un avión llega a toda Europa en dos o tres horas, a menudo por un precio no superior. Por supuesto, aunque la mayoría de estos turistas van a utilizar los hoteles y otros alojamientos comerciales, los vuelos más baratos también han facilitado las visitas a parientes o amigos, y las segundas residencias. En estos casos, el impacto económico de cada viaje puede ser menor, pero la repetición de viajes conlleva beneficios económicos, así como recomendaciones a otras personas de boca en boca.

Los destinos turísticos de estos centros de población claves ven con buenos ojos los servicios aéreos de bajo coste.

Las regiones periféricas en particular desean que las compañías aéreas de bajo coste vuelen a sus aeropuertos, ya que traen a personas de forma más efectiva que cualquier otro medio de transporte. En su búsqueda por llevar los costes al mínimo, las compañías aéreas de bajo coste son famosas por bajar los precios pagados a los aeropuertos más pequeños por sus servicios. A menudo las regiones compiten entre sí para ofrecer las mejores condiciones a las compañías aéreas que vuelan a sus aeropuertos.

### **Ejemplo 3: Debilidades y fortalezas de un destino turístico identificadas en el Plan Estratégico Horizonte 2020 del turismo español**

#### *Debilidades:*

- D1. La alta estacionalidad en el uso de las instalaciones turísticas de sol y playa.
- D2. La progresiva erosión de los márgenes brutos de las empresas del macrosector.
- D3. La escasa concienciación de la importancia del turismo por parte de la Sociedad Civil.
- D4. Las políticas de gestión de personas insuficientes.
- D5. La presión demográfica y urbanística sobre puntos del litoral.
- D6. La alta dependencia de un producto maduro como el sol y playa.
- D7. La dependencia elevada de las demandas británica, alemana y francesa.
- D8. La posibilidad de mejora en la coordinación de actividades de promoción entre entidades públicas y privadas.
- D9. La baja innovación y mejora (I+M) en el empleo de tecnologías turísticas y procesos de gestión.
- D10. La debilidad de los departamentos comerciales de los alojamientos vacacionales.
- D11. La falta de atención a la estética, en general, en los centros urbanos, los turísticos y los recursos culturales.
- D12. El elevado número de marcas turísticas globales, de productos, de destinos y de segmentos.
- D13. La deficiente senaletica en vías de comunicación y turísticas.
- D14. El bajo nivel de integración entre distintos modos de transporte.

---

D15. El entorno legislativo y fiscal, que adolece de una visión turística global.

*Fortalezas:*

F1. La curva de experiencia en la gestión del turismo de sol y playa en los establecimientos vacacionales

F2. La curva de experiencia de los establecimientos de alojamiento en un mercado global no regulado.

F3. La climatología muy favorable, en especial en horas de sol.

F4. La buena calidad de las playas y sus instalaciones.

F5. La oferta, capacidad y variedad del alojamiento y la restauración.

F6. La cercanía a las demandas europeas.

F7. El elevado reconocimiento del logo turístico de España en Europa.

F8. La amplia riqueza del patrimonio cultural español.

F9. La variedad y calidad de la oferta complementaria en el sol y playa.

F10. El dinamismo de las PYMEs del macrosector.

F11. La capacidad de acogida de la red de aeropuertos secundarios

F12. Las infraestructuras aptas para turismo de negocios, de reuniones, de incentivos, de congresos y de ferias.

F13. La percepción de España como lugar de diversión en Europa.

F14. La pertenencia a la UE y Zona Euro: seguridad (jurídica, ciudadana) y estabilidad (política, económica).

F15. La larga y estrecha relación entre las empresas de alojamiento españolas y los turoperadores europeos.

F16. La fortaleza de la demanda turística interna y su cada vez mayor nivel de exigencia, que permite desarrollar nuevos productos como el turismo rural.

F17. El volumen de negocio creciente de los españoles hacia el exterior.

Fuente: Plan Horizonte 2020 del Turismo Español.

<http://www.turismo2020.es/index.php?/esp/documentacion>

(Información descargada en noviembre de 2007)

Ejemplo 4: Ritz Carlton, damas y caballeros al servicio de damas y caballeros Working at the Ritz Carlton

*La cadena hotelera Ritz-Carlton ejemplifica, mediante ese eslogan, sus elevadas cotas de calidad y exigencia: sus trabajadores no son solo trabajadores y sus clientes no son solo clientes, sino que nos encontramos ante damas y caballeros al servicio de damas y caballeros.*

*Que significa exactamente? Según el propio web corporativo de la cadena asegura que la calidad de sus servicios proviene del talento excepcional de sus trabajadores, así como de su diversidad y el hecho de ser únicos, tanto dentro como fuera del trabajo. Todo ello con el objetivo común de brindar experiencias memorables a sus clientes, tan únicos como los trabajadores.*

*El eslogan define la profesión y el importante rol que cada empleado lleva a cabo. Cada uno de las damas y caballeros son parte importante del engranaje de la compañía.*

*Se busca ofrecer una cálida y sincera bienvenida y despedida (de lo que muchas firmas parecen olvidarse), refiriéndose siempre al cliente por el nombre, anticipándose y satisfaciendo cada una de sus necesidades durante su estancia.*

*La cadena cuenta con el llamado "Credo Card", compuesto por doce valores en el servicio, que son frases que resumen la filosofía de la firma y orientadas a acciones, tales como "Me hago mios y resuelvo inmediatamente los problemas de los huéspedes".*

*Para conseguir la implantación de esa filosofía, el secreto radica en contratar gente que sea capaz de asumirla y transmitirla. Para ello, en las entrevistas, se busca a gente con un talento innato para preocuparse por el bienestar de los demás y ser capaces de poner una sonrisa sus caras. Y eso no se puede enseñar.*

*Todo lo anterior conlleva una fuerte inversión en las damas y caballeros, con programas de orientación, entrenamiento y reuniones personalizadas para "ver como están yendo las cosas", dando como resultado unas 100 horas de entrenamiento por empleado.*

*A efectos más prácticos y cuantitativos, vemos reflejada esa forma de trabajar con la confianza, en cada uno de los miembros del staff, de 2.000\$ para destinar a cada consumidor,*

como vemos, una cifra significativa (que se puede superar con el permiso del manager general). Y esa cifra no es por año, sino por incidente. No se utiliza muy a menudo, pero permite ver la profunda confianza de la cadena depositada en el juicio del staff.

Y es que, al fin y al cabo, si un cliente tiene un problema no quiere oír un “ahora llamo al encargado”, lo que quiere es una solución.

Y no todo se reduce a la solución de posibles problemas o quejas, sino que en la mayoría de ocasiones esa cifra va destinada a crear una experiencia inolvidable para el cliente. Como ejemplos, pastel y champán en la habitación el día de tu aniversario o, un caso más extremo y curioso, como la construcción de una pasarela de madera para que un cliente en silla de ruedas pudiera acceder a la playa, construcción sobre la cual el manager general no sabía nada hasta que estuvo terminada, de nuevo una muestra de confianza en el juicio y capacidad de decisión del personal.

En la información corporativa de su web, además de citar el eslogan (motto) en repetidas ocasiones, dedica un apartado en exclusiva a presentar a sus “ladies and gentlemen”, con descripción y curriculum de cada uno de ellos, acompañado de video.



Meet the ladies and gentlemen

### Ejemplo 5: Estrategia corporativa de Globalia



*Globalia, empresa fundada y presidida por Juan Jose Hidalgo, actúa en los sectores de transporte, hostelería, viajes y turismo, y está integrada, básicamente, por las siguientes unidades de negocio:*

*. Globalia Corporación Empresarial S.A., como sociedad dominante, constituida en el año 1997 y cabecera de Grupo.*

*. División Aérea, capitaneada por Air Europa, primera compañía aérea de capital netamente español, se especializa en el transporte turístico y transatlántico. Es miembro de la alianza Sky Team.*

*. División Handling, operando con el nombre comercial Groundforce, presta servicio en tierra a la compañía aérea y a terceros, y está en pleno crecimiento tanto nacional como internacional.*

*. División Mayorista, encabezada por Travelplan, líder en el mercado español. En marzo de 2003 se incorporo la compañía Iberotours con su marca comercial Touring Club. En el 2007 se incorporo como empresa asociada, el tour operador MK Tours, radicado en Miami y enfocado al mercado domestico norteamericano.*

*. División Minorista, en la que se integra Viajes Halcón, con 829 oficinas de venta en España y 132 en Portugal. Incluye igualmente Viajes Ecuador, que se incorporo a Globalia en 2003, con 408 oficinas de venta en territorio español. La División cuenta por lo tanto con 1.369 oficinas abiertas en España y Portugal, lo que le confiere una posición de liderazgo en el mercado ibérico.*

*. División Hotelera, que opera con el nombre comercial Be Live Hotels & Resorts, opera hoteles de las máximas categorías localizados en Baleares, Canarias, Península, Republica Dominicana, México y Cuba, contando con más de 11.500 habitaciones.*

### Sección 3. Los modelos de negocio en la industria turística

#### Hoteleria

Como es fácilmente comprensible, la industria supone el recurso esencial que compone la oferta turística de un destino, de tal modo que es la oferta de alojamiento en general y de hostelería en particular, la que determina cuando se trata de un destino turístico o no en función del volumen de alojamiento y el uso que tenga dicha oferta ya que es el principal factor de la economía turística.

En función de la calidad y cantidad así como de la competitividad de sus empresas hoteleras se determina la propia competitividad del destino turístico en cuestión y, por ende, de su contribución a la economía de la zona en cuestión, por lo que el estudio de los modelos de negocio hotelero es esencial.

Como es fácilmente comprensible, no existe una metodología uniforme que sirva para todos los destinos turísticos a la hora de sistematizar el estudio de esta materia dada la enorme variedad de posibilidades que surgen de la combinación de factores de su cadena de valor.

No obstante ello, se va a emplear un esquema sencillo de aproximación a este tema en base a tres ejes, la propiedad del negocio, el modelo de gestión y la propuesta de valor, ya que se considera que en base a la combinación de estas tres variables surgen la mayor parte de los modelos de negocio en hostelería si bien, insistimos, no se puede plantear con un enfoque de análisis exhaustivo sino meramente identificativo.

## La propiedad

En base a este elemento se pueden establecer los siguientes tipos:

- . Hotel independiente que no pertenece a ninguna cadena horizontal ni tampoco está integrado en un grupo vertical, y cuya propiedad pertenece a un empresario o a un grupo de empresarios-inversores privados. Por tanto diseña y planifica su cadena de valor con total libertad de acción.
- . Hotel que forma parte de una cadena cuya propiedad es un grupo inversor (Rafaelhoteles con Reyál Urbis, Confortel hoteles con grupo ONCE,..) no perteneciente al sector turístico. Igualmente, diseña y gestiona íntegramente, aunque pueda establecer acuerdos de gestión de algunas funciones.
- . Hotel independiente, o perteneciente al grupo anterior, que no forma parte de ninguna cadena horizontal, ni esta integrado en un grupo vertical pero que alguna de sus funciones de dirección (compras, marketing, ventas,) las tiene integradas con mayor o menor nivel de autonomía en una entidad colectiva de agrupación voluntaria. Así por ejemplo, ocurre cuando un hotel pertenece a una cadena de comercialización conjunta (Sercotel, Best Western, The leading Hotels of the World, Relais and Chateaux..), o bien forma parte de una central de compras conjunta (grupo Sehrs, ..... conjunta de NH y Husa,). En función del tipo de asociación de que se trate la capacidad de control sobre la cadena de valor del propietario varía.
- . Hotel independiente en lo referente a su propiedad pero integrado en una franquicia que, tal y

como se expondrá posteriormente, implica una capacidad de control por parte del propietario más o menos limitada en función de la franquicia de que se trate.

. Hotel perteneciente a una cadena horizontal (Meliá Hoteles, NH Hoteles, IHG, Marriot,) que pertenecen a una entidad común, y que puede tener a su vez diferentes modelos:

. una sola marca y un enfoque de negocio a un solo producto/ mercado y ser por tanto especializado (NH, AC Hoteles, Riu hoteles,..)

. disponer de una sola marca pero con hoteles con diferentes propuestas de valor -urbano, vacacional de costa, de montaña,..- (Husa, Marriot, Barcelo, H10, Paradores Nacionales) en función del tipo de consumo aunque la propuesta general . se intenta mantener uniforme y coherente.

. ofrecer un portafolio de marcas que responden a su vez a enfoques de producto - mercados diferentes ( Meliá Hoteles, IHG, Hilton, Starwood, Accor..)

. Hotel perteneciente a un grupo o holding turístico que cubre o todos o la mayor parte de la cadena de valor del mercado turístico (Luabay hoteles con Orizonia, Be Live Hotels con Globalia,)

. Hotel perteneciente a una cadena horizontal pero que dispone de acuerdos preferenciales - ya sea con integración accionarial, con acuerdos de partenariado join venture, alianzas estratégicas,..- en materia de comercialización con agencias mayoristas ( Hoteles Riu con TUI; Iberostar hoteles con Thomas Cook; H10 Hoteles con Vacances Air Transat,..)

. Hotel de propiedad pública, como ocurre en el caso de España con Paradores Nacionales donde la titularidad y la gestión pertenecen a la Administración Publica Nacional, o en Cuba, o también a alguna entidad autonómica, provincial o local, como es frecuente en el caso de hoteles rurales, albergues,..

*Cuadro: ranking de las 10 empresas hoteleras españolas por facturación en 2010*

Ranking	Denominación	Ventas 2010	Empleo	Nº Hoteles	Nº Habitaciones
1	NH Hoteles	1.294	14.000	401	60.305
2	Meliá H. I	1.251	35.728	293	75.371
3	RIU H & R	1.109	23.400	105	40.967
4	Iberostar H&R	881	21.300	95	30.731
5	Barceló G. H	802	25.352	185	47.715
6	Fiesta H.G	281	7.000	45	13.275
7	H10 Hoteles	255	4.366	37	10.159
8	Paradores E.	243	4.487	92	5.817
9	H. Catalonia	230	5.050	53	8.221
10	Eurostars H.	210	1.500	102	9.609

• En España en estos momentos hay 223 grupos hoteleros con una facturación superior a 10 millones de euros anuales en 2010

Fuente: revista *hostelmarket*, nº 140 (septiembre 2011)

## Los modelos de gestión

A la hora de analizar con más detalle este tema, conviene establecer una serie de precisiones que permitan entender adecuadamente lo que se va a exponer a continuación.

La primera consideración a realizar es la necesidad de establecer una distinción entre propietario del establecimiento y gestor del establecimiento.

Así, la propiedad del establecimiento comprende tanto la titularidad del propio inmueble y sus instalaciones civiles (conexiones y suministros de luz, agua, teléfonos,..) como una parte sustancial de los equipamientos, si bien este apartado ya depende del tipo de contrato. Es por tanto, la entidad - el propietario- que ha invertido en la construcción y dotación de los equipamientos del hotel en cuestión.

Por su parte, el gestor del establecimiento es el titular de la actividad industrial - la gestión- que en él se realiza y que se representa legalmente por ser el titular fiscal de los diferentes negocios que puedan haber (explotación de hotel, restaurantes,), si bien esto también se matiza en función del tipo de contrato y su denominación igualmente varía según sea el contrato.

La segunda consideración hace referencia al nivel de riesgo empresarial asumido en la marcha del negocio, de tal manera que según sea el reparto de este riesgo - tanto en pérdidas como en ganancias- así será el tipo de contrato, habiendo una escala que, por lógica, se inicia en el caso de que no exista diferencia entre propietario y gestor, de tal modo que aquel asumirá el 100% del riesgo empresarial.

Aquí conviene matizar que no se está hablando del riesgo de la propiedad, es decir, del riesgo que asume el inversor derivado de la fluctuación de valor que pueda tener el inmueble en función de la marcha del mercado inmobiliario correspondiente, que no es objeto de estudio en este punto.

La tercera consideración hace referencia a que esta clasificación que a continuación se va a detallar no es un grupo cerrado e inalterable sino que pueden darse supuestos que no encajen exactamente en uno u otro grupo sino que compartan características de uno u otro modelo. Los modelos que a continuación se expondrán representan la mayor parte de la industria hotelera, si bien, cada negociación específica entre propietario y gestor dispone de unas características específicas que determinan la contratación específica y, por tanto, su modelo de negocio concreto.

Y por último, también conviene precisar al hilo de lo expuesto en el apartado anterior que, muy especialmente en los últimos años, la innovación en esta materia está siendo continua buscando nuevas formulas que permitan afrontar los nuevos escenarios que el actual entorno económico está deparando a la economía mundial y, especialmente en el caso de España, a la peculiar estructura del sector turístico, de tal manera que los denominados modelos híbridos o hechos a medida, son cada vez más frecuentes.

## Propiedad

Este modelo supone que la gestión del negocio, el riesgo empresarial, corre a cargo de la misma entidad que es propietaria del establecimiento, de tal modo que este tipo de modelo es muy propio de las pymes y, especialmente de aquellas empresas familiares donde la gestión del negocio hotelero lo lleva a cabo de manera directa la propia familia.

En este sentido, el elemento que permite comprobar que se trata de este tipo de relación, es que la titularidad jurídica del establecimiento pertenezca a la misma entidad que lleva a cabo la explotación del negocio y, por tanto, disponga del mismo registro mercantil y fiscal. Se trata, pues, de una misma empresa que es propietaria del inmueble e instalaciones y gestora del negocio hotelero que en ellas se desarrolla.

Como es lógico, en estos supuestos el riesgo empresarial del negocio es 100% a cargo del titular de la explotación que, es igualmente el titular del inmueble de tal modo que asume, tanto los costes y beneficios derivados de la propiedad del inmueble . posibles plusvalías o minusvalías, impuestos, préstamos hipotecarios- como aquellos otros provenientes de la explotación.

Este modelo de negocio ha sido el tradicional durante la mayor parte del desarrollo turístico en casi todos los países, debido a que se entendía que había un doble beneficio, el derivado de la plusvalía del inmueble y el obtenido en la gestión, como era lo normal en los tiempos de bonanza económica y expansión de la industria hotelera hasta los años 90.

## Explotación o arrendamiento

Este modelo es el que más ha venido utilizándose tradicionalmente en la industria hotelera española por la mayor parte de las cadenas en expansión, dado que el entorno económico y social del sector turístico era relativamente estable y en crecimiento, si bien en los últimos años y directamente relacionado con la situación económica, está perdiendo protagonismo en detrimento de otras formulas.

En este modelo de negocio, se establece una diferencia entre la entidad propietaria del inmueble y la gestora de la explotación, que se contextualiza en un contrato de arrendamiento de negocio o explotación. A la primera se le denominada "la propiedad" y a la segunda "la explotadora".

Dentro de este grupo, a su vez, caben múltiples variantes ya que, a tenor de la libertad de contratación establecida en el ordenamiento jurídico español, las partes pueden establecer tantas condiciones o pactos como tengan por convenientes, siempre que no sean contrarias a derecho.

No obstante, si se pueden establecer algunos elementos, más o menos, comunes a todos ellos.

1. La propiedad del establecimiento lo es tanto del inmueble como de las instalaciones civiles (suministros, instalaciones, equipamientos básicos de la actividad) por lo que el coste de inversión de todo ello debe ir a su cargo, mientras que la explotadora, por su parte, debe correr con los gastos de aquello que se consideran elementos "fungibles" del negocio. Así, por ejemplo, en la dotación de la cocina de hotel, la propiedad aporta todos los suministros e instalaciones de obra necesarias, (acometidas e instalaciones de agua, luz, gas,) y también los equipamientos propios, tales como hornos, marmitas, cámaras.., mientras que la explotadora deberá incorporar los equipamientos fungibles y útiles de cocina, como sartenes, cazos, palas, recipientes.., aunque, esto no es una pauta fija y estable en todas las negociaciones.

En el momento de formalizar el contrato, y como anexo al mismo, se suele definir el inventario de las instalaciones y equipamientos que la explotadora recibe para el uso y que se debe comprometer a restituir "en el mismo estado en que los recibió" en el momento de finalización del contrato del arrendamiento, si bien aquí procede efectuar tres consideraciones:

. Cuando se hace referencia al termino "en el mismo estado que los recibió" no cabe deducir que al finalizar el contrato la explotadora deba devolver los equipamientos y útiles en estado de nuevos, es decir, recién comprados.

Se hace referencia al estado "normal" en que deben encontrarse una vez pasado el plazo del contrato y tras un uso normal y razonable del mismo.

Si durante el periodo de vigencia del contrato hubiera que reponer un equipamiento que se ha roto - un horno, un motor de una cámara,..- la explotadora deberá comprarlo y reponerlo y este equipamiento se quedara en el establecimiento en el momento de finalización del contrato. No cabe, por tanto, que la explotadora se lo lleve porque lo haya comprado e instalado ella.

. Normalmente también, suele suscribirse un seguro a favor de la propiedad, que cubra las contingencias que pudieran ocurrir en las instalaciones y equipamientos, (incendios, inundaciones...,) haciéndose cargo de la parte proporcional del inmueble e instalaciones - el continente- la propiedad, y de la parte de los equipamientos y resto de elementos - el contenido- la explotadora.

. Este apartado suele ser fuente continua de conflictos, ya que es con mayor frecuencia donde se producen las contingencias del día a día de la gestión del establecimiento, produciéndose siempre la natural tensión entre la explotadora que pretende que la mayor parte de los casos sea la propietaria la que se haga cargo de estos costes, y la propiedad que pretende justo lo contrario. Esta situación es especialmente notable cuando deben abordarse reformas o innovaciones significativas en el establecimiento.

2. El canon de arrendamiento. Como contraprestación a la cesión que del inmueble y equipamientos hace la propiedad a favor de la gestora- explotadora, esta debe satisfacer un canon como justiprecio de la misma.

Este canon puede ser muy variable en función de los casos de que se trate, si bien las opciones generales se reducen a tres posibilidades:

. Un importe fijo, de tal modo que con independencia de la marcha del negocio, el 100% del riesgo empresarial lo asume la gestora-explotadora que se compromete a pagar una cantidad fija: por ejemplo, 200.000,-. por año, con independencia de cuál sea la producción realizada o el margen de beneficio obtenido.

. Un importe variable, que supone que la propiedad participa asumiendo una parte del riesgo empresarial del negocio, y que a su vez, puede revestir varias posibilidades:

. Un porcentaje, o escala de porcentajes, sobre:

. la facturación neta (sin iva) del establecimiento

. el margen bruto de explotación del negocio

. Una cantidad fija, o escala de cantidades, en función de una escala sobre:

. la facturación neta

. el margen bruto de explotación

---

. Una combinación de cantidad fija más un variable, expresada o bien en cantidades fijas o bien en porcentajes, que toman como referencia:

. la facturación neta

. el margen bruto de explotación

Por supuesto, cabe siempre una aplicación combinada de algunas de ellas, ya que, insistimos, no existe una pauta universalmente establecida al respecto sino que son las partes las que en función de su libertad de negociación las establecen. Eso sí, hay siempre una regla perenne en todo este tipo de negociación: la propiedad siempre quiere obtener la mayor cantidad posible de dinero como canon de manera fija y estable, es decir, quiere asumir el menor riesgo empresarial posible, mientras que la gestora-explotadora quiere hacer justo lo contrario, intentando que la mayor parte del canon sea variable y directamente vinculado a la marcha del negocio.

Junto al tema del importe, cabe destacar como aspecto importante de la negociación, la forma de satisfacer dicho importe, es decir, cómo y cuando se pagara dicho canon.

Así, caben múltiples variables, normalmente relacionadas con el ciclo económico del establecimiento ya que, en establecimientos muy estacionales (costa, nieve,..) la tendencia de la explotadora será la de pagar, si es posible, la mayor parte del importe en los momentos que disponga de mayor liquidez, que coincidirá o bien con el centro de la temporada alta o bien inmediatamente después de finalizada esta. Por su parte, la intención de la propiedad será la de desligar su cobro de la marcha del negocio, de tal modo que para la propiedad un estado ideal es aquel que la explotadora paga mensualmente y por anticipado, la parte correspondiente del canon anual establecido.

Normalmente, y especialmente en los casos en que el canon es mixto - combinación de fijo más un variable- suelen establecerse condiciones de pago igualmente mixtas, siendo una parte fija anual pero articulada en varios pagos, ya sean mensuales, trimestrales.., y otra parte, una vez finalizado el año fiscal y obtenidos los datos contables finales y ciertos.

Conviene destacar que, mas allá de que pueda parecer una mera condición de índole administrativa, el abono de los pagos del canon suele devenir en condición resolutive del contrato y suele ser impuesta casi siempre por la propiedad como única garantía de que dispone para evitar problemas de impagos, imagen negativa del negocio..., Hay que entender que la mala imagen de un establecimiento acaba afectando al valor que tenga para el establecimiento y, por ende, para la propiedad del mismo, por lo que está siempre intenta conocer la marcha del

mismo y, en su caso, poder recuperar la gestión- explotación del mismo antes de que se lesione su imagen.

3. El término o plazo de duración. Este elemento es igualmente clave para determinar el modelo de contrato por cuanto establece el periodo de vinculación entre ambas partes y ello tiene mucha importancia por cuanto, no se debe olvidar, un establecimiento hotelero no suele ser un negocio cortoplacista sino más bien de medio y largo plazo.

La cuestión radica obviamente en determinar cuando un hotel obtiene su punto de madurez como producto y, por tanto, cuando puede dar su máximo rendimiento económico como negocio.

Aquí, nuevamente, es apreciable siempre la tensión negociadora entre propietaria y gestora-explotadora, ya que saber determinar bien el plazo de vigencia del contrato puede ser la clave del éxito del negocio. Esta cuestión, como es fácilmente comprensible, difiere mucho de un hotel a otro. No es lo mismo un hotel que se acaba de inaugurar que otro que ya lleva tiempo en el mercado. Tampoco es lo mismo un hotel en un destino muy consolidado que otro ubicado en una plaza nueva. Y así, sucesivamente, se puede establecer una casuística muy amplia y variada.

La tendencia de la propiedad suele ser la de establecer contratos cortos - máximo diez años- para así asegurarse que puede renegociar en un corto plazo, ya sea porque el hotel va muy bien y puede exigir condiciones al alza, o bien porque considera que la gestora no está sacando el máximo provecho y por tanto quiere buscar cuanto antes nuevos operadores. Ahora bien, si la propiedad considera que ha obtenido una buena negociación inicial, o bien la empresa explotadora posee una imagen de valor - especialmente en cadenas internacionales- es muy probable que desee establecer un periodo largo del contrato.

Por su parte, la explotadora desea establecer contratos largos que le permitan obtener rendimientos garantizados a largo plazo, sobre todo en los supuestos de hoteles nuevos y en destinos en crecimiento, ya que sabe que entre los tres y cinco primeros años la cuenta de resultados no va a dar, normalmente, los rendimientos esperados. Solo en el caso de que la gestora considere que a partir de ese 10 año, las condiciones de mercado no sean las de su interés - el hotel va a requerir una importante remodelación; el destino va a dejar de tener atractivos suficientes; van a entrar nuevos competidores en la plaza...,- buscare contratos más cortos.

En todo caso, y dadas las actuales circunstancias de mercado, es cada vez mas frecuente que los

contratos se firmen por periodos que suelen oscilar entre los 10 y los 20 años, y al mismo tiempo se establezcan unas condiciones o cláusulas de salvaguarda o salida - normalmente entre los cinco primeros años- para tener la posibilidad de liberarse de manera amistosa a cambio de algunas contraprestaciones.

También suelen contemplarse las cláusulas que recogen la posibilidad de denunciar el contrato antes de su cumplimiento pero aquí las compensaciones suelen tener efecto disuasorio, es decir, son notorias. El objetivo, como se comprenderá fácilmente, es intentar que cada una de las partes cumpla sus obligaciones y no se produzcan roturas unilaterales de los contratos.

Por supuesto, hay que insistir en ello nuevamente, lo aquí expuesto no debe entenderse como un formato de obligado cumplimiento en todos y cada uno de los supuestos de arrendamiento de la explotación hotelera, sino que deben ser vistos como una guía orientativa.

Junto a estos elementos centrales de un contrato de arrendamiento, habrá que incorporar todos aquellos otros que siendo importantes, no constituyen el núcleo duro de la negociación entre propiedad y explotación.

Cuestión importante, y más en la actualidad, es la situación que se produce cuando la empresa explotadora, ante una situación de incapacidad de hacer frente a las obligaciones de pago a la propiedad, intenta renegociar sus condiciones. Si se acepta esta renegociación y se alcanza un acuerdo, el escenario es perfecto. Pero si no es así, y la explotadora deja de pagar sus cuotas, ¿que puede hacer la propiedad? Obviamente, intentar rescindir el contrato y buscar nueva explotadora, si le interesa, o bien hacer ella directamente la explotación del negocio. Pero esto no es, en muchos casos, tarea sencilla, ya que hay muchas implicaciones: comerciales, laborales,...

## Gestión o Management

En el modelo de gestión o management la relación entre la propiedad y/ o explotadora del negocio, y la gestora o de management, se sustenta sobre los siguientes elementos:

- . la propiedad del establecimiento puede coincidir o no con la empresa explotadora, pero a los efectos del contrato de gestión, será la empresa explotadora la que soportara el riesgo de la explotación.
- . la empresa gestora o de management asume una parte pequeña del riesgo empresarial, que se concretara solo en que puede ganar más o menos dinero pero, normalmente, no perderá.

Aunque esto lo matizaremos posteriormente. Su función será la de asesorar, con mayor o menor capacidad de autonomía y mando en la gestión, a la empresa explotadora que será la titular del riesgo empresarial.

Con las matizaciones pertinentes, un contrato de gestión implica que hay una empresa que realiza la explotación de un establecimiento hotelero, y que requiere de un asesoramiento y/o dirección externa, pero continuado y sistemático, para que le ayude en la gestión de este negocio. Aquella será la empresa contratante y esta, la empresa gestora o de management.

Esta modalidad contractual ha estado prácticamente limitada en los últimos años a la utilización por cadenas de prestigio, y normalmente internacionales, que disponían de marcas bien posicionadas en el mercado. Las propietarias-explotadoras de los hoteles buscaban con estos contratos asegurarse una proyección internacional, sobre todo en segmentos altos del mercado, al tiempo que revalorizaban sus propiedades por el prestigio de disponer de enseñas de valor añadido para sus inmuebles. Además, y sobre todo en nuevos establecimientos, era un modo de penetrar más rápidamente en los mercados al disponer de una marca posicionada.

En algunos países en desarrollo, ha sido muy común el que una organización propietaria de una extensión de terreno importante en una ciudad en expansión, ubicara un establecimiento hotelero de prestigio en un edificio emblemático para, a partir de esta ubicación, poder revalorizar los terrenos colindantes destinados normalmente a oficinas y zonas empresariales, de tal modo que el hotel en cuestión actuaba más como hito urbanístico que como negocio hotelero, sin que quepa concluir por ello, que el hotel no fuera rentable como propia unidad de negocio.

Ahora bien, y con la actual situación económica, con mayor frecuencia las empresas explotadoras de hoteles están cambiando contratos de arrendamiento o explotación, por contratos de gestión o management, para disminuir al máximo los riesgos derivados de un entorno que ya ha dejado de ser estable y previsible, introduciendo por tanto, variables de riesgo y amenazas difícilmente previsible.

Al igual que se ha mencionado anteriormente, no existe un tipo o modelo que sea aplicable para todos los casos, ya que esto depende de la libertad negociadora de las partes, pero la regla general establece que la empresa gestora lidera / dirige la gestión / explotación del negocio por cuenta de la explotadora siendo esta la que debe asumir los riesgos del negocio. Tan es así, que por ejemplo, en muchos contratos se establece la cláusula de "non disturbance" a favor de la gestora, de tal modo que esta tiene derecho a seguir gestionando el hotel y recibir sus

honorarios aunque el hotel pase a manos de la entidad financiera si, por ejemplo, esta ejecuta la hipoteca por impago del propietario.

Por la función que desempeña la gestora, suele percibir un porcentaje anual sobre las ventas o facturación neta - suele oscilar entre un 3% y un 5%- y, normalmente también, una escala de primas según resultados obtenidos en la explotación, o bien un porcentaje sobre el MBE, sobre el 10%, con el objetivo de implicar mas a la gestora en la misma, que puede hacerse efectivo de manera mensual, con un reajuste al final del año y con los datos contables ya consolidados, o bien efectuarse el pago en una sola vez y al final de cada año contable.

Al igual que en el modelo anterior, el plazo de duración de estos contratos suele variar mucho de unos supuestos a otros, si bien el mínimo suele ser de 10 años llegando a los 25- 30 años- especialmente en el caso de cadenas internacionales- , aunque lo más normal es que se mueva entre los 10 y los 20 años.

Desde esta base, más o menos, común caben múltiples variantes. Así, en algunos contratos, la selección, contratación y retribución del directivo - o parte del equipo directivo- corre a cargo de la gestora, mientras que en otros, no es así, y lo paga directamente la explotadora.

Igualmente, en el caso de la función de compras, la gestora puede imponer determinados estándares o, incluso, que se compren solo productos que ella aporta - amenities, toallas,..- . Lo mismo puede decirse de la función de marketing - incluyendo comercialización- donde la empresa gestora suele imponer a la explotadora las reglas a seguir. Del mismo modo, igualmente, es frecuente también que en cadenas de reconocido prestigio y donde la definición del producto está basada en estándares propios, la empresa gestora imponga a la propiedad la concreción de las instalaciones y equipamientos requeridos (tamaño, número mínimo y equipamientos en habitaciones; dotación mínima y equipamiento en salones sociales; dotación de cocinas,..). En estos casos, el modelo de contrato de gestión y negocio que se propone según las condiciones que impone la gestora están bordeando la franquicia.

[Ver Ejemplo 1 en el apartado de ejemplos]

## **Franquicia**

El modelo de la gestión con franquicia no está muy extendido en la hotelería española, siendo mucho más frecuente su uso en la restauración - McDonalds, Haagen Dazs, Tapelia, Lizarran..., si bien es el otro modelo de negocio, junto con la de gestión o management, que mayor desarrollo está teniendo en los últimos años.

En este esquema de gestión, una empresa - el franquiciado - corre con todos los gastos - tanto los propios de la inversión total del establecimiento- como los propios de la explotación del negocio. La empresa franquiciadora autoriza a esta empresa a que utilice su marca y su línea de producto, programa de compras preferentes..., y por tanto se beneficie de las ventajas que ello le reporta, a cambio de pagar un canon o condiciones específicas a la empresa franquiciadora.

La empresa franquiciada obtiene un beneficio directo en la medida que entra inmediatamente en una red - la cadena de franquicias- y obtiene ventajas de compras, redes de comercialización, formación.., Es decir, forma parte de una cadena hotelera con todas las ventajas que ello supone, especialmente, en compras y en comercialización.

Por su parte, la empresa franquiciadora suele obtener una serie de beneficios:

- . En primer lugar, y de manera evidente, cobra un canon por ello, si bien esto puede no ser lo más importante dentro del paquete de retribuciones que percibe la franquiciadora.
- . Normalmente, la empresa franquiciadora impone a que todos los equipamientos se compren a determinados proveedores, normalmente suyos o muy próximos a ella, (arquitectura, mobiliario, decoración, equipamientos...,) por lo que obtiene importantes ingresos adicionales.
- . Igualmente, al disponer de una mayor red de franquiciados, dispone de una mayor y mejor capacidad de negociación, tanto con proveedores como con clientes. De estas ventajas se benefician los franquiciados, pero también la propia matriz.

Este modelo de negocio implica normalmente, que el franquiciado dispone de los recursos económicos y de instalaciones necesarios para la puesta en marcha del negocio hotelero, pero no dispone de las capacidades adecuadas para ello y considera más idóneo contratar un modelo de franquicia donde se integra, se le indicaran las pautas y, por tanto, asume un menor riesgo empresarial derivado de su falta de capacidad. Adopta por tanto, un rol mucho más inversor que gestor, mientras que en el modelo anterior, mantiene un perfil mucho más gestor y por ello quiere mantener la gestión dentro de una mayor libertad de movimientos.

## Nuevos modelos

Dejando al margen el modelo de gestión por la propiedad y el modelo de gestión tipo franquicia, los más profusamente utilizados han venido siendo hasta ahora los de arrendamiento fijo y los de gestión o management.

De manera resumida a lo ya expuesto, haciendo una somera generalización, y desde el punto de

vista del riesgo empresarial asumido, se puede decir que en el primer caso, el contrato favorece a la propiedad ya que, con independencia de cuál sea el resultado, ella cobrará su canon. Y, en el segundo caso, la situación es inversa, ya que la gestora percibe sus honorarios con independencia de la marcha de la explotación.

En la actualidad, se están buscando cada vez más fórmulas híbridas que permitan balancear mejor el reparto de riesgos entre propietaria y explotadora o gestora, en ambos modelos de contratación.

Así, y como principales tendencias en este sentido, se pueden aportar las siguientes:

- . En el caso de los contratos de gestión:
- . Reducir el porcentaje básico por los honorarios vinculados a la facturación/producción neta, y aumentar los variables vinculados al MBE, implicando más a la gestora en el devenir del negocio.
- . Dentro de esta misma modalidad, establecer en ambos casos, una escala de retribución, tanto para la parte fija, la vinculada a la producción, como para la variable, relacionada con el MBE.
- . Igualmente, establecer un MBE mínimo a lograr en la explotación para que se puedan percibir ambos honorarios, para garantizar así una buena marcha del negocio que permita a la propiedad-explotadora hacer frente a sus obligaciones financieras - Establecer modelos de "destemporalización" del cobro de honorarios, de tal modo que si por no alcanzar un determinado MBE el operador no perciba sus honorarios, lo pueda hacer en un momento posterior cuando el negocio obtenga mejores rendimientos.
- . En los contratos de arrendamiento, aunque actualmente ya se están aplicando, cabe pensar que en el futuro es muy probable que todos los contratos se muevan dentro del modelo de arrendamiento mixto o, incluso, solamente en el variable, al menos hasta tanto no se establezca la actual coyuntura socio económica.

### La propuesta de valor

Como ya se ha mencionado anteriormente, los modelos de negocio varían en función de cuál sea la propuesta de valor y, como es fácilmente comprensible, el éxito empresarial de un negocio dependerá de cuál sea la propuesta de valor que ofrezca a su público objetivo porque, en definitiva, el cliente compra valor, al margen de que la empresa para producir esa propuesta de valor articule de una u otra manera sus recursos y capacidades.

En consecuencia, la propuesta de valor de un establecimiento hotelero dependerá de muchos factores, tanto externos - ubicación, condiciones del entorno,..- como propios - sus recursos y capacidades- siendo perfectamente posible que con el paso del tiempo dicha propuesta de valor pueda, o incluso, deba innovarse para mantener competitivo su posicionamiento estratégico en sus mercados de referencia.

A la hora de articular su propuesta de valor, la principal problemática a la que se enfrenta el gestor hotelero deriva del hecho de que el producto no puede ser conocido antes de su compra y por supuesto de su consumo, por lo que el cliente potencial asume un riesgo de incertidumbre . el riesgo percibido- que el hotelero intenta limitar al máximo estableciendo elementos tangibles que permitan al cliente conocer antes de comprarlo que tipo de producto esta eligiendo, es decir, cual es la propuesta de valor que le hace el establecimiento en cuestión.

A esta problemática no se le ha dado respuesta común por parte de la industria hotelera internacional, sino que cada país ha venido articulando su oferta - su propuesta de valor- de un modo distinto:

- . Algunos países establecieron un modelo de clasificación hotelero basado en estándares objetivos sobre instalaciones, equipamientos, y servicios, cuya definición e inspección correspondía a la administración pública, que articulaba los productos en base a una categorización identificada por estrellas. (España)

- . Otros países establecían una clasificación hotelera por estrellas basándose en requisitos, más o menos objetivos sobre instalaciones, equipamientos y servicios, pero permitían que la empresa se autoclasificara sin inspección institucional (Andorra)

- . Algún país establecía clasificación hotelera por la administración competente, ya sea en estrellas o en categorías, pero dejaba que el sector se autoregulara delegando la función de inspección y autorización en las entidades sectoriales (Argentina)

A esta situación, ya suficientemente confusa para el consumidor final que desconoce en la mayor parte de los casos que tipo de producto va a comprar, están respondiendo la mayor parte de las organizaciones hotelera de varias maneras:

- . Así, algunos países como es el caso de España con el Sistema de Calidad Turística Española, promoviendo un sello de calidad que permita visualizar al consumidor la relación entre sello de calidad- propuesta de valor, aportando, además de la clasificación por estrellas que tangibiliza una valoración previa sobre los elementos objetivos del producto (instalaciones y

equipamientos), una identificación de los valores intangibles del producto, como es el conjunto de servicios que ofrece.

. Las cadenas hoteleras internacionales están estableciendo la propuesta de valor en base a marca, de tal modo que esta identifica una propuesta concreta para un mercado concreto, evitando así la identificación del hotel con una clasificación meramente administrativa (ya sea por estrellas, o por otro tipo de nomenclatura) que varía en cada país y que, desde el punto de vista del marketing, sería de imposible gestión uniforme, (Meliá Hoteles, IHG, Starwood, Hilton,..)

. Los hoteles independientes que participan o están integrados en una franquicia o en una cadena voluntaria de comercialización están siguiendo la misma línea que las cadenas internacionales por la vía de la potenciación de la marca como identificadora de la propuesta de valor concreta.

. Los hoteles independientes, con gestión igualmente independiente, están siendo los principales perjudicados con este escenario de confusión en la propuesta de valor dado que no tienen la capacidad ni los recursos necesarios para poder lograr un posicionamiento identificador por el mercado suficientemente nítido y diferenciador del resto de competidores, si bien y como es fácilmente comprensible, cada hotel es distinto en este sentido.

[Ver Ejemplos 2,3,4 y 5 en el apartado de ejemplos]

## Distribución

En la industria turística, la función de la distribución siempre ha jugado un papel estratégico dentro de la estructura del mercado por razones muy evidentes: en la medida que el producto turístico no puede ser llevado al lugar donde reside el potencial comprador - función clásica de la distribución en la industria de los bienes y productos de consumo- sino que es el comprador el que debe desplazarse al lugar donde radica el producto turístico, el potencial comprador conoce y compra dicho producto a los intermediarios que, en su función más clásica, actúan como representantes del producto en cuestión.

Si bien ahora esta función está mucho más matizada por las múltiples posibilidades que tiene el potencial consumidor de conocer el producto antes de comprarlo, hay que entender el papel de la distribución en el inicio y desarrollo del turismo cuando las comunicaciones - especialmente en el ámbito internacional- estaban mucho más limitadas. Eran los operadores del mercado los que, de alguna manera, vendían el producto a los consumidores, cautivos en la mayor parte de

los casos, de unos paquetes turísticos hechos de manera masiva para todos los consumidores.

La estructura clásica de la distribución turística estaba formada por tres canales o circuitos de compra:

- . Intermediada larga (cliente-agencia minorista-tour operador- oferta), fundamentalmente utilizada por los tour operadores internacionales que controlaban la creación y comercialización de los paquetes turísticos masivos, los denominados inclusive tour - IT- y que determinaban que destinos y productos salían al mercado ya que ellos controlaban los flujos turísticos internacionales al disponer del control de las plazas de avión. El instrumento de venta era el conocido como catalogo de producto. Este fue el modelo con el que se desarrollaron todas las zonas turísticas nacionales e internacionales, siendo los propios tour operadores los que en muchos casos financiaron los procesos de construcción de hoteles para sus clientes en muchas zonas de España, lo que les otorgo un enorme peso en las decisiones de política turística de esa época.

- . Intermediada corta (cliente- agencia minorista-oferta), fundamentalmente utilizada para realización de dos funciones:

- . Emisora, es decir, clientes de la localidad donde radica la agencia que desean llevar a cabo un viaje y pueden comprar un producto ya cerrado (catalogo del tour operador) y del cual la agencia minorista es un comisionista (retailer); o bien crear un paquete a medida para ellos (forfait) en función de las necesidades del cliente.

- . Receptora, en la que normalmente actúan por delegación del tour operador para realizar las funciones de post venta en destino: recepción de clientes, transfers, alojamiento, excursiones,...

- . Directa (cliente- oferta), en la que la venta se produce de modo directo entre cliente y oferta, sin que medie actuación de ningún intermediario y que por razones evidentes queda más restringida a situaciones de proximidad o de conocimiento previo del producto en cuestión por parte del consumidor.

En el sector de la distribución es, sin lugar a dudas, donde se ha producido en los últimos años una mayor desintegración de la estructura clásica de la distribución y, por tanto, la aparición de nuevos operadores del mercado motivado, en gran parte, por dos fenómenos que han convergido en el tiempo:

- . Por un lado, en la medida que los mercados/ productos turísticos de Europa han alcanzado su

etapa de madurez, la tendencia desarrollada por parte de los grandes operadores del mercado - los conocidos como tour operadores- ha sido la de ampliar progresivamente sus cuotas de mercado y, por tanto, consolidar posiciones de liderazgo en la mayor parte de los mercados emisores europeos (Alemania, Reino Unido, Escandinavia,..) a la búsqueda de mejores rendimientos de la inversión por la vía de las economías de escala

. De otro, la aparición de internet como canal de distribución que ha supuesto no solo la aparición de operadores especializados solo en venta en línea sino que, además, ha hecho que todos los actores del mercado turístico - tanto desde el lado de la oferta como desde el lado de la demanda, hayan tenido que redefinir sus modelos y estrategias de negocio. En esta misma línea, cabe incorporar el creciente papel que desempeñan las redes sociales.

Así, y tomando como objeto de análisis el primero de los apartados mencionados, procede ahora llevar a cabo una consideración de los modelos de negocio actualmente existentes en el ámbito de los intermediarios del mercado.

## La propiedad

Dejando al margen el que pueda existir alguna especificidad propia, la mayor parte de las agencias de viajes se articulan en base a alguno de estos modelos. A efectos de simplificar, se entiende por agencia tanto las minoristas como las mayoristas así como los grupos de distribución integral (GDS) y centrales de reservas (CRS)

. Agencia independiente, no perteneciente a ninguna red horizontal ni tampoco está integrada en un grupo vertical, y cuya propiedad pertenece a un empresario o a un grupo de empresarios-inversores privados. Por tanto diseña y planifica su cadena de valor con total libertad de acción.

. Agencia que forma parte de una cadena cuya propiedad es un grupo inversor (algunas entidades bancarias españolas - Bancaixa, Ruralcaja,..- así como centros de distribución comercial, como Carrefour,..) no perteneciente al sector turístico.

. Agencia independiente, o perteneciente al grupo anterior, que no forma parte de ninguna cadena horizontal, ni está integrado en un grupo vertical pero que alguna de sus funciones de dirección (compras, marketing, ventas...) las tiene integradas con mayor o menor nivel de autonomía en una entidad colectiva de agrupación voluntaria (Avasa, Avantours, Sehrs, ..) .En función del tipo de asociación de que se trate la capacidad de control sobre la cadena de valor del propietario varia.

- . Agencia independiente en lo referente a su propiedad pero integrado en una franquicia que implica una capacidad de control por parte del propietario más o menos limitada en función de la franquicia de que se trate.
- . Agencia perteneciente a una red de su propiedad que pertenecen a un entidad común pero que no cubre toda la cadena de valor de la distribución (El Corte Inglés) o bien a un holding de distribución integral del producto turístico (TUI, Carlson Wagonlits,..)
- . Agencia perteneciente a un grupo o holding turístico que cubre o todos o la mayor parte de la cadena de valor del mercado turístico (Orizonia, Globalia, )
- . Agencia de propiedad pública, como ocurría en la práctica totalidad de los países de la antigua Europa del Este (Intourist en la extinta URSS era el caso más notorio), y que puede permanecer todavía en algunos países.

### La gestión

Al igual que se ha visto en el apartado correspondiente a hoteles, en el caso de las empresas de distribución es muy complejo poder establecer una clasificación de los modelos de negocio que sea omnicomprendiva de todas las modalidades posibles.

La forma de gestión, en cuanto a su modelo de gestión - independiente, franquicia, explotación,..- no es tan relevante como lo es en el caso de los hoteles donde la modalidad de la gestión y su relación con la propiedad del inmueble si es muy relevante para determinar el tipo de negocio en cuestión ya que es esencial en la determinación de su cuenta de resultados.

En el caso de las empresas de distribución, es mucho más representativa la modalidad, el tipo de gestión en relación con su papel en el mercado ya que afecta mucho mas notoriamente a su rol de distribuidor. Por tanto, en este apartado la clasificación se intentara hacer en base a su función intermediadora en el mercado.

### Tour operadores y mayoristas

En el ámbito de la distribución mayorista, conviene hacer una precisión conceptual para definir con mayor precisión las empresas objeto de estudio ya que se suele utilizar de manera indistinta la denominación de tour operador y la de agencia mayorista puesto que no existe definición legal o académica que determine cual modelo de negocio es uno y cuál es el otro.

Desde una visión histórica, la denominación de tour operador se aplica, fundamentalmente, a las

empresas internacionales que gestionan la creación de paquetes, los IT, para la venta internacional, es decir, la empresa inglesa o alemana, por ejemplo, que contrata los servicios de la oferta española para formalizar su paquete cerrado que luego vende en su mercado de origen, inglés, alemán, ... Por tanto, es una empresa extranjera que genera flujos de demanda extranjero para la oferta del país en cuestión. Esos paquetes, los tour operadores los venden a través de las agencias de viajes minoristas de su respectivo país.

Por su parte, la denominación de mayorista ha venido siendo aplicada en el caso español porque la legislación nacional y la posterior de la mayor parte de las comunidades autónomas a partir de la Constitución del 78, marca una diferencia entre las agencias minoristas y las agencias mayoristas, estableciendo que estas últimas son las autorizadas legalmente para crear los paquetes y venderlos a través de las minoristas. Es decir, la minorista puede crear paquetes pero solo está autorizada a venderlos ella misma a sus clientes, no puede comercializarlos a través de otras agencias, mientras que las mayoristas solo pueden crear los paquetes y venderlos a las agencias minoristas, y no a los clientes directos.

En consecuencia, se suele identificar a las agencias mayoristas como aquellas que contratan la estancia en hoteles y, a lo sumo, excursiones o actividades en destino, pero no el transporte, dado que el mercado español es fundamentalmente de clientes de otras zonas de España que se desplazaban en coche, o como máximo en paquetes con autobús, lo que hace que la denominación de "tour operador" quede reservada para las agencias mayoristas que operan todo el paquete con transporte incluido desde o para mercados internacionales, mientras que mayoristas era la denominación aplicada a las agencias mayoristas españolas que normalmente solo reservaban plazas de alojamiento.

Ahora bien, mas allá de esta disquisición identificativa que no aporta ningún valor relevante en la operativa actual, la función que cumplían ambas era y sigue siendo la misma: la fabricación de paquetes combinados para ser vendidos a través de redes de agencias minoristas en sus respectivos mercados de origen, por lo que se utilizara la denominación de mayorista como concepto integrador de ambos modelos .tour operador y agencia de viajes mayorista-.

A continuación procede la realización del análisis de los elementos básicos en los que se basa el modelo de negocio de la agencia mayorista.

. El producto: el paquete combinado

El producto típico del mayorista es el paquete combinado, por cuanto su beneficio deriva de las

economías de escala y del margen obtenido en cada uno de los eslabones de su cadena de valor: marketing, compra de oferta, gestión del transporte..., lo que lleva a que su tendencia natural sea la de realizar una segmentación de la demanda que le permita lograr altos volúmenes de venta, es decir, buscar segmentos de mercado de gran dimensión, y a los que ofrecerles productos iguales o similares, de tal modo que el precio será aquí un factor clave del éxito. Este ha sido el producto central en el que se ha basado el modelo típico de negocio de los mayoristas desde el inicio del desarrollo turístico hasta nuestros días, y sigue siendo el modelo mayoritariamente utilizado por los grandes operadores vacacionales de sol y playa internacionales, TUI, Thomas Cook, Airtours...

Ahora bien, dentro de este modelo convencional, cabe destacar la aparición de productos que intentan mantener al máximo el formato del paquete estándar - para lograr las necesarias economías de escala- pero que permiten cierta adaptación a las necesidades específicas del cliente, lo que se conoce como los paquetes dinámicos, "tailormade" o "customización del producto", que ha sido posible gracias a la utilización de los motores de reserva de los propios operadores.

[Ver Ejemplo 6 en el apartado de ejemplos]

. El canal de ventas: las redes de agencias minoristas

El otro elemento central del modelo de negocio de la agencia mayorista era la salida al mercado, es decir, su fuerza de ventas ante el consumidor final, ya que como se ha mencionado anteriormente, la agencia mayorista no podía vender directamente al consumidor final sino que debía hacerlo a través de las agencias minoristas.

En consecuencia, y como es fácilmente comprensible, de la mayor o menor capacidad de control de este eslabón de su cadena de valor dependía en buena parte el éxito de ventas del catálogo del mayorista en cuestión, siendo objetivo central de las respectivas estrategias comerciales.

Tradicionalmente han existido dos modelos de negocio:

- Mayorista con red propia de agencias minoristas (en el caso español, Turavia y Viajes Barcelo; Iberojet/ Solplan y Viajes Iberia; Travelplan y Viajes Halcón, entre otros; y en el ámbito internacional, la mayor parte de las mayoristas disponían de su propia red de minoristas: TUI, Neckerman, Thomson, Thomas Cook...

- Mayorista sin red propia de agencias minoristas y que vendía su producto a través de todas las

agencias minoristas, modelo más seguido en la industria turística española hasta hace unos años (Primera Línea, Nobel Tours, Europlayas,..)

A su vez, y por el juego combinado de ambos modelos caben varias estrategias y, en consecuencia, modelos de gestión:

- La agencia mayorista, que dispone de red propia de minoristas, utiliza una estrategia de exclusividad de tal modo que su producto solo puede ser adquirido en su red de minoristas, con el doble objetivo de, por un lado, garantizar la venta de su producto al forzar a su red a venderlo y, por otro, darle valor a su agencia minorista ante el comprador potencial al hacer que solo se pueda adquirir el producto en su red.
- La agencia mayorista, aunque disponga de red propia, utiliza una estrategia de distribución intensiva, sin dar exclusividad a su red de minoristas, con lo que se prima el objetivo de consolidar el máximo posible de ventas de su producto aunque ello pueda implicar un posible detrimento de su red de minoristas.
- La agencia minorista perteneciente a un grupo vertical con mayorista propio solo puede vender el producto elaborado por su mayorista y en el caso de que no disponga de producto, o bien se pierde el cliente, o bien se le ofrece el de otra empresa mayorista competidora.
- La agencia minorista independiente, solo puede comprar producto de aquellas mayoristas igualmente independientes que no disponen de red propia de minoristas, o bien pueden adquirirlo a cualquier mayorista.

La mayor parte de las agencias mayoristas han utilizado todas las estrategias descritas en un momento u otro de su ciclo de vida, en función del propio entorno de mercado, sin que pueda establecerse en estos momentos que cada mayorista sigue una línea estratégica definida en uno u otro sentido de manera perenne en el tiempo.

No obstante lo anterior, sí que es apreciable el que se intenta por parte de los grupos de integración vertical el que la red de minoristas propia siempre venda, como primera opción, el producto propio de su grupo - programa turístico, hotel, compañía aérea,..- pero si no es posible, se prima la rentabilidad de la red y la idealización del cliente final, aunque ello implique darle negocio a un competidor mediante la compra de alguno de sus productos.

. El posicionamiento estratégico: la especialización en mercados y/ o en productos versus el crecimiento intensivo en mercado/producto Esta tendencia que se viene manifestando de modo

creciente en la industria turística actual responde, al igual que ocurre en otros sectores productivos, al propio desarrollo del ciclo de vida del mercado turístico que se encuentra en fase de madurez en la mayor parte de los mercados europeos y, por supuesto, en el mercado español.

Así, y del mismo modo que la demanda turística ya no es monoproducto - sol y playa masivo- sino que existen cada vez mas segmentos de mercado diferenciados, cultural, deportivo, gastronómico, aventura,..- sino que se van generando nuevos mercados, a la par surgen operadores del mercado que se centran en la creación de productos mucho más ajustados a este nuevo consumidor final - programas a medida-, y que no basan su modelo de negocio en la generación de economías de escala sino en la obtención de beneficio por la vía de la especialización en un producto, en un mercado, o en un producto/ mercado.

Cabe decir, por tanto, que se están generando muchos modelos de negocio en función de estas nuevas tendencias del mercado, pero con el objetivo de poder aportar una visión panorámica actual del tema, se pueden establecer las siguientes líneas maestras:

- Mayoristas transnacionales (TUI-First Choice, Thomas Cook-My Travel,) grandes corporaciones que operan en la mayor parte de los mercados internacionales y en casi todos los destinos turísticos del mundo, fundamentalmente, en mercado/producto de tipo masivo. Su modelo de negocio se basa en las economías de escala y en el control de toda la cadena de valor del producto.

A su vez, dentro de estas grandes corporaciones existen diferentes empresas que intentan cubrir toda la cadena de valor de la distribución y así dan lugar a la presencia de mayoristas que operan off line, o en modelo convencional, y mayoristas que operan solo a través de venta por internet, si bien la generación de la oferta a vender en todos los casos - la contratación del producto- la lleva a cabo una organización específica que luego distribuye el producto a todas las demás.

- Mayoristas internacionales (Rewe y Alltours en Alemania, Airtours en Reino Unido, AirFinland Holidays en Finlandia, Solplan y Travelplan en España,..) que se especializan en su mercado de origen, no tienen vocación de crecimiento en otros mercados internacionales, y que ofertan una parte importante de los destinos turísticos convencionales internacionales. Igualmente, buscan la cobertura completa de la cadena de valor del producto (transporte, alojamiento, oferta complementaria,..)

- Mayoristas internacionales especializados en productos/mercados, que son aquellas empresas

que se centran en la actuación en sus mercados de origen para ofrecer una gama de productos más o menos especializada, (sol y playa, cultural, deportivo, normalmente en destinos concretos donde disponen de buen dominio de la oferta (H& H Tours en Alemania; Verdi Voyages en Francia, Viva Tours en España,..)).

- Mayoristas que solo operan en un mercado/producto especializado como es el caso de Ramblers Holidays (mercado británico especializado en senderismo; Fit Reisen (mercado alemán especializado en turismo de salud); Senioren Reisen (mercado austriaco especializado en turismo de 3a edad y perteneciente a un sindicato concreto); Mundosenior (mercado español y producto tercera edad español) y por supuesto, la mayor parte de los operadores especializados en turismo de golf, que suelen concentrarse en un mercado de origen (sueco, noruego, alemán, inglés...) y en una oferta mas o menos amplia de destinos especializados.

[Ver Ejemplo 7 en el apartado de ejemplos]

### **Agencias minoristas**

Tal y como ya se ha mencionado en su momento, los modelos de negocio convencionales de las agencias minoristas - emisor y receptor- se han visto alterados por la aparición de las agencias de venta "on line" y que ha dado lugar a la presencia de agencias de viajes que solo operan en internet, como un tercer modelo de negocio.

Por tanto, y de manera general, cabe establecer la siguiente clasificación de modelos de gestión en agencias minoristas:

- . Agencias receptoras, normalmente vinculadas a la gestión post venta y de contratación de oferta en destino para uno o varios mayoristas y con muy escasa actividad emisora (Viajes Sidetours, Viajes Olympia,..)
- . Agencias emisoras, ubicadas en ciudades y que centran su actividad en la organización y venta de viajes para los residentes, tanto sea de negocios como puramente turísticos (cualquiera de las ubicadas en ciudades)
- . Agencias emisoras y/ o receptoras "verticales" que forman parte de un grupo de distribución y que su política de venta, como ya se ha mencionado, depende de la estrategia corporativa correspondiente.
- . Agencias de venta "on line" que, a diferencia de las anteriores, no disponen de presencia física sino que la venta se produce a través de su correspondiente pagina web/ portal y que

pueden ser independientes (Booking.com) o formar parte de un grupo (Rumbo.com)

. Agencias minoristas/mayoristas, que son aquellas que según algunas legislaciones tiene la posibilidad de actuar en la doble vertiente, esto es, crear productos y venderlos tanto a través de sus propia fuerza de ventas como a través de otras agencias minoristas, y que suele utilizarse cuando una agencia está muy especializada en un determinado destino o producto.

. Agencias "implant", que en realidad no se trata de un modelo de negocio sino de una actividad de venta, puesto que se trata de las oficinas de gestión de viajes que algunas grandes corporaciones tienen en sus instalaciones así como casi todos los recintos feriales, los polígonos y zonas de concentración industrial y empresarial... y que tiene como objetivo canalizar todas las necesidades que puedan surgir dentro de la empresa en cuestión, si es un implant propio, o bien captar el máximo de negocio de las empresas que se ubican en dicha zona industrial o recinto ferial. Normalmente, siempre pertenecen a una empresa minorista que o bien por concurso o bien por adjudicación disfruta de esa ubicación.

. Conviene precisar, no obstante lo anterior, que todas las agencias minoristas pueden actuar - y de hecho lo hacen en todos los ámbitos, es decir, que una agencia receptiva, igualmente realiza ventas de emisión, ya sea por presencia física del cliente o ya sea a través de internet. El modelo concreto de su negocio depende de cada caso concreto y, muy especialmente, del destino en que se ubique.

Ranking HOSTELTUR de Grandes Agencias de Viajes  
presenciales y online

Agencia	Fact. 2010	Fact. 2009	Dif% 09-10
1 Viajes El Corte Inglés*	2.250	2.020	12
2 Viajes Halcón-Ecuador	1230	1190	3
3 eDreams*	975	650	50
4 Viajes Iberia	833	692	20
5 Carlson Wagonlit Travel	495	479	3
6 Barceló Viajes	490	452	8
7 Rumbo	485	440	10
8 Viajes Eroski	219	210	4
9 Logitravel	200	91	120
10 Atrapalo	185	170	10
Total	7.362	6.394	15

Cifras expresadas en millones de euros. \*Previsiones.

## La propuesta de valor

Desde una perspectiva ortodoxa la propuesta de valor de la distribución se puede articular en base al desarrollo de tres funciones básicas:

- . Asesoramiento en el proceso de compra al cliente potencial
- . Organizar o producir, en la medida que articula el producto - ya sea la venta de un producto elaborado por la mayorista o ya sea la creación de un propio y adaptado para el cliente- la propuesta de valor para el cliente concretándola en un producto determinado.
- . Mediadora, en tanto que como representante de la industria ofertante - hotel, compañía aérea, oferta complementaria, agencia mayorista..- la agencia de viajes informa, gestiona y cobra por cuenta de aquella al cliente.

De las tres funciones esenciales, la actividad mayorista se concentra en la función creadora del producto, mientras la agencia minorista lo hace, fundamentalmente en las otras dos, si bien en virtud del modelo de negocio adoptado por la agencia en cuestión el peso de las tres funciones será distinto en su cuenta de resultados.

A su vez, y con relación a estas tres funciones, se pueden establecer dos grandes tipos de productos y servicios ofrecidos por las agencias de viajes:

- . Negocio principal:
  - . Mediación en la venta de billetes y reserva de plazas en toda clase de medios de transporte, así como alquiler de vehículos y transportes.
  - . Reserva de habitaciones y servicios en establecimientos hoteleros y demás
  - . La reserva de servicios en otras empresas turísticas
  - . La organización, venta y realización de los viajes combinados, a forfait o paquetes
  - . La actuación por delegación, como representantes de otras agencias para la prestación en su nombre y a la clientela de estas de los servicios que constituyen objeto propio de su actividad, en el caso de las agencias receptoras o delegadas.
- . Negocios complementarios:
  - . Información turística gratuita y difusión de material de comunicación, así como la venta de

guías turísticas, y de transporte etc.

- . Cambio de divisas y venta y cambio de cheques de viajeros.
- . Formalización de pólizas de seguros con mayores coberturas de los servicios de pérdidas o deterioros de equipajes, accidentes, enfermedades y otros riesgos derivados de los viajes.
- . Alquileres de equipos (pesca, esquí, submarinismo..) en determinados segmentos de mercado

No obstante lo anterior, y como es fácilmente comprensible, en función de cada caso concreto la articulación de su propuesta de valor será diferente, aunque parece que la tendencia a la especialización, tanto en el tipo de canal utilizado (sobre todo la presencia en internet) así como el producto/ mercado ofrecido son dos tendencias claramente perceptibles en el mercado actual.

[Ver Ejemplos 8 y 9 en el apartado de ejemplos]

## Transporte

Como es fácilmente comprensible, la práctica totalidad de los transportes, considerados como tales aquellos medios de locomoción marítima, terrestre y aérea, son susceptibles de tener un uso turístico y no turístico, de tal modo que no existe, a priori, una determinación estricta de lo que son transportes turísticos. Un avión de una compañía aérea regular, por ejemplo Iberia, en un vuelo regular puede ser alquilado (charter o "a la carta") en parte o en su totalidad para un uso turístico (formando parte de un paquete) por una agencia de viajes. O, incluso, un pasajero de ese mismo vuelo puede realizar el desplazamiento por un motivo turístico. Del mismo modo, por ejemplo, un autobús que durante las semanas se dedica el transporte urbano y/o de colegios, los fines de semana se utiliza con fines turísticos.

No obstante lo anterior, si es razonable el que se pueda establecer a la vista de la experiencia en el consumo, una tipología de transportes que, mayoritariamente tiene un uso vinculado a la industria turística, y que, a continuación se van a revisar siquiera sea someramente.

### Transporte aéreo.

Este está siendo, sin duda, el elemento central sobre el que se están desarrollando la mayor parte de los destinos turísticos actuales en la medida que son los que permiten el tráfico estable y sistemático de los flujos turísticos de tal modo que aquellos destinos turísticos que aun teniendo aeropuertos no disponen de tráfico aéreo estable - operativas regulares- tienen muy

seriamente mermada su capacidad para competir en el actual mercado turístico.

Respecto a los modelos de negocio actualmente existentes en este subsector las compañías de aerotaxi, cargueras y regionales, no serán objeto de consideración en este análisis que por su escasa repercusión en la industria turística.

### **Compañías de bandera**

Con esta denominación se identifica a las empresas que pertenecen a un país y son por tanto las compañías oficiales cuyo presupuesto va, en mayor o menor medida, con cargo a los presupuestos estatales. Tradicionalmente, la mayor parte de los países disponían de la suya propia (España con Iberia, British Airways con Reino Unido, Air France con Francia...) y todavía algunos países la mantienen (Cuba con Cubana de Aviación,..)

Los países como entes soberanos de su espacio eran los titulares de la circulación aérea que operara en su territorio y las únicas compañías autorizadas a volar sobre el eran las compañías de bandera y aquellas otras que en virtud de concesiones estatales o en acuerdo de reciprocidad tenían el acceso a dichas rutas - los slots- . Esta situación, que en virtud del proceso liberalizador habido en Europa - política de cielos abiertos - ha cambiado y ya no es la practica común en Europa y América la existencia de compañías de bandera puesto que la mayor parte de ellas han sido privatizadas en todo o en parte.

Estas compañías operan normalmente con sistema radial teniendo en cada país uno o dos hubs - centro de conexión hub & spoke- de donde parten los vuelos internacionales más significativos, ya sea por la distancia - intercontinentales- o ya sea por la cantidad de pasajeros transportados - Londres, París, Roma...., en el caso de Madrid o Barcelona- y donde están basados la mayor parte de los servicios de las compañías (revisión y mantenimiento, personal de vuelos, servicios centrales,..).

Su producto natural es el vuelo regular, sin que ello implique que en momentos puntuales puedan chartear algún avión completo o lo que es más habitual una parte del mismo para el uso de una empresa turística especializada en este tipo de producto (Viva tours en España por ejemplo que oferta paquetes con vuelos regulares en Iberia, que anteriormente era el producto de la desaparecida Tiempolibre- Mundicolor)

### **Compañías regulares**

Este modelo de compañía recibe su denominación en función del producto que oferta, no a la

titularidad de la compañía, de tal modo que se refiere a aquellas compañías aéreas que ofrecen vuelos estables previamente programados durante, al menos una de las dos temporadas anuales (verano e invierno) en que se distribuye la operativa aérea.

Los asientos se venden de modo regular, el acceso del cliente a la compra es libre y el vuelo opera siempre en las mismas condiciones - horarios, aeropuertos de salida y llegada,..- con independencia del volumen de usuarios de cada vuelo, (Iberia, British Airways, Air France, American Airlines...)

La compañía titular del vuelo asume el riesgo empresarial íntegro derivado del resultado de la gestión, y operan punto a punto, es decir, con un aeropuerto de salida y otro de llegada y viceversa sin actuar como alimentadores de otros vuelos como en el sistema radial.

### **Compañías charter**

En este grupo se engloban aquellas compañías que a, diferencia de las anteriores, ofertan sus vuelos a la carta, es decir, a petición de un cliente determinado (una mayorista de viajes para una operativa regular y estable, una agencia de viajes para una operativa concreta...) y que ofrecen el avión para una serie de rotaciones programadas a cambio de un precio determinado.

El riesgo empresarial, es decir, los costes de operativa de este vuelo o conjunto de vuelos - coste de navegación, aterrizajes, personal, queroseno...,- son íntegramente a cargo de la empresa contratante, salvo los pactos que a tal efecto puedan establecer los contratantes.

Dentro de este grupo cabe considerar una doble distinción, según se trate de compañías aéreas integradas en un grupo turístico (TUI fly, Condor en Thomas Cook fly, Orbest en Orizonia,..) que se dedican fundamentalmente a prestar servicios a sus propias compañías, - sin que ello implique que no puedan hacer algún tipo de servicio para otros clientes-; y las compañías charter que no forman parte de ningún grupo corporativo y que se alquilan cada temporada o momentos concretos a los clientes que así lo requieran (ojo, buscar algún ejemplo)

Estas compañías operan punto a punto, o con escalas para carga y descarga de pasajeros según sea la contratación que se establece, pero no operan en sistema radial o de red.

### **Compañías de bajo coste**

Sin duda estas son las compañías que en los últimos años han tenido un mayor crecimiento en el mercado turístico y, por tanto, su nivel de repercusión ha sido en algunos casos, absolutamente determinante para la aparición de algunos destinos (Gerona) sin cuya presencia no hubiera sido

posible. En este sentido, según datos del Ministerio de Fomento, en 25 de los 47 aeropuertos españoles existe tráfico low fare, y la mayor parte del mismo (casi el 80%) se concentra en aeropuertos con tráfico claramente turístico: Palma de Mallorca, Barcelona, Alicante, Gran Canaria, Valencia,...

Las compañías bajo coste operan con sistema punto a punto, es decir, y su propuesta de valor esencial es, como su nombre indica, una propuesta ajustada en su relación calidad-precio y la que por su acusada incidencia en el sector merece más detenimiento en el análisis de su modelo de negocio.

Es difícil tener una definición común de lo que es una compañía de bajo coste (CBC) ya que cada estudio, cada informe, tiene su propia definición e incluso los nombres, en ocasiones, son distintos: compañías de bajo coste (Low Cost Carriers); compañías de precios baratos (Low Fares Airlines); compañías sin ningún "extra", (No Frills Companies)...

No obstante, existen ciertas características comunes que facilitan su identificación:

- . No existen "extras" en el vuelo: se cobra por todo, o por casi todo.
- . Operaciones "punto a punto": vuelos directos sin conexiones
- . Concentración en aeropuertos sin problemas de capacidad o aeropuertos secundarios: tasas más bajas y tiempos de escala cortos
- . Numero alto de frecuencias: alto índice de ocupación
- . Único tipo de avión: reducción de costes de operación y mantenimiento
- . Estructura de tarifas sencilla: de más barata a más cara y según periodos de compra y periodos requeridos (yield management)
- . Canales directos de ventas: a través de Internet o call center propio.

De la combinación de estos factores se derivan tres modelos de bajo coste:

- . Bajo coste puro, en que toda la compañía y toda su oferta se articula en base a este concepto: Ryanair, Easy Jet, Germanwings, Vueling, Hapag Lloyd Express, Virgin Express,.
- . El producto bajo coste ofertado es un subproducto o línea de negocio de una compañía (Snowflake de SAS, Germania Express de Germania, Basiq Air de Transavia, o por ejemplo, la

futura Iberia Express de Iberia,..)

. Oferta comercial de un producto "low fare" que normalmente se hace con algunos vuelos concretos de una compañía aérea, aunque no siempre queda claramente delimitado este concepto en su modelo de negocio (Air Scotland con Greece Airways, Flyglobespan con Channel, Jet2 con Channel, Smart Wings,...)

En el caso de Europa es destacable el caso de AirBerlin, tanto por su implantación en el territorio español a través de su hub en Palma de Mallorca con las indudables consecuencias positivas que ello tiene para la capacidad de venta del producto turístico de las islas y de España, como por su modelo de negocio, ya que si bien todos los informes y estudios lo incluyen en el grupo de las de bajo coste, sus propios directivos no aceptan dicha denominación, considerándose mas una compañía regular que opera con bajo coste.

[Ver Ejemplos 10 y 11 en el apartado de ejemplos]

### **Transporte marítimo**

Las compañías marítimas son aquellas empresas que prestan un servicio de transporte por vía marítima y se pueden establecer, a los efectos de modelo de negocio relacionado con la actividad turística, dos grupos de compañías que se analizan a continuación.

### **Transporte regular**

Son aquellas compañías de transporte regular de pasajeros entre puertos con rutas establecidas de manera anticipada y donde el cliente accede mediante la compra de billetes, tanto para personas como para vehículos, y que tienen una gran importancia sobre todo en los tráficos con islas en el caso de España (Balearia, Acciona, Fred Olsen, Naviera Armas,..) y que a su vez, en función del producto ofrecido se dividen en:

- . Barcos tipo ferrys, más lentos con mayor capacidad de carga tanto para pasajeros - butacas y/o camarotes- y que suelen unir distancias más largas
- . Barcos tipo catamarán o jet foil, más rápidos, especialmente pensados para tramos más cortos y con menor capacidad de carga

### **Las compañías de cruceros.**

El despegue de este modelo de negocio tiene su origen en las compañías de transporte marítimo, que a partir de finales de los 90 y con la consolidación del avión como principal medio de

transporte, vieron considerablemente reducida su actividad lo que les obligo a muchas a reestructurar el uso de sus flotas y su modelo de negocio, dando así lugar a la aparición masiva del crucero como producto de consumo turístico y que anteriormente estaba reservado a las clases más adineradas.

En este sentido es destacable, por lo que al caso de España se refiere, el que las administraciones con competencias en la materia, Puertos del Estado y Turespaña, lo han incluido dentro de sus nuevos planes de promoción y marketing, síntoma evidente de la importancia que dentro de la industria turística tiene ya esta modalidad de negocio.

El producto crucero se basa en un paquete all inclusive - de donde posteriormente se derivo el actual "todo incluido" para hoteles, donde se ofrece la estancia en pensión completa en el barco junto a la posibilidad de actividades complementarias igualmente incluidas en el precio, mas una serie de posibilidades opcionales en cada uno de los puertos donde el barco va atracando en su ruta.

En estos momentos de claro desarrollo de este producto turístico, junto a las compañías tradicionales de oferta de cruceros (Cunard, Royal Caribbean, Costa Cruceros...) los grupos corporativos de la industria turística están creando sus propias línea de producto específico en este mercado- producto, tal y como está haciendo, por ejemplo, TUI (Thomson cruises, Island cruises, e Inter cruises).

Su propuesta de valor aún, principalmente, los beneficios que aporta la estancia en un resort de categoría superior - aunque al igual que ocurre en un establecimiento hotelero, existen diferentes tipos de producto en función del alojamiento escogido- con un paquete importante de actividades a disposición del cliente, como gimnasio, piscinas, discotecas, comedores variados,..., combinado con las opciones de actividades en tierra (excursiones, visitas a museos y monumentos, actividades gastronómicas...) que se ofertan en cada parada del barco en un puerto de ciudad o país que se visita.

Actualmente, los productos turísticos mas ofertados por las compañías son:

- . Zona del Mediterráneo, que suele operar entre abril y octubre, y que a su vez lo hace con tres tipos de producto
- . Ruta por todo el Mediterráneo
- . Ruta por el Mediterráneo occidental (Italia, Francia, Túnez, España....)

- . Ruta por el Mediterráneo oriental (Grecia, Turquía, Egipto,..)
- . Zona de Escandinavia, que operan exclusivamente en verano (junio a septiembre)
- . Zona Caribe
- . Latinoamérica
- . Alrededor del mundo, ofertado por importantes navieras británicas y norteamericanas que realizan este tipo de recorridos con una duración aproximada de 3 meses, con atraque en hasta una veintena de puertos, partiendo por lo general de puertos como Nueva York y regresando al mismo puerto en itinerario circular.

Junto a este tipo de crucero marítimo, existen los cruceros fluviales y lacustres, donde los barcos son de mucha menor capacidad, y la duración puede oscilar desde horas (recorrido por lagos en Suiza, Finlandia, o en ríos como el Sena o el Támesis) hasta recorridos de varios días por ríos mas caudalosos ( Rhin, Loira, Volga, Nilo, Mississippi....)

[Ver Ejemplo 12 en el apartado de ejemplos]

## **Transporte terrestre**

En este apartado cabe establecer una diferenciación entre el transporte por carretera y el ferroviario como principales medios de transporte en la industria turística.

### **El transporte por carretera**

En este grupo de empresas, cabe destacar dos tipos de modelo de negocio:

- . Aquellas que basan su actividad en la explotación comercial de manera regular de una o varias rutas, ya sea punto a punto o ya sea ruta en itinerario ida y vuelta y que si bien no son estrictamente turísticas si pueden, al igual que ocurre en el transporte aéreo, tener una repercusión en el sector en la medida que permiten la conectividad entre oferta y demanda normalmente individual.

Este tipo de productos suelen tener un claro incremento de consumo en épocas vacacionales y en zonas turísticas normalmente costeras (ejemplo la ruta Madrid- Comunidad Valenciana con AutoRes, o la zona mediterránea con autocares Alsa; o País Vasco con Comunidad Valenciana con Autocares Jimenez,..)

El cliente paga el precio del asiento ya sea directamente a la compañía titular del servicio o bien a través de su compra por intermediario.

. Aquellas otras que basan su actividad en el alquiler charter de sus servicios para el uso turístico y que, a su vez, pueden tener diferentes modelos de:

. Transfers, normalmente de destino de llegada (avión, barco, tren....) al lugar de estancia (hotel) y viceversa que forman parte del paquete turístico contratado por el cliente y cuyo gestor es la agencia mayorista que lo vendió; el precio ya va incluido en dicho paquete.

. Realización de excursiones diarias, que suelen gestionarse por la agencia receptiva en destino y cuya venta de asientos es libre y abierta a todos los clientes de un destino u hotel, con la finalidad de realizar una visita, asistir a un espectáculo ..., y cuyo precio ya va incluido en el precio de la actividad contratada

. Circuitos por una zona determinada, con una duración de varios días en los que el autobús es el medio de desplazamiento de un punto a otro, y que se conoce como circuito turístico.

### Transporte ferroviario

Como modelos de negocio más significativos dentro de este grupo, se pueden destacar los siguientes:

. Transporte regular, prestado de forma estable y continuado por una compañía según calendario y rutas previamente publicadas, al igual que ocurre en el transporte aéreo y terrestre. Su incidencia en la industria turística está estrechamente relacionada con las rutas que cubra y los periodos del año en cuestión.

En el caso español, al igual que en Francia, es muy significativo el incremento del tráfico turístico producido por la entrada en funcionamiento del tren de alta velocidad en nuevas zonas del país (Sevilla, Valencia, Barcelona,..) que ha incrementado notoriamente el uso de este medio con fines turísticos entre ambos puntos de la línea.

. Trenes turísticos, que al igual que ocurre con los cruceros, configuran en sí mismo un producto con una propuesta de valor propia y diferenciada del mero transporte de pasajeros (Transiberiano, Transcantabrico, Orient Express,..)

### Ejemplos

#### Ejemplo 1: Modelo Básico de Contrato de Management Hotelero

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_

REUNIDOS:

De una parte:

D. \_\_\_\_\_, mayor de edad, vecino de \_\_\_\_\_ con  
D.N.I. \_\_\_\_\_,

D. ...., mayor de edad, vecino de \_\_\_\_\_, calle ....., con  
D.N.I. no .....

INTERVIENEN:

El primero, en nombre y representación de la mercantil \_\_\_\_\_, domiciliada  
en \_\_\_\_\_, con C.I.F. \_\_\_\_\_, inscrita en el Registro  
Mercantil \_\_\_\_\_ en su calidad de Administradores de la  
misma, según poder \_\_\_\_\_, otorgado ante el Notario  
de \_\_\_\_\_, D. \_\_\_\_\_, inscrito en el Registro Mercantil de \_\_\_\_\_.

El segundo, en nombre y representación de la mercantil \_\_\_\_\_, domiciliada  
en \_\_\_\_\_, con C.I.F. no \_\_\_\_\_, inscrita en el Registro  
Mercantil de \_\_\_\_\_ en su calidad de ..... de  
Administración de la misma, según poder de fecha ....., protocolo no .....  
otorgado ante el Notario de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, inscrito en el Registro  
Mercantil de \_\_\_\_\_, al Tomo ....., Folio ....., Hoja ....., inscripción .....

Puestos de común acuerdo, y reconociéndose mutuamente capacidad legal para este otorgamiento

EXPONEN:

I.- Que la mercantil \_\_\_\_\_ es propietaria del edificio  
\_\_\_\_\_ Dispone de la preceptiva licencia  
municipal de obras y de actividad para construir el inmueble indicado, con destino a Hotel. Se  
acompaña el Proyecto Básico de Construcción como anexo I que, firmado por ambas partes,  
queda incorporado al presente como parte integrante del mismo. El mismo ha sufrido variaciones  
que las partes conocen.

II.- Que \_\_\_\_\_ tiene como una de sus actividades dentro de su objeto social \_\_\_\_\_

III.- Que la Propiedad tiene interés en contar con la colaboración de \_\_\_\_\_ para la administración del ya mencionado hotel, por lo que ambas partes convienen en formalizar el presente contrato de Gerencia o "Management", el cual se registrará por las siguientes

#### ESTIPULACIONES:

##### PRIMERA.- OBJETO.-

La Propiedad encomienda a \_\_\_\_\_, que acepta, la participación en la gerencia del \_\_\_\_\_ (aunque esta denominación está sujeta a la ratificación definitiva de las partes y podrá ser modificada de común acuerdo antes de la definitiva apertura del Hotel),

##### SEGUNDA.- DURACION.-

2.1.- Sin perjuicio de la obligatoriedad para ambas partes desde el mismo momento de su firma, la duración del presente contrato será de \_\_\_\_\_, comenzando el día en que por parte de la Propiedad ponga a disposición el hotel para que pueda iniciar en el mismo su actividad.

2.2.- Este contrato será automáticamente prorrogado por periodos sucesivos de \_\_\_\_\_, a no ser que cualquiera de las partes haya notificado a la otra por escrito y con \_\_\_\_\_ de antelación a la expiración del periodo precedente, su deseo de terminarlo.

##### TERCERA.- CONTENIDO.-

3.1.- \_\_\_\_\_, en colaboración con la Propiedad cooperara con la Dirección, Administración, Comercialización, Intervención, Contabilidad, y en general de todos los aspectos relacionados con la operación del Hotel.

3.2.- \_\_\_\_\_, dispondrá de poderes notariales al efecto, previamente otorgados por la Propiedad, y prestara a la misma, en los términos que corresponde a una empresa gerente de

servicios hoteleros, aquellos que se relacionan a continuación.

3.3.- En este sentido, y a los efectos de prestación de los mismos, queda expresamente definido que serán a cargo de \_\_\_\_\_ todos aquellos gastos genéricos de la propia organización de la misma, mientras que los gastos ocasionados por conceptos específicos de única y exclusiva referencia al Hotel y con destino exclusivo para el mismo, así como todos los derivados de administrar y dirigir el Hotel, serán a cargo del Balance de Explotación del mismo.

3.4.- A título meramente enunciativo, los servicios en los que colaborara \_\_\_\_\_ con la Propiedad serán los siguientes:

3.4.1.- COMERCIAL.-

a) Realización de campañas nacionales e internacionales, de promoción y ventas.

b) Inclusión del Hotel en la red de ventas propia de \_\_\_\_\_.

c) Realización de campañas nacionales e internacionales de publicidad en apoyo de la marca de \_\_\_\_\_ y de los establecimientos incluidos en su organización.

d) Creación, realización y distribución del material publicitario conveniente y necesario, tales como folletos -tarifas-, material fotográfico -tent-cards, displays-, etc.

e) La realización de campañas nacionales e internacionales de Relaciones Públicas tendentes a mantener y mejorar la imagen y prestigio de \_\_\_\_\_, su Marca y Hoteles gerenciados.

f) Programas de promoción interna de ventas.

g) Realización de programas de marketing.

h) Programas de formación, motivación y dirección del personal comercial del establecimiento.

i) Inspección de mercados y comercial.

j) Estudios y fijación de precios de venta.

3.4.2.- ASESORIAS.-

a) Jurídica.

b) Fiscal.

- c) Laboral.
- d) Financiera.
- e) Técnica hotelera y de instalaciones.
- f) Asistencia de letrados en toda clase de asuntos de carácter mercantil, administrativo, fiscal o laboral en relación con la explotación del Hotel.

#### 3.4.3. - PERSONAL. -

- a) Asesorar a la Propiedad acerca de la plantilla necesaria para el funcionamiento del Hotel, así como sobre métodos de formación y organización de sistemas de trabajo en orden a una mejor productividad.

#### 3.4.4. - GESTION DE COMPRAS. -

- a) Estudios de mercado en orden a precios y calidades.
- b) Contratación selectiva de proveedores a través de la Central de Compras.
- c) Estudio de ofertas
- d) Selección y control de Calidades por el Dpto. Central de Compras.
- e) Análisis y Control de precios y niveles de existencias.
- f) Gestión y Control de compras con reducción de costos por adquisición de productos de manera masiva para todos los Hoteles de la organización.

#### 3.4.5. - TECNICA HOTELERA. -

- a) Funcionalidad y calidad de cada uno de los servicios.
- b) Rentabilidad de las operaciones de comida y bebida.
- c) Análisis de la operación de cada Departamento productivo del Hotel.
- d) Control de Calidades y servicios.

#### 3.4.6. - CONSERVACION Y MANTENIMIENTO. -

- a) Organización del funcionamiento del departamento técnico del Hotel.

- b) Inspecciones en relación con el funcionamiento de las instalaciones.
- c) Planificación de la conservación del mobiliario y decoración.
- d) Planificación de obras de reforma o mejora.
- e) Análisis de presupuestos y ofertas.

#### 3.4.7.- ORGANIZACION Y CONTROL.-

- a) Planificación técnico-administrativa de los procesos que incidan en la explotación del Hotel.
- b) Inspecciones periódicas de carácter técnico y administrativo.
- c) Auditoría Interna.
- d) Confección y seguimiento del presupuesto anual.
- e) Análisis e informes periódicos de los distintos Departamentos y centros o unidades de gastos.

#### 3.4.8.- ADMINISTRACION.-

- a) Planificación y Control de presupuestos.
- b) Análisis de explotación.
- c) Planificación de estadísticas en general.
- d) Suministro de un sistema completo de contabilidad, tanto en la faceta de explotación como patrimonial.
- e) Confección de una Memoria anual.
- f) Vigilancia de inventarios.
- g) Gestión de cobro de morosos y gestión de créditos.
- h) Suministro del Software adecuado para proceso de datos. El Hardware lo aportara la Propiedad según indicaciones de \_\_\_\_\_.
- i) Gestión de cobros y pagos.
- j) Preparación y seguimiento del cash-flow anual.

---

#### CUARTA.- CANON DE GESTION.-

4.1.- \_\_\_\_\_ percibirá por sus servicios el siguiente canon:

1. La cantidad que resulte de aplicar \_\_\_\_\_ sobre el total de las ventas efectuadas por todos los departamentos productivos del Hotel durante el inmediato mes anterior (excluido IVA o cualquier otro impuesto indirecto que lo sustituya o adicione durante la vigencia del presente contrato).
2. La cantidad que resulte de aplicar \_\_\_\_\_ sobre los beneficios brutos antes de amortizaciones, impuestos y gastos ajenos a la explotación (G.O.P.) que arroje el Balance de Explotación del Hotel, al cierre de cada mes.
3. Para una mayor claridad y transparencia se acompañara como Anexo II al presente contrato la estructura del Balance de Explotación utilizado por \_\_\_\_\_.

4.2.- Dichas cantidades se satisfarán dentro de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

#### QUINTA.- PODERES.-

5.1.- La Propiedad facilitara a \_\_\_\_\_ los necesarios poderes de gestión para la colaboración en el desempeño eficaz de sus funciones con la propiedad. Dichos poderes permitirán a \_\_\_\_\_ comprar y vender en nombre de la Propiedad mercancías, contratar reservas de plazas y servicios del ramo de la hostelería relacionados con la explotación del Hotel, así como para su actuación ante toda clase de Organismos públicos y privados, como Hacienda, Trabajo, Turismo, Sanidad, Ayuntamiento, Consejerías, etc., pero sin que por ninguna circunstancia pueda \_\_\_\_\_ condicionar a la Propiedad en asuntos relacionados con la titularidad del Hotel, su equipamiento e instalaciones.

5.2.- La Propiedad facilitara la oportuna autorización para que \_\_\_\_\_ pueda contratar en nombre de aquella los servicios que podrán ser prestados por terceros dentro del Hotel, tales como tiendas, peluquerías u otros servicios, determinándose previamente de común acuerdo las condiciones a que habrán de sujetarse tales contrataciones.

5.3.- Puesto que \_\_\_\_\_ deberá depositar la recaudación diaria del establecimiento en la cuenta bancaria que al efecto designe la Propiedad, deberá contar con los necesarios poderes para disponer de dicha cuenta.

---

**SEXTA.- COSTOS LABORALES.-**

Los sueldos, salarios y demás costos de naturaleza laboral se cargaran al Balance de Explotación del Hotel.

**SEPTIMA.- RESULTADOS EXPLOTACION.-**

7.1.- \_\_\_\_\_ confeccionara un Balance de Explotación mensual y el anual definitivo, que enviara a la Propiedad, y en los que reflejara los resultados definitivos, con especificación de la recaudación y de los gastos por los distintos conceptos. Por recaudación se entiende todo aquello que provenga como producción del establecimiento (Cafetería, Restaurante, Bar, concesiones, servicios a terceros y otros), deducido el IVA o cualquier otro impuesto que lo sustituya.

7.2.- En el capítulo de gastos se incluirán todos los que se produzcan como consecuencia de la explotación del Hotel, incluido el canon a que se refiere la Estipulación 4.1.a). Además de los citados datos, \_\_\_\_\_ facilitara a la Propiedad las estadísticas correspondientes a la ocupación efectiva del establecimiento.

**OCTAVA.- SEGUROS.-**

8.1.- El seguro de responsabilidad civil será a cargo del Balance de Explotación (debiendo reflejarse su importe antes de la línea correspondiente al G.O.P.), una vez suscrito por la Propiedad, lo que se verificara de común acuerdo entre ambas partes en lo relativo a cuantías y condiciones.

8.2.- En cuanto al seguro del edificio y sus dependencias ("continente" y "contenido"), lo será igualmente a cargo del Balance de Explotación, debiendo en este caso reflejarse su importe por debajo de la línea correspondiente al G.O.P.

**NOVENA.- PRESUPUESTOS.-**

\_\_\_\_\_ presentara a la Propiedad \_\_\_\_\_ antes del inicio del año fiscal Presupuesto para la anualidad siguiente. Transcurridos \_\_\_\_\_ después de la recepción del Presupuesto sin que la Propiedad haya formulado objeciones, este se entenderá automáticamente aprobado; en caso contrario, se modificara de común acuerdo, teniendo en cuenta las objeciones formuladas.

**DECIMA.- AUDITORIAS.-**

---

La Propiedad podrá en cualquier momento inspeccionar la documentación y libros contables que lleve \_\_\_\_\_; para ello, deberá avisar al Director del Hotel con una antelación mínima de \_\_\_\_\_.

DECIMO-PRIMERA.- REPARACIONES Y CONSERVACION.-

10.1.- La Propiedad garantiza, durante el tiempo de vigencia del contrato, que el Hotel mantendrá las características que han permitido su clasificación y explotación en su categoría.

10.2.- \_\_\_\_\_ cuidara del mantenimiento y reparaciones ordinarias del Hotel y sus instalaciones, destinando a ello la cantidad que figure en el Presupuesto anual y cargando al Balance de Explotación los gastos ocasionados por tales conceptos.

---

**DECIMO-SEGUNDA.- LIQUIDACION.-**

La presentación del Balance de Explotación definitivo se realizara dos meses después de la terminación de cada ejercicio fiscal, practicándose la correspondiente liquidación entre las partes a que se refiere la estipulación 4.1.b) antes del \_\_\_\_\_.

**DECIMO-TERCERA.- CAPITAL INICIAL.-**

Al inicio efectivo de este Contrato, la Propiedad aportara a la explotación del Hotel el capital circulante necesario para la normal operación comercial, de manera que \_\_\_\_\_ disponga de la liquidez necesaria para el funcionamiento del Hotel, y que ambas partes acuerdan fijar en la cantidad de \_\_\_\_\_.

**DECIMO-CUARTA.- IMPUESTOS SOBRE LA PROPIEDAD.-**

Serán de cuenta de la Propiedad todos los impuestos, arbitrios y tasas de cualquier género que graven o puedan gravar la propiedad inmobiliaria o en ella tengan su origen o causa de pedir.

**DECIMO-QUINTA.- REUNIONES.-**

Para un adecuado conocimiento por ambas partes de determinados factores que puedan influir en la marcha del negocio, así como para una correcta relación entre las mismas, se establece que la Propiedad y \_\_\_\_\_ mantendrán con carácter institucional al menos \_\_\_\_\_reuniones anuales, en fechas a convenir de mutuo acuerdo, para tratar de los siguientes asuntos:

15.1.- Análisis de presupuestos operativos e inversiones a llevar a cabo para cada periodo.

15.2.- Examen y supervisión del Balance de Explotación de cada periodo.

**DECIMO-SEXTA.- DOTACION.-**

El establecimiento se entregara con la dotación necesaria según los usos y costumbres de la hostelería, siguiendo para ello las indicaciones y sugerencias de \_\_\_\_\_. Asimismo, el Hotel deberá estar en posesión de todas las licencias, permisos y autorizaciones preceptivas para su funcionamiento.

**DECIMO-SEPTIMA.- CESION DEL CONTRATO.-**

Las obligaciones y derechos asumidos por cada parte según el presente contrato son

intransferibles y no podrán ser cedidos a terceros salvo la conformidad por escrito de ambas partes.

#### DECIMO-OCTAVA.- ACTA DE ENTREGA.-

En el día en que efectivamente se inicie el cumplimiento de este contrato y se ponga a disposición de \_\_\_\_\_ el hotel para su apertura, ambas partes levantarán y suscribirán la oportuna acta de entrega. En ella se recogerán la comprobación del inventario del mobiliario, enseres, útiles, maquinaria, etc.

Los inventarios aludidos reflejarán en lo posible el estado de uso de los elementos en ellos comprendidos.

#### DECIMO-NOVENA.- TESORERIA.-

El Pasivo de la Sociedad propietaria no afectará en ningún caso ni por ningún concepto a la tesorería de la explotación. En ocasiones, y siempre que el cash-flow lo permita, \_\_\_\_\_ deberá entregar a la Propiedad cantidades a cuenta de beneficios, cuando así se le requiera.

#### VIGESIMA- REGIMEN LEGAL.-

El presente contrato de Gerencia tiene la consideración a todos los efectos de arrendamiento de servicios, conviniendo las partes en que será sometido a las normas del Derecho Común.

#### VIGESIMO-PRIMERA.- RESOLUCION ANTICIPADA.-

21.1.- Para el supuesto que la Propiedad decida resolver anticipadamente el presente contrato, sin que ello obedezca a incumplimiento contractual, deberá abonar a \_\_\_\_\_ en concepto de indemnización la cantidad de \_\_\_\_\_.

21.2.- En caso de incumplimiento en la entrega del Hotel transcurridos \_\_\_\_\_ desde que aquella hubiera debido tener lugar, \_\_\_\_\_ percibirá una indemnización de \_\_\_\_\_ por cada día de retraso en la entrega, contado a partir del día siguiente en que esta debió haber tenido efecto.

#### VIGESIMO-SEGUNDA.- COSTAS Y GASTOS.- JURISDICCION Y COMPETENCIA.-

22.1.- Todas las costas y gastos judiciales, extrajudiciales o fiscales que por incumplimiento del

presente contrato se puedan ocasionar, serán de la exclusiva cuenta de quien con su conducta diere lugar a ellas, incluso las no preceptivas y los honorarios de los profesionales de que se valiere la contraparte, aunque fuere voluntariamente.

22.2.- Para todas las cuestiones que se deriven del presente contrato, su ejecución y cumplimiento, las partes se someten a la jurisdicción de los Tribunales de \_\_\_\_\_, con expresa renuncia a cualquier otro fuero.

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede, ambas partes firman el presente contrato en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

Fdo.:D \_\_\_\_\_ . □.

Fdo.:D \_\_\_\_\_

#### Ejemplo 2: Categorías según Utell International

Cada hotel de nuestra cartera pertenece, como mínimo, a una de siete categorías distintas para darle una idea inmediata del tipo de establecimiento y de su oferta. Con este sistema, encontrara con mayor facilidad y rapidez el hotel perfecto para su cliente, y con unas tarifas insuperables.

##### **Categoría: lujo**

Hoteles que ofrecen una estancia única. Hoteles seleccionados entre la oferta más exclusiva de todo el mundo para los clientes más exigentes.

##### **Categoría: primera**

Hoteles que ofrecen al viajero habitaciones y servicios de excelente calidad, haciendo que su estancia, ya sea de trabajo o de ocio, resulte relajante y confortable.

##### **Categoría: turista**

Hoteles que se esfuerzan por crear una atmosfera agradable e informal para aumentar el valor del dinero en las estancias de trabajo y de ocio.

##### **Categoría: hoteles con encanto (solo mediante invitación)**

Hoteles exclusivos y de diseño original y edificios históricos que ofrecen a sus huéspedes un entorno único con personalidad propia.

##### **Categoría: hoteles cercanos a aeropuertos**

Hoteles situados cerca de los principales aeropuertos del mundo. Todos ellos se encuentran a una distancia inferior a 10 km del aeropuerto y muchos ofrecen servicio de traslado.

**Categoría: vacacionales**

Establecimientos idóneos para quienes buscan servicios de ocio o recreo en los hoteles o en sus inmediaciones como parte de su estancia. Los complejos seleccionados ofrecen alojamiento para todos los gustos y presupuestos, ya sea para viajes de trabajo, relax o diversión.

**Categoría: apartamento**

Entornos que crean un "hogar fuera del hogar", con suites o apartamentos que incluyen su propia cocina. Para vivir o divertirse cómodamente, con zonas separadas de día y noche.

**Ejemplo 3: Requisitos de calidad según Best Western Hotels**

Es de destacar la rigurosa certificación de Garantía de Calidad propia de la Cadena Hotelera Best Western, que esta lleva a cabo anualmente en todos sus hoteles del mundo a través de empresas certificadoras externas. Esta certificación regular, que garantiza el cumplimiento por parte de los establecimientos de los requisitos de calidad definidos y prometidos por la Cadena en todo el mundo, constituye una de las principales razones en las que se fundamenta el reconocido prestigio mundial de la Marca Best Western. Los 16 requisitos obligatorios de calidad a nivel global, denominados BestRequest., independientes de todos aquellos otros que forman parte de los estándares de calidad en cada territorio, que cualquier cliente encontrara en los hoteles de Best Western en el mundo son:

	Camas "Queen Size" en, al menos, un 10% de las habitaciones		Al menos un 50% de las habitaciones para no fumadores
	Espejo de cuerpo completo en todas las habitaciones		Café o té gratuito a disposición de los clientes 24 horas.
	Reloj en todas las habitaciones		Caja fuerte por lo menos en Recepción
	Televisión con noticias internacionales, al menos con un canal en inglés, en todas las habitaciones		Acceso a Internet de alta velocidad, gratuito en todas las habitaciones
	Servicio de consigna de equipaje gratuito, mínimo hasta seis horas después de la salida		Música en todas las habitaciones
	Plancha y tabla de planchar a disposición de los clientes		Desayuno buffet garantizado
	Kit de aseo completo sin costo, disponible en habitación y/o recepción.		Servicios de fotocopiadora y fax a disposición de los clientes, mínimo 14 horas al día
	Mínimo un enchufe con corriente las 24 horas, para recarga de equipos eléctricos		Secador de cabello en todas las habitaciones

Si usted es un empresario hotelero independiente establecido en España con un buen hotel de tres o cuatro estrellas de tamaño medio ubicado en un destino con un importante flujo turístico extranjero, bien vacacional o de negocio, y que desea continuar gestionando su negocio al tiempo de estar presente comercialmente en todo el mundo a un coste sumamente razonable, puede ser que le interese formar parte, como socio, de la Primera Cadena Hotelera Mundial a fin de beneficiarse de la fuerza de su prestigiosa imagen mundial, no perder su independencia y mejorar sensiblemente su rentabilidad. Ahora bien, si usted es un empresario que cree que solo y aislado no se consiguen grandes metas comerciales, en especial la internacionales, que considera que la unión con otros empresarios le hará más fuerte en un contexto mundial, que es un convencido del valor de las buenas y grandes marcas como elemento de marketing en un mundo cada vez más global y que se considera con afán de conseguir grandes logros por su empresa y por la de sus socios dentro de un marco societario totalmente democrático, puede ser que usted también le interese a Best Western. Si reúne la mayor parte del perfil que figura en los dos párrafos anteriores, no lo dude, su integración a Best Western puede ser la solución a sus inquietudes empresariales. Contáctenos a fin de facilitarle una clave de acceso que le permita seguidamente profundizar en las características y condiciones de todo tipo para su eventual afiliación a Best Western, a través de un formulario por correo electrónico.

#### **Ejemplo 4: Legislación hotelera comunidad valenciana**

Decreto 153/1993, de 17 de agosto, del Gobierno Valenciano, regulador de los establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana.

Por tipos:

Los establecimientos hoteleros se clasificaran en los siguientes grupos, modalidades y categorías:

- Grupo primero: hoteles. Establecimientos que ofrecen alojamiento con o sin servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyen con sus dependencias un todo homogéneo con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, y reúnen los requisitos técnicos que establece el decreto.
- Hoteles de cinco, cuatro, tres, dos y una estrella.
- Hoteles-apartamento de cinco, cuatro, tres, dos y una estrella. Características propias de los hoteles junto con instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de cada unidad de alojamiento o apartamento.

- Hoteles-residencia de tres, dos y una estrella. Características propias de los hoteles a excepción del comedor.
- Hoteles-apartamento-residencia, de tres, dos y una estrella. Características propias de los hoteles-apartamento a excepción del comedor.
- Grupo segundo: hostales. Establecimientos hoteleros que, ofreciendo alojamiento con o sin servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte del mismo, con o sin entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, y reúnen los requisitos técnicos que establece el decreto.
- Hostales, de dos y una estrella.
- Hostales-residencia, de dos y una estrella. Características de los hostales a excepción del comedor.
- Grupo tercero: pensiones. Establecimientos hoteleros que no reúnen las condiciones de los grupos primero y segundo.
- Podrán ostentar el calificativo gran lujo los establecimientos clasificados en la categoría de cinco estrellas, previa solicitud de los interesados y en atención a sus características, servicios e instalaciones.

Por especialidad de producto (establecimientos hoteleros especiales):

- Moteles: establecimiento hotelero que, situado en las proximidades del eje de una carretera, facilita alojamiento para estancias que, normalmente, no rebasen las 24 horas, en departamentos o estancias con entrada independiente desde el exterior cada uno de ellos y con garaje adjunto o, al menos, cobertizo adjunto o próximo.
- Establecimientos de playa: se sitúan en primera línea, o a menos de 1.000 m de una playa, de mar o lago, siempre que dentro de la distancia indicada no existan obstáculos importantes con la línea litoral y sea fácil y cómodo el acceso a la misma.
- Establecimientos de montaña: situados en zonas de interior cuya altitud, climatología y recursos turísticos sean propios de zona de montaña.
- Establecimientos-monumento: instalado en un edificio oficialmente declarado como Bien de Interés Cultural o incluido entre los catalogados como de máxima protección por el organismo correspondiente.

- Establecimientos típicos: aquellos que en su arquitectura, decoración y servicios reflejan las peculiaridades de una determinada época, lugar o construcción, característicos y representativos de la Comunidad Valenciana.

Para mayor detalle acerca de cada categoría, así como los requisitos, sanciones, bases y aplicabilidad, consultar:

[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/CCAA/va-d153-1993.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/va-d153-1993.html)

### **Ejemplo 5: La propuesta de valor de Hilton para los posibles hoteleros interesados en formar parte de su cadena Hilton HHonors.**

Hilton HHonors is the award-winning guest-loyalty program for Hilton Worldwide's ten distinct hotel brands, honoring its 27 million members by allowing them to turn points into experiences worth sharing.

#### . Hilton Reservations & Customer Care (HRCC)

Experienced team members provide 24-hour, multi-language global coverage in an effort to support and deliver business to your property.

#### . Revenue Management Consolidated Center (RMCC)

Revenue Management supports you in maximizing market share through price optimization, inventory & channel management.

#### . Hilton Supply Management (HSM)

Our seasoned team secures you the best pricing, highest quality, and fastest delivery of the products and services your Hilton property needs.

#### . Hilton Worldwide Sales (HWS)

A team of professionals are ready to help you build influential customer relationships and meet the demands of today's Corporate, Group, and Leisure travelers.

#### . Global Online Services

Reach travelers at every opportunity with the latest mobile, search, and online channels that place your property at their fingertips.

. Information Technology (IT)

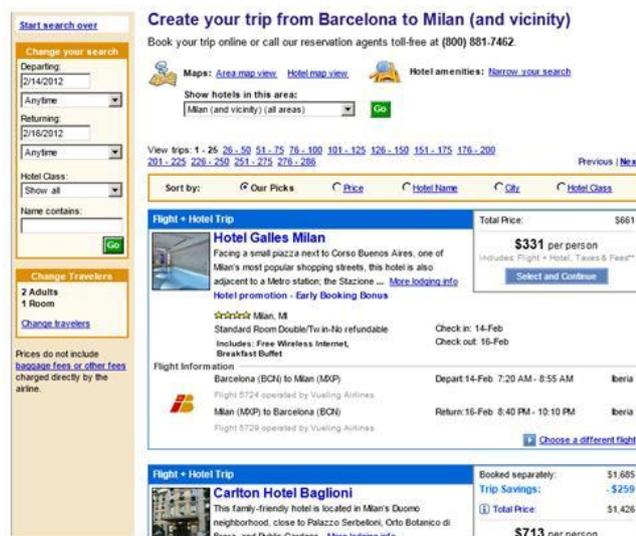
Technology is the foundation of the Hilton Performance Advantage, offering both you and your guests access to technology solutions such as reservations, Internet access, and entertainment.

**Ejemplo 6: Dynamic Packaging**

Un ejemplo del denominado dynamic packaging lo encontramos en la WWTE (Worldwide Travel Exchange), marca privada que ofrece un motor de búsqueda para la reserva de paquetes turísticos. Nos permite elegir, con amplias opciones de configuración, distintos paquetes formados de vuelo+hotel o vuelo+hotel+coche así como todos estos por separado e incluso búsquedas de actividades de ocio en nuestro destino.



Primera pantalla del motor de búsqueda WWTE. Al introducir datos, se nos despliegan más opciones:



## Ejemplo 7: Mundosenior

Mundosenior es un turoperador mayorista especializado en venta, comercialización y gestión de viajes para personas mayores.

Con central en Palma de Mallorca y delegaciones en Catalunya, C. Valenciana, Madrid, Baleares, Andalucía, Canarias y Polonia, la actividad principal de Mundosenior es la gestión del Programa de Vacaciones para Mayores del IMSERSO (Instituto de Mayores y Servicios Sociales), entre otros (como el de Termalismo Social). Ambos programas son iniciativas del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, que los gestiona a través del IMSERSO y, por extensión, Mundosenior. También gestiona los programas de vacaciones de la ATB (Agencia de Turisme de les Illes Balears) y de SEGITTUR entre otros.

El objetivo de todos sus programas es mejorar la calidad de vida de las personas mayores y fomentar la interrelación de personas de diferentes comunidades en España y en la Unión Europea, a la vez que paliar la estacionalidad de las zonas turísticas. Es por ello que se lleva a cabo durante la temporada baja.

El Programa de Vacaciones para Mayores facilita que las personas mayores puedan disfrutar de unas vacaciones en zonas de clima cálido, la realización de viajes culturales por lugares y rutas de interés turístico y la práctica de actividades recreativas y contemplativas a través del turismo de naturaleza. Se pueden disfrutar de varias modalidades de vacaciones: existen turnos de 8 días, 10 días, 15 días y 29 días de vacaciones, con transporte incluido o sin él, además de viajes culturales de 6 días para la realización de itinerarios turístico-culturales y turnos de 5 días en turismo de naturaleza en zonas de espacios naturales que permiten actividades recreativas y de disfrute de la naturaleza.

Por su parte, el Programa de Termalismo Social es una prestación complementaria de las prestaciones de la Seguridad Social, para que los pensionistas mayores de 60 años puedan recibir tratamientos termales adecuados a sus necesidades personales, con los reconocimientos médicos necesarios.

Además de su participación en esos programas, Mundosenior también contribuye al mantenimiento de empleo en las zonas turísticas, generando actividad económica, ocupación y empleo en los destinos donde opera. Además, la desestacionalización del turismo ha contribuido decisivamente al desarrollo de las zonas donde el IMSERSO lleva a las personas de vacaciones.

Desde su creación, hasta la actual temporada, más de 12 millones y medio de personas han

viajado con los distintos programas de vacaciones para mayores, que han sido gestionados y comercializados por Mundosenior, Balearsenior y Euroseniors.

Finalmente, MUNDOSENIOR viene realizando desde hace algunos años una serie de estudios sobre el impacto social y económico del programa de vacaciones para personas mayores del IMSERSO, debido al creciente interés por los efectos generados por el desarrollo de la actividad de MUNDOSENIOR en los destinos turísticos donde opera y en la calidad de vida de las personas mayores.

#### Marcas asociadas:

	- Gestión y Administración de servicios turísticos especializados.
	- Turoperador que gestiona el Programa Turismo Senior Interior en Baleares.
	- Turoperador que gestiona el Programa de Vacaciones para Mayores del IMSERSO.
	- Turoperador que gestiona el Programa de Turismo Senior Europeo de SEGITTUR.
	- Receptivo y Oferta complementaria.
	- Sistema de reservas para profesionales.
	- Viajes y servicios para Mayores.

#### Empresas colaboradoras:

- . Agencias de viaje: Adherido a la FEAAV (totalidad de agencias de viajes de España).
- . Transportes:
- . Globalia
- . RENFE
- . Acciona Trasmediterranea
- . Alsa
- . Aerolíneas:
- . AirEuropa

- . Iberia
- . Spanair
- . Orbest
- . Swiftair
- . Binter
- . Air-Berlin
- . Vueling
- . British Airways
- . Swiss International Airlines
- . Norwegian.no
- . Lufthansa
- . Monarch
- . Luxair
- . Air Nostrum

**Destinos turísticos:**

- . Canarias (Tenerife, Gran Canaria, Lanzarote y Fuerteventura)
- . Catalunya (Lloret de Mar, Salou, Sant Carles, Santa Susana, La Pineda, Pineda de Mar, Calella)
- . Baleares (Mallorca, Menorca, Ibiza)
- . Comunidad Valenciana (Altea, Benidorm, Calpe, Cala Finestrat, Gandía, Javea, Peñíscola, Santa Pola, Vinaros)
- . Murcia (La Manga, Mazarrón)
- . Andalucía (Aguadulce, Almuñécar, Benalmádena, Costa Ballena, Fuengirola, Isla Canela, Isla Cristina, Marbella, Matalascañas, Mazagón, Mojacar, Nerja, Roquetas de Mar, Torre del Mar, Torremolinos)

. Andorra

. Portugal

. Viajes culturales y turismo de naturaleza en Andalucía, Aragón, Asturias, Cantabria, Castilla La Mancha, Castilla y León, Catalunya, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, Islas Baleares, La Rioja, Madrid, Navarra y País Vasco.

### **Ejemplo 8: Grupo corporativo: la estrategia producto/ mercado en todos los nichos: El caso de Thomas Cook- My Travel**

#### Introducción

Fue la primera macro-fusión de dos de los turoperadores internacionales mas emblemáticos (MyTravel Group plc y Thomas Cook AG) en febrero de 2007, dando como resultado Thomas Cook Group.

En la actualidad opera en cinco ámbitos geográficos, que engloban 21 países, constituyendo uno de los principales grupos turísticos del mundo y siendo el grupo numero uno o numero dos en sus principales mercados (aunque en Alemania ha quedado relegado a la tercera posición, al ser superado por Rewe en 2009).

Thomas Cook Group tiene 22,3 millones de clientes, una plantilla de 31.000 trabajadores, una flota de 93 aviones y una red de 3.400 agencias de viajes, así como inversiones en 86 hoteles y resorts.



### Thomas Cook Group

#### Objetivos y estrategia

El objetivo principal del grupo es centrarse en la turoperacion como línea de negocio, con una apuesta estratégica por el ámbito de los viajes independientes, la comercialización online y los servicios financieros ligados al sector turístico.

Más concretamente, la estrategia del grupo hoy en día es la de generar beneficios mediante el ahorro de costes e incorporar planes de mejora de los márgenes adoptados tanto por MyTravel como Thomas Cook; incrementar los ingresos en segmentos de mercado ya existentes y otros nuevos; así como aprovechar las sinergias que se derivan de ser un gran grupo empresarial.

Esa estrategia empresarial se centra en varios objetivos clave: integrar los negocios del grupo y aprovechar las sinergias planificadas; fortalecer la línea de negocio de los paquetes turísticos mediante mejoras constantes de las operaciones y productos; crecer en el segmento de los viajes independientes mediante productos específicos y servicios ofertados a través de un modelo de negocio con activos de poca entidad; así como ampliar la oferta de servicios financieros del grupo mediante la introducción de nuevos productos y servicios y la configuración de una estructura y una reputación en este ámbito.

Thomas Cook está reestructurando su negocio como agente de viajes para clientes independientes (sin paquete turístico), que elaboran sus propios viajes en internet y tiene en perspectiva abordar un crecimiento del sector de agencias de viajes online en Europa.

La estrategia de desarrollar una gran agencia de viajes internacional online supone una respuesta a una demanda apremiante y se basará en la fortaleza de la rama minorista de Thomas Cook, su acceso a proveedores y una capacidad tecnológica multi-canal real. Los viajes independientes suponen sobre el 23% de ingresos del grupo.

Thomas Cook ha ido invirtiendo en su estructura y sus productos de "dynamic packaging" y, en paralelo, todo el grupo ha mejorado su capacidad y comercialización online. Pero además de la inversión en tecnología y aplicaciones también se ha asegurado que los clientes que contratan viajes online tengan acceso a los mismos servicios disponibles en las agencias de viaje físicas y, en resumen, que su experiencia sea igual de favorable cualquiera sea el canal que elijan.

### Marcas y divisiones

Los principales operadores turísticos y marcas del sector del grupo Thomas Cook:

Además, el grupo se organiza en cinco divisiones en función de un reparto geográfico: Reino Unido e Irlanda;

Europa continental; norte de Europa, aerolíneas alemanas y



Norteamérica.

Finalmente, la diferencia de precios que se observa entre los operadores del mismo grupo empresarial parece indicar prácticas de segmentación de mercados y discriminación de precios.

### Ejemplo 9: Agencias independientes

#### Futbol: Golocio.com

Golocio es un Tour Operador especializado en paquetes vacacionales que combinan ocio y futbol, para el seguimiento de forma presencial de los partidos de la liga española de futbol, Copa del Rey y Liga Europea. Se dirige a todos aquellos aficionados que siguen a su equipo con independencia del lugar donde vayan a jugar y les guste hacer turismo. Se encarga de los desplazamientos a la ciudad sede del partido, las entradas, el seguro básico y el alojamiento (paquete básico), así como de los traslados entre el punto de llegada/salida, hotel y estadio y visitas guiadas a la ciudad durante el fin de semana (paquete ampliado).

Los paquetes turísticos de Golocio se encuentran disponibles en cualquier agencia de viajes en España, y ofrecen amplias posibilidades de customizacion, como por ejemplo tipo de hotel (elección de otro hotel o régimen de alojamiento distinto al incluido en el pack), habitaciones, tipo de entradas (localidad), forma de desplazamiento, transfers, si queremos o no las visitas guiadas, seguro de asistencia, posibilidad de contratación sin el desplazamiento (en caso que queramos viajar en nuestro propio coche si no residimos en la ciudad de partida) o sin la entrada, o poder ir o volver en días distintos a los estipulados (y pensados para aprovechar al máximo el fin de semana).

*Algunas de las opciones de configuración en los paquetes de Golocio*

## Ejemplo Sport Travel



### Maratones: Sporttravel.es

Este tour operador permite la contratación de distintos paquetes turísticos que permiten viajar a las ciudades que alojen maratones.

### Submarinismo: abandodive.com

Abandodive es la sección especializada en viajes de buceo de Viajes Iberia. Organiza viajes de Buceo desde hace más de 15 años y dispone de estructura propia y exclusiva en España, Portugal, Egipto y México.

Comercializa barcos vida a bordo, Abando Fleet y centros de buceo Abandodive Center en algunos de los mejores destinos de Buceo del Mundo (Maldivas, Pacífico, Caribe y Atlántico Americano, África, Pacífico Americano, España, Mar Rojo, Indo Pacífico, Antártida, Noruega, Ártico, Malta, Creta, entre otros.)

Los programas se pueden contratar a través de las más de 700 oficinas que Viajes Iberia y DofViagem disponen en España y Portugal

Además, dispone de un departamento de atención al público exclusivo para los viajes de buceo.

## Oferta buceo Riviera Maya



## Familia: familytravel.com

Familytravel es un sitio web que, al estilo de un blog, agrupa distintos tipos de viajes fácilmente agrupables mediante tags. Las categorías son numerosas e incluyen viajes por edades, por familias o por actividades. Una vez seleccionada una de ellas se nos desplegarán los distintos posts agrupados bajo esa distinción. Cada entrada o post tendrá información acerca de un viaje o actividad en concreto, proporcionándonos el link correspondiente si deseamos más información.



Los distintos grupos y categorías en las que se agrupan las noticias e informaciones sobre viajes

### Ejemplo 10: Compañía regular: Iberia

Iberia es el primer grupo de transporte aéreo en España y tras su fusión con British Airways en enero de 2011, el tercero de Europa y el sexto del mundo en términos de facturación. Además, es la compañía líder en el mercado Europa-América Latina, con la mayor oferta de destinos y frecuencias.

Su negocio, en el que lleva más de 80 años de forma ininterrumpida, se centra principalmente en tres actividades:

- . transporte de pasajeros y carga
- . mantenimiento de aviones

asistencia en aeropuertos (handling)

Además, es un modelo de compromiso social, y así lo ha demostrado su inclusión mientras era una empresa cotizada en el índice mundial Dow Jones Stoxx, que reconoce las mejores prácticas en materia económica, social y medioambiental de las mayores empresas del mundo.

La compañía es, asimismo, miembro fundador de oneworld, alianza de aerolíneas que abarca todo el planeta, que ofrece a los clientes alrededor de 700 destinos con las mejores conexiones.

Tras la fusión entre Iberia y British Airways, el nuevo grupo aéreo al que pertenecen, International International Airlines Group (IAG)\*, cotiza en la bolsa de Londres y en el mercado español (Ibex-35). La sede social de IAG se encuentra en Londres.

**Air Nostrum** fue fundada el 23 de mayo de 1994 y tres años más tarde, en mayo de 1997, entró en vigor un acuerdo de franquicia con Iberia pasando a operar como Iberia Regional/Air Nostrum.

En la actualidad, ofrece vuelos a 60 destinos, entre los que figuran varias ciudades españolas y ocho países de Europa y norte de África.

Iberia Regional/Air Nostrum en cifras	
Flota	56 aviones
Destinos	60
Media de vuelos diarios	433

**Vueling** es una compañía de transporte aéreo de nueva generación participada por Iberia con un 45,85 por ciento del capital y otros dos socios más, Nefinsa e Inversiones Hemisferio, con un 5 y 14 por ciento respectivamente.

Vueling en cifras	
Flota	35 aviones Airbus A-320
Destinos	53 en 18 países de Europa y Norte de África
Empleados	1.300

Iberia es miembro fundador de **oneworld**, una de las mayores alianzas aéreas del mundo, que permite ofrecer a los clientes más de 750 destinos con las mejores conexiones y la posibilidad de hacer una única facturación en aquellos viajes que impliquen volar con varias compañías de la alianza.

oneworld	
Compañías que integran la alianza	Iberia, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Japan Airlines, LAN, Malév Hungarian Airlines, Qantas, Royal Jordanian, Mexicana y S7.
Destinos	Más de 750
Países	Casi 150 países
Pasajeros	328,182 millones
Empleados	295.164
Flota	2.280
Vuelos diarios	8.224 (lo que equivale a un avión despegando o aterrizando cada cinco segundos)
Salas VIP	Más de 550
Dirección Internet	<a href="http://www.oneworld.com">www.oneworld.com</a>

El grupo Iberia ofrece vuelos a un centenar de destinos a los que hay que añadir cerca de 90 más en régimen de código compartido con otras compañías aéreas.

#### En Europa:

- Airberlin
- British Airways
- Bulgaria Air
- CSA

- Finnair
- Malév Hungarian Airlines
- Ukraine International
- Meridiana
- Siberian
- Vueling

**En América:**

American Airlines

Avianca

GOL

Grupo LAN (Lan Chile, Lan Ecuador y Lan Perú)

Grupo Taca (Taca y Lacsa)

Pluna

**En Próximo y Extremo Oriente:**

El Al

JAL

Royal Jordanian

**En África:**

Royal Air Maroc

Comair

**En Australia:**

Qantas

**IAG** es uno de los grupos aéreos más importantes a nivel mundial que nace en enero de 2011 y es producto de la fusión entre Iberia y British Airways. Su sede social y fiscal se encuentra en España y su sede operativa y financiera en el Reino Unido.

### **Ejemplo 11: Compañía Low Fare: AirBerlin**

Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG, que opera bajo el nombre airberlin, es la segunda aerolínea más importante de Alemania. En el transporte europeo, se ha convertido, tras la adquisición de la empresa de transporte aéreo vacacional LTU en la sexta aerolínea de Europa. Desde 1999, airberlin es miembro de IATA (International Air Transport Association) y se ha convertido en una empresa de transporte aéreo de línea. Ha suscrito una declaración de adhesión a la alianza mundial de navegación aérea oneworld (se ha comentado en el caso anterior de Iberia), cuya incorporación se prevé completa a principios de 2012.

Con sede en Berlín, la compañía aérea opera actualmente vuelos de cuasi bajo coste 171 destinos de 45 países. A través de los centros nodales en Berlín, Düsseldorf, Palma de Mallorca y Viena, en rápido crecimiento, en los últimos años se han explorado y desarrollado nuevos mercados. La flota comprende 170 aviones con una edad media de edad de cinco años. Así pues, airberlin cuenta con una de las flotas más jóvenes de Europa. Gracias a su bajo consumo de keroseno, sus modernos reactores contribuyen a una reducción constante de las emisiones de sustancias contaminantes en el tráfico aéreo.

### **Airberlin Group**

En los últimos años airberlin ha crecido tanto orgánicamente como a través de adquisiciones. Además de airberlin, forman parte de airberlin group la aerolínea austriaca **NIKI** (49,9 por ciento) y la compañía aérea suiza **Belair** (49 por ciento). En enero de 2004, airberlin y la aerolínea austriaca NIKI Luftfahrt GmbH formaron la primera alianza europea de bajo coste. En febrero de 2010 airberlin aumentó su participación en NIKI del 24 al 49,9 por ciento. La empresa tiene su aeropuerto principal en Viena y además de volar a destinos en Austria, vuela a muchos otros destinos en Europa. En noviembre del 2007, una participación del 49 por ciento de Belair Airlines AG, la aerolínea suiza y asumió la responsabilidad económica de la misma. En octubre del 2009 una fundación se convirtió en nueva propietaria del 51 por ciento de Belair y dicha fundación concedió a airberlin una opción sobre la adquisición de esta participación. Belair tiene su aeropuerto principal en Zúrich y vuela a destinos vacacionales en el Mediterráneo, Egipto, Islas Canarias y a capitales alemanas.

## Aerolíneas asociadas

Para garantizar una densa red de conexiones y un crecimiento constante, airberlin colabora con:

**TUIfly y LGW:** Permite reforzar su presencia en los mercados de Colonia, Stuttgart e Italia.

**Walter mbH:** opera como compañía aérea regional en trayectos cortos en la red de trayectos de airberlin.

**Royal Jordanian:** A través de esta cooperación, los clientes de airberlin pueden volar a la capital de Jordania, Amán.

**Malév:** Constituida en octubre de 2011, permite volar a Budapest.

**Iberia y British Airways:** mejores posibilidades de conexión desde y hacia Madrid y a más destinos en Gran Bretaña, como por ejemplo a Aberdeen, Edimburgo o Glasgow.

**American Airlines y Finnair:** A través de la primera, numerosos destinos de EEUU y Puerto Rico. Con la segunda, Nueva Delhi y conexiones con Singapur a través de Helsinki.

**S7 Airlines:** Acceso a la red de trayectos internos más grande de Rusia.

**Bangkok Airways:** trayectos desde Bangkok a Koh Samui, Chiang Mai, Phuket y Phnom Penh/Camboya.

**Hainan Airlines:** cuarta compañía aérea de China. Vuelos entre Berlín y Pekín.

**Pegasus Airlines:** los clientes de ambas líneas aéreas se benefician de una mayor oferta de vuelos dentro de Alemania, dentro de Turquía, en Europa así como en trayectos largos.

**Meridiana Fly:** Posibilidad de volar desde Italia a determinados destinos alemanes.

## Ejemplo 12: CUNARD y TUI Cruises

**Cunard**, anteriormente conocida como Cunard White Star Line, es una compañía naviera británico-americana con sedes en Southampton y Santa Clarita, California. Desde el 1998 pasa a depender del grupo Carnival Corporation & PLC.

Fundada en 1839, ha sido líder como operadora de viajes de pasajeros en el Atlántico Norte durante más de un siglo. Es propietaria de los transatlánticos Queen Mary 2 (su buque insignia y el más famoso internacionalmente), Queen Elizabeth y Queen Victoria.

Se trata de una naviera de lujo, sus barcos superan los estándares británicos en elegancia, servicio, gastronomía gourmet, servicio y acomodaciones suntuosas.

Sus rutas se extienden por todo el mundo. Durante ciertos meses al año se realiza un crucero de vuelta al mundo, del que se pueden adquirir los tramos que se deseen. También hay varios cruceros trasatlánticos al año. Actualmente es la única compañía de navegación en operar un servicio programado entre Europa y Norteamérica.

Por otro lado, **TUI AG** es el grupo líder en transporte en Europa. Posee tres sectores, TUI Travel, TUI Hotels & Resorts y **TUI Cruises**.

TUI Cruises es el operador líder en cruceros de lujo en los países de habla germánica. Es una joint venture de TUI AG y el operador noruego-americano Royal Caribbean Cruises Ltd. Se dirige a los clientes de habla alemana que buscan una experiencia de crucero Premium. Los productos y servicios que se sirven a bordo también van dirigidos a satisfacer los gustos alemanes, incluyendo la alimentación, el entretenimiento y las amenities, así como el uso del alemán como lengua vehicular.

Inició su actividad en primavera de 2009, con el barco Mein Schiff. En mayo de 2011 incorporaron en sus servicios un segundo barco, el Mein Schiff 2, y hay un tercer barco en camino, que verá la luz en 2014, fruto de la creciente demanda de cruceros transoceánicos.

Actualmente su flota se compone de las líneas de crucero MS Europa, MS Hanseatic, MS Bremen y MS Columbus, ordenadas de mayor a menor calidad (se usa clasificación por estrellas). En 2012 se incorporará la línea MS Columbus 2 y la MS Europa 2 en 2013. Por lo que respecta a los destinos ofertados, éstos incluyen el Caribe, el Mar Báltico, el Mediterráneo y las Islas Canarias.

## Sección 4. El crecimiento en la industria turística

### El crecimiento en las empresas

Las estrategias de crecimiento de una organización industrial pueden referirse al tamaño de ésta, a su cuota de mercado, a sus beneficios o a sus ingresos totales, y éste objetivo de crecimiento puede lograrse mediante la utilización de alguna de estas estrategias:

Crecimiento intensivo, que supone el incremento dentro del propio segmento actual, porque la empresa considera que todavía puede explotar más y/o mejor dicho segmento, con su actual cartera de productos. Puede llevarse a cabo a través de las siguientes estrategias:

- Penetración, buscando aumentar ventas de sus productos actuales en mercados actuales (el caso de un hotel que amplía su temporada de trabajo incrementando así sus ventas durante más tiempo; o una compañía aérea que logra mejores/mayores rotaciones de su flota incrementando así su productividad, o las estrategias de la mayor parte de las mayoristas transnacionales..)
- Desarrollo de productos, aumentando ventas por la vía de la redefinición o innovación de sus productos actuales, o creando otros nuevos, pero siempre dentro de su mercado/s de referencia (el supuesto de una agencia de viajes que se centra en productos para empresas que además de ofrecerle productos habituales -hotel, avión,..- crea productos especiales para las vacaciones de sus directivos; o el hotel vacacional que crea habitaciones especiales para familias,..)
- Desarrollo de mercados, que busca el crecimiento aumentando las ventas de sus productos actuales pero en nuevos mercados (éste ha sido por ejemplo, la estrategia utilizado mayoritariamente por los destinos turísticos españoles, y por consiguiente de las empresas de alojamiento y distribución, al aprovechar la caída del muro de Berlín en 1989 y la consiguiente aparición de todos los nuevos mercados que supusieron los países de la antigua Europa del Este)

Crecimiento por integración, que implica que la empresa crecerá mediante la absorción de otras relacionadas con la actividad principal, de tal modo que la empresa pretende asegurarse el control de sectores de importancia estratégica dentro de su cadena de producción, para lo que utiliza alguna de estas estrategias:

- Vertical hacia el origen, hacia los proveedores de su cadena de valor, controlando de este modo aprovisionamientos clave (en el sector hotelero ha sido tradicional la búsqueda del control de las plataformas de aprovisionamiento y compra dada la importancia que las materias primas tienen en su estructura de costes; las agencias de viajes mayoristas de paquetes combinados, especialmente las tour operadoras, han intentado buscar el máximo control posible de los proveedores de transporte de sus paquetes - ya sean las compañías aéreas o terrestres,..- por razones evidentes.)

- Vertical hacia el mercado, es decir, hacia los clientes, garantizando de este modo la salida de sus productos al mercado (el ejemplo más ilustrativo de esta estrategia es el objetivo que casi todas las organizaciones de distribución mayorista tienen de lograr contar con una red de agencias de viajes minoristas - propia o asociada- que les permita lograr presencia activa con el consumidor final; o en el caso alemán, como las agencias mayoristas ofrecen producto a través de empresas de distribución de bienes de consumo, Lidl, Aldi, Txibo,...)
- Horizontal hacia los competidores, buscando una mayor presencia competitiva en el mercado por la vía de adquirir o controlar las empresas competidoras, y del que la industria turística aporta innumerables ejemplos, especialmente en los últimos años. Sin duda, el ejemplo más ilustrativo de estos años ha sido la doble fusión Tui- First Choice y Thomas Cook- My Travel que no sólo ha integrado a dos grandes corporaciones, sino que ha implicado también la integración del mercado británico (My Travel y First Choice) y el alemán (TUI y Thomas Cook)

Crecimiento por diversificación, cuando la organización busca obtener mayores rendimientos mediante la entrada en otros sectores productivos no directamente relacionados con su actividad principal. Para ello optará entre alguna de estas estrategias:

- Diversificación concéntrica, la empresa entra en sectores diferentes pero complementarios del de su actividad principal y que, según cómo se considere, podría entenderse como una especie de integración vertical. Por ejemplo, un tour operador que compra una línea aérea y que la utiliza tanto para su propio abastecimiento de paquetes turísticos - es decir, una parte la utiliza como chárter y por tanto, forma parte de su cadena de valor-, como para actuar como línea regular y, por tanto, no es estrictamente parte de su cadena de valor. O, al revés, una compañía aérea que crea un tour operador con el objetivo de lograr una mejor salida de sus plazas vacías de avión y que, de algún modo, puede considerarse una diversificación en un sector relacionado - de los viajes turísticos- y al tiempo formar parte de su cadena de valor en la medida que parte de sus plazas vacías las utiliza para formar paquetes turísticos que ese tour operador sacará al mercado. En este sentido, la mayor parte de las corporaciones de la industria turística de la distribución (Orizonia, TUI, Globalia,..) han apostado por este tipo de estrategia
- Diversificación pura, cuando la empresa entra en sectores productivos completamente diferentes del de su actividad principal y cuyo ejemplo más notorio en la industria turística sea, precisamente, el fenómeno detectado en los últimos años en el que empresas constructoras o fondos de inversión, han adquirido empresas hoteleras (Reyal Urbis con Rafaél Hoteles, con NH Hoteles, con Sercotel,..)

## El crecimiento en las empresas turísticas

En el contexto actual en el que las economías nacionales ya no compiten como antaño en

función del nivel de cantidad y calidad de sus materias primas, sino que lo hacen en función de su capacidad de aplicar conocimiento especializado a sus diferentes procesos productivos, no cabe ninguna duda de que la industria turística es un claro ejemplo de la globalización, ya que se trata de un sector donde las interdependencias económicas crecientes de los países a nivel mundial, mediante el volumen y variedad creciente de transacciones fronterizas en mercancías y servicios y flujos internacionales de capital, y también debido a la difusión rápida y amplia de tecnología son parte esencial de su actividad.

Así, la industria turística es, por su propia esencia, una industria global y que busca su crecimiento por la vía de la ampliación constante de sus cuotas de mercado, o incluso la retención de las que actualmente pueda detentar, ya que si algo caracteriza al sector turístico es la enorme rapidez con la que cambia la estructura de su mercado, ya que se trata de un sector donde las barreras de entrada son, en general, fácilmente superables.

Como es fácilmente comprensible, esta facilidad no es igual en todos los subsectores ya que, por ejemplo, la puesta en marcha de una agencia de viajes no requiere de los mismos recursos que una compañía aérea o una empresa hotelera o una de restauración. Ahora bien, de modo general, la mayor parte de las barreras de entrada para los nuevos competidores en casi todos los subsectores están mucho más relacionadas con la disponibilidad de recursos de capital que con otros recursos y competencias lo que ha supuesto especialmente en los últimos años, la entrada continua de nuevos jugadores en casi todos los subsectores turísticos apoyados en la entrada masiva de capital, por la vía de los fondos de inversión, grupos empresariales, entidades bancarias,.. que han visto en el sector turístico una manera de obtener tasas de retorno importantes y, sobre todo, rápidas.

Efectivamente, en un contexto de bonanza económica como el que ha tenido lugar entre los años 1993 y 2010 en toda Europa, el sector turístico ha sido objeto preferente de inversión por numerosas organizaciones lo que ha supuesto un crecimiento notorio de la actividad turística en una doble vertiente: por el lado de la demanda, habiendo mantenido tasas de crecimiento estable en el número de turistas recibidos y en el gasto turístico, en la mayor parte de los países receptores de turismo; y por el lado de la oferta, en la medida que estos países receptores han visto notoriamente incrementada su oferta y por tanto su actividad económica lo que ha supuesto una fuente importante de contribución al PIB nacional.

La libertad de mercados y capitales existente en la Unión Europea ha supuesto el que en el actual sector turístico no existan más limitaciones de entrada en los mercados que las limitaciones que cada empresa pueda tener para actuar en ellos que, como ya se ha mencionado, han estado fundamentalmente relacionados casi siempre con la disponibilidad de capital.

En el sector turístico, este fenómeno de globalización no se ha dado por igual en todos los subsectores ni en todos los países ya que en función de sus diferentes entornos las manifestaciones han sido distintas, lo que hace prácticamente imposible establecer unas conclusiones que puedan ser aplicadas de manera general para todos, por lo que parece más apropiado llevar a cabo una análisis de las estrategias de crecimiento por subsectores.

Ahora bien, de un análisis general de lo acontecido en este período mencionado en la mayor

parte de las empresas turísticas, es posible extraer algunas valoraciones:

Las empresas cuya propiedad son grupos de inversión y/o captan capitales a través de su actuación en bolsas han buscado el crecimiento de sus dividendos por la vía de lograr mayor dimensión, muy especialmente, por la vía de la integración tanto vertical como horizontal. Ejemplos como la fusión TUI- First Choice y Thomas Cook - My Travel en el ámbito de la tour operación internacional; o la compra de hoteles Tryp por Wyndham y la franquicia con Meliá Hoteles; o lo propio de Hoteles NH con Hoteles Hesperia; o la creación de grupos turísticos que cubren toda la cadena de valor - por ejemplo, Globalia y Orizonia en España- son claros ejemplos de esta necesidad de lograr mayores dimensión para incrementar sus beneficios.

Por el contrario, la mayor parte de las empresas pymes han desarrollado dos tipos de estrategia: la gran mayoría se han basado en una estrategia de incremento de productividad, es decir, dada la bonanza económica y el crecimiento de la demanda turística simplemente han ido incrementando sus cuentas de resultados por la vía del incremento de facturación, ya sea por mayores cuotas de mercado o por mejores precios de venta; otras, las menos, han visto posibilidades de crecimiento buscando una especialización y/o diferenciación en sus productos/ mercados. Actualmente, y dado el contexto de recesión actual, son las que más dificultades de crecimiento están experimentando.

La aparición de internet como canal de distribución ha supuesto una completa reestructuración y ajuste en el sector turístico, muy especialmente en las empresas de distribución que ha implicado el que prácticamente todas ellas han tenido que optar por crear una empresa especializada en este canal.

En todo caso, y para una mejor valoración de este apartado, en los apartados siguientes se llevará a cabo una reflexión centrada en los dos subsectores más representativos de la industria turística.

### **Hotelería**

La mayor parte del crecimiento de las compañías hoteleras en los últimos años se han producido por la entrada de grupos de capital y/o inversión, o de grupos inmobiliarios que han adquirido inmuebles hoteleros para su posterior explotación, ya sea de manera directa o a través de compañías especializadas.

El actual entorno económico y social de la actividad turística está generando las siguientes tendencias en el crecimiento de las empresas hoteleras en el mercado español:

Las empresas pymes, con modelos de gestión típicamente familiar, tienen muy limitado su crecimiento e incluso, su propia pervivencia como negocio independiente en la medida que no disponen de suficientes recursos para afrontar la actual competencial del mercado. La fusión no es una opción utilizada por estas empresas dada la idiosincrasia de su propiedad que impide, o al menos limita considerablemente, la posibilidad de adoptar visiones compartidas por dos grupos familiares y por tanto facilitar integraciones como modo de obtener ventajas competitivas.

Las empresas de tamaño medio - cadenas hoteleras o grupos con facturaciones entre 6 y 50 millones de facturación anual- están en situación muy similar al grupo anterior, pero la

posibilidad de disponer de un mayor control sobre elementos de la cadena de valor - centrales de aprovisionamiento y compras, centrales de reserva,..- les permite una mayor posibilidad de obtener ventajas competitivas y, por tanto, capacidad de crecimiento en un futuro. La mayor parte de las que están creciendo, lo están haciendo: en productos/segmentos especializados y no dependientes del mercado de sol y playa nacional (High Tech Hoteles, Room Mate Hotels, Hoteles Rusticae,..)

por su vinculación a grupos de integración vertical que les garantizan una aportación estable de clientes en emplazamientos turísticos (Luabay hoteles del grupo Orizonia; Sehrs Hotels del grupo del mismo nombre;...)

por la entrada/ pertenencia a grupos económicos y/o de inversión que han facilitado un crecimiento en su portafolio de producto (Sercotel, Rafaelhoteles,..)

por el crecimiento de la cuota de mercado del destino donde se ubican sus hoteles (Magic Costa Blanca en Alicante; Cordial Hoteles en Canarias; Garden Hoteles en Baleares,...)

Las empresas de mayor tamaño, las que realizan una facturación entre 50 y 150 millones están teniendo serias dificultades de crecimiento en estos últimos años, derivados precisamente de que la mayor parte de ellos habían tenido como modelo de negocio la explotación de establecimientos en zonas turísticas de costa con contratos de arrendamiento o alquiler. Por otro lado, la dimensión de estas empresas tamaño intermedio - entre 2500 y 12000 habitaciones- no les permite estrategias de especialista, ni tampoco de líder del mercado. Son junto con el grupo anterior, las que más seriamente están viendo afectados sus márgenes de explotación.

No obstante lo anterior, las empresas hoteleras que están creciendo lo hacen en base alguna de los siguientes modelos de negocio:

Por su vinculación a grupos inmobiliarios y/o financieros con recursos propios suficientes para afrontar crecimientos (Hoteles Santos; Hoteles Expo, Confortel Hoteles, Vincci Hoteles...)

Por que forman parte de cadenas hoteleras internacionales que han definido como parte de su misión la entrada en el mercado español (Accor internacional)

Porque han diversificado su línea de producto ampliando la entrada en productos/mercados de mayor rentabilidad (Playa Senator que ha incorporado productos de ciudad - Madrid, Valencia,..- a su portafolio tradicional de productos vacacionales)

Las grandes empresas hoteleras, las que facturan más de 150 millones de euros anuales, han sido las que, comparativamente, más han crecido en estos últimos años, especialmente, en el 2010 ya que de las 20 empresas que lideran el ranking por facturación en este año, 14 de ellas han tenido crecimientos significativos, en base a alguna de las siguientes modelos de negocio: Por entrada en nuevos mercados la vía de la adquisición de otras compañías (NH)

Por crecimiento intensivo en sus mercados/producto de referencia (Meliá Hoteles, Riu, Iberostar,..)

Por diversificación concéntrica al entrar en nuevos mercados/productos (Fiesta Hoteles con la

creación de su división de hoteles urbanos Ayre,..)

Por creación de productos más especializados (Fiesta Hoteles con las divisiones musicales Ushuaia y Rocks Hotel)

Por desarrollo de nuevas estrategias de marketing (Paradores Nacionales, ..)

Cabe citar, igualmente en este punto, que las empresas hoteleras españolas de este tamaño han adoptado la internacionalización como eje fundamental de su crecimiento para los próximos años y en este sentido cabe enmarcar los movimientos estratégicos acontecidos en este subsector:

El proceso de fusión entre NH Hoteles y Hesperia y, sobre todo, la absorción de Golden Tulip Hoteles en el mercado holandés y de ?????? en el mercado italiano.

La aparición de la nueva cadena hotelera AC by Marriott, creda por la join venture de AC Hoteles y la norteamericana Marriott;

El acuerdo comercial de Meliá Hoteles con hoteles Jin Jiang, primera cadena hotelera de China, y el acuerdo de franquicia con Wyndham para la explotación de Tryp by Wyndam en España

La entrada en nuevos destinos de alta rentabilidad, como es el caso de H10 con sus hoteles en Londres y Berlín; o de Meliá con sus hoteles en Dubai, China, Atlanta...

El acuerdo de colaboración de H10 Hoteles con el tour operador canadiense Vacances Air Transat, que bajo la marca “Ocean by H10 Hotels” le está permitiendo un crecimiento en la zona del Caribe

Igualmente, el que ya disponen desde hace años entre el grupo hotelero RIU Hotels y la mayorista TUI; o, el que tienen Thomas Cook y la familia Fluxá para la gestión de Iberostar Hoteles.

Ver Ejemplo 1 en el apartado de ejemplos

## Distribución

En la medida que las estrategias de crecimiento más significativas en el ámbito de la distribución ya han sido comentadas en apartados anteriores, parece oportuno ejemplificar este apartado mediante la plasmación de varios casos relevantes en este sentido.

Ver Ejemplos 2 y 3 en el apartado de ejemplos

## Ejemplos

### *Ejemplo 1: Grupo Meliá Hoteles*

Meliá Hotels International S.A. es una empresa hotelera española con sede en la isla de Mallorca. En 2010, contaba con una cuota aproximada de 23 millones de visitantes y una plantilla de más

de 36.000 empleados. En 2010 obtuvo un beneficio neto de 50,1 millones de euros.

Cuenta con un departamento internacional de compras asociado a empresas líderes que garantizan el aprovisionamiento al conjunto de establecimientos del grupo independientemente de su ubicación. La sede de este departamento se encuentra en Palma de Mallorca y desde ella, se firman todos los acuerdos, evitando así que los establecimientos de ultramar tengan que buscar sus respectivos proveedores.

Ha sido pionera en implantar sistemas de gestión modernos y con visión de futuro, llegando en el 2009 a administrar una red de más de 350 hoteles distribuidos en 30 países. En este mismo año, firmó un acuerdo con la aerolínea Copa Airlines, considerada como la más importante de Centroamérica, México y el Caribe con el objetivo de acometer campañas de marketing conjuntas en sus respectivos mercados y aunar esfuerzos entre los equipos comerciales en vista de poder ofrecer promociones especiales.

Es líder mundial en complejos hoteleros, y líder en los mercados de Sudamérica y el Caribe. Su red de hoteles y complejos se comercializan bajo las marcas Meliá, Gran Meliá, ME by Melia, Sol, INNSIDE y Paradisus.

### *Ejemplo 2: Crecimiento corporativo: Globalia*

#### Nuestra historia

La historia de Globalia está íntimamente ligada a la peripecia empresarial de su presidente ejecutivo, Juan José Hidalgo. Se puede buscar el embrión del que hoy es el grupo turístico más importante de España allá por 1965, cuando Hidalgo, entonces emigrante en Suiza, compró su primer vehículo -un Mercedes de segunda mano- con el que empezó a trasladar a sus primeros clientes. La ruta: Zurich - Salamanca, y viceversa.

#### Los Inicios

Desde ese momento, y hasta 1997 en que se constituye Globalia Corporación Empresarial, hay numerosos hitos interesantes en la empresa. Por ejemplo, en 1971 nace la primera agencia de Viajes Halcón en Alcántara, Cáceres. En 1972, los aviones entran a formar parte del mundo de Hidalgo, hasta entonces centrado en los viajes por carretera. En diciembre de este año fleta su primer avión, un charter de AVIACO, para hacer la ruta Madrid-Zurich-Madrid, aunque no será hasta 1987 cuando despegue de Barajas el primer vuelo vacacional con destino al Caribe, concretamente a Puerto Plata, en la República Dominicana. En octubre de 1988 nace Travelplán,

la mayorista del grupo, y en 1991, un núcleo de inversores liderado por Hidalgo compra, por 600 millones de pesetas, Air Europa, una pequeña compañía británica con una flota de apenas 9 aviones en leasing operativo.

### El despegue

La Expo de Sevilla, 1992, supone el despegue de los negocios de la futura Globalia. Halcón Viajes comienza a crecer a un ritmo vertiginoso, abriendo una media de 80 a 100 nuevas oficinas cada año a lo largo de la década. Su imaginativa publicidad llega a popularizar un personaje -Curro, el que se va al Caribe- que aún perdura en el recuerdo de los menos jóvenes. En 1993, Air Europa se lanza a operar vuelos regulares domésticos, rompiendo el monopolio de Iberia. Enseguida vendrán las rutas a Londres, Nueva York, París, Varadero (Cuba), y Salvador de Bahía (Brasil), hasta totalizar, en 1996, más de 750 vuelos regulares a la semana.

### La era Globalia

Globalia Corporación Empresarial se constituye en 1997 como cabecera de un holding en el que se estructuran todas las empresas del grupo. Dos años más tarde, en mayo de 1999, los servicios centrales se instalan en el recién construido edificio corporativo de Lluçmajor (Mallorca). Para entonces, Halcón Viajes y Travelplán ya han comenzado a operar en Portugal. En el año 2000 arranca la división hotelera del grupo, con un solo establecimiento, abriendo el camino a la actual cadena Be Live, que hoy gestiona más de 30 hoteles en todo el mundo con más de 10.000 camas. La crisis posterior al atentado del 11 de septiembre de 2001 incide de lleno en la división aérea del grupo, que debe efectuar una reestructuración para entrar de nuevo en beneficios a finales de 2002. El grupo de empresas Pepe (Pepetravel, Pepeword, etc.) eclosiona en Globalia en 2003, año en que el holding adquiere también la cadena de agencias de Viajes Ecuador.

2005 supone el arranque de la división de handling bajo la marca de Groundforce, que se implanta en los principales aeropuertos de España, Portugal, Marruecos y México. Este mismo año, mientras se inaugura la nueva sede del holding en Madrid, Globalia se expande también en Francia. Desde entonces, Globalia no ha cesado de crecer en todas sus divisiones. Así, Air Europa ha abierto nuevas rutas hacia América, Europa y África, integrándose en la alianza SkyTeam en septiembre de 2007. Antes, en noviembre de 2006, había inaugurado un amplio hangar en el aeropuerto de Palma para dar servicio a su flota y, también, a otras compañías. La línea hotelera se reforzó en febrero de 2007 con la adquisición de la cadena Be Live, ampliando considerablemente su área de negocio en el Caribe. Por su parte, el grupo Pepe lanzaba al mercado en el otoño de 2007 un operador de telefonía móvil virtual bajo la marca Pepephone.

Informe Anual Consolidado 2010:

[http://www.globalia.com/uploaded\\_files/Document\\_28\\_20110811151120\\_es.pdf](http://www.globalia.com/uploaded_files/Document_28_20110811151120_es.pdf)

*Ejemplo 3: TUI Travel*

TUI Travel is one of the world's leading leisure travel companies, with over 200 trusted brands in 180 countries and more than 30 million customers.

Sus marcas: Más de 200. Ver todas aquí:

<http://www.tuitravelplc.com/brand-experience/explore-all-our-brands>



Más información aquí: <http://www.tuitravelplc.com/about-us/our-business>

## Capítulo 4. Comercialización on line de servicios turísticos

### Sección 0. Evolución en el uso de internet

#### Introducción

"Marketing NO es el arte de encontrar vías inteligentes para lanzar tu oferta, Marketing es el arte de crear genuino valor para el Cliente"

- Philip Kotler -

Hay autores que han equiparado el fenómeno Internet al invento de la MAQUINA DE VAPOR y lo que supuso para lo que los historiadores denominaron "LA REVOLUCION INDUSTRIAL".

Internet ha transformado las relaciones tradicionales de los entornos que interactuaban con las empresas:

**Sociedad** (Valores que puede aportar a la sociedad)

**Individuo** tanto a nivel de:

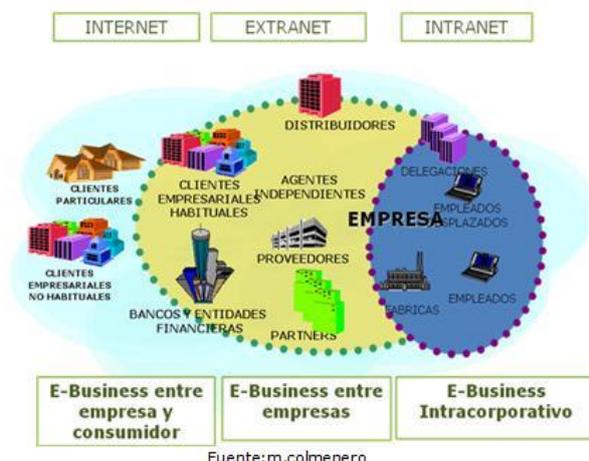
Trabajadores

Clientes

Mercado

Proveedores

Competencia



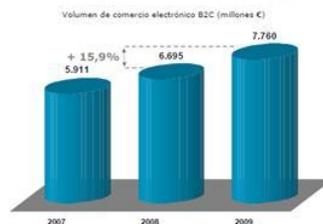
En el año 2000 las cifras derivadas del comercio electrónico no eran significativas en Europa, muchos creyeron que no seríamos capaces de extrapolar lo que había ocurrido en América al viejo continente.

Según IWS (Internet World Stats) en el año 2009 más de eran más de 1.600 millones de personas los que se conectaban a diario en la red en todo el mundo.

Según datos del Ministerio de Industria y Energía, el volumen de negocio generado por el comercio electrónico B2C en 2009 se situaba en 7.760 millones de euros, lo que suponía un incremento del 15,9% respecto a 2008.

Este incremento en el volumen de negocio está relacionado con el aumento de internautas (que pasa del 58,3% a 64% de la población de 15 años y más) y del porcentaje de aquellos internautas que realizan comercio electrónico/compras (pasando del 40,3% al 41,5%), dando lugar a un incremento en número absoluto de compradores on-line de 1.481.292 individuos.

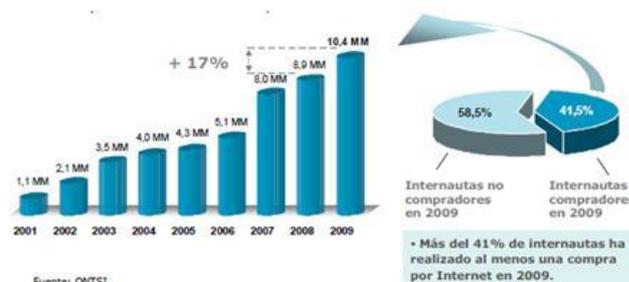
La cifra de negocio B2C en 2009 ha experimentado un crecimiento del 15,9% respecto al año anterior, situándose en los 7.760 millones de euros.



Fuente: ONTSI  
\*El volumen de negocio se ha obtenido siguiendo un método de cálculo nuevo, según se describe en la ficha técnica

Fuente: <http://www.ontsi.red.es/hogares-ciudadanos/articulos/id/4877/estudio-b2c-2010.html#>

El comercio electrónico no solo ha incrementado en adeptos sino también en número de consumidores, cada vez son menos los que desconfían de las bondades de los productos que se comercializan en la red.

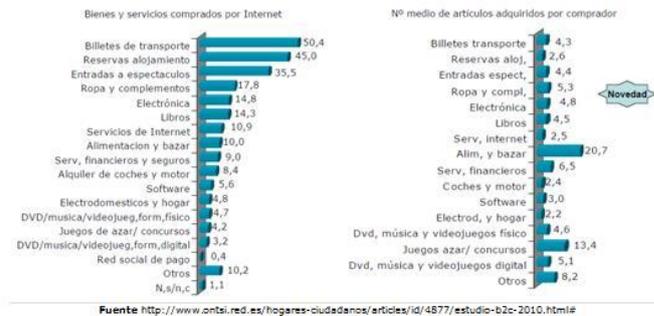


Fuente: ONTSI

Fuente: <http://www.ontsi.red.es/hogares-ciudadanos/articulos/id/4877/estudio-b2c-2010.html#>

Según este mismo estudio el gasto medio anual por comprador estaba alrededor de los 750€ a pesar de la crisis.

Y según el mismo estudio el sector turístico y las actividades de ocio siguen concentrando la gran mayor parte de las compras.



Como recoge el Libro blanco del comercio electrónico, los billetes aéreos y las reservas de habitaciones de hotel son para muchos de los usuarios la puerta de entrada al comercio electrónico, pues familiariza al usuario con los métodos de reserva, las condiciones de las mismas así como con los pagos, lo que ayuda ante todo a coger confianza en el sistema.

Muchos se preguntan a que es debido el éxito de la venta de productos turísticos y de ocio por internet. Entendemos que hay múltiples factores pero podemos destacar los siguientes:

Siempre fue una industria tecnológicamente muy avanzada en el proceso de reserva. Los GDS son una buena muestra y la venta por paquetes gracias a los cupos de los mayoristas son su máxima expresión

Son productos muy accesibles y altamente perecederos lo que impulsa la compra compulsiva y la necesidad de la confirmación inmediata. La escasez siempre fue un argumento para facilitar las ventas. La inmediatez en la compra el gran estímulo.

El consumidor necesita de mucha información para tomar su decisión y esta información en internet es dinámica, interactiva y sumamente atractiva. Fotos, videos, opiniones, valoraciones ayudan a disminuir los miedos a equivocarse a la hora de escoger y seleccionar el proveedor de servicios. Internet ha facilitado la desintermediación.

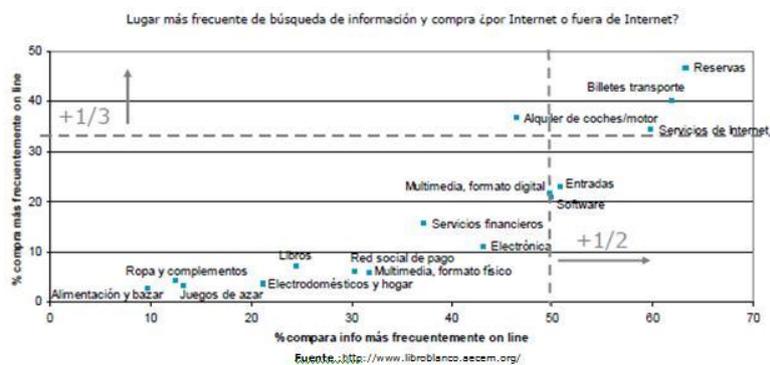
Las nuevas tecnologías permiten mantener totalmente actualizada la información de nuestro catálogo, el stock de nuestras disponibilidades, la promoción de nuestros productos, la distribución y la comercialización de los mismos

También la gran oferta existente fomenta la competitividad entre empresas y destinos turísticos lo que fomenta una competitividad en los precios de cualquiera de los sectores involucrado en nuestra industria. El gran exponente son las compañías Low Cost que han hecho de internet su modelo de negocio.

La red se ha manifestado también como una plataforma magnífica para el sector de la intermediación turística en especial el de las agencias de viajes, meta buscadores, agregadores de opiniones o centrales de reserva hotelera. El hecho de que concentran una información útil para el usuario en sus decisiones de compra ha facilitado que sus modelos de negocio sean casos de éxito en la red.

Con cifras y evidencias como estas parecería absurdo cuestionarse si Internet es una plataforma idónea o no para su negocio. Darle la espalda sería como darle la espalda a la realidad cotidiana que circunda diariamente su negocio, es una realidad que nos guste o no ya forma parte de nuestro quehacer diario... y que llegó para quedarse.

En especial cuando los usos y disfrutes de los internautas son muy variados, Internet no es solo comprar, también es informar, es vender, es relacionarse.



Los Internautas españoles destacan los siguientes beneficios:

Comodidad (63,9%)

Rapidez (35,6%)

Variedad de temas (14,9%)

A pesar de los resultados elocuentes y de que nuestro país es una potencia turística a nivel mundial, según el estudio de la ONTSI (2010), solo el 67% de las empresas españolas tenían algún tipo de presencia en Internet (pagina web, pagina de comercio electrónico, etc ...

La cifra de negocio fue de 9.114 millones de euros en 2010, lo que supone un crecimiento del 17,4% con respecto al año anterior, los últimos años ha crecido exponencialmente, no solo por un mercado domestico, sino por la posibilidad que internet brinda de internacionalizar cualquier iniciativa que usted individual o empresarialmente pueda tener, ya sea a nivel personal o profesional con unos costes bastante razonables.

Según este estudio sólo en el mercado español existen más de 23 millones de usuarios que utilizan la red a diario por diferentes motivos, no quiere decir que todos estén dispuestos a comprar, pero sí que suponen un público propenso a que usted pueda ofrecerle sus productos, servicios o cualquier otra propuesta que estos usuarios entiendan puede aportar valor a sus vidas.

En los inicios de la red solo leíamos, nos informábamos, posteriormente empezamos a comparar, luego nos decidimos a comprar, a medida que la confianza aumentaba el medio crecía y el miedo disminuía, por eso empezamos a compartir conocimientos con otros internautas.

Hoy la ley del talión que afirmaba que el grande se comía al pequeño ya no es cierta, el pequeño es poderoso, es ágil y compite con las mismas herramientas que cualquier otra empresa, al menos a priori.

Hoy el rápido se come al lento. La información no es poder, el conocimiento nos hace poderosos.

Las estadísticas indican que la mitad de los internautas españoles compren en la red y que las previsiones de aumento de las compras en Europa continuaran en aumento, quizás algo más moderado. Cabe resaltar que el castellano, será la tercera lengua más utilizada en el mundo lo que supone una oportunidad de crear nuevos negocios o expandir los ya existentes.

No nos cabe ninguna duda de que si su negocio puede afrontar con garantías cualquier crisis será internacionalizándolo y más cuando los mercados domésticos se constriñen. Internet es un medio rápido, relativamente económico y muy eficaz de comercialización e internacionalización de sus negocios.

Todo apunta a que internet será el canal clave de comunicación y distribución de las empresas del futuro, ya sea en las modalidades B2C, C2C o B2B.

Parece pues que dar la espalda a esta realidad es dar la espalda a su propio futuro.

Para una mejor comprensión del fenómeno hemos decidido estructurar el contenido de este material didáctico en base a tres de los conceptos básicos que debemos tener en cuenta a la

hora de comercializar nuestros servicios, Producto, Promoción y Distribución. Hemos dejado de lado el precio pues entendemos que éste deberá ir implícito en el producto y como se elabora no es tema este material aunque si será un factor determinante y crucial en muchas de las decisiones que tomemos a la hora de promocionar nuestra marca o de distribuir sus productos.

En la Sección 1 analizamos como es la venta on line, que elementos son primordiales para sentar las bases de su negocio en este mundo virtual. Es el producto, lo que usted o ustedes venderán. A diferencia del mundo presencial la página web aglutina todo, el producto, el precio, la promoción la distribución y como no la venta.

Tener claro los conceptos le podrá facilitar sus decisiones

En la Sección 2 analizaremos las distintas posibilidades con las que usted puede hacer una comunicación más efectiva, son los instrumentos necesarios para darla a conocer, ya sea por meritos propios o ajenos. Ahora más que nunca Internet permite medir todas las acciones que se llevan a cabo. Medirlas es pieza fundamental e imprescindible en nuestro negocio.

En la Sección 3 viajaremos por las diferentes posibilidades que nuestra industria tiene para distribuir sus productos y servicios desde los intermediarios convencionales a los infomediarios, nuevos modelos de negocio que han nacido y florecido gracias a Internet.

Por último, en la Sección 4 estudiaremos todas las posibilidades que tiene de afrontar sus relaciones con sus clientes ya sea directa o indirectamente.

A modo de epílogo en el Sección 5 hemos querido recoger algunas leyes fundamentales que hay que tener en cuenta a la hora de operar en el mundo virtual.

No cumplirlas podría ser causa de más de un desasosiego.

## Sección 1. La venta on line

Antes que nada debíamos recordar que la venta solo se produce si se ha hecho un buen marketing.

Creemos conveniente recordar que Marketing es una filosofía de negocios orientada hacia la satisfacción de las necesidades, deseos y demandas de los consumidores a través de la creación e intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios.

## La web

Es obvio que una web debe representar a nuestra compañía en nuestra máxima expresión, es el fiel reflejo de quien somos y lo que hacemos.

## Características

Cualquier página debe tener muy en cuenta cinco conceptos cuyos nombres comienzan con la "I" de Internet.

## Información

La Red, y por lo tanto la web, son medios de transmisión de información.

Uno de los secretos de su éxito es que es un medio de comunicación en el que la información fluye libremente y donde cualquiera puede colocar grandes cantidades de información a un precio relativamente bajo. El riesgo de "infoxicación" es muy elevado.

Una buena web tendrá una gran cantidad de información relevante para el público al que quiera llegar. La información debe ser amplia y su contenido debe estar desarrollado en profundidad.

La amplitud implica la existencia de diferentes tipos de información para el público objetivo de su web. Por otro lado, la profundidad de los contenidos significa que los visitantes tendrán la posibilidad de acceder a la información en la medida de sus necesidades.

Una web también ofrece diferentes formas de llegar a la información. Es obvio que una de ellas es leer la información directamente de la pantalla, pero hay otras alternativas muy útiles como la posibilidad de descargar la información en formato PDF, o en archivos de audio con formato MP3 o videos.

## Individualización

Una de las tendencias del mercado es que Internet promueve el llamado "marketing one-to-one". Un sitio web debe permitir a los visitantes acceder a la información que desean de la forma en que ellos quieran. Debemos procurar ante todo ofrecer siempre lo que es relevante a nuestros visitantes, no solo lo que a nosotros nos pueda interesar mostrar o vender.

Debemos ofrecer diversas posibilidades de acceso a las páginas interiores para que cada usuario elija aquella con la que se sienta más a gusto.

Por medio de los programas de personalización (un software especializado y nada barato, como el que usa Amazon) y de una forma totalmente automatizada se puede llevar un seguimiento individualizado de cada uno de los usuarios de una web, y un buen sitio web trata a los usuarios de forma personalizada a partir de la segunda visita que estos realizan, ya que previamente se han guardado los datos de ese visitante y se conocen sus gustos.

### Interés

Un punto clave que a veces se confunde es que el sitio debe ser interesante para el visitante, y no tanto para quien diseña o mantiene la web, ya que lo que es importante para nosotros puede que no lo sea para nuestros visitantes.

Un aspecto importante para captar el interés de los visitantes es la novedad. Si el contenido de su web es estático puedes conseguir muchos visitantes, pero no serán visitantes asiduos a menos que mantenga un dinamismo en los contenidos que les haga acceder a su sitio de forma continuada.

### Interactividad

La interactividad es el principal elemento diferencial de Internet, y es una obligación para una buena web aprovechar todo su potencial. Existen multitud de funciones para hacer interactuar a los visitantes con el sitio que visitan y obtener información sobre sus preferencias. La más obvia es aumentar el número de enlaces, lo cual aumentará también el número de "clicks". Otras posibilidades son la inclusión de juegos, chats, demos, foros, encuestas, etc.

### Integración

Siguiendo el mismo concepto de hacer las cosas lo más fáciles posibles a los visitantes, el contenido de un sitio web debe conservar una imagen homogénea, usando los mismos logos, lemas, lenguaje e identidad corporativa. Si la empresa tiene actividad fuera de Internet deberá mantener en la red una imagen similar a la que tiene en el exterior.

De este modo, el sitio web debe estar totalmente integrado en la estrategia del negocio. La pregunta más importante que hay que contestar antes de empezar una aventura en Internet es la definición del propósito que va a tener el sitio web. Este puede ser muy distinto dependiendo de cada caso. Lo importante es tener un objetivo claro que esté en la línea de la estrategia general de la empresa.

### El Marketing Mix

El marketing es para muchos una filosofía más que un simple departamento de una empresa, es una forma de entender la gestión del negocio.

Cualquier responsable debiera antes de dar ningún paso empezar hacer una pequeña introspección personal contestándose a las siguientes preguntas

¿A quién nos gustaría parecernos?

Internet permite conseguir buenas ideas a partir de lo que hacen empresas que pueden estar en el otro extremo del mundo. Debemos adoptar la buena costumbre de pasar algún tiempo explorando la Red con este objetivo.

¿Cómo se integra el sitio web en nuestra estrategia de marketing y comercial?

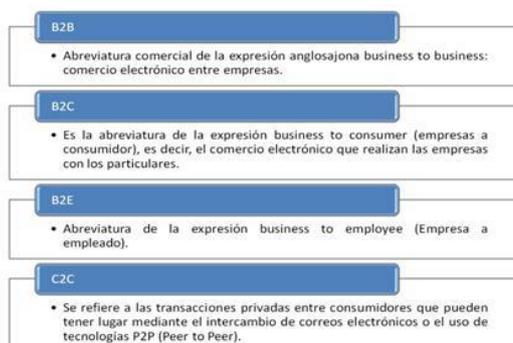
El diseño y la gestión del sitio web es una pieza clave de su plan de promoción y comercialización es algo suficientemente delicado como para dejarlo en cualquier manos.

¿Con quién competimos?

Internet permite averiguar fácilmente cómo se presenta la competencia. Piense en sus competidores directos, es muy probable que no sea su vecino sino empresas ubicadas en otros lugares del mundo y analice lo que ofrecen en sus sitios web. No olvide consultarlos de vez en cuando.

El término comercio electrónico se refiere a la venta de productos o servicios a través de Internet y puede darse a diferentes niveles:

No debemos olvidarlo, es conveniente tenerlo presente en toda nuestra estrategia ya sea presencial o virtual. Por eso antes que nada si desea lanzar su negocio a internet debe ante todo hacer las reflexiones pertinentes.



---

Enfrentarse a la creación de una página web es lo más parecido al proceso de creación de una obra de arte o una novela de ficción. Es como una página en blanco que debemos llenar de contenido y sentido para quien va a acudir a ella.

Previamente a su creación debemos definir:

Hasta dónde queremos llegar

Cómo deseamos hacerlo

A quién deseamos dirigirnos

De qué manera queremos llegar

Qué finalidad perseguimos con nuestra página

Que impresión queremos transmitir

En consecuencia no es algo que debemos dejar al azar sino que debe estar estratégicamente planificado.

Las principales opciones que tiene la empresa turística para vender a través de Internet son:

Ofrecer al internauta la posibilidad de contactar directamente con la empresa para informarse y realizar una reserva.

Disponer de una central de reservas propia y ofrecer la opción de reservar online.

Contratar los servicios de una empresa especializada en representación de servicios turísticos que ofrezca el servicio de reservas online a través de su portal. Lo utilizan habitualmente empresas con disponibilidad de plazas que son perecederas (alojamientos, transporte regular, servicios turísticos o de ocio regulares) y tiene la ventaja de que no hay que preocuparse de la aplicación informática y ocuparse de captar clientes, pero la empresa tiene que pagar una cuota y/o comisión dependiendo de los casos.

Estar presente en los nuevos canales de distribución online (portales de viajes)

Promover sus servicios a través de los portales de los destinos, algunos de los cuales han desarrollado sus propias centrales de reservas.

La venta de servicios turísticos por parte de la empresa al cliente final, directamente a través de

su sitio web, sin intermediarios, es una relación B2C y es a la que nos referiremos a continuación.

En la venta a través de Internet se utiliza la misma lógica que en otros canales:

“Vender el máximo posible, con el mayor margen y al menor coste de adquisición de clientes”

Tal y como se muestra en el esquema siguiente, Internet también presenta algunas similitudes con la venta tradicional.



## Producto y precio

El diseño y presentación de nuestro sitio web jugará un papel importante en el proceso de venta ya que sus funcionalidades influirán en la compra.

En relación al producto y precio, debemos plantearnos una serie de cuestiones para valorar si nuestro sitio web está optimizado para convertir visitas a ventas.

¿Cómo describimos nuestra oferta?

El internauta debe conocer, en todo momento, las características de lo que está comprando por lo que debemos ofrecer una descripción suficientemente detallada de nuestros servicios e instalaciones, que ofrezca todos los elementos para decidir la compra. El tipo de información que el cliente considera importante varía en función de los segmentos por lo que, a la hora de diseñar la estructura del sitio web, deberemos valor si es necesario crear secciones diferenciadas.

¿Tenemos un inventario de productos en nuestro sitio web?

Disponer de un inventario nos permite vender hasta nuestra última disponibilidad. Facilita la compra del producto e incrementa las ventas.

Pero además nos permite modular nuestras campañas on line en función de nuestra ocupación optimizando al máximo nuestra inversión y maximizando los beneficios.

¿Están claros los precios?

A la hora de presentar el precio disponemos de varias opciones:

Presentar en nuestra web un precio más económico que el que puedan tener otros canales de comercialización. Es una opción no recomendable a menos que se trate de oferta de última hora. Muchos comercializadores piden una coherencia comercial y exigen la paridad de precio. Aunque nada impide publicitar precios que puedan ser más ventajosos para nuestros clientes si son precios justificables tanto para el cliente como para nuestros proveedores. Una opción más elegante que bajar precios es ofrecer algún valor añadido (incluir alguna actividad extra, 2x1, upgrades...)

Presentar el mínimo precio posible y, a medida que se va avanzando en el proceso de reserva, ir sumando complementos (es el caso de las reservas en aerolíneas low cost que suman por elegir asiento, por pagar con tarjeta de crédito, por facturar las maletas,...). No obstante, mantener un precio claro desde el principio del proceso de reserva hasta el final y que no se incremente por “complementos ocultos” genera confianza en el cliente y ayuda a que en un futuro repita.

Presentar un precio de salida y que sean los clientes los que lo acaben estableciendo en función de las pujas es un sistema utilizado en algunos portales de internet, es una forma de optimizar las pérdidas de una posible no utilización del servicio. Es ideal para productos perecederos con bastante disponibilidad y para quien comercializa le permite conocer a cuánto están dispuestos a pagar por un determinado servicio los clientes pues se genera una lista de usuarios interesados categorizados por el precio que estaban dispuestos a pagar.

Presentar un precio cerrado con todos los servicios e impuestos incluidos, facilita mucho mas la compra y es mucho más transparente para el cliente que lo valora altamente.

Ante todo debemos tener muy en cuenta que existe legislación sobre la publicidad de precios. No se pueden publicitar precios que no se puedan conseguir.

¿Tenemos buenas fotografías/imágenes que acompañen a la descripción de la oferta?

Las fotografías y videos ayudarán a que el usuario se forme una imagen de lo que está comprando. Las imágenes deben ser representativas y reflejar las características diferenciales de la oferta de la empresa. Sin duda, cuanta más confianza consigamos transmitir al futuro

cliente sobre lo que está comprando, más seguro se sentirá y más probable será que compre.

¿Publicamos comentarios de otros usuarios?

La opinión de usuarios que ya nos han comprado anteriormente se ha convertido en un elemento favorable para que los usuarios actuales se decidan a realizar una reserva.

Los motores de búsqueda tienen en cuenta las ventas online para ordenar los resultados.

Los motores de búsqueda utilizan algoritmos que otorgan un valor numérico a ciertos factores como, por ejemplo, el número de enlaces que existen a una web desde otras, las veces que se cita una determinada palabra o dónde está situada esa palabra en el contexto de una página, a partir de los cuales calcula un resultado final numérico que utiliza para ordenar los resultados (enlaces) que presentará al usuario. La importancia que se le da ese vocablo, es decir si se subraya, se pone en negrita o cursiva.

En cuanto a las arañas de los buscadores que es como se llaman estos rastreadores de contenido, hay que tener en cuenta:

Cada buscador tiene sus propios algoritmos de ordenación.

Los algoritmos cambian constantemente. Los responsables de los principales buscadores modifican sus algoritmos regularmente para dar mejor servicio a sus usuarios ofreciendo resultados más cercanos a lo que buscan.

Los algoritmos son secretos, aunque se pueden llegar a conocer algunos de los factores que intervienen en los mismos y en su orden de importancia.

Es muy importante tener presente que los primeros resultados de una búsqueda son los sitios web que consiguen mayor número de ventas. Por este motivo, cuando uno busca conceptos relacionados con viajes, los grandes portales suelen aparecer en primer lugar.

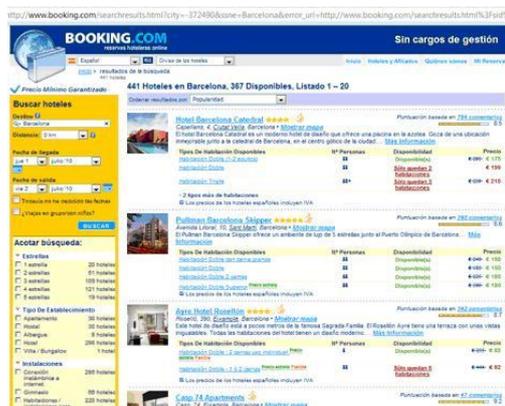
En el caso de portales de turismo de una asociación o destino que ofrezcan un sistema de reservas, también se deben establecer los criterios o algoritmos que se van a utilizar para presentar los resultados. Por ejemplo, podemos presentarlos por:



Sin perjuicio de ofrecer al cliente la opción de reordenar los resultados por precio, tipo de habitación u otros conceptos, la primera vez que el cliente vea los resultados tendremos que presentarle en las primeras posiciones aquellos productos que estemos más interesados en vender (porque tienen un mayor margen, porque tenemos más disponibilidad, etc.)

No hay ninguna regla que obligue a ordenar los resultados por precio, de hecho, muchas empresas que venden viajes en Internet usan algoritmos de ordenación de resultados para mejorar conversiones y mejorar márgenes.

A continuación se presenta un ejemplo de la página [www.booking.com](http://www.booking.com), donde la primera opción es más cara que la segunda.



O portales como Viator donde los pesos no se dan solo por el precio sino por:

- El número de comentarios recibidos
- Calificaciones de los comentarios
- Numero de fotos colgadas por los usuarios
- Ofertas que los proveedores ofrecen para ayudar a las ventas



## Sección 2. La comunicación del producto

¿Cómo dar a conocer el sitio web?

En la publicidad convencional, disponemos de múltiples estrategias para lograr distintos objetivos de ventas o reconocimiento de marca: spots en televisión para una audiencia masiva, cuñas de radio, buzoneo, marketing directo para ofertar productos personalizados a un grupo muy segmentado de clientes potenciales, acciones de patrocinio de eventos deportivos para incrementar el reconocimiento de marca,...

En el caso de internet, contamos igualmente con distintos tipos de estrategias para captar visitantes a nuestra web y convertirlos en clientes fieles, aunque al igual que la publicidad convencional, estas estrategias pueden producir un impacto más o menos profundo.

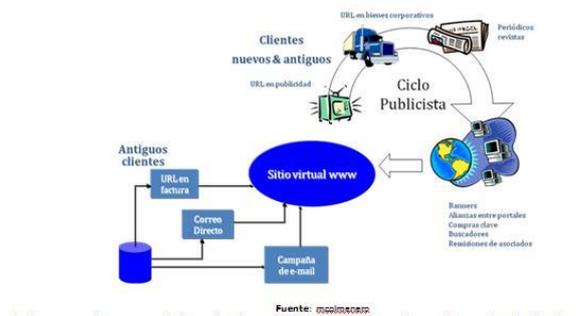
La trayectoria de una página web de éxito en Internet es aquella que es capaz de captar tráfico, transformarlo en clientes fieles y convertir estos clientes en prescriptores.

Existen diferentes herramientas para la captación de visitas que se pueden clasificar en función de su coste variable en:



Cada una de estas herramientas dispone de diversos soportes. En este módulo se presentan y evalúan los principales soportes que se pueden aplicar para obtener una mayor captación de visitas en la página web. Naturalmente, aunque el contenido de este módulo se centra en los medios y soportes online, no se deben dejar de lado los medios offline, cuya aplicación se debe combinar adecuadamente con los online.

Mix de soportes



Uno de los grandes retos del marketing online consiste en determinar el mix óptimo de soportes a utilizar para la promoción y captación de visitas a la web, ya sea por medios tradicionales u online, con el objetivo de conseguir un mejor posicionamiento, un mayor tráfico y una mejor conversión de visitas en ventas.

Para la definición del mix óptimo de soportes es necesario conocer en profundidad los diferentes medios disponibles, además de tener muy bien definidos los objetivos.

No existe un mix de soportes predeterminado para la promoción y comercialización de la web de un hotel, una empresa de ocio, un restaurante o una agencia de viajes, sino que en cada caso se debe definir su distribución óptima en base a la estrategia que se haya definido y los objetivos que quiera conseguir. El conocimiento de los diferentes medios disponibles será la clave para una buena definición de la distribución de soportes.

Es importante que en un primer paso sea el directivo o empresario quien defina su propio mix de soportes, realizando un ejercicio continuo de prueba y error para maximizar los beneficios obtenidos con las diferentes acciones. Puntualmente, se puede recurrir a una empresa externa especializada en posicionamiento y captación de visitas para definir o perfilar cuestiones más técnicas, pero trabajando siempre sobre la base que el directivo haya establecido.

Una vez puestas en marcha nuestras acciones mediante los diferentes canales se debe realizar un análisis continuo de los resultados obtenidos, y en caso de que no sean los esperados, redirigir nuestras acciones para la mejora del posicionamiento y adquisición de visitas.



Las dos principales funciones para la obtención de los resultados esperados de posicionamiento, tráfico y visitas. Estas funciones se denominan:

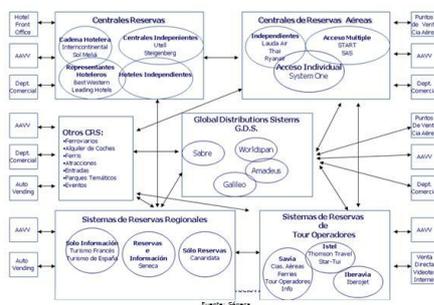
**SEO (Search Engine Optimization):** Se entiende por SEO cualquier técnica de desarrollo web que tenga como objetivo mejorar la posición de un determinado sitio web en la lista de resultados de los motores de búsqueda web.

SEM (Search Engine Marketing): engloba todo lo relativo al marketing y la publicidad enfocada a sistemas de búsqueda en Internet.

La estrategia básica es muy simple:



### Sección 3. Canales de distribución on line



Tal y como hemos visto anteriormente, hacer una web hoy en día no es lo más complicado, lo realmente difícil es darla a conocer y rentabilizarla.

Según Kevin Kelly existen en la actualidad más de un Billón de páginas en la red, cifra más que elocuente del tamaño, el poder de la red y del riesgo de infoxicación.

Cualquiera en su sano juicio sabe que para ahora más que nunca debemos segmentar y focalizar nuestros esfuerzos comerciales en los públicos que realmente nos interesen y que pueden ser consumidores de productos o servicios.

Ahora más que nunca las estrategias de marketing deben ser nuestra hoja de ruta.

Ese exceso de información hacen que la intermediación sean cada vez más precisa, más imprescindible para el usuario y para el prestatario de los servicios finales.

Los modelos tradicionales de intermediación ya sean agencias de viajes o tour operadores están en franco retroceso, aunque son muchos los autores que creen en su renacimiento si estas se reconvierten correctamente.

Con este cambio de paradigma y siendo conscientes del desvío del público hacia el mundo

virtual, será necesario conocer con mayor precisión cuales son los mejores canales de distribución.

Canales de distribución online: escaparates en la Red

En los últimos años hemos sido testigos de una transformación de la cadena de valor en el sector turístico



Internet ha sido el gran revolucionario, no cabe duda, la posibilidad de desintermediar y de poder tener un diálogo directo con el cliente ha hecho que muchos tengan la tentación de ir a buscar al cliente directamente, algo muy lícito pero que tiene unos costes que cualquier empresario debe evaluar antes de lanzarse a esta aventura.

Apostar por conseguir clientes sin la ayuda de intermediarios supone dotar de recursos comerciales a la organización para su captación, confiar en su fidelización y como no en conseguir una satisfacción tan alta que acabe entusiasmando a nuestro cliente lo suficientemente como para que nos recomiende encarecidamente.

Necesitará una buena web, un webmaster, un community manager e inversiones publicitarias que permitan alcanzar los objetivos con ciertas garantías de éxito.

Muchos son los autores que piensan que la intermediación va a desaparecer, otros muchos son los que creen que solo se ha transformado, es decir que se ha mecanizado y automatizado, trasladando el mundo presencial al virtual.

En turismo, un sector de servicios que no requiere trasladar productos físicos hasta el mercado, Internet ha tenido un gran impacto en la comercialización, propiciando el surgimiento de nuevos canales de distribución.

En este escenario, es importante contar con un buen sitio web de la empresa pero, además, hemos de conocer los demás canales de distribución y decidir en cuáles debemos estar. Veamos las principales categorías:



Sitio web propio en Internet

Es un punto de Información y venta directa

Permite ofrecer tarifas especiales y ofertas.

Ofrece la posibilidad de realizar reservas sin ningún intermediario aunque, si no se dispone de un motor propio de reservas, necesitaremos contratar los servicios de un operador especializado. En estos momentos existen varios motores de reserva o cestas de la compra en software libre.

Modelos de Intermediación Tradicionales

IDS (Internet Distribution Systems)- Canales de distribución online - Portales

- Son los nuevos agentes o intermediarios surgidos en la Red.
- La mayoría ofrecen vuelos, plazas de hotel y alquiler de automóviles
- Cuentan con un fuerte posicionamiento en el universo virtual.
- Actúan como intermediarios entre el cliente y el hotel.
- Ofrecen tarifas netas y suelen cobrar una comisión por reserva en porcentaje.



GDS - Global Distribution Systems

Creados hace décadas por las compañías aéreas, fueron pioneros en la distribución global informatizada de servicios turísticos (permiten reservar vuelos, hoteles, trenes, rent-a-car y cruceros, pero no tuvieron tanto éxito en otros servicios)



Comercializan a través de las agencias de viajes tanto on line como of line

Permiten la conexión entre los sistemas de reservas de los hoteles y las agencias de viajes.

Cobran una comisión al proveedor que expone su capacidad a la venta

Su negocio tradicional está siendo “amenazado” por los GNE, pero han comprado o participan en los IDS para conservar su supremacía en la intermediación aunque sin un éxito visible, salvo Expedia o Travelocity que son del grupo Sabre (American Airlines)

CRS - Centrales de reservas. Existen dos modelos:

### 1) B2C

Las más consolidadas son de hoteles aunque existen algunos modelos de agencias de viajes especializadas que también están resultando casos de éxito ([www.Viator.com](http://www.Viator.com))

Permiten realizar reservas mediante sistema informatizado

Antecedieron a los GDS y, a través de acuerdos con los hoteles, gestionan parte de su inventario.

Cobran comisiones por reserva o una cuota fija de adhesión.



Actualmente, algunos operadores tradicionales de centrales de reservas han evolucionado para cubrir la función de IDS además de la de representación hotelera.



### 2) GNE - GDS

Se trata de una nueva generación de Global Distribution Systems introducida desde hace un lustro.

Su nombre hace referencia a nuevas compañías que han desarrollado software basado en tecnología Internet, que permite a las agencias de viajes acceder a los inventarios de las empresas turísticas sin la intervención de un GDS u otros intermediarios.

Cobran por transacción finalizada.



También se les llama “los GDS de bajo coste” ya que van a permitir ahorros sustanciales respecto al modelo tradicional en la comercialización de empresas turísticas.

Compañías de representaciones corporativas

Su modelo de negocio está basado en una marca de calidad, con un posicionamiento diferenciado, bajo la que se comercializan hoteles independientes.

Exigen un proceso de adhesión a la imagen de marca y el cumplimiento de unos estándares de calidad.

Cobran comisiones y cuotas fijas anuales.

Disponen de central de reservas propia.

Realizan una gran inversión en promoción de la marca.

Para el cliente, son en muchas ocasiones garantía de calidad, y facilitan la reserva.

Nuevos modelos de Intermediación turística. La infomediación

La progresiva consolidación de un nuevo paradigma de la intermediación turística que emerge a partir de la transformación que están evidenciando las estructuras de este sector se impone la necesidad de constituir nuevos modelos de negocios que den respuesta a las necesidades del mercado que surgen en este nuevo escenario.

Modelos que se pueden identificar a partir de los flujos de información establecidos en las relaciones entre proveedores, intermediarios y consumidores participantes en el proceso de distribución que determinan los procesos de producción y creación de productos y servicios mediante el uso eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación.

Las tecnologías de la información son ya estratégicas para cualquier negocio, sea cual sea su tamaño , son infraestructura (de la que en ningún caso se puede prescindir) a la que tienen acceso de forma generalizada tanto los proveedores, los competidores como los consumidores.

La ventaja competitiva radica en estos momentos en otros ámbitos, fundamentalmente en la capacidad de innovar ofreciendo productos y servicios diferenciados de la competencia o presentando los mismos productos o servicios pero elaborándolos con procesos de producción y operación más eficientes.



Gracias a la implementación de procesos de comunicación que facilitan las plataformas de internet, muchas empresas han diseñado mecanismos que les permiten interactuar con sus consumidores habituales o potenciales para conseguir información y, de esta manera, poder introducir procesos innovadores en sus organizaciones. Generan aplicaciones en las cuales sus clientes pueden canalizar las propuestas e ideas respecto a productos nuevos, potencian el diálogo entre los consumidores con el objetivo de facilitar la interacción con la idea de incorporar a estos clientes en su proceso de innovación.

Existen dos tipos de modelos

Infomediarios:

Un infomediario es una página web que recolecta y organiza cantidades grandes de datos y actúa como intermediario entre los que desean la información y los que proveen la información. Los infomediarios proporcionan servicios de búsqueda complejas, simplificando la búsqueda de la información, dirigiendo a los compradores hacia una opción mucho más precisa a sus gustos y necesidades específicas. Algunos autores los denominan METABUSCADORES

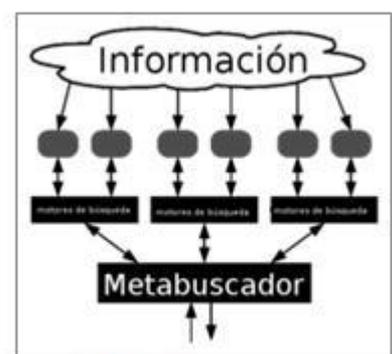


Hay dos tipos de infomediarios:

El primero ofrece a consumidores un lugar para recopilar la información sobre productos y compañías específicos antes de que hagan una decisión de compra.

El segundo es aquel que provee a los vendedores la información del consumidor que ayudará al vendedor a desarrollar y a vender productos.

Los infomediarios están en el negocio de la información, compiten con la capacidad de capturar y de manipular la información de una forma que agrega valor a sus clientes, que podrían ser vendedores o compradores. Un infomediario puro proporciona servicios informativos capturando servicios informativos de ambos lados de una transacción. No poseen los productos o los servicios que se envían directamente del proveedor a los clientes. Sus ingresos provienen de la publicidad, ya sea por publicidad en la propia página, ya sea por el número de páginas vistas por los usuarios, y los ingresos obtenidos por las ventas que el infomediario genera a los proveedores que están en su



Fuente: Wikipedia

página web.

Un ejemplo bastante conocido en el sector turístico es el de Trivago

Según sus propios datos Trivago es un comparador de precios de hoteles online, que busca y compara en tiempo real los precios ofertados por las principales agencias de viajes en internet para una habitación de hotel en la ciudad a la que el usuario desea viajar.



Es una empresa fundada en Alemania en el año 2003 y que está presente en España desde el año 2007. Actualmente cuenta con una base de datos de más de 500.000 hoteles en todo el mundo y más de diez millones de visitas únicas al mes.

En el segundo modelo podríamos poner como ejemplo a Tripadvisor un infomediario que ha aprovechado las particularidades de las redes sociales para conseguir un modelo de éxito que aun esta por explotar.

La red social por excelencia sobre opiniones de viajeros, es la comunidad más grande del mundo, con más de 20 millones de usuarios registrados constituye el mayor mediador en la compra final de cualquier viajero.

Permite emitir opiniones sobre cualquier servicio turístico, hoteles, alquileres de coche, excursiones.

En Julio del 2011 alcanzó la friolera cifra de 50 millones de opiniones, si tenemos en cuenta que el 81% de los viajeros considera muy importantes las decisiones de otros viajeros en la red y que el 50% de los mismos no compran si no hay opiniones de otros viajeros, Tripadvisor se ha convertido en uno de los mejores y mayores infomediarios del sector turístico.



Es una empresa que está acumulando una información cada más valiosa, sobre algo que los clientes valoran mucho, la calidad del servicio prestado, aun no es una fuente de ingresos primordial, pero no hay que descartar que esa explotación del negocio se produzca más pronto que tarde.

Innomedarios

Los infomediarios, en este sentido aproximan el contenido y crean comunidad, complementando

el canal directo (reforzado por internet) de la empresa proveedora, y facilitando la transacción comercial. En comparación con el canal directo proveedor-consumidor, la participación de un infomediario permite ampliar la base de clientes, contactando en una fase inicial del proceso de decisión de compra. De la misma manera, y en la medida que consideran que la información que les ofrecen es neutral y profesional, los clientes tienen confianza en el infomediario.

Distinguimos dos tipos de innomediarios dentro del sector turístico:

Los innomediarios que operan en comunidades de clientes. A diferencia de aquellos que trabajan en redes de consumidores, que importan el conocimiento desde los consumidores individuales, estos incorporan y potencian la interacción directa entre consumidores y empresas. Se trata de un innomediario especializado y con capacidad para conectar empresas con comunidades de clientes con intereses comunes.

Popularmente se llaman portales de compra colectiva, aquí podemos distinguir marcas tan famosas actualmente como Letsbonus o Groupon

### LetsBonus

LetsBonus se creó en Septiembre del 2009 en Barcelona con lo que se convirtió en la empresa pionera de compra colectiva en Europa. En Mayo del 2010 iniciaron la expansión internacional con la apertura en Italia de las oficinas de Roma y Milán. Meses más tarde, en Septiembre del 2010, empezarán a operar en Portugal y, meses más tarde abrieron en Buenos Aires, Mexico DF.



Su crecimiento ha sido fulgurante y espectacular.

### Groupon



En 2008 Andrew Mason, un licenciado en música, renunció a su empleo en Chicago y fue tras la idea de montar un portal web en el cual se ofrecieran las mejores promociones en Chicago todos los días. Una idea que al principio no tuvo muchos amigos, pero con el tiempo se ha convertido en uno de los casos de éxito en E-Commerce más nombrados y reconocidos en los últimos meses. El año pasado generó unos beneficios de más de 350 millones de dólares y

es codiciada por empresas como Facebook o Google que han llegado a ofrecer cifras realmente astronómicas.

### ¿Cómo funcionan comercialmente estas plataformas?

Su base primordial son las redes sociales. Diariamente ofrecen a sus miembros en sus respectivas ciudades ofertas extremadamente atractivas especialmente por el precio.

Los proveedores asociados se garantizan un volumen máximo de clientes con esta oferta, la campaña solo se lleva a cabo si se alcanza la cifra máxima pactada, de ahí el modelo de compra colectiva.

El modelo de campañas expira diariamente lo que genera un gran número de ventas en un corto espacio de tiempo. Los seguidores envían y recomiendan la oferta a sus amigos a través de las redes sociales con lo que se puede generar un gran número de ventas y notoriedad para las empresas asociadas.

Como habrán podido comprobar son casos de éxito reconocido y de un crecimiento realmente espectacular.

Su principal atractivo es el precio y el descuento que el cliente obtiene. Como tal vez recuerde en técnicas de venta siempre se recomienda que cualquier descuento este justificado. Es algo que deberá tener muy presente a la hora de escoger este canal como método de distribución de sus productos o servicio ya que son canales que les pueden proporcionar un gran volumen de ventas, supuestamente bajo un impacto publicitario interesante pero que puede ser perverso para su negocio si su oferta de precios no interfiere en la prestación de sus servicios o en core bussines de su negocio, pues en muchas ocasiones los clientes captados a través de estas succulentas promociones son fieles solamente al precio no a su servicio y en otras ocasiones atrae públicos que no se corresponden a su público objetivo pueden perjudicar su negocio si no conviven armónicamente con los clientes habituales.

El tercer intermediador opera en el que se puede denominar mercado de la innovación. Si los dos modelos anteriores encuentran un planteamiento en que una empresa conecta y obtiene información de proveedores y consumidores seleccionados, en este caso se hace referencia a un esquema en el cual muchas empresas interactúan con muchos consumidores

En este modelo de mediación debiéramos destacar el modelo de las Cajas de Experiencias, una reinención de los paquetes turísticos. El modelo es bien simple se pacta un precio lineal y

durante un período largo de una cantidad fija, el cliente solo podrá utilizarlo si al efectuar la reserva el proveedor tiene disponibilidad para prestar el servicio.

Su venta se realiza en lugares con mucha afluencia de público, ya que la venta es totalmente compulsiva. En realidad lo que el cliente compra son “objetos de regalo”.

El contenido de los cofres son Cheques Regalos, pero adornados en unas cajas más o menos vistosas o elegantes donde se encuentra el cheque que da derecho a la prestación del servicio y un catalogo donde aparecen los proveedores seleccionados de acuerdo a la temática seleccionada, donde podrá canjearlo. Quien lo adquiere ofrece un regalo original y de un alto valor añadido para quien lo recibe.

El éxito de la formula queda reflejado en los datos de las diferentes empresas que ahora se disputan el mercado con crecimientos anuales del 125%.



Es la pionera y actual líder del mercado no tan solo en número de experiencias disponibles sino también en número de establecimientos distribuidores con cerca de 2.500 puntos en toda Europa. El año pasado vendió cerca de 200.000 cofres.



Empresa nacida en Portugal se ha implantado en la península ibérica con una formula mas económica que sus principales competidores, su actual volumen de negocio ronda los 50 millones de Euros.

Las grandes redes de agencias de viajes han reaccionado con nuevas propuestas como Plan B pertenecientes al Grupo Barceló o Kaleidoscopio del Grupo Orizonia

El mercado de los cofres experiencias en la actualidad mueve alrededor de los 600 millones de euros a nivel internacional.

En definitiva los infomediarios ponen el acento en la agregación del producto, los innomediarios se proponen agregar y diseccionar el conocimiento generado por los consumidores, pudiéndose dar el caso de que una empresa pueda actuar doblemente, como infomediario y como innomediario, a pesar de tratarse de procesos diferenciados.

Los innomediarios tienen capacidad para establecer vínculos virtuales con sus clientes y permiten identificar a las empresas las necesidades de sus consumidores potenciales. Un conocimiento muy valioso para sus proveedores.

---

## Las acciones de marketing de los intermediarios online

En los últimos años, el número de personas que prefiere reservar directamente a través de la web ha ido en aumento ya que los usuarios consideran que el contacto directo ofrece mayor confianza. Por su parte, los intermediarios han desarrollado una serie de medidas para diferenciarse y lograr la fidelidad de los viajeros entre las que destacan:

### PACKAGING

Posibilidad de ofrecer paquetes turísticos a precios reducidos.

### DYNAMIC PACKAGING

Algunas agencias de viajes online ofrecen la posibilidad de que el cliente diseñe su paquete vacacional de forma dinámica e independiente. En algunos portales ya es posible incluso comprar entradas de teatro, reservar restaurantes,...

### CONTENIDOS ÚNICOS

Integración de la opinión de los clientes en la información de los hoteles. En este caso se utilizan las opiniones de los usuarios para sustituir la función tradicional de las agencias de viajes: el asesoramiento. También se ofrecen guías de viaje en formato audio de algunas de las principales ciudades turísticas que los usuarios pueden bajarse de forma gratuita.

### GARANTÍAS

Se ofrecen garantías mediante las cuales los usuarios pueden obtener una devolución de la diferencia de precio para cualquier producto idéntico comprado en las últimas 24 horas a un precio inferior en otro sitio web.

### PROGRAMAS DE PUNTOS

Los usuarios ganan puntos por sus reservas y pueden utilizarlos en sus próximas reservas o para conseguir descuentos.

### SERVICIO AL CLIENTE

Por ejemplo, en caso que el cliente tenga algún problema de retraso o cancelación del vuelo, la agencia online se pone en contacto con el hotel y con el cliente y, si procede, le proporciona una nueva reserva para el alojamiento.

---

## IDEAS PARA LAS VACACIONES

Algunas páginas de intermediarios online ofrecen la posibilidad de realizar búsquedas de destinos y servicios en función de la actividad que se desee realizar.

## COMPARACIÓN

Ofrecen la posibilidad de que los usuarios comparen, en un único portal y de forma simultánea, las ofertas de diferentes empresas en términos de precio y disponibilidad.

## RED SOCIAL - COMUNIDAD

Ofrecen un espacio para fomentar las relaciones sociales entre los usuarios.

## ENTORNO AMIGABLE

Desarrollan portales más fáciles de usar que los sitios web de las empresas que prestan los servicios. Las dificultades en la navegación son una de las principales causas de abandono de los sitios web por parte de los usuarios.

## Acciones de márketing específicas

Dentro de los ingentes modelos de negocio existen algunos que son realmente novedosos aunque con un éxito relativo, quizás por la dificultad de convencer a quienes deben prestar el servicio a participar en ellos ya sea por que el internauta desea participar de una manera más simple en el proceso de compra sin más dificultad que la de conseguir lo que quiere cuando lo quiere, pero son modelos que debemos tener en cuenta por si algún día los comportamientos tanto de los prestatarios como de los consumidores cambian.

## Lastminute

Esta compañía llegó a España en el año 2000 procedente del Reino Unido donde nació en el año 1998, como fruto del trabajo de dos jóvenes emprendedores Brent Hoberman y Martha lane Fox. Tal y como indicaba su nombre nació con el propósito de unir oferta y demanda turística a partir de las ventas de último minuto, era el outlet de los stocks de las empresas turísticas, aspecto estratégico de la comercialización de nuestro sector ya que apostaba por poner en la red ofertas que no se habían conseguido vender por los canales tradicionales, al ser stocks de última hora sus precios no tenían competencia.



### Lastminute.com

Su oferta iba más allá de la estrictamente turística y entraba en el campo del ocio. Era un modelo de negocio complementario con el resto del negocio turístico ya que se utilizaba en la última fase del canal ofreciendo la posibilidad a cualquier proveedor de vender plazas de última hora con un atributo fundamental y muy atractivo en Internet como es el precio.

La propuesta beneficiaba al proveedor y al consumidor, el primero podía obtener ingresos de unas plazas percederas y el segundo obtenía unas oportunidades realmente ventajosas.

Por diferentes vicisitudes en la actualidad esta empresa es un portal mas que se ha quedado tal vez en una ventaja competitiva sin valor para ninguna de las dos partes, usuarios y proveedores, de todas formas es un modelo de negocio que debemos conocer pues no está circunscrito a esta marca sino que es un concepto antiguo en el sector y que en internet puede tener su mayor y mejor expresión

### Subastas

Es un modelo de explotación eminentemente práctico para los prestatarios del sector turístico pues supone una oportunidad de reducir los excedentes y una optimización de la capacidad de producción.



### Carlson Wagonlit Travel Subastas de Viajes

La subasta electrónica requería de sistemas inteligentes de intermediación más desarrollados que en los casos del Lastimute que es de donde nace de alguna manera este modelo, a diferencia el proveedor poner un precio mínimo al cual está dispuesto a vender y el cliente quien indica hasta donde está dispuesto a llegar para obtener o el bien o el servicio, y el intermediario además consigue una lista de personas interesadas a consumirlo pero a unos precios determinados lo que facilita una información muy útil y la posibilidad de optimizar al máximo esta promoción comercialmente hablando.

Nouvelles Frontiers fue el pionero en Europa y en nuestro país, como ya hemos apuntado no son modelos con un éxito parecido al de las compras colectivas, pero son casos que entendemos no debemos perder de vista por si algún día puede ser de nuestro interés. En la actualidad Carlson Wagons lits tiene su página de subastas.

## Sección 4. La relación con los canales comerciales

Como con cualquier otro aspecto en nuestro negocio debemos contestarnos una serie de preguntas que son primordiales, prioritarias y fundamentales.

- ¿Qué canales de distribución se deben utilizar?
- ¿Debería el producto venderse a través de comercio minorista?
- ¿Debería el producto distribuirse a través de mayoristas?
- ¿Deberían utilizarse un canal de venta multinivel?
- ¿Cuántos intermediarios debería tener el canal de distribución?
- ¿Dónde debería estar disponible el producto o servicio?
- ¿Cuándo debería estar disponible el producto o servicio?
- ¿La distribución debería ser exclusiva o extensiva?
- ¿Quién debería controlar el canal de distribución?
- ¿Las relaciones en el canal deberían ser informales o contractuales?
- ¿Los miembros del canal deberían compartir la publicidad?
- ¿Deberían utilizarse métodos de distribución electrónica?

¿Hay alguna limitación en la distribución física y logística?

¿Cuánto costará mantener un inventario de productos en las estanterías de las tiendas y en los almacenes de los miembros del canal?

### La elección de los canales de distribución online

Al igual que en el mundo offline era importante estar en los catálogos de los turoperadores o había que darse a conocer a las agencias de viajes, en la actualidad, es importante lograr una presencia adecuada en los nuevos canales comerciales que son escaparates y puntos de venta virtuales.

Las empresas turísticas no pueden depender de un solo canal comercial online porque se reduciría su visibilidad en la Red y supondría demasiado riesgo, por lo que deben decidir la combinación (mix) más idónea, en función de sus circunstancias y objetivos, que le permita llegar a sus públicos objetivo y obtener el máximo rendimiento de cada canal.



A la hora de decidir el mix más adecuado conviene realizar un análisis interno y externo.

### Análisis interno

Debemos realizar un análisis de la estrategia de comercialización de nuestra empresa y sus resultados que contemple:

La distribución de la demanda a lo largo del año. Es importante detectar los mayores picos de demanda y los momentos más bajos.

Los perfiles de los clientes actuales (negocios, familias,...) y sus principales motivaciones. Para este tipo de análisis conviene disponer de una herramienta informática que permita segmentar y cruzar datos sobre los clientes.

Los canales de comercialización que utilizamos: número de reservas que nos aporta cada uno de ellos, en qué períodos (entre semana, fin de semana,...), la tipología de clientes que llega a través de cada canal, el porcentaje de comisión que pagamos en cada caso,...

Una buena herramienta de CRM le será de suma ayuda para poder sacar el mayor partido a su análisis

### **Análisis externo**

Deberemos analizar cómo se comercializa nuestra competencia:

Los canales de comercialización que utilizan.

Los precios que ofrecen en los diferentes canales de comercialización.

A qué segmentos de clientes se dirigen.

¿Qué promociones especiales ofrecen?

Identificar canales que ofrecen oportunidades para llegar a nuestros públicos objetivo:

Averiguar cuáles son sus condiciones de uso, precios, comisiones,...

Averiguar el perfil de sus usuarios: edad, procedencia geográfica, distribución de las visitas por períodos, conversión de visitas en ventas, qué es lo que más vende, nivel de gasto, etc. En muchas ocasiones los propios canales proporcionan estos datos con la finalidad de captar clientes.

La elección de los canales dependerá de nuestros objetivos.

Debemos estar seguros que los canales que seleccionemos nos ayudarán a conseguir:

Los segmentos de mercado que consideramos prioritarios.

Captar demanda en los periodos en los que es más difícil conseguir clientes.

Llegar a un mayor número de clientes potenciales.

Debemos tener en cuenta que la comercialización a través de Internet no nos aportará grandes volúmenes de demanda a través de un único canal pero que, gracias a la suma de todos los canales que utilicemos, podremos llegar a segmentos de demanda que eran difíciles de alcanzar con los medios tradicionales. Internet tiene la ventaja de que nos permite dirigir nuestras

acciones de comercialización hacia nichos de mercado que resulten interesantes y diversificar la tipología de clientes.

Internet ofrece numerosas ventajas en el campo del marketing y la comercialización pero no debemos olvidar que es un medio que también requiere dedicación por parte de la empresa. Internet exige actualizar la información sobre la oferta, e incluso los precios, así como evaluar los resultados de las diferentes acciones para que, en caso de que no sean satisfactorios, podamos redirigir nuestra estrategia.

Solo contestando a todas estas cuestiones podremos saber cómo nos relacionaremos con los diferentes canales con los que vamos a interactuar en nuestra relación comercial.

### **Construir relaciones con los canales comerciales**

Estudios han demostrado que cuesta aproximadamente cinco veces más atraer clientes nuevos, que conservar los anteriores, y que los clientes satisfechos adquieren más y en muchas ocasiones están dispuestos a pagar precios más elevados.

Los consumidores tienen hasta cinco veces más probabilidades de cambiar de proveedor debido a la percepción de problemas de servicio que por preocupaciones de precio o por problemas en la calidad del productos, es obligación nuestra trabajar para conseguir su máxima satisfacción para que repita ya venga a través nuestro o de algunos de los canales donde se distribuyen nuestros productos o servicios.

Estudios demuestran que los clientes no satisfechos hablan de sus malas experiencias con por lo menos el doble de sus amigos que cuando hablan de sus buenas experiencias.

Estos datos nos demuestran que cualquier negocio tiene 4 metas claves:

Satisfacer a sus clientes.

Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de su competidores.

Conservar los clientes a largo plazo.

Ganar penetración en el mercado.

Para alcanzar estas metas no hay otra vía que ofrecer valor tanto al cliente final como al distribuidor.

El enfoque impulsado por el cliente de una empresa debe estar dirigido a todos los interesados: clientes, empleados, proveedores, accionistas, público y comunidad, por eso existen 3 tipos de

## enfoques



Es obvio que si entendemos a los canales de distribución como una herramienta de conexión y comunicación con nuestros clientes presentes y futuros, deberemos enfocar nuestras relaciones con nuestros canales de distribución dónde y cómo cargaremos las tintas dependerá totalmente de los resultados que deseemos obtener.

Los clientes como los distribuidores comparan los beneficios que obtendrán adquiriéndole el producto o servicio a su negocio, no sólo se guían por el precio del producto. Los beneficios que se ofrecen sus productos influye en la percepción de la calidad y sus dimensiones cualitativas; el apoyo antes de la venta, facilidad en las reservas, la eficiencia en la prestación del servicio, el apoyo posventa, las garantías ofrecidas y el apoyo técnico son factores que ayudaran a tener unas relaciones duraderas y muy a largo plazo.

Cientes y distribuidores eligen:

A las empresas que ofrece mejores alternativas a un precio similar que la competencia.

A un competidor si éste ofrece el mismo paquete de bienes y servicios a un precio inferior.

Es importante que orientemos nuestros negocios hacia la mejora continua como principio de sostenibilidad de los mismos.

Cualquier empresa que se oriente a la calidad total es consciente que debe enfocarse a las necesidades del cliente, por lo tanto deberemos pensar en los canales de distribución como un accesos mas a nuestro producto elegidos libremente por nuestros clientes, por lo que les aconsejamos cuiden a los distribuidores con tanto mimo como cuidarían a sus clientes habituales.

Un sistema de CRM (Customer Relationship Manager) debiera ser un método de trabajo habitual en cualquier negocio que desee tratar a sus clientes consecuentemente.

Sus principios son:

Mantener y reforzar las relaciones con los clientes actuales.

Consolidar y mantener una base de clientes/distribuidores comprometidos que sean rentables

para la organización

Atraer, retener y reforzar las relaciones con nuestros clientes y distribuidores.

Parecen unas excelentes bases para garantizar cualquier futuro.

## Sección 5. Requisitos y normas legales que regulan el comercio electrónico en España

Hemos de tener muy presente que Internet alberga un mercado globalizado y deslocalizado y que dentro de él se mueven gran número de empresas y multitud de países con normas de regulación del comercio electrónico muy diferentes, lo que genera un importante grado de inseguridad jurídica. Como es fácilmente imaginable, no es lo mismo comprar un producto en una tienda situada en España, que comprarlo por ejemplo en Rusia donde desconocemos si el producto adquirido va a llegar a nuestras manos y donde desconocemos cómo podremos reclamar legalmente nuestros derechos de consumidor.

Se podrían establecer tres áreas de seguridad jurídica.

- El primer área es de ámbito estatal donde hay un buen nivel de protección y de defensa del consumidor,
- En segundo lugar la Unión Europea, también con un elevado nivel de protección.
- El tercer nivel de seguridad lo tendríamos en Estados Unidos, donde el comercio electrónico, y por correo, tiene altos niveles de eficiencia.

Fuera de estas tres áreas ya situaríamos al resto de países donde, salvo excepciones, podríamos encontrarnos con problemas de protección jurídica.

A nivel estatal destacaríamos que La Ley General de Defensa de Consumidores y Usuarios, en su artículo 92 nos habla del concepto de contratos celebrados a distancia:

1. Se regirán por lo dispuesto en este título los contratos celebrados con los consumidores y usuarios en el marco de una actividad empresarial, sin la presencia física simultánea de los contratantes, siempre que la oferta y aceptación se realicen de forma exclusiva a través de una técnica cualquiera de comunicación a distancia y dentro de un sistema de contratación a distancia organizado por el empresario.
2. La validez y eficacia de los contratos relativos a bienes inmuebles quedará condicionada, además, al cumplimiento de los requisitos que impone su legislación específica. Entre otras, tienen la consideración de técnicas de comunicación a distancia: los impresos, con o sin destinatario concreto; las cartas normalizadas; la publicidad en prensa con cupón de pedido; el catálogo; el teléfono, con o sin intervención humana, cual es el caso de las llamadas automáticas o el audiotexto; la radio; el teléfono con imagen; el videotexto con teclado o pantalla táctil, ya sea a través de un ordenador o de la pantalla de televisión; el correo electrónico; el fax y la televisión.

La Ley 34/2002 de 11 de Julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico en su Título IV se refiere a la contratación por vía electrónica:

Artículo 23. Validez y eficacia de los contratos celebrados por vía electrónica.

1. Los contratos celebrados por vía electrónica producirán todos los efectos previstos por el ordenamiento jurídico, cuando concurren el consentimiento y los demás requisitos necesarios para su validez. Los contratos electrónicos se regirán por lo dispuesto en este Título, por los Códigos Civil y de Comercio y por las restantes normas civiles o mercantiles sobre contratos, en especial, las normas de protección de los consumidores y usuarios y de ordenación de la actividad comercial.
2. Para que sea válida la celebración de contratos por vía electrónica no será necesario el previo acuerdo de las partes sobre la utilización de medios electrónicos.
3. Siempre que la Ley exija que el contrato o cualquier información relacionada con el mismo conste por escrito, este requisito se entenderá satisfecho si el contrato o la información se contiene en un soporte electrónico.

Por último, la Ley de Comercio Minorista, en su art. 38 nos indica que:

1. Se consideran ventas a distancia las celebradas sin la presencia física simultánea del comprador y del vendedor, transmitiéndose la propuesta de contratación del vendedor y la aceptación del comprador por un medio de comunicación a distancia de cualquier naturaleza. En particular estarán incluidas en este concepto aquellas que se realicen mediante pedidos sobre catálogos previamente distribuidos a los posibles compradores.

Los niveles de protección son abundantes y el consumidor no debería de tener más desconfianza o reservas de las que pueda tener en el comercio tradicional a nivel de tienda, en especial a nivel nacional

Cuando se trata de la Unión Europea, también hay abundantes y eficaces medios de protección (no hemos de olvidar que nuestra legislación es una transposición de diferentes Directivas Comunitarias) y que por lo tanto tampoco deberíamos de tener especial desconfianza. Solo cabría reseñar que si la cuantía de la reclamación es baja, quizá los costos del procedimiento serían lo suficientemente disuasorios como para iniciar una acción judicial.

En lo que se refiere a EEUU, dado que se trata de un mercado muy maduro, bastante avanzado en el comercio electrónico, tampoco deberíamos de tener especial desconfianza en cuanto a que se vaya a producir incumplimiento por parte del vendedor, pero no por las garantías jurídicas (que tendríamos muy pocas) si no por la buena praxis comercial que existe en ese mercado.

Por último, cuando tratemos de comerciar en otros países, la situación ya es mas compleja y el grado de inseguridad jurídica muy grande.

## Sección 6. Fuentes de información

Fuentes utilizadas para la redacción del documento:

- BORJA, L.; BOSCH, R.; CASANOVAS, J. (2002) *El consumidor turístico*. Madrid: ESIC.
- GOMIS JOAN MIQUEL, DE BORJA SOLE LUIS (2009) “El nuevo paradigma de la intermediación turística” En Editorial Piramide.
- BUHALIS, D. (2003) “E-Tourism: information technology for strategic management” En: *Tourism Mngement*. Harlow: Perason Education.
- BUHALIS, D. Y LAWS, E. (2001) *Tourism distribution channels*. Londres: Continuum.
- CARR, N. (2003) “IT doesn’t matter”. En *Harvard Business Review*, mayo 2003, p. 41-49
- KOTLER, P.(1991), “Gerencia de comercialización” En :Prentice-Pasillo, 7mo ed.
- LANCASTER., G y ,MASSINGHAM, L.(1988) “Marketing Esencial” En McGraw-McGraw-Hill
- RIBAS ALEJANDO, JAVIER (1999) “Aspectos Jurídicos del Comercio Electrónico en Internet” En Aranzadi Editorial

### Internet

[http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista\\_savia/Savia70Invitado.pdf](http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/Savia70Invitado.pdf)

<http://www.slideshare.net/ebayonet/infomediarios-un-modelo-de-negocio-en-internet>

<http://www.a-nei.org/blog/?tag=letsbonus>

<http://www.revistapym.com.co/destacados/caso-exito-e-commerce-historia-groupon>

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-turismo-mitad-ingresos-anuales-cajas-experiencias-realizan-navidad-20120106120017.html>

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-turismo-mitad-ingresos-anuales-cajas-experiencias-realizan-navidad-20120106120017.html>

<http://noticias.juridicas.com/>

### Internet móvil

1. III Estudio sobre Mobile Marketing (IAB, España) [más información](#)
2. Exposure 2011: Estudio sobre los hábitos de consumo de internet móvil (Orange, Europa) [más información](#)
3. Tendencias y comportamientos de los usuarios de móviles en España (Google, España)

[más información](#)

4. Estudio Nielsen sobre Mobile Internet (Nielsen, España) [más información](#)
5. Estudio sobre el uso de aplicaciones móviles en España (The Cocktail Analysis, España) [más información](#)
6. El presente es digital, el futuro es móvil (TNS, España) [más información](#)
7. Informe del IAB sobre la situación actual del mobile internet en Europa (IAB, Europa) [más información](#)
8. Estudio sobre la juventud y la telefonía móvil en el mundo (Nielsen, Worldwide) [más información](#)
9. Estudio sobre el pago móvil (Sybase 365, Worldwide) [más información](#)
10. El Futuro del Mobile Tagging: Códigos QR, de barras y Microsoft Tags (Psfk, Worldwide) [más información](#)

**Comercio electrónico**

1. Informe sobre el estado del Online Retail en Europa (Forrester, Europa) [más información](#)
2. Informe sobre el comercio electrónico en España (CMT, España) [más información](#)
3. Estudio sobre el comportamiento del comprador de moda online (Google, España) [más información](#)
4. El sector de la moda online en España (Google, España) [más información](#)
5. Primer estudio español sobre Social Commerce (Correos y Territorio Creativo, España) [más información](#)
6. Las redes sociales se perfilan como un futuro canal de comercio electrónico (Warc y Booz&Co, Worldwide) [más información](#)
7. Los abuelos también compran por internet (Club Ofering, España) [más información](#)

**Internet, medios digitales, sociedad de la información, consumidor digital**

1. Ganando el momento cero de la verdad (Google, Internacional) [más información](#)
2. Living with the Internet: A global study of what's driving web behaviour (Microsoft, Internacional) [más información](#)
3. Minute by minute: How do global digital consumers spend their tech time? (McKinsey, Worldwide) [más información](#)
4. Perfil, hábitos e inquietudes del videojugador español (ADESE, España) [más](#)

información

5. **Televidente 2.0: Evolución del consumo de contenidos audiovisuales** (The Cocktail Analysis, España) [más información](#)
6. **Informe sobre vídeo marketing y publicidad en vídeo online** (IAB, España) [más información](#)
7. **Informe Anual de los Contenidos Digitales en España 2011** (ONTSI, España) [más información](#)
8. **Estudio anual de uso de internet, redes y móvil 2011** (comScore, Internacional) [más información](#)
9. **Estudio Influencia de las marcas en la sociedad digital** (NCA, IE Business School) [más información](#)
10. **Informe de la Sociedad de la Información en España 2010** (Fundación Telefónica, España) [más información](#)
11. **Estudio de Inversión en Medios Digitales en España 2010** (IAB, España) [más información](#)
12. **Radiografía del perfil de los internautas españoles** (AIMC, España) [más información](#)
13. **Las marcas de consumo en la web 2.0** (Estudio de Comunicación, España, Portugal y Latam) [más información](#)
14. **Informe sobre la distribución española en Internet** (Porter Novelli, España) [más información](#)
15. **Cómo vive el consumidor en el mundo digital** (TNS, España) [más información](#)
16. **Estudio sobre la seguridad de la información y la e-confianza de los hogares españoles** (INTECO, España) [más información](#)

**PYME's**

1. **Primer Estudio Nacional sobre uso de las redes sociales por parte de las PYMEs españolas** (Fundación Banesto, España) [más información](#)
2. **Tendencias y usos de las redes sociales en la PYME española** (Fundación Banesto, España) [más información](#)
3. **Informe ePyme 2010. Análisis sectorial de implantación de las TIC en la pyme española** (DGPYME y Fundetec, España) [más información](#)

**Business-to-business**

1. **B2B Marketing Trends Survey Report** (HiveFire, Internacional) [más información](#)

## Otros

- Otros informes sobre tendencias de consumo en general, no necesariamente centrados en lo digital:
  1. **Cambios en los hábitos de consumo en período de crisis** (GfK, España) [más información](#)
  2. **Perspectivas del Consumo** (Millward Brown, España) [más información](#)
  3. **El retail se reinventa, comprar en el punto de venta es cada vez más emocionante** (Trendwatching, Internacional) [más información](#)
  4. **Luxury Goods Worldwide Market Study** (Bain & Company, Internacional) [más información](#)
  5. **Estudio europeo sobre hábitos, actitudes y percepción del medio exterior** (CBS Outdoor, International) [más información](#)
  6. **Benchmarking 2011: Balance 2010 del Sector Gran Consumo** (Kantar Worldpanel, España) [más información](#)
  7. **Actos Aleatorios de Bondad, la tendencia más inesperada** (Trendwatching, Worldwide) [más información](#)
  8. **Consumidor 2020: leyendo las señales** (Deloitte, Worldwide) [más información](#)
  9. **Best Global Brands Report** (Interbrand, Internacional) [más información](#)
  10. **Observatorio del mercado laboral de los profesionales del marketing** (IAB, España) [más información](#)

Y para finalizar, lo mejor de 2011 en marketing y comunicación y algunas previsiones para 2012:

1. **Resumen del año Most Contagious 2011** (Contagious Magazine, Internacional) [más información](#)
2. **12 Tendencias de consumo a tener en cuenta para 2012** (Trendwatching, Internacional) [más información](#)
3. **10 Tendencias a tener en cuenta para 2012** (JWT, Internacional) [más información](#)
4. **Horizon report 2011, tendencias tecnológicas y educativas** (The New Media Consortium, Internacional) [más información](#)

## Capítulo 5. Desarrollo de productos como experiencias

### Resumen

La literatura, tanto académica como de gestión, suele referirse al producto turístico como el resultado de los procesos de producción de la industria turística, con la finalidad de emplear un concepto bien acotado, tanto en la economía industrial como en la gestión empresarial, y aplicarle las técnicas y métodos habituales para su análisis.

Será a partir de la década de los años 90 y, a raíz de trabajo de Joseph Pine y James Gilmore, recogido en su libro *The experience economy*, cuando se viene haciendo referencia más que a “productos turísticos” a “experiencias turísticas”. (Pine, J. y Gilmore, J.: *The experience economy*. Boston, MA. Harvard Business School Press, 1999)

Este trabajo sostiene que a medida que una economía se desarrolla, va sofisticando su oferta hacia los clientes y en un estadio avanzado, las empresas son capaces de ofrecer “eventos memorables” a sus clientes, de una manera que la memoria -el recuerdo- se convierte en el propio producto, y las empresas pueden cargar un precio por el valor de la transformación que tiene como resultado una experiencia.

El cliente turístico compra un beneficio -descanso, salud, bienestar, estatus social,...- pero lo hace a través de la compra y consumo de un determinado producto o servicio que la empresa turística le prestará, para lo que es imprescindible llevar a cabo un proceso de gestión de recursos generando su valor de transformación.

Así, es indudable que, por ejemplo, para disponer del uso de una cama, o del servicio de limpieza de una habitación,... un cliente no necesita ir a un establecimiento hotelero. Ahora bien, la combinación de instalaciones y equipamientos físicos (cama, cuarto de baño, ...) junto a una determinada forma de prestar el servicio sobre ellas, es lo que da lugar al producto hotel y suponen la propuesta de valor concreta de ese establecimiento hotelero.

Por tanto, en la medida que la experiencia de consumo es personal y subjetiva, la organización turística debe llevar a cabo, junto a este proceso de transformación de sus recursos, una planificación y desarrollo de las políticas y estrategias de marketing adecuadas para lograr establecer la relación idónea entre el producto ofrecido y el mercado potencial.

En consecuencia, la experiencia del consumidor - el producto turístico- está estrechamente ligada a la forma en que la empresa selecciona, y transforma un conjunto de recursos para convertirlos en su propuesta de valor, y la forma en que la comercializa.

A ese proceso de marketing aplicado, lo hemos denominado “gestión del valor”, y este tema está dedicado al estudio y análisis de las etapas en la gestión del valor que debe seguir la empresa turística para poder crear experiencias turísticas para el consumidor, desde su fase de concepción hasta su puesta en el mercado.

## Sección 1. Modelo para la propuesta de valor del producto turístico

### El marco conceptual

#### El marketing de los productos turísticos

A la hora de enfocar el estudio de este tema conviene poner de manifiesto, siquiera sea de manera somera, que el marketing de los productos y servicios turísticos tiene unas características que lo hacen distinto del marketing de los bienes de consumo y que, por tanto, van a condicionar la gestión que las organizaciones deben llevar a cabo para la definición y puesta en mercado de sus correspondientes propuestas de valor.

Así, estas características son las siguientes:

El producto turístico es una combinación indisoluble de bienes y servicios, en el que interactúan elementos materiales (instalaciones, maquinarias, etc.), con personas (ya sean empleados o prestatarios del servicio como el propio cliente) y donde, además, la existencia de intangibles (ambiente, ubicación, valor social,...) pueden llegar a tener un mayor peso específico en la toma de decisión de compra del consumidor turístico

Plantea una importante dificultad para establecer unos estándares de servicio y sobre todo, para mantenerlos a lo largo del tiempo ya que el factor humano - el proceso de prestación del servicio- es una parte importante del producto el cual, por su propia esencia, es variable.

Es muy complejo poder establecer atributos y valores propios del producto que marquen una clara diferencia respecto de los ofrecidos por la competencia.

Marcada dificultad para establecer estrategias de precios, ya que la existencia de factores exógenos con gran capacidad de influencia, ajenos al propio proceso de producción, dificulta extraordinariamente su fijación y, muy especialmente, en destinos turísticos maduros altamente competitivos.

Es el consumidor el que tiene que desplazarse siempre al lugar donde está el producto a consumir/utilizar, lo que plantea una función inversa de la distribución.

Por todo lo expuesto, el marketing turístico debe tener como objetivos fundamentales:

Lograr tangibilizar al máximo posible el producto turístico ofrecido para hacer perceptible al consumidor el conjunto de valores y atributos que lo conforman

Establecer los mecanismos necesarios de inteligencia de mercados que permiten un ajuste constante entre la demanda existente - o potencial- y la capacidad productiva para evitar al máximo los stocks no vendidos

Gestionar la interacción del cliente con el proceso de prestación del producto turístico - del que forma parte en muchas fases del proceso- mediante el marketing

interno.

En consecuencia, parece muy apropiada la definición de Krippendorf (1971, *Marketing et Tourisme*, p.46, Éditions Lang, Berna), según la cual el marketing turístico es “la adaptación sistemática y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios turísticos, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades de ciertos grupos de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado”.

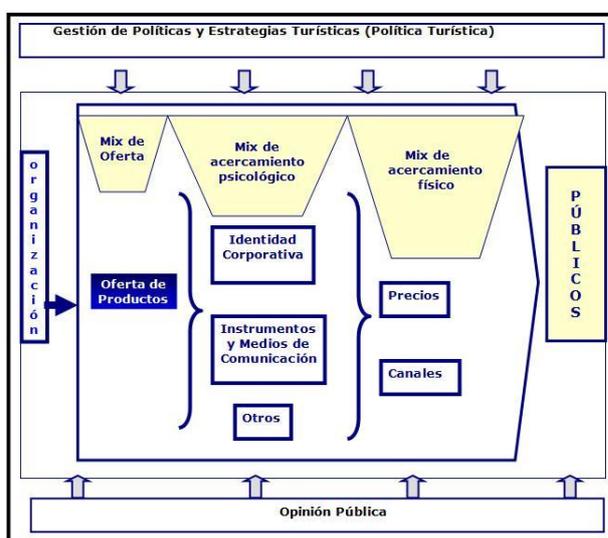
En definitiva, el sistema de marketing turístico se apoya en tres elementos básicos:

*Necesidad de disponer de una adecuada gestión del conocimiento*, en concreto de la inteligencia de mercados que permita conocer las necesidades, deseos y expectativas del consumidor turístico al que se dirige la oferta.

*Necesidad de disponer de un proceso de diseño y creación del producto turístico* (conjunto de bienes y servicios), que sea capaz de producir los productos turísticos de acuerdo a los requerimientos realizados en la fase anterior.

*Necesidad de disponer de una adecuada comercialización*, que logre posicionar el producto de forma óptima y acorde a los objetivos marcados por la organización productora.

### El sistema de Marketing Mix Turístico que se propone



Fuente: J. Gallego adaptado de Kotler

### Los servicios

Del mismo modo, y en la medida que el producto turístico, en cualquiera de sus vertientes, también se engloba dentro de sector servicios, parece oportuno recordar que se entiende por servicio “una mercancía comercializable, es decir, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de

los clientes”.

Por tanto, los servicios se diferencian de los bienes/productos en que:

Son intangibles ya que si bien pueden tener algún elemento tangible, lo que caracteriza al servicio es el valor diferencial aportado por el intangible.

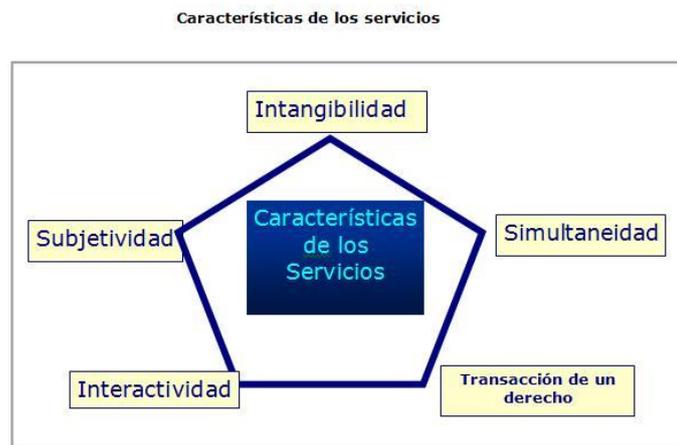
Existe una simultaneidad entre producción y consumo.

Las personas que intervienen en el proceso de prestación desempeñan un papel fundamental en el producto/ servicio ofrecido.

Son perecederos, no pueden almacenarse.

Plantean una gran dificultad en la fijación de estrategia de precios por la importancia de factores exógenos e intangibles.

Igualmente, supone una dificultad el poder establecer diferencias claras y reconocibles frente a la competencia.



Fuente: Elaboración propia.

## El modelo que se propone

### La gestión del valor

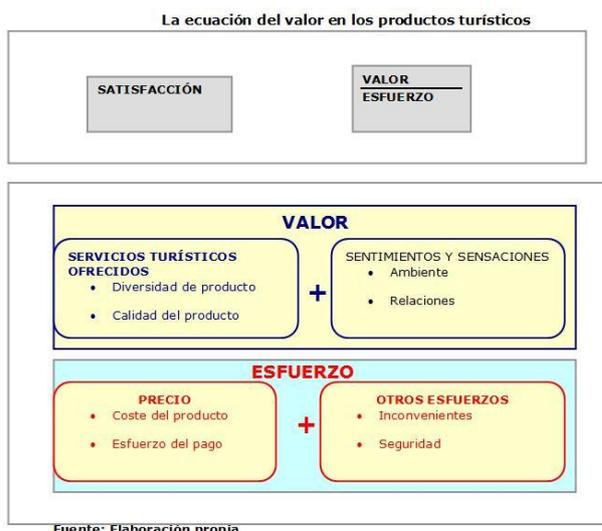
Valerie Zeithaml (1988) definió el concepto de valor como *“la evaluación global que hacen los consumidores respecto a la utilidad de un producto, según su percepción de la diferencia entre lo que dan y lo que reciben”*, por lo que los factores que tradicionalmente se han asociado al concepto de valor han sido el precio de venta y la calidad del producto. Esta relación se suele conocer como la ecuación del valor:

$$S = \text{Precio} - \text{Calidad}$$

Por lo que se refiere al primero de estos dos elementos, el precio, a medida que se ha avanzado en el estudio de esta materia se ha ido constatando que el factor precio (entendido únicamente en su dimensión monetaria) podía no ser suficiente, de manera que se debían considerar otras

variables como la calidad del servicio, el riesgo percibido y la imagen.

Por ello, se considera que un producto es satisfactorio para el cliente cuando *el valor que percibe* es superior al *precio que paga* -tanto en términos monetarios como de transferencia de producto, molestias que le pueda ocasionar...- lo que determina una óptima relación calidad-precio. El beneficio de las organizaciones se genera, por tanto, al aumentar la diferencia entre el coste de fabricación de los mismos y el valor percibido por sus clientes y, en consecuencia, el precio que ellos están dispuestos a pagar.



El valor, por tanto, hace referencia a todo el conjunto de beneficios que un cliente obtiene cuando consume un producto o servicio y que, por razones obvias, en muchos casos tiene una gran carga de componentes psicológicos y emocionales. Ello implica que la satisfacción del consumidor no vendría dada sólo por calidad del servicio, sino que se verá influenciada por cualquiera de las variables del valor percibido. Por tanto, a nivel de gestión, sería más relevante entender cuáles son las claves y los mecanismos que influyen en la percepción del valor del segmento de mercado en cuestión, que invertir en costosos programas de calidad de servicio que, en muchas ocasiones, pueden no responder a las necesidades reales de su público objetivo.

Por lo que se refiere al otro elemento, la calidad del producto/servicio, también en los últimos tiempos se ha sugerido que la simple calidad del servicio como modelo para la generación de valor no es suficiente para explicar la forma en que ésta influye en la toma de decisiones del consumidor. Investigaciones recientes sugieren que la contribución más importante de la calidad del servicio podría ser realmente indirecta, en el sentido de que si la buena calidad del servicio reduce el riesgo percibido, incrementa indirectamente el valor. Según esta teoría, aunque la calidad del servicio no pierde contenido, su papel puede ser diferente. Pasaría de ser el centro de los programas de atención al cliente a ser uno más de los elementos que integran el concepto de valor como reducción del riesgo percibido.

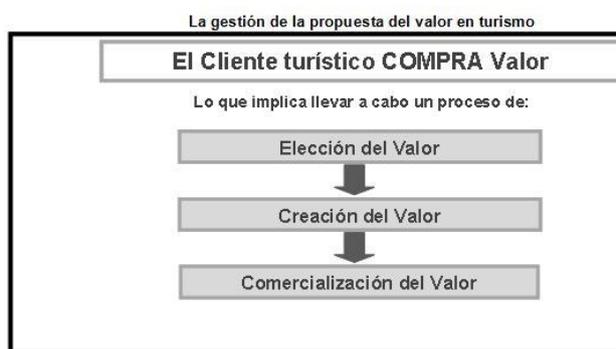
Aplicando este concepto al sector turístico, donde el riesgo percibido de la transacción es muy elevado, podría resultar que los aspectos sociales y emocionales, por ejemplo, juegan un papel más importante que el otorgado hasta ahora. Esto significa también que habría que desplazar la

formación del personal en las organizaciones hacia la comprensión de las variables que reducen el riesgo percibido por el consumidor.

### El sistema de entrega de valor

El modelo que a continuación se propone parte de la consideración de que un producto turístico, en lo que se refiere a su propuesta de valor, no está afectado por el tamaño, la dimensión, la propiedad... Es decir, los elementos y fases fundamentales que caracterizan la propuesta de valor de un producto turístico son iguales con independencia de que se trate de un destino turístico, de un hotel, de un restaurante... Será distinto el proceso de creación, el tipo de beneficio buscado por el consumidor, los aspectos clave de su comercialización... pero no las etapas necesarias en su proceso de creación y puesta en el mercado.

Aceptando este planteamiento, el modelo que se propone es el que, tomando como base la propuesta efectuada por Michael J. Lanning y Edward G. Michaels (1988), se ha adaptado para el sector turístico y que aparece en el cuadro siguiente.

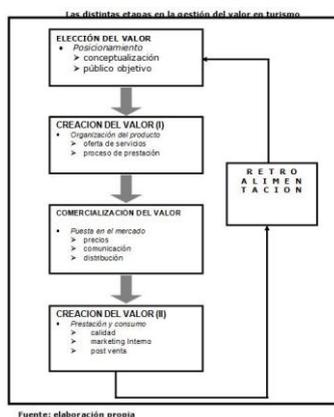


Fuente: elaboración propia

(Ver apartado 3, ejemplos)

### Etapas en la gestión

El modelo de gestión de la propuesta de valor en turismo que se propone está vertebrado en tres etapas que, a su vez, tienen diferentes fases, y que es el siguiente:



Fuente: elaboración propia

Este esquema se ha expuesto secuencialmente tomando como referencia el *iter temporal* que se sigue en su planificación y creación, desde el punto de vista del gestor.

Ahora bien, si se sigue una secuencia temporal incluyendo *el momento en que se produce el consumo* por parte del cliente se debe poner de relieve que en los productos turísticos, la segunda fase, la de creación del producto se subdivide en dos momentos temporales: la fase de organización del producto y la fase de prestación del producto, que se produce posteriormente a la de la comercialización. ¿Por qué? Porque, es el cliente el que se desplaza a consumir el producto y porque el producto sólo existe cuando el cliente está “consumiendo” ese producto.

En todo caso, la separación temporal de la fase de creación del valor en dos fases distintas no significa que no tengan relación. Muy al contrario, ya que aquí radica gran parte de la dificultad de la gestión de los productos turísticos: la planificación de lo que *debe ser/va a ser* el producto tiene que verse correspondida con la realidad de *lo que es* el producto cuando el cliente lo consume.

El consumidor turístico compra el producto sin conocerlo. Se basa *en lo que se le ha informado* que es, en teoría, el producto. La realidad del consumo será la que ajuste la expectativa previa *-lo que le habían dicho que era el producto-* con la percepción que él obtiene ahora directamente *-lo que es el producto.*

No obstante, y considerando todo lo expuesto, se podría fijar un procedimiento temporal que sería el siguiente:

1. *Definición del producto.* Dentro de esta fase se englobarían:

- La *conceptualización* del valor que se va a ofrecer al mercado, es decir, cuál es el beneficio que el producto va a otorgar a sus compradores: descanso activo, experiencia cultural, reconocimiento y valor social...
- La *elección del público objetivo* al que se dirige el producto ofertado y que será el que busca/desea ese valor otorgado por el producto
- En la medida que el valor/beneficio ofrecido por el producto coincida con el valor/beneficio buscado por el cliente se logrará el *posicionamiento* que permita obtener una posición competitiva adecuada. Este será el objetivo a alcanzar: lograr el adecuado posicionamiento del producto en el mercado o mercados de referencia.

2. *Organización del producto.* La organización del producto requiere llevar a cabo un proceso de:

- Definición de cuál va a ser la *estructura de recursos necesarios* en este proceso (humanos, financieros, equipamientos...).
- Concreción de cómo se van a articular esos recursos *-procesos de producción (servucción) y gestión-* para generar y transmitir al consumidor el valor del producto.



Fuente: Elaboración propia

## Ejemplos

### Ejemplo 1 : la estrategia de Accor Hoteles

Accor's strategic vision

Accor has refocused on its core hotel business and in September 2011 it unveiled several major changes to its brands, operating strategy and financial objectives. The group is now a pure-player in hotels and boasts a unique and universal business model as an owner, operator and franchisor of budget to luxury hotels on all five continents.

The new Accor strategy is based on four pillars:

**A powerful marketing approach**, with a revitalization of the Economy Hotels activity and the Accor brand.

**Unique operational expertise** derived from Accor's skills and capabilities in its three strategically aligned businesses - hotel owner, operator and franchisor - in all segments and all regions.

**A value-creating asset management strategy** that improves the Group's business performance, optimizes its balance sheet and support growth.

**A development strategy** that aims to consolidate the Group's current leadership in Europe and Latin America and position it among the leaders in Asia-Pacific, especially China.

### Ejemplo 2 : Carlson Wagonlit Group

For our restaurant business, T.G.I. Friday's®, our strategy is focused on driving the growth of this iconic brand through three major priorities:

Boost same-store sales at existing domestic stores in the United States

Pursue domestic development in a targeted fashion

Accelerate international growth

The U.S. top-line strategy has six main themes:

1. Define relevant, compelling positioning/value proposition
2. Deliver great service experience in line with value proposition
3. Offer great Friday's food in key signature categories
4. Increase performance at key occasions
5. Enhance marketing efficiency and effectiveness
6. Evolve/refresh box

### **Travel *Ambition 2015***

Carlson Wagonlit Travel's (CWT) mission is to deliver innovative and efficient solutions to optimize travel and meetings and events management by leveraging our global reach with the best people and superior service.

CWT's vision is to be the number one choice of clients, travelers and CWT employees, and to be number one in sales and profitability in business travel, meetings and events and energy services.

CWT's strategy has five main priorities:

1. Target growth in selected markets and client segments
2. Market innovative products and services that bring value throughout the full supply chain
3. Improve efficiency and customer service at the point-of-sale
4. Leverage the value we deliver to our suppliers and increase revenues
5. Drive superior performance by attracting, retaining and developing top talent

## **Sección 2. La elección del valor**

### **El posicionamiento estratégico**

Siguiendo el modelo propuesto en su momento, procede a continuación establecer el proceso metodológico mediante el cual la organización definirá cual es la propuesta de valor que quiere y/o puede ofrecer a su mercado y, a partir de la cual debería construirse el resto de las variables estratégicas de la organización.

Esa elección es conveniente hacerla, siempre que sea posible, desde la óptica del público objetivo, esto es, investigando el mercado para establecer dónde existen oportunidades de negocio para la organización y, a partir de ahí, crear el producto y comercializarlo, por lo que la fase de la elección del valor en turismo debería partir de un conocimiento exhaustivo de los mercados turísticos existentes, ya sean reales o potenciales

Esta capacidad de elección de posicionamiento es muy variable en función del producto turístico de que se trate, ya que para un destino turístico la elección estará fuertemente condicionada por su dotación de factores y recursos - sus ventajas comparativas- mientras que, por ejemplo, para un producto turístico elaborado por una agencia de viajes, su capacidad de adaptación al mercado objetivo es casi del 100% y por tanto, puede implementar mucho mejor sus ventajas competitivas. En medio estarían los alojamientos, restauración, cruceros,.. que según sean las características del propio producto podrán tener una mayor o menor capacidad de cambio constante para adaptación a sus mercados de referencia.



Fuente: Elaboración propia

(Ver apartado 4, ejemplos 1 y 2)

### El público objetivo

Tal y como ya se ha mencionado anteriormente, la elección de cuál debe ser el público objetivo al que debe dirigirse la oferta/ producto en cuestión es la base del posicionamiento estratégico y, por tanto, el elemento central de la fase de la elección del valor en el modelo que se ha propuesto en su momento.

A partir de esta elección, es cuando la organización debe establecer los valores y atributos del producto que se considere que pueden cubrir de manera más satisfactoria las necesidades, expectativas y deseos de ese público objetivo, ya que como pone de manifiesto Colin Marshall, Ex Presidente de British Airways, *“Incluso en una empresa de mercado de masas, uno no quiere atraer y retener a todo el mundo... La clave es identificar y atraer, primero, a aquellos que valorarán el servicio y luego retenerlos como clientes y conseguir atender la parte más grande posible de sus pedidos durante toda la vida.*

El proceso metodológico de segmentación de la demanda permite dividir el mercado en grupos homogéneos de consumidores y, a partir de ellos, realizar la selección de cuál se considera que debe ser el público objetivo - *público meta*, como también lo denominan algunos autores- al que

dirigir la oferta.

Ahora bien, que la organización fije o seleccione un determinado segmento o microsegmento de mercado no implica que la captación del mismo sea ya una consecuencia directa. Si se trata de un segmento rentable lo más probable es que otros productos turísticos competidores ya se hayan posicionado en el mismo y, por tanto, haya que competir por ocupar ese espacio.

Por ello, lo primero que debe hacer la organización a la hora de seleccionar el segmento es ver si existen huecos de mercado, ya que se trata de clientes que si se consigue llegar a ellos de manera adecuada serían fácilmente convertibles en compradores del producto y, si el producto es el adecuado, lograr un posicionamiento sólido que garantice un alto nivel de fidelidad al mismo.

Ahora bien, este esquema teórico de comportamiento acción-reacción no tiene por qué ser así en la realidad. De hecho, uno de los fenómenos que más está caracterizando el comportamiento del consumidor turístico de los últimos años es, precisamente, su falta de fidelidad a los productos turísticos. Al consumidor actual le gusta cambiar y conocer nuevos productos, aunque su nivel de satisfacción haya sido bueno en sus anteriores visitas al destino/ producto.

Como es fácilmente comprensible, la selección del público objetivo al cual dirigir o enfocar la propuesta de valor que hace la organización es una decisión de gran importancia estratégica ya que condicionará toda la cadena de valor de la organización.

Así y, desde una perspectiva general, se puede establecer que las características que mejor ayudan a conocer y valorar el atractivo de un segmento de mercado son las siguientes:

La longevidad temporal de dicho segmento como consumidor, estableciendo cuánto tiempo va a permanecer en el mercado

El tamaño del segmento y su potencialidad de crecimiento futuro.

En qué fechas o períodos lleva a cabo los consumos.

El índice de repetición de consumos que efectúa a lo largo de los diferentes períodos de consumo que pueda tener

El gasto que realiza, considerando tanto los precios pagados en origen como el gasto turístico que lleva a cabo en destino

La forma y condiciones de pago que caracterizan sus consumos.

Los canales de distribución y su comportamiento de compra turística.

En todo caso, e igualmente desde una perspectiva general, se puede concluir que para que un segmento de mercado sea considerado como ideal, y por tanto, público objetivo de un posicionamiento estratégico, debe ser:

Medible, de tal modo que permita conocer la mayor parte de las variables mencionadas anteriormente y que tipifican dicho segmento.

Rentable, tanto en términos de volumen como en términos de gasto realizado para que justifique acciones de marketing sobre ellos.

Accesible, tanto en términos físicos (transporte, distancias...) como emocionales (niveles culturales, expectativas adecuadas...) de tal modo que se puedan llevar a cabo las acciones de marketing correspondientes de forma normal dentro del plan de actuación de la empresa/organización.



## El producto

Una vez realizado el análisis sobre el público objetivo en el apartado anterior, procede ahora la consideración sobre el otro elemento, el producto, por lo que se hará una revisión del mismo desde la perspectiva de la elección del valor, es decir, la fase inicial correspondiente al diseño de ese producto, mientras que en el apartado siguiente, se abordará desde la perspectiva de la creación del valor, y por tanto, se analizarán los elementos destacables en el proceso de construcción de ese producto previamente diseñado.

En todo caso, y con referencia a la innovación conviene hacer una consideración previa a nivel metodológico ya que este tema puede abordarse en este punto como en el siguiente, la de la creación del valor, y se ha optado por esto último.

## Conceptualización

La conceptualización de un producto es el proceso intelectual de diseño por el cual se establece, desde un punto de vista teórico, cuál es el conjunto de valores que un producto ofrecerá y que, en consecuencia, estará dirigido a satisfacer la búsqueda de un beneficio por parte de su público objetivo.

Cuando el beneficio buscado por el cliente es adecuadamente respondido por el conjunto de valores - su propuesta de valor- que ofrece el producto, el posicionamiento es perfecto: la organización ha sabido crear el producto que el cliente quería comprar y, por tanto, la competitividad de ese producto será la adecuada, si el resto de factores permanecen estables.

Cuanto más potente sea un concepto más fácilmente será reconocible por su público objetivo y, por tanto, mucho menos costoso de lograr su adecuado posicionamiento en el mercado por la vía de la comercialización, mientras que si se trata de un concepto mal definido, escasamente

diferenciado de la competencia, con dificultades para su comunicación,... el coste será mucho mayor.

Del mismo modo, un concepto bien definido ayudará mucho a la organización a saber cómo deber articular su proceso de creación del valor: servucción, recursos humanos, tipología de equipamientos,... e, igualmente, qué es lo que tiene que comunicar al mercado en sus estrategias de comercialización.

La **definición de un concepto** debe ser el resultado final de un proceso metodológico que implica:

*Conocer la cultura de la organización*, para saber cómo ha evolucionado desde su creación, sus valores, *Analizar la historia de la propia empresa/organización* identificando cuál es su cultura de empresa, como se ha configurado...

*Conocer las ideas y objetivos de sus dirigentes*, lo que permitirá definir adecuadamente la misión, objetivos y estrategias de la propia organización.

*Evaluar el entorno* tanto en su dimensión macro como en su vertiente micro, para determinar cómo se va a posicionar en sus respectivos mercados.

*Analizar los recursos y competencias de que dispone la organización*, para determinar sus fortalezas y debilidades y, por tanto, sus potencialidades.

*Definir el concepto*, en base a las ventajas competitivas que puedan aportar a la organización una mayor competitividad sostenible en el tiempo.

### Dimensiones del producto turístico

Se suele considerar que el producto turístico tiene dos dimensiones, denominadas producto básico y producto ampliado.

Por producto básico se hace referencia al conjunto de características que definen la versión más sencilla de ese producto y, sin las cuales, no se trataría de ese producto en concreto siendo además las que un consumidor “normal” espera encontrar en ese tipo de producto.

Por su parte, producto ampliado se entiende al conjunto de características que hacen que ese producto sea, precisamente por ellas, distintas de la versión básica o estándar de ese producto de tal modo que es aquí donde radica la diferenciación de ese producto.

A su vez, dentro del producto básico, se puede establecer una escala de valores:

*Valor/es esencial/es* que configuran el eje central del producto y representa la idea básica del concepto, en torno al cual se configura a su vez el producto. La diferencia entre el valor esencial ofrecido y el beneficio buscado por el cliente indicará la brecha de calidad existente y, en consecuencia, el posicionamiento competitivo del producto.

*Valores auxiliares* que actúan de apoyo y reforzamiento del valor esencial. Su función es la de amplificar y reforzar el valor esencial

*Valores de tangibilización*, cuya finalidad es hacer visibles y evidentes a los consumidores los valores esenciales y auxiliares. Por las especiales características de los productos turísticos, estos valores revisten gran importancia en las estrategias de marketing de los mismos.

Por su parte, el producto ampliado está compuesto del producto básico - su versión estándar-, más el conjunto de valores complementarios que le otorgan su valor diferencial respecto de la versión básica.

Como es fácilmente comprensible, la línea de separación entre una y otra dimensión del producto no es nítida y, en consecuencia, nada fácil de gestionar por la dirección pero aquí radica una de las fuentes más importantes de creación de ventajas competitivas por lo que, pese a su dificultad, hay que saber gestionarla adecuadamente.



(Ver ejemplos 3 y 4, apartado 4)

### Ejemplos

#### Ejemplo 1: Posicionamiento estratégico de productos hoteleros

Segmento	Accor	Marriott	Sol Meliá	Hilton	Four Seasons
Económico	Formule 1, Motel 6	Fairfield Inns & Suites, Place Suites, Towne	Sol Inn	-	-
Medio	Novotel, Mercure	Courtyard by Marriott, Residence Inn by Marriott, New World	Sol, Sol Club	Hilton Inn, Hilton Garden Inn	-
Alto	Sofitel	Marriott, Ritz-Carlton, Renaissance, Marriott Executive	Sol Elite, Paradisus, Meliá, Gran Meliá, Meliá Confort	Conrad, Hilton	Four Seasons

#### Ejemplo 2: Ejemplos de posicionamiento:

[Kirunna](#)



El touroperador especializado en grandes viajes. Kirunna se especializa en diseñar programas exclusivos a lugares sorprendentes, ofreciendo viajes a la medida en los que

cuida hasta el más mínimo detalle.



#### Orizonia Life

Touroperador de viajes alternativos y novedosos, con una propuesta original para todos aquellos que buscan dinamismo, diversión y emoción en sus vacaciones. Esquí, golf, buceo, surf, Disney son algunas experiencias y actividades que los viajeros

disfrutarán con Orizonia life.

#### **Marriott International**

##### *Luxury Brands*

Promising an extraordinary guest experience that is keenly focused on the distinct needs and expectations of the upper high-end guest.

##### - Bulgari Hotels & Resorts®

This collection of sophisticated, intimate luxury properties tucked away in exclusive destinations in Milan and Bali exudes Bulgari's legendary interpretation of contemporary design and cuisine.

##### - The Ritz-Carlton®

The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. is a global leader in luxury travel. It manages luxury hotels and resorts, private condominiums, fractional ownership, innovative retail sales, and golf communities featuring exclusive private homes, elegant spas and legendary restaurants.

- JW Marriott® Hotels & Resorts As a world-class luxury hotel brand offering a carefully orchestrated guest journey, JW Marriott is focused on only what is truly desired and on details that are never too small to escape notice. It conveys an air of simple elegance that is welcoming, comfortable and allows experienced travelers to feel free to be themselves.

#### Air Berlin

*Tu 1ª opción para un servicio con sonrisas*

*Un poco más por el mismo precio*

Los vuelos con airberlin ofrecen por el mismo precio muchos extras, ya sea servicios adicionales en la reserva, en la facturación o en el servicio a bordo. Vuela relajado, porque el servicio y las sonrisas son gratis en nuestros vuelos.

#### Cunard Cruceros

---

*¡Bienvenido a Cunard*

*Forme parte de la mayor tradición de viajes!*

### **Ejemplo 3: Los valores del producto Hilton**

*Our system. Your success.*

The Hilton Worldwide Performance Advantage is an integrated system of innovative solutions and advanced technologies that work together to drive increased business and keep costs down, without comprising quality. Together, these seven services provide access to the latest tools, technologies, forward-thinking strategies, and the most influential people in the industry to create an unrivaled competitive advantage.

#### *Hilton HHonors™*

Hilton HHonors is the award-winning guest-loyalty program for Hilton Worldwide's ten distinct hotel brands, honoring its 27 million members by allowing them to turn points into experiences worth sharing.

#### *Hilton Reservations & Customer Care (HRCC)*

Experienced team members provide 24-hour, multi-language global coverage in an effort to support and deliver business to your property.

#### *Revenue Management Consolidated Center (RMCC)*

Revenue Management supports you in maximizing market share through price optimization, inventory & channel management.

#### *Hilton Supply Management (HSM)*

Our seasoned team secures you the best pricing, highest quality, and fastest delivery of the products and services your Hilton property needs.

#### *Hilton Worldwide Sales (HWS)*

A team of professionals are ready to help you build influential customer relationships and meet the demands of today's Corporate, Group, and Leisure travelers.

#### *Global Online Services*

Reach travelers at every opportunity with the latest mobile, search, and online channels that place your property at their fingertips.

#### *Information Technology (IT)*

Technology is the foundation of the Hilton Performance Advantage, offering both you and your guests access to technology solutions such as reservations, Internet access, and entertainment.

#### Ejemplo 4: La cartera de posicionamiento producto/mercado de Accor

##### Accor's brands enter a new era of conquest

With a brand portfolio that ranges from luxury to budget hotels, Accor is currently the only hotel group **active in all the market's segments**. This wide range of products means it can meet the demand for segmentation from customers and owners seeking a “multi-brand and multi-segment” offer.

The group's strategy is intended to assert **the strength of its brands** a little more in order to cater for the new expectations of consumers eager for status-enhancing brands with distinctive DNA. The bolstered brands will also enable Accor to convince and attract more franchisees, which are vital for its expansion. In addition, it will improve communication with intermediaries tipped to play a determining role in commercializing the brands and which have an unquestionably growing influence over customers.

Whether it is **Novotel**, the upper-midscale market benchmark, or **Mercure**, which enjoys strong customer and franchisee allegiance, or **Pullman**, which focuses on the upscale business market where everything is accelerating, or **MGallery**, the collection of remarkable upscale hotels with distinctive personalities and identities, each of the group's brands faces its own challenges and is entering a new era of conquest. They will follow the example set by **Sofitel**, which has been repositioned in the luxury segment very successfully over the last few years and which will continue to expand its network by combining French-style elegance with know-how and refinement on all five continents.

A large part of the group's strategy reflects its desire to bolster and modernize its brands, starting with the revitalization of its **economy hotels** worldwide.

Evolving modes of consumption and the questioning of some conventions initially prompted Accor to review its offer in this segment. Its economy strategy comprises two lines of action: **new brand architecture** and the **ambitious dynamization of products and services**. From **2012**, the group will therefore organize the brands in a more coherent, clear and attractive way, capitalizing on **ibis**, a strong brand with high levels of worldwide notoriety. All seasons will become **ibis Styles** and Etap Hotel will become **ibis Budget**. At end June 2011, this new **ibis “family”** represented **1,570 hotels**.

The implementation of this new segmentation, which will be complete by early 2013, aims to:

- increase market share through higher brand notoriety and better customer satisfaction levels
- optimize the RevPAR index
- safeguard the expansion plan.

This project will represent an estimated investment of €150 million, with a return on capital employed of around 20%.



## Sección 3. La creación del producto

### Del producto a la experiencia

#### Concepto y elementos

A lo largo de los apartados anteriores se ha venido haciendo referencia al producto turístico en diferentes apartados desde diferentes puntos de vista (marketing, cadena de valor,...) por lo que procede, a continuación, llevar a cabo un análisis de sus elementos.

El producto turístico es muy variado en su composición y, por tanto, no es fácilmente determinable de manera universal cuales son los elementos que lo determinan siempre y en todos los casos. Ahora bien, sí que se puede establecer de manera global, la determinación de los elementos que, sea cual sea el producto de que se trate, siempre estarán presentes.

Igualmente, conviene precisar que en la medida que el producto puede tener varias dimensiones - tal y como hemos visto en el apartado anterior- la combinación de determinados recursos puede dar lugar a productos distintos según sea esta combinación. Así, por ejemplo, un paquete turístico sencillo compuesto de alojamiento y transporte en avión, puede ser distinto en función de que el transporte lo sea en clase business o en clase turista. E incluso, si este billete aéreo se lleva a cabo con una compañía “low cost” o con una regular. La propuesta de valor en el caso de los productos turísticos tiene un elevado componente de intangibilidad y, por tanto, de subjetividad.

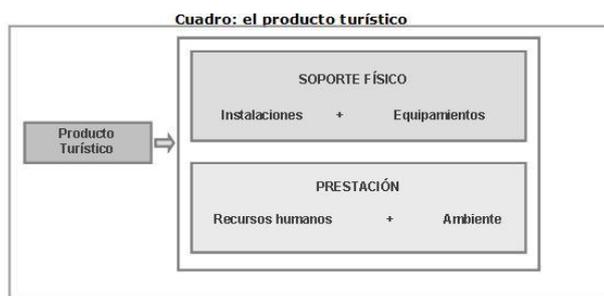
También procede precisar que un determinado producto puede a su vez formar parte de otro producto mayor y de este modo crear otro macroproducto de tal modo que por agrupación de productos se llega a formar cadenas de producto que, en un destino turístico, por ejemplo, plantea propuestas de valor distintas. Así, un determinado hotel es en sí mismo un producto turístico que tiene en su seno microproductos: alojamiento, salones para convenciones, centro de spa,... Este hotel, a su vez, puede formar parte de una cadena de hoteles siendo por tanto, parte de ese producto mayor. El hotel sería ahora el microproducto y la cadena formaría el macroproducto. E, igualmente, ese hotel concreto está ubicado en una determinada zona o destino turístico del cual forma parte. Aquí el macroproducto ofrecido sería el destino.

En este último caso, los límites de lo que configuran el producto turístico son todavía más difusos por cuanto la percepción de lo que es el producto para el consumidor turístico no quedan

limitados a un territorio geográfico o administrativo, ni tan siquiera a una marca turística. La propia percepción del consumidor es la que determinará “ lo que es el producto” y por tanto, cuáles son los elementos que lo componen y la propuesta de valor que, a su juicio, hace ese destino turístico. Y esto afectará poderosamente a la propia propuesta de valor de las organizaciones que estén dentro de ese destino. Por esta razón, tal y como decía Krippendorff, es imprescindible poder articular políticas de producto coherentes y coordinadas entre todos los actores implicados en el desarrollo turístico ya que, de otro modo, la imposibilidad de ofertar propuestas de valor armonizadas lastran muy considerablemente la competitividad del producto.

Por todo lo expuesto, la definición de lo que es producto turístico es siempre altamente complejo ya que dependiendo de la dimensión del enfoque que se adopte así como del mercado turístico de que se trate, los elementos que lo componen pueden variar sustancialmente.

Ahora bien, haciendo una abstracción conceptual, se puede establecer que los elementos que siempre aparecerán en todo producto turístico son los que aparecen en el cuadro siguiente.



Fuente: elaboración propia

(Ver ejemplo 1, apartado 5)

### La economía de la experiencia

Si se analiza la evolución temporal en el proceso de entrega de valor a los clientes por parte de las empresas, se puede establecer un desarrollo similar al siguiente:

En una primera etapa, la oferta está formada por productos indiferenciados de consumo masivo a precio bajo: *mercancías*.

En una segunda etapa, la oferta se compone de productos distinguibles, con elementos de diferenciación: *bienes*.

Una tercera etapa estaría compuesta por la oferta de *servicios*: las empresas cargan un precio por las actividades que ofrecen.

Una cuarta etapa se caracterizaría porque la empresa es capaz de cobrar a sus clientes por los sentimientos o sensaciones que les ofrece, de manera que la oferta sería de *experiencias*.

Por último, si la empresa es capaz de cobrar un precio por los beneficios que el cliente

obtiene al emplear su tiempo con la empresa, lo que ésta ofrece son *transformaciones*.

El cuadro siguiente muestra esta senda evolutiva:

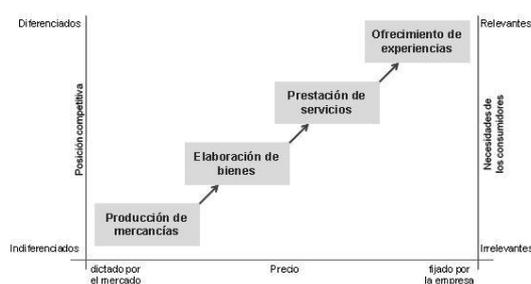
Cuadro: La evolución de los productos ofertados

Mercancías	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producto indiferenciado</li> <li>▪ Consumo masivo</li> <li>▪ Competitividad: precio</li> </ul>
Bienes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producto con elementos indiferenciados</li> <li>▪ Consumo segmentado</li> <li>▪ Competitividad: precio + diferenciación</li> </ul>
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producción diferenciada</li> <li>▪ Consumo personalizado</li> <li>▪ Competitividad: precio + personalización</li> </ul>
Experiencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producción personalizada</li> <li>▪ Consumo personalizado</li> <li>▪ Competitividad: personalización</li> </ul>
Transformaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producción y consumo individualizados</li> <li>▪ Competitividad: expectativas fundadas en la calidad de la experiencia</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

En los últimos años, este planteamiento de la economía de la experiencia ha sido adaptado a la actividad turística porque, por un lado, representa muy bien la evolución en el tiempo de los paquetes turísticos, que han pasado de ser productos estandarizados, dirigidos al gran consumo masivo a los cada vez más productos realizados a medida del consumidor ofreciendo mayor variedad en su propuesta de valor (sol y playa, cultural, naturaleza, aventura, ...) o, incluso, donde el propio cliente define él mismo los elementos que quiere en su paquete turístico de tal modo que un mismo paquete puede tener propuestas de valor diferentes en función del tipo de cliente (tipo de alojamiento, elementos facultativos,..) ; por otro lado, facilita la definición y puesta en funcionamiento de estrategias orientadas a buscar la diferenciación en un mercado turístico cada vez más amplio, complejo y donde el posicionamiento es más difícil.

Cuadro: La diferenciación a través de la oferta de experiencias



Fuente: elaboración propia

Por tanto, y en palabras de Pine y Gilmore (1999): “Cuando una persona adquiere un servicio, compra un conjunto de actividades intangibles llevadas a cabo para su beneficio. Ahora bien, cuando compra una experiencia, en realidad está pagando por pasar un tiempo experimentando una serie de eventos diseñados y ordenados para su disfrute, y en los que se implica de manera personal”.

Por todo lo expuesto, en la búsqueda de la satisfacción del consumidor actual, el **producto turístico** -conjunto de bienes y servicios que se ofrecen a un mercado para su uso o consumo y pretenden satisfacer un deseo o necesidad- tiene que lograr convertirse en una **experiencia turística**, esto es, un *proceso de actividades concebidas y desarrolladas para provocar un conjunto de sensaciones que se conviertan en una única e irreplicable experiencia emocional*.

En el logro de este objetivo, la innovación tiene un papel esencial.

## La innovación

La innovación es uno de los aspectos más nombrados en la literatura actual de gestión empresarial y organizativa en todos los campos no sólo en el turístico, siendo considerada como un factor clave de la competitividad especialmente en todos aquellos productos turísticos que se encuentran en fases muy avanzadas de su ciclo de vida.

### Concepto y elementos

Se considera innovación cuando se introduce en un mercado-producto determinado, un nuevo producto - ya sea por creación de uno completamente nuevo o ya sea por modificación sobre uno anteriormente existente - que genera una nueva relación de valor, respecto de los productos que ya existían en ese mercado-producto.

Por tanto, de esta idea básica pueden deducirse los diferentes elementos fundamentales que caracterizan la innovación:

Debe haber un nuevo producto, que puede ocurrir, o bien cuando se crea un producto totalmente nuevo, o bien cuando se modifica algo en uno anteriormente existente. En consecuencia, puede haber una modificación sustancial en uno de la propia organización, que sería una redefinición; uno nuevo creado por la competencia, que podría ser un producto competidor; o, incluso, uno creado por la propia organización para aprovechar la cuota de mercado detentada si no es posible la continuidad del otro producto, lo que sería un producto sustitutivo.

Se aporta una nueva relación de valor, en términos de beneficio/ coste para el consumidor. Ahora bien, lo definitorio es que esta nueva relación sea percibida como tal por el mercado, por lo que no basta que la organización productora “crea que aporta”. Es el cliente quien considera si hay o no nueva relación de valor.

Se requiere un público objetivo determinado, ya que como es fácilmente comprensible, una innovación lo será en función de un mercado-producto determinado y, por tanto, en relación a un público objetivo determinado. Es perfectamente posible que un producto sea innovador para un segmento de mercado y no lo sea para otros. Por tanto, es esencial trabajar sobre la noción de mercado-producto y, posteriormente, sobre el público objetivo seleccionado.

Es preciso establecer un enfoque competitivo, esto es, sobre la noción de microentorno para poder determinar, en base al esquema de las 5 fuerzas competitivas de Porter, cuál es la importancia real de esa innovación y su valor como ventaja competitiva.



Fuente: Elaboración propia

La innovación, por tanto, se asienta sobre dos elementos fundamentales::

El microentorno sectorial, lo que implica conocer muy bien todos los factores y elementos que lo caracterizan (factores y recursos de producción, conocimiento aplicado, estructura del tejido empresarial, sistemas de producción,...)

El mercado- producto, en el que actúa, lo que obliga a conocer muy bien la demanda de ese mercado (estructura y comportamiento de compra) y los diferentes productos que operan en ese mercado.

Principios y fuentes de la innovación en turismo

De una manera general, se puede establecer que la innovación toma como base los siguientes principios:

La innovación no existe sólo cuando se crea un nuevo producto. La redefinición de alguno/os de los principales procesos de una cadena de valor en un producto ya existente puede generar, igualmente, esa innovación

La gestión del conocimiento especializado es una de las principales fuentes de la innovación, y la correcta aplicación del aprendizaje - individual y organizacional - es clave en las organizaciones de servicios. Por tanto, no sólo la tecnología es la fuente fundamental de la innovación.

No se requiere siempre la aplicación de cambios radicales que transformen completamente un producto. En muchas ocasiones, la aplicación de cambios incrementales, suficientemente significativos, pueden continuar manteniendo la relación de valor en los términos que el público objetivo requiere. Por tanto, innovación no debe implicar siempre “una brillante y revolucionaria idea”.

Para que pueda operar de manera competitiva, la innovación requiere una cultura organizacional proclive al cambio como metodología habitual de trabajo. En muchas ocasiones, el coste del cambio se produce por el rechazo que los propios recursos humanos manifiestan y,

en consecuencia, son los que dificultan ese proceso de innovación.

Por la dificultad que genera un entorno tan dinámico y cambiante como el del sector turístico, las organizaciones integrantes del mismo deben aplicar un modelo de gestión que les habilite para: Disponer de un sistema de información para conocer en todo momento la estructura y comportamiento de su público objetivo y, en su caso, de nuevos segmentos de mercado que puedan ser atractivos para la organización.

Organizar los recursos y capacidades propias de forma óptima para poder crear los productos necesarios de manera eficiente y eficaz.

Disponer de una estructura de comercialización que haga llegar de forma óptima al público objetivo, esos productos.

Por su parte, y desde el análisis específico de la cadena de valor de un producto turístico, se puede establecer que las fuentes más habituales de la innovación en el sector provienen de:

El producto, y que como es lógico, se trataría de la innovación en un sentido normal del término. Se trata o bien, de la creación/ lanzamiento de un nuevo producto al mercado, ya sea por la propia organización o ya sea por la competencia..

El sistema de gestión, que incluiría toda la cadena de valor de la organización productora y que implica tanto a los procesos básicos o centrales como a los de soporte. La actuación sobre cualquiera de ellos puede generar un nuevo valor añadido suficiente como aportar una nueva relación de valor. Así, por ejemplo, los establecimientos o centros que ofertan un producto “todo incluido” no han hecho sino reestructurar sus procesos productivos y de atención al cliente para adaptarlos a este nuevo concepto de producto. Pero, en realidad, las instalaciones, equipamiento, ubicación,... son los mismos. Ha variado, la forma de realizar la prestación del servicio.

(Ver ejemplo 2, apartado 5)

La calidad

Por la importancia que tiene en el proceso de creación y desarrollo del producto turístico, procede ahora llevar a cabo una somera reflexión sobre la noción de calidad aplicada.

Así y desde esta perspectiva, las premisas de partida que deben ser consideradas son:

Establecer una relación adecuada entre lo que se comercializa y lo que realmente se ofrece. Si se consigue captar al cliente en base a una propuesta de valor “no auténtica”, el problema de calidad estará garantizado. Lo que se promete debe ofrecerse. No debe haber sorpresas negativas.

La calidad final del producto es lo que realmente cuenta para el consumidor, por lo que la gestión debe orientarse a lograr ese objetivo en todos y cada uno de los procesos que integran la cadena de valor.

La calidad del producto turístico afecta, tanto a los elementos intangibles del mismo (servicio, ambiente,...) como a los tangibles (instalaciones y equipamientos) por lo que debe ambos deben ser objeto de la política de calidad.

En los destinos turísticos, todos los elementos perceptibles por el turista son parte del producto turístico, por tanto, los sistemas de gestión de calidad de los destinos deben ser integrales, no sólo enfocados a la mejora de los productos y servicios turísticos.

Cualquier producto turístico, con independencia de su categoría o precio, debe establecer una gestión de la calidad que le permita ofrecer al consumidor una propuesta de valor justa y apropiada con respecto a los costes asumidos por éste. La calidad no es sinónimo de lujo, ni de alto poder adquisitivo, ni es sólo aplicable a las grandes organizaciones.

La eficiencia

Ha que partir de la premisa de que en el proceso de creación del producto turístico, la eficiencia y calidad van estrechamente unidas, de tal modo que ambas deben actuar en cada una de las fases del proceso de producción para que, mediante la gestión óptima de los recursos invertidos y de los resultados obtenidos en cada uno de los eslabones, se produzca al final un incremento de valor añadido, que sea superior a la mera suma de las partes.

Es aquí donde radicará el núcleo fundamental de la propuesta de valor por cuanto, si se ofrece calidad adecuada para el cliente pero de forma ineficiente, esto se traducirá en una pérdida de valor (margen de explotación) para la organización; si, por el contrario, se consigue una eficiencia productiva óptima, pero no así la calidad necesaria, será el cliente el que sufra esa pérdida de valor (reducción de su satisfacción).

En consecuencia, no es posible hablar de ninguno de ambos aspectos sin considerar su estrecha relación y por ello se considera que la eficiencia técnica estará altamente relacionada con la calidad de los inputs que se utilizan en el proceso productivo, de tal modo que el índice de eficiencia técnica recogerá el efecto conjunto de la distinta calidad de los factores productivos.

Desde esta óptica, no parece probable que la definición de fronteras de eficiencia técnica, más propia de procesos productivos industriales, sea fácilmente aplicable a la gestión de los productos turísticos, especialmente en aquellos que son de pequeña dimensión y que se encuentran en fase de desarrollo incipiente. Ahora bien, de ello no debe desprenderse que el logro de la eficiencia no deba ser objetivo prioritario de la gestión de los productos y destinos turísticos. Muy al contrario.

Una interpretación perfectamente aplicable a la gestión de los productos turísticos, especialmente en el caso de los destinos, es la que pone de manifiesto la mayor importancia que para el logro de la competitividad en éstos tiene la eficiencia asignativa, esto es, la correcta distribución de los recursos de que se disponen para diseñar sus procesos de planificación y desarrollo turísticos, así como la intervención de las diferentes Administraciones que participan

en el proceso de desarrollo turístico.

Y en ese cometido -la definición de la frontera de eficiencia- tampoco parece posible que se puedan utilizar ni aproximaciones paramétricas ni no paramétricas por cuanto que para ello habría que disponer de una información difícilmente medible: ¿qué destinos/ productos turísticos competidores son más eficientes? ¿En base a qué indicadores se podría establecer la frontera, de inputs, de outputs o de ambos? Los factores exógenos de entorno, tales como la climatología, catástrofes, acciones terroristas... ¿cómo podrían “calificarse” dentro del proceso productivo para, en consecuencia, establecer su forma de gestión más eficiente?

Una interpretación rápida (y errónea) del concepto de eficiencia llevaría a la conclusión de que se está siendo eficiente -y por tanto competitivo- cuando se están obteniendo más ingresos que gastos como consecuencia del desarrollo turístico. El siguiente paso intelectual será asumir que cuantos más turistas/ clientes se reciban en un destino o consuman un determinado producto, más eficiente se está siendo en el empleo de los recursos. Por ese devenir intelectual, se acaba en el desarrollismo turístico, o en los modelos “low cost” como único ejemplo de desarrollo, produciéndose la confusión entre desarrollo y crecimiento.

A estas alturas de desarrollo turístico, no parece que existan dudas respecto de lo erróneo y pernicioso que puede ser este planteamiento y, por ello, parece oportuno traer a colación como la propia Secretaria General de Turismo de España, en su nuevo Plan de Promoción Exterior ya establece un cambio de orientación en su política de marketing, al fijar que pretende “Consolidar y mejorar la posición alcanzada por los productos y destinos turísticos españoles promoviendo el consumo de productos de mayor rentabilidad potencial para el sector turístico español en su conjunto por la conjunción de todos o algunos de estos factores:

Mayor contribución a la generación de ingresos

Propensión al consumo de servicios e infraestructuras turísticas

Capacidad para impulsar nuevos territorios y destinos

Potencial para generar consumos turísticos fuera de temporada

Contribución a un desarrollo social y medioambiental sostenible

## Ejemplos

### Ejemplo 1

#### Cunard Cruises

Bienvenido a Cunard Una aventura inolvidable está a punto de comenzar... Desde el primer momento a bordo, se dará cuenta que ha llegado a un sitio muy especial. Y nuestra travesía aún no ha comenzado. Les presentamos las naves transatlánticas más famosas del mundo, las naves QUEENS de Cunard, que nos evocan toda su legendaria historia, siendo la flota de lujo más moderna de todo el mundo. Nuestros barcos son el magnífico QUEEN MARY 2, el espléndido QUEEN VICTORIA y en el horizonte, la nueva joya de la compañía, el QUEEN ELIZABETH. Al

embarcar en un barco Cunard se verá impresionado por las dimensiones de las instalaciones, la constelación de refinados detalles y modernas instalaciones, y maravillado al descubrir que la magia que en el pasado representaba viajar sigue viva. Por lo tanto, elija su itinerario y embárguese: Vamos a escribir su propia historia Cunard.

### IHG Hotels

InterContinental Hotels and Resorts is IHG's 5 star brand located in major cities in over 60 countries worldwide. With over 60 years experience, the brand's understanding of high quality, understated service and outstanding facilities, coupled with a genuine interest in our guests differentiate it in a competitive segment. The philosophy of the brand is to enable every guest to maximise the enjoyment of their stay - specialising in engaging guests with the destination by sharing local knowledge to create authentic experiences that enrich our guests' lives and help them broaden their outlook. Hotels under this brand tend to be managed by IHG: InterContinental Hotels & Resorts factsheet (PDF 1.02Mb)

### Woodstock Inn & Resort



### D'árbo, all natural



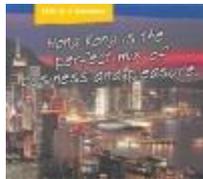
### Ritz Carlton Resorts



Fairmont Hotels & Resorts



Hong Kong



Berlín



Nouvelles Frontieres

Les activités Nouvelles Rencontres : partez à la rencontre du Monde ! Parce que la découverte d'un pays commence par la rencontre et le dialogue, nous vous offrons de partir à la rencontre du monde. Les activités Nouvelles Rencontres ce sont des animations originales pour faire connaissance avec les populations locales, découvrir leur culture, leur artisanat, leur cuisine et leur musique.

Ejemplo 2



Bluenity (Air France): saber quien vuela en un vuelo para poder aprovechar para hacer negocios y estar juntos durante el mismo.



Yapta: Encuentra los vuelos, avisa cuando los precios caen y reembolsa si los precios han sido mas baratos.



## Capítulo 6. Enoturismo y turismo gastronómico

### Sección 1. Turismo del vino o “enoturismo”

El turismo del vino o “enoturismo” en España ha dejado de ser una promesa para convertirse en los últimos años en una realidad, por la que apuestan cada vez más territorios y empresarios vitivinícolas y turísticos en nuestro país.

#### Introducción al turismo del vino

Los motivos del “fenómeno enoturístico” son múltiples y todavía existen muchas dudas al respecto. ¿Hay realmente suficiente demanda para este producto? ¿No se está sobrevalorando el potencial del vino para generar flujos de demanda en una bodega, para aportar clientes nuevos a un negocio turístico o para captar turistas alternativos a un territorio? Y... ¿por qué el vino? La respuesta a estas preguntas no parece evidente a simple vista, pero ya nadie cuestiona hoy en día que el vino es mucho más que una simple bebida alcohólica. Es sinónimo de paisaje..., tradición..., cultura..., historia..., arte..., salud..., convivencia..., disfrutar compartiendo..., estimula los cinco sentidos..., en definitiva, se trata de atributos de un producto capaces de generar experiencias turísticas innovadoras para un público cada vez más amplio, más interesado y más familiarizado con todo lo que rodea el misterio del vino.

Los agentes territoriales hoy en día son conscientes que ofrece infinidad de posibilidades y oportunidades de desarrollo y de crecimiento. Los empresarios vitivinícolas se han dado cuenta que, en tiempos de crisis, la diversificación y la combinación de la actividad vitivinícola con el turismo podría ofrecer importantes oportunidades alternativas de negocio a través de la venta directa de vino, al mismo tiempo que supone una nueva forma de generar imagen de marca y de fidelización del visitante con los valores, principios y productos de una bodega.

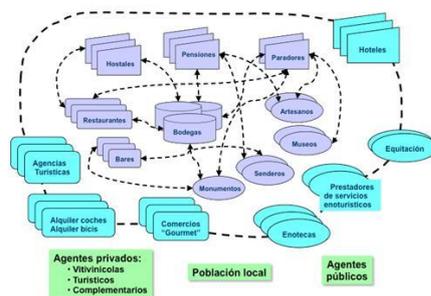
Para los empresarios turísticos, de ocio y oferta relacionada, es una importante oportunidad para generar demanda adicional a su producto turístico tradicional, el turismo rural que, a pesar de su importante crecimiento en los últimos años, sufre de la problemática de una excesiva estacionalidad en fines de semana, puentes y época estival, así como de una cada vez más feroz competencia entre destinos y establecimientos por captar flujos de demanda.

Finalmente, para los territorios vitivinícolas constituye una oportunidad única para crear un producto turístico singular, que corresponde a las nuevas tendencias de la demanda y que, mediante una planificación adecuada, puede convertirse en un “motor” para el desarrollo turístico sostenible de un territorio, generalmente caracterizado por una excesiva dependencia del sector vitivinícola.

Desgraciadamente, a fecha de hoy todavía no existe una definición oficial del término “enoturismo”. Una mayor aproximación al concepto “enoturismo” probablemente nos puede ofrecer la definición que se estableció en el 2006 en el marco del proyecto europeo “VINTUR”: “En un sentido amplio, el turismo del vino contempla todas las actividades y recursos turísticos y de ocio y tiempo libre relacionadas, de forma directa o indirecta, con las culturas, materiales o inmateriales, del vino y gastronomía autóctona de un territorio vitivinícola.”

## La “Ruta del Vino” como concepto integrador de la especialización enoturística de un territorio

El turismo del vino es probablemente uno de los productos turísticos más complejos en su estructura, gestión, promoción y comercialización. Intervienen dos sectores de gran importancia estratégica para el territorio pero que tradicionalmente no tenían ningún vínculo entre sí: turismo y sector vitivinícola. Cobra un gran protagonismo el territorio en el que se desenvuelve y, desde luego, es mucho más que visitar bodegas. Requiere trabajar en red (“Ruta del Vino” como concepto), en estrecha colaboración entre la administración pública (administración turística, medio rural, local, provincial y regional) y el sector privado (turístico y vitivinícola).



El concepto “Ruta del Vino” consiste en la integración bajo un mismo concepto temático de los recursos y servicios turísticos de interés, existentes y potenciales, de una zona vitivinícola, planteados desde la autenticidad y la vocación vivencial, con el fin de construir un producto desde la identidad propia del destino, de facilitar la comercialización conjunta de toda la zona y de garantizar el nivel de satisfacción de la demanda, impulsando así el desarrollo económico-social integral de la misma.

Es importante destacar el valor enológico de este producto. Sin cultura del vino, no hay ruta del vino y sin ruta del vino no hay producto turístico. La viticultura es el eje temático de este producto y el turista debe percibirlo durante todas las etapas de su viaje y en cualquier componente de la cadena de valor turística que constituye la Ruta. En el destino debe poder “respirarse” cultura vitivinícola.

El volumen de recursos vitivinícolas de un determinado destino que se integran en la Ruta del Vino, es una variable muy relevante para determinar la capacidad de una ruta de atraer y satisfacer a sus visitantes. Si bien la calidad de los recursos enológicos de un destino es más determinante sobre el valor turístico de una ruta, sí debe existir una cantidad mínima de recursos enológicos que sean representativos de la variedad en la oferta turística así como el desarrollo del producto Ruta en el destino de manera equilibrada a largo plazo.

El producto Ruta del Vino estará estructurado por unos elementos determinados que lo dotarán de coherencia desde el proceso de consumo de los visitantes, los intereses empresariales, la imagen corporativa, las necesidades y obstáculos territoriales, horarios, distancia e infraestructuras. Entre otros aspectos supone la ejecución de los recorridos en función de sus contenidos y de las necesidades de organización y reconocimiento del visitante: señalización dinámica y estática, sistema de información riguroso, centros de recepción e información, museo municipal / regional, etc.

Una Ruta del Vino como producto turístico debe ser identificable y reconocible por los visitantes/turistas a través de los diferentes componentes o elementos particulares de la cadena de valor turística del producto.

La implantación de una ruta del vino debe desarrollarse desde el equilibrio necesario entre esta comprensión general del producto, la oferta, diversidad, calidad y tematización, y las necesidades y expectativas del viajero, grado de satisfacción.

### Principales destinos / Rutas del Vino en España

En España hay un número importante de regiones vitivinícolas que han empezado a apostar por el turismo del vino.

A través de una iniciativa promovida por la Asociación de Ciudades del Vino de España (ACEVIN) y la Secretaría General de Turismo, se está desarrollando el proyecto de las Rutas del Vinos en España. En este proyecto, que pretende promocionar unas Rutas del Vinos en España de calidad, actualmente colaboran 22 destinos de todo el territorio español.

Ahora bien, no todos los territorios vinícolas que participan en este proyecto, tienen un grado de desarrollo enoturístico similar. Algunos destinos ya han avanzado bastante y otros muchos todavía están en una fase inicial.

Lo más importante, en el fondo, no es el grado de desarrollo de un territorio vitivinícola con respecto a su avance como Ruta del Vino de España, sino el potencial real para los segmentos de demanda prioritarios. Algunas Rutas del Vinos ya certificadas, probablemente, nunca serán grandes destinos enoturísticos, simplemente porque la imagen y posicionamiento de sus vinos no es el adecuado y/o porque su localización geográfica limita su capacidad de captar flujos de demanda.

Los principales destinos enoturísticos en España en la actualidad son La Rioja, Jerez y El Penedès. Reciben cerca de medio millón turistas en bodegas. Mientras que en La Rioja se puede hablar realmente de enoturistas, cuya motivación principal de su viaje es el vino y su cultura, en el caso de Jerez y El Penedès hay que hablar de una demanda en bodegas principalmente de turistas de sol y playa que aprovechan su estancia en un destino del litoral para hacer una excursión corta a una bodega. En Jerez, gran parte de esta demanda se concentra en la bodega González-Byass, mientras que en el Penedès, Torres, Codorniu y Freixenet concentran gran parte de la demanda enoturística en bodegas. En el caso específico del Penedès, muchos residentes en el área metropolitana de Barcelona realizan excursiones de día para visitar una bodega por la mañana e ir a comer a uno de los restaurantes de la zona. Generalmente, no generan pernoctaciones ni tampoco consumen una ruta del vino en el sentido estricto de su definición.

Un caso aparte de rutas enológicas en España es la sidra en Gipuzkoa. Durante la temporada de la sidra (de enero a abril), cerca de un millón de personas pasan cada año por una sidrería, principalmente para comer o cenar. Generan un gasto medio directo de 35€ por persona y un impacto económico directo en las sidrerías de aprox. 35 millones de € al año.



## El enoturismo en bodegas

### Objetivos e impactos del enoturismo en las bodegas

Desde el punto de vista de una bodega, el turismo del vino es, ante todo, una herramienta clave dentro de una política de marketing diferenciadora y palanca para una mayor rentabilidad empresarial.

La combinación de la actividad vitivinícola con el turismo ofrece unas importantes oportunidades adicionales de negocio a través de la venta directa de vino, al mismo tiempo que supone una nueva forma de generar imagen de marca y de fidelización del visitante con los valores, principios y productos de una bodega. En este sentido, no se trata de dos actividades alternativas sin ningún tipo de vinculación entre si, sino de dos unidades de negocio absolutamente complementarias, que se necesitan mutuamente para optimizar su rentabilidad y garantizar la competitividad global de una bodega y/o Grupo de Bodegas.

Los principales objetivos que persiguen las bodegas a la hora de desarrollar una actividad enoturística son:

RENTABILIDAD	MARKETING
Más venta directa	Más notoriedad
Ventas con mejores márgenes	Mejor imagen de marca
Una actividad rentable por sí mismo. Inversión y organización adecuada.	Mejor posicionamiento competitivo
Puesta en valor de activos	Mayor diferenciación
Más beneficios indirectos por la actividad enoturística	Clientes más fidelizados con la marca y sus valores
Precio medio por unidad vendida más elevado (a medio plazo)	Desarrollo de relaciones con consumidores actuales / potenciales
	Testar productos nuevos
	Mayor proyección comercial

En este sentido, el turismo del vino puede y debe desempeñar un papel importante en la estrategia de desarrollo global de cualquier bodega, independientemente de su tamaño, ubicación, posicionamiento de sus vinos, estrategia comercial de la bodega, etc.

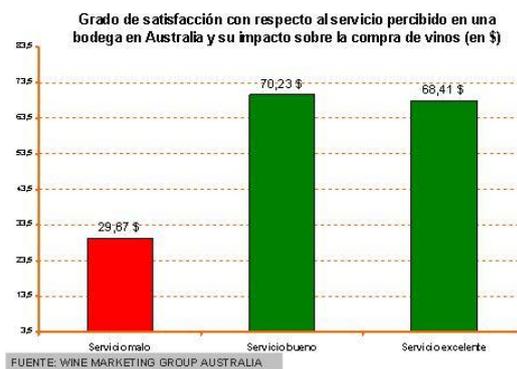
En un escenario enoturístico idóneo, la visita a una bodega deberá tener un impacto directo positivo en la imagen y el comportamiento de consumo de los vinos por parte de sus visitantes. Se trata probablemente de uno de los momentos más intensos e importantes en la relación entre

el elaborador - bodega y el visitante - consumidor del vino.



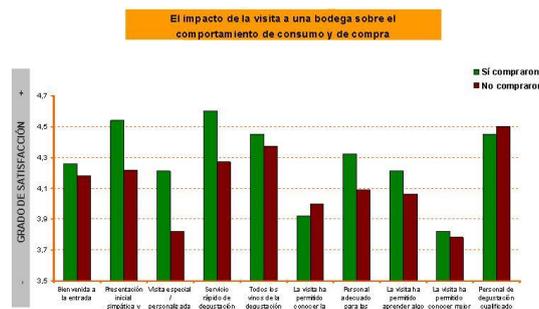
Una visita a una bodega que supera las expectativas del visitante, además de tener un impacto decisivo en la compra de vinos al final de la visita, aumentará el consumo posterior de los vinos por parte del visitante y contribuirá a su fidelización.

En cambio, una visita poco satisfactoria a una bodega probablemente siempre quedará en el recuerdo del visitante. En este caso, podrá perjudicar para siempre la relación entre el consumidor y la marca - el vino. Los principales impactos de la visita a una bodega se resaltan en el siguiente gráfico a modo de ejemplo de las bodegas enoturísticas en Australia.



Se pone de manifiesto en qué medida influye la calidad del servicio ofrecido por la bodega en la compra de vino al final de la visita.

En el cuadro que se muestra a continuación, se pone de relieve la importancia del servicio y del personal de atención al cliente en todos los sentidos (simpatía, profesionalidad, personalización), en el grado de satisfacción general con respecto a la visita a una bodega y en la compra de vinos al final de la visita.



En determinadas bodegas de Australia (Barrossa Valley), Francia (Alsacia, Borgoña, Champagne, Burdeos,...), Italia (Toscana, Barolo,...), Alemania (Mosella, Rhin), Argentina (Mendoza) o los Estados Unidos (Napa Valley, Hunter Valley,...), el turismo del vino se puede considerar ya una actividad turística de primer orden.

El cuadro que se muestra a continuación, pone de relieve el impacto económico que puede llegar generar el desarrollo del turismo del vino para una bodega.

Cuadro 1: Indicadores de consumo en algunos de los principales destinos internacionales del turismo del vino.

Territorio vitivinícola	Ventas directas s/total de ventas bodegas (en % s/total)	visitas bodegas	Costo medio por visitante en la bodega (€/visitante)	Estancia media del turista del vino (en n° de días)
Alsacia / Francia	23 %		90 €	4 días
Borgoña / Francia	12 %		75 €	5 días
Australia	10 %		50 €	3 días
Italia	s.d		25 € (***)	s.d.
Napa Valley / EE.UU.	s.d. (*)		90 €	2,9 días
Palatinado / Alemania	s.d. (**)		80 €	5 días
España	Depende. Hasta el 100%.		Depende. Hasta 65€.	Depende. En general, menos de 2 días.

Fuente: Elaboración propia, en base a diferentes fuentes de información. s.d.: sin datos  
 (\*) Según el Napa Valley Convention Bureau, el impacto económico de las ventas directas de vino en las 240 bodegas del Napa Valley fue de 184 millones de dólares (año 2004). Esta cifra corresponde a una media de 767.000 dólares por año y bodega.  
 (\*\*\*) Según la "Winemakers Federation of Australia", el impacto económico del turismo del vino en las 1.288 bodegas visitables de Australia fue de 411 millones de dólares australianos (año 2003). Esta cifra corresponde a una media de 319.000 dólares australianos por año y bodega.  
 (\*\*) Fuente: Osservatorio sul Turismo del Vino, Città del Vino, Julio del 2004.

Algunas de las bodegas españolas se sitúan a nivel internacional entre las más visitadas del mundo, y constituyen modelos de referencia para miles de bodegas que desean desarrollar la actividad en sus territorios. Sin entrar en detalle sobre cifras exactas de visitantes que reciben, entre las más visitadas se deben nombrar las bodegas de González Byass, Codorniu, Torres, o el Museo de la Cultura del Vino de Dinastía Vivanco. Cada una de estas bodegas recibe en la actualidad más de 100.000 visitas al año, algunas de ellas incluso más de 150.000.

### Experiencias enoturísticas prioritarias en bodegas

“Un turista del vino no sólo consume recursos, productos y/o servicios enoturísticos, sino que, ante todo, quiere vivir experiencias inolvidables”.

Las estrategias de marketing han evolucionado. Vivimos en una sociedad que se caracteriza por una demanda creciente hacia el disfrute de experiencias y sensaciones, frente al mero consumo de productos y servicios. Estudios realizados en el campo del marketing enoturístico confirman que las experiencias y sensaciones relacionadas con una visita a una bodega son todavía más importantes a la hora de tomar una decisión sobre una oferta frente a otra, que las instalaciones, características y funcionalidades de las bodegas en sí. En este ámbito, el producto enoturístico en su componente racional (características y funcionalidades) ya no parece suficiente para conseguir unas ventajas competitivas duraderas y/o para mantener sostenidamente la posición de liderazgo de una bodega con oferta enoturística. Debemos ser conscientes que una bodega ya no solo se quiere visitar, el consumidor la quiere “vivir”, “sentir” y/o “experimentar”. En este sentido, las experiencias y sensaciones relacionadas con una marca de vino (intangibles), han pasado de ser una simple extensión o complemento del producto principal, a convertirse en el propio núcleo o beneficio principal de una marca. En el marco de estas tendencias, la conversión de la “economía de servicios” hacia la “economía de experiencias” constituye hoy ya una realidad.

Conceptos como el “edutainment” (educar al consumidor de forma entretenida), o el “shop-otainment” (la compra se convierte en una experiencia interesante y divertida) constituyen ejemplos interesantes de propuestas de valor que responden a las nuevas tendencias y necesidades del consumidor enoturístico.

En cualquier caso, para ser una bodega enoturística competitiva y diferenciarse de otras bodegas, una oferta enoturística innovadora, singular e integrada en el entorno debe desempeñar un papel fundamental.

Para poder realizar una correcta estrategia de producto, más que pensar en los hipotéticos productos y servicios enoturísticos que pudieran crearse en una bodega, es el consumidor potencial de un producto / servicio y las posibles experiencias enoturísticas que pudieran interesarle y motivar su desplazamiento a la bodega, lo que marcará el camino a seguir. No tiene sentido crear ofertas que luego no encuentren consumidores interesados. Es el error que se ha cometido por ejemplo al aplicar la filosofía del “Total Quality Management”, donde ha habido una gran preocupación por mejorar la calidad de un producto / servicio desde una óptica global y a cualquier precio, pero sin tener en cuenta si el esfuerzo realizado por la mejora de la oferta realmente tiene el reconocimiento por parte de su hipotético consumidor.

Algunas de las principales experiencias enoturísticas que pueden ofrecer hoy día las bodegas, se describen a continuación:

### **Visita a las instalaciones de una bodega y conocer el proceso de elaboración de un buen vino**

La visita a las instalaciones de una bodega para conocer el proceso de elaboración de un buen vino es una de las primeras motivaciones de un enoturista a la hora de visitar una bodega, especialmente si se trata de un enoturista poco experimentado. Conocer en detalle qué tipo de instalaciones se encuentran en la bodega y que son “responsables” de los buenos vinos que se elaboran, forma parte esencial de prácticamente cualquier visita a una bodega.

### **Realizar una visita por los viñedos**

Muchos turistas del vino no se conforman con conocer las instalaciones de elaboración de los vinos, sino que quieren ver “in situ” donde se ubican los viñedos. Desean “pisar” la tierra de las viñas, tocar las uvas, conocer las principales diferencias entre las diferentes vides y uvas y aprender sobre el proceso de plantación, floración, maduración y recogida de las uvas. En España, empiezan a verse iniciativas en las que se permite a los visitantes el paso y la visita a los viñedos, siempre y cuando esta actividad no interrumpa las labores propias del cultivo. En algunas propiedades, generalmente pequeños propietarios o bodegas, que controlan todo el proceso productivo, estas visitas son conducidas por el propietario, un enólogo o alguna persona entendida, no sólo en las tareas y el cultivo de la vid, sino también en las características de las cepas y de las uvas. Evidentemente esta visita, muy enriquecedora, es altamente especializada y sólo aconsejable para un tipo de público interesado o entendido; se encuentra limitada en el tiempo y en el número de personas que pueden realizarla, ya que no es aconsejable que un grupo numeroso de personas deambule por el viñedo ya que involuntariamente podría dañar el mismo. Estas limitaciones lógicas no deberían impedir que un mayor número de visitantes puedan acercarse también a los viñedos desde entornos más apropiados, para poder seguir desde

el exterior y sin peligro para el cultivo, las explicaciones que puedan serles de interés.

### **Disfrutar del paisaje vitivinícola que ofrece el entorno de una bodega**

Algunos turistas del vino simplemente se desplazan a una bodega para poder contemplar los atractivos paisajes vitivinícolas que ofrece. En muchos casos, pueden no tener un interés técnico especial en conocer el proceso de elaboración de un vino. No obstante, les gustan los paisajes particulares de la vid y de los viñedos y buscan un lugar que les permita disfrutar tranquilamente de esta experiencia. En cualquier caso, cualquier visitante a una bodega espera poder ver unos paisajes vitivinícolas en su entorno. Una bodega que no cuente con este elemento en su portafolio enoturístico, tendrá más dificultades a la hora de posicionarse como bodega enoturística competitiva.

Deberán ofrecerle al visitante a una bodega posibilidades para disfrutar del paisaje vitivinícola. Las posibilidades que existen al respecto, son múltiples: sillas y mesas donde sentarse, un “bar de vinos” o “wine chill out”, bancos donde sentarse cerca de los viñedos, miradores exterior, miradores privados VIP, salas de reuniones VIP con luz natural, salas de celebraciones que tengan amplios ventanales, etc., son opciones interesantes.

### **Degustar vinos**

Cualquier visita a las instalaciones de una bodega deberá ir acompañado por una degustación de los vinos que se elaboran. Esta degustación suele realizarse al final de la visita. En muchos casos, las bodegas con oferta enoturística han acondicionado espacios específicos al respecto. En este sentido, la degustación de los vinos que se elaboran, deberá ser una prioridad en la planificación de la actividad enoturística. Y no únicamente deberá limitarse a la degustación básica al final de una visita estándar. Deberán ofrecerse múltiples actividades y servicios al respecto.

#### **Degustación básica al final de la visita.**

Degustaciones personalizadas: para grupos de interés específico: clientes actuales y clientes potenciales, VIP's, etc.

Degustaciones especiales: En los propios viñedos.

#### **En la bodega.**

Degustaciones especiales: nocturnas, con música, en la sala de barricas, etc.

### **Comprar vinos en la bodega**

La compra de vinos en una bodega es para muchos enoturistas la motivación principal a la hora de plantearse una visita a una bodega. En muchos casos, los enoturistas ni siquiera realizan una visita a la bodega y únicamente se desplazan al origen de elaboración del vino para efectuar una compra, convencidos que la calidad del producto que adquieren, sea superior. En otros casos, desean entrar en contacto con el personal de la bodega. Desde el punto de vista de la bodega, es evidente que todo el esfuerzo que se realiza a través de la actividad enoturística, tiene el

objetivo final de aumentar las ventas de sus vinos y/o de incrementar los márgenes de beneficio.

Por supuesto, no debe darse la subordinación de la visita a las compras: es muy importante o indispensable no sentirse obligado a comprar a continuación de la degustación de un vino en una bodega.

No obstante, deberá darse a esta experiencia toda la prioridad que se merece. En este sentido, cualquier bodega deberá contar con un espacio atractivo de venta de vinos y de otros productos relacionados.

### **Tomar un buen vino en compañía**

Tomar un buen vino en compañía es otra de las experiencias interesantes que se han desarrollado sobre todo en las bodegas americanas, australianas, sudafricanas o centroeuropeas. Pocas bodegas españolas han aprovechado hasta el momento todo el potencial que ofrece esta experiencia.

Se trata de que el visitante, una vez ha finalizado su visita guiada por las instalaciones de una bodega y ha podido hacer una primera degustación de los vinos que se elaboran (normalmente de pie y relativamente rápido), podrá permanecer en el recinto de la bodega y seguir disfrutando tranquilamente de sus vinos.

### **Reunirse en una bodega**

Celebrar una reunión en una bodega / cava se ha convertido en los últimos años en una experiencia con cada vez mayor demanda entre las empresas que se ubican en el área de influencia inmediata e ampliada de una bodega. Muchas bodegas especialmente en destinos como La Rioja, Ribera del Duero, Jerez o Penedés han efectuado en los últimos años inversiones (en algunos casos, importantes) para crear espacios específicos adaptados al segmento de empresas. Los espacios deben contar con todos los servicios posibles para garantizar la celebración de una reunión en un marco agradable y cómodo y, a la vez, profesional: un pequeño “business corner”, acceso wifi gratuito disponible en todos los espacios del centro, disponibilidad de todo tipo de material multimedia, teléfono, cocina / kitchenette, espacio para coffee-breaks y para descansar, etc.

Este segmento interesa especialmente por su potencial de desestacionalización y el alto nivel de gasto que realizan los turistas profesionales durante su estancia en el destino. Solicitan servicios específicos como salas de reuniones en entornos agradables, oferta de alojamiento cercana, servicios de catering, servicios profesionales, actividades de aventura (team building), seminarios, cursos de vino, etc.

### **Educarse sobre el mundo del vino**

Aprender, educarse y adquirir una cierta cultura del vino son elementos básicos de cualquier visita estándar a una bodega. La gran mayoría de los visitantes a una bodega (sino todos) desean aprender algo nuevo sobre el mundo del vino, la viticultura, la cultura vitivinícola, la enología, el proceso de elaboración del vino, etc., independientemente del grado de conocimiento inicial

del enoturista sobre las diferentes temáticas antes de realizar la visita a una bodega. Existen múltiples posibilidades para fomentar este proceso de aprendizaje durante una visita a una bodega. Desde luego, la experiencia educativa de un enoturismo competitivo no puede limitarse a las explicaciones estándar que se dan durante la visita a las instalaciones de una bodega. El enriquecimiento del visitante deberá fomentarse mediante múltiples experiencias.

### **Celebrar un evento en una bodega**

Celebrar un evento en una bodega, especialmente si se trata de un lugar emblemático y que cuente con un entorno natural privilegiado, se ha convertido en los últimos años igualmente en una de las experiencias con mayor crecimiento de la demanda en el ámbito del turismo del vino, tanto en términos absolutos como relativos.

Al mismo tiempo, para una bodega es indudablemente una de las actividades más lucrativas, generando unos importantes beneficios en poco tiempo.

### **Pasar un buen rato en un entorno vitivinícola - cultural**

Los eventos en una bodega son igualmente una de las experiencias que más se han fomentado en los últimos años.

Pese a que la temática no tiene por qué guardar relación alguna con el vino, siempre se trata de establecer un nexo entre los eventos y los valores de la compañía.

Por medio de la organización de este tipo de actos se dota a los complejos de un aspecto cambiante y dinámico sin limitarse a la zona dedicada a la marca, a la vez que se intenta que los visitantes acudan a la bodega en más de una ocasión. Del mismo modo, se perfila como un instrumento para promover iniciativas que muestren las inquietudes de la compañía en campos tan diversos como el arte, la cultura, el medio ambiente o la ciencia. Otro objetivo perseguido es la integración y participación en la vida social y cultural de la región en la que se ubica, ofreciendo actividades de interés para sus habitantes.

En función de la atractividad del evento, podrán generarse importantes flujos de visitantes a una bodega, convirtiéndose en uno de los elementos clave para la generación de notoriedad e imagen de marca y de consumo / venta directa de vino. Existen ejemplos muy interesantes al respecto: Festival de Artes Escénicas (Jean León), “Castillo de Perelada” y “Espelt Viticultors” en la D.O. Empordà (Provincia de Girona). En el caso de “Espelt Viticultors”, por ejemplo, se organizan eventos socio-culturales prácticamente cada semana del año (en temporada alta, incluso pueden ser varios eventos por semana), dirigiéndose a diferentes tipos de segmentos de demanda. La dirección de esta bodega confirma que más de la mitad de la producción de la bodega (unas 900.000 botellas / año) se consumen o se venden en la propia bodega, principalmente antes, durante o después de los eventos.

### **Dormir en una bodega**

En los últimos años, en España (pero también en el resto del mundo) se está registrando un aumento importante de las ofertas de alojamiento temáticas del vino. Estas ofertas se suelen situar en medio de los viñedos y cerca del edificio principal de la bodega. De todas las

experiencias enoturísticas que se han analizado brevemente en el apartado anterior, es la que requiere un mayor volumen de inversión. El riesgo de la inversión es elevado, pero las oportunidades también son únicas. Si el encuentro personal entre la bodega y el visitante se considera clave en la relación futura entre ambos, en el caso de una estancia prolongada (en algunos casos de varios días) en un alojamiento ubicado en el recinto de la bodega, lo es todavía más. La experiencia vivida durante la estancia en el alojamiento marcará para siempre las relaciones entre el cliente y la bodega. Una estancia agradable en el hotel que haya satisfecho o, incluso, superado las expectativas del cliente, lo fidelizará para siempre a la bodega y sus vinos. En cambio, una estancia decepcionante hará que, aparte de no volver y de no recomendar el alojamiento, probablemente ya no consumirá los vinos de la bodega en el futuro.

En España, actualmente hay unas 25 bodegas que cuentan con oferta de alojamiento propio en sus instalaciones.

Algunos de los principales hoteles del vino son los siguientes:

Hotel Marqués de Riscal (El Ciego, Álava)

Can Bonastre Wine Resort (El Penedès)

Hotel Golf & Wine Spa Perelada (Gerona)

Hotel Pagos del Vicario (Ciudad Real)

Hotel Arzuaga Navarro (Ribera del Duero)

Hotel Torremilanos (Ribera del Duero)

Real Sitio de Ventosilla (Gumiel de Mercado, Burgos)

Bodegas Monte La Reina (Toro)

Hotel Bodega Pago de Trascasas (Cigales)

Haciendas de España - Bodegas Arco (establecimientos en diferentes territorios vitivinícolas de España): Hacienda Unamuno, Hacienda Zorita,...

Hotel Antigua Bodega de Don Cosme Palacio (Laguardia, Álava)

Hotel Bodega Izadi (Alava)

Villa del Duque - Bodegas Valdivia (Jérez, Andalucía)

Casa Luzón (Jumilla, Albacete)

Hospedería del Vino - Villa de Ábalos (La Rioja)

La gran mayoría de ellas cuentan con menos de diez años de explotación. Generalmente son de gestión propia, aunque en determinados casos (por ejemplo Marqués de Riscal que cuenta con Starwood para la gestión de su hotel), la gestión se ha externalizado a operadores

especializados. Algunos pocos se han asociado a marcas comerciales. Algunos de ellos cuentan con pequeños spas donde se realizan tratamientos de vinoterapia.

Generalmente, la oferta gastronómica es importante en estos establecimientos, donde el vino se convierte en el gran protagonista. Algunos restaurantes incluso ya han conseguido las tan prestigiosas estrella michelín.

A nivel internacional, destacan todos aquellos hoteles temáticos del vino que se han integrado en la agrupación de “Wine Hotels Collection”, que se autodefine como un club exclusivo de los mejores Hoteles y Resorts del Vino del mundo.



Algunos de los ejemplos más destacados son los siguientes:

Les Sources de Caudalie - Smith Haut Lafitte (Francia)

Castello Banfi (Montalcino / Toscana, Italia)

L'Andana (Maremma, Italia)

L'Albereto Franciacorta (Italia)

Finca Adalgisa (Mendoza, Argentina)

Lanzerac (Sudáfrica)

En cuanto a instalaciones enoturísticas en bodegas para satisfacer los requerimientos de la demanda, existen múltiples posibilidades.

CUADRO 2: INSTALACIONES ENOTURÍSTICAS EN BODEGAS

Instalación/Elementos	Volumen de inversión inicial	Rentabilidad promedio	Tiempo con el que se recupera la inversión	Volumen de demanda actual en bodega en España	Existencia de estas instalaciones en España
Centro de visitas	Depende. En general, muy elevado. Por encima de 1.000.000€.	Relativamente elevada, entorno a 20-30%.	Muy alta	Depende, en general, en las bodegas que cuentan con centros de visita específicos, volumen de demanda elevado (15.000 visitantes / año).	Depende de destino. Por debajo del 5%.
Tienda	Medio. En general, por debajo de 100.000€.	Muy alta en venta de vino.	Muy alta	Normalmente tal y como comparado con las otras áreas internacionales. Medio de 10€ / visitante en bodegas españolas. Alguna bodega vende cava / visitando.	Común.
España degustación	En general, bajo, menos de 75.000€.	No hay ingreso directo.	Muy alta	Muy alto	Prácticamente todas las bodegas visitables en España cuentan con un espacio de degustación.
Sala de cras específica	Depende, hasta 250.000€.	En general, elevada.	Muy alta	Medio.	Algunas.
Sala autorizada	Depende, hasta 500.000€.	No hay ingreso directo. Ingreso a través de la venta.	Medio	Alto.	Algunas.
Sala de eventos (juegos, conferencias)	Bajo.	Alto.	Muy alta	Muy bajo.	Poco.
Reservorio diseñado específicamente para el uso turístico	Medio. Al diseñar una bodega nueva. Alto, si se trata de crear un recorrido en una bodega ya existente.	No hay ingreso directo. Ingreso a través de la venta.	Muy alta	Muy alto.	Algunas, sobre todo las bodegas nuevas y en destino como Remedos, Bodega del Duero y La Roca lo incorporan en su diseño.
Uso de exposiciones	Medio.	Normalmente, se incluye en el precio de la visita.	Medio	Depende.	Algunas.
Centro de interpretación / Museo del vino / Cava	Alto. Mínimo 500.000€.	Normalmente, se incluye en el precio de la visita. En general, de 8 a 1€.	Alto	Muy alto en las bodegas que cuentan con instalaciones de este tipo.	Dirección de IC. bodegas en España cuentan con este tipo de instalación.
Museo temático del vino	Muy elevado. Mínimo 1.000.000€. Algunos proyectos superan claramente los 10 millones de inversión.	Medio. Entorno al 15-20%. No obstante, depende de cada caso y destino y relativamente alta estacionalidad de inversión.	Depende de muchos factores.	Actualmente, medio-bajo.	Poco. Actualmente, solo hay 5 bodegas en España con oferta museística.
Uso del vino / "winegap"	En general, muy elevado. Mínimo 500.000€.	No baja. Rentabilidad a través de la generación de imagen.	Baja	Un millón, oiga.	Poco. Actualmente, solo hay 5 bodegas / cavas en España con oferta "winegap".
Restaurante	Depende. Entorno a 150.000€. Puede ser mucho más alto.	Depende. Generalmente por debajo del 5%. Si no incluye cava y banquetes.	Medio	Alto.	Poco en España.
Bar de vino / "wine-bar"	En general, entorno de 200.000€.	Alto. Entorno al 30%.	Alto	Medio.	Por debajo del 10%. Menos de 10 bodegas cuentan con este tipo de instalación.
Jardín de vino	Muy bajo.	Normalmente, se incluye en el precio de la visita.	Muy alta	Alto.	Algunas.
Tienda	Alto.	Normalmente, se incluye en el precio de la visita.	Medio	En general, en las bodegas que cuentan con centros de visita específicos, volumen de demanda elevado: mínimo 25.000 visitantes / año.	Poco.
Sala privada / reuniones	Medio.	Alto. Entorno al 30%.	Medio	Medio.	Muchas.
Centros de convenciones y reuniones (winery Convention Center)	En general, muy alto. Mínimo 750.000€.	Entorno al 15%.	Medio	Un millón, oiga.	Poco.
Sala de cava y banquetes	Medio.	Muy alta. Mínimo 25€.	Medio	Muy alta.	Muchas. Más de 100 bodegas en España.

Fuente: Investigación propia realizada en el ámbito de enoturismo.

## El turismo gastronómico

### Introducción

El turismo gastronómico está experimentando un crecimiento muy importante tanto en España como a nivel internacional. Lo que antes era considerado como un producto turístico complementario, está transformándose en uno de los máximos potenciales y principal reclamo de muchos destinos.

El impresionante boom que vive este tipo de turismo desde hace ya unos años ha obligado al sector a definir qué se entiende por Turismo Gastronómico.

Se puede definir el Turismo Gastronómico como la visita a productores primarios y secundarios

de alimentos, festivales gastronómicos, restaurantes y lugares específicos donde la degustación de platos y/ o la experimentación de los atributos de una región especializada en la producción de alimentos es la razón principal para la realización del viaje. (Hall y Sharples, 2003).

En los últimos años, la demanda de este tipo de turismo en España ha aumentado significativamente. En este sentido, según datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, la cocina y los vinos españoles fueron una motivación de viaje para el 10% de los turistas que recibió España en el 2010. Esto sin tener en cuenta el turismo interior que es, en gran parte, el principal consumidor de turismo gastronómico del país: más de la mitad de los españoles afirman que la gastronomía y el vino influyen de forma importante a la hora de elegir donde viajar y el 70% de este grupo afirma haber realizado algún viaje motivado, exclusivamente, por la gastronomía. Esto se traduce en un mercado potencial de más de 10 millones de españoles[1].

### Perfil del turista gastronómico

Las personas que viajan motivadas por la gastronomía del destino forman parte de un segmento de mercado muy específico (aunque, como hemos visto, cada vez mayor). Es por esto, que su perfil difiere ligeramente del que tiene un viajero con unas motivaciones menos concretas y más convencionales.

El cliente de turismo gastronómico puede caracterizarse de la siguiente forma:

En mayor medida, son los hombres los que realizan este tipo de viajes.

Su nivel de ingresos se puede categorizar como medio-alto, igual que sus niveles de estudios.

Se alojan en hoteles de 4 y 5 estrellas mayoritariamente.

La estancia media de este tipo de turistas al destino no llega a los 5 días (concretamente: 4,68 días).

Tiene unos niveles de gasto superiores a los del turista convencional: de media, su gasto diario por persona es de 163€ (incluyendo el alojamiento y la restauración).

Acostumbran a complementar sus viajes con otras actividades, la mayoría relacionadas con su motivación principal: compra de productos gastronómicos y vinos, visita a bodegas, catas y degustaciones, participación en eventos gastronómicos aunque también actividades relacionadas con el patrimonio natural y cultural del destino que visitan.

### Conceptos gastronómicos en auge

El creciente interés en la gastronomía ha puesto de moda algunos términos que, si bien existían desde hace años, nunca se habían popularizado. Es el caso del Slow Food.

Según la filosofía y la cultura Slow Food, la alimentación debe ser buena, limpia y justa. Los alimentos deben tener buen gusto, deben ser producidos sin dañar el ambiente, las especies animales y nuestra salud, y los productores deben ser retribuidos justamente.

La necesidad de proteger a los pequeños productores hizo que, en 2004, se crease la asociación

Terra Madre, un proyecto concebido por Slow Food, fruto de su proceso de crecimiento. El éxito de esta asociación se ve en los números de participantes de sus eventos: el primer encuentro, en Turín, reunió 5.000 productores de 130 países y el segundo, en 2006, implicó a 1.000 cocineros, 400 investigadores y académicos, etc.

Más recientemente y vinculado al Slow Food aparece el concepto de la Cocina Kilómetro 0. Este tipo de cocina tiene como premisas básicas: que los alimentos utilizados sean comprados directamente a los productores en un radio inferior a 100 kilómetros, que los productos sean principalmente ecológicos y cuenten con la correspondiente certificación que lo acredita, entre otras.

Este concepto de Kilómetro 0 ha despertado mucho interés entre restaurantes, chefs y cocineros de todos los niveles, lo que ha llevado a los cocineros asociados a Terra Madre, en colaboración con el movimiento Slow Food, a definir ciertos objetivos e criterios que regulen el funcionamiento de este tipo de oferta.

Así por ejemplo, establece que los criterios para que un plato sea considerado “kilómetro 0”:

Que un 40 % de los ingredientes sean locales, incluyendo el ingrediente principal. Esto implica que el restaurante los compre directamente al productor, y éste los haya producido a menos de 100 kilómetros.

Que pertenezcan al Arca del Gusto, bien sean Baluartes o un 60 % de los ingredientes sean lo más cercanos posible y que los que no lo sean, tengan certificación ecológica. Al menos en las cartas habrá 5 productos del Arca del Gusto, próximos al restaurante (o que pertenezcan al Arca del Gusto, en general)

Ningún plato podrá tener alimentos transgénicos o animales que hayan comido transgénicos.

No únicamente los platos sino también los restaurantes pueden conseguir el distintivo de “Kilometro 0”. Deben cumplir los siguientes criterios:

Debe tener, por lo menos, 5 platos “kilómetro 0” durante todo el año. Estos platos pueden estar distribuidos en la carta, en un menú, en recomendaciones, sugerencias, etc.

Durante todo el año el restaurante deberá comprar, como mínimo cinco productos del Arca del Gusto de Slow Food, de forma constante y mediante la presentación de facturas, acreditará su uso cotidiano.

Deberá comprar, como mínimo, a cinco productores de tipología diferente, que estén establecidos a menos de 100 km del restaurante. Como mínimo, uno de éstos deberá producir verduras.

El restaurante entregará al convivium de Slow Food más cercano, la ficha de datos, en el plazo requerido por Slow Food España.

El restaurante que presente su candidatura por primera vez deberá acreditar el cumplimiento de los requisitos de este documento, como mínimo tres meses antes de la entrega de la ficha de

datos.

Como hemos visto, el Turismo Gastronómico es un modelo que puede aportar grandes beneficios a los destinos turísticos.

Por una parte, disponer de una oferta culinaria estructurada, puede convertirse en herramienta clave para transmitir sensaciones y generar experiencias a los consumidores, lo que responde perfectamente a las nuevas tendencias de la demanda global del sector turístico.

Por otra parte, este tipo de turismo actúa como desestacionalizador de la demanda turística, siendo un producto singular y con un elevado componente cultural, movilizándolo una tipología de clientes muy interesante para el destino (tal y como hemos visto más arriba).

## Mejores prácticas a nivel nacional e internacional

### Turismo del vino en Australia

Australia es el país con mayor desarrollo del turismo del vino en el mundo, a la vez que cuenta con la planificación, gestión y coordinación más avanzada. En Australia, los dos sectores, el vino y el turismo, ya hace años que trabajan conjuntamente, al haber advertido que los dos ofrecían un producto ligado al estilo de vida, al desarrollo personal y las experiencias.

Las tendencias del turismo internacional favorecen también la demanda de turismo del vino, puesto que este se ajusta a la necesidad de vacaciones más activas y participativas, ligadas al mundo de las experiencias. La visita a bodegas y la experimentación del vino está en la línea de las necesidades del mercado.

Algunas cifras clave del enoturismo en Australia:

El país tiene identificadas 28 zonas productoras de vino, con 55 zonas vinícolas registradas y 11 sub-zonas.

**Dimensión de la oferta enoturística:** En el año 2011 existían más de 1.900 bodegas en Australia, de las cuales más del 80% estaban abiertas al público y aproximadamente 23% tenían además un restaurante o instalaciones para ofrecer comidas en el propio local. Más de un 10% cuentan con oferta de alojamiento en la propia bodega.

**Volumen de demanda:** El volumen total de demanda en las bodegas australianas asciende a 6 millones de turistas al año, tanto nacionales como internacionales.

**Gasto generado por el turismo del vino:** El gasto generado por el turismo del vino en Australia asciende a más de 1.200 millones de dólares australianos. Del gasto total, un 40% se recaudaron en las bodegas, en concepto de pagos por vino, comidas, productos varios y alojamiento. El 60% restante se gastaron en las comunidades donde se sitúan las bodegas, en concepto de pagos de comida, alojamiento, transporte y restauración.

**Comercialización a través de tour operadores:** El auge del turismo del vino ha propiciado la creación de más de 100 tour operadores australianos que incluyen este producto como parte de sus itinerarios.

Creación de rutas del vino: La mayoría de los estados australianos han creado rutas del vino, como un modo de agrupar la oferta, facilitar la creación de paquetes y presentar la región en acciones de marketing. Actualmente existen más de 20 rutas en funcionamiento, a la vez que nuevas rutas se están todavía desarrollando.

### Turismo del vino en el Napa Valley

El Napa Valley está situado en el centro de la zona norte de California, conocida como “North Bay area”, a medio camino entre San Francisco y Sacramento, en una zona caracterizada por la alta densidad demográfica y por el alto poder adquisitivo de sus residentes. A una hora de coche de Napa Valley se accede al área metropolitana de San Francisco, que reúne una población de 6,7 millones de habitantes, y al área metropolitana de Sacramento con 1,6 millones de habitantes.

En la actualidad, el Napa Valley es reconocido como uno de los mejores destinos de turismo del vino a nivel internacional, compitiendo directamente con zonas de prestigio en Francia (Alsacia, Borgoña, Aquitania), Australia (Barossa Valley), o Italia (Toscana). En Napa Valley, se encuentra un total de 240 bodegas, muchas de las cuales se dedican al enoturismo. Destaca ante todo la bodega Robert Mondavi Winery, que atrae anualmente a más de 300.000 visitantes, convirtiéndose así en la bodega más visitada del mundo. A iniciativa de esta empresa, se creó COPIA, el Centro Americano para el Vino, la Comida y las Artes. COPIA nació como una institución sin ánimo de lucro de carácter cultural y educacional, además de museo. Desde el año 2001, COPIA se dedica a celebrar las aportaciones de América al arte de la cocina y el vino, y a investigar, comprender y celebrar las relaciones entre la comida, el vino y el arte, todo desde una perspectiva educativa y de entretenimiento.

El sector turístico del Napa Valley emplea en la actualidad a un total de 17.500 personas (21% s./total de los empleos en destino), entre empleos a tiempo completo y a tiempo parcial.

Se ofrece en total 3.012 habitaciones en establecimientos de alojamiento (hoteles, casas rurales, B&B,...).

Dentro de Napa existen distintas zonas que se han organizado para crear rutas y aunar esfuerzos en la promoción y creación de producto. Así, por ejemplo, destaca la ruta “Silverado Trail”, al este del condado, que reúne a 35 bodegas y se distingue por ser una de las zonas más tranquilas del popular Napa Valley. Además han creado la tarjeta “Silver Pass”, que permite el acceso a 10 bodegas, las cuales ofrecen a cambio catas especiales, catas del vino en barricas, comidas y otras actividades. El coste de la tarjeta es de 30 US\$ por persona (fin de semana) y 20 US\$ por persona (domingo sólo).

En la zona de Napa Valley operan multitud de empresas que ofrecen sus servicios al visitante para facilitar el acceso a los mejores lugares del valle. Así se encuentran desde empresas que organizan visitas en globo por el valle, con champagne incluido, hasta empresas que trasladan al cliente en limusina de una bodega a otra, ofreciendo servicio de VIP. También los hay que organizan tours en bicicleta o a pie, incluyendo las visitas a las bodegas o empresas que combinan la apreciación del vino con clases de cocina.

La región vinícola de Napa Valley, en California, recibe en la actualidad unos 5 millones de visitantes al año. En los últimos tres años, el destino ha incrementado significativamente el volumen de visitantes que pernoctan en el Valle. Actualmente, el 58,5% de los visitantes al Napa Valley pernoctan, mientras que en el 2002, solo el 34,7% de los visitantes pernoctaron como mínimo una noche en el Valle.

Procedencia de la demanda: Se trata principalmente de un turismo nacional de proximidad. Aproximadamente un 90% s./total de los visitantes son nacionales. La mitad de los visitantes nacionales provienen del estado de California.

Impacto económico generado por la actividad enoturística: El impacto económico directo de las visitas al Napa Valley se sitúa en 2,5 mio. US\$ al día, lo cual supone unos 912,5 mio. US\$ al año. El 20,3% de este impacto económico (184 mio. US\$) se produce por la compra de vino en las bodegas y un 4,2% adicional por la cata de vino en las bodegas.

### **SABOREA ESPAÑA** - [www.tastingspain.es](http://www.tastingspain.es)

Con el objetivo de potenciar el turismo gastronómico en España se creó, en 2007, Saborea España.

Saborea España es una iniciativa promovida por cuatro entidades de ámbito nacional e internacional: la FEHR (Federación Española de Hostelería), la Asociación Española de Destinos para la Promoción del Turismo Gastronómico, Euro-Toques (Organización Europea de Cocineros compuesta por los chefs de mayor prestigio) y Facyre (Asociación de Cocineros y Reposteros de España) y está apoyada por la Secretaría General de Turismo.

Estas cuatro entidades trabajan con unos objetivos comunes:

Convertir productos turísticos en experiencias gastronómicas.

Ampliar el concepto turismo gastronómico trabajando el concepto cultura gastronómica española auténtica y vinculada al territorio.

Ampliar contenido y aportar valor con respecto a las propuestas actuales.

Incorporar nuevos usos al sector primario, vinculándolos al sector servicios (turismo). Estos usos complementarios deben ayudar a la sostenibilidad del sector primario.

Potenciar la promoción y comercialización de manera más ambiciosa e innovadora, identificando y captando nuevos mercados.

Las principales ventajas de Saborea España son:

El trabajo en red, generando sinergias de gestión, productivas y comerciales.

Estructurar producto a nivel local y coordinar intereses complementarios a nivel global: turismo, agricultura, pesca, colectivos empresariales, administraciones públicas, etc.



A nivel operativo, Saborea España se divide en 5 categorías de productos. Son las siguientes:

**Destinos gastronómicos.** Consiste en la integración de los recursos gastronómicos y servicios de interés de una zona con valores remarcables.

**Itinerarios gastronómicos.** Rutas que tienen como objetivo dar a conocer un determinado espacio en forma de visitas de corta duración, enlazando enclaves relativamente cercanos con el objetivo de producir sinergias entre ellos.

**Eventos gastronómicos.** Encuentros que adoptan una gran variedad de formatos, con la gastronomía y la alimentación como común denominador.

**Empresas gastronómicas.** Establecimientos de restauración dedicados a la prestación de servicio de comidas y bebidas.

**Productores y productos gastronómicos.** Agentes que trabajan, elaboran, transforman o manipulan materias primas generando productos gastronómicos para su posterior empleo en la cocina o para su comercialización directa al consumidor final.

Entre las acciones y proyectos llevados a cabo por Saborea España encontramos trabajos de diferente índole. Así por ejemplo: el diagnóstico del turismo gastronómico en España, el Plan de acciones para el diseño y desarrollo de experiencias turísticas innovadoras, el desarrollo de Gastronomapas, la creación de un evento gastronómico de tapas y pinchos (Expotapa), la elaboración de un Calendario de eventos gastronómicos en España o acciones de promoción de la Asociación en las redes sociales.

#### ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DESTINOS PARA LA PROMOCIÓN DEL TURISMO GASTRONÓMICO

La Asociación Española de Destinos para la promoción del turismo gastronómico fue creada en 2009 con el objetivo de generar una categoría de producto turístico gastronómico a nivel nacional y difundirla a nivel internacional. Una de sus principales prioridades es el diseño, desarrollo y gestión del Club de Producto Saborea España.

Inicialmente, los destinos promotores de la iniciativa fueron 7: Cambrils, Gijón, Lanzarote, Lleida, San Sebastián, Santiago de Compostela y Valladolid. Sin embargo, a mediados de 2010 se incorporaron otros cinco: Albacete, Badajoz, Ciudad Real, Valencia y Zaragoza.

Todos estos destinos se caracterizan por:

Disponer de una estructura de gestión específica para el turismo gastronómico.

Disponer de productos básicos o elementos relacionados con notoriedad o particularidades

relevantes

Potenciar la relación entre sector primario y terciario

Gestionar un sector primario productivo, que sea referente y de un sector secundario productor de propuestas interesantes (DO Calificaciones especiales).

Disponer de oferta complementaria o recursos para ampliar el producto básico.

Ofrecer una base de oferta de restauración.

Desarrollar actividades relacionadas con la cultura gastronómica

CLUBS DE PRODUCTE TURISME DE CATALUNYA

[www.turismedecatalunya.com/gastronomia/index.asp](http://www.turismedecatalunya.com/gastronomia/index.asp)

Turisme de Catalunya creó, en su momento, el Club de Turismo Gastronómico con el objetivo de contribuir a la dinamización de este tipo de turismo, conjuntamente con todas las empresas, entidades e instituciones vinculadas al turismo gastronómico. Todos los miembros de este Club deben cumplir con los requisitos de admisión establecidos al respecto.

Por su parte, el Club de Turismo Gastronómico está formado por:

Colectivos de cocina

Establecimientos de alojamientos y de restauración de ámbito local o comarcal

Organizaciones de carácter nacional

Productores

Empresas de servicios vinculados con el turismo gastronómico

Agentes y entidades turísticas.

La creación de este Club de Turismo Gastronómico responde a la importancia que este tipo de oferta turística tiene en Catalunya. Existen multitud de ferias y muestras gastronómicas (más de 300) que tienen el objetivo de dar a conocer los productos autóctonos y hay hasta 16 rutas gastronómicas que incluyen la visita a pequeños productores locales y la degustación de producto (además de la posibilidad de comprarlo directamente). Algunos ejemplos de rutas son: La Ruta del Cava, La Ruta del Aceite, La Ruta de la Cocina Tradicional, etc.



Turisme de Catalunya ha editado diversas publicaciones sobre turismo gastronómico, entre ellas, “Rutas para degustar un país”, donde se puede encontrar información sobre esas 16 rutas. Se puede acceder a este catálogo online a través del siguiente enlace:

[http://www.gencat.cat/turistex\\_nou/publicacions/gastronomia/gastronomiacas/papelaweb.htm](http://www.gencat.cat/turistex_nou/publicacions/gastronomia/gastronomiacas/papelaweb.htm)

## PLANES DE IMPULSO DEL TURISMO GASTRONÓMICO Y ENOGASTRONÓMICO

Dado el creciente interés en este tipo de turismo, diferentes administraciones públicas han puesto en marcha iniciativas para potenciar el turismo gastronómico en sus destinos. Dos ejemplos claros son: el País Vasco y Asturias.

Plan de impulso del turismo del turismo enogastronómico en Euskadi.

El alto potencial de este destino para el desarrollo del turismo enogastronómico hizo que, en el Plan de Marketing del Turismo Vasco, el producto “gastronomía y vinos” fuera definido como prioritario. Como consecuencia, el Gobierno Vasco consideró necesario trabajar específicamente y con un interés especial el producto turístico gastronomía y vinos con el fin de conocer la situación actual del turismo enogastronómico en Euskadi, la de sus destinos competidores y las tendencias y el comportamiento de la demanda. El objetivo final: plantear un Plan de Impulso que permita a Euskadi ser líder en el turismo enogastronómico.

Plan de Competitividad Turística de Turismo Gastronómico de Asturias - [www.saboreandoasturias.org/web/guest/turismo-gastronomico](http://www.saboreandoasturias.org/web/guest/turismo-gastronomico)

Con el objetivo de mostrar todo el potencial cultural y social de la gastronomía asturiana se decidió redactar, en junio de 2009, el Plan de Competitividad Turística de Turismo Gastronómico de Asturias.

El Plan se articula a través de un Convenio de Colaboración, firmado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, la Consejería de Cultura y Turismo del Principado de Asturias, la Federación Asturiana de Concejos, la Federación Asturiana de Empresarios la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Gijón, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Avilés y la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Oviedo.

---

Las principales líneas de actuación establecidas en el Plan de Competitividad son:

1. Planificación y Organización de los Recursos y Oferta Temática y Generación de un Sistema de Certificaciones para Establecimientos, Servicios, Equipamientos y Recursos Turísticos.
2. Plan de Señalización y Calidad.
3. Formación y Sensibilización.
4. Plan de Marketing y Comercialización.
5. Especialización del Destino: Organización de Concursos, Certámenes y todo tipo de manifestaciones gastronómicas.
6. Estructura de Gestión.

Entre las acciones llevadas a cabo, destacan:

Organización del I Foro “Saboreando Asturias”, celebrado el 28 y 29 de Octubre de 2009 en el recinto de la Feria de Muestras de Asturias.

Elaboración de un Estudio de Mercado sobre Turismo Gastronómico a nivel nacional.

Elaboración de una propuesta de Diseño de Itinerarios Gastronómicos Comarcales.

Diseño e implementación del portal web [www.saboreandoasturias.org](http://www.saboreandoasturias.org)

Puesta en marcha del producto: Menú del Peregrino. Saboreando Asturias.

Y a nivel de Actuaciones Especiales en las Comarcas:

Gijón: Gijón Goloso, Ruta de la Sidra, de pinchos por Gijón, Gijón Gourmet y Gijón de Cócteles.

Comarca de la Sidra: De postre... Comarca de la Sidra y Ecogastronomía.

Comarca de Avilés: Sweet Llambión (Salón de los aromas y sabores dulces de Comarca Avilés) y Wine Famous Festival.

## Capítulo 7. Turismo activo y de naturaleza

Desde hace años, los turistas europeos y americanos muestran una tendencia a realizar viajes más cortos, más frecuentes y más activos. La práctica de actividades en contacto con la naturaleza es una de las que más ha crecido, ofreciendo nuevas oportunidades para destinos de interior y de montaña, así como para pequeños establecimientos de alojamiento y empresas de actividades. Este cuaderno se dedica a analizar las claves para desarrollar productos competitivos dirigidos a este mercado.

### Sección 1. Turismo en el entorno natural

Definir qué es el turismo que se desarrolla en el entorno natural no es tarea fácil. El dinamismo de la realidad actual, sumado a la rápida evolución de los mercados y al fuerte crecimiento de este modelo turístico basado en las actividades que se desarrollan en la naturaleza, dificulta su delimitación.

En este sentido, cualquier definición o interpretación tiende a simplificar la realidad, puesto que el gran grupo de actividades turísticas de naturaleza está integrado por prácticas muy diferentes entre sí y, a su vez, diferentes en cuanto a su relación con la naturaleza.

El turismo que se desarrolla en el entorno natural incluye los viajes que se realizan con el objetivo de conocer y descubrir lugares o parajes cuyos elementos predominantes son de carácter natural o paisajístico, típicamente a través de actividades al aire libre. Esto incluye actividades que pueden considerarse más activas, con mayores niveles de exigencia física, como hacer trekkings, la escalada, la bicicleta de montaña, etc. y otras consideradas más pasivas, con menor nivel de esfuerzo físico, como la observación de flora y fauna, la pesca, etc.

Estas actividades englobadas dentro del turismo de naturaleza, que se llevan a cabo en el entorno natural, tienden a realizarse en dos escenarios principalmente: las áreas de montaña y las zonas de interior o rurales.

En términos generales e independientemente del escenario, las principales actividades que pueden desarrollarse en el medio natural son:

Senderismo. Descubrir y conocer el entorno natural a través de senderos e itinerarios señalizados es lo que entendemos por senderismo.

Se trata de uno de los productos turísticos con mayor demanda turística a nivel internacional. En los Alpes, es el producto turístico “estrella”, superando incluso al esquí en volumen de demanda turística.

Algunos datos relevantes:

1. Más de 35 millones de alemanes manifiestan ser senderistas activos durante su tiempo de ocio y/o vacaciones. “Practicar senderismo” es considerada por un 40% de los alemanes como motivación principal de sus viajes futuros. Además de entre la generación de mayores de 50 años (generación “50+”), disfruta de una creciente popularidad entre la gente joven.

2. En Suiza, que cuenta con una población total de más de 7 millones de habitantes, 600.000 personas se consideran senderistas entusiastas y prácticamente 3 millones adicionales senderistas ocasionales o habituales.

3. El senderismo fue la motivación principal de 4,1 millones de vacaciones domésticas de los británicos en el 2007.

El senderismo se suele consumir en primavera y otoño principalmente, es decir, fuera de la temporada de nieve. En la medida en que un destino turístico cuente con un clima agradable en verano (no demasiado caluroso: ejemplos de Alemania o Suiza), este producto es asimismo muy popular durante la temporada estival.

En los últimos años, una variante del senderismo, el Nordic Walking, ha ido ganando importancia, especialmente en Centroeuropa, aunque también ha llegado a España. Se trata de caminar con bastones especiales empleando una técnica adecuada llamada ALFA 247.

Proviene de Finlandia, donde los esquiadores de fondo practicaron esta forma de movimiento en su entrenamiento de verano. Hoy lo practican tanto deportistas como una alternativa más en su plan de entrenamiento como personas que nunca han practicado el deporte. En definitiva, es una actividad beneficiosa para cualquier persona que quiera hacer algo para mejorar su salud, su forma física y su figura. Las ventajas del “nordic walking” son evidentes:

1. Es mucho más efectivo que caminar sin bastones.
2. La sobrecarga sobre las articulaciones es mucho menor que en el jogging.
3. Trabaja el 90% de la musculatura del cuerpo.
4. Relaja la tensión de la nuca y de las cervicales.

**BTT.** Corresponde a aquellos viajes cuya motivación principal es la práctica deportiva de la bicicleta todo terreno o de montaña en un entorno natural. Primavera y otoño son las épocas más habituales para este tipo de modalidad deportiva. La existencia de un producto estructurado BTT en España es escasa. Tan sólo en Cataluña y País Vasco existe una red de instalaciones suficiente para esta práctica deportiva.

**Cicloturismo.** Los turistas que viajan con un objetivo doble, conocer el entorno natural o cultural además de ir en bicicleta, pueden incluirse dentro de esta categoría. Se trata de una actividad que necesita de la existencia de rutas culturales o naturales predefinidas mediante caminos marcados y carreteras.

**Deportes de aventura.** Existen multitud de actividades que se pueden incluir en esta categoría. En este sentido, el producto turístico “deportes de aventura”, incluye los viajes vacacionales motivados por la práctica de actividades al aire libre y en contacto con la naturaleza que proporcionen sensaciones intensas y experiencias de aventuras. Incluye actividades como: rafting, descenso de barrancos, deportes en aguas bravas, puenting, rapel, etc.

**Observación de flora y fauna.** Corresponde al viaje vacacional cuya principal motivación es el

conocimiento, el disfrute y la observación de la biodiversidad vegetal y animal en un entorno natural determinado. Destaca, como actividad con mayor potencial, la ornitología o “birdwatching”.

La observación de aves es un nicho que ha crecido bastante en los últimos años y que también puede considerarse un segmento del turismo de naturaleza. En países como Reino Unido, Estados Unidos o Alemania existen asociaciones importantes que agrupan a los aficionados a esta actividad, cuyo número ha aumentado en los últimos años ya que es una actividad que puede practicarse en diferentes entornos y grados de intensidad, apta para un público amplio. Entre las grandes asociaciones destacan, en Estados Unidos la Audubon Society y en el Reino Unido, la Royal Society for the Protection of Birds, que cuenta con un millón de socios. Otros países que presentan potencial en este mercado son Alemania y los Países Bajos.

En total, se estima que unos 3 millones de personas viajan cada año con el objetivo principal de observar aves. Utilizan Internet de forma intensiva, se informan con antelación, gustan de aprender sobre el tema y los lugares en los que habitan las diferentes especies y valoran en gran manera poder ver el mayor número de especies posible en un viaje de la forma más eficiente, a un coste razonable. Son viajeros que buscan una conexión con la naturaleza y vivir una experiencia única.

Y otras actividades como la caza y la pesca, actividades relacionadas con el turismo ecuestre, el turismo enogastronómico e, incluso, la organización y realización de reuniones y eventos de empresa. En este sentido, se están llevando a cabo diferentes iniciativas orientadas a promover la celebración de reuniones en destinos de interior y montaña. Por ejemplo, el “Barcelona Province Convention Bureau”, destinado a promover la provincia de Barcelona como sede de congresos, convenciones y eventos de empresa o la existencia de asociaciones de alojamientos rurales especializados en el producto MICE.

Como se ha comentado anteriormente, la montaña es uno de los escenarios principales donde desarrollar buena parte de las actividades relacionadas con el turismo en el entorno natural. Esto nos permite hablar de un tipo de turismo más específico: el turismo de montaña.

En los últimos años, el turismo de montaña ha ido ganando peso, convirtiéndose en uno de los segmentos con mayor crecimiento a nivel nacional e internacional.

Algunos ejemplos de productos típicos dentro del turismo de montaña son:

**Esquí.** Viajes que se realizan para practicar este deporte, en cualquier de sus diversas modalidades: alpino, nórdico, snowboard, de travesía, etc. Es un producto altamente estacional. Si bien existen estaciones de esquí en otros destinos de montaña del país (un total de 42), el Pirineo catalán, el Pirineo de Huesca y Sierra Nevada son los que disponen de mayor potencial para competir en el mercado internacional.

**Escalada.** Incluye los viajes vacacionales, la motivación principal de los cuales es la ascensión de paredes naturales o artificiales sirviéndose, básicamente, de la fuerza de pies y manos. Existen varias modalidades de escalada: escalada deportiva, escalada clásica, escalada en hielo, etc.

España dispone de varios destinos de montaña con recursos suficientes para la práctica de la escalada: los Montes Vascos, la Sierra de Guadarrama, los Picos de Europa (Naranjo de Bulnes), el Pirineo de Huesca (Sierra de Guara) o Sierra Nevada (las paredes del Mulhacén y la Veleta), tienen un destacado potencial dada la tradición y lo agreste de su orografía.

**Trekking de alta montaña.** Corresponde a los viajes que se realizan con el objetivo principal de ascender montañas de altura. Requiere que el entorno cumpla unas características concretas, dado que los picos deben tener una altura significativa.

Las características del turismo en espacios de montaña son muy similares a las de los espacios rurales, el segundo escenario que contemplamos en la definición del turismo en el entorno natural, y que nos introduce a otro tipo de turismo: el turismo rural.

El turismo rural abarca aquellas actividades que pueden desarrollarse en el entorno/ ámbito rural, ya sea una pequeña localidad o una zona próxima a la ciudad, pero alejada de lo que se considera como casco urbano.

El factor que diferencia el turismo rural de otros tipos de turismo es el contacto de los visitantes con el entorno físico y humano de la zona, participando, en la medida de lo posible, en las actividades, tradiciones y estilos de vida de la población local.

Además de las actividades que se pueden desarrollar en el medio natural, existen otras más específicas y que habitualmente se incluyen bajo el paraguas del turismo rural. Por ejemplo:

**Ecoturismo.** Actividades de bajo impacto medioambiental en áreas naturales. Quienes lo practican buscan mantener un contacto estrecho con la naturaleza, entendiendo su comportamiento y potenciando su conservación.

Según datos de la Red de Parques Nacionales, el ecoturismo en España sigue una tendencia al alza desde hace ya más de una década. Durante el 2010, más de 9,5 millones de personas visitaron los 14 Parques Nacionales españoles, dato que pone de manifiesto el elevado interés que despiertan estos espacios.

**Agroturismo.** Conjunto de actividades mediante las cuales los visitantes conocen y participan de las actividades tradicionales de los agricultores. Habitualmente se desarrolla en zonas agropecuarias.

**Enoturismo.** Tiene como objetivo potenciar los recursos relacionado con el mundo vitivinícola de una determinada región.

Como hemos comentado anteriormente, las actividades desarrolladas en el medio natural han crecido de forma importante durante los últimos años, hasta convertirse en segmentos estratégicos para el sector turístico, especialmente en España.

En los apartados siguientes, vamos a hablar de diferentes aspectos relacionados con este tipo de turismo, desde qué tendencias le afectan hasta qué tipo de demanda existe actualmente.

## Sección 2. Tendencias que favorecen la expansión del turismo rural

Como se explica ampliamente en el apartado “Tendencias del entorno”, las tendencias y hábitos actuales de la población cambian muy rápidamente. Comprenderlas es clave para el sector turístico puesto que definen nuevos escenarios, más complejos, a los que hay que adaptarse.

El turismo desarrollado en el entorno natural no es una excepción y también se ve afectado, de forma importante, por el entorno y las tendencias del mercado.

Aunque existen ciertas tendencias “generales” con impacto en el turismo y actividades que se desarrollan en el medio natural (cambios en la gestión del tiempo libre, cambios motivacionales, búsqueda de experiencias, etc.), hay algunas con una incidencia más directa para este tipo de turismo. Se presentan a continuación:

Una mayor conciencia medioambiental. Si bien es cierto que en momentos de crisis económica el consumidor busca conseguir precios más baratos, dejando el resto de aspectos en un segundo plano, cada vez más es consciente de la enorme presión que estamos ejerciendo sobre el planeta: calentamiento global, contaminación, deforestación, etc.

En este sentido, los consumidores están cada vez más interesados en viajar a destinos integrados en el entorno natural e incluso a elegir alojamientos que sean respetuosos con el medioambiente. En otras palabras, que su presencia no suponga un riesgo e impacto negativo para el ecosistema.

En consecuencia, el empresariado ha empezado a adoptar estrategias sostenibles y desarrollar acciones que minimicen su impacto medioambiental. Así por ejemplo, en abril de 2010, Intercontinental Hotels Group (<http://www.ichotelsgroup.com>) instaló bicicletas que producían electricidad en el gimnasio de uno de sus hoteles, el Crowne Plaza Copenhagen Towers Hotel (<http://www.cpcopenhagen.dk/#/dk/home>). Los clientes que producían como mínimo 10 vatios por hora de electricidad se les compensaba con una comida típica de la región. Las bicicletas formaban parte de una de las iniciativas verdes del hotel.

Sin duda, este creciente interés por el cuidado del medioambiente ha tenido como resultado un auge del turismo sostenible (y, en consecuencia, del turismo ecológico o ecoturismo). Un ejemplo de la importancia que ha ganado el turismo sostenible en los últimos años es la Carta Europea de Turismo Sostenible.

La Carta Europea de Turismo Sostenible en Espacios Naturales Protegidos (CETS) es una iniciativa de la Federación EUROPARC que tiene como objetivo global promover el desarrollo del turismo en clave de sostenibilidad en los espacios naturales protegidos de Europa. La CETS es un método y un compromiso voluntario para aplicar los principios de turismo sostenible, orientando a los gestores de los espacios naturales protegidos y a las empresas para definir sus



Fuente: [www.ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/index_en.htm)

estrategias de forma participada.

Por otra parte, la Comisión Europea, con el objetivo de reconocer y potenciar los esfuerzos de autoridades locales y regionales en términos de protección del medio ambiente, ha creado el “European Green Capital Award”. Estocolmo el 2010, Hamburgo el 2011 y Vitoria este 2012 han sido reconocidas con este galardón. Para más información: <http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/about-the-award/index.html>

Estas iniciativas son solo dos ejemplos de la importancia de esta tendencia en el sector turístico.

La búsqueda de la autenticidad. La búsqueda de lo auténtico es una tendencia creciente en el sector turístico. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de “auténtico”?; La autenticidad hace referencia a aquello que es fiel a la realidad. Así, por ejemplo, en turismo, el término autenticidad hace referencia a:

El concepto opuesto a globalización y estandarización.

La voluntad de querer vivir, experimentar una forma de vida diferente.

Tradiciones y costumbres: que el destino sea un medio para conocer su cultura, historia, identidad propia, etc.

Descubrir lugares que mantienen una forma de vida tradicional.

El interés por lo auténtico tiene una relación directa con el turismo que se desarrolla en la naturaleza. Cuando la población habitualmente residente en zonas urbanas decide viajar, buscan romper con la rutina, vivir algo diferente, salir de su día a día, escapar. El contacto con la naturaleza a través de diferentes actividades les proporciona las sensaciones que buscaban. Quieren haber estado donde las cosas son reales y auténticas para poder decir “Yo estuve allí”.

La auténtica naturaleza de un destino es una fuente de recursos inmejorable. Cada uno tiene su patrimonio natural, historia, identidad y cultura propias. Se trata de poner en valor estos elementos. Por ejemplo:

Ofrecer la posibilidad de hacer una ruta de senderismo acompañados por un guía local, que pueda explicar los detalles de la flora y fauna autóctonos.

Visitar el taller de un fabricante de productos autóctonos de la región o destino que se visita. Por ejemplo, Pirenísim es una iniciativa enfocada a la promoción del territorio a través de las más de 90 variedades de quesos que existen en el mismo. Con el forfait Pirenísim Tour de Quesos & Emociones el visitante puede descubrir los pueblos a través de sus artesanos que elaboran estos quesos en sus obradores. Más información: [www.pirenissim.org](http://www.pirenissim.org).



Fuente: [www.pirenissim.org](http://www.pirenissim.org)

El turismo rural y las actividades relacionadas con el mismo (ecoturismo, agroturismo, etnoturismo, etc.) son otro claro ejemplo de la tendencia de los visitantes a buscar lo que es auténtico. Su voluntad de conocer las tradiciones de las zonas rurales, integrarse en las formas de vida de sus habitantes, etc. responde claramente a esta tendencia.

Estar en contacto con los nuestros. Como ya se ha comentado, el ritmo de vida actual ha convertido el tiempo que dedicamos al ocio en un bien escaso. El término habitualmente utilizado para referirse a esta situación, “time-poor”, describe a la perfección esta idea. Y es precisamente esta falta de tiempo la que hace que, cuando viajamos, queramos sacar el máximo partido del tiempo que pasamos con nuestra familia, hijos, amigos, etc.

En este sentido, los viajes en familia o multigeneracionales están ganando adeptos en el mercado. Este tipo de viajes, a menudo compuestos por grupos de 8-10 miembros de una misma familia aunque de diferentes generaciones, se ha convertido en una buena forma de pasar tiempo juntos.

El turismo de naturaleza y especialmente el activo se ven particularmente afectados por el incremento de los viajes de grupos de amigos que, faltados de tiempo para compartir experiencias en el día a día, deciden viajar juntos con el objetivo de practicar actividades de ocio.

Como consecuencia, los destinos, alojamientos y empresas (como las de turismo activo) deberán adaptar su oferta turística a estas nuevas composiciones familiares y grupos de población.

En este sentido, existen ya algunos casos de empresas que se adaptan totalmente a estas nuevas tendencias. Por ejemplo, la cadena hotelera Cube Hotels (<http://www.cube-hotels.com/>). Los hoteles Cube están pensados para gente joven que viaja para hacer deporte en la naturaleza, ya sea en invierno (esquí, etc.) o en verano (hacer trekking's, BTT, etc.). Su diseño moderno y poco convencional, sus instalaciones funcionales, sus servicios (incluyendo discoteca, bar, etc.) y su localización dentro de los resorts de montaña los convierte en el “campo base” de sus clientes.

**Búsqueda del bienestar físico y mental.** En la actualidad, el consumidor, cuando viaja, busca algo más que relajarse. Quiere sentirse bien no únicamente a nivel físico sino también a nivel psicológico e incluso espiritual. Como consecuencia, busca destinos y desarrollar actividades que le puedan ofrecer este tipo de bienestar.

A medida que la población va siendo más consciente, especialmente en Europa, sobre el impacto negativo de la vida moderna en la salud (falta de ejercicio, obesidad, problemas psicológicos relacionados con el estrés, etc.), el contacto con la naturaleza y los beneficios potenciales de practicar actividades al aire libre se presentan como una de las mejores soluciones a este gran problema.

Una iniciativa interesante que puede ilustrar esta tendencia a la búsqueda del bienestar es la iniciada en la región de Gorbea, donde se ubica el primer parque de turismo experiencial de España, una propuesta que tiene como objetivo que el visitante pueda experimentar nuevas situaciones y sensaciones gracias a la belleza del entorno.



En concreto, el área de turismo de la región y la Agencia vasca de Turismo del Gobierno Vasco han instaurado en el monte de Gorbea y sus alrededores el Gorbeia Central Park ([www.gorbeiacentralpark.com](http://www.gorbeiacentralpark.com)), una iniciativa que ofrece propuestas distintas tales como siestas en las praderas o sesiones de yoga, además de cenas bajo las estrellas, sesiones astronómicas, degustación de productos típicos de la zona, entre otras.

Búsqueda de motivaciones menos masificadas y más auténticas. Como hemos comentado al hablar de la búsqueda de la autenticidad, los viajeros tienden a evitar lo globalizado y estandarizado e intentan buscar lo auténtico, que les aporte un enriquecimiento personal. En muchos casos, este valor añadido lo buscan en actividades no masificadas y muy especializadas.

Precisamente el turismo en el medio natural y todas sus variantes pueden abarcar distintos segmentos de interés especial con gran potencial. Estos segmentos acostumbran a estar compuestos por viajeros comprometidos social y ambientalmente, con un nivel alto de educación y que viajan para aprender y enriquecerse a nivel personal y social.

### Sección 3. Perfil y tendencias de la demanda

Como ya se ha comentado en la primera sección, definir el turismo que se desarrolla en la naturaleza no es fácil. El amplio abanico de escenarios y actividades que incluye dificulta esta tarea. Lo mismo ocurre a la hora de definir el perfil de cliente de este tipo de turismo.

Si bien resulta difícil enmarcar a todos los turistas de naturaleza en un único perfil, a continuación se describen algunos rasgos característicos comunes a todos ellos.

En términos de perfil socioeconómico:

Los turistas de naturaleza corresponden al grupo de mediana edad, 30-40 años, seguidos por el grupo de más jóvenes, a partir de los 20

Tienen un nivel de formación mediano-alto

Igual que su nivel de ingresos, también mediano-alto.

En cuanto a motivaciones principales se refiere:

Las motivaciones principales del viaje son descansar y divertirse, realizar algún tipo de deporte y conocer la naturaleza.

Como ya hemos dicho anteriormente, los viajeros que realizan un viaje exclusivamente de naturaleza son pocos, puesto que tienden a combinar la naturaleza con algún tipo de actividad.

Respecto a las actividades deportivas que acostumbran a practicar los viajeros encontramos:

Principalmente, senderismo y bicicleta

Aunque en menor medida también: escalada, montañismo, montar a caballo o actividades de agua (piragua, buceo, etc.).

Referente al tipo de alojamiento que utilizan y con quien viajan los “turistas de naturaleza”:

Se alojan en hoteles, campings y casas rurales. En menor medida, en casas de familiares o, incluso, segundas residencias.

Los consumidores acostumbran a viajar con la pareja, la familia y, por último, con amigos.

Organización y duración del viaje:

La mayor parte de viajeros organizan el viaje por cuenta propia.

Acostumbran a pasar de 2 a 3 días en el destino (lo que responde a la tendencia de hacer viajes más cortos aunque más frecuentes). En segundo término quedan los viajes más largos, de una semana o 15 días de duración.

Cabe remarcar que estas características corresponden a un perfil general de turista de naturaleza. Existen multitud de variables que pueden llevar a la definición de otros perfiles dentro de este tipo de turismo: país de origen, edad, intereses, expectativas, hábitos de consumo, tipo de actividad que realiza, etc.

En este sentido, el perfil de una persona que practica deportes de riesgo (joven, con un buen estado de forma físico) no es el mismo que uno que viaja con el objetivo de observar la flora y la fauna de la zona.

El estudio “El turismo de naturaleza en España y su Plan de Impulso”, publicado en diciembre de 2004, caracterizó la demanda de turismo de naturaleza, no por tipología de actividades y escenarios sino por grupos de interés.

En base a la visión de la naturaleza, las actividades realizadas en ella y la motivación principal de viaje de los turistas, se definieron 7 grupos. La siguiente tabla muestra un resumen de esta clasificación:

MOTIVACIÓN PRINCIPAL	TIPOLOGÍA DE TURISTA	CARACTERIZACIÓN	ACTIVIDADES
Descanso	Descanso y esparcimiento en la naturaleza	Entienden la naturaleza como el marco general ideal para unas vacaciones saludables y para el descanso y, en su experiencia vacacional, como un factor de atracción complementaria y/u ocasional a otros desplazamientos y visitas dentro de la modalidad vacacional.	Paseos cortos senderismo y cicloturismo, rutas en automóvil
Conocimiento activo	Ecoturistas	Personas muy interesadas en la naturaleza como principal motivación de sus actividades. Entienden la naturaleza como un marco específico ideal para la interpretación y el conocimiento. La naturaleza es en su experiencia vacacional un factor de atracción principal que justifica, organiza y jerarquiza todas sus actividades en periodos vacacionales.	Interpretación, observación y conocimiento de la naturaleza
	Turistas de territorio y naturaleza	La naturaleza es una motivación importante pero no la única. Entienden la naturaleza como un marco específico ideal para la interpretación. La naturaleza es en su experiencia vacacional un factor de atracción principal que de forma complementaria a elementos de atracción cultural, antropológica, monumental, etc., les permite organizar y jerarquizar todas sus actividades en periodos vacacionales.	Interpretación, observación y conocimiento de la naturaleza. Senderismo, cicloturismo
	Turistas ocasionales de naturaleza	Personas no especialmente interesadas en la naturaleza como motivación principal de sus actividades. Este grupo de interés acoge a aquellos potenciales consumidores de turismo de naturaleza que sin una motivación específica por el conocimiento y disfrute de la naturaleza como para motivarles a realizar desplazamiento turístico expreso, pueden realizar y consumir actividades y productos de forma complementaria a cualquier otra modalidad turística que no sea la realización de un recorrido turístico y cuya actividad principal de viaje tenga como prioridad modalidades-actividades de sol y playa.	Paseos cortos o muy cortos y productos generalistas asociados a la observación de fauna
Conocimiento activo y deporte	Turista mixto experimental de deporte y naturaleza	El grupo de interés está integrado por consumidores de turismo de naturaleza y turismo activo o deportivo en la naturaleza que combinan un interés específico por conocer la naturaleza de forma dinámica, pueden realizar y consumir actividades y productos de turismo activo como argumento principal o complementario de su viaje.	Todas a nivel básico, componente técnico y de riesgo medio-bajo.
Deporte	Turista deportivo en la naturaleza específico activo	Entienden la naturaleza como un marco complementario necesario para la sus actividades. El deporte es en su experiencia vacacional un factor de atracción principal que justifica, organiza y jerarquiza todas sus actividades en periodos vacacionales.	Alta especialización. Componente técnico alto, riesgo medio-alto.

Fuente: Adaptación de la tabla que aparece en el estudio "El turismo de naturaleza en España y su plan de impulso".

## Sección 4. Factores clave del éxito en el desarrollo de producto

Para ser competitivos en este producto, se necesita principalmente:

Un entorno natural atractivo y singular.

El turismo que se desarrolla en la naturaleza se encuentra altamente ligado a la existencia de un entorno natural adecuado.

Actualmente, España dispone de legislación sobre la conservación y la protección del entorno natural y su ecosistema. Una de las medidas legislativas más efectivas tiene que ver con la creación de espacios protegidos en los que los órganos responsables puedan controlar el conjunto de actividades que se llevan a cabo, impidiendo aquellas que dañen el medio natural.

Con este fin se crearon en España los primeros espacios protegidos enmarcándolos en lo que fue y todavía hoy es la Red de Parques Nacionales. Si bien la propiedad de estos espacios sigue siendo del Estado, la gestión de los mismos ha sido descentralizada a las Comunidades

Autónomas.

La existencia de estos Parques Nacionales permite homologar estos espacios naturales a nivel internacional dado que, históricamente, se han seguido los mismos criterios para la denominación de estos espacios y su posterior conservación.

Son precisamente estos Parques Nacionales, Naturales y zonas protegidas con su rico patrimonio de flora y fauna, sumado a la cultura propia de la región, lo que constituye excepcionales atracciones turísticas.

Si bien es cierto que la existencia de una notable biodiversidad de especies vegetales y animales es un factor de éxito para el turismo de naturaleza, este cobra mayor importancia en determinadas actividades de este tipo de turismo como puede ser la observación de flora y fauna. El éxito de este producto radica, primordialmente, en una buena oferta natural.

Existencia de recursos complementarios atractivos: culturales, gastronómicos, etc.

Además de un entorno natural potente, para ser competitivos es necesario disponer de recursos complementarios en otros campos como puede ser la cultura. En este sentido, unos recursos naturales atractivos sumados a unos culturales singulares convierten el producto turístico y el destino en más competitivo.

Si bien la cultura es un factor importante, existen otros que también pueden ayudar a mejorar la competitividad del destino, dado su alto nivel de complementariedad con las actividades desarrolladas en el entorno natural, como puede ser el caso del a gastronomía o las tradiciones de un determinado territorio.

Existencia de los recursos e instalaciones necesarias.

Disponer de un entorno natural adecuado y de recursos complementarios como la cultura o la gastronomía no son condiciones suficientes para disponer de un producto competitivo.

Un destino que quiera especializarse en un determinado producto, debe disponer de los recursos adecuados para hacerlo. Así por ejemplo, en el caso del producto de esquí, la existencia de estaciones, con instalaciones modernas, adaptadas a las necesidades de la demanda son condición imprescindible para ofrecer un buen producto en este mercado. En el caso de las actividades relacionadas con los deportes de agua, contar con ríos, barrancos, gargantas, etc. es factor clave indispensable para conseguir el éxito del producto.

Un conjunto de rutas, itinerarios y senderos que permitan descubrir el entorno.

Para convertir el entorno natural en un producto turístico, este se debe poner en valor. Ofrecer medios a través de los cuales los viajeros puedan estar en contacto con la naturaleza es una forma de facilitar el cumplimiento de una de las expectativas primordiales de su viaje. Una buena señalización, mantenimiento y conservación de las rutas, itinerarios y senderos convierten a esta tipología de recursos en una forma ideal de conocer el medio, aportando valor al cliente.

Un claro ejemplo de esto son los GR's (Senderos de Grande Recorrido), que en los últimos años

han ganado popularidad como medio para recorrer y conocer el territorio. Los GR's acostumbran a tener una longitud superior a los 50 kilómetros y están pensados para caminatas de más de dos jornadas.

Destacamos el GR-11, que cruza el Pirineo (desde el Cabo de Creus - Girona hasta el cabo de Híger, en el País Vasco) y el GR-1, el primero con carácter hispano de España, que va desde la localidad de Besalú, también en Girona, hasta tierras burgalesas, por la cordillera prepirenaica.

Otros ejemplos de rutas, itinerarios y senderos:

Carros de Foc - [www.carrosdefoc.com](http://www.carrosdefoc.com)

Vías Verdes - <http://www.viasverdes.com/ViasVerdes>

Itinerànnia - <http://ca.itinerannia.net/>

Top Trails of Germany - [www.top-trails-of-germany.de](http://www.top-trails-of-germany.de)

Por otra parte, una nueva tendencia es recorrer a los llamados “senderos experienciales”. Estos senderos se caracterizan por combinar mayoritariamente el senderismo (no intensivo físicamente) con el conocimiento del entorno a través de experiencias relacionadas con el mismo.

Ejemplos de senderos experienciales son:

“La Ruta del Ferro dels Pirineus” (La Ruta del Hierro de los Pirineos), especialmente en su paso por Andorra - [www.larutadelferroaandorra.ad](http://www.larutadelferroaandorra.ad)

BaumKronenweg - <http://www.baumkronenweg.at/>

Centros turísticos, de información o de interpretación de la naturaleza en los que se encuentre información sobre el entorno y los itinerarios.

Disponer del entorno, los itinerarios y las actividades adecuadas pero no darlas a conocer es como no tener nada. A través de los centros turísticos y de información pero, sobre todo, de los centros de interpretación, se darán a conocer tanto los recursos existentes en la zona como la oferta turística disponible para los viajeros.

La tendencia de los consumidores a interesarse por el medio natural y combinar viajes de activo y naturaleza con contenidos educativos hace que este tipo de instalaciones representen un valor añadido para el cliente.

Los centros de interpretación y centros de visitantes son un recurso muy utilizado actualmente, también en temas de naturaleza. Buena parte de las instalaciones relacionadas con el turismo de naturaleza (parques nacionales, parques naturales, etc.) disponen de centros de este tipo, por lo que podemos encontrar centenares de ellos repartidos por el territorio.

Para poner un ejemplo, el centro de visitantes del Parque Nacional de Picos de Europa - Sotama. Este centro acoge un núcleo de oficinas administrativas, un punto de información y una exposición interpretativa, donde se recrean los paisajes, ecosistemas, usos y valores más representativos del Parque Nacional de Picos de Europa.

Existencia de oferta de alojamiento adaptada al producto: refugios, casas rurales, pensiones, etc.

Sin una oferta de alojamientos adaptada a las características y necesidades de la demanda de este tipo de turismo, difícilmente se podrá tener un producto competitivo en el mercado.

El amplio abanico de actividades que se engloban dentro del turismo activo y de naturaleza implica una cantidad de perfiles de la demanda, significativamente heterogéneos entre ellos. En este sentido, el consumidor que viaja con la intención de

practicar deportes como puede ser hacer una ruta de trekking, de varios días de duración, requerirá una tipología de alojamiento diferente a aquel que viaja en familia y que quiere hacer rutas de senderismo adaptada a niños. Para el primer segmento, será necesario disponer de una buena oferta de refugios o pensiones mientras que el segundo seguramente preferirá una casa de turismo rural o incluso pequeños hoteles con encanto situados en áreas no urbanas.



Fruto de esta necesidad de ofrecer alojamientos “especializados” para esta tipología de consumidores y gracias también al avance de las nuevas tecnologías, han aparecido diferentes portales especializados en alojamientos de turismo rural como pueden ser ruralgest ([www.ruralgest.net](http://www.ruralgest.net)) o toprural (<http://www.toprural.com>) .

Estos dos casos son solo una muestra de la importancia que ha adquirido el hecho de disponer de una oferta de alojamientos adaptada al consumidor y al producto.

**Existencia de empresas que exploten los recursos naturales mediante un producto estructurado.**

Disponer de los recursos necesarios pero no convertirlos en un producto turístico estructurado, que facilite su comercialización es como no tener nada. De la misma manera, tenerlos estructurados pero sin empresas que los promocionen y los comercialicen, no va a permitir diferenciarnos y mejorar los niveles de competitividad.

Es por esto, que tener un producto bien definido, estructurado, con elementos diferenciadores y a punto para su comercialización, a través de empresas especializadas, es clave para lograr tener un producto competitivo en el mercado.

**Promoción y comercialización del producto: promoción online, mapas, material promocional, presencia en medios especializados, etc.**

La constante evolución de las tecnologías, especialmente Internet, ha revolucionado el mundo

de la promoción y comercialización con la aparición de sistemas y herramientas que generan nuevos modelos de obtención de la información, comunicación y reserva de los viajes.

La inmediatez y facilidad con la que el consumidor puede obtener la información e incluso reservar su viaje obliga a la oferta a adaptarse al máximo al mercado, realizando una segmentación máxima de la demanda y personalizando mucho más sus productos turísticos.

Las nuevas tecnologías deben permitir, a las empresas relacionadas con el turismo activo y de naturaleza, obtener información más precisa de los segmentos de mercado objetivo y, consecuentemente, poder personalizar sus productos y escoger qué canales especializados utilizar para promocionar y comercializar estos productos.

Por otra parte, la aparición de estos nuevos sistemas y herramientas debe ser aprovechado para sacar nuevos productos al mercado, con nuevos formatos, más innovadores: mapas interactivos consultables desde los smartphones, etc.

### **Grado de competitividad de España con respecto a los Factores Clave del Éxito**

España dispone de más de 30 espacios protegidos catalogados por la UNESCO como Reservas de la Biosfera. Ello le convierte en el tercer país del mundo con mayor número de espacios naturales con esta categoría tras EEUU y Rusia. En zonas de montaña destacan entornos naturales como los Pirineos, La Palma, Sierra Nevada y los Picos de Europa. De este hecho se desprende que España dispone de una amplia y variada gama de espacio naturales valiosos. Su patrimonio natural se basa en espacios naturales en los que sus ecosistemas y diversidades de fauna y flora poseen un gran valor ecológico.

Así mismo, la estructuración de productos turísticos entorno a estos recursos naturales cada vez es más elevada. Tienden a crearse productos altamente interrelacionados con actividades como el senderismo y la ornitología.

Referente a la existencia de recursos e instalaciones para practicar deportes en el medio natural, además de los ya mencionados espacios naturales, España dispone de un amplio abanico de posibilidades al respecto. En función de los recursos, cada región se ha especializado en un tipo de actividades u otro.

Así por ejemplo, en términos de esquí, el Pirineo de Huesca, Sierra Nevada y el Pirineo Catalán son los que disponen de mayor potencial para competir en el mercado internacional. Aunque tradicionalmente se han centrado en el mercado nacional, poseen un cierto grado de competitividad en el mercado de cercanía (franceses, portugueses e ingleses en el caso de Sierra Nevada).

En términos de escalada, España dispone de varios destinos de montaña con recursos suficientes para la práctica de la escalada. Especialmente los Montes Vascos y la Sierra de Guadarrama, además de otros destinos como los Picos de Europa (Naranjo de Bulnes), el Pirineo de Huesca (Sierra de Guara) o Sierra Nevada (las paredes del Mulhacén y la Veleta). Sin embargo, la estructuración del producto “escalada” entorno a estos recursos es escasa, lo que afecta directamente a la competitividad global del producto.

Gracias a estos impresionantes recursos de los que hemos hablado, se ha podido estructurar un producto turístico, de gran atractivo, en términos de turismo de naturaleza: rutas por Parques Nacionales y espacios naturales protegidos, itinerarios de interés natural, complementados con elementos culturales, centros de interpretación y de información para lograr un mayor conocimiento del entorno, etc. Todos estos elementos permiten mejorar significativamente el grado de competitividad de los productos turísticos ofertados.

Además de los recursos e instalaciones adecuadas, España dispone de una amplia oferta de alojamientos, que pueden satisfacer las necesidades de la multitud de perfiles de la demanda de este tipo de turismo: casas rurales, hoteles con encanto, albergues y refugios de montaña, hostales, campings, apartamentos, etc.

Por todo ello, podemos concluir que el grado de competitividad de los destinos españoles en términos de actividades a desarrollar en el entorno natural es elevado. Si bien existen aspectos mejorables, como la creación de productos complementarios o la promoción de los ya existentes, con la creación de un producto estructurado y fácilmente comercializable, el potencial de España en este campo es muy alto.

## Sección 5. Canales de comercialización segmentados

La comercialización es uno de los puntos complicados de afrontar cuando hablamos de turismo desarrollado en el medio natural. Esto es debido, principalmente, a:

El amplio abanico de actividades que se engloban dentro de este tipo de turismo, lo que provoca que existan multitud de formas de prestación de los servicios en cuanto a modalidades, calidades, motivaciones de los consumidores, etc. Esto requiere un alto grado de especialización de los productos, que no siempre es fácil de conseguir.

La oferta está muy fragmentada, es muy amplia y muy segmentada.

La venta de productos, especialmente de turismo activo, se realiza directamente con el cliente puesto que este contacta directamente con el proveedor de la actividad. Esto dificulta la existencia de una política de comercialización conjunta de este tipo de actividades.

La organización de eventos básicamente dirigidos a la comercialización de este tipo de actividades relacionadas con el turismo en el medio natural como pueden ser Workshops, acciones comerciales varias, etc. no son muy habituales.

Sin embargo, las formas de comercialización tradicionales del sector turístico se han adaptado a las necesidades del turismo que se desarrolla en el medio natural, dando resultado a canales especializados en comercializar este tipo de actividades.

La mayoría de productos de activo y relacionados con el turismo de naturaleza no tiene sentido comercializarlos (ni promocionarlos) a través de canales generalistas. Es por este motivo que la mayor parte de empresas optan por canales especializados a la hora de comercializar de su oferta.

En base a esta premisa y, por tanto, dejando los canales generalistas a parte, veamos a continuación qué formas especializadas existen a la hora de comercializar este tipo de productos:

**La propia empresa es quien vende su producto.** Forma especialmente utilizada por las empresas de turismo activo. Es un sistema que requiere un esfuerzo importante de planificación y ejecución por parte de la propia empresa además de recursos económicos e inversión en conocer bien el mercado en el que se opera. Sin embargo, tiene la ventaja de poder controlar todo el proceso de venta además del precio y, el mayor conocimiento del mercado, permite a la empresa una mayor adecuación del producto a sus características y expectativas.

Pero que la propia empresa venda directamente su producto no es siempre una opción factible. Cuando la venta directa no es posible, se tiene que recurrir a intermediarios. El intermediario permite que la empresa se libere de algunas funciones y aporta ventajas tales como: posibilidad de abrir nuevos mercados, librarse de gestionar aspectos como la reserva, el pago, hacer el seguimiento, etc. Evidentemente, esto tiene un coste que se debe tener en cuenta.

En el caso del turismo objeto de estudio, ¿a través de qué intermediarios especializados se venden los productos?

**Tour Operadores.** Las agencias de viajes mayoristas tienen como objetivo realizar paquetes turísticos, definir ofertas, etc. para venderlas a las agencias minoristas. La especialización del catálogo y de los productos que ofrecen así como su distribución son dos de los aspectos clave a tener en cuenta a la hora de elegir un agente adecuado para comercializar nuestro producto.

En este sentido, existen multitud de agencias mayoristas especializadas en turismo y actividades desarrolladas en el medio natural. Un ejemplo es Orizonia Life.

Orizonia Life - Iberski Orizonia (<http://www.orizonialife.com/>). Touroperador lanzado por el grupo turístico Orizonia, que nace de la unión de las marcas Iberski, Emprender, Solplan Balnearios y Solplan Buceo. Orizonia Life propone una forma distinta de viajar con una oferta de ocio que incluye una gran variedad de actividades y experiencias como aventura, golf, campamentos para jóvenes, escapadas temáticas, esquí, buceo, surf, trekking, etc.

**Agencias de viajes minoristas** (ya sean emisoras, receptivas o mixtas). Comercializan los productos de las agencias mayoristas aunque también pueden elaborar y vender sus propios servicios y viajes combinados directamente al cliente.

Algunos ejemplos de agencias minoristas especializados en turismo en el medio natural son:

Akaoka ([www.akaoka.com](http://www.akaoka.com)). Agencia francesa especializada en viajes de trekking y senderismo, entre otras actividades de activo y naturaleza.

Cyclomundo ([www.cyclomundo.com](http://www.cyclomundo.com)). Agencia francesa especializada en viajes de cicloturismo. Trabaja en destinos como Italia, Suiza, Sur de Francia, entre otros.

Bentzi Global ([www.bentzi-global.co.il](http://www.bentzi-global.co.il)). Agencia israelita especializada en actividades de

activo (aventura) y naturaleza (además de turismo cultural).

Es bastante habitual la existencia de agencias minoristas receptoras en el campo del turismo de naturaleza y el turismo activo. Son especialmente importantes a la hora de comercializar este tipo de actividades puesto que tienen contacto directo con las agencias mayoristas y pueden vender los productos ejerciendo de especialistas en el destino.



Fuente: [www.akaoka.com](http://www.akaoka.com)

E incluso existen agencias especializadas, no únicamente en actividades relacionadas con este tipo de turismo, sino en segmentos muy concretos de consumidores. La agencia holandesa *Sprekend de Wereld in* ([www.vakantiereizenvoordoven.nl](http://www.vakantiereizenvoordoven.nl)) ofrece viajes relacionados con el turismo de naturaleza (entre otros tipos) exclusivamente para personas sordas.

**Ferias especializadas.** Las ferias comerciales son uno de los canales de comercialización tradicionales del sector turístico. Este tipo de eventos combinan la difusión turística con los negocios. La participación de compradores (Tour operadores, agencias minoristas, etc.) y vendedores (destinos turísticos, empresas que forman parte del proceso de producción y operaciones del turismo, etc.) facilita el intercambio de información y, en muchos casos, el proceso de comercialización de los destinos y productos turísticos.

Como hemos comentado anteriormente, la venta de productos y actividades relacionadas con el turismo activo y de naturaleza mediante canales generalistas no tiene mucho sentido. Es por esto, que cada vez más, los destinos y empresas relacionadas con este tipo de turismo optan por ferias especializadas como medio de venta.

Existen multitud de ferias especializadas en turismo activo y de naturaleza y cualquier tipo de actividad relacionada. Veamos algunos ejemplos:

INTUR Valladolid (<http://feriavalladolid.com/intur/>). Feria Internacional del Turismo de Interior.

Naturiva (<http://www.ifema.es/ferias/naturiva/default.html>). Feria especializada en actividades en la naturaleza, deportes de montaña y esquí.

Ski & Mountain Valencia (<http://skimountain.es/>). Feria dirigida a aficionados del esquí y de la montaña y a amantes del deporte y la aventura en general.

AGROTUR Cornellà (<http://www.agrotur.com/>). Salón Nacional del Turismo Rural. Monográfico de este sector.

También a nivel internacional,

Tour Natur, Alemania (<http://www.tournatur.com/>). Feria especializada en senderismo.

Destinations Nature - Le Salon des Nouvelles Randonnées, Paris (<http://www.randonnee->

[nature.com/](http://nature.com/)). Feria especializada en senderismo y actividades en la naturaleza.

Fiets & Wandelbeurs, Holanda (<http://www.fietsenwandelbeurs.nl/>). Feria dirigida a los amantes del ciclismo, senderismo y actividades al aire libre.

Ski&Snowboard Show, Reino Unido (<http://www.metrosnow.co.uk>). Feria especializada en deportes de nieve.

Los nichos de mercado también tienen sus ferias.

Extremadura Birdwatching Fair (<http://www.fioextremadura.es/certamen.shtml>). Evento relacionado con el mundo de la observación de aves.

Y a nivel internacional, la British Birdwatching Fair, que se celebra en el Reino Unido.

Internet ha representado una revolución tecnológica sin precedentes, también en términos de comercialización de productos turísticos. En este sentido, en los últimos años han aparecido nuevos canales de comercialización que han revolucionado el mercado, obligando a los tradicionales intermediarios a buscar nuevas formas de aportar valor al consumidor y, en definitiva, al mercado.

**Centrales de reservas.** Las centrales de reservas aglutinan y proporcionan información, tanto al consumidor final como al tour operador, sobre un número importante de alojamientos y actividades. Internet ha facilitado e incentivado la creación de este tipo de canal, también para el mercado del turismo relacionado con el entorno natural y otros relacionados como es el caso del turismo rural. Veamos algunos ejemplos:

Toprural ([www.toprural.com](http://www.toprural.com)) es un caso interesante de central de reservas en este caso especializada en la búsqueda de alojamientos de turismo rural.

Todoactividades ([www.todoactividades.com](http://www.todoactividades.com)) es una central de reservas especializada en la venta de actividades de turismo activo y de naturaleza.



Asimismo, remarcar que existen **redes de profesionales** que pueden ser una opción perfecta a la hora de comercializar productos turísticos. En el campo del turismo activo y de naturaleza, destacar la asociación Adventure Travel Trade Association (ATTA - [www.adventuretravel.biz](http://www.adventuretravel.biz)).



ATTA es una asociación con más de 750 miembros entre tour operadores, destinos, agencias de viaje, medios de comunicación, empresas de turismo relacionado con el medio natural, etc. que tiene como objetivo promocionar y potenciar el mercado del turismo de aventura, entre otros.

Una buena o mala elección del canal de comercialización de nuestro producto puede determinar el éxito o fracaso del mismo. Estudiemos el mercado, cada vez más complejo,

valoremos nuestros productos y, en base al resultado, elijamos el mejor canal de comercialización.

## Sección 6. Ejemplos de buenas prácticas

Existen múltiples ejemplos de iniciativas y productos relacionados con el turismo activo y de naturaleza que han tenido éxito en el mercado.

En este apartado se presentan algunos:

**Redes de itinerarios, rutas, etc.**

**Carros de Foc** (<http://www.carrosdefoc.com/es/>)

Travesía circular por el Parque Nacional de Aigüestortes i Estany de Sant Maurici, de 56 kilómetros y casi 9.000 metros de desnivel acumulado. Un total de nueve refugios guardados permiten al viajero recorrer la zona haciendo diferentes combinaciones de itinerarios.

Desde el momento de su creación, de forma oficial en 1.999, Carros de Foc ha tenido un éxito muy destacable, aumentando cada año el número de participantes que hacían la ruta.

Los factores claves del éxito: la belleza del entorno natural en el que transcurre, el hecho de contar con una organización que gestiona la ruta de forma centralizada (y de la cual forman parte los 9 refugios) y el reto de la modalidad deportiva del sky running (menos de 24 horas).

A partir de Carros de Foc, han aparecido múltiples recorridos circulares de características y funcionamiento similares. Cabe destacar Pedals de Foc ([www.pedalsdefoc.com](http://www.pedalsdefoc.com)), recorrido circular (también da la vuelta al Parque Nacional) de 220 km para realizar en BTT y que sigue el mismo modelo organizativo de Carros de Foc.

**Itinerànnia** (<http://ca.itinerannia.net/>)

Basada en el modelo suizo, es el primer espacio senderista en España que aplica el concepto de

red viaria en áreas rurales. Este sistema permite que el usuario pueda llegar a cualquier punto del territorio desde cualquier parte y moverse en absoluta libertad y seguridad dentro de la zona.



Fuente: [www.itinerannia.net](http://www.itinerannia.net)

Entre el Ripollès, la Garrotxa y el Alt Empordà, las tres comarcas a través de las cuales transcurre esta red, se han señalado más de 2.500 kilómetros de senderos con múltiples posibilidades y variantes en función de los intereses del viajero.

En base a inventarios de caminos ya existentes, la localización de recursos turísticos, naturales, culturales y servicios turísticos se establecieron unos criterios de puntuación que otorgaban más puntos a los senderos

más próximos a establecimientos turísticos, servicios básicos o recursos de alto interés vinculados con la cultura, patrimonio, gastronomía e historia. Los senderos con una mayor puntuación fueron los que finalmente se eligieron para formar parte de la red Itinerànnia.

Esta iniciativa ha sido posible gracias a la colaboración de ayuntamientos, parques naturales, oficinas de turismo y asociaciones y centros excursionistas que han trabajado conjuntamente con un único objetivo: crear una red de senderos que de nuevas oportunidades al territorio.

### Vías Verdes (<http://www.viasverdes.com/ViasVerdes>)

En España existen más de 1.900 kilómetros de infraestructuras ferroviarias en desuso que han sido reconvertidas en itinerarios cicloturistas y senderistas en el marco del programa Vías Verdes.

Las Vías Verdes constituyen un instrumento ideal para promover una cultura nueva del ocio y del deporte al aire libre, de la movilidad no motorizada. Representan un claro apoyo a la cultura de la bicicleta, al generalizar su uso entre todos los ciudadanos, desempeñando un importante papel educativo, en especial para los más jóvenes.

Además, su gran ventaja es que garantizan la accesibilidad y la universalidad de usuarios, sin limitaciones de edad o capacidad física.

A nivel nacional, las diferentes iniciativas de Vías Verdes son coordinadas por la Fundación de los Ferrocarriles Españoles.

### Pedales del Mundo (<http://www.pedalesdelmundo.com/>)

Pedales del Mundo es una red de rutas para hacer en bicicleta. Incluye diferentes propuestas, en diferentes zonas de España: Pedals de Foc (la primera creada por la empresa), Pedals d'Occitania, Pedals del Císter, Pedals d'en Serrallonga, Pedales de Lava, Pedales de León - Picos

de Europa, Gran Pedals y Pedales de los Ports.

Uno de los compromisos de Pedales del Mundo es el profundo respeto hacia el medio ambiente, lo cual comunican a todas las personas que hacen alguna de sus rutas. Desde la creación de la primera ruta de Pedales del Mundo, la Pedals de Foc, tuvieron claro que el territorio por donde pasara debía ser el máximo beneficiario del proyecto.

Algunos de los servicios que ofrece Pedales del Mundo y que han sido claves para su éxito:

1. Reservar sin coste alguno, ya que con solo un correo electrónico o una simple llamada telefónica se realiza toda la gestión.
2. Descuentos en algunos alojamientos del recorrido. Todos los precios que ofrecen son como máximo, los que marca su tarifa. Si encuentras un precio más barato del que te cobran, te devuelven la diferencia.
3. Disfrutar de ventajas en muchos alojamientos, como lavar la ropa de ciclista sin coste alguno, sábanas gratuitas en albergues...
4. Desplazarte al lugar de salida en algunos casos sin coste alguno.
5. Descuentos en bares o restaurantes asociados sin límite de caducidad.
6. Saber dónde te encuentras cada día durante tu aventura, lo cual nos permite actuar con la máxima diligencia a la hora de que tengas algún problema de salud o con tu bicicleta.

Con la creación, en su día, de la primera ruta (Pedals de Foc), Pedales del Mundo creó, no sólo un modelo de producto turístico-deportivo, sino también de cómo gestionarlo. Ello les ha permitido acumular una valiosa experiencia, que ahora ponen en práctica analizando detalladamente las propuestas de rutas que quieren entrar a formar parte de Pedales del Mundo.

También a nivel internacional.

**Top trails of Germany** ([www.top-trails-of-germany.de](http://www.top-trails-of-germany.de))



La marca creada en 2005 engloba los diez mejores senderos de larga distancia de Alemania que destacan por las vivencias naturales, la variedad de experiencias y los servicios para senderistas que ofrecen. El atractivo y variedad de los senderos naturales permite experimentar la naturaleza de una manera directa, “de cerca”.

Cada uno de los diez senderos tiene su carácter propio, determinado por el paisaje donde se encuentra. Cuentan con etapas tanto para senderistas en búsqueda de tranquilidad como para aquellos que prefieran un desafío deportivo o personas interesadas en conocer la cultura regional. Los aspectos prácticos de esta selección de senderos son una señalización clara, una planificación previa del viaje posible gracias a una base de datos amplia y exhaustiva sobre el sendero y su entorno y datos de GPS disponibles a través de internet, una gastronomía con especialidades tradicionales y servicios especializados como por ejemplo de recogida y

transporte de equipaje.

La mayoría de los senderos cuenta con una certificación de calidad. Algunos tienen la certificación “Sendero de calidad premium” (“Premiumwanderweg”) según los criterios del Instituto Alemán de Senderismo. Otros cuentan con la certificación “Sendero de Calidad” (“Qualitätsweg”) según los criterios de la asociación “Alemania para Senderistas” (“Wanderbares Deutschland”).

El sendero más antiguo entre ellos, el “Camino del Oeste”, existe desde hace más de 100 años y permite conocer las diferentes zonas naturales de la Selva Negra. Los 280km se dividen en 12 etapas. El sendero empieza en la ciudad alemana de Pforzheim, sube hasta la montaña más alta de la zona, el Feldberg, a una altura de casi 1.500 metros para finalizar en la ciudad suiza de Basilea.

Formar parte de este grupo selecto de senderos constituye para los destinos en su entorno inmediato una importante oportunidad de negocio, teniendo en cuenta que el mercado potencial de senderismo en Alemania supera los 20 millones de personas.

### Senderos experienciales

**BaumKronenweg** (<http://www.baumkronenweg.at/>)

Parque que permite al visitante estar en contacto con la naturaleza desde una perspectiva inusual: a través de un camino a 27 metros de altura, al mismo nivel que los árboles.

El sendero de 200 metros es una construcción de madera y hierro, a lo largo del cual existen 4 puntos de observación.

Gracias a la excelente localización del sendero el visitante también puede contemplar el entorno del “Black Forest Nature Reserve” así como el Valle del Rin y, a más distancia, las montañas francesas de Vosges.

Asimismo, el recorrido se completa con un hotel de las mismas características que el propio sendero, el “Baumhotel”.



Fuente: [www.baumkronenweg.at](http://www.baumkronenweg.at)

**La ruta del Ferro dels Pirineus (La Ruta del Hierro de los Pirineos) -**  
([www.larutadelferroaandorra.ad](http://www.larutadelferroaandorra.ad))

La Ruta del Ferro invita al visitante a descubrir los recursos vinculados al proceso de obtención,

transformación y comercialización del hierro desde principios del siglo XVII hasta finales del siglo XIX. Visitas a diferentes minas, carboneras y el descubrimiento del hábitat minero y siderúrgico son algunos ejemplos de actividades que se pueden hacer en este itinerario. Además, durante el recorrido, el visitante se encuentra con diferentes esculturas contemporáneas, creadas por diversos artistas internacionales y que guardan relación con la temática de la ruta.

## Nuevas tecnologías - Comunidades online relacionadas con el turismo de activo y de naturaleza

**Wikiloc.com** ([www.wikiloc.com](http://www.wikiloc.com))

Wikiloc.com es un portal de rutas georeferenciadas creadas y compartidas por usuarios de todo el mundo. El objetivo principal del portal es permitir que el usuario pueda consultar rutas en todo el mundo (no solo de senderismo sino en multitud de modalidades como bicicleta de montaña, 4x4, raquetas de nieve, esquís de travesía, etc.) de forma sencilla.

Sus estadísticas son espectaculares:

4,3 millones de páginas vistas mensuales

816.960 visitantes únicos provenientes de 190 países diferentes

Más de 300.000 usuarios registrados

El portal ha sido traducido a 18 idiomas por los propios visitantes

Alrededor de las 10.000 nuevas rutas cada mes. En total hay colgadas más de 555.000 rutas al aire libre.



Fuente: [www.wikiloc.com](http://www.wikiloc.com)

Con Wikiloc el usuario puede consultar qué rutas puede hacer en función de la zona donde se encuentre, verlas en diferentes tipos de mapas e incluso ver imágenes y vídeos a la zona, colgadas por otros usuarios de esta comunidad.

El gran éxito de este tipo de iniciativas demuestra el gran interés por el turismo activo y de naturaleza y el enorme potencial de esta tipología de actividades a través de las nuevas tecnologías.

## Gestión de recursos e instalaciones

### Grupo Aramón ([www.aramon.es](http://www.aramon.es))

Aramón es el primer grupo empresarial español de turismo de nieve y montaña. Constituido en 2002, está participado al 50% por el Gobierno de Aragón y Ibercaja. Opera como holding que integra y gestiona cinco estaciones: Cerler, Panticosa, Formigal, Javalambre y Valdelinares.

Nació con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y social de las comarcas en las que opera, a través de la creación de una oferta de turismo de esquí y montaña moderna e innovadora. Con la estrategia de convertir las montañas de Aragón en un destino turístico de calidad, empezaron un plan de inversiones para la mejora y ampliación de sus estaciones.

La visión de futuro de Aramón pasa por seguir reforzando su posición de liderazgo en el mercado nacional de la nieve y convertirse en un referente en Europa. Para ello, el Grupo seguirá impulsando su crecimiento mediante la ampliación e innovación de sus complejos de invierno y la incorporación de nuevas actividades que contribuyan a la desestacionalización de su oferta de ocio, deporte y entretenimiento.

## Sección 7. Fuentes de información

Las fuentes consultadas para la redacción del presente documento incluyen:

*El Turismo de Naturaleza en España y su plan de impulso*. Estudio contratado por la Subdirección General de Calidad e Innovación Turística. SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO. Realizado por la U.T.E. Antar-Ecotono. Diciembre 2004.

VV.AA. *Outdoor Recreation and Nature Tourism: a European Perspective*. Living Reviews in Landscape Research. Junio, 2007. <http://landscaperesearch.livingreviews.org/Articles/lrlr-2007-2/download/lrlr-2007-2Color.pdf>

*Estudio sobre el Turismo de montaña en España*. Instituto de Turismo de España, 2008.

FONT ARANDA, Mabel. *Acerca del Turismo de Naturaleza*. Centro de Estudios de la Universidad de Matanzas, Cuba. Disponible en Internet: [www.monografias.com/trabajos37/turismo-naturaleza/turismo-naturaleza2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos37/turismo-naturaleza/turismo-naturaleza2.shtml)

Understanding Nature-based Tourism - N°3. *Research: The deeper significance role of "nature" in tourism*. Tourism New South Wales.

*Snapshots 2009. Nature Tourism in Australia*. Australian Government, Department of Resources, Energy and Tourism, Tourism Research Australia. Disponible en Internet: [http://www.ret.gov.au/tourism/Documents/tra/Snapshots%20and%20Factsheets/nature\\_09\\_FIN\\_AL.pdf](http://www.ret.gov.au/tourism/Documents/tra/Snapshots%20and%20Factsheets/nature_09_FIN_AL.pdf)

### Trendwatching

## Capítulo 8. Redes sociales para la promoción de servicios turísticos

### Sección 1. Introducción

"Marketing NO es el arte de encontrar vías inteligentes para lanzar tu oferta, Marketing es el arte de crear genuino valor para el Cliente"

- Philip Kotler -

*Si tiene este material docente en sus manos o ante sus ojos será porque ha decidido cambiar su forma de actuar, su forma de hacer las cosas, su forma de vivirlas y de enfrentarte a los nuevos retos que la vida profesional le ofrece.....*

#### Evolución en el uso de las redes sociales

El hombre por naturaleza tiene animadversión al cambio, por eso la formación, el conocimiento es una forma de mitigar los miedos que todos hemos tenido que vivir alguna vez.

Parece evidente que nos encontramos no ante un sistema en crisis sino ante una crisis del sistema, por lo tanto las incertidumbres y la inestabilidad del mismo nos hace estar en evolución continua, en permanente estado de alerta.

No es menos cierto que muchos analistas han atribuido a Internet gran parte de la culpa de todos estos cambios, los inmovilistas desearían su regulación, los más liberales y abiertos consideran que estamos ante la herramienta más revolucionaria jamás creada por la humanidad a favor de su bienestar social.

Muchos han visto en Internet una revolución más potente que la de la que supuso la Máquina de Vapor en la revolución industrial.

No entraremos en discusiones estériles.

Nuestra misión es orientarle en el uso de las redes sociales como herramientas de marketing y promoción de sus productos o servicios. Herramientas nada complicadas de manejar pero tal vez algo más difíciles de comprender conceptualmente hablando.

Por eso hemos estructurado el contenido de este material con un primer capítulo introductorio donde pretendemos darle datos que le permitan hacerse una idea de la magnitud del fenómeno que ya estamos viviendo, en el segundo capítulo pretendemos sentar las bases, por dónde empezar a explorar el llamado 2.0 desde un inicio comenzando por el blog o bitácora y que marca la hoja de navegación para cualquier navegante que quiera adentrarse en este mundo.

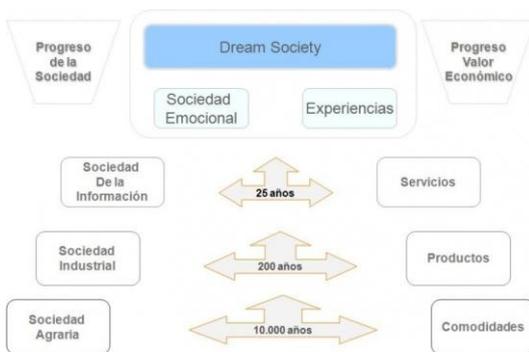
En el tercer capítulo intentamos darle conocimientos para que usted pueda empezar a adentrarse evitando cometer errores y teniendo más o menos claro que aportan cada una de las redes sociales que ahora mismo están en boga así como conocer que utilidades puedes ayudarle a enriquecer su comunicación y promoción social.

Siempre que comunicamos dejamos detrás de nosotros una estela, una imagen, una opinión equivocada o no, pero es la percepción que el mercado tiene de nosotros. Internet es un enorme altavoz, su amplificación hace imprescindible tener suma vigilancia en su reputación. Estos temas los hemos analizado en el capítulo cuarto de este módulo y por último nos hemos permitido ofrecerle algunos consejos que esperamos le sean de utilidad.

Esta revolución estalla gracias a un fenómeno, el de la **GLOBALIZACIÓN**, un fenómeno de ámbito mundial que nos obliga a ser mucho más eficientes si realmente queremos sobrevivir.

Hoy cualquiera puede competir con cualquiera. Ya no importa el tamaño, sino el atrevimiento.

Murió la idea de que el grande se come al pequeño, ahora los rápidos se comen a los lentos.



Como ya anunció **Charles Darwin** “La especie que sobrevive no es la más fuerte, ni la más inteligente, es la que se adapta mejor al cambio”.

Y los cambios se han acelerado de una manera, realmente prodigiosa.

Como ya anunció Luis Racionero en su ensayo "**Del Paro al Ocio**", tendemos hacia una sociedad donde deberemos repartir el trabajo y dedicarnos más al ocio.

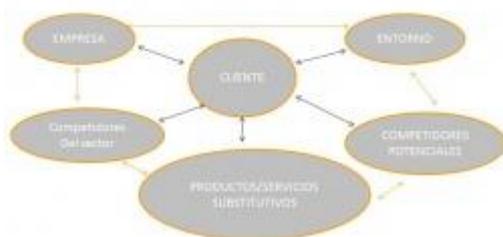
Este fenómeno ha sido propiciado por:

- Desarrollo de las tecnologías de información
- Desarrollo acelerado de las comunicaciones
- Multiplicación de las fuentes de información

Y ha auspiciado un cambio de paradigmas que se pueden concretar en los siguientes cambios:

### Primer cambio

#### El cliente es la estrella



Fuente: Edu Williams

El cliente es el rey

El cliente es el rey. Es el amo y señor de todos los diseños (al menos en apariencia), tiene el poder de ensalzar o hundir a las marcas.

Es lo que muchos denominan ADPROSUMER, el cliente se ha convertido en un:

Prescriptor (**AD**vertiser)

Productor (**PRO**ducer)

Consumidor (**CON**sumer)

Su soberanía se ha extendido en todos los ámbitos de la sociedad: educativos, políticos, empresariales o sociales.

Muchos creen que el cliente se volvió promiscuo, infiel.

El cliente nunca fue propiedad de nadie, siempre fue libre, ahora simplemente tiene muchas más posibilidades, tienes mucha más información por eso es mucho más exigente, mucho más participativo, social.

El cliente es la estrella



## Segundo Cambio



Fuente: [www.hilinks.cl](http://www.hilinks.cl)

El mercado son conversaciones.

Las relaciones que antaño se tenían con nuestros clientes y que se podían mantener en un círculo privado como eran los despachos de nuestra empresa, ahora se hacen públicas. Llegan a todas partes.

Las diferentes redes sociales y su poder de viralidad, obligan a las empresas y a las personas a estar en un diálogo permanentemente interactivo.

“Compartir es vivir”, esa es la máxima.

Dar para poder recibir, parece el principio que sustenta en la actualidad gran parte de los negocios que se sustentan en la Internet 2.0

## Tercer Cambio

Fuente: [blogs.tid.es](http://blogs.tid.es)

La percepción de la calidad

Las marcas se volvieron transparentes.

Los diálogos más abiertos.



Las herramientas tecnológicas están al alcance del todo el mundo.

La Información fluye con gran velocidad y llega a cualquier parte del mundo.

El conocimiento es libre y democrático.

Los consumidores se convirtieron en prescriptores muy bien valorados por sus afines, cualquier persona podría ser un gurú.

La calidad se da por supuesta. No es necesaria ninguna certificación.

No hay mejor veredicto que el que los propios consumidores emiten y comparten en la red.

Debemos aceptar el reto de que cualquiera puede hacer un buen o un mal uso del mismo.

### Cuarto Cambio

Las formas de llegar al cliente.

En el marketing clásico la forma de llegar al cliente con nuestro producto o servicio era hasta cierto punto lógica, secuencial.



Creando el producto y buscando los canales de distribución, atención al cliente y de comunicación adecuados podíamos llegar hasta lo que se llamaba el "Público Objetivo".



El producto cubría unas necesidades del mercado, solo debíamos saber cómo hacer llegar el producto y el mensaje a nuestros consumidores finales.

Hoy en día la forma de llegar al cliente se volvió mucho más compleja. El cliente no tiene a priori ninguna necesidad o al menos no se manifiestan de forma tan evidente. En muchos países vivimos en una sociedad opulenta. Los consumidores cubren sus necesidades cuando lo creen más conveniente, no es tan fácil estimular la demanda. La comunicación se volvió mucho más compleja. Ya no es unidireccional.

El cliente decide: el qué, el porqué, el cuándo, él cómo, el dónde y con quien realizará su experiencia de compra o de consumo. Ya la publicidad o la distribución poco pueden influenciarle en su decisión, aunque ayudan. Nunca deberemos olvidarlas.

Ahora debemos estar en un estado permanente de alerta para preservar lo que realmente no cambiará.

¿Qué es lo que no ha cambiado?:

### La marca

Colectivamente, lo que la gente dice, siente y piensa sobre nuestro producto, servicio o empresa.

Esas percepciones que se construyen desde la base.



Desde los valores corporativos, el producto, la cultura y los conocimientos corporativos y con un buen grupo de clientes que hagan que nuestra empresa sea creíble y reconocible ante los ojos de otros usuarios.

Ese es el poder de la marca y lo que en un futuro dará sostenibilidad a la misma.

Hoy asistimos a la defunción del marketing clásico, el marketing obsoleto podemos distinguirlo por:

Equiparar el marketing con las ventas

Poner especial interés en la adquisición de nuevos clientes, más que en la atención a los clientes ya existentes

Tratar de obtener beneficios en cada transacción, en vez de intentar ganar a través del valor vitalicio del cliente

Basar la determinación de los precios en el coste más alto, en vez del PRECIO OBJETIVO

Plantear cada herramienta de comunicación separadamente, en vez de integrarlas en el marketing

Vender el producto o servicio en vez de intentar comprender y responder a las necesidades reales de los clientes

Nuestra intención es acercarles un conocimiento experto, para que en consecuencia puedan tomar sus decisiones con conocimiento de causa. Sin miedos.

Nuestro objetivo es que usted pueda sacar el mayor partido de sus ventajas y que minimicen los posibles inconvenientes de las redes sociales

Desde este mismo momento les invitamos a participar, si no están aun conectados con el mundo virtual a que lo hagan, es la mejor manera de aprender y de comprender su funcionamiento.

Es muy probable que sus vidas no se transformen, que sus empresas no se hundan por no estar en una red social. Pero si les adelantamos que pueden obtener muchas más ventajas de estar que de no estar.

Pensamos que sería una irresponsabilidad por su parte no escuchar el diálogo que a buen seguro ya están teniendo sobre usted, sus competidores, sus proveedores, sus empleados o sus clientes en estos momentos en internet o aprovechar el sinfín de ventajas que estas redes sociales pueden ofrecerle en la construcción de su marca ya sea para el cliente interno como el externo.

Lo que a priori parecía una desventaja la globalización, hoy se nos presenta como una ventaja. No hay mejor forma de buscar a nuestros afines que en la red, cualquier idea de negocio por

pequeña que sea se puede desarrollar mediante las nuevas tecnologías. Internet nos aproxima a los mercados, internet nos une a nuestros clientes, internet nos permite ensayar, aprender y sabe más de nosotros mismos y de nuestros clientes.

La “glocalización” es un hecho, aprovecharse de ella parece será una de las mejores formas para reinventarse a uno mismo y al sistema que a todas luces parece está en crisis.

Si está dispuesto a afrontar el reto le sugerimos una serie de Puntos donde concentrar el cambio

1º SERVICIO.- concentrarse en servir totalmente a los clientes

2º BENCHMARKING.- estudiar en qué tienen éxito los demás

3º MERCHANDISING.- recrear y elevar la experiencia en los puntos de venta

4º VALOR AÑADIDO.- encontrar cosas que mejorar todos los días

5º EFICIENCIA.- eliminar las pérdidas económicas

6º VENTAS.- cómo vender más a cada cliente

Todo esto y mucho más pueden encontrarlo y practicarlo en Internet.

Las redes sociales suponen un cambio de mentalidad empresarial y un cambio en la forma de hacer las cosas. Orientarse al cliente no es malo, si usted cree que es realmente el motor de su empresa.

Una vez finalizado la lectura, será usted quién decida si le conviene o no entrar a interactuar en este mundo virtual, si desea escuchar y dialogar con el mercado o si decide separar lo divino y lo humano de lo esencial o de lo mundano.

**El 85% de las decisiones de reserva del sector turístico se toman on line.**

Internet es un medio de comunicación ubicuo, está en todas partes. No se puede NO ESTAR. Hay que prepararse para ESTAR.

No se deslumbre por la ingente cantidad de información que recibirá ni por los cantos de sirena que a buen seguro oirá de los beneficios y los perjuicios que las redes sociales pueden significar para su negocio, no es tan fiero el león como lo pintan.

No tenga miedo escénico a enfrentarse a un mercado en continuo crecimiento.

Hay más oportunidades que amenazas y más cuando nuestros mercados locales son cada vez más estrechos. Las redes sociales nos permiten cosas que jamás antes habíamos soñado.

Como siempre todo está en sus manos, ahora más que nunca, hoy sus decisiones están a un golpe de ratón.

## Sección 2. Los inicios

### Redes sociales y "social media Marketing"

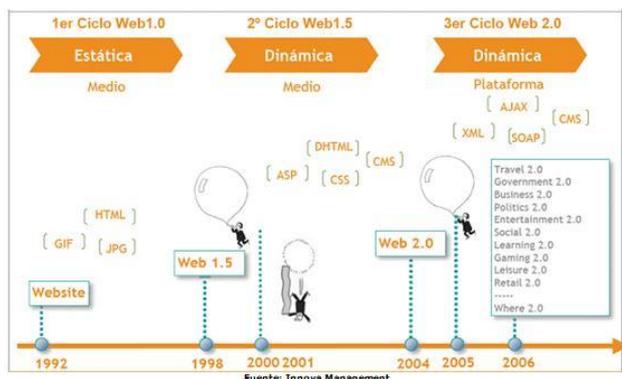
Las redes sociales son páginas Web complejas donde los usuarios acceden, previo registro y cumplimentación de la información de sus perfiles, para establecer contacto con usuarios según sus afinidades. Estas Webs están dotadas de un potente buscador para encontrar aquellos usuarios con los que se desee entrar en contacto, ya sea por motivos personales, profesionales, o de cualquier otra índole.

Estas Webs surgen como resultado lógico de la evolución que Internet ha sufrido desde sus inicios, y que detallamos a continuación:

Web 1.0: En los principios de la red de redes, las páginas Web turísticas no eran más que una réplica del folleto 24/7 que el muchas empresas tenía en sus catálogos, el mismo folleto con el que las empresas turísticas acudían a las ferias como elemento de promoción. Las páginas web eran muy simples, estáticas, cuya única función era ofrecer información a los potenciales clientes que llegaran hasta la dirección Web. La comunicación Empresa-Cliente era totalmente unidireccional.

Web 1.5: Se denomina así a las Webs que, además de información corporativa, ofrecían la posibilidad de realizar transacciones económicas, tales como reservas de habitaciones, de servicios, etc.... La comunicación Empresa-Cliente seguía siendo unidireccional, pero el cliente ya podía interactuar con la empresa en el medio online, aunque sólo fuese en forma de transferencia económica. Las páginas poco a poco van siendo más elaboradas, y algo más complejas técnicamente. Ya no son estáticas, aunque tímidamente, poco a poco se va introduciendo el dinamismo en las webs corporativas.

Web 2.0: La siguiente evolución en la Web se conoce con el término de Web 2.0, Web participativa o Redes Sociales, y supone un cambio radical en cuanto al planteamiento de las Webs. El gran cambio proviene del cambio en el flujo de información. Mientras que antes era el usuario el que tenía que ir a buscar la información que necesitaba a la web, en las actuales es la información la que acude al usuario. Gracias a herramientas como los RSS o las alertas de Google, por ejemplo, un usuario puede recibir una notificación de una página cada vez que ésta se actualiza, o cada vez que se publica en la red cualquier información relacionada con un tema concreto, seleccionado por el usuario. Este cambio en el flujo de información trae consigo una mayor participación del usuario, que deja de ser simple consumidor del contenido que las empresas ponen a disposición de los potenciales clientes, para ser el mismo productor de información. Si la Web 1.0 era unidireccional (Cliente > Empresa), la Web 2.0 supone una total multidireccionalidad en la comunicación (Cliente > < Empresa < > Cliente).



Con la aparición de las redes sociales, surgen nuevos conceptos como Networking, Blogs, o Social Media Marketing entre otros, que estudiaremos mas adelante, pero antes de empezar debemos tener claro que en el 2.0 existen una serie de principios que debemos observar y tener bien en cuenta

## Principios 2.0

Respecto a los Usuarios, hay que procurar:

**Participar:** Debemos interactuar con ellos y dejar que participe

**Confiar:** Se debe confiar en ellos, es la base que sustenta el mundo occidental, en el 2.0 esa confianza intercede por nuestra credibilidad

**Compartir** se dice que compartir es vivir y quien da recibe. El 2.0 es como una ola que va y vuelve continuamente, cuanto más se aporta más fácil es obtener un retorno de esa inversión de tiempo

**Comunicar:** El 2.0 es un dialogo, mantenerlo vivo y despierto dependerá del mensaje que transmitamos

Respecto al Modelo Web hay que intentar

**Usabilidad:** Debemos procurar facilitar el acceso visual y técnico a los contenidos

**Sindicación:** Hay que facilitar el que cualquier persona pueda suscribirse y difundir los contenidos que lanzamos a la web (Feedburner)

**Acoplamiento:** Fomentar el que los contenidos puedan insertarse sin dificultad en otras webs o blogs o redes sociales, ayudará a la viralidad y a la difusión del mensaje

**Self-Service:** Cada usuario elige el contenido que desea, cuándo y dónde le apetece y con quien desea disfrutarlo.

**Descentralización,** los contenidos y la comunicación ya no se generan desde una central sino que cualquier centro o persona puede generarlos y compartirlos.

Respecto al Contenido hay que procurar tener contenidos de calidad, útiles y fácilmente localizables por los usuarios o las arañas de los buscadores.

Tags. Una etiqueta o tag es un término no jerárquico asociado a una porción de información determinada, que funciona como un metadato que contribuye a la descripción de la información en sí y permite que dicha información sea recuperada en búsquedas posteriores. Son las palabras claves, es decir palabras que definen el contenido que nosotros hemos publicado en la red y que ayuda a las arañas de los buscadores a encontrarlos. Hay que ser muy cuidadoso en la elección y en la clasificación.

Vídeos, la web tiende cada vez más a ser visual, a ser más dinámica, los videos suponen una forma rápida y eficaz de generar contenidos de calidad

Valoraciones, lo que más importa en estos momentos a los usuarios son las opiniones de los usuarios, por lo tanto hay que procurar facilitar las valoraciones de los mismo

Georeferencias, se trata de facilitar la localización de las cosas, en el sector turístico es realmente muy importante, pues es una forma de facilitar al posible cliente nuestra localización

Blogs, espacios donde comunicar y fomentar el dialogo con nuestros usuarios. Los blogs tienen una ventaja informática con respecto a algunas webs y es que sus contenidos se indexan fácilmente a los buscadores

Podcasts, Son archivos de audio que se insertan en la página web o blog con el ánimo de enriquecer los contenidos o bien de hacerlos accesibles a colectivos discapacitados

Mensajes. Han de ser directos, con significado para quien los escucha y próximos a los que van a leerlos. Coherentes con los objetivos marcados, constantes y consecuentes

Fotos. Ayudan a hacer más agradable y atractivos los contenidos escritos, existen múltiples espacios donde poder subirlas a la nube y compartirlas, quizás el mas popular son Flickr de Yahoo y Picassa de Google

Respecto a la forma de generar Comunidad hay que tener muy presente las siguientes utilidades:

Agregadores son recursos que organizan en canales temáticos los contenidos producidos por los weblogs y otras fuentes online afiliadas, y en algunos casos permiten al usuario una selección personalizada tanto de weblogs como de canales, incluso la conformación de nuevos canales. Estos son alguno de los más utilizados: Bloglines 19.49%, NetNewsWire 10.07%, iTunes 9.53%, Firefox Live Bookmarks 7.25% ,iPodder 7.17%, My Yahoo 6.68% ,FeedDemon 4.23% ,NewsGator Online 3.83% ,Reader not identified 3.07% ,Pluck2.07%

Podcasting, son canales donde se organizan los archivos de audio o video como si de un programa de radio se tratara. En castellano los más utilizados son: Espaciopodcast; iVoox, Oyesto

Bloggers, son las personas que escriben los blogs, pueden llegar a ser muy influyentes y mediadores esenciales entre nuestro mensaje y el de nuestros públicos objetivos, son excelentes

prescriptores aunque conseguir captar su atención es cada vez más difícil y complicado. Como social media que son pueden ser atraídos por nuestros contenidos o mediante alguna recompensa material o inmaterial, aunque de momento no es el recurso más utilizado. Monetizar un blog es muy complicado.

Tagging es la categorización de las etiquetas, en algunos blogs se denomina la Nube de Tags, no deja de ser las palabras más utilizadas o más relevantes de los contenidos que están en ese weblog

Mashups son aplicaciones creadas por otras webs que usan y combinan datos, presentaciones y funcionalidades procedentes de una o más fuentes para crear nuevos servicios. Un ejemplo sería por ejemplo Flickrvision (<http://flickrvision.com>)

Wikis son sitios web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten. Son muy útiles para crear y ordenar el conocimiento. La wikipedia es el máximo exponente

## Networking

Se entiende por Networking la interacción con otros individuos a través de redes sociales, con la finalidad de compartir afinidades profesionales o personales y establecer posibles vías de colaboración.

El proceso de entrar en contacto con otros profesionales o usuarios afines no se hubiera dado sin la denominada Web 2.0, con todas las Webs que hacen posible este encuentro online. Por poner unos cuantos ejemplos de este tipo de Webs, a nivel nacional tenemos las siguientes:

### - Comunidad Hosteltur



Red social más importante y especializada para los profesionales del turismo. Actualmente cuenta con más de 5.800 usuarios que comparten conocimiento, ideas y opiniones en más de 225 grupos de temáticas diferentes, abarcando todas las especialidades presentes en el sector turístico.

Entre sus funcionalidades, además de contar con tu propio blog, cuenta con la posibilidad de compartir fotos, videos, podcast, documentos colaborativos (wikis), creación de eventos y ofertas de trabajo.

### - LinkedIn



Red social profesional por excelencia, LinkedIn cuenta actualmente con más de 135 millones de usuarios en más de 200 países y territorios en todo el mundo.

Hace algunos años adquirió la red profesional Xing. Cuenta con ejecutivos de todas las empresas Fortune 500 entre sus usuarios, y supone el mayor escaparate donde compartir el Curriculum Vitae con todos los profesionales de un sector. Una de sus mayores virtudes es su motor de búsqueda, que gracias a los filtros que utiliza, permite encontrar a multitud de profesionales de la empresa o sector deseado.

Sus mejores funcionalidades son sin duda su gran capacidad de filtrado, el portal de empleo, y la posibilidad de crear grupos de debate.

Es un lugar idóneo para gestionar la propia marca personal y un sitio donde poder reclutar o seleccionar a profesionales afines.

- Facebook

 Red social más importante a nivel mundial, a fecha de hoy cuenta con casi 600 de usuarios activos. El enfoque de la red siempre ha sido lúdico y social, aunque cada vez se le está dando un uso más profesional por su impresionante potencial y la actividad de los usuarios. Como ejemplo del potencial, detallamos algunas estadísticas sobre la Web: Una de cada 13 habitantes del planeta Tierra tiene cuenta en Facebook.

Los usuarios de más de 35 años representan más del 30% de la comunidad de Facebook.

El 71,2% de los internautas de Estados Unidos tiene cuenta en Facebook.

Cada 20 minutos, 1.000.000 links son compartidos en Facebook.

Cada 20 minutos, 1.484.000 invitaciones a eventos son compartidas en Facebook.

Cada 20 minutos, 1.323.000 fotos son etiquetadas en Facebook.

Cada 20 minutos, 1.851.000 mensajes de estado son publicados en Facebook.

Cada 20 minutos, se aceptan 1.972 millones de solicitudes de amistad en Facebook.

Cada 20 minutos, 2.716.000 fotos son subidas a Facebook.

Cada 20 minutos, se envían 2.716.00 mensajes a través de Facebook.

Cada 20 minutos se publican 10,2 millones de comentarios en Facebook.

Cada 20 minutos, se escriben 1.587.000 mensajes de muro de Facebook.

Durante el último fin de semana de Año Nuevo, se subieron a Facebook 750 millones de fotografías.

El 48% de los jóvenes estadounidenses se informa de la actualidad a través de Facebook.

El 48% de los usuarios de entre 18 y 34 años se conectan a Facebook nada más levantarse.

El 50% de los usuarios activos de Facebook se conectan a diario a esta red social.

Los usuarios de Facebook tienen 130 amigos de media.

Los usuarios de Facebook están conectados de media a 80 páginas, grupos y eventos.

Facebook está disponible en más de 70 idiomas.

Más del 70% de los usuarios de Facebook procede de Estados Unidos.

Más de 300.000 usuarios ayudaron a crear las diferentes versiones lingüísticas de Facebook con la ayuda de una herramienta de traducción.

Emprendedores y desarrolladores de más de 190 países colaboran con Facebook.

Cada día, se instalan en Facebook 20 millones de aplicaciones.

Más de 2,5 millones de páginas web han integrado ya plugins de Facebook en sus respectivos portales.

Más de 250 millones de usuarios activos de Facebook se conectan a esta red social a través de sus dispositivos móviles.

Los usuarios que se conectan a Facebook a través de dispositivos móviles son el doble de activos que los que no utilizan este tipo de aparatos.

Más de 200 operadoras de telefonía móvil de 60 países trabajan en el desarrollo y promoción de productos de Facebook para móviles.

Facebook es la segunda página web que más tráfico genera después de Google.

Facebook obtiene beneficios a través de la publicidad y la venta de bienes virtuales.  
global de la red social.

Hay más de 16 millones de páginas de fans en Facebook.

El 50% de los usuarios acceden al menos una vez al día

La media de permanencia está en 55 minutos diarios.

Más adelante profundizaremos en el uso de esta herramienta como medio interesante para comenzar en el Marketing en Redes Sociales, pero creemos que es una buena fotografía del potencial que esta herramienta puede aportar a cualquier empresa, en términos de promoción y comunicación de sus productos o marca.

- Twitter

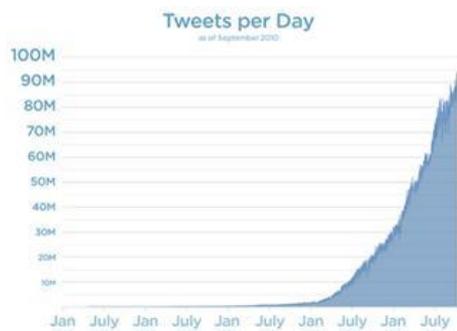


Según la página Web “Wikipedia”, Twitter es: “Un servicio de redes sociales y microblogging que permite a sus usuarios enviar mensajes de sólo texto, con una longitud máxima de 140 caracteres, vía SMS, o mensajería instantánea, en el sitio Web de Twitter [...]”

Twitter es una aplicación de Web 2.0 que nos ayuda a comunicarnos e interrelacionarnos fácilmente con otras personas instantáneamente y en tiempo real.

En Twitter la pregunta principal es: “¿Qué estás haciendo?” (What are you doing?)

Aunque en sus orígenes se planteó la herramienta para exponer a los amigos qué es lo que se estaba haciendo en cada momento, actualmente se está convirtiendo en la herramienta preferida entre los más de 50 millones de usuarios para compartir información relevante, con una de las mayores tasas de crecimiento y relevancia en la Red.



fuelle:<http://blog.alivenow.in/>

Sus datos de presentación a fecha de hoy son:

Más 200 millones de usuarios registrados

Más de 180 millones de visitantes mensuales

300.00 nuevos registros al día

60% de crecimiento fuera de los Estados Unidos

40% de las actualizaciones se realizan a través de dispositivos móviles

110 millones de tweet son enviados cada día

Los contenidos que se publican en esta red son según la misma fuente los siguientes

Noticias - 40%

Conversaciones - 38%

Retweets (RT) o mensajes reenviados 9%

Autopromoción - 6%

Correo basura (spam) - 4%

Palabras sin sentido - 4%

Es una red donde la información fluye instantáneamente y donde la viralidad del mensaje es casi inmediata a poco que los contenidos facilitados y los seguidores que se tengan sean realmente cualificados.

---

#### - Tuenti



Esta red social, nacida en España, está enfocada a un público más joven, cuya media de edad se sitúa en torno a 24 años. Tiene prácticamente las mismas funcionalidades que su homólogo Facebook, y las estimaciones cifran en 12 millones el número de usuarios registrados.

A modo de curiosidad, esta red social tiene más usuarios conectados en Prime Time que cualquier cadena de TV en España, y es la Web más visitada en España.

A diferencia de otras redes sociales, solo se puede acceder mediante invitación, lo que impide en gran medida los correos basura y la descualificación de algunos de sus miembros.

A pesar de que su crecimiento no sea tan exponencial como el de sus competidores, estar focalizado en el mercado español y en un público muy homogéneo la hace realmente atractiva para acciones muy puntuales y dirigidas.

#### - Minube



Red social de origen español, con alrededor de 225.000 viajeros registrados que comparten sus viajes y experiencias con el resto de usuarios. Su deseo es inspirar a otros viajeros que han deseado compartir sus experiencias.

Es una plataforma ideal para el sector turístico. Muy cualificada.

Como habrá podido comprobar todos estos datos es muy probable que hayan quedado obsoletos en el mismo momento en que llegue a sus manos el presente documento.

Un consejo, no debe acojonarse ante la magnitud del fenómeno, ni de su rápido crecimiento, ni mucho menos de las perspectivas que muchos gurus nos quieran vender sobre las posibilidades de incrementar nuestra cifra de negocios que estas redes tienen.

Igual que usted no podría atender a los miles de millones de chinos, usted tampoco va a poder ni querer atender a los millones de usuarios que se presume están en las redes sociales.

Como cualquier empresa, deberá escoger cuáles son los públicos que desea atender y cómo quiere atenderlos.

El año pasado el 70% de los internautas españoles entre 18 y 55 años eran usuario de redes sociales. Este año, el porcentaje ha subido al 75%, lo que demuestra que se sigue creciendo, pero el crecimiento es más lento. Sólo el 25% de la población no utiliza las redes sociales.

Según señala el III Estudio sobre redes sociales en Internet que acaba de presentar la IAB (Interactive Advertising Bureau) en España, será difícil incrementar la penetración de las redes sociales a corto plazo, aunque queda margen de maniobra. De hecho, el 16% de las personas que no usan las redes sociales aún han manifestado su interés por ellas.

El mismo estudio cita que el 40% de los usuarios españoles, acceden a ellas a través de su teléfono móvil. Son los jóvenes los que más utilizan su dispositivo móvil para actualizar su estado y estar en contacto con sus amigos en las redes sociales. Ocho de cada 10 personas que usan el teléfono para tal fin tiene entre 18 y 39 años. El 27% de los encuestados utiliza su móvil para conectarse a Twitter. Es la red social más utilizada a través de dispositivo móvil, en segundo lugar está la red española Tuenti, que ha relegado a Facebook en el rango de redes sociales en los accesos móviles.

El 73% de los usuarios entra a las redes sociales todos los días. De media, los usuarios tienen perfil en unas tres redes sociales cada uno. Facebook siempre es una de ellas.

Los usuarios de redes sociales compran más productos y servicios online. La ropa y los complementos, gracias al auge de los outlets online, son los productos que más se venden en las redes sociales. Aunque no se venda, existe la interacción. El 26% de los usuarios se hace fan de marcas y el 25% de los usuarios se muestra dispuesto a recibir publicidad de ellas en las redes sociales.

Por lo tanto las redes sociales se muestran como un medio de comunicación directo con el usuario, libre de interferencias y muy útil, donde la atención del usuario es plena si se sabe fidelizar y entusiasmar correctamente. Es un medio relativamente económico, útil, necesario y conveniente para cualquier empresa que quiera tener un dialogo transparente y abierto que refuerce los atributos y valores de su marca ante sus usuarios y clientes.

La publicidad ha venido aplicando durante años el modelo que se conoce como AIDA:

Atención

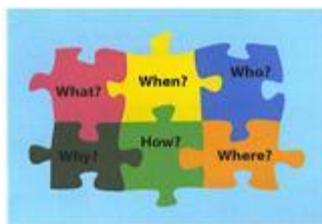
Interés

Deseo

Acción



La red no deja de ser un río sin cauce y que debemos llevar hacia nuestra acequia.



Al fin y al cabo de lo que se trata es de crear una marca (un nombre), ya sea para una persona física o jurídica.

Una marca sólo se crea siendo constante, perseverante, consecuente y coherente.

Entonces ¿cómo conseguimos captar esa atención? Construyendo valor a través de los contenidos publicados.

Por eso debemos atender a los siguientes principios básicos de cómo debe ser nuestra comunicación:

Estratégica y creativa: Lo aburrido es invisible.

Útil: las marcas deben crear algo que sirva y forme parte de la vida del consumidor. Esto habla del compromiso de la marca con su cliente. Hay que generar contenidos que ayuden a la gente en sus vidas

Branding: Crear productos tan buenos que den que hablar. La comunicación servirá para influenciar las actitudes y percepciones de la gente sobre nuestra marca.

Crear el deseo y merecer la confianza son dos cosas diferentes, pero ambas son necesarias para la buena marcha y el éxito de la empresa.

El mensaje debe procurar:

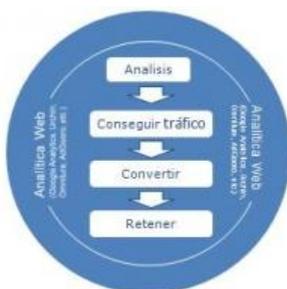
Tener ideas fáciles de identificar y que refuercen la identidad corporativa o personal

Generar conceptos estándares ligados a la propia personalidad

Buscar la diferenciación en los puntos fuertes

Vincular a las personas y los organismos que interactúan con nuestra empresa

### ¿Por dónde empezamos?



Generando audiencias, consiguiendo tráfico

Parece evidente que sólo consiguiendo un gran número de personas interesadas en nuestros mensajes conseguiremos los objetivos estratégicos previamente marcados.

Pero ojo, no confundamos audiencias con número de fans o de seguidores.

Una audiencia es un público interesado por nuestros contenidos.

Tener muchos fans o seguidores no es sinónimo de tener personas interesadas por lo que les vamos a contar, aunque si aumenta la probabilidad de éxito y de viralidad.

Para empezar debíamos tener muy claro como se diferencia la comunicación 1.0 de la 2.0.

<b>Comunicación 1.0</b> Medios de Comunicación		<b>Comunicación 2.0</b> Medios Sociales
Espacio está definido por la marca	→	Espacio definido por el consumidor
La marca tiene el control	→	El consumidor tiene el control
Mensajes unidireccional	→	Mensaje Bidireccional, hay que conversar
El mensaje es repetitivo	→	Debemos adaptar el mensaje
La comunicación esta focalizada en la marca	→	El foco es el consumidor, hay que generar valor
El mensaje debe entretener	→	La comunicación influncia, involucra
El contenido lo crea la empresa	→	Contenidos creados por el usuario, co-creación
Canales de distribución limitados	→	Canales de distribución ilimitados

Las comunidades impulsan a las marcas, las comunidades impulsan el tráfico

Algunos consejos antes de empezar:

Las comunidades están formadas por personas, las comunidades son humanas. No intente, controlarlas, engañarlas.

Todas las comunidades tienen usuarios muy avanzados con mucha autoridad y muy activos. Siempre es bueno saber quiénes son.



Al principio: observe, participe, súpese y agregue valor.

Procure entender qué quieren hacer. Cree herramientas y contenidos para ayudarlos a lograrlo.

Siempre interactúe, comparta. Sea auténtico y transparente

Por lo tanto la comunicación 2.0 debe procurar siempre saber a quién le habla y con quién habla.

La comunicación estratégica debe fundamentarse en los siguientes principios básicos:

1. **PROVOCAR:** el objetivo es crear una conexión emocional introduciendo su filosofía, su punto de vista, lo que representa, al mayor número de personas posible lo más rápido posible. Ejemplo: <http://www.youtube.com/watch?v=ZicDf2lvtq8>

2. **INSPIRAR:** hacer que la gente crea en su filosofía, en su punto de vista, porque es válido. Los contenidos sólo por hacerlos son arriesgados. Toda comunicación debe servir a un propósito. Ejemplo: <http://moroccotherapy.com/site.php#/es/rabioma/>

3. **DEMOSTRAR:** que lo que decimos es verdad. Sin credibilidad se derrumba todo. Ejemplo: <http://www.youtube.com/watch?v=TTsieCm8n8M>

4. **PARTICIPAR:** Debemos provocar el diálogo. Generar espacios para la conversación donde se pueden encontrar soluciones y herramientas que complementan la comunicación.

5. **RECLUTAR:** Intentar que la gente pueda ayudar en nuestra causa. Brindar herramientas que los involucren. Que desarrollen productos, critiquen, sean co-creadores, que sean parte del proceso. Ejemplo: <http://www.starbucks.com/coffeehouse/community/mystarbucksidea>

6. **APOYO:** Hay que documentar y mostrar en medios masivos los resultados de sus acciones y la participación de la comunidad.

Internet es una conversación masiva, debemos crear contenidos que den que hablar. Contenidos que valga la pena compartir, contenidos que inspiren a los usuarios a compartir su mensaje.

Es importante procurar que el conjunto de los contenidos generen una experiencia a los usuarios, que estos puedan generar sus propios contenidos y como no que puedan distribuirlos.

## ¿Qué es un blog?

Un blog es una web donde el autor escribe artículos (post) sobre los temas que le interesan; también llamados Bitácoras.



Los blogs ya están presentes no como algo individual, sino que se integran en las comunidades y como una parte más de todas las opciones que ofrecen. En el mundo de los blogs, podríamos hablar principalmente de dos grandes grupos dentro del sector turístico: blogs que son de viajes, y otros que hablan de turismo y su gestión y están enfocados a los profesionales del turismo.

Las bitácoras fueron la génesis de las actuales redes sociales y tienen hoy en día la misma utilidad que hace años, aunque su vitalidad, debido a la dispersión de audiencias haya disminuido un poco, creemos esencial conocer sus utilidades para poderse adentrarse sin miedo a este mundo virtual, además de ser un canal de comunicación todavía útil y eficaz.

El blog puede concebirse como:

herramienta de publicación de contenidos. (<http://megustavolar.iberia.com/>)

medio de comunicación (<http://www.starbucksblog.es/>)

tendencia social (<http://receptivocostabrava.blogspot.com/>)

Esta herramienta se utiliza como si de una publicación corporativa se tratase, un espacio donde compartir noticias, ideas, pensamientos y reflexiones ya sean corporativas o personales.

Un blog se compone de las siguientes partes:

Cabecera

Contenidos

Barra lateral

Los blogs presentan contenidos en orden cronológico, normalmente tienen carácter informal y, muchas veces, personal, aunque debido a las posibilidades comunicativas que tienen cada vez más son más las empresas que lo utilizan como medio bidireccional de comunicación con sus consumidores habituales o potenciales.

Se actualizan de forma periódica y a menudo no requieren la intervención de profesionales o informáticos. Su manejo es sumamente sencillo, sólo hay que temer equivocarse en el contenido del mensaje o en la redacción del mismo más que en el funcionamiento real de cómo se publica.

Cualquier persona está invitada a dejar comentarios, Y se pueden compartir además de contenidos enlaces a otras páginas, videos o fotos

El formato, estilo y contenidos de los blogs pueden ser diversos.

Como muchas veces son blogs personales, el estilo y los contenidos reflejan los de su autor en cada caso.

¿Cuál es la diferencia entre un weblog y una página personal? La gran diferencia radica en que los blogs son actualizados de forma más rápida, y no requieren conocimiento previo del lenguaje html, ya que la mayoría de sitios que ofrecen blogs gratis ofrecen plantillas hechas en las que es muy fácil presentar la información que cada uno quiera publicar.

La mejor forma de conocer qué es un blog es leer algunos y luego hacer uno usted mismo. Puede ser un sitio informativo, un sitio en el que un experto ofrece información sobre su campo de especialidad con otros expertos, o simplemente un desahogo. Algunos blogs tienen literalmente miles de lectores, otros solo son leídos por sus autores.

La primera pregunta que hay que hacerse es ¿Por qué tenemos que empezar a blogear?. Las respuestas pueden ser muchas y diversas pero es obvio que antes de empezar a andar hay que tener claro qué objetivos perseguimos, la atención de quién queremos captar y porque vamos a invertir tiempo en este medio.

Las razones pueden ser múltiples, pero si le aconsejamos las plasme en un papel antes de empezar a navegar con su bitácora.

En el sector turístico podemos encontrar los siguientes ejemplos, según las temáticas:

Personas que viven en un país (turismo y vida)

Sobre viajes y temáticos por países

Creados en base a la tipología de viajeros

Para profesionales del sector

Sobre destinos

Corporativos

Internos y para cliente interno

Creados dentro de comunidades profesionales

Otros...

Debido a la proliferación de los dispositivos móviles y sus aplicaciones audiovisuales también existe una proliferación de blogs más visuales:

Videoblogs

Los videoblogs son blogs que se realizan en formato de video en vez de utilizar texto. Pueden resultar de gran utilidad para los destinos debido al poder del video como herramienta de comunicación.

## Fotoblogs

Los fotoblogs son webs tipo blogs, donde el soporte fotográfico toma mayor relevancia que el texto escrito. En el ámbito turístico puede ser de un fotógrafo profesional o amateur, donde va publicando sus fotos por temas y destinos.

Desde 1999-2000 existen numerosos productos para gestionar un blog, pueden ser de pago o gratuitos, pueden estar alojados en el propio sistema del usuario (Blogger.com) o descargando un software e instalándolo en el propio servidor (Wordpress.com).

El primero implica que los contenidos están en manos de quien nos cede el servicio, mientras que en el segundo los contenidos, el mantenimiento informático de los mismos son propiedad nuestra y de nadie más.

En los sistemas gratuitos, los recursos son amplios, pero la personalización es limitada.

## Tipos de Blogs

Si nos referimos a empresas, existen dos grandes tipos de blogs, externos o internos, los externos van dirigidos a todos los públicos que interactúan con la compañía o ente jurídico y los internos están dirigidos al cliente interno.

No hay que menospreciar esta tecnología a la hora de aprovecharla en favor de la competitividad de la empresa. Bien explotados son unos recursos tecnológicos de especial singularidad para campos tan diversos como la Formación, la innovación y los círculos de calidad que tan necesarios son en las empresas.

La redes sociales internas pueden ser una excelente forma de fomentar la llamada “Empresa Abierta”, modelo de negocio que parece será una de las claves del futuro.

Los blogs corporativos externos pueden estar orientados a ventas o establecer relaciones con sus usuarios o clientes.



Adaptado de Los blogs en la comunicación empresarial en España, grupo BPMO (2006)

## Normas a tener en cuenta a la hora de escribir en un weblog

Si se citan fuentes o se copian contenidos de otra página, debe vincular el enlace a la fuente original

Si se reproducen contenidos ya sea con el ánimo de difundirlos o bien para añadir algún comentario personal al respecto, es aconsejable informar al autor de ese contenido, es una

cortesía y permite poder entrar en relación con el autor e incluso que el incluya una mención sobre su aportación, con lo que su credibilidad se ve aumentada.

Antes de empezar elija un estilo (formal, informal...), luego respételo. Es una forma de fidelizar a los visitantes.

Elementos de un blog:

Un blog se estructura de la siguiente forma:

El post o entrada: La parte principal en la que el autor escribe el texto según la finalidad que le da a su blog (diario personal, opiniones, noticias...).

Comentarios de los visitantes del Blog. La mayor parte de los blogs permiten a los visitantes realizar y dejar publicados comentarios para cada entrada o post. La interacción entradas (posts)- comentarios (comments). Representa todo un sistema de comunicación con los lectores que dejan sus impresiones y enriquecen el post

Su temporalidad. Fijada en hora, día, mes.... para cada post y ligada a la inmediatez de su publicación.

Su clasificación: Temporal: la clasificación de las entradas por semanas, meses, años...

Temática: clasificada a través de etiquetas y por palabras clave que se asimilen a potenciales búsquedas.

Los enlaces son un aspecto importante en los blogs. En la blogoesfera se producen "conversaciones" facilitando la "referenciación" de la información en diferentes blogs.

Pueden existir los siguientes tipos:

Enlace permanente (permanent link), es un una "URL" fija que es generada por el sistema de blog y que se aplica a cada post o entrada. Aunque el post se archive, la URL se conserva en la base de datos para poder referenciar la entrada en cuestión individualmente. Es además una herramienta muy útil a la hora de indexar esa información en los buscadores

Trackback (también denominado pingback). Es como un enlace inverso. Permite a un Blogger (A) notificar a otro Blogger B que ha sido comentado uno de los posts o entradas de B. Cuando B recibe la notificación desde el Blog A que un trackback ha sido creado, el sistema del Blog B crea un registro del enlace permanente del post referido. Trackback solo funciona si es activado en el blog referente y referido.

El Blogroll es una lista de enlaces de otros blogs que un blogger encuentra interesantes y útiles, Es similar a una lista de favoritos.

Sindicación. El software del blog facilita la sindicación de titulares o entradas vía RSS o Atom. La sindicación permite integrar estos titulares en otros blogs, páginas webs, o agregadores y lectores muy diversos.

## Publicar en Blogger

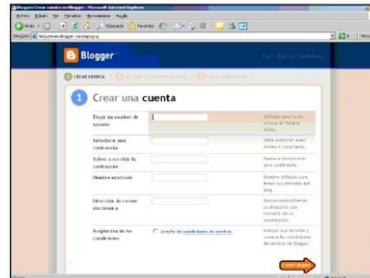
Es muy sencillo y gratuito, tan fácil como utilizar un procesador de textos, con una cuenta podemos mantener múltiples blogs.

Al ser una utilidad de Google facilita el posicionamiento en su buscador.

Pasos:



Paso 1



Paso 2



Paso 3



Paso 4

Estas son las bases que han revolucionado el marketing y la comunicación empresarial, estas son las bases que han hecho que internet se haya convertido en una de las mayores fuentes de información y generación de conocimiento que jamás hayamos conocido, desbancando a la toda poderosa televisión.

Ahora bien la forma de comunicar es totalmente interactiva y debemos tomarnos muy en serio nuestra forma de comunicar, por eso es vital hacerse algunas cuestiones justo antes de empezar

Antes de lanzarse a los medios sociales después de escuchar las bondades que este mundo ofrece, es necesario hacer una parada en el camino y trazar una estrategia clara.

Las redes sociales no son más que otro canal de comunicación, otro medio, y como tal habrá que valorarlo y estudiarlo.

Por lo tanto, nuestras recomendaciones antes de lanzarse al medio son siempre las mismas, dos simples y claras: Observar y plantear una estrategia a medio-largo plazo.

En resumen el 2.0 supone para la empresa las siguientes ventajas:

Una herramienta muy potente de comunicación corporativa

Un elemento muy útil para la innovación disruptiva

Un instrumento para construir nuestra reputación en un mundo Glocal.

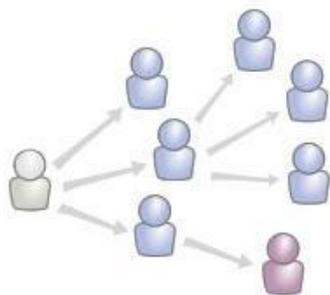
Un punto de encuentro de personas afines

Un factor de cambio en la empresa para afrontar el futuro.

### Sección 3. ¿Cómo usar el entorno 2.0 para la promoción de empresas o servicios turísticos?

Como ya hemos dicho, lo primero que tenemos que hacer es sumergirnos en el medio para, a través de la observación, aprender los códigos de conducta y las reglas no escritas que existen en cada red social. Esto siempre se deberá hacer mediante un perfil personal en todas aquellas redes que previamente hayamos decidido son las mejores para desarrollar la estrategia seleccionada.

Una vez hayamos investigado y observado cuáles de las diversas plataformas y redes sociales son las que mejor se adaptan a nuestras necesidades, y estando absolutamente seguros de dominar el medio a nivel personal, podremos entonces lanzarnos a poner en práctica la estrategia.



La presencia en las redes sociales debe cumplir con los siguientes requisitos: Debe estar planteada como estrategia a medio-largo plazo, nunca a corto plazo.

Nuestra presencia debe ser honesta y transparente.

El requisito primordial es conversar, compartir y aportar. Escuchar a los clientes o potenciales clientes qué es lo que demandan, compartir experiencias y conocimiento con ellos para mejorar constantemente, y aportar valor y ser de utilidad para nuestros potenciales clientes.

Se trata de establecer un vínculo más allá de la mera transacción económica, de establecer un vínculo afectivo con nuestros clientes y potenciales clientes, para que sean ellos los que, de forma completamente natural y sincera, sean prescriptores de nuestros productos y nuestros mejores embajadores y comerciales.

Ideas básicas a tener en cuenta antes de iniciar nuestra comunicación 2.0

**1) Integración:** No trate las Redes Sociales como algo aislado y diferentes separadas del resto de sus acciones de marketing, sino que debe ser algo más en la estrategia global de la empresa, y por ello debe reflejar sus canales sociales en todos aquellos sitios donde pueda: facturas, tarjetas de visitas, folletos, correos electrónicos

**2) Amplificación:** Utilice sus acciones en Medios Sociales en todos aquellos sitios donde pueda. Las acciones 2.0 no deben limitarse a ningún formato en especial, sino todo lo contrario, deben abrirse a todo aquello que utilice para promocionar su marca, de tal manera que consiga amplificar al máximo el “Ruido 2.0” de su empresa.

**3) Reutilización:** ¿Por qué no aprovechar lo que ya esté hecho y utilizar el “reciclaje de contenidos” en beneficio de nuestra marca y adaptar esos contenidos a otros formatos?

**4) Generación de leads:** Muchas personas desean encontrar clientes potenciales en las Redes Sociales pero son muy pocos los que realmente lo consiguen de una manera efectiva, y los que no lo consiguen normalmente se preguntan ¿por qué lo clientes no nos siguen? ¿Por qué no interactúan con nosotros? Tenga claro que la culpa nunca es del cliente, que él no lo está haciendo mal, sino que probablemente su manera de comunicarse con ellos no funciona todo lo bien que debería, por lo tanto si le pasa esto cambie de estrategia. El secreto para generar clientes potenciales radica en ofrecer algo valioso a nuestros seguidores ya lo hemos dicho anteriormente, algo que les llame la atención o que por algún motivo les resulte interesante, para descubrir la formula le aconsejamos se ponga por unos minutos en la mente de sus clientes.

### ¿Cómo establece prioridades?

Ya hemos visto a través de todo el capítulo la oferta de redes sociales disponibles en Internet, desde las más generalistas a las más especializadas, por tipos de usuarios, por afinidades, por nacionalidades, etc.

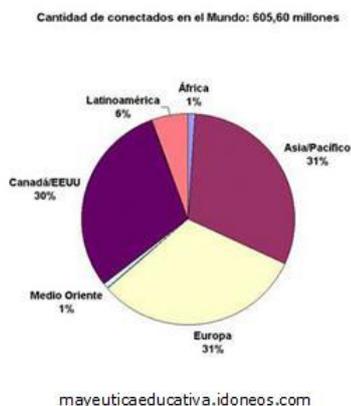
Por lo tanto, una de las primeras decisiones que se deberán tomar a lo largo del planteamiento estratégico es precisamente cuáles de las redes sociales son útiles para nosotros y nuestros fines. Para ello, obviamente, tenemos que detectar cuáles son nuestros nichos de mercado para definir los potenciales clientes que nos interesan.

Una vez hayamos decidido a qué usuarios se quiere llegar, comenzaremos a registrarnos en las redes sociales donde éstos se encuentren, sean éstas las que sean. Que la mayoría de usuarios esté en una red determinada no significa necesariamente que tengamos que estar en ella. Siempre es preferible emprender acciones allá donde menos competencia haya, por lo que redes minoritarias pero muy especializadas cuentan con muchas ventajas sobre otras más generalistas a la hora de trazar una estrategia de posicionamiento.

### Errores a evitar

Los usuarios de Internet entre 16-24 años pasan más tiempo conectados que viendo la televisión, y ésta es una tendencia al alza cuya razón habría que buscarla, entre otras cosas, en la libertad de horarios, de contenidos, y por la ausencia de publicidad invasiva en la red.

Pero la franja que más está creciendo es la inmediatamente superior... es un hecho que la demografía en internet está cambiando al tiempo que disminuye la brecha digital.



Teniendo claras estas premisas, es fácil adivinar ciertas prácticas que no serán bienvenidas por los usuarios de las redes sociales, por lo que si no queremos que sean éstos mismos los que nos terminen expulsando por hastío o falta de retorno, tendremos que tener las siguientes recomendaciones en cuenta:

Esperar un resultado inmediato. Las estrategias en redes sociales y SMM deben plantearse a medio o largo plazo, nunca al corto plazo.

No medir los resultados. Igual que en TV o Prensa escrita existen medidores de impacto y cálculos de penetración, en las redes sociales aún es más fácil poder medir la repercusión de una determinada acción al tratarse de un medio completamente digital y medible. Existe una amplia gama de herramientas para medir, analizar y rastrear resultados, muchas de ellas gratuitas. Es imprescindible medir los impactos para saber si estamos ejecutando debidamente la estrategia o por el contrario necesitamos replantearnos la misma. Más adelante lo explicamos.

No resultar invasivos. Las redes sociales no son un medio de publicidad directa, son un medio ideal de posicionamiento, de fidelización, de relaciones con el cliente...pero NUNCA un espacio para realizar publicidad directa invasiva, es decir, spam. Para realizar publicidad directamente las redes sociales ponen a disposición de las empresas ciertos soportes, como son banners, campañas, enlaces patrocinados, o anuncios. Normalmente menos invasivos y que pueden alcanzar un éxito notable.

Suplantar identidades, crear perfiles falsos, realizar comentarios con otros perfiles, etc en definitiva, no ser honestos y transparentes. Uno de los errores más comunes en Internet es pensar que es un medio anónimo. No es así. Todo, absolutamente todo, es susceptible de ser medido, comprobado y rastreado. Como en la vida real, siempre es más aconsejable ser honesto y sincero.

Resultar irrelevantes. El fin último es ser relevantes para los usuarios y potenciales clientes, y esto solo se consigue aportando contenido de calidad, y que resulte de utilidad a los usuarios. Ayudar, compartir, y aportar deben ser nuestras máximas.

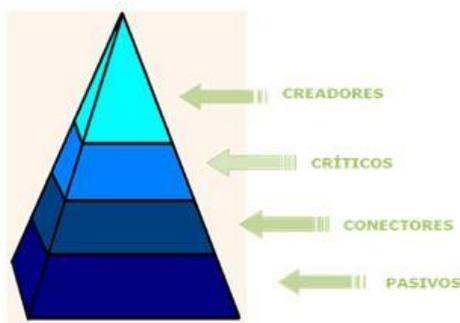
Pero, ¿qué contenidos son interesantes para nuestros clientes? Quizá sea una de las preguntas más complejas, pero a través del sentido común podremos hallar la respuesta. Y ésta sería: Depende del tipo de empresa, del cliente, del entorno...La finalidad de nuestra comunicación en

la web debe ser:

1. Facilitar la información suficiente a los clientes para que disfruten de una experiencia plena, durante el consumo de servicios, como en el destino.
2. Promocionar nuestro establecimiento o servicios
3. Vender sutilmente diferenciándonos de los demás

Estamos hablando de Relaciones Públicas, no solo de comunicación. Es vital intentar crear vínculos emocionales con nuestros usuarios lo que los ingleses denominan “engagement”

Por otro lado debemos tener muy claro cuál es la pirámide de la tipología de usuarios en las redes sociales:



Como podemos observar la base más amplia, la de los pasivos, son meros observadores y transmisores pasivos de la información que reciben.

En un segundo plano existen los “conectores” es decir usuarios que retrasmiten los contenidos sin implicarse demasiado.

En los niveles superiores existen los usuarios más activos, los que más se implican en la red social, todos pueden ser buenos prescriptores o aliados de nuestros productos o servicios. Es conveniente detectarlos y vincularlos a nuestros propósitos, facilitará la consecución de nuestros objetivos.

Pongamos algunos ejemplos en el campo de la hostelería que creemos pueden ser de utilidad para nuestros propósitos:

Un Hotel Urbano: Podría apostar por aportar información relevante a sus clientes informando de actividades que se pueden realizar en la ciudad, promocionando el destino, comentando los eventos más relevantes (Ferias, Teatro, espectáculos, eventos deportivos, etc). Podría ofrecer consejos en cuanto a restauración y servicios de valor añadido. Un buen ejemplo es del Hotel Auditorium de Madrid (<http://hotelauditorium.wordpress.com/>)

Un Hotel Rural: Puede informar sobre el destino, rutas disponibles, y cualquier actividad relacionada con el turismo activo de la zona. Temas recurrentes y que pueden ser de interés serían monográficos sobre materias como Micología, Apicultura, o actividades frecuentes en la

zona que ayuden a entender al turista las tradiciones del entorno. Un caso ejemplarizante es el del hotel La Fornal de Ferreries (<http://www.lafornal.com/>) que como comprobareis es un caso muy avanzado de Blog.

Recordaremos de nuevo algunos consejos para comenzar a escribir nuestro propio blog:

Leer blogs sobre nuestras áreas de interés.

Hacer comentarios en blogs que sean afines cuando estemos preparados... Sin pensarlo mucho... ¡Adelante!.

Aportar contenido de calidad

Publicar regularmente post, no más de uno por semana, pues podemos saturar a los lectores. Responder a los comentarios que nos hagan sin dejar pasar mucho tiempo

Uno de los mejores días para realizar publicaciones es el martes por la tarde, ya que el lunes y martes los dedicamos a planificar la jornada, y jueves y viernes a finalizar tareas pendientes. Aunque estas tampoco son pautas matemáticas, las audiencias no responden a parámetros sociales establecidos.

Al escribir hay que tener presente a la audiencia

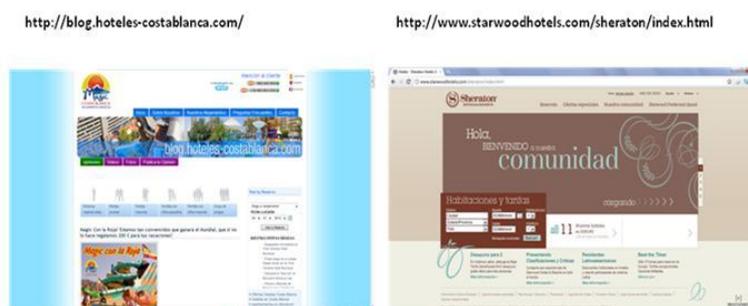
Tener en cuenta que los buscadores son estratégicos para que nos encuentren, por lo que hay que seleccionar correctamente los Tags o palabras clave para que nos encuentren fácilmente por esas claves.

No excederse si no es necesario, crear párrafos y textos cortos, con un formato cuidado y atractivo a la vista.

Incluir gráficos, fotos, video, etc.

Ejemplos de blogs decanos en Hoteles: Hoteles Magic Costa Blanca, Artiem Hoteles, SantBlai

Aquí algunos ejemplos visuales de cómo tratan algunos blogs algunas cadenas hoteleras de tamaños bien distintos



En cuanto al estilo de comunicación:

### ¿Cómo debemos comunicar?



fuente: Joantxo LLantada

Parece obvio que dadas las circunstancias cada vez debemos orientarnos menos a ventas y muchos más beneficios, pues el consumidor es lo que está demandando, experiencias.

Los responsables de nuestra comunicación en redes sociales debe ser nuestro director de experiencias, alguien que sepa explicar historias y sepa difundirlas eficientemente, generando valor y adhesión a nuestras productos, servicios y como no, a nuestra marca.

### Los medios con los que contamos

Como verá en el siguiente gráfico

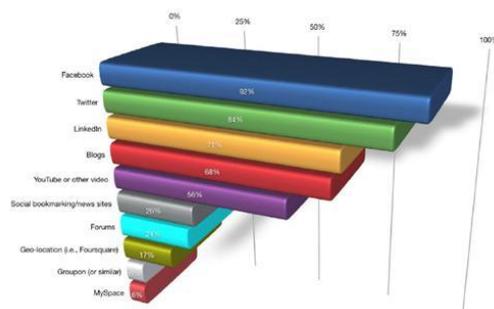


Foto: [http://www.slideshare.net/Tuyet\\_Van\\_Julie/how-to-monitor-your-social-media-presence-in-10-minutes-a-day](http://www.slideshare.net/Tuyet_Van_Julie/how-to-monitor-your-social-media-presence-in-10-minutes-a-day)

La importancia de los medios en función de su audiencia y utilización social nos ha ayudado a priorizar los siguientes contenidos.

En este apartado queremos pormenorizar y darles algunas pautas para utilizar con la mayor corrección los diferentes medios que están a su disposición y que más impacto tienen en la actualidad.

Facebook



Como ya hemos vistos anteriormente es la red social por excelencia, la que más ha crecido en los últimos años y donde existe el mayor número de usuarios.

Es cierto que parece que le costará crecer mucho más y que no parece que sea la pasarela de comercio más adecuada para cualquier tipo de comercio pero si se ha convertido en el medio de comunicación más masivo, efectivo y económico que se conoce.

Más de la mitad de sus millones de usuarios acceden a diario, lo que la convierte en una Base de Datos de incalculable valor.

Los usuarios comparten sus gustos, se hacen fans de marcas de ropa, productos cosméticos, firmas de zapatos, grupos de música, libros, escritores... o restaurantes que les gustan facilitando una valiosa información sobre su perfil y características que nos permitirá conocer al detalle a cada cliente. Facebook permite una segmentación muy afinada y conseguir 'fans' de calidad es indispensable, fans que se convertirán en posibles clientes.

Para familiarizarnos con la herramienta, lo más aconsejable es crearse un perfil personal para experimentar y asimilar todo el potencial de la red, sin comprometer así la imagen o reputación online de la empresa.

En esta red social podemos encontrar amigos, enviarles mensajes a la vista de todo el mundo, o mensajes privados, chatear, compartir fotos, videos o cualquier enlace... las posibilidades son muchas y muy buenas.

Para la participación de las empresas, Facebook ofrece de forma gratuita la creación de páginas o "Fan pages", no estando permitida la creación de perfiles, pues éstos están reservados a personas físicas únicamente.



Las Fan Pages tienen unas funcionalidades más acordes a la gestión corporativa que las páginas de usuarios, y son menos invasivas que estas últimas.

Para crear una página de nuestro establecimiento, lo mejor es seguir los pasos que proponen desde la propia Web de Facebook, que puedes consultar pinchando aquí.

Además de crear la página propia en Facebook, es posible contratar banners publicitarios, ya

que la red social, al contar con todos los datos privados de los usuarios, permite una segmentación de usuarios difícilmente igualable por cualquier otro soporte, algo que sin duda es muy interesante para realizar campañas publicitarias segmentadas.

Otra posibilidad que ofrece esta red social, y que cada vez está cobrando mayor relevancia en el Marketing Online, son las aplicaciones. Gracias a que la Red pone a disposición de los desarrolladores, el código necesario para realizar aplicaciones en el entorno de la red social, muchas empresas están desarrollando sus propias aplicaciones que los usuarios utilizan a diario. Obviamente, estas aplicaciones deben ser pensadas minuciosamente para que la componente viral extienda su uso en toda la Red, y sean los propios usuarios los que recomienden su uso a sus contactos.

Casos de empresas que han creado aplicaciones gratuitas con magnífica repercusión han sido Turespaña, con su aplicación A Country to share , o Baileys con Listen to your lips.

Facebook se está convirtiendo sin quererlo en nuestra identidad digital a nivel global ya que muchas páginas permiten el acceso a sus contenidos o utilidades mediante la identificación vía nuestra cuenta de Facebook.

Twitter



Twitter es un servicio gratuito de microblogging que permite a sus usuarios enviar micro-entradas basadas en texto, denominadas "tweets", de una longitud máxima de 140 caracteres.

El envío de estos mensajes se puede realizar tanto por el sitio web de Twitter, como vía SMS (short message service) desde un teléfono móvil, desde programas de mensajería instantánea, o incluso desde cualquier aplicación de terceros.

¿Para qué nos puede servir?

Es una herramienta rápida de comunicación.

Nos permite mantener actualizada nuestra red de contactos y seguidores y ampliarla

Nos permite construir la marca ya sea corporativa, personal o profesional

Nos facilita la distribución en otros sitios web y en teléfonos móviles,

Acceso inmediato con nuestros seguidores.

Nos permite un contacto y retransmisión en tiempo real. Su efecto viral es muy importante y significativo.

Nos facilita conocer gente y/o encontrar potenciales clientes o Comunidades según intereses.

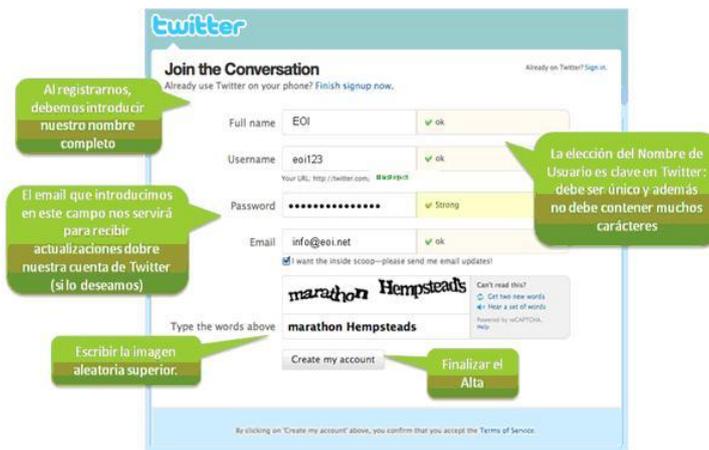
Recuerde, no tiene por qué coincidir el interés de seguir una cuenta por lo que diga o represente.

Será conveniente tener dos estrategias, una de ser una fuente de información y otra un graneros para sus relaciones presentes y futuras.

Aspecto



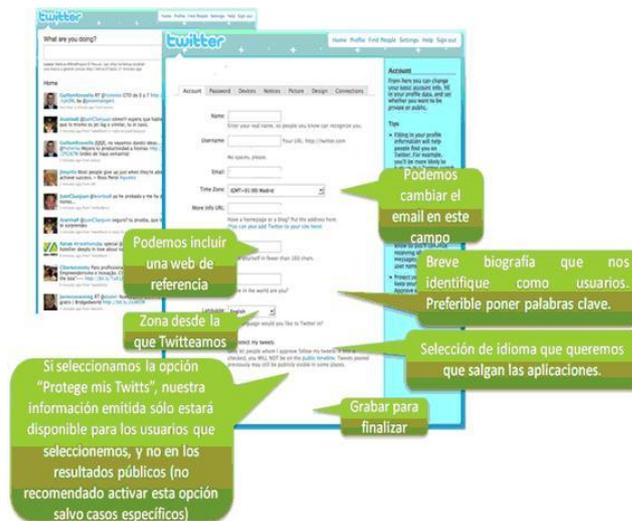
Como se crea una cuenta



Aunque como cada día más la tendencia es a integrar las redes sociales unas con las otras es muy posible que si usted se encuentra registrado en Facebook pueda acceder con la misma identificación.

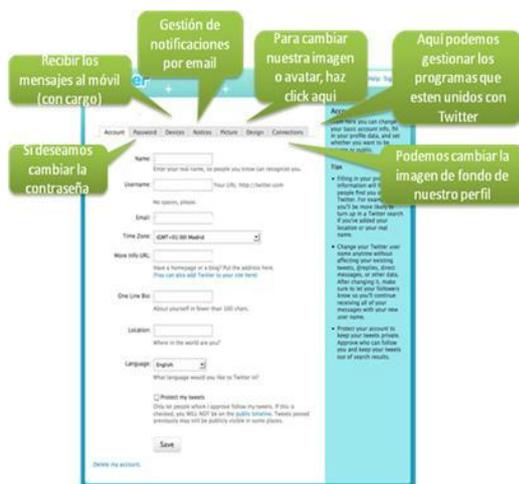


Actualizar el perfil



El perfil es una de las fases más importantes pues es nuestra identidad, la manera como nos conocerán y reconocerán a partir de ahora nuestros seguidores. Como podemos apreciar por el gráfico, es sumamente intuitivo:

Desde el perfil podremos gestionar donde, cómo, cuando, de quién y a través de donde queremos recibir la información.



### El vocabulario de Twiter (Gorgeo)



Hay cuatro formas de enviar mensajes:

**Públicos**, que los lea todo el mundo: únicamente escribimos lo que deseemos, y los demás lo leerán en su muro (timeline: TL)

**Dirigidos a un usuario**: se dirigen anteponiendo @ al nombre de usuario, de esta forma solo leerá el mensaje el destinatario, y tus seguidores que también le tengan como usuario.

**Privados**: Para enviar un mensaje privado es necesario que el destinatario siga tus actualizaciones, es decir, sea follower tuyo. Si es así, puedes ir al apartado de mensajes, en la web, y seleccionar el usuario en los desplegados, o comenzar el twitt por “d usuario”.

**Retwit**: esta opción se utiliza para reenviar a todos tus contactos un twitt que desees compartir por ellos, y que te ha llegado de un usuario al que sigues. Se retuitean textos que aporten valor, ya sea por interesante, gracioso, o conveniente

Otros términos a tener en cuenta:

**Twit** - Literalmente es el gorjeo de los pájaros. Se refiere al mensaje que lanzamos al ciberespacio de 140 caracteres.

**Twitear** - Es la acción sistemática de escribir Twits

**Twittulares** - Dícese de aquel titular de noticia que se publica generalmente como adelanto o preferencia, y muchas veces exclusivamente en el Twitter de quien ponga el twittular.

**Twittxclusiva** - Dícese de aquella noticia que se ofrece en exclusiva en el Twitter de la empresa o persona que la ofrezca.

**Hashtag** - Etiqueta de Twitter formada por el carácter # (almohadilla) y una palabra, por ejemplo #estwitter . Twitter convierte estas palabras en búsquedas hacia su motor de búsqueda, por lo que tienen gran popularidad por los usuarios.

**Trending Topic / Trends / Temas del Momento** - Las 10 palabras de Twitter con mayor crecimiento, es el resultado de un complejo algoritmo que muestra las palabras más mencionadas en los tweets, dando prioridad a la novedad frente a que salgan frecuentemente las mismas.

**DM Mensaje directo y privado**, es el que se envía a un usuario concreto, solo el podrá leerlo y solo él lo puede hacer visible si lo “Retwitea”(RT). Deben tener mucho cuidado pues esa diferencia puede hacer cambiar muchas cosas.

**Follow Friday / #ff**: Son tweets de recomendación de otras cuentas a seguir y que se hace los viernes. Unos usuarios sugieren a sus seguidores, que sigan otras cuentas. Algunos usuarios han pecado de hacerlo en exceso y quizá han desvirtualizada una gran idea para que voluntariamente quieran dar a descubrir otras cuentas

Listas: Son muy útiles pues nos sirven para categorizar los seguidores de nuestro perfil con lo que nuestro seguimiento y segmentación puede ser muy pormenorizado y bien dirigido hacia los objetivos perseguidos.

A través de las listas podrá clasificar a la gente que sigue por grupos o por temáticas de forma que le sea más fácil seguir todas sus actualizaciones. Estas pueden ser públicas o privadas . Si son públicas permitirá a sus seguidores la gente le hagan un “follow”, para así convertirse automáticamente en seguidor de un grupo de usuarios de Twitter de temática similar.

Otros conceptos básicos y necesarios para comenzar



A nivel de funcionamiento, básicamente esto es todo lo que se necesita saber, si bien Twitter es una de las redes más heterogéneas y complejas en cuanto al uso que cada usuario hace de ella. Para profundizar en su uso, es recomendable leer el apartado de ayuda de la propia página para aclarar ciertas funcionalidades extra.

El sector con mayor presencia en esta red social es, posiblemente, el sector turístico. Entre las ventajas que ofrece esta red social encontramos:

Comunicación directa y en tiempo real.

Horizontalidad, se puede contactar con cualquier usuario de cualquier sector registrado en la red.

Movilidad, puesto que un alto porcentaje de usuarios accede a la red desde dispositivos móviles.

Inmediatez. Dada la cantidad de usuarios que tiene registrada la red, y su nivel de uso, la información relevante se difunde a una velocidad inigualable.

Difusión. Es una red para compartir información, por lo que cualquier Twitt que aporte valor puede llegar en tiempo récord a millones de usuarios en todo el mundo. Esta característica está siendo muy aprovechada por los medios tradicionales de noticias, tanto para difundir como para nutrirse de las mismas, ya que se ha demostrado en distintas ocasiones que es el medio de comunicación más veloz actualmente en internet.

---

A modo de ejemplo, en la actualidad se está utilizando con los siguientes fines:

Enviar ofertas. eDreams utiliza Twitter para informar a sus clientes de nuevas ofertas.

Publicar actualizaciones. Minube utiliza Twitter para informar a sus clientes de nuevas funcionalidades incorporadas a la web.

Atención al cliente: Escuchar y responder a clientes. Salesforce monitoriza Twitter para saber que se dice de su empresa y productos.

Conocer a los empleados de una empresa. DELL lidera el número de representantes en Twitter

Trabajar en equipo. Los empleados de SocialTec utilizan Twitter para saber lo que están haciendo en cada momento y poder comunicarse por esta vía.

Gestionar tareas. SocialTec emplea Twitter a través de los móviles para enviar tareas a través del móvil a Hiveminder.

Noticias. Las empresas utilizan Twitter para comunicar noticias de última hora. Hosteltur, El País, El mundo o CNN, etc.

 LinkedIn

Esta es una red social profesional tiene como origen la famosa “teoría de los seis grados de separación”, la cual dice que dos personas cualquiera del mundo están unidas entre sí por no más de 5 conocidos. Es una red social enfocada a profesionales, para entrar en contacto y buscar sinergias empresariales

Está constituida por un grupo de profesionales interconectados en todo el mundo, cuya finalidad es la de compartir experiencias, conocimientos, asesoría y demás información necesaria para mejorar el logro de los objetivos profesionales y/o laborales.

LinkedIn: es una herramienta que permite dar a conocer el perfil laboral y/o profesional de cada uno de los usuarios, a fin de que otros puedan acceder a sus servicios o viceversa; es así como a través de ésta página se puede:

Dar a conocer el curriculum vitae,

Encontrar y conseguir presentaciones a posibles clientes, proveedores de servicio y expertos recomendados en una materia

Crear y colaborar en proyectos, recopilar datos, compartir archivos y solucionar problemas

Ser encontrado para oportunidades comerciales y encontrar posibles socios

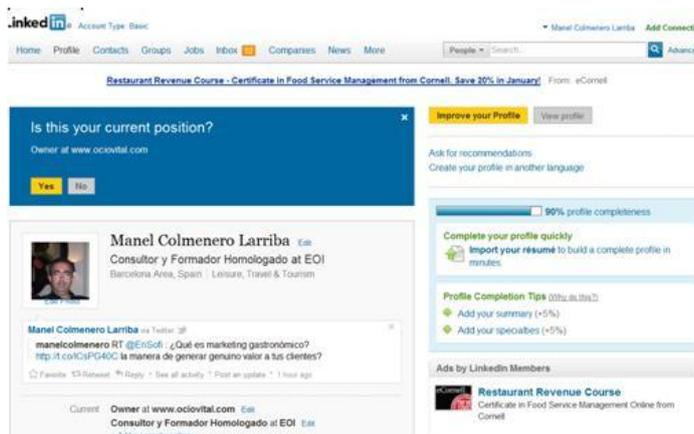
Conseguir nuevos conocimientos a través de debates con profesionales de ideas similares en grupos privados

Descubrir contactos en empresas que le puedan interesar, ya sea para conseguir un empleo o cerrar contratos

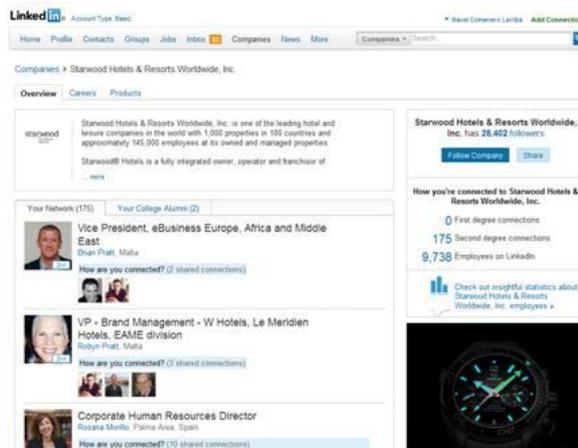
Anunciar y distribuir anuncios de empleo para encontrar a los candidatos más cualificados para su empresa ([http://press.linkedin.com/about\\_es](http://press.linkedin.com/about_es))

Es la red de contactos profesionales por excelencia, es un lugar excelente donde reclutar personal o donde exponerse a posibles reclutadores.

Permite crear perfiles personales



O corporativos



Este último orientado en especial a la captación de talento en la red según los objetivos corporativos marcados por la dirección y seguidos por los departamentos recursos humanos o desarrollo corporativo según sea el caso

Como en todas las redes sociales permite integrar contenidos gráficos, ya sean folletos, presentaciones de power point, videos o fotografías.

El hecho diferencial es su potente buscador, que es capaz de filtrar por diferentes conceptos hasta lograr un resultado óptimo.

Únicamente es necesario registrarse e ir cumplimentando debidamente la información que

solicita la página, hasta finalizar con la composición de un Curriculum Vitae.

Una vez tengamos el perfil debidamente cumplimentado, podremos comenzar a buscar contactos por nombre, empresa, puestos, localización, etc.

Lo más interesante de esta red a nivel empresa, son dos funcionalidades:

**Grupos de discusión:** a modo de blogs internos, tenemos la posibilidad de participar en grupos de discusión con temáticas de nuestro interés, o incluso crear los nuestros propios donde tratar los temas que creamos oportunos.

**Bolsa de empleo:** Es una función de las más utilizadas por las empresas para la selección de personal, pues en ella puedes, además de encontrar fácilmente profesionales que se adapten al perfil solicitado, investigar sobre sus conocimientos y aptitudes a través de su participación en los grupos.

### **Utilidades para enriquecer y socializar nuestros contenidos en las Redes Sociales**

En este apartado haremos un breve paseo por las utilidades más en boga en estos momentos y que a buen seguro permitirán hacer mucho más atractivos los contenidos al tiempo que nos ayudarán a viralizarlos y cómo no, a hacerlos más accesibles a nuestros públicos objetivos.

Todos y cada uno de estos canales nos ofrecen unas ventajas que pueden ayudarnos a posicionarnos en la red, mejorar nuestros contenidos y a reforzar nuestra marca.

#### **Youtube**

Es el canal de video por excelencia, en estos momentos su buscador es el segundo más utilizado después de Google. Sus cifras son realmente apabullantes:

Más de 2,000 millones de videos vistos al día.

Cada minuto se suben 35 horas de video en Youtube.

15 minutos es el promedio de tiempo que pasa cada persona en Youtube al día.

Se realizan más de 100 millones de búsquedas cada día en Youtube.

4 millones de personas comparten videos en redes sociales regularmente.

5 millones de personas suscritas a canales de videos.

El 50% de los videos tienen comentarios.

En Facebook se han consumido 46.2 años de vídeo cada día de Youtube.

Youtube está presente en 32 países 43 idiomas.

Permite crear canales propios muy útiles si deseamos crear Video Blogs

## ¿Qué es un Video Blog?

Responde al mismo formato que el blog, y se puede utilizar la misma plataforma WordPress.

La diferencia es que en el videoblog el formato utilizado para trasladar el mensaje es el video en vez de texto escrito. Aunque tiene sus ventajas e inconvenientes, lo más razonable es mezclar blog y videoblog para optimizar la comunicación y no caer en la monotonía.

El turismo es una industria muy visual, donde se pueden usar muchas fotos y videos para presentar productos y servicios. Hoy en día, es bastante complicado vender productos turísticos sólo con palabras. La mayoría de los catálogos de viajes están realizados con fotos. Sin embargo, los consumidores son cada vez más exigentes y demandan una mayor información. Sobre todo, quieren tener información muy exacta y completa en cuanto a la presentación de los productos y esto es algo que sólo se puede obtener usando videos.

## ¿Qué contamos en los videos?

Una de las mejores prácticas que se pueden llevar a cabo en el blog, es incluir nuestros propios videos en él. No es necesario que sean videos profesionales, de hecho, debemos huir de ellos y luchar siempre por una mayor transparencia en todos nuestros escaparates (Web corporativa, Blog, Canal Youtube, etc)

Experiencias de nuestros clientes, historia de nuestro producto, servicio o destino, resolver problemas o dar información pueden ser temas muy interesantes para los usuarios, que aportan valor e incrementan la confianza y credibilidad.

Aunque pueda parecer extraño, la operativa diaria de nuestra empresa puede resultar de lo más interesante al público en general, y enseñar a los clientes a través de un video cómo se revisa una habitación de hotel, o cómo hacen las camas las camareras de pisos, son ejemplos de éxito seguro, además de ofrecer la posibilidad de enseñar el hotel con transparencia, como lo vería un cliente, e incrementar la confianza del usuario.

Si somos un ente comercializador o de información turística mostrar cuales son las vivencias de nuestros clientes en destino pueden resultarnos de ayuda para vender con más facilidad el destino

## ¿Qué material necesitamos?

Hoy en día existen cámaras especialmente diseñadas para trabajar en entornos digitales, como las denominadas Flip Cams, que con precios muy asequibles, nos permitirán grabar cualquier video en el hotel con una calidad más que suficiente. No obstante, nos podemos valer de cámaras de video convencionales, digitales, Webcams, o incluso teléfonos móviles.

Una vez tengamos clara la opción del video, para enfocarlo adecuadamente tendremos que respondernos unas preguntas básicas:

¿Cuál es el propósito del video? Nos ayudará a ser más concisos.

¿A quién está dirigido ese video? Nos ayudará a identificar el público objetivo.

¿Cómo va a ser la introducción en el video? Elegir un emplazamiento con fondo atractivo para “enganchar” a los visitantes (zonas verdes o acuáticas son muy atractivas).

¿Cuál va a ser “la llamada a la acción” en el video? Invitar a los usuarios a participar, dejar comentarios, hacer preguntas, etc...

Así como hacer los videos es fácil, colgar los videos en Youtube lo es mucho más, ya que creando nuestro propio canal personalizado podremos subir de forma gratuita nuestros videos.

Una de las mayores ventajas de utilizar videos en el blog es el cambio de formato texto, por un formato más atractivo, la mayor confianza del video sobre el texto, y en el aspecto técnico, ayuda a posicionar nuestro establecimiento de forma natural en buscadores.

Buenos ejemplos de empresas turísticas que utilizan este tipo de técnicas son: Hotel Olympia o la cadena Marriot:



<http://www.youtube.com/user/MarriottNews/featured>

### Flickr o Picasa

A pesar de que han surgido muchísimas alternativas a la hora de subir imágenes y álbumes completos a Internet, Picasa y Flickr siguen siendo las dos opciones preferidas por millones de usuarios para compartir sus fotografías en la red, tanto aficionados como profesionales del sector de la fotografía y el diseño.



No obstante, estos dos servicios tienen bastantes diferencias entre sí y ofrecen unas prestaciones muy dispares que, dependiendo del uso que queramos darle, nos hará decidirnos entre uno u otro:

### Capacidad

Esta es la gran diferencia entre Picasa y Flickr en su modalidad más básica. El servicio gratuito de almacenamiento de fotos de Picasa tiene un total de 1GB de capacidad frente a los 100MB mensuales de Flickr y su limitación a sólo tres álbumes.

### Álbumes Web

El concepto de Picasa, en lo que a organización de fotos se refiere, está orientado más bien a la

---

unión de muchas fotos dentro de una misma carpeta. Los álbumes pueden mostrarse como diapositivas, descargarse en lote o compartirse por correo.

En Flickr, el concepto de álbum adquiere un sentido más social y participativo ya que una de las grandes bazas de este servicio es su potente comunidad de usuarios que comparten imágenes, comentan sobre ellas y recomiendan álbumes o usuarios. El dueño de un álbum en Flickr tiene más control sobre su configuración y visualización que en Picasa. La calidad de los contenidos de Flickr nada tiene que ver con los de Picasa, son mucho más profesionales en el primero que en el segundo.

#### Factor social

Una de las grandes tareas pendientes de Picasa es la creación de una gran comunidad de usuarios que hable sobre las imágenes subidas a esta red. En este sentido, Picasa se usa más bien como un lugar de almacenamiento doméstico que un portfolio profesional que pueda enviarse a través de una URL simple y fácil de recordar.

Flickr ha trabajado bastante sobre este terreno y posee una de las imágenes de marca más modernas y sofisticadas del mundo 2.0. Es ideal para diseñadores, webmaster o fotógrafos profesionales.

#### Privacidad

El servicio de Google permite crear álbumes privados a los que sólo pueda acceder el dueño del perfil, o los usuarios con invitación, frente a las opciones de privacidad de Flickr que, aunque permite establecer álbumes privados sólo para algunos contactos, pueden obviarse con bastante facilidad.

#### Aspectos fotográficos

Muchos usuarios suelen darle bastante importancia a los datos concretos de cada fotografía (cámara con la que se hizo, aspectos técnicos, fecha en la que fue tomada...). En este sentido, Flickr nos ofrece bastantes más datos sobre cada fotografía que Picasa.

#### Subir fotos

Ambos servicios cuentan con una herramienta ejecutable que se puede instalar en el equipo aunque, en el caso de Picasa, viene acompañado de un completo editor de imágenes y mayores opciones de subida que el desarrollado por Flickr. La subida desde el propio navegador web es similar, aunque en el caso de querer compartir muchas imágenes a la vez, puede convertirse en un proceso algo engorroso.

#### Visitas

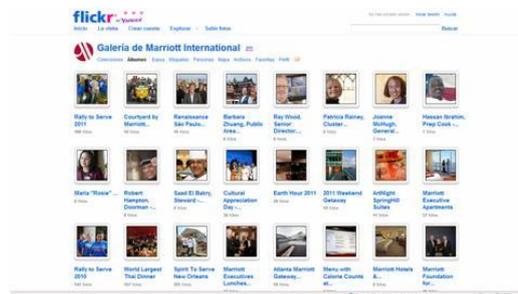
La versión Pro de Flickr incluye un completo módulo de estadísticas a través del que conoceremos nuestras visitas y cuáles son las fotos preferidas para nuestros visitantes. En Picasa no hay estadísticas, de momento, aunque en la parte inferior derecha de cada foto podremos ver las visitas que ha tenido desde que se añadió.

## A modo de resumen

La elección entre Flickr y Picassa depende fundamentalmente del uso que deseemos darle. Si buscamos una herramienta para subir nuestras fotos domésticas a Internet sin ningún gasto y poder compartirla con familiares y amigos, quizás la elección idónea es Picasa.

Si buscamos algo más completo y profesional, que nos permita contactar con otros usuarios, tener contactos, crear álbumes indefinidamente y mucho más, lo más recomendable es adquirir una licencia Pro de Flickr, ya que la modalidad gratuita está demasiado limitada.

Ejemplo de canal creado por la cadena Marriot International:



## Slideshare

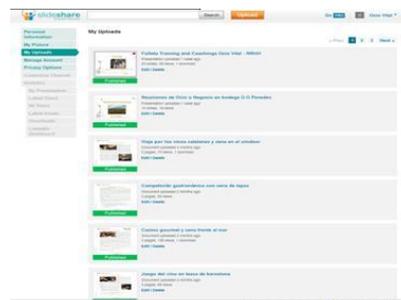


Es un servicio que permite subir y dejar disponibles en la red presentaciones PowerPoint, OpenOffice y PDF, una herramienta bastante útil para distribuir información sobre todo de charlas o ponencias dictadas (en el caso de los profes) o bien si desea compartir presentaciones o clases a las que haya asistido.

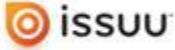
Lo particular del servicio es que las presentaciones son convertidas por el servicio en archivos SWF sin animar, funciona a su vez con todas las prestaciones de la web 2.0, tags, código embebido para insertarlo en sus web o blogs, sistema de valorización, bajadas de archivos, mensajes y comentarios entre otros.

Puede ser utilizado individual o corporativamente. Su indexación es optima y su capacidad de interrelacionar contenidos potencia aun más la propagación del mensaje.

Este es un ejemplo de una agencia de viajes especializada



## Issuu

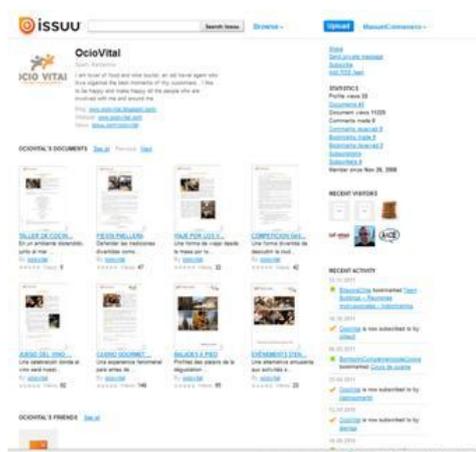
 Es una herramienta totalmente gratuita que permite subir cualquier documento en PDF y publicarlo en la red como si de un elegante catálogo digital estuviéramos hablando,

Se reproduce en Flash lo que hace que su vistosidad y navegabilidad en cualquier tipo de dispositivo digital sea realmente útil

Como otros aplicativos permite crear código embebado, envíos vía email, descargar el catálogo o si se desea crear una biblioteca de publicaciones

Es sumamente útil para publicar y difundir revistas, ofertas o catálogos.

Es gratuito aunque el nivel de personalización se limita. Existen versiones de pago donde no se admite publicidad de los anunciantes.



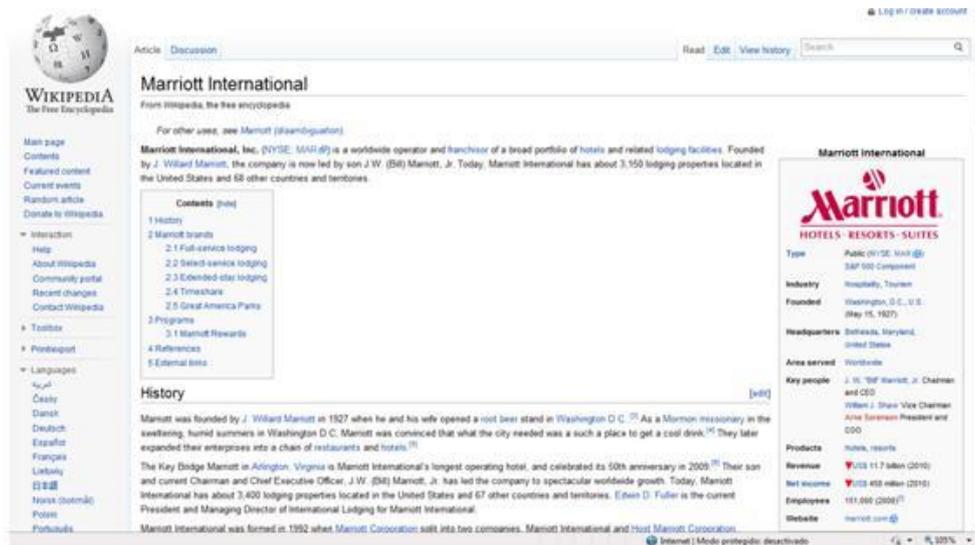
## Wikipedia

Como ya hemos dicho una wiki es una es un sitio y aplicación web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples usuarios a través de un navegador web. Dichos usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten. Los wikis son muy útiles para fines de coordinación de equipo.

La esencia de la naturaleza del funcionamiento de un wiki, nos ayuda en los ambientes de trabajo basados en la cooperación y en la colaboración en equipos, presentando nuevas alternativas de apoyo al proceso de enseñanza- aprendizaje en las organizaciones. Asimismo, facilita la circulación de información regulada, en función de las necesidades y los objetivos corporativos, de tal forma que este flujo incrementa la competitividad y crea nuevas oportunidades de negocio a través de la innovación.

Aunque la Wikipedia debido al volumen ingente de información que genera permite la indexación de contenidos personales o corporativos, al estilo de una enciclopedia tradicional.

Ejemplo ilustrativo:



[http://en.wikipedia.org/wiki/Marriott\\_International](http://en.wikipedia.org/wiki/Marriott_International)

**Redes Sociales Propias - Ning**

Esta es una plataforma de coste reducido que permite crear una red social propia, un espacio donde los usuarios registrados pueden tener su propio blog, subir sus fotos, videos, crear grupos de interés común.

Al ser de pago se puede personalizar y puede ser una herramienta muy útil tanto a nivel profesional como corporativo.

Las redes Turismo 2.0 constituyeron un modelo de éxito hasta que la mayoría de sus miembros empezaron a dispersarse entre las múltiples posibilidades que ofrecía la red. Fueron pioneros y líderes



<http://www.turismo20.com/>

Otro ejemplo radicalmente distinto fue el de los hoteles Magic de Benidorm que apostaron por una comunidad propia como espacio de fidelización de sus clientes.

## Monitorización de redes sociales



www.tweetdeck.com  
inmediatamente.

Como se podrá imaginar la cantidad de información generada por su organización puede ser ingente, controlar que dicen de usted o de su empresa en cada momento resulta conveniente y necesario acceder

Le aconsejamos descargue alguno de los siguientes programas:

Ambos se han constituido en unas herramientas de control sumamente útiles para tener un control exhaustivo y real de lo que está pasando en la red sobre usted, su empresa o sobre las áreas de interés que le ocupan y le preocupan.



De una forma muy visual podrá estar al corriente de sus cuentas de Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn...según sus intereses.

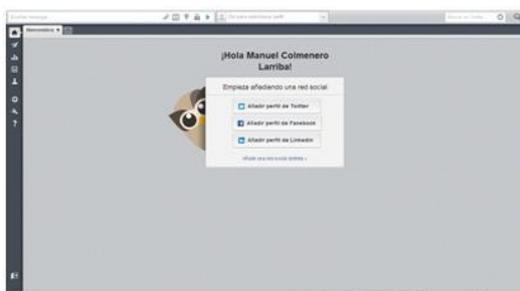
Lo mejor es que de un solo vistazo podrá tener a su alcance toda la información de su interés ya sea la propia o la ajena, sea según un interés o un usuario.

Que estos aplicativos puedan estar en sus manos mediante un Smartphone permite tener un control instantáneo y en cualquier momento,

Panel de control de Tweetdeck:



Inicio de Hootsuite



## Medición de impactos

El gran reto de la publicidad desde sus inicios ha sido la medición del éxito de las campañas para analizar su rentabilidad desde un punto de vista cuantitativo. Los estudiosos de la estadística y los profesionales del medio se valían entonces de ciertos indicadores para analizar, de forma

cuantitativa, el alcance de una campaña y el retorno que ésta había supuesto a la empresa; el problema de estos indicadores, como siempre han reconocido los responsables de las grandes empresas, es que están basados en hechos estadísticos por la imposibilidad de rastrear el comportamiento del usuario a través de medios analógicos.

Sin embargo, una de las grandes ventajas diferenciales de Internet frente a los medios de comunicación convencionales es la trazabilidad digital, la exactitud con la que podemos recoger información sobre el comportamiento del usuario y los resultados de una campaña o acción determinada.

Todas las herramientas de Analítica Web ofrecen información relevante sobre el uso que hacen los visitantes de nuestra Web, desde datos demográficos y geográficos, hasta tiempos de permanencia, ratios de conversión, páginas de interés, y un sinfín de datos para analizar la navegabilidad de la Web, la valoración del contenido, o los ratios de conversión.

Dado que con la irrupción del canal Internet hemos salvado la problemática en la medición de resultados de la que adolecen los medios de masas tradicionales, la prioridad en cualquier campaña debe ser siempre la medición de resultados. Medir antes, medir durante, y medir después de la campaña es fundamental para conocer el comportamiento del usuario y llegar a entender y asimilar sus necesidades, para ofrecer a nuestros clientes lo que quieren en el preciso momento en el que lo quieren, y al precio máximo que están dispuestos a pagar.

No obstante, la comunicación en los medios sociales resulta más compleja que en los medios tradicionales al tratarse de una comunicación individualizada, personalizada, y sobre todo “humana”. La métrica tradicional no sirve para medir la interacción con los usuarios, y las métricas Web no siempre reflejan los resultados que se desea medir.

De la misma forma que desde el principio hemos aconsejado definir una estrategia clara para alcanzar el objetivo antes de lanzarse a realizar cualquier acción en Medios Sociales, es imprescindible definir, dentro de esta estrategia, los criterios a valorar y la forma de hacerlo, ya que el sector turístico es muy heterogéneo y cada responsable de Marketing y Comunicación tendrá unos objetivos concretos al margen del incremento en el volumen de ventas.

A continuación describimos criterios a valorar dentro de los medios sociales, los cuales tendrán mayor o menor prioridad dependiendo de la estrategia planteada por cada empresa:

**Contactos:** De forma general, puede ser un objetivo alcanzar el mayor número de contactos o amigos de la marca. Si bien hay que tener en cuenta que a mayor número de contactos, mayor nivel de exposición. Como ya hemos apuntado anteriormente las relaciones humanas no son una ciencia exacta, y los gustos y preferencias pueden ser radicalmente distintos dependiendo del receptor del mensaje, por lo que habrá que tener en cuenta que a mayor número de contactos, mayor probabilidad de que un mensaje no sea del agrado de un usuario, y menor capacidad de comunicación directa con éstos. Esto quiere decir que si los objetivos en medios sociales pasan por establecer vínculos verdaderos con los clientes, se debe establecer un límite de contactos para garantizar un mínimo de comunicación con ellos. Conversar con 7 mil contactos es sencillamente imposible.

**Popularidad:** Entendemos por popularidad el número de menciones sobre nuestra empresa por parte de los usuarios. Estas menciones pueden valorar positivamente algún aspecto de la empresa, no emitir juicios de valor, o las temidas menciones que valoran negativamente nuestro producto. Todas y cada una de ellas son realmente útiles para la empresa en algún aspecto, solo es cuestión de extraer la información que nos brindan y actuar en consecuencia.

**Poder de prescripción:** Es un criterio relacionado con la credibilidad y confianza que los contactos tienen depositada en nuestra empresa. El poder de prescripción únicamente se logra con transparencia y objetividad en la comunicación.

**Conversación:** El nivel de conversación es el nivel de interactividad real que tiene la empresa con los contactos. La empresa debe mostrarse proactiva en la conversación, pero es fundamental conocer el interés de los usuarios a entrar en contacto de forma directa con la empresa, pues es una forma de evaluar el deseo mostrado por los usuarios por nuestros servicios o nuestros productos.

**Opiniones de usuarios:** En el sector turístico y hotelero existen muchas Webs donde los usuarios pueden expresar libremente su opinión sobre los hoteles que visitan u otros servicios que consumen, por lo que este tipo de Webs se han convertido en un factor de decisión a la hora de realizar la compra, y cada día cobran más relevancia por los propios usuarios que hacen uso de ellas. Si disponemos de un buen producto y un buen servicio y estamos seguros de ello, sería aconsejable animar a los clientes a dejar sus comentarios en nuestra Web o en webs de terceros, pues mejorará nuestra reputación on line y por lo tanto nuestras ventas.

**Menciones en blogs:** herramientas como Google Search son muy eficaces a la hora de monitorizar el contenido que muestran los autores de los blogs sobre nuestra empresa. A mayor nivel de popularidad y relevancia, mayor número de bloggers hablarán de nosotros, y dependiendo del blog del que se trate, el poder de prescripción será mayor o menor. Hay blogs especializados en turismo y hoteles que son visitados y consultados por un gran número de usuarios, por lo que su poder de prescripción es muy alto.

En los siguientes enlace encontrará criterios de medición de la influencia on line y un listado de más de 100 herramientas para la medición de los distintos criterios que hayamos definido con antelación, siendo necesario que cada empresa encuentre la que mejor se adapte a sus necesidades, pues no existe una herramienta única que analice todos los conceptos de una forma precisa.

Algunas de ellas son:

**Google Analytics:** Tal y como definen en su propia Web, Google Analytics es una solución de análisis Web para empresas que proporciona información muy valiosa sobre el tráfico del sitio web y la eficacia del plan de marketing. Gracias a unas funciones potentes, flexibles y fáciles de usar, se puede ver y analizar el tráfico desde una perspectiva totalmente distinta. Google Analytics ayuda a diseñar anuncios más orientados, a mejorar los resultados de las campañas de marketing y a crear sitios Web que generen más

conversiones. Es una herramienta gratuita y de fácil manejo.

**Yahoo Web Analytics:** Una de las más potentes del mercado, YWA también ofrece la información necesaria para analizar el tráfico de una web turística y las campañas de Marketing.

**Omniture:** Pack de herramientas de la prestigiosa marca Adobe, líder en la optimización de Webs y muy utilizada a nivel profesional, junto con la de Google y Yahoo. Entre sus herramientas, se pueden encontrar aplicaciones para la optimización de la página web, hasta el análisis de cada una de las páginas por separado, pasando por completas aplicaciones para incrementar el tráfico, conversión y análisis de las visitas a nuestra Web para lograr un máximo retorno de inversión.

**Clicky:** Servicio gratuito de analítica Web, cuyo valor diferencial frente a sus competidores es que también realiza análisis en tiempo real, monitorizando plataformas como Twitter, y dispositivos móviles como iPhone.

**Service cloud 2:** Una suite online basada en un CRM de la empresa Salesforce.com totalmente personalizable que permite la interacción y análisis de medios sociales como Facebook y Twitter, búsquedas en sitios web públicos, gestionar ideas de sus clientes, y diversas funcionalidades para gestionar la estrategia en medios sociales.

## Sección 4. Gestión de la reputación on line

### Reputación on line

Según la RAE: Reputación. (Del lat. reputatio, -ōnis).

1. Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.

Reputación online será por tanto la opinión en que se tiene a alguien o algo en la Red.

Se puede definir como aquel conjunto de opiniones individuales que, agrupadas, dan forma al modo en el que los internautas nos ven. Por supuesto, esa reputación puede ser positiva o negativa, y de su conocimiento inicial dependen los pasos que demos a continuación para corregirla o aumentarla.

En párrafos anteriores ya hablamos de la existencia de multitud de webs donde los usuarios vierten libremente sus opiniones respecto de productos o servicios que habían disfrutado. Por tanto, y dado que una gran mayoría de usuarios de Internet se basan en la experiencia de otro usuario antes de realizar la compra, cada día es más necesario monitorizar lo que se dice en la red respecto a nuestras empresas, nuestros productos, y nuestros servicios.

En realidad la reputación online no es sino trasladar a la red lo que solemos hacer normalmente offline. Supongamos por un momento que realizamos un viaje y nos alojamos en el hotel X. Lo normal es que al volver comentemos con nuestros conocidos ese viaje y sobre ese hotel, opinando del mismo y dándole una reputación. La diferencia es que esa reputación offline tiene un alcance limitado, tanto por el escaso número de opiniones (sólo la mía) como por el poco

alcance de los oyentes (mi círculo más íntimo).

En cambio, en la reputación online convergen multitud de opiniones y su alcance es infinitamente mayor. De ahí su importancia. Hay que tener en cuenta que la reputación online:

Nace del cliente

Es dinámica

Es microsegmentada

Se transmite viralmente

Es proactiva

Por todo lo dicho, parece fundamental conocer lo que se dice de mí (reputación del individuo) o de mi empresa (reputación comercial).

Porque no olvidemos que la reputación está formada a partir de las opiniones, y éstas no son neutras, no es información objetiva, sino que parte de los gustos, preferencias y necesidades del “opinador”.

Es necesario conocer esas opiniones para gestionarlas, ya sea para defendernos de una opinión negativa o para valorar una positiva. No obstante, debemos tener en cuenta que se consigue más información de mejora de una crítica que de un halago

Pero, ¿cómo actuar una vez que hemos encontrado comentarios sobre nuestra empresa? En cuanto a la gestión de los comentarios, tanto los positivos como los negativos creemos muy conveniente contestarlos, aunque obviamente se tratarán de distinta forma:

#### Comentarios Negativos

Dentro de la misma Web donde se haya registrado la queja, a la vista de todo el mundo:

- Dar las gracias por tomarse el tiempo en dejar los comentarios
- Remarcar lo que haya puesto de positivo dentro del comentario negativo
- Mostrar sorpresa y empatía por saber que su experiencia en el hotel o durante el consumo de servicios fue negativa. Es necesario que el cliente vea que normalmente esto no pasa y que fue algo excepcional. Evidentemente si tenemos la mayoría de comentarios negativos esto no funcionará
- Pedir disculpas por las quejas que sean ciertas, lo primero que desea una persona que ha presentado una queja son unas disculpas y la empatía del responsable.
- Explicar cómo se va a actuar para arreglar el problema origen de la queja.

Fuera de la Web donde se ha registrado la queja:

- Entrar en contacto directo fuera de la web para que los posteriores contactos se realicen en nuestro propio campo, a través de un teléfono, un e-mail personal, etc.
- Compensación: Un cliente SATISFECHO siempre es más importante (y rentable !) que la pérdida de un cliente INSATISFECHO, pero ojo, siempre hay picaros que han sabido aprovecharse de eso

EL OBJETIVO ES QUE EL CLIENTE QUE HA PRESENTADO UNA QUEJA, VEA QUE SE LE ESCUCHA, Y QUE LOS QUE VAN A BUSCAR INFORMACIÓN VEAN QUE SE HA ESCUCHADO AL CLIENTE Y SE HA ACTUADO RÁPIDAMENTE Y EN CONSECUENCIA.

Los clientes saben que en turismo nada es matemático, por eso una página donde haya alguna crítica que otra es más creíble que no en las que no aparece ninguna.

No se obsesione solo por lo que digan, obsesiónese por tener el mejor producto o servicio posible e invite a sus clientes que haga públicas sus opiniones, todas ellas son auténticos regalos.

#### Comentarios positivos

Si alguien se toma el tiempo de dejar un comentario positivo, debemos dar las gracias, y revisarlo a menudo como rutina.

Si se tienen clientes identificados como repetidores y fidelizados, animarles a que dejen comentarios en la Web

Si se tienen clientes nuevos contentos con tu hotel y recibes felicitaciones por e-mail por ejemplo, responde dando las gracias y sobre todo informales de los links donde pueden dejar estos comentarios positivos, en tu propia Web o en portales específicos para ellos.

#### [Tripadvisor](http://www.tripadvisor.com)

No podíamos acabar este tema sin hacer mención a la red social por excelencia sobre opiniones de viajeros, es la comunidad más grande del mundo, con más de 20 millones de usuarios registrados constituye el mayor mediador en la compra final de cualquier viajero.

Permite emitir opiniones sobre cualquier servicio turístico, hoteles, alquileres de coche, excursiones.

En Julio del 2011 alcanzó la friolera cifra de 50 millones de opiniones, si tenemos en cuenta que el 81% de los viajeros considera muy importantes las decisiones de otros viajeros en la red y que el 50% de los mismos no compran si no hay opiniones de otros viajeros, Tripadvisor se ha convertido en uno de los mejores y mayores intermediadores del sector turístico.



Es recomendable pertenecer a esta red, no debemos tener miedo a recibir críticas o comentarios, al contrario, debemos alentarlas, seguro nos ayudan a incrementar las ventas y a

mejorar nuestro producto o servicio si hacemos una escucha activa.

### ¿Cómo se mide la reputación on line?

Con la aparición de la comunicación multidireccional y de los comentarios de los clientes sobre los productos y servicios turísticos ofertados, las Empresas y entidades relacionadas con el turismo convencidas y sensibilizadas con la importancia de este efecto se han preguntado cómo medir la reputación en la Web.

Si bien las críticas y comentarios es algo que afecta a cualquier empresa, es cierto que en el ámbito turístico es más habitual compartir con mayor transparencia las experiencias vividas.

Mucha gente comenta el resultado que le ha dado una cámara de fotos o una televisión, pero es más común encontrarnos con usuarios que cuentan sus experiencias en vacaciones. ¿Acaso no las comentamos todos a la vuelta de las mismas? Pues el único hecho que ha cambiado es el poder de difusión de los usuarios. Mientras antes los comentarios se reducían al círculo más cercano, ahora mismo el poder de difusión, con la entrada de Internet como medio de comunicación, no conoce límites. Es por ello que cada vez es más necesario monitorizar lo que se dice de nuestras empresas.

Hoy disponemos de herramientas que permiten a los usuarios elegir qué información desean recibir, y así evitar tener que realizar los trabajos de búsqueda de forma manual, visitando una por una todas las webs de nuestro interés. Algunas de las más usadas son:

**Google Alerts:** Herramienta gratuita y muy completa de Google, que permite leer todas las alertas RSS a las que estamos suscritos, recibir automáticamente todos los contenidos relacionados con las palabras clave que seleccionemos, además de organizar, clasificar y compartir con usuarios los contenidos que deseemos.

**My yahoo!:** Parecido a Google reader, es otro agregador de noticias que permite seleccionar, clasificar y compartir todas los “feeds” que lleguen vía RSS u otros formatos.

**Netvibes:** Es un servicio Web que actúa como un escritorio personalizable, donde a través de un sistema de pestañas muy intuitivo, podemos organizar y tener acceso desde un mismo sitio a no pocas páginas de contenidos y buscadores.

**Escuchatucliente.com:** Es la primera herramienta de monitorización de la reputación online del sector turístico. Mientras las anteriores herramientas buscan en toda la red, esta herramienta está diseñada específicamente para buscar el contenido que vuelcan los usuarios en las Webs más relevantes de opinión, y donde los propios usuarios buscan información sobre hoteles, ya sean opiniones, fotos, videos, Post, etc. Además la herramienta ofrece funcionalidades como la comparativa con otros clientes, y una relación de las palabras clave.

**Socialmentions.com** ofrece en tiempo real los resultados sobre las búsquedas de su marca, con un análisis bastante pormenorizado

**Tweetbeep.com** monitoriza la red Twitter con los parámetros designados.

Kurrently.com actualiza los estados de Facebook y Twitter

Addictomatic.com es un buscador en todo el Social Media de opiniones y comentarios sobre su negocio.

## Sección 5. Factores de éxito en las redes sociales

No existe una receta mágica pero si creemos apuntar algunos ejemplos que le permitirán acercarse con mayores garantías a sus objetivos

Primer factor de éxito: INTEGRACION EN NUESTRA WEB



Ejemplo: Iberia Rural

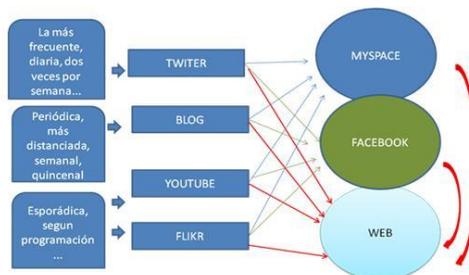
Cuánto más interrelacionemos todos nuestros elementos 2.0 más fácil será conseguir buenos posicionamientos y mayor notoriedad. Segundo factor de éxito: INTEGRACION EN NUESTRA ESTRATEGIA DE MARKETING



Ejemplo: Sorteo forfaits en Facebook

El 2.0 no deja de ser un apéndice de nuestra comunicación corporativa, son las antiguas relaciones públicas, por lo tanto no puede estar alejada de nuestra estrategia comunicativa y totalmente alineada con los objetivos marcados por el departamento de marketing.

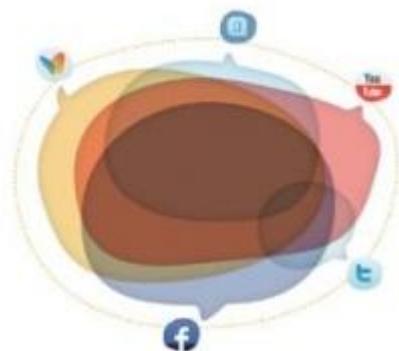
Tercer factor de éxito: INTERCONECTAR LAS REDES SOCIALES



Como conclusión recomendamos las siguientes lecturas:

[Malas experiencias con las redes sociales](#) de las empresas y

[Cómo se relacionan los clientes](#) con las marcas.



Fuente: ComScore

## Sección 6. Fuentes de información

**Libro Blanco de IAB: La Comunicación en Medios Sociales.** [Descargar](#)

Del 1.0 al 2.0: Claves Para entender el Nuevo Marketing, varios autores. [Descargar](#)

Cómo medir el ROI en Comunicación, Novacom. [Descargar](#)

Cómo Empezar a Promocionar tu Negocio en Redes Sociales, Juan Merodio. [Descargar](#)

Marketing en Redes Sociales: Mensajes de Empresa para Gente Selectiva, Juan Merodio. [Descargar](#)

Estado de la blogósfera hispana en 2010, Bitacoras.com [Descargar](#)

Manual de Uso del Blog de la Empresa, Alberto Ortíz de Zárate. [Descargar](#)

Blogs Corporativos: una opción, no una obligación, IESE. [Descargar](#)

Libro Blanco de IAB: SEO: optimización de webs para buscadores. [Descargar](#)

Libro Blanco de IAB-AIMC: Las Buenas Prácticas de la Medición de Audiencias Digitales. [Descargar](#)

Web 2.0, Antonio Fumero y Genis Roca. [Descargar](#)

Cuadernos de Comunicación Evoca: Analítica web. [Descargar](#)

La sociedad de la ignorancia, varios autores. [Descargar](#)

Nosotros, el Medio: Cómo las Audiencias están Modelando el futuro de las Noticias y la Información, Shayne Bowman y Chris Willis. [Descargar](#)

Libro Blanco de IAB Spain: Medios de Comunicación Online, El panorama interactivo de los grupos de prensa y revistas en España. [Descargar](#)

Cuadernos de Comunicación Evoca: La revolución de la prensa digital. [Descargar](#)

- Libro Blanco de IAB: La Televisión Interactiva. [Descargar](#)
- Cuadernos de Comunicación Evoca: La televisión que viene. [Descargar](#)
- Herramientas digitales para periodistas, Sandra Crucianelli. [Descargar](#)
- Geolocalización, movilidad y recomendación. A propósito de Foursquare, IAB Spain. [Descargar](#)
21. What is Social Media, Antony Mayfield. [Descargar](#)
22. A Primer in Social Media, SmashLab. [Descargar](#)
23. User-Generated Content and Social Media Advertising Overview, IAB. [Descargar](#)
24. A Social Media Guide from the Edge, Todd Defren. [Descargar](#)
25. Geeks Guide to Promoting Yourself With Twitter, Geekpreneur. [Descargar](#)
- How to Use Twitter for Business: A Beginner's Guide, Hubspot. [Descargar](#)
- How to Use Facebook for Business, Hubspot. [Descargar](#)
- How to Use LinkedIn for Business, Hubspot. [Descargar](#)
- 2010 Online Marketing Blueprint, Hubspot. [Descargar](#)
- Generating Small Business Customers with Social Media Marketing, Hubspot, [Descargar](#)
- The New Rules of Viral Marketing, David Meerman Scott. [Descargar](#)
- Get Viral Get Visitors, Stacie Mahoe. [Descargar](#)
- How to Use Online Video for Marketing, A Beginner's Guide, Hubspot. [Descargar](#)
- Podcast Marketing eBook, Christopher S. Penn. [Descargar](#)
- The Social Media Starter Kit, Amber Naslund. [Descargar](#)
- Building a Social Media Team, Amber Naslund. [Descargar](#)
- Getting a Foothold in Social Media, Amber Naslund. [Descargar](#)
- Social Media Time Management, Amber Naslund. [Descargar](#)
- Let's Talk: Social Media for Small Business, John Jantsch. [Descargar](#)
- The Essential Guide to Social Media, Brian Solis. [Descargar](#)
- Customer Service, The Art of Listening and Engagement Through Social Media, Brian Solis. [Descargar](#)

## Medios sociales

Estudio sobre el conocimiento y uso de las Redes Sociales en España (ONTSI, España) [más información](#)

Observatorio de Redes Sociales en España 2011 (The Cocktail Analysis, España) [más información](#)

Informe de Hábitos en Redes Sociales (IAB Elogia 2011, España) [más información](#)

Social Media Report (Nielsen, Internacional) [más información](#)

Informe sobre el Uso de LinkedIn en España (Adigital, España) [más información](#)

95% de los posts que dejan los usuarios en los muros de Facebook de las compañías no son respondidos (Econsultancy, Internacional) [más información](#)

El Futuro de los blogs como soporte publicitario (Blopies, España) [más información](#)

Estudio sobre el uso de Facebook por parte de las empresas españolas (Adigital, España) [más información](#)

La presencia de las marcas españolas en Twitter (Izo, España) [más información](#)

El Factor F (Friends, Fans y Followers) (Trendwatching, Internacional) [más información](#)

## Reputación

Informe RepTrak Pulse España 2011 (Reputation Institute) [más información](#)

Estudio comparativo de herramientas de medición de la reputación online (Kanlli, España) [más información](#)