



# Manual de desarrollo de productos turísticos



# Manual de desarrollo de productos turísticos

Copyright © 2012, Organización Mundial del Turismo (OMT) y Comisión Europea de Turismo (CET)

Foto de portada: copyright © iStockphoto.com/Kyoshino

### Manual de desarrollo de productos turísticos

ISBN OMT: (versión impresa) 978-92-844-1414-7 (versión electrónica) 978-92-844-1415-4

ISBN CET: (versión impresa) 978-92-990059-9-6 (versión electrónica) 978-92-990066-0-3

Publicado por la Comisión Europea de Turismo y la Organización Mundial del Turismo.

Impreso por la Organización Mundial del Turismo, Madrid, España.

Primera impresión: 2013.

Todos los derechos reservados.

Traducción del original en inglés, publicado en 2011.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la presentación de sus elementos no son indicativas de opinión alguna por parte de la Secretaría de la Organización Mundial del Turismo (OMT) o de la Comisión Europea de Turismo (CET) respecto del estatuto jurídico de ningún país, territorio, ciudad o zona ni de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

Organización Mundial del Turismo

Calle Capitán Haya, 42

28020 Madrid, España

Tel. : (+34) 915 678 100

Fax : (+34) 915 713 733

Sitio Internet : [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

Email : [omt@unwto.org](mailto:omt@unwto.org)

European Travel Commission

Rue du Marché aux Herbes 61

1000 Bruselas, Bélgica

Tel. : (+32) 2 - 548 90 00

Fax : (+32) 2 - 514 18 43

Sitio Internet: [www.etc-corporate.org](http://www.etc-corporate.org)

Email: [info@visiteurope.com](mailto:info@visiteurope.com)

#### Cita de la fuente:

Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo (2013), *Manual de desarrollo de productos turísticos*, OMT, Madrid.

Todas las coediciones de la CET y de la OMT están protegidas por derechos de autor. Por lo tanto, y salvo indicación en contrario, ninguna parte de las publicaciones en coedición de la CET con la OMT podrá reproducirse, almacenarse en sistemas de recuperación de datos ni utilizarse de ninguna manera ni por ningún medio, sea electrónico o mecánico, incluidas la reproducción por fotocopia, la microfilmación y la digitalización, sin autorización previa por escrito. La CET y la OMT alientan la difusión de sus obras y estudian con interés todas las solicitudes de autorizaciones, licencias y derechos de traducción relacionadas con sus publicaciones.

La autorización de fotocopiar el presente material en España se solicitará por mediación de:

CEDRO, Centro Español de Derechos Reprográficos

Calle Monte Esquinza, 14

28010 Madrid

España

Tel.: (+34) 91 308 63 30

Fax: (+34) 91 308 63 27

Internet: [www.cedro.org](http://www.cedro.org)

E-mail: [cedro@cedro.org](mailto:cedro@cedro.org)

Los interesados en reproducir publicaciones de la OMT fuera de España habrán de pedir autorización a una de las entidades con las que CEDRO tiene suscritos convenios bilaterales, cuando la haya en el país correspondiente (ver la lista de entidades en <http://www.cedro.org>).

Para todos los demás países, así como para otras autorizaciones, las solicitudes se remitirán directamente a la Organización Mundial del Turismo. En ese caso, consultar [http://www.unwto.org/pub/rights\\_esp.htm](http://www.unwto.org/pub/rights_esp.htm).

# Índice

---

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>ix</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>xi</b>
<b>1 Definiciones, influencias y criterios .....</b>	<b>1</b>
1.1 Definición del desarrollo de productos turísticos .....	1
1.2 El destino turístico y sus características.....	4
1.2.1 Fragmentación de la oferta.....	6
1.2.2 Interdependencia y complementariedad de los servicios turísticos .....	6
1.2.3 Rigidez de la oferta .....	6
1.2.4 Largos períodos de preparación .....	7
1.2.5 Planificación de productos basada en previsiones realistas de la demanda.....	7
1.2.6 Intangibilidad: “Expectativas – Experiencias – Recuerdos” .....	7
1.2.7 Elasticidad precio de la demanda.....	8
1.2.8 Estacionalidad.....	8
1.2.9 El consumidor como componente del producto turístico .....	9
1.2.10 Importancia de los intermediarios.....	9
1.3 Variables que influyen en el desarrollo de productos turísticos .....	9
1.3.1 Factores económicos.....	10
1.3.2 Factores tecnológicos.....	10
1.3.3 Factores políticos.....	11
1.3.4 Factores demográficos .....	11
1.3.5 Globalización frente a localización .....	11
1.3.6 Sensibilidad socioambiental .....	12
1.3.7 Entornos de vida personal y laboral.....	12
1.3.8 Búsqueda de experiencias auténticas .....	13
1.3.9 Marketing.....	13
1.3.10 Seguridad de los viajes .....	13
1.4 Estrategia del destino para el desarrollo de productos turísticos.....	13
1.4.1 Recursos y atributos .....	14
1.4.2 Oportunidad de mercado.....	14
1.4.3 Factores de producción y potencial de inversión .....	15
1.4.4 Políticas y sistemas.....	15
1.4.5 Variables en la estrategia de desarrollo de productos turísticos .....	16
1.5 Función de las autoridades del destino para el desarrollo de productos turísticos.....	17

<b>2</b>	<b>Fundamentos y principios para la planificación del desarrollo de productos turísticos.....</b>	<b>19</b>
2.1	Cuestiones fundamentales del desarrollo del turismo y la planificación de los productos.....	20
2.1.1	Estructuras organizativas e institucionales de turismo .....	20
2.1.2	Coordinación nacional y regional.....	27
2.1.3	Planificación exhaustiva, integrada e incluyente.....	32
2.2	Principios y procedimientos para el desarrollo de productos turísticos.....	41
2.2.1	Estudios de mercado .....	41
2.2.2	Consulta y colaboración con los interesados.....	44
2.2.3	Ajuste entre producto y mercado .....	48
2.2.4	Zonas de desarrollo turístico y de productos.....	51
2.2.5	Desarrollo de productos insignia y ejes.....	54
2.2.6	Productos agrupados, circuitos y eventos.....	58
2.2.7	Cartera de productos, plan de inversión y financiación .....	64
2.2.8	Desarrollo de recursos humanos.....	71
2.2.9	Desarrollo y marketing de productos .....	71
<b>3</b>	<b>Etapas del proceso .....</b>	<b>75</b>
3.1	Situación actual.....	75
3.1.1	Análisis PEST.....	76
3.1.2	Análisis DAFO .....	78
3.1.3	Análisis del ciclo de vida de la zona turística.....	81
3.1.4	Matriz de Ansoff.....	82
3.1.5	Matriz del Boston Consulting Group.....	84
3.2	Potencial del desarrollo de productos turísticos .....	85
3.3	Prioridades del desarrollo de productos turísticos .....	86
3.4	Ejecución del plan .....	90
<b>4</b>	<b>Directrices sobre el enfoque del destino modelo para el desarrollo de productos turísticos.....</b>	<b>91</b>
4.1	El destino modelo.....	91
4.2	Plantilla para el desarrollo de productos turísticos .....	93
4.2.1	Estructuras institucionales y organizativas .....	95
4.2.2	Sistemas, estructuras, procedimientos y controles de planificación.....	99
4.2.3	Análisis de la situación .....	103
4.2.4	Ajuste entre producto y mercado .....	104
4.2.5	Consultas para la planificación del producto turístico .....	105
4.2.6	Plan para el desarrollo de productos turísticos .....	106
4.2.7	Cambio del nivel general al particular .....	114
<b>5</b>	<b>Variaciones en los destinos.....</b>	<b>117</b>
5.1	Destinos maduros .....	117
5.2	Nuevos destinos emergentes .....	119
5.3	Economías de planificación centralizada.....	123
5.4	Destinos con entornos frágiles o especies en peligro.....	126

5.5	Países percibidos como problemáticos en los mercados internacionales.....	130
5.6	Destinos con un producto dominante.....	131
5.7	Destinos sin una oportunidad principal de desarrollo turístico.....	135
5.8	Destinos especializados en deportes, aventura o turismo activo.....	137
5.9	Ciudades históricas.....	141
<b>Anexo</b>	<b>Resultados y conclusiones de la encuesta a ANT y ONT .....</b>	<b>143</b>
	<b>Referencias y bibliografía .....</b>	<b>151</b>



## Agradecimientos

---

El presente manual fue escrito por Peter Mac Nulty y Robert Cleverdon (Tourism Development International, TDI) por iniciativa de la Comisión Europea de Turismo (CET) y la Organización Mundial del Turismo (OMT).

El manual, que forma parte del actual Programa de Estudios de Mercado de la CET, fue redactado bajo la supervisión de Brian Maher (Fáilte Ireland), Judit Sulyok y Emöke Halassy (Oficina Nacional de Turismo de Hungría) y Lisa Davies (CET) en representación del Grupo de Estudios de Mercado de la CET, en colaboración con el Programa de Tendencias del Turismo y Estrategias de Marketing de la OMT.

Los miembros del Comité de Estudios de Mercado de la CET que contribuyeron a este manual fueron:

Leslie Vella (Presidente del Grupo de Estudios de Mercado y Malta Tourism Authority), Lisa Davies (Unidad Ejecutiva de la CET), Sandra Carvão, Valeria Croce y John Kester (OMT), Carla Aguirre (VisitSweden), Christian Brandt (VisitDenmark), Hans Dominicus (European Cities Marketing), David Edwards (VisitBritain), Emöke Halassy (Oficina Nacional de Turismo de Hungría), Brian Maher (Fáilte Ireland), Vincent Nijs (Toerisme Vlaanderen), Arturo Ortiz (Turespaña), Joachim Scholz (Consejo Nacional de Turismo de Alemania), Judit Sulyok (Oficina Nacional de Turismo de Hungría), Helena Varona (Turismo de Portugal) y Tom Ylkänen (Consejo Nacional de Turismo de Finlandia).

Nos gustaría agradecer la contribución de todas las instituciones y los expertos que facilitaron información sobre estudios de casos prácticos para el manual. También deseamos expresar nuestro agradecimiento a los directores, consultores y al personal de investigación de TDI por sus valiosas aportaciones.



## Principios fundamentales del desarrollo de productos turísticos

1. El desarrollo de productos turísticos forma parte integrante de la planificación estratégica general del desarrollo del turismo y no debe realizarse de manera aislada.
2. El desarrollo de productos turísticos ha de respetar los principios fundamentales del desarrollo del turismo, es decir, debe:
  - ser auténtico y autóctono y reflejar los atributos únicos del destino;
  - contar con el apoyo de la comunidad receptora;
  - respetar el entorno natural y sociocultural sin dañarlo de ninguna manera;
  - diferenciarse de los competidores, evitando copiar o imitar sus iniciativas;
  - alcanzar una amplitud suficiente para que su contribución económica sea significativa, pero sin llegar a crear una fuga importante de recursos económicos.
3. El desarrollo de productos turísticos debe basarse de manera clara en las tendencias y los gustos del mercado, por lo que necesita un buen análisis de los resultados de estudios de mercado adaptados, con un proceso de “ajuste entre producto y mercado” que permita orientar productos concretos a segmentos claramente identificados.
4. La función de las autoridades públicas en el desarrollo de productos turísticos es obtener y difundir información sobre las oportunidades, planificar el uso de las zonas designadas para el desarrollo del turismo, y dar facilidades y apoyo al sector privado y a las comunidades para que lleven a cabo esa labor. Además, probablemente esa función incluya también la inversión directa o el apoyo financiero en forma de subvenciones o incentivos, especialmente en regiones no desarrolladas.
5. Las administraciones locales ejercen una función vital para lograr que el desarrollo de los productos turísticos sea fructífero y a su vez necesitan un conocimiento actualizado y profundo de las exigencias cambiantes de los turistas.
6. Las administraciones de turismo de los destinos deberían tener una función dedicada al desarrollo de productos turísticos en estrecha comunicación con el organismo o departamento de marketing de turismo.
7. Consultas, coordinación y colaboración son términos inseparables en el desarrollo de productos turísticos: consultas con todos los interesados (sector público, privado y comunidad local); coordinación entre las administraciones públicas central, regional y local, con los intereses del sector privado y con representantes de la comunidad; y colaboración con administraciones de turismo cercanas para lograr beneficios comunes.
8. La ejecución de los planes de desarrollo de productos turísticos requiere visión a largo plazo, estrategia y planificación a medio plazo y planes de acción a corto plazo, y exige que se indique quién es el responsable principal de cada tarea y quién debe prestar apoyo. Los planes se supervisarán y ajustarán, si fuera necesario, cada año.

9. La división de un destino en varias zonas independientes con fines de desarrollo de productos turísticos puede ser un medio eficaz para:
  - expresar los puntos fuertes de cada región mediante el desarrollo de productos, creando así un conjunto de identidades en el país;
  - repartir los beneficios socioeconómicos del turismo por todo el país.

### Lecciones que se deben aprender del desarrollo de productos turísticos

1. Los turistas no reconocen las fronteras administrativas, por lo que una colaboración estrecha con las administraciones vecinas creará experiencias turísticas que proporcionarán el beneficio de todos.
2. El desarrollo de productos turísticos debe considerarse una manera de facilitar “conjuntos de experiencias” para los turistas y basarse en la creación de combinaciones lógicas y accesibles, ya sea por temas o por zonas geográficas.
3. Los turistas son cada vez más exigentes en relación a la variedad y la calidad de los productos turísticos al optar por un destino.
4. Ningún destino puede aumentar su sector turístico sin un programa de desarrollo de productos nuevos y sin garantizar los niveles más altos de calidad.
5. El desarrollo de productos turísticos puede ser un medio eficaz de crear oportunidades para la proliferación de Pymes y la participación de la comunidad local, con lo que se contribuye a aliviar la pobreza.
6. El enfoque óptimo para el desarrollo de productos turísticos consiste en obtener una “combinación” de productos que cumpla los requisitos relativos a los resultados finales en los ámbitos de la contribución económica, la conservación del medio ambiente y el mantenimiento de la cohesión social, además de potenciar al máximo la satisfacción y el gasto de los visitantes.
7. El objetivo debe ser lograr una amalgama de lo siguiente:
  - desarrollos principales (productos insignia) que sirvan como polos de atracción a un destino y constituyan el “eje” del movimiento y la actividad turística, junto con
  - productos agrupados y circuitos de atracciones y actividades (los rayos radiales) en torno a un tema o una zona geográfica en particular.

# Introducción

---

Los aproximadamente 200 países de destino (y la gran cantidad de regiones de destino en esos países) que participan en las principales ferias de turismo, como la ITB de Berlín y el WTM de Londres, están plenamente orientados hacia el marketing y la promoción. Su objetivo es atraer a más visitantes firmando contratos con tour operadores o cautivando a viajeros individuales. Presentan imágenes seductoras de lugares que visitar, experiencias que disfrutar y culturas que absorber, junto con instalaciones que garantizan la comodidad, la satisfacción y la buena acogida del visitante. En el diseño y la preparación de las estrategias y campañas de marketing y promoción de los destinos se gastan cientos de millones de dólares de los EE.UU.

Aunque todos los destinos realizan actividades de marketing y promoción, son muchos menos los que centran su atención en desarrollar y ofrecer la diversidad de atracciones y actividades que constituyen el producto turístico. Sin embargo, en realidad el destino no podrá alcanzar su pleno potencial a menos que el producto turístico responda a las necesidades y expectativas de los turistas. Los productos son la base para el funcionamiento del sector turístico de un destino. Es fundamental que el marketing de un destino turístico comience con la investigación del producto. A menos que la oferta de productos sea autóctona y apropiada para la región o el país, y que responda a las necesidades cambiantes de los clientes, el marketing por sí solo no permitirá alcanzar el potencial del destino.

Se han redactado muchos libros, artículos especializados, informes y estudios, basados en la investigación y el análisis de los mercados y segmentos del turismo, sobre la mejor manera de lograr el *branding* de un destino, formular estrategias creativas, posicionarlo y dirigir el mensaje a fin de materializar las oportunidades detectadas en los mercados y segmentos. Por el contrario, ha sido mucho menor el esfuerzo dedicado al desarrollo de los productos turísticos, aunque ambos elementos son interdependientes. Un destino no puede realizar actividades de marketing sin exponer sus productos y los productos de un destino no pueden adquirir popularidad en la oferta turística sin ser objeto de un marketing activo y creativo. El principio de "ajuste" entre producto y mercado es un enfoque obvio del desarrollo del turismo, pero demasiadas veces una misma administración turística gestiona ambos aspectos por separado, prestando mucha más atención al desarrollo del mercado y el marketing que al desarrollo de los productos.

El presente manual aspira a solucionar ese desequilibrio: señala las estructuras institucionales y las interrelaciones necesarias (por ejemplo, entre los distintos niveles de la administración pública y con el sector privado) para planificar el desarrollo de productos turísticos con objeto de sacar el máximo partido del potencial del destino; resume los elementos esenciales del proceso de planificación y ejecución del desarrollo de productos turísticos, como la coordinación, la consulta, la colaboración o la competencia cooperativa; ilustra estos principios mediante una gama de enfoques satisfactorios y estudios de casos reales de todo el mundo; y ofrece ejemplos de mejores prácticas y puntos de referencia que permiten a los destinos evaluar su sistema y sus métodos de desarrollo de productos.

Con ayuda de los resultados de una encuesta realizada a 52 administraciones y organizaciones nacionales de turismo (ANT y ONT), un programa de entrevistas personales realizadas en los destinos y entre el sector privado, y el examen de más de 100 estudios de casos prácticos, informes y documentos académicos sobre el tema, Tourism Development International ha elaborado un manual importante para todas las administraciones de turismo. Cada destino es único, por lo que no puede utilizarse un solo criterio de desarrollo de productos turísticos que resulte plenamente adecuado para todos ellos. Sin embargo, en el destino modelo que figura en el capítulo 4 habrá elementos que ofrezcan directrices valiosas para ayudar a todos los destinos que estén en la etapa de crecimiento del desarrollo turístico; además, en el capítulo 5 se presta atención concreta a destinos cuyas circunstancias especiales influyen en la mejor manera de realizar el proceso, y se ofrecen algunos principios fundamentales.



# Definiciones, influencias y criterios

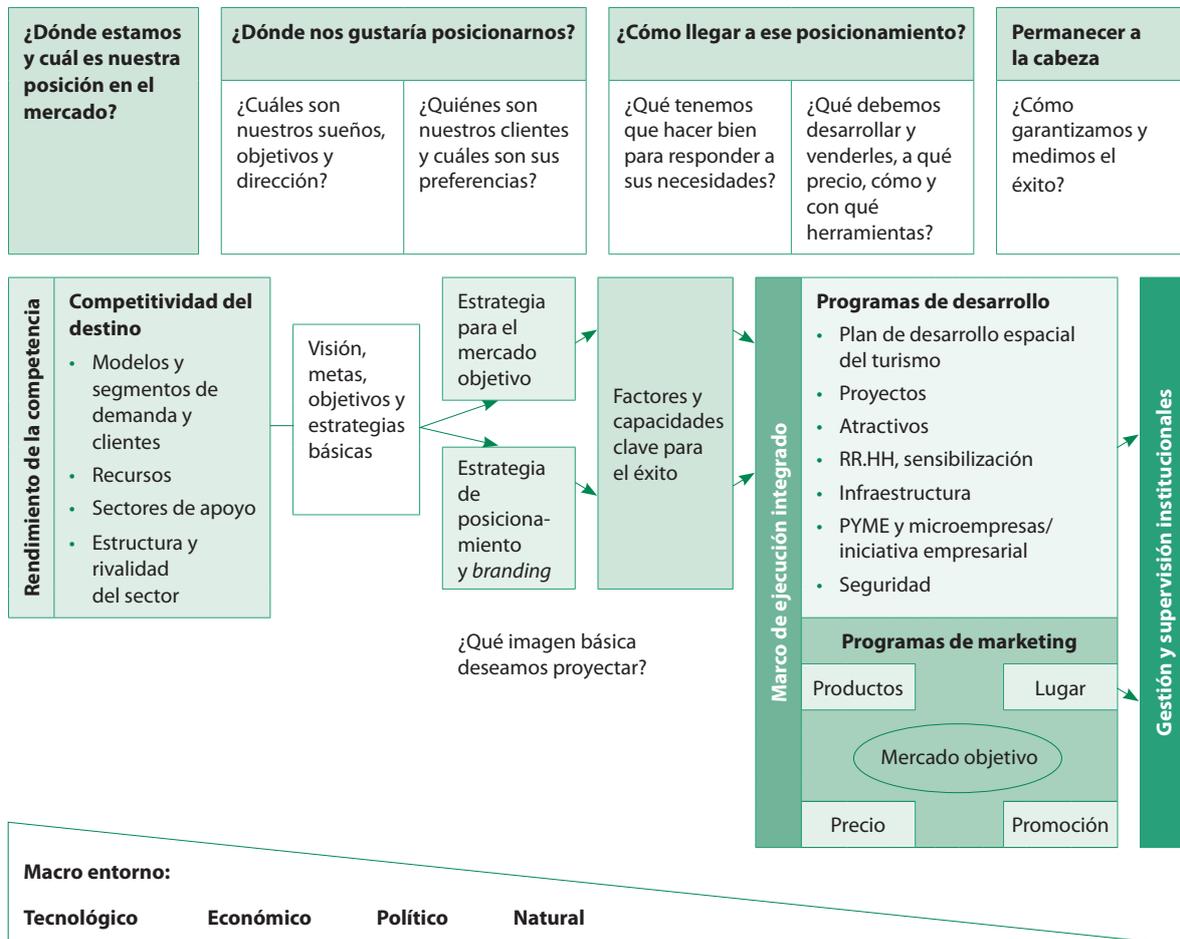
## 1.1 Definición del desarrollo de productos turísticos

El desarrollo de productos turísticos tiene dos aspectos fundamentales:

1. No es una actividad que se realice sin contexto, sino que forma parte de un proceso amplio con múltiples vínculos.
2. Los estudios de mercado, el desarrollo de productos y el marketing constituyen una cadena. Si no se lleva a cabo satisfactoriamente cualquiera de esos componentes fundamentales, el destino no alcanzará su pleno potencial.

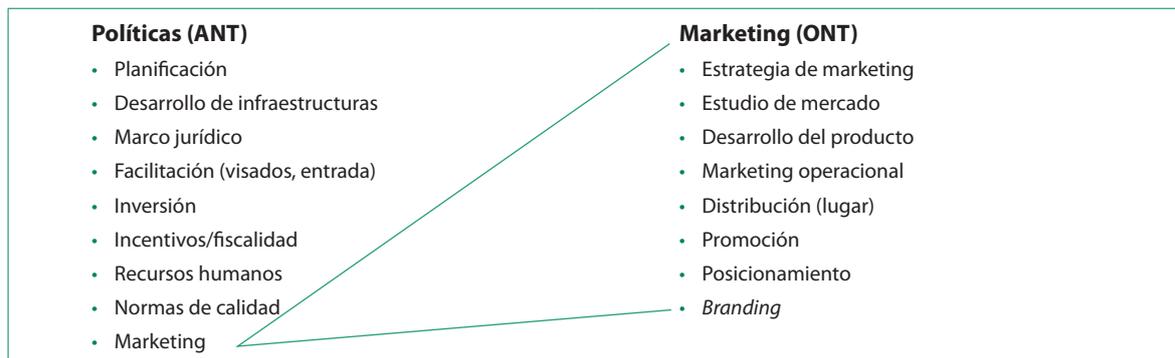
La variedad y el nivel de la oferta de productos turísticos es lo que atrae a los turistas a un destino. Sin embargo, el desarrollo de esos productos forma parte de un gran proceso continuo e interconectado y no se debe considerar de manera aislada.

Gráfico 1.1 Marco del desarrollo de productos turísticos



La política general de desarrollo de un destino establecerá prioridades y principios estratégicos para los distintos sectores económicos y sociales, uno de los cuales será el turismo. La búsqueda de oportunidades para el desarrollo de productos turísticos en relación a esas estrategias vendrá determinada por el conocimiento de los gustos y las tendencias de los mercados turísticos, identificado mediante estudios de mercado. Por otro lado cabe destacar que la materialización de las oportunidades requerirá inversión de capital y marketing. De hecho, el vínculo entre el mercado y el producto (la demanda y la oferta) es fundamental, ya que uno no puede existir sin el otro. Puesto que la inmensa mayoría de los posibles turistas no han visitado previamente el destino, un marketing bien dirigido y efectivo es vital para los destinos turísticos y para los proveedores de los productos turísticos ofrecidos.

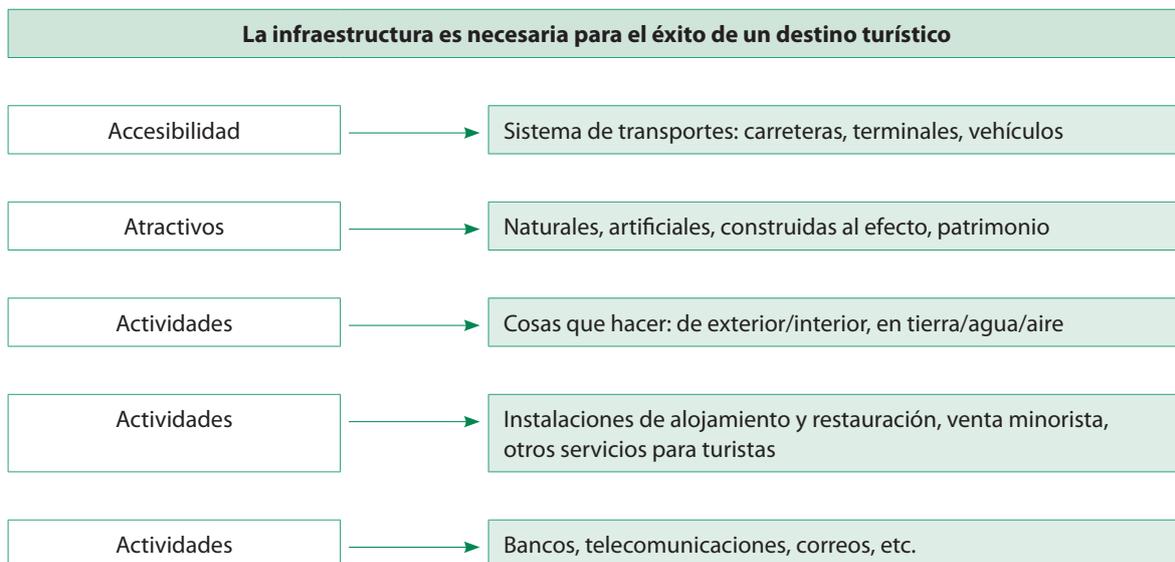
### Gráfico 1.2 Desarrollo del turismo



Fuente: Tourism Development International.

El desarrollo de productos turísticos se puede definir de muchas formas: por un lado, se puede considerar que abarca todos los elementos con los que entra en contacto el visitante de un destino, como la infraestructura (transporte y servicios públicos), el personal de servicio, los lugares de alojamiento, las atracciones, y las actividades, instalaciones y servicios; mientras que, por otro lado, se puede considerar que abarca solamente las atracciones, actividades e instalaciones destinadas especialmente al visitante. Lo que está claro es que, sin una infraestructura de apoyo para desarrollar todo lo que los turistas desean ver y hacer durante las visitas, el desarrollo de productos turísticos no sería totalmente satisfactorio.

### Gráfico 1.3 Ofrecer una infraestructura para el turismo



Fuente: Tourism Development International.

Dado que la demanda de casi todas estas prestaciones no procede únicamente de los turistas extranjeros, sino también de visitantes de otras zonas del destino y de la población residente en las proximidades del producto desarrollado, no resulta sencillo separar los distintos segmentos de la demanda. Lo importante para las autoridades de los países destino, al apoyar el Desarrollo del Producto Turístico, es comprender adecuadamente la combinación de objetivos que se aspira a cumplir mediante ese esfuerzo, y reconocer los beneficios socioeconómicos de dicho trabajo.

El presente manual está enfocado especialmente en aquellos productos cuyo desarrollo puede beneficiarse más de la actuación de los gobiernos con objeto de responder a una o varias de las tres motivaciones principales para una función proactiva, citadas a continuación:

1. Aumentar y acelerar la contribución económica del sector.
2. Planificar el desarrollo de forma que sea tanto sostenible como responsable, que ofrezca buenas experiencias para el turista y al mismo tiempo aporte beneficios sustanciosos a la comunidad local y que salvaguarde el entorno natural.
3. Incrementar la prestación de servicios recreativos y de otra índole que puedan beneficiar tanto a la comunidad como a los visitantes.

Estas intervenciones permiten un desarrollo que de no existir algún tipo de acción o apoyo gubernamental directo no se habrían producido.

En muchos casos, si no en la mayoría, los proyectos a gran escala como hoteles y complejos turísticos son inversiones del sector privado, aunque pueden recibir algún tipo de apoyo público. Esta forma de desarrollo no se incluye en el presente manual, salvo si se atrae a turistas a un destino, por ejemplo, alojamientos ecológicos dirigidos al turismo de naturaleza.

Igualmente, están excluidos los proyectos de infraestructura y la oferta de servicios, ambos esenciales para el turismo y que normalmente requieren grandes inversiones de las autoridades del destino. El presente manual se centra en el desarrollo de productos turísticos de las dos siguientes categorías:

- Actividades – cosas que hacer
- Atractivos – cosas que ver

El producto turístico de un destino es una amalgama de numerosas experiencias, en lo que al turista se refiere. No se trata solamente del hotel en el que se aloja, los lugares, museos, parques, restaurantes, teatros, tiendas, etc., que visita, ni el trayecto hacia y desde el destino. Son todas esas cosas y más. Al planificar el desarrollo de nuevos productos turísticos, es necesario observar cómo encajan las ideas con la oferta existente.

Todo producto turístico está constituido por una combinación de hasta tres factores:

1. *Vivencial*: festivales, actividades, comunidad, eventos, comidas y entretenimiento, compras, seguridad, servicios.
2. *Emocional*: recursos humanos, culturales e históricos, hospitalidad.
3. *Físico*: infraestructura, recursos naturales, alojamiento, restaurantes<sup>1</sup>.

La gama de atracciones y actividades que se incluye en el término genérico de “productos turísticos” abarca componentes tan diversos como los parajes naturales, la historia y el patrimonio cultural, el entorno arquitectónico y la propia población del destino. Un paisaje pintoresco, un parque temático y un concierto de música clásica son ejemplos de productos turísticos, al igual que el esquí acuático, el *snowboard*, la escalada, los cursos de preparación de platos o especialidades locales, o la práctica de la artesanía tradicional del destino.

1 *The Shout African Tourism Planning Toolkit for Local Government*, Departamento de Asuntos Ambientales y Turismo de Sudáfrica, 2009.

### **Definición: Desarrollo de productos turísticos**

El desarrollo de productos turísticos es un proceso de reconfiguración de los activos de un destino determinado para responder a las necesidades de clientes nacionales e internacionales.

Los “productos turísticos” pueden ser atractivos naturales o artificiales, hoteles, complejos turísticos, restaurantes, teatros, actividades, festivales y eventos.

**El presente manual se refiere especialmente al desarrollo de una cartera de propuestas al visitante para ver o hacer** (por ejemplo, actividades acuáticas, deportes o senderismo, paseos y ciclismo, etc.; pasatiempos relacionados con el patrimonio natural y cultural, actividades organizadas de entretenimiento, salud y bienestar; así como festivales y eventos periódicos).

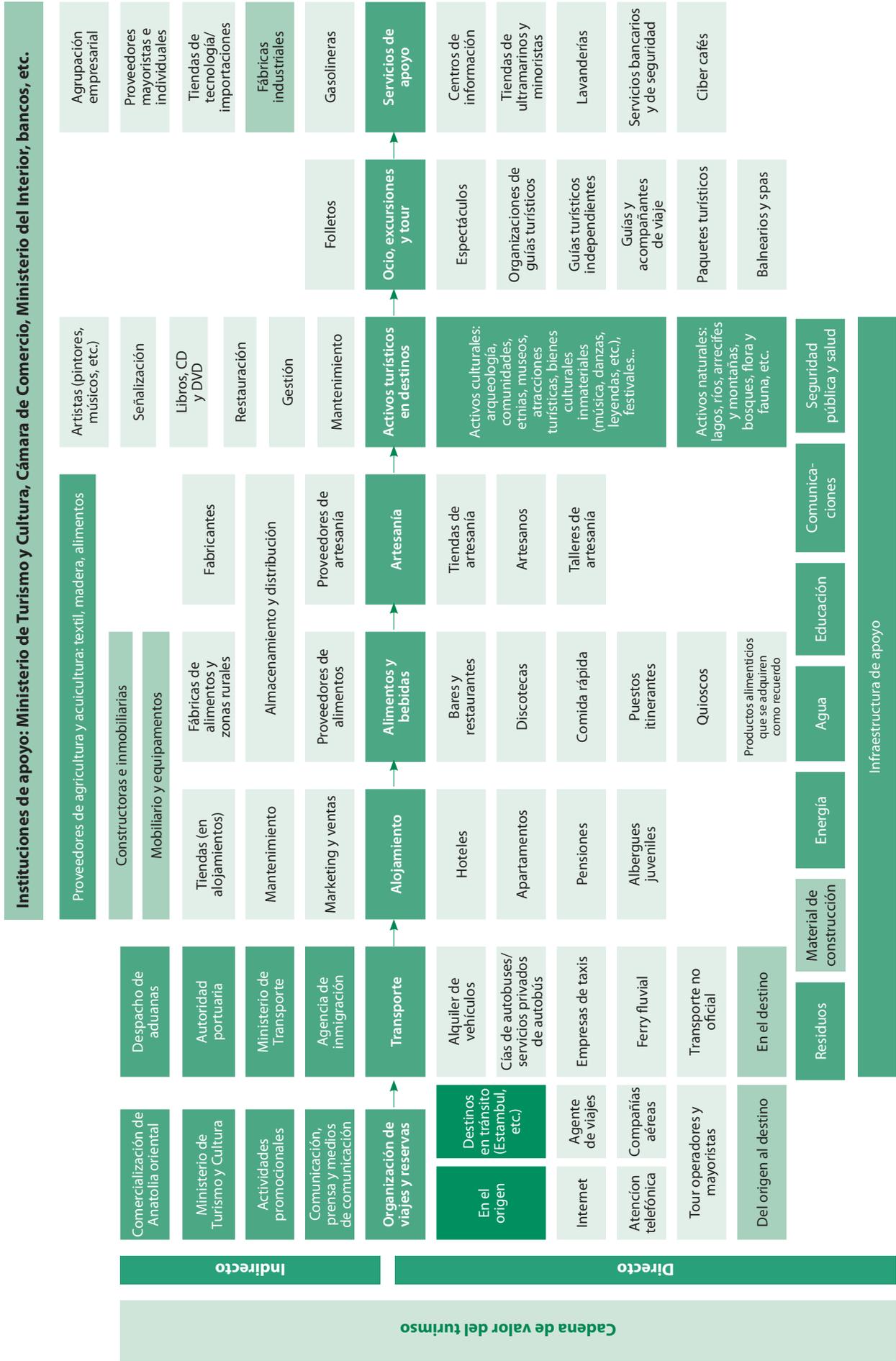
## **1.2 El destino turístico y sus características**

El destino turístico:

- consta de muchos productos dentro de un mismo destino general;
- abarca numerosas partes interesadas con objetivos y necesidades divergentes;
- es una entidad tanto física como sociocultural;
- es un concepto mental para los posibles turistas;
- está sujeto a la influencia de acontecimientos de actualidad, desastres naturales, actos de terrorismo, amenazas sanitarias, etc.;
- está vinculado a acontecimientos históricos, reales y ficticios;
- es evaluado subjetivamente en términos de su relación calidad/precio, es decir, está sujeto a la comparación entre la realidad y las expectativas;
- se diferencia en tamaño, atractivos físicos, infraestructura, beneficios ofrecidos a los visitantes y grado de dependencia del turismo – de hecho, no hay dos destinos turísticos que puedan recibir el mismo trato, pues cada uno ofrece sus propios atributos, exclusivos y auténticos.

La cadena de valor del turismo ilustra las numerosas entidades que son proveedoras directas o están vinculadas indirectamente con el turismo en cada una de las tres fases: planificación, desarrollo y operaciones.

**Gráfico 1.4 Varias partes involucradas para el buen funcionamiento del Turismo**



La cadena de valor del turismo muestra varias características poco usuales en comparación con otros sectores de la economía que hacen del turismo un sector complejo en lo relativo a la planificación y la gestión.

### 1.2.1 Fragmentación de la oferta

El turista no consume un único producto o servicio, cuando visita un destino, sino una serie de ellos que constituye un conjunto de experiencias. Así, el producto turístico es una combinación de atractivos, servicios de transporte, alojamiento y entretenimiento, entre otros. La mayoría de los países cuentan con numerosos proveedores independientes de esos distintos componentes: compañías aéreas, empresas hoteleras, restauración, museos, teatros, organizadores de excursiones e incluso gobiernos, en relación a los parques y espacios públicos de que disfrutan los visitantes. Una característica importante del turismo es que, aunque un proveedor individual de servicios turísticos puede prestar servicios a dos o más mercados, rara vez, por no decir nunca, responde a toda la gama de necesidades de productos y servicios que tienen los turistas durante la visita a un destino. El producto turístico, ya sea vendido como paquete o esté organizado por el propio turista o por una agencia de viajes, es en la práctica una combinación de numerosos productos y servicios distintos proporcionados por diferentes entidades. La fragmentación de la oferta, por una parte, y la demanda de un conjunto armónico de productos, por otra, plantea a los destinos el desafío de coordinar e integrar todos los componentes de todos los subsectores de la industria del turismo.

### 1.2.2 Interdependencia y complementariedad de los servicios turísticos

Dado que la demanda turística implica una combinación de productos, cabe destacar que los distintos productos y servicios turísticos son interdependientes y complementarios. La oferta (y reputación) de uno de ellos influye inevitablemente sobre los demás, de modo que la reputación de un destino puede venir determinada por la del eslabón más débil de la cadena del producto turístico. Una función importante de los gobiernos (o de una entidad público-privada) puede ser establecer normas reguladoras y facilitar la formación y los incentivos que permitan impulsar una mejora de la calidad en el desempeño de los elementos más débiles de la gama de productos turísticos de un destino.

El desarrollo del producto y las propuestas de marketing de una empresa pueden influir directamente en otras. Una política liberal respecto a los vuelos chárter o una compañía aérea con una política agresiva de precios en un país, puede atraer a turistas de bajo presupuesto, lo que podría perjudicar la imagen de alta calidad fundamental para el marketing de una cadena hotelera de cinco estrellas en el destino. De nuevo se observa la necesidad de coordinación y cooperación a fin de asegurar que los distintos componentes de la gama de productos del destino se complementen entre sí.

### 1.2.3 Rigidez de la oferta

La oferta de productos turísticos no se puede ajustar rápida y fácilmente en frente a las variaciones de la demanda. Por ejemplo, un hotel no puede añadir o quitar habitaciones según la demanda. Esta falta relativa de flexibilidad tiene implicaciones operacionales y económicas obvias. Cuando la demanda es inferior a la capacidad, se desperdician recursos; cuando la supera, el sector del turismo no maximiza sus ingresos. Este "corto plazo" puede prorrogarse por varios años si la rigidez se debe a la escasez de capacidad hotelera o aeroportuaria, debido al largo período necesario para construir nuevos hoteles o aeropuertos.

### 1.2.4 Largos períodos de preparación

Los proyectos a gran escala en el desarrollo de productos turísticos pueden tener períodos de preparación de varios años, como demuestra el ejemplo del Centro de Convenciones de Dublín. Incluso para atracciones o actividades de menor envergadura, el proceso puede ser largo desde que se desarrolla el concepto hasta las fases de adquisición del terreno, consultas, presentación y aprobación del proyecto, estudio de viabilidad, financiación, construcción y equipamiento, y contratación y capacitación del personal. La oportunidad de mercado perdida por las demoras en el proceso de planificación puede dar a un destino competidor la posibilidad de crear una fuerte posición de mercado, perjudicando así al destino inicial. Por ese motivo, las autoridades del destino han de otorgar prioridad a la racionalización y eficiencia de la planificación de nuevas iniciativas.

### 1.2.5 Planificación de productos basada en previsiones realistas de la demanda

Los elementos primarios de los productos turísticos no se pueden almacenar: son perecederos. Si no se utiliza una habitación de un hotel o un autobús para excursiones, se pierde la oportunidad de venta. Por la misma razón, es imposible transportar esos productos; es necesario llevar al consumidor hasta el producto turístico. Esto se consigue principalmente mediante el marketing para asegurar el mayor nivel de uso posible, dados los elevados costes fijos de muchas operaciones turísticas, la planificación de los productos debe basarse en previsiones realistas de la demanda.

### 1.2.6 Intangibilidad: “Expectativas – Experiencias – Recuerdos”

Los productos de turismo, a excepción de artículos como objetos de recuerdo, son servicios en lugar de bienes. Por tanto, son intangibles. Un producto turístico se percibe de manera subjetiva: cada destino u operación turística individual es un concepto mental para el posible turista y abarca tanto características físicas como atributos abstractos. Esta subjetividad de la percepción incluye un elemento emocional y, a veces, incluso irracional. Así, es preciso ofrecer al turista beneficios psicológicos, lo que tiene claras implicaciones importantes para la publicidad y la promoción turística y, en general, para las posibilidades de desarrollo del producto y su presentación a los grupos de consumidores.

Ya que los productos turísticos son intangibles, cuando un operador examina el producto que podría desarrollar y su mercado potencial, el proceso mental esencial debería ser: *expectativas* → *experiencias* → *recuerdos*. Este proceso es el mismo, independientemente de que el proveedor sea una administración de promoción del destino que aspira a atraer turistas a un país determinado o a una región dentro del país, o el operador de un servicio en una instalación fija como un hotel, un restaurante, un atractivo turístico, o un organizador de excursiones.

Cada turista constituye un *conjunto de expectativas*. No es posible probar ni conocer con certeza el producto turístico antes de consumirlo, por lo que el turista se crea una imagen mental del destino y de las instalaciones y otros componentes del producto turístico de ese destino. Tiene un conjunto de expectativas sobre el lugar que va a visitar.

El consumo del producto de destino por el turista (que normalmente incluye, por ejemplo, utilizar varios medios de transporte, visitar atractivos turísticos, alojarse en algún tipo de alojamiento, comer, beber, realizar actividades de ocio e interactuar con otras personas) representa una serie de *experiencias*, ya que ninguna de sus actividades o visitas da lugar a un producto físico final que se pueda llevar a casa. Por tanto, cada viaje turístico es una combinación de varias experiencias.

Al final del viaje, el turista no conserva muchos elementos tangibles, pero sí gran cantidad de *recuerdos* y elementos sustitutos, como fotografías o vídeos.

La clave para el destino en conjunto, así como para el operador individual, es desarrollar y presentar la variedad de productos y servicios ofrecidos de manera que el turista se sienta atraído por el destino

pero que a la vez no tenga expectativas superiores a lo que este le puede ofrecer. El turista compara sus experiencias con las expectativas que tenía antes del viaje. Un criterio fundamental para evaluar el éxito es el grado en que las experiencias se ajustan a las expectativas o las superan.

Debido a la intangibilidad del producto turístico, la necesidad de que el destino responda a las percepciones del mercado potencial adquiere dos dimensiones: en primer lugar, es necesario ofrecer beneficios psicológicos al posible turista; y, en segundo lugar, es preciso reconocer que “la percepción es la realidad”, ya que cada turista tiene el poder exclusivo de elegir sus destinos, y que las actividades de desarrollo y marketing del producto deben diseñarse de modo que se puedan alterar las imágenes predominantes en el mercado y ajustarlas a la posición deseada para el destino.

### 1.2.7 Elasticidad precio de la demanda

La mayor parte de la demanda turística implica el uso de ingresos y tiempo libre disponibles de manera discrecional. Quienes se toman vacaciones necesitan tiempo y dinero para hacer turismo. Tienen la libertad de elegir cómo administran su dinero y su tiempo en las actividades turísticas, lo que afecta a decisiones tales como cuánto gastar, durante cuánto tiempo viajar, dónde y cuándo ir, etc. Como resultado, los turistas son muy sensibles a los precios y generalmente la demanda de servicios turísticos presenta un nivel importante de elasticidad al respecto.

Estas características de la demanda tienen implicaciones tanto para el marketing como para el desarrollo de los productos. Durante los últimos veinte años ha ido aumentando la presión contra las vacaciones únicas y largas, exceptuando el caso de la luna de miel y el viaje siempre soñado. Este es el resultado de dos factores interrelacionados, concretamente, el aumento de la presión sobre el tiempo libre y las mayores facilidades para los viajes internacionales, por ejemplo, servicios más frecuentes a más destinos con tarifas que aumentan a un ritmo inferior a las tasas de inflación vigentes. Esto ha creado una pauta de vacaciones más breves pero también más frecuentes. Lo cual implica para los planificadores del desarrollo de los productos que se deba garantizar la existencia de elementos suficientes para las visitas y actividades de los turistas, con frecuencia en un breve período de tiempo.

### 1.2.8 Estacionalidad

Una característica de la mayoría de los mercados turísticos es que la demanda fluctúa a lo largo del año. El criterio principal es el clima, bien sea en el destino o bien en los mercados emisores de turismo. Los residentes de las zonas septentrionales de Europa y América del Norte tienden en su mayoría a coger vacaciones en su país o región en los meses de verano, entre junio y septiembre, mientras que en invierno hacen viajes más largos a otras regiones, ya que el clima en su lugar de origen suele ser menos agradable. Como resultado, los operadores turísticos experimentan períodos en los que la demanda se aproxima a la capacidad y otros en que el nivel de utilización puede que ni siquiera les permita cubrir gastos.

Estas variaciones de la demanda son tanto más acusadas por el hecho de que los productos turísticos no se pueden almacenar: el factor perecedero antes mencionado. Al responsable de marketing le preocupa generar el máximo de demanda posible fuera de la temporada principal, ya que el elemento del coste fijo de las operaciones turísticas no cambia de una estación a otra. Sin embargo, en el desarrollo de productos también existen respuestas a la estacionalidad, como la creación de atracciones y actividades específicas para las temporadas media y baja a fin de captar turistas en esos períodos. Los festivales o eventos temáticos, así como las competiciones deportivas, son algunos de los métodos predilectos para ello.

### 1.2.9 El consumidor como componente del producto turístico

Parte de la experiencia de un turista consiste en la presencia de otros turistas cuando recibe estos productos o servicios. En el sector turístico, el cliente forma parte del producto. Esto no se aplica únicamente a hoteles o restaurantes, a atractivos turísticos o excursiones, sino al destino en conjunto. El tipo, la calidad, el volumen y demás características de los clientes de restaurantes u hoteles, o de los visitantes de un destino, influyen en la percepción general que obtienen otros posibles clientes, es decir, el mercado, del restaurante, hotel o destino en cuestión. Por tanto, durante el desarrollo y el marketing de los productos es importante vigilar que el plan de comercialización sea compatible. Si un complejo turístico ubicado en una isla ofrece actividades de fotografía de su fauna y flora submarina como experiencia fundamental para los visitantes, no debería dirigirse a quienes desean utilizar arpones para pescar esa misma fauna. La mayor accesibilidad de los destinos gracias a la proliferación de compañías aéreas de bajo coste, trenes de alta velocidad y autopistas en los países de Europa Oriental hace que los consumidores, al optar por un destino, tengan más en cuenta los demás segmentos del mercado que probablemente acudan al mismo destino, lo que demuestra de nuevo la importancia del marketing para modelar la percepción de los visitantes potenciales.

### 1.2.10 Importancia de los intermediarios

El hecho de que el destino esté alejado de los mercados emisores hace que entren en juego los intermediarios. Tradicionalmente, los tour operadores o mayoristas y las agencias de viajes (casi todos del mercado emisor) son importantes para el diseño, el precio, la distribución y la promoción de los productos. Determinan de muchas maneras qué elementos de la diversidad de productos turísticos del destino se presentan y cómo se presentan al público viajero. Aunque los crecientes avances de la tecnología electrónica permiten que un porcentaje creciente de los posibles visitantes hagan las búsquedas y reservas en línea, los intermediarios siguen siendo una parte importante del canal de distribución del turismo.

Los destinos necesitan mantener relaciones estrechas con los tour operadores internacionales en la planificación y facilitación de nuevos desarrollos turísticos, ya que pueden ser una fuente valiosa de información sobre las tendencias del mercado y lo que buscan los clientes.

## 1.3 Variables que influyen en el desarrollo de productos turísticos

Para que las autoridades del destino lleven a cabo el proceso de planificación del desarrollo de productos turísticos con un enfoque sistemático y dirigido por el mercado, deben tomar una serie de medidas iniciales fundamentales. Por supuesto, todos los destinos cuentan ya con cierto nivel de actividad turística relacionada con sus recursos básicos y con las atracciones, actividades e instalaciones creadas en torno a ellos. Así, aunque se promueve el enfoque modular, cabe destacar que la mayoría de las autoridades del destino ya habrán sentado esas bases. Los destinos conocerán los activos que pueden desarrollar con una finalidad turística y sus necesidades estratégicas para el desarrollo del producto y del mercado. No obstante, quizá merezca la pena comenzar desde cero y repasar la lista de verificación que se ofrece a continuación con el fin de comprobar que la dirección tomada es la apropiada y ofrece las probabilidades óptimas de obtener los mejores resultados.

En primer lugar, es fundamental localizar las influencias y los criterios determinantes de la demanda turística, lo que permitirá desarrollar el tipo de producto adecuado, es decir, el que desea el mercado y permite alcanzar los mejores resultados para el destino, ocasionando al mismo tiempo el nivel mínimo de perjuicios ambientales y conflictos socioculturales.

Los estudios de la serie de previsiones turísticas de largo plazo de la OMT (*Previsiones del turismo mundial hasta el año 2000 y después* y *Turismo: Panorama 2020*), publicados en 1991 y 1997, respectivamente, destacaron varios factores cualitativos que modelan las pautas, la escala y las formas de desarrollo del turismo y que siguen siendo válidos. Algunos de esos factores siguen influyendo

década tras década, aunque varían en su forma de manifestarse; otros dejan ver sus efectos solamente por períodos limitados.

Las influencias permanentes (las bases para el turismo) incluyen **factores económicos, tecnológicos, políticos y demográficos**.

### 1.3.1 Factores económicos

La recuperación económica de la posguerra en los países industrializados dio lugar a un aumento de los ingresos y el tiempo libre de la población, que son las bases para la actividad turística: tiempo y dinero. Se producirán fluctuaciones periódicas en la situación económica, alternándose períodos de fuerte crecimiento con otros de crecimiento lento o recesión, pero en general cabe destacar de manera realista un aumento promedio de entre el 2% y el 3% anual. Sobre la base de que cada 1% de crecimiento en el PIB produce un aumento de entre el 2% y el 2,5% del gasto en viajes discrecionales, el resultado de un aumento anual promedio del 2,5% en el PIB mundial será que, para 2020, el gasto en turismo de ocio se habrá multiplicado por 2,5. No es más que una orientación general, pero da una indicación útil del umbral de posibilidades. Pese a las vicisitudes ocasionadas por el desplome a finales de la década de 1990 de los mercados financieros asiáticos y sus monedas, varias amenazas sanitarias, como el SRAS o el virus de la gripe aviar o el A (H1N1), los atentados terroristas y conflictos militares del primer decenio del siglo XXI, sumados a la contracción del crédito al final de ese decenio, este cálculo somero ha resultado fiable a largo plazo.

El turismo internacional experimentó una fuerte recuperación en 2010 con un aumento del 6,7% respecto a 2009 en las llegadas de turistas internacionales, según cifras de la OMT<sup>2</sup>. Tras ese año de recuperación mundial, el Grupo de Expertos de la Organización prevé un crecimiento continuado en torno al 4%–5% para 2011, lo que refleja el crecimiento económico mundial estimado por el Fondo Monetario Internacional, que estará liderado por las economías emergentes (un 8%), en tanto que las economías avanzadas (principales generadoras de turismo) experimentarán un incremento del 5%.

Con ello se demuestra la máxima fundamental de que los consumidores continuarán dando cada vez más importancia a los viajes y el turismo discrecionales en sus opciones de gasto de los ingresos personales disponibles al efecto.

### 1.3.2 Factores tecnológicos

El avance tecnológico ya ha contribuido enormemente al crecimiento de los viajes y el turismo gracias a la utilización de aviones de reacción en el transporte aéreo comercial y al desarrollo de tecnologías electrónicas que facilitan la búsqueda y las reservas sin intermediarios. Las agencias de viajes continúan ofreciendo opciones y tranquilidad mental, y las que acojan la tecnología electrónica y la combinen con un servicio personal sobrevivirán y prosperarán. Sin embargo, la influencia de los avances y las aplicaciones de la tecnología electrónica para el diseño y la distribución de productos de viajes y turismo seguirá creciendo en los próximos años. El uso de sitios web para la búsqueda y planificación de viajes y para las reservas ha aumentado a un ritmo exponencial en los últimos años y continuará haciéndolo. Los ingresos por reservas de viajes en línea en los Estados Unidos se duplicaron con creces entre 2003 y 2009 hasta aproximarse a los 100.000 millones \$ EE.UU.. Lo que esto implica para todos los destinos es que, a menos que aprovechen plenamente la tecnología electrónica en todos los aspectos de la planificación, la oferta y el marketing del turismo, perderán terreno respecto a la competencia.

---

2 Organización Mundial del Turismo (2010), *Barómetro OMT del Turismo Mundial*, enero de 2010, Avance, OMT, Madrid.

### 1.3.3 Factores políticos

En el pasado, las restricciones políticas impuestas mediante visados limitaron el crecimiento del turismo. Sin embargo, al reconocerse el turismo como un sector económico que era preciso fomentar, los controles nacionales se fueron reduciendo progresivamente. Se tiende a exigir cada vez menos formalidades para viajar de un país a otro y los controles existentes tenderán a basarse en sistemas tecnológicos de verificación personal basada en la geometría de la mano o inspecciones de retina, más que en el examen del pasaporte.

### 1.3.4 Factores demográficos

El envejecimiento de la población de los países industrializados ya es una tendencia demográfica bien asentada, que continuará a un ritmo cada vez más rápido. Una consecuencia de esta tendencia es que la mano de obra de esos países va disminuyendo, al entrar menos jóvenes en el mercado laboral. Como resultado del envejecimiento de la población y la disminución de la mano de obra, se acelerará el crecimiento de la migración Sur – Norte. La consecuencia de ambas tendencias será un aumento de los viajes entre los segmentos de mayor edad del mercado (aunque existe la perspectiva contraria de que el déficit de jóvenes retrasa la edad de jubilación, lo que implica menos libertad para que la población de más edad realice viajes de ocio) y también un incremento de los viajes para visitar amigos y familiares entre el Norte y el Sur, debido al gran volumen de migrantes en los países industrializados.

Otro factor demográfico es la erosión continua de los hogares tradicionales occidentales por las mayores tasas de divorcio, los matrimonios más tardíos y las demoras en el crecimiento de la familia. En consecuencia, el sector de los viajes y el turismo ha de atender a una diversidad creciente de segmentos de los hogares: aparte de los segmentos de la población gay y soltera, ahora tenemos a los progenitores sin pareja (con uno o varios niños) que plantean sus propias exigencias a los proveedores de servicios turísticos.

Además de estos cuatro criterios básicos para el turismo en el futuro, existen otras influencias significativas, la primera de las cuales es la cuestión de la globalización frente a la localización.

### 1.3.5 Globalización frente a localización

El poder creciente de las fuerzas económicas y de mercado internacionales y la consiguiente reducción en la capacidad de los Estados individuales para controlar sus economías, y de las empresas privadas que operan en zonas geográficas limitadas para dominar los mercados nacionales, son consecuencia del proceso de globalización. Su efecto sobre el turismo es reunir más poder en manos de un número reducido de redes mundiales de viajes y turismo que logran la globalización no solamente mediante la integración vertical y horizontal, sino también con la integración diagonal y economías de escala y de alcance, junto con enormes inversiones en bases de datos electrónicas y marketing.

La población (y no solamente en los países en desarrollo) responde a esta globalización de las economías, los mercados, los sistemas y las culturas centrándose en su propia identidad. En los países en desarrollo, el conflicto entre identidad y modernidad se intensifica. Cada vez más grupos definidos en términos de etnia, religión y estructura social desean que se reconozca su importancia y se los trate de manera acorde, con sus propios derechos especiales. El turismo ocupa un lugar preponderante. Por ello, se cuestiona cada vez más la forma y la amplitud del desarrollo y el marketing turístico en estas sociedades, bien sea en el plano nacional, provincial o bien de condado, ciudad o aldea. Sin embargo, en la faceta positiva, esta resistencia local y respuesta introvertida a la globalización ofrece oportunidades y destaca el desarrollo de las experiencias turísticas relacionadas con los recursos culturales y nacionales de esos subconjuntos de la sociedad.

Los sectores de viajes y turismo reflejan la polarización de lo global frente a lo local en sus sistemas y estructuras. Existen pocas redes plenamente globales, aunque no hacen falta muchas para maniatar

los mercados mundiales. Estos megagrupos atienden a un gran número de desplazamientos de turistas, alojamiento y turismo de masas; en el extremo opuesto se sitúan los operadores de nichos de mercado, que ofrecen productos y servicios especiales, experiencias para turistas individuales o en grupo con gustos eclécticos.

Los resultados de estudios realizados por organizaciones como el Stanford Research Institute y Angus Reid muestran de manera uniforme que entre el 10% y el 15% de los viajeros discrecionales desean lo insólito; se trata de los turistas nuevos o alternativos, y la demanda de estos grupos está creciendo a un ritmo superior a la de los segmentos predominantes. Estos turistas, que suelen ser de elevado nivel educativo, maduros, de altos ingresos, acostumbrados a viajar, respetuosos con el medio ambiente y sensibles a las tradiciones, sistemas y costumbres sociales y culturales de los destinos que visitan, responden a las exigencias de los grupos locales de ser escuchados, reconocidos y valorados.

Por supuesto, la separación no es tan sencilla como parece. Las multinacionales y corporaciones transnacionales no se limitan a atender al mercado de masas en complejos turísticos de playa, dejando al turista ilustrado para los operadores de nichos de mercados. Gran parte de la demanda turística se caracteriza en nuestros días por la adaptación personalizada basada en el uso de la tecnología electrónica. Se piensa de manera global, se actúa de manera local.

### 1.3.6 Sensibilidad socioambiental

Debido a la mayor sensibilidad socioambiental respecto al desarrollo turístico del que hacen gala los consumidores, el público analiza mucho más sus decisiones en cuanto a los destinos y aumenta la exigencia de que los nuevos productos turísticos desarrollados sean sostenibles. Las tres preguntas candentes son: ¿Seguirá limitada esta tendencia a una minoría o se generalizará, haciendo que cada vez más personas calculen su huella de carbono al optar por los destinos vacacionales? ¿Responderán las acciones del público a las intenciones declaradas, es decir, harán lo que dicen? ¿Acogerá y apoyará el sector privado las prácticas socioeconómicas sostenibles, o se limitará a cumplir los requisitos mínimos? No cabe duda de que se han logrado y se siguen logrando progresos, y las recompensas de adoptar estrategias sostenibles para el desarrollo turístico son evidentes en destinos como Suiza y Nueva Zelandia, pero muchos otros destinos solamente otorgan a estas cuestiones una importancia tangencial.

### 1.3.7 Entornos de vida personal y laboral

Ahora nos estamos dando cuenta de que los ordenadores y la tecnología electrónica, en lugar de liberarnos y aumentar nuestro tiempo libre, nos aíslan de los demás reduciendo el contacto humano directo y nos atan a nuestro trabajo. Nos hemos quedado sin buenas excusas para no estar constantemente en contacto con la oficina. Nuestro estilo de vida urbano, los atascos de tráfico, etc., en el mundo industrializado y en desarrollo, alimentan la necesidad de realizar actividades de turismo discrecional para escapar o satisfacer nuestros deseos. Como se indica en el resumen de *Turismo: Panorama 2020* de la OMT: “Será posible vivir nuestras vidas sin estar expuestos a otras personas, el servicio automatizado será la norma y será factible el pleno acceso a la información y el intercambio de la misma sobre cualquier cosa posible desde el domicilio de cada uno [...]. Por consiguiente, las personas buscarán desesperadamente el toque humano y el turismo será la forma principal mediante la cual intentarán alcanzarlo.” (OMT, 1999a).

El mundo laboral está cambiando. El estudio *Changes in Leisure Time*<sup>3</sup> (Evolución del tiempo libre) del Consejo Empresarial de la Organización Mundial del Turismo acuñó el término “pobre en tiempo pero rico en dinero” para describir el proceso. La presión sobre el tiempo libre procede de cambios en las pautas laborales unidos a la evolución de los ordenadores para aplicaciones empresariales. Ya pasó la época de tener “un trabajo para toda la vida”. El empleo por contrata es cada vez más habitual, lo que

3 Organización Mundial del Turismo (1999), *Changes in Leisure Time*, OMT, Madrid.

crea la necesidad de que los trabajadores de todos los ámbitos y profesiones mantengan el contacto con el mercado de trabajo. Llevaremos una vida con muchas exigencias, cambiando de un contrato al siguiente. Durante un contrato habrá poco tiempo para el ocio y será necesario estar constantemente disponible en el mercado a fin de lograr el contrato siguiente.

Sin embargo, podremos tomarnos más vacaciones. Se está produciendo un cambio desde unas únicas vacaciones principales hasta dos, tres o cuatro vacaciones de duración relativamente corta, por ejemplo, tres o cuatro días para el turista asiático, y entre tres y diez días (si el destino es cercano o lejano) para los turistas del mercado occidental.

### 1.3.8 Búsqueda de experiencias auténticas

Futurólogos como John Naisbitt y Patricia Aburdene (1990)<sup>4</sup> defendieron hace dos décadas que la transición en el mundo industrializado de la economía de los servicios a la de las experiencias haría recaer el enfoque en la facilitación de experiencias únicas que exijan la participación personal del consumidor. La clarísima consecuencia de este cambio para el turismo es la necesidad de diferenciar el desarrollo y el marketing de productos turísticos, tanto por destino como por operador. La búsqueda por el consumidor postmoderno de experiencias que sean activas, personales, memorables y, por encima de todo, auténticas<sup>5</sup> es especialmente intensa en relación con el turismo.

### 1.3.9 Marketing

Una influencia esencial será la aplicación de técnicas de marketing con una relación muy personalizada o individual, utilizando la tecnología electrónica, para detectar con rapidez y precisión microsegmentos y nichos de mercado, y el establecimiento de una comunicación más eficaz con ellos.

Cabe desatacar que muchos de los factores observados ejercen su influencia de manera combinada y van a producir una polarización de los gustos del turista y de la oferta, con el resultado de que habrá dos agrupaciones amplias: turismo generalizado de gran escala con grandes volúmenes de desplazamientos a destinos muy desarrollados y turismo individual de pequeña escala. Es probable que ambos prosperen.

### 1.3.10 Seguridad de los viajes

El turismo no va a florecer en destinos que experimenten disturbios civiles o conflictos armados, ni allá donde se perciban amenazas directas para la salud o la seguridad de los turistas. Este es el problema fundamental al que se enfrentan África, Oriente Medio y Asia Meridional para alcanzar el gran crecimiento del turismo que determinaría su potencial y las que economías necesitan. Por muy acostumbrado que esté el mundo a noticias sobre atentados terroristas, los turistas no viajarán a lugares donde teman por su seguridad personal.

## 1.4 Estrategia del destino para el desarrollo de productos turísticos

Los principales factores que determinan el enfoque estratégico de un destino para el desarrollo de su sector turístico son los siguientes:

1. Los activos que tiene, o que pueda desarrollar, para atraer y satisfacer a los turistas de manera sostenible, principalmente sus recursos naturales, históricos y culturales.

4 Naisbitt, J., y Aburdene, P. (1990), *Megatrends 2000*, Sidgwick and Jackson, Londres.

5 Gilmore, J. H., y Pine, B. J. (2007), *Authenticity: What Consumers Really Want*, Harvard Business School Press, Boston.

2. Las oportunidades de mercado para los productos que puede desarrollar, teniendo en cuenta la competencia, así como los gustos y las tendencias del mercado.
3. Su capacidad en los siguientes aspectos: a) los factores de producción del destino (tales como tierra, mano de obra, capital, empresas) para generar y apoyar el desarrollo del turismo, y b) la posibilidad de atraer inversión exterior.
4. La prioridad y el nivel de apoyo que asigna al sector turístico el gobierno del destino.

### 1.4.1 Recursos y atributos

Los recursos naturales y culturales de un destino se pueden dividir entre los creados por la naturaleza o por acontecimientos históricos y los que evolucionan constantemente.

Los factores fundamentales son el lugar donde está ubicado el destino y sus recursos básicos en términos de características físicas e historia. En este sentido, los aspectos más importantes son:

- Los recursos del destino, ya sean naturales, culturales o de otra índole.
- El tamaño, la topografía y el tipo de terreno.
- La ubicación en relación con los países o regiones que son emisores principales de turistas.
- El riesgo de que se produzcan fenómenos naturales perjudiciales como huracanes tropicales o terremotos.
- Los acontecimientos clave y las manifestaciones de su historia que se conservan.

Aunque se puede decir que estos recursos son “fijos”, existe la posibilidad de influir en sus oportunidades para el desarrollo del turismo y aumentarlas. Un ejemplo podría ser la introducción de compañías aéreas de bajo coste en las rutas hacia el destino para ponerlo al alcance de visitantes con presupuestos más reducidos que los que acudían antes de cambiar las vías de acceso.

Otros recursos y atributos para el desarrollo de productos turísticos cambian con el tiempo, por ejemplo el patrimonio cultural de un destino expresado en las artes visuales y escénicas no es el mismo ahora que hace un siglo, aunque el desarrollo de su cultura hasta el presente forme parte de su historia.

Los productos turísticos se pueden desarrollar utilizando los recursos básicos del destino o su patrimonio vivo. Las posibilidades de desarrollo de productos son enormes, desde canalizar un recurso hacia una actividad concreta, como una ruta a orillas de un río, hasta crear una propuesta o un polo de atracción, como puede ser una galería de arte.

Por el contrario, otra categoría de productos turísticos, como un parque temático basado en atracciones emocionantes, depende poco o nada de los atributos naturales o culturales del destino, sino que está dirigida por los intereses comerciales del empresario. El apoyo del gobierno del destino a este tipo de desarrollos estaría relacionado con la contribución económica que puedan aportar.

### 1.4.2 Oportunidad de mercado

La existencia de un mercado potencial suficiente que se pueda sentir atraído por el destino y que cumpla los objetivos económicos y financieros del promotor u operador y del gobierno es un requisito previo para el desarrollo de productos turísticos. Por tanto, el estudio de mercado es una herramienta básica para determinar la estrategia de desarrollo de productos turísticos de un destino.

El estudio de mercado analiza los tipos de productos que se pueden desarrollar en relación con los recursos y atributos disponibles en el destino, haciendo hincapié en aquellos cuya duplicación resulta difícil en destinos competidores. El objetivo de la estrategia de planificación del producto debería ser

lograr la diferenciación basada en la autenticidad, la innovación y la sostenibilidad, obteniendo así una variedad de productos de larga duración.

### 1.4.3 Factores de producción y potencial de inversión

El desarrollo no puede tener lugar a menos que los factores de producción necesarios existan o se puedan llevar al destino. Para ello se precisa lo siguiente:

- Disponibilidad de terreno suficiente y en la localidad adecuada para extraer el potencial de desarrollo del producto y de mercado sin efectos negativos indeseados para el medio ambiente y la comunidad que vive en las cercanías.
- Mano de obra disponible en forma de personal capacitado o personas a las que se pueda impartir formación para responder a las necesidades de desarrollo de productos turísticos.
- Capital de inversión disponible para el desarrollo de los productos, bien sea de origen nacional o bien, en caso de que la política gubernamental lo acepte, de inversores extranjeros.
- Un fuerte tejido empresarial local en forma de PYME y empresas de mayor tamaño con capacidad para aportar suministros al sector turístico y operar en él.

Como ya se ha observado, el atractivo de un destino para la inversión extranjera es un criterio fundamental para la estrategia de desarrollo turístico en el sentido más amplio, pero la disponibilidad local de los factores de producción necesarios cobra la mayor importancia para el tipo de productos turísticos considerados en el presente manual.

### 1.4.4 Políticas y sistemas

La capacidad de un destino para desarrollar productos turísticos depende de manera considerable de su sistema político y de las políticas que aplique en el sector. Las posibilidades pueden variar enormemente entre las economías de planificación centralizada y las de libre mercado, como reflejan las distintas funciones del sector privado. También es preciso tener en cuenta las cuestiones de la etapa de desarrollo económico del destino y el grado de apoyo gubernamental al turismo en la política de desarrollo económico. Por último, queda la cuestión de la estabilidad del destino y de si se cumplen las siguientes condiciones:

- El sector turístico puede operar sin interrupciones causadas por cambios políticos; y
- El posible turista lo percibe como un lugar seguro para visitar.

Las variaciones en las políticas y sistemas incluyen:

- El tipo de sistema político en el destino.
- El grado de autonomía de los gobiernos regional y local del destino.
- La estabilidad política y social.
- El nivel de riesgo de sufrir conflictos o terrorismo interno o externo.
- La función del turismo en el desarrollo económico: si es marginal o se trata de un sector de gran dependencia para el destino.
- La fase de desarrollo económico general del destino.

### 1.4.5 Variables en la estrategia de desarrollo de productos turísticos

Existen factores que influyen en la estrategia de desarrollo de productos turísticos y que pueden cambiar o experimentar alteraciones ocasionadas directamente por:

- los órganos públicos del destino;
- otros organismos (incluidos los destinos competidores);
- acontecimientos, muchos de los cuales pueden ser controlados por el destino.

Aunque muchas de las medidas adoptadas para alterar estos factores no entran en la categoría de desarrollo de productos, es importante reconocer que este solamente se realizará con éxito cuando se logre la integración plena de los numerosos componentes, por ejemplo, infraestructura y oferta de servicios públicos, capacitación y desarrollo de recursos humanos, y marketing y promoción.

La construcción de un gran aeropuerto bien equipado no será muy útil si no hay compañías aéreas ni tour operadores interesados en ofrecer el destino. El desarrollo de un excelente producto turístico no alcanzará su potencial si el mercado no lo conoce o no se interesa por él; tampoco lo hará si la dirección y el personal no están plenamente capacitados y no tienen la formación necesaria para dar al visitante una experiencia satisfactoria. Por tanto, los factores susceptibles de alteración constituyen una lista de verificación para que las autoridades del destino apliquen y examinen constantemente estrategias y planes periódicos, así como planes para imprevistos (en caso de acontecimientos repentinos o inesperados).

A continuación se indican algunas de las variables que se pueden alterar:

- Los mercados y segmentos: ¿En qué países o regiones se basa el producto? ¿Qué segmentos atrae? ¿Qué cambios se están produciendo en los gustos y las tendencias de los distintos mercados emisores? ¿Existe un buen nivel de demanda nacional desde el propio destino?
- La infraestructura de transporte y la prestación de servicios públicos: ¿Es sencillo llegar al destino y desplazarse por sus alrededores? ¿Existen servicios de electricidad, suministro de agua y saneamiento del nivel necesario para los mercados turísticos?
- Los recursos de apoyo a un sector turístico creciente, por ejemplo programas de capacitación y formación de recursos humanos.
- El lugar que ocupa en el ciclo de vida de la zona turística: ¿Es un nuevo destino emergente, creciente o maduro? ¿Cómo evolucionará esta posición con el tiempo? ¿Qué acciones son necesarias para mantener un crecimiento sostenible?
- Sus posibles competidores anteriores, actuales y futuros: ¿Qué estrategias están aplicando los destinos competidores, qué desarrollos están realizando o tienen previstos, y cómo afectarán al destino en cuestión? ¿Qué medidas se pueden adoptar para compensar la posible erosión de la demanda del mercado provocada por esos desarrollos de la competencia?
- La fortaleza del sector privado del propio destino: ¿Existe un buen nivel de inversión del sector privado local en los productos turísticos y un sector local de viajes y turismo fuerte? ¿O bien depende el destino principalmente de la inversión extranjera, con un sistema de distribución controlado por intereses extranjeros?
- El sistema de distribución: ¿Qué importancia tiene el destino para las compañías aéreas y los tour operadores internacionales? ¿Qué se puede hacer para reforzar esos vínculos? ¿Qué nuevos cambios provocará probablemente la tecnología electrónica en la forma en que los turistas buscan y reservan los viajes?
- La percepción del destino en los mercados de origen: ¿Estable y seguro o inestable y peligroso?

## 1.5 Función de las autoridades del destino para el desarrollo de productos turísticos

La función del gobierno en las democracias es establecer las condiciones para el crecimiento económico mediante la facilitación y el apoyo a los sectores que pueden ofrecer ventajas competitivas. Con objeto de ofrecer facilidades y apoyo a sus sectores turísticos, los gobiernos están obligados, entre otras cosas, a desarrollar una infraestructura de transporte y servicios públicos que propicie esas actividades, establecer un sistema de formación profesional y crear una imagen positiva del destino como un lugar deseable para el mercado turístico internacional. Todas ellas son actividades de elevado coste. Además, dado que el turismo ofrece oportunidades a las pequeñas y medianas empresas, muchos gobiernos otorgan incentivos para alentar este tipo de negocios.

Como resultado, la participación de las autoridades del destino en el desarrollo y el marketing del sector turístico no es equilibrada en muchas ocasiones. Mientras que en la mayoría de los países del mundo existen políticas, estrategias y planes para el desarrollo del turismo, y casi todos los destinos realizan actividades de marketing y promoción del destino (ya sea mediante organismos públicos, privados o combinados) con objeto de atraer turistas, las autoridades de un número relativamente pequeño de destinos participan activamente en la elaboración de los productos turísticos desarrollados y ofrecidos. Los países que consideran el turismo como prioritario entre sus iniciativas de desarrollo económico hacen grandes inversiones en aeropuertos, puertos, carreteras, redes de distribución eléctrica y canalización de aguas. En el caso de los países menos desarrollados, dichas inversiones se realizan gracias al apoyo de organismos de financiación internacional o regional. En otros países, la inversión público-privada es un modelo cada vez más utilizado para financiar la infraestructura turística.

El motivo por el que pocos países participan directamente en el desarrollo de productos turísticos, en comparación con los que participan en el marketing de los destinos, no es difícil de averiguar. El gobierno es responsable de establecer los objetivos y la dirección de los distintos sectores económicos del destino y tiene interés en crearle la reputación de lugar atractivo que visitar, porque la percepción del mercado también influye en factores no relacionados con el turismo, como la inversión recibida por la industria y el comercio. Además, aunque los operadores turísticos aceptan su responsabilidad al garantizar la ocupación de los asientos o las habitaciones, consideran que las autoridades públicas deberían financiar el marketing general del destino.

El desarrollo del turismo se ha dejado principalmente en manos de las fuerzas del mercado en la mayoría de los destinos que cuentan con un sector turístico bien desarrollado y maduro. Solamente en los últimos 50 años, aproximadamente, los gobiernos han comenzado a dirigir el desarrollo de productos turísticos. Determinados tipos de atractivos o instalaciones se incluyen en las políticas de desarrollo turístico con planes cada vez más orientados a cumplir objetivos socioeconómicos concretos. Estos objetivos pueden ser tan diversos como atraer inversión extranjera, generar recursos económicos en el plano local en forma de PYME o turismo comunitario, impulsar el desarrollo económico en ciertas regiones del destino o reducir los desequilibrios estacionales.

Aunque la mayor parte de esas orientaciones, y de la intervención directa mediante incentivos, están relacionadas con el crecimiento económico, los gobiernos también pueden dirigir el tipo de desarrollo de productos turísticos para reducir al mínimo el impacto ambiental o sociocultural perjudicial sobre el destino y su población residente. Este apoyo tiene un tercer objetivo: incrementar la oferta de instalaciones de la que pueda disfrutar también la población local, mejorando así su calidad de vida. A medida que aumenta el nivel de vida de la población, también lo hace la demanda de servicios de ocio y recreativos. El turismo puede responder a ambas necesidades: en primer lugar, llevar visitantes a la zona para que visiten las atracciones, participen en las actividades y utilicen las instalaciones desarrolladas; y en segundo lugar, ofrecer esas atracciones, actividades e instalaciones para uso de la población local. En muchos casos, la demanda local no basta por sí sola para justificar el desarrollo, pero puede servir para completar las atracciones creadas principalmente para el mercado de visitantes.

Como ejemplo, cabe destacar la cuota de asistencia e ingresos de los teatros, correspondiente a los turistas. En los espectáculos de Broadway en Nueva York<sup>6</sup>, el 63% de las entradas son adquiridas por

6 The Broadway League, *The Demographics of the Broadway Audience 2008-2009*.

turistas, y los visitantes extranjeros adquieren una de cada tres de ese porcentaje (es decir, el 21% del total). En Londres, por su parte, el gasto de los turistas extranjeros permitió a los teatros del West End de la capital aportar un superávit de 225 millones de libras esterlinas a la balanza de pagos del país<sup>7</sup>. Sin los turistas nacionales e internacionales, el número de teatros que podrían ser viables desde el punto de vista financiero se reduciría en gran medida y los precios de las entradas serían mucho más elevados. Por tanto, la demanda de los visitantes supone una contribución directa no solo económica, sino también para las opciones de ocio a disposición de los residentes locales. Por todo ello, hay motivos económicos, de conservación y mantenimiento, y sociales que justifican la participación de las autoridades del destino en el proceso de desarrollo de los productos turísticos.

---

7 London School of Economics for the Society of London Theatre, *The Wyndham Report: Economic Impact of West End Theatre Industry* (1998).

# Fundamentos y principios para la planificación del desarrollo de productos turísticos

Antes de examinar específicamente la función de los gobiernos en el desarrollo de los productos turísticos y el proceso por el que pueden prestar su asistencia al mismo, es aconsejable observar la imagen de conjunto, es decir, las políticas, la planificación y la gestión del sector turístico en general.

Estos componentes se han dividido en dos grupos amplios:

1. Los fundamentos, es decir, los aspectos que resultan imprescindibles antes de que pueda tener lugar el desarrollo eficaz y sostenible de productos turísticos, en otras palabras, el “hardware” necesario.
2. Los principios y procedimientos, es decir, las medidas óptimas para desarrollar y lograr el despliegue satisfactorio del producto turístico: el “software”.

Existen tres cuestiones fundamentales que todas las autoridades del destino han de examinar con el mayor nivel de atención y detalle:

1. **Las estructuras:** establecer los arreglos institucionales adecuados para el turismo.
2. **La coordinación entre las instituciones:** ocuparse del desafío de coordinar los departamentos del gobierno central tanto entre ellos como con las administraciones regionales y locales.
3. **El sistema de planificación:** establecer un sistema y un proceso de planificación integral que ofrezca la orientación adecuada, pero que también impulse la originalidad y estimule la inversión. El turismo se diferencia de cualquier otro sector económico en que requiere de la participación del Estado, el sector privado y la comunidad donde tiene lugar. En esas circunstancias:
  - Planificar el turismo es vital.
  - Se necesita un enfoque normativo y de planificación distinto al usado en otros sectores.
  - Para crear un sector económicamente satisfactorio y plenamente sostenible a largo plazo, la planificación turística ha de ser completa, estar plenamente coordinada y realizarse para un período de tiempo prolongado.

A continuación se muestran una serie de principios que apoyan la planificación firme y la ejecución satisfactoria del desarrollo de productos turísticos, ya sean estimuladas por el sector público o hayan surgido del sector privado o de iniciativas de la comunidad:

1. Comprender los gustos y las tendencias del mercado: estudio de mercado.
2. Ajustar los productos al mercado.
3. Designar ámbitos o zonas de desarrollo del turismo.
4. Consultar ampliamente a las partes interesadas (incluidas las comunidades locales de las zonas en cuestión) de manera abierta y con un espíritu de cooperación.
5. Seguir oportunidades de desarrollo de productos insignia.
6. Detectar oportunidades para productos agrupados, circuitos y eventos.
7. Preparar una cartera de productos completa y un plan de inversión.

8. Velar por la existencia de personal con los conocimientos técnicos apropiados en el ámbito del turismo en los planos nacional, regional y local para llevar adelante el proceso de desarrollo de productos turísticos.
9. Redactar una estrategia de marketing y promoción que apoye el desarrollo de productos turísticos y poner en marcha un programa de comunicaciones de marketing.

**Tabla 2.1 Principios y procedimientos del desarrollo de productos turísticos**

Actividad	Finalidad
Estudio de mercado	Comprender el perfil, las características, las tareas y las tendencias de los mercados y segmentos
Ajuste entre producto y mercado	Señalar los productos y servicios por desarrollar con arreglo a las necesidades del mercado
Zonas de desarrollo turístico y de productos	Buscar zonas del destino general apropiadas para tipos concretos de productos que desarrollar
Consulta y colaboración con los interesados	Asegurar que las opiniones y aspiraciones de todas las partes interesadas pertinentes (locales, nacionales, internacionales) se averigüen y se tengan debidamente en cuenta en los planes de desarrollo de productos turísticos preparados
Productos insignia y ejes	Detectar atractivos sobresalientes en una o varias zonas de desarrollo turístico o de productos donde se puedan desarrollar productos principales que constituyan "ejes" para atraer turistas
Productos agrupados, circuitos y eventos	Crear los "rayos radiales" a los que se llega desde los "ejes" agrupando una gama de atracciones y actividades, creando rutas turísticas y organizando festivales y eventos
Carta de productos y plan de inversión	Formular las distintas oportunidades para el desarrollo de productos turísticos en un plan de desarrollo coherente e integrado, y preparar y difundir una cartera de inversiones en productos entre los posibles inversores
Desarrollo de recursos humanos	Crear programas de capacitación de directivos y de formación profesional para obtener personal en la cantidad y con el nivel necesarios para el desarrollo de los productos turísticos planificados
Marketing y promoción	Dar a conocer los productos turísticos desarrollados en el posicionamiento de zonas individuales de desarrollo turístico con fines de branding general del destino

## 2.1 Cuestiones fundamentales del desarrollo del turismo y la planificación de los productos

### 2.1.1 Estructuras organizativas e institucionales de turismo

El turismo, por su propia naturaleza, entra dentro el ámbito de actuación de numerosas instituciones públicas. Hall (2000) enumera al menos 32 departamentos y organismos del gobierno central, junto con autoridades territoriales locales, consejos regionales y organizaciones regionales de turismo, como componentes de los mecanismos institucionales para la participación gubernamental en Nueva Zelanda.

La compleja índole intersectorial del turismo da lugar al problema de la coordinación (del que se habla más adelante en este mismo capítulo) ya que el turismo, al suponer un aumento temporal de la población del destino, tiene todas las necesidades y consecuencias de la población permanente, y más.

La cuestión es si el turismo:

- se ha de tratar de manera independiente a efectos de política gubernamental y planificación;
- se ha de vincular con otro ministerio o departamento del gobierno según las prioridades de desarrollo del destino; o bien
- se ha de incorporar a **todos** los demás ministerios y departamentos sectoriales de los que forma parte.

Al no especificarse “turismo” en el nombre del ministerio o departamento responsable, la tendencia en el pasado ha sido a tratarlo como un sector insignificante por parte de los responsables políticos y de planificación; pero si el turismo es un ministerio o departamento independiente surge el problema de coordinar las necesidades y los efectos del sector con las atribuciones de otros ministerios y departamentos. El turismo siempre se ha esforzado en ocupar una posición acorde con su contribución a la economía del país en la jerarquía institucional pública. Se solía considerar un sector “ornamental” más que una industria “real”. Aunque dicha percepción se ha ido rectificando con el transcurso del tiempo y el turismo ha ascendido en la jerarquía de ministerios durante las dos últimas décadas hasta ocupar una posición mucho más fuerte entre otros ministerios y departamentos de acuerdo con su importancia para la economía; en muchos destinos el sector sigue sin alcanzar el lugar que le correspondería por su volumen en cuanto a reconocimiento gubernamental y estatus.

En los países industrializados el turismo es un sector a escala y de actividades importantes, pero no uno de los principales desde una perspectiva económica, con frecuencia ni siquiera se incluye en el nombre del ministerio o departamento gubernamental responsable de las políticas y la gestión al respecto. Por ejemplo, en el Reino Unido el turismo entra en el ámbito de responsabilidad del Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deportes. Incluso en países relativamente pequeños (en especial, destinos insulares), pese a ser con frecuencia un pilar de la economía, no siempre cuenta con su propio ministerio independiente, sino que está vinculado a otras atribuciones. Esto puede ser resultado de una financiación pública limitada más que de falta de consideración hacia la importancia de la contribución económica del sector.

Históricamente, el turismo ha seguido la tendencia de combinarse con otras esferas, seleccionadas por su sinergia y por las prioridades gubernamentales, como aviación civil, planificación económica, comercio e industria, arte y cultura, medio ambiente o deportes. Incluso en algunos casos se ha combinado con obras públicas, educación, formación, trabajo y relaciones exteriores. En la actualidad tiende a asociarse con los recursos principales utilizados para el turismo, como cultura o recursos naturales. Como ejemplos, cabe destacar el Ministerio de Turismo, Entretenimiento y Cultura de Jamaica, el Ministerio de Recursos Naturales y Turismo de Tanzania y el Departamento de Recursos, Energía y Turismo de Australia. Todavía existen casos en que el turismo está vinculado con el transporte internacional en países cuyos destinos están ubicados a cierta distancia de los principales mercados emisores, como Barbados, que se encuentra a una distancia de entre cuatro y diez horas de vuelo de los centros de América del Norte y entre ocho y diez horas de las ciudades europeas.

Incluso en países donde el turismo forma parte del nombre de un ministerio, lo habitual ha sido que esta constituya una parte secundaria de su labor. Por ejemplo, el Ministro de Desarrollo Económico y Turismo que había en Fiji antes del golpe de 1987 admitió que dedicaba como mucho el 3% de su tiempo al turismo.

Las encuestas realizadas por Tourism Development International a las administraciones nacionales de turismo (ANT) y las organizaciones nacionales de turismo (ONT) para el presente manual indican que no existe ningún modelo organizativo normalizado en relación con el proceso de desarrollo de productos turísticos, ya que las atribuciones están repartidas en distintas capas y niveles de gobierno. Por tanto, la tarea de lograr la coordinación eficaz y eficiente es vital, pero compleja. A continuación se muestran tres ejemplos que ilustran la diversidad de enfoques. Portugal (véase el siguiente organigrama) y Francia son dos países cuyas estructuras de turismo se han reorganizado recientemente para sincronizar las funciones de desarrollo y marketing de productos. En comparación, la administración de turismo de Malta no participa directamente en la estimulación del desarrollo de nuevos productos. El tercer

ejemplo es Australia, cuyos detalles figuran en la sección 2.1.2 y que se centra en coordinar todos los aspectos del desarrollo turístico entre los planos nacional, regional y local.

## Portugal

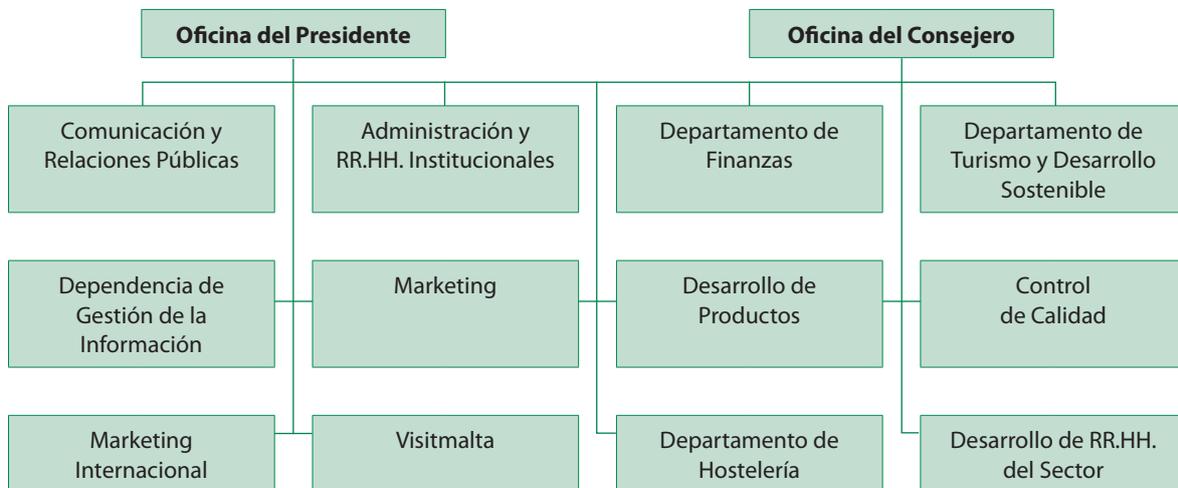
Portugal es un buen ejemplo de estructuras organizativas racionalizadas en el plano nacional. Turismo de Portugal se ha creado tras la fusión de cuatro organismos independientes con atribuciones sobre: a) la legislación de turismo y la clasificación de las empresas turísticas, b) la enseñanza en materia de turismo, c) el marketing y las promociones, y d) la inspección. Con el establecimiento de Turismo de Portugal, todas estas funciones están alojadas “bajo un mismo techo”.

**Gráfico 2.1 Organigrama en Portugal**



## Malta

En comparación, la Malta Tourism Authority (administración de turismo de Malta, MTA) no participa directamente en la estimulación del desarrollo de nuevos productos, ya que sus prioridades consisten en la promoción del destino, la concesión de licencias, el desarrollo de recursos humanos y la función de “asesorar al gobierno en la planificación y el desarrollo del sector turístico, y acerca de la infraestructura de apoyo”. El Departamento de Desarrollo de Productos centra su atención en mantener la calidad de los productos turísticos existentes para que la experiencia del visitante se mantenga en el mejor nivel posible. Con ese fin, colabora con otras organizaciones gubernamentales competentes en cuestiones relativas, por ejemplo al patrimonio cultural, y adopta las medidas necesarias. Cuenta con oficiales de zonas turísticas que inspeccionan y toman las medidas necesarias en relación a aspectos como la limpieza de las playas. Mientras que la MTA se encarga de las aplicaciones de desarrollo de lugares de alojamiento antes de traspasarlas a la Administración de Medio Ambiente y Planificación de Malta, otras actividades como la equitación recaen directamente bajo las atribuciones de esta última.

**Gráfico 2.2 Organigrama en Malta**

Todavía existen ejemplos en que el turismo está vinculado al desarrollo económico, siendo el más destacado el de Nueva Zelanda, cuyo Ministerio de Desarrollo Económico y Turismo tiene un Grupo de Estrategia de Turismo que ha reemplazado al anterior Ministerio de Turismo. Este cambio no se produjo para restar importancia al turismo, sino para reconocer que era necesario integrarlo plenamente con otras industrias y sectores que contribuyen al desarrollo de la economía del país. El Grupo de Estrategia de Turismo es responsable de asesorar al gobierno sobre la forma de maximizar el valor añadido del turismo para lograr una elevada productividad de la economía del país. La clave es considerar el turismo como parte del desarrollo integrado de la economía nacional. Para ello, Nueva Zelanda ha decidido que debe incluirlo en una cartera ministerial más amplia, actuando desde dentro en lugar de desde fuera.

Desde la perspectiva del inversor, la prioridad es que exista un punto de referencia claro y centralizado en el gobierno para la información, la asistencia y el apoyo, una “ventanilla única”. No importa si está en un Ministerio de Finanzas o de Desarrollo Económico o en un Banco Central, en lugar de en un Ministerio o Departamento de Turismo propiamente dicho; lo que importa es que los funcionarios del organismo en cuestión tengan conocimientos sobre turismo y puedan hablar de la cartera de desarrollo de productos turísticos del destino, explicar las consecuencias para el mercado y los posibles efectos económicos, y ofrecer asesoramiento informado.

Los países que otorgan al turismo un estatus ministerial independiente reconocen la importancia del sector, hasta el punto de considerar que merece mayor atención y recursos dedicados, y también crean la obligación de establecer una estrecha coordinación interministerial (o interdepartamental) de las políticas, los planes y las actividades. Es vital asegurar que los puntos de entrada y salida y las vías principales de transporte se ajusten a los flujos previstos de visitantes, que todo el personal con algún tipo de contacto con los turistas muestre respeto, integridad y una actitud positiva y agradable, que las normas de servicio de las operaciones turísticas coincidan con las de destinos competidores y con las expectativas de los visitantes, que los sitios naturales y culturales estén bien conservados, etc. La responsabilidad del cumplimiento de estos requisitos recae en otros departamentos gubernamentales (incluidas las administraciones locales), pero su funcionamiento eficiente constituye una parte fundamental de la experiencia del turista y su satisfacción con la visita al destino.

Las encuestas realizadas a ANT y ONT para el presente manual indican que menos de la mitad de las administraciones de nivel nacional tienen una función dedicada al desarrollo de productos turísticos y que existe la tendencia a otorgar cada vez más responsabilidad y autonomía a niveles inferiores de gobiernos regionales y locales, lo que de nuevo aumenta el requisito de coordinación, difícil pero necesaria. Solamente una de cada tres ANT y ONT encuestadas han establecido procedimientos encaminados a facilitar criterios coordinados para el desarrollo de productos turísticos.

**Tabla 2.2 ANT/ONT con función dedicada al desarrollo de productos (%)**

	Total	Regiones					Fase del ciclo de vida de la zona turística		
		Europa Septentrional y Occidental	Europa Meridional y Central	África	Américas	Asia y el Pacífico, Oriente Medio	Nueva o emergente	Creciente	Establecida
Sí, tiene una función dedicada al desarrollo de productos	47	46	42	50	67	29	60	46	44
No, el desarrollo de productos está vinculado a otras funciones	51	55	58	50	33	57	40	50	56
No contesta	2	–	–	–	–	14	–	5	–

Fuente: Tourism Development International, encuesta a ANT y ONT.

Un destino necesita una función de desarrollo de productos turísticos dedicada si desea planificar, facilitar, coordinar y apoyar eficazmente la creación de productos turísticos apropiados para el mercado, aceptables para la comunidad, respetuosos con el medio ambiente y rentables. Una dedicada división de desarrollo de productos dentro del ministerio responsable del turismo podría tener un número de departamentos diferentes pero estrechamente ligados con las siguientes atribuciones, por ejemplo:

- desarrollo y financiación de actividades recreativas;
- desarrollo del patrimonio natural y cultural;
- incentivos fiscales y similares;
- asesoramiento empresarial y apoyo a la investigación.

Nombrar a un mismo director para las divisiones de desarrollo de productos y de marketing ayudaría a velar por la estrecha coordinación entre el desarrollo y la promoción del producto turístico del destino. Debería haber comités de coordinación del desarrollo turístico que colaboren con la división central en cada una de las zonas de desarrollo establecidas en el país. Se considera que esta estructura aporta a la administración de un destino la capacidad de modelar el producto de conformidad con la estrategia general del sector turístico.

Aunque esta solución sea calificada de utópica y no tenga en cuenta los diferentes entornos políticos de los países, al menos se puede considerar como modelo para establecer la autoridad central de turismo con una estructura acorde a las circunstancias y condiciones prácticas del destino.

En la planificación de la cartera de productos futuros se deberían aprovechar los conocimientos especializados existentes en el destino en los planos regional y local, así como en el sector privado. Los representantes de las distintas zonas (o divisiones geográficas o administrativas empleadas para la planificación) donde se desarrollen el turismo o los productos del país deben participar tanto en la definición como en la revisión de las directrices estratégicas, a través de los comités regionales de coordinación del desarrollo turístico. La mejor forma de acceder a los conocimientos especializados del país puede ser organizar un foro periódico (ya sea una conferencia, un seminario o un taller) con representantes de todas las zonas.

Las instituciones del destino competentes en materia de turismo operan tanto en el plano central como en el regional (provincias, condados, estados federados, departamentos, etc.) y local. Las actividades turísticas tienen lugar en un destino específico, por lo que el ayuntamiento u otro tipo de administración

local es responsable de planificar y atender el caudal de visitantes. El gobierno central reconoce y facilita la función de las administraciones locales y regionales en un número creciente de destinos. Está aumentando la tendencia a ofrecer mayor autonomía a los niveles inferiores de gobierno para la adopción de decisiones sobre el desarrollo de productos.

Australia es un ejemplo de país que otorga cada vez más responsabilidad a los estados y territorios. La estrategia nacional de turismo a largo plazo de 2009 explica la interconexión de los distintos niveles de gobierno (y con el sector privado) y cómo se consigue:

*“En el plano federal, Tourism Australia colabora con los gobiernos de los estados y territorios y con el sector privado para comercializar Australia ante el mundo. El Departamento de Recursos, Energía y Turismo del Gobierno de la Commonwealth elabora la política gubernamental sobre turismo. El Consejo de Ministros de Turismo es el principal foro interjurisdiccional de debate sobre cuestiones relativas a las políticas de turismo que son de interés común para la Commonwealth, los estados y territorios, y Nueva Zelanda. El Comité Permanente de Turismo de Australia apoya al Consejo de Ministros de Turismo. El Comité Asesor Nacional de Turismo y Aviación formaliza la relación entre los principales interesados del sector para prestar asesoramiento de alto nivel al Departamento de Recursos, Energía y Turismo, al Departamento de Infraestructura, Transporte, Desarrollo Regional y Gobierno Local, y al Consejo de Ministros de Turismo.”<sup>1</sup>*

Esta función vital de los gobiernos provinciales y locales también se justifica porque el turismo precisa la participación de numerosas entidades (tanto turísticas como de otros ámbitos), influye sobre ellas e impone exigencias para las infraestructuras y los servicios públicos.

Existen dos obstáculos para la mayor participación y control regional y subregional en relación con el desarrollo turístico y la planificación estratégica del marketing: capacidad institucional débil y recursos financieros inadecuados. Sudáfrica es un buen ejemplo. Con la llegada al poder del Congreso Nacional Africano en 1994, el turismo se destacó como un medio básico para lograr la emancipación económica de la población mayoritaria. Con ese fin, las poblaciones locales debían participar eficazmente en el proceso de planificación y transformarse en elementos activos importantes de la economía turística, actuando en una gran variedad de actividades. Esto requería, a su vez, que la administración local aportara una guía informativa, un fuerte liderazgo y asistencia práctica a fin de alentar y facilitar el establecimiento y funcionamiento de empresas turísticas autóctonas de pequeña escala.

Cleverdon (2002) señaló que el problema de Sudáfrica era más señalado en los planos provincial y local, con la consecuencia de que el turismo no aportaba todo lo posible al crecimiento económico de los centros alejados de los principales polos de atracción turísticos. Muchas administraciones locales estaban en situación de crisis y tenían poco interés por facilitar el desarrollo o la promoción del turismo, no comprendían adecuadamente esas actividades ni contaban con el presupuesto necesario. Sin embargo, en muchos casos (de hecho, en la mayoría) el turismo ofrecía el potencial de ser uno de los sectores más útiles para aliviar sus problemas financieros.

En las administraciones públicas provinciales y locales de Sudáfrica existía una carencia generalizada de los conocimientos técnicos sobre turismo, necesarios para ejercer la función esencial de liderazgo con un mínimo nivel de eficacia. El fortalecimiento institucional y la creación de capacidad en ambos niveles se consideraron la principal prioridad a corto y medio plazo, ya que sin ellos no podrían aprovecharse muchas oportunidades de desarrollo turístico. Se necesitaba un cuadro de funcionarios de turismo para sensibilizar a la comunidad sobre las oportunidades turísticas en esos niveles dispersos de gobierno, así como para prestar apoyo oficial a las ONG's con el fin de que actuaran como facilitadoras y catalizadoras entre el gobierno, las comunidades y los posibles inversores. Esos funcionarios debían estar bien cualificados de cara al turismo pero no precisaban gran experiencia: las cualidades más importantes eran el entusiasmo por el turismo y la capacidad de comunicación.

---

1 Gobierno de Australia, Departamento de Recursos, Energía y Turismo (2009), *National Long-Term Tourism Strategy*.

Ese problema se solucionó mediante el desarrollo y la distribución de un conjunto de herramientas de planificación del desarrollo turístico a los gobiernos locales, e impartiendo capacitación para su uso<sup>2</sup>. Aunque es una guía extremadamente amplia y el desarrollo de productos no es más que un componente menor, sienta las bases necesarias para que cualquier administración local desarrolle su sector turístico de manera organizada, coherente e integrada.

La función del gobierno en relación con el turismo se clasifica en siete categorías amplias, según Hall (2000):

1. coordinación;
2. planificación;
3. legislación y normativa;
4. empresa;
5. estimulación y promoción;
6. facilitación social del turismo;
7. protección del interés público.

Durante el proceso de desarrollo de productos turísticos, el gobierno actúa en cada uno de estos ámbitos ya sea mediante departamentos u organismos gubernamentales o bien mediante órganos público-privados. Es habitual que los aspectos relacionados con la normativa y la planificación estén separados de la función gubernamental de marketing para impulsar una mayor participación del sector privado en las actividades promocionales del turismo. Las empresas están menos dispuestas a contribuir a las estrategias y campañas de marketing diseñadas y ejecutadas por un ministerio. Sin embargo, muchos países necesitan tanto los conocimientos de marketing del sector privado como sus aportaciones financieras con el fin de apoyar campañas plenamente satisfactorias de marketing del destino. Como se indica en la sección 2.2.3 del presente manual, varios países han creado consejos de promoción turística público-privados para el marketing del destino, vinculando esa función con el desarrollo de los productos.

Los resultados de la encuesta realizada entre ANT y ONT para el presente manual indican que los organismos de turismo de nivel nacional tienen gran variedad de atribuciones relativas al desarrollo de los productos turísticos y entre las más prioritarias se encuentran el establecimiento de alianzas entre los sectores público y privado, la coordinación y el establecimiento de redes de cooperación, los estudios de mercado y la respuesta a las tendencias del mercado.

---

2 Departamento de Asuntos Ambientales y Turismo (enero de 2009), *The South African Tourism Planning Toolkit for Local Government*.

**Gráfico 2.3 Enfoque y responsabilidades actuales del desarrollo de productos turísticos (%)**

Fuente: Tourism Development International, encuesta a ANT y ONT.

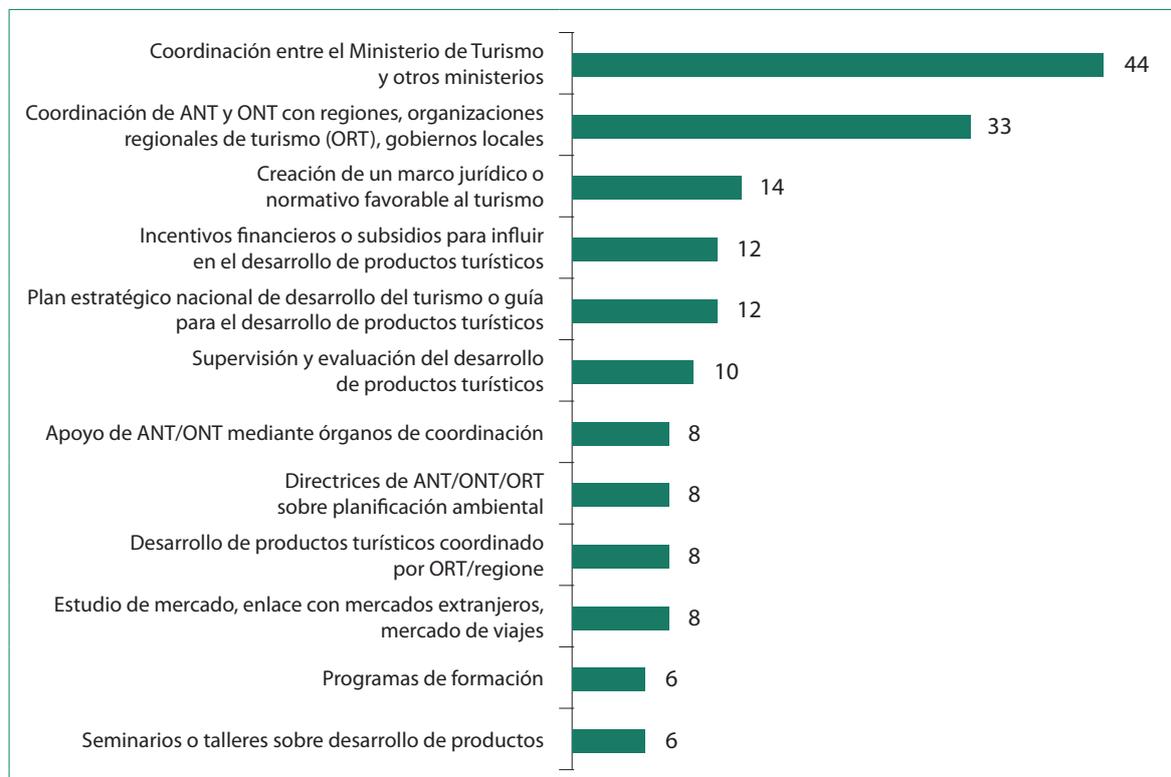
### 2.1.2 Coordinación nacional y regional

La coordinación en materia de turismo se produce tanto horizontalmente (es decir, de manera intersectorial entre distintos departamentos y agencias gubernamentales) como verticalmente (entre distintos niveles de la administración pública). Esa coordinación es vital tanto en el nivel central, entre los distintos ministerios y departamentos con competencias sobre algún aspecto relacionado con el turismo, como entre los niveles central, regional o provincial y local.

Los medios para establecer un sistema de delegación de autoridad y comunicación entre los gobiernos central, regional y local para lograr una coordinación eficaz variarán de un destino a otro, según la estructura gubernamental y los dispositivos institucionales existentes. Es necesario evitar la creación de estructuras burocráticas complejas y permitir que las partes interesadas de todos los niveles (incluso el local) y el sector privado opinen acerca de los planes y las estrategias elaboradas para el país y sus regiones. Además, esta opinión ha de estar basada en conocimientos técnicos firmes en materia de turismo y ser representativa de las perspectivas divergentes sobre el desarrollo y el marketing turísticos.

En el plano interministerial, los dos medios principales empleados son algún tipo de comité de coordinación entre departamentos o bien, como en el caso de Nueva Zelandia, un Grupo de Estrategia de Turismo que forma parte del Ministerio de Desarrollo Económico y, como tal, puede comunicarse con otros organismos gubernamentales y colaborar con ellos en los temas pertinentes.

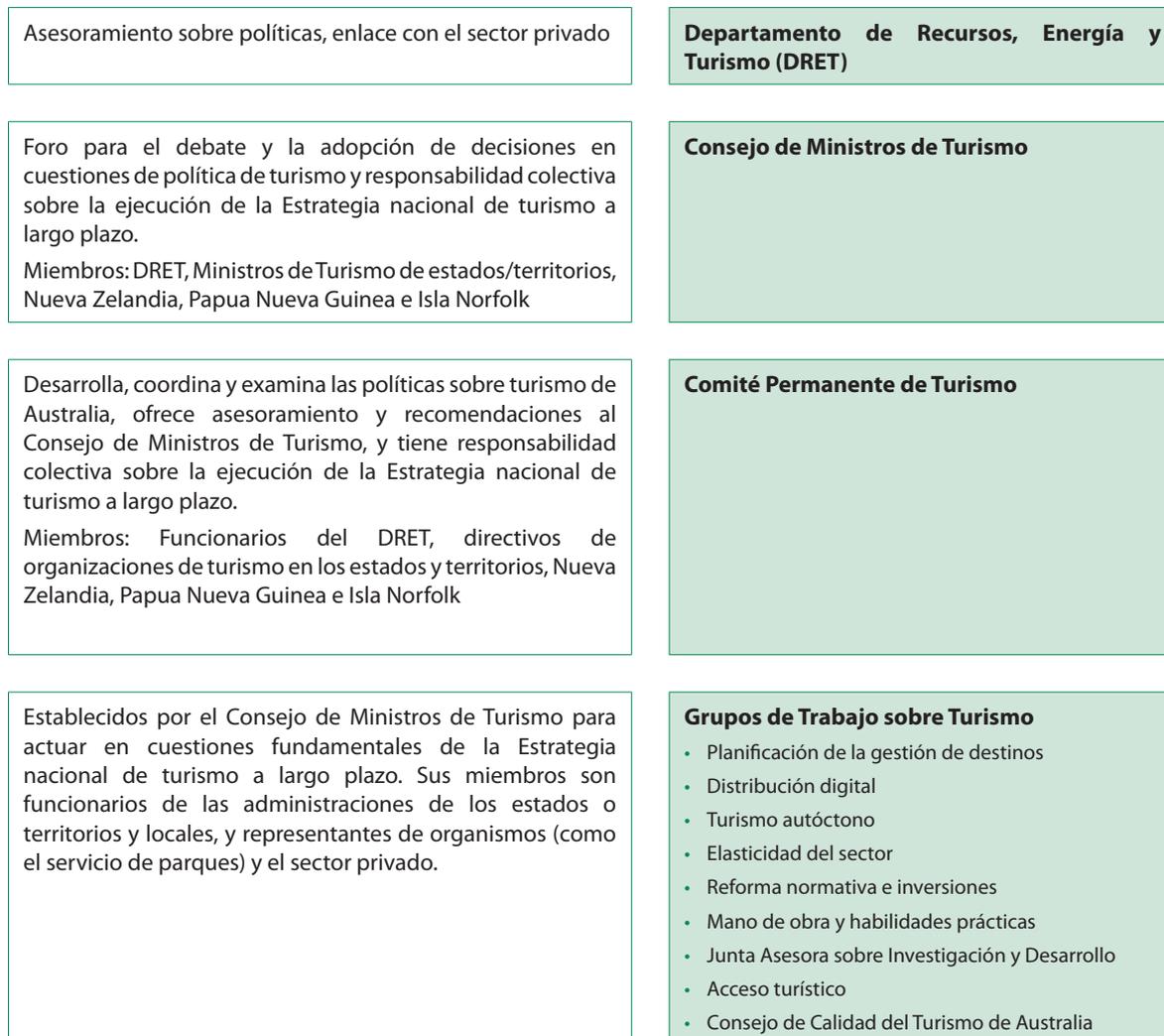
En la encuesta realizada a ANT y ONT para el presente manual se observó que la coordinación interministerial es un medio muy utilizado para lograr la coordinación en materia de desarrollo de productos turísticos. En este sentido, también se considera importante la cooperación de las ANT y ONT con las regiones.

**Gráfico 2.4 Medios para coordinar el desarrollo de productos turísticos (%)**

Fuente: Tourism Development International, encuesta a ANT y ONT.

El modelo australiano sirve para ilustrar cómo se logra la necesaria coordinación entre el gobierno central y las administraciones regionales. Cabe destacar que este ejemplo no podrá duplicarse íntegramente en otros destinos, pero ofrece una imagen clara de por qué es importante la coordinación entre los distintos niveles de la administración y con el sector privado al planificar el desarrollo de productos turísticos y la manera de lograr esa coordinación.

*Consejo de Ministros de Turismo (Australia): foro para el debate y la adopción de decisiones sobre cuestiones relativas a la política de turismo de interés común para el gobierno, los estados y los territorios de Australia y las administraciones públicas de Nueva Zelanda con responsabilidad colectiva sobre la ejecución de la Estrategia nacional de turismo a largo plazo.*

**Gráfico 2.5 Instituciones de turismo, Australia**

Fuente: Tourism Development International.

La estructura de planificación turística del país debería incluir un representante de cada administración local, competente en materia de turismo (quizá el presidente del comité local de turismo o equivalente). Sudáfrica emplea un sistema de dos niveles: el nivel de gobierno nacional, con funcionarios de turismo provinciales, y el nivel provincial que incluye representantes de cada uno de los ayuntamientos locales.

Se dan pocos casos en los que una región o localidad de un país pueda operar de manera “autónoma”, siendo Bali uno de los pocos ejemplos realmente satisfactorios en un país en vías de desarrollo; tampoco es una vía deseable porque puede dar lugar a fragmentación e incoherencias y crear competencia dentro del país. Así, es prioritaria la coordinación con las políticas y las estrategias nacionales. Resulta vital velar por que las iniciativas de desarrollo y marketing de productos en el plano local:

1. sean coherentes y compatibles con la estrategia de desarrollo y marketing de productos turísticos en los planos nacional y provincial; sería preferible que representaran la aplicación práctica de los objetivos generales del país en relación con el turismo, interpretándolos en el contexto local;
2. aprovechen en la mayor medida posible los programas y planes nacionales y provinciales a fin de alcanzar objetivos en el plano local.

Es importante establecer un sistema local mediante el cual se pueda consultar las distintas partes interesadas en el turismo (incluidos representantes de la comunidad, como dirigentes de la sociedad tradicional, grupos religiosos o residentes, entre otros). Además, sus opiniones y demandas se deberían

tener en cuenta al decidir las acciones y los planes para el futuro. Bajo los auspicios de la administración local, se puede establecer un Comité de Turismo (o un órgano con otra denominación apropiada) que incluya participantes del sector privado local, tanto los que realizan actividades turísticas propiamente dichas como los proveedores de bienes y servicios para las operaciones de turismo y de la comunidad. El Comité de Turismo puede actuar en dos niveles: primero, formulando la estrategia y la planificación para el desarrollo y el marketing del turismo (incluida la comunicación con los niveles nacionales y provinciales); y segundo, supervisando la ejecución de las actividades locales de marketing. Como ya se ha indicado, la presidencia de ese Comité debería recaer en el representante local del sistema de planificación nacional-provincial para el turismo.

Se deberían adoptar medidas que permitan fundamentar adecuadamente las deliberaciones locales y lograr que el diálogo con el gobierno central y las administraciones provinciales se base en la comprensión plena del sistema turístico, sus efectos y su funcionamiento, la planificación de productos y marketing, etc. La educación y la capacitación (por ejemplo, cursos intensivos breves para los funcionarios de administración) son uno de los componentes para ello, junto con un buen sistema informático. Sin una inversión adecuada en tecnología informática que permita trasladar una corriente de información actualizada sobre el desarrollo y las tendencias del turismo desde el “centro” hasta los “puestos locales”, será difícil mantener el conocimiento sobre el mercado necesario en el plano local.

El desarrollo y el marketing de los productos en los destinos están cambiando. A medida que se intensifica la competencia, ya que prácticamente todos los países o territorios realizan actividades encaminadas a alentar el turismo receptor, evolucionan las formas en que los destinos organizan y ejecutan sus programas de desarrollo y marketing de productos. Los destinos de éxito desarrollarán cada vez más productos dedicados especialmente a segmentos considerados de gran potencial y estrategias de marketing dirigidas a ellos y, dado que las diversas zonas de un país pueden tener diferentes recursos y oportunidades de desarrollo de productos, gran parte de esta segmentación tendrá lugar en el nivel local. Las ANT y ONT ya no pueden ocuparse de todas esas tareas: las funciones que han de ejercer tanto el sector privado como las provincias y estados, y hasta las autoridades municipales, son cada vez más importantes, con arreglo a las recompensas que obtienen del turismo.

Existen cuatro aspectos diferenciados que se pueden combinar para justificar la mayor intervención local en el desarrollo y el marketing de productos:

1. La financiación centralizada es difícil de obtener. El gobierno central, en su intento por que la financiación del marketing turístico del país dependa menos de él, delega la responsabilidad de ese marketing en las administraciones de menor nivel, provinciales y locales, y en el sector privado que opera en cada zona concreta.
2. La necesidad de actividades de marketing en nichos muy concretos de manera muy específica. Las aportaciones locales pueden ser cruciales para formular mensajes diferenciados dirigidos a segmentos específicos.
3. La necesidad de servir de contrapeso a la presión del sistema internacional de distribución del turismo para la normalización de los productos turísticos del destino. Esta tendencia a tratar el turismo como una mercancía se puede frenar formulando mensajes de marketing que hagan hincapié en las características y atracciones únicas de localidades individuales (lo que también precisa de una gran participación local).
4. La explotación de tendencias crecientes entre los consumidores. En la cadena globalización-localización, es necesario realizar actividades de marketing en el plano local con el fin de aprovechar plenamente las oportunidades para los destinos turísticos derivadas del creciente interés de los consumidores por las culturas y características locales.

Solamente en el nivel local se puede conseguir de manera realista la diferenciación necesaria para sobrevivir a largo plazo. La importancia de esa diferenciación es también más notable en el micronivel local, al ser el medio por el cual los interesados de una ubicación dada aspiran a garantizar la permanencia de su sector turístico. Si bien todo ello es cierto, no por eso deja de ser apropiado que los

países con sectores turísticos emergentes presten un apoyo centralizado importante de marketing para crear una imagen positiva y destacada del destino en los mercados emisores.

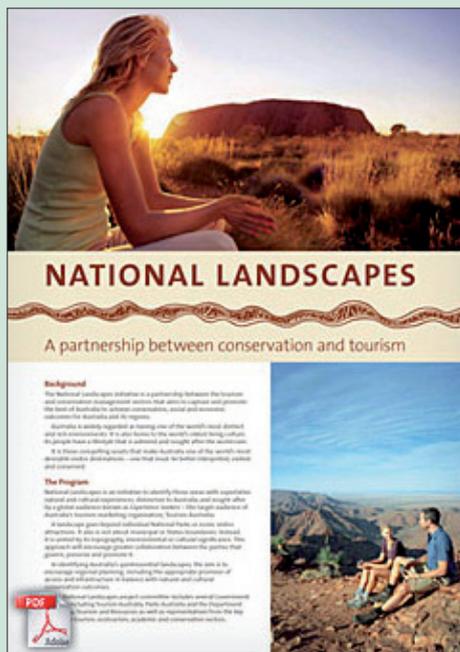
La posibilidad que tiene cualquier destino para descentralizar la responsabilidad del desarrollo y el marketing de productos depende de si dispone de una capacidad institucional suficiente en los planos provincial y local para asumir las tareas delegadas. Los factores fundamentales siguientes se deben tener en cuenta para elaborar una agenda de actuaciones en el plano local:

- coordinación (nacional-provincial-local);
- organización (administración local-sector privado-comunidad);
- estrategia de desarrollo y marketing de productos;
- atracción, información y satisfacción del turista.

El programa Paisajes Nacionales de Australia se basa en un enfoque integrado de desarrollo de productos turísticos coordinado a nivel federal, pero su éxito se debe a que lo dirigen las comunidades locales, ya que son ellas las que eligen los parques incluidos en el programa, en lugar de permitir que sean seleccionados e impuestos desde el centro; Se trata de un ejemplo excelente de coordinación y consultas.

### Estudio de caso práctico: Programa Paisajes Nacionales de Australia

(Parks Australia/Tourism Australia, organismos del Gobierno de Australia)



El programa Paisajes Nacionales es un modelo de colaboración entre el gobierno, el sector turístico, la conservación y partes interesadas, desarrollado para aprovechar las oportunidades que presentan para el turismo los bienes naturales y culturales de Australia.

El programa Paisajes Nacionales de Australia comenzó en 2006 y hasta la fecha incluye diez paisajes característicos del país: Alpes australianos, Parajes naturales costeros de Australia, Green Cauldron de Australia, Red Centre de Australia, Carretera Great Ocean Road, Zona de las Montañas Azules, Kakadu, Isla Canguro, Cordillera Flinders y la región de Kimberley.

La fuente de inspiración del programa fue el hecho de que el término “parque nacional” es una marca turística reconocida mundialmente. Sin embargo, Australia tiene más de 600 parques nacionales, en comparación con los 57 de los Estados Unidos de América y los 41 del Canadá. Se consideró que esa gran cantidad de parques nacionales resultaba abrumadora para los visitantes.

Tourism Australia y Parks Australia asociaron el turismo y la conservación para detectar los paisajes icónicos de Australia y lograr resultados en materia de conservación, sociales y económicos para el país y sus regiones promocionando experiencias turísticas excepcionales basadas en la naturaleza. La selección de paisajes está pensada para atraer al mercado de los turistas que “buscan experiencias” y refleja el mercado objetivo de Tourism Australia.

El Comité de Referencia de Paisajes Nacionales fue establecido en 2005 por los responsables de National Parks and Tourism Australia para supervisar el diseño y la ejecución del programa. El Comité se encarga de dirigir el programa, examina los candidatos en cada etapa del proceso de selección y tiene la responsabilidad decisoria durante el análisis y evaluación de posibles candidatos a Paisajes nacionales.

El comité establecido para el proyecto Paisajes Nacionales incluye varios organismos gubernamentales como Tourism Australia, Parks Australia y el Departamento de Industria, Turismo y Recursos, junto con representantes de los sectores fundamentales de Australia como el turístico, el de ecoturismo, el académico y el de conservación.

Al señalar los paisajes que constituyen la quintaesencia de Australia, el objetivo es impulsar la planificación regional, incluida la oferta adecuada de accesos e infraestructuras, en armonía con los resultados de conservación natural y cultural. Los paisajes seleccionados no se ven limitados por fronteras municipales ni estatales, sino que comparten una misma personalidad topográfica, ambiental o cultural.

La finalidad es fomentar la mayor colaboración entre interesados de distintas jurisdicciones y aumentar el valor del turismo para la economía regional junto con la participación de las zonas protegidas en esa economía.

Fuente: Basado en el sitio web: [www.tourism.australia.com/nationallandscapes](http://www.tourism.australia.com/nationallandscapes).

[En español: [http://www.australia.com/campaigns/nationallandscapes2/es\\_la/australiasnationallandscapes.htm](http://www.australia.com/campaigns/nationallandscapes2/es_la/australiasnationallandscapes.htm)]

### 2.1.3 Planificación exhaustiva, integrada e incluyente

Como ya se ha indicado, el turismo tiene una enorme variedad de efectos, tanto directos como indirectos; al ser una actividad que se lleva a cabo en lugares poblados, se suma a las necesidades y el impacto de la población permanente, además de crear necesidades de instalaciones especiales, como alojamientos comerciales. Por consiguiente, se requiere la participación del gobierno en su planificación, regulación, etc.

#### Conclusión 1: La planificación es vital para el sector turístico

El turismo es un sector económico operado por el sector privado. La actividad turística conlleva el contacto directo con la población local. Así, el turismo implica una troica de intereses en el destino: el Estado, el sector privado y la comunidad. Por tanto, la planificación del turismo para el desarrollo y el marketing difiere de todos los demás sectores económicos y precisa de criterios, procedimientos e instituciones especiales.

## **Conclusión 2: El turismo es un sector industrial que requiere criterios de políticas y planificación distintos de los utilizados para otros sectores**

La compleja planificación del turismo requiere conceptualizar el proceso para incorporar el sistema turístico de demanda, oferta y distribución; los valores (de la comunidad receptora y los visitantes); las relaciones entre las partes interesadas; la definición de objetivos y parámetros de planificación; los problemas de escala; y los medios empleados para tratar el desarrollo en términos de preocupación por la sostenibilidad.

Aproximadamente el 70% de la actividad turística internacional consiste en viajes con fines discrecionales que están sujetos a todas las variables exógenas y relacionadas con el mercado que se detallan en el capítulo 1. Los viajes discrecionales son el primer elemento de gasto que muchos consumidores recortan durante períodos de dificultades económicas o en situaciones de mayor tensión internacional.

Todos los operadores de viajes y turismo están sujetos a las condiciones de mercado y las normas de actuación de otros negocios que actúan como suministradores o compradores del operador en cuestión. Todos los negocios turísticos están interrelacionados de una u otra manera. Las operaciones de un hotel están vinculadas con las empresas de transporte y los numerosos subsectores de viajes y turismo, así como con el sector de la construcción, los proveedores de alimentos (desde los granjeros, pescadores y horticultores locales hasta los importadores de alimentos y los fabricantes y distribuidores de alimentos procesados) y con muchos sectores y subsectores ajenos a los viajes y el turismo que comercian con los operadores de este sector.

## **Conclusión 3: El éxito de la planificación turística depende de su exhaustividad y coordinación, tanto intersectorial como con otros sectores**

Otros factores que influyen en los enfoques apropiados para la planificación turística incluyen los siguientes apartados:

- el largo período de preparación necesario para crear nuevas instalaciones básicas de viajes y transporte, como aeropuertos y hoteles;
- la elevada inversión de capital para construir y equipar hoteles y adquirir flotas de aviones;
- el contraste entre el elevado importe inicial necesario de esa inversión y la tendencia de la demanda de nuevos productos de viajes y turismo a aumentar gradualmente, y no de inmediato, lo que puede provocar un bajo rendimiento de la inversión durante los primeros años de funcionamiento;
- la necesidad de programas de formación especializados para desarrollar las habilidades especiales que requiere el turismo.

## **Conclusión 4: La planificación turística es un proceso a largo plazo**

No obstante, la dificultad a la que se enfrenta el sector de los viajes y el turismo es que, en el destino, se da con frecuencia un conflicto entre el necesario enfoque a largo plazo para el éxito en la planificación del desarrollo turístico y las exigencias de los dos focos de autoridad (los gobiernos y los inversores del sector privado) de obtener rendimientos a corto plazo. Los gobiernos necesitan ser reelegidos, por lo que están menos dispuestos a apoyar a un sector que ofrezca beneficios al cabo de una década o más; a su vez, la necesidad del sector privado de obtener beneficios para satisfacer a los accionistas, mediante un rendimiento elevado y rápido de la inversión, también hace que pierda atractivo el largo plazo que necesitan la mayoría de las inversiones en turismo. Eso ocasiona numerosos conflictos, ya que se “impone” una planificación a corto plazo para los destinos, cuyas consecuencias a largo plazo van deteriorando los tres indicadores finales (rendimiento económico y consecuencias ambientales y socioculturales).

Se necesitan criterios de planificación que tengan en cuenta las incertidumbres del mercado y las necesidades de los gobiernos y los inversores y, al mismo tiempo, ofrezcan la perspectiva a largo plazo esencial para el desarrollo turístico. En la primera época de planificación de destinos turísticos era habitual elaborar proyectos detallados para períodos de hasta 20 años, siendo un ejemplo excelente los preparados por Belt, Collins & Associates para Fiji (1973). Independientemente de lo excelentes que fueran los conceptos y las aptitudes técnicas desplegadas, el enfoque se apoyaba en una base errónea debido a que los conocimientos sobre los que se elaboró el plan estaban extraídos de las décadas de 1960 o 1970 y no pudieron prever los cambios (los cuales resultaron ser enormes) que se producirían durante los 20 años del plan. Aun así, como se ha explicado, un horizonte de planificación a largo plazo es vital.

Los objetivos se podrán alcanzar con un enfoque de planificación por fases que se vaya centrando progresivamente en los detalles del plan. Pueden utilizarse las tres fases siguientes:

- Una visión estratégica a 20 años: una declaración breve y resumida de los objetivos principales y los medios para alcanzarlos, aprobada y adoptada por el Gobierno como guía general para el desarrollo turístico.
- Un plan de tres a cinco años para el desarrollo turístico que incorpore actividades específicas, un plan presupuestario y financiero y el reparto de atribuciones.
- Un plan de acción detallado de un año que se incorporará en los planes y presupuestos operativos anuales del departamento u organismo, en el que se especifiquen claramente las cuentas por departamento, organismo o persona.

Esta estructura permite realizar evaluaciones y ofrecer comentarios en cada fase. El plan puede revisarse y perfeccionarse teniendo en cuenta e incorporando los cambios importantes en los diversos factores que afectan al mercado turístico. Se trata de un proceso continuo y por etapas.

Durante la etapa de planificación de las actuaciones y elaboración del plan de desarrollo a medio plazo, las autoridades del destino pueden ejercer la función valiosa de estimular y fomentar el tipo de desarrollo de productos turísticos específicos indicado en la visión estratégica a largo plazo.

La planificación del turismo ya no se limita a su significado mínimo de planificación del uso de la tierra. Ahora se realiza en distintas formas: desarrollo, infraestructuras, utilización de la tierra y los recursos, organización, recursos humanos, promoción y marketing; distintas *estructuras*: diversas organizaciones gubernamentales, cuasigubernamentales y no gubernamentales; distintas *magnitudes*: internacional, transnacional, nacional, regional, local, del emplazamiento y sectorial; y distintas *fases*: desarrollo, ejecución, evaluación y cumplimiento satisfactorio de los objetivos de planificación. Además, la planificación turística incorpora cada vez más consideraciones económicas, sociales y ambientales.

A modo de ejemplo, el plan de desarrollo turístico de 2002 de la provincia de Guizhou (China) (véase el estudio de caso práctico de la página 113 elaborado por Tourism Development International está dedicado a la lucha contra la pobreza de la población, especialmente en las zonas más remotas, haciendo hincapié en el turismo ambiental, el turismo relacionado con el patrimonio cultural étnico, el turismo rural y el turismo basado en las actividades acuáticas.

En las economías de mercado, la intervención gubernamental en forma de planificación del turismo se justifica por una o varias razones: fracaso del mercado, imperfecciones del mercado y preocupaciones públicas o sociales sobre los resultados. El fracaso del mercado adopta diversas manifestaciones, de las cuales se pueden citar dos ejemplos principales: protección inadecuada del medio ambiente que da pie a que el turismo explote los recursos comunes (“la tragedia de los comunes”) e infraestructuras insuficientes que dependen en gran medida del gobierno como proveedor principal. Las tres esferas problemáticas se pueden tratar facilitando y apoyando el desarrollo de productos turísticos.

El hecho de que la responsabilidad en materia de desarrollo turístico esté dispersa por muchos departamentos y organismos ha provocado confusión entre las autoridades locales y el sector privado. Además, la estructura fragmentada del sector dificulta la coordinación de los diversos elementos del proceso de planificación. Por supuesto, esta misma diversidad es lo que aumenta la importancia de

la planificación del turismo. Los enfoques integrados de planificación no vienen impuestos por el gobierno ni se originan en la comunidad, sino que adoptan un formato interactivo que requiere la participación y la colaboración de los distintos niveles de gobierno, los interesados del sector privado y la comunidad local.

Al contar con la coordinación del gobierno, podemos avanzar hacia una planificación colaborativa del turismo que haga hincapié en planificar con las partes interesadas, en lugar de para ellas. La colaboración es un medio primario de lograr el bien colectivo de las partes interesadas en el turismo. Se trata de un proceso que requiere tiempo, ya que los planificadores han de encontrar un término medio entre diversas partes e intereses en materia de desarrollo del turismo a fin de obtener resultados aceptables para todos. Los desacuerdos (normalmente por motivos ambientales, sociales y económicos en gran escala, y por rivalidad, en pequeña escala) han de negociarse entablando un diálogo comunicativo y basado en la confianza. Sin confianza es poco probable que se logren acciones cooperativas y voluntarias o que se establezcan alianzas comerciales.

Los planificadores turísticos deben hacer suyo el proceso participativo e implicarse en el establecimiento de relaciones entre los interesados, incrementando la confianza. Una de sus funciones cruciales es entablar y mantener el diálogo. Para ello, necesitan ser agentes activos en los lugares donde se estén desarrollando los planes.

Una de las ventajas del enfoque colaborativo del desarrollo de productos turísticos es que pueden surgir ideas más originales e innovadoras si el proceso se realiza de manera centralizada o está a cargo únicamente de organismos públicos. La aceptación de una amplia variedad de aportaciones, incluso del mundo académico, puede dar lugar al desarrollo de productos que no fructificarían si estuvieran únicamente en manos del sector público o del sector privado. Los estudios de casos prácticos que se mencionan a continuación y en las páginas siguientes (Nordic Innovation Centre, TRIP en el Canadá, Bank of Tourism Potentials en Eslovenia) representan una gama de enfoques que dan lugar a criterios innovadores para el desarrollo de productos: dan rienda suelta a la creatividad.

### Estudio de caso práctico: Nordic Innovation Centre, países nórdicos (Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia)



El Nordic Innovation Centre (NICe), con sede en Oslo, pone en marcha y financia proyectos que estimulan la innovación. Su misión también incluye difundir información sobre la innovación y los resultados de esos proyectos. El NICe está regido por el Consejo de Ministros Nórdico, constituido en 1971, que es el foro para la cooperación transfronteriza. Los proyectos a los que da su apoyo han de aportar al menos un 50% de su propia financiación; incluir asociados de al menos tres países nórdicos (Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia); y tener una duración máxima de 36 meses.

Además de financiación, las empresas participantes en un proyecto del NICe obtienen la oportunidad de participar en nuevas redes y adquirir contactos. El NICe patrocina proyectos en numerosos ámbitos como la industria, la cultura, la educación, el medio ambiente y el turismo. Este último se señaló como sector con gran potencial pero cuya cuota de mercado mostraba cierto retraso respecto a otros países de la OCDE.

En 2008, a fin de impulsar el sector del turismo nórdico, el NICe puso en marcha el programa "Innovación en el turismo nórdico: nuevos productos y servicios" e invitó a las PYME a solicitar financiación para proyectos cooperativos de turismo dedicados al desarrollo de productos, servicios y conceptos innovadores.

En el marco del programa, se celebró un taller en Copenhague con la intención de unir a interesados fundamentales de países nórdicos, del Atlántico occidental y bálticos para detectar y desarrollar sinergias en el sector del turismo. Las principales cuestiones tratadas en este taller se centraban en cómo continuar mejorando el intercambio de conocimientos y cuáles eran los nuevos requisitos para la innovación, el crecimiento y la productividad en el sector del turismo nórdico. Se llegó a la conclusión de que, aunque el sector debía enfrentarse a desafíos en el futuro debido al aumento de la competencia y al cambio climático, también tenía oportunidades, en especial gracias al crecimiento de la demanda a largo plazo impulsado por las mejoras en otras economías. Se consideró que los impulsores principales del crecimiento del turismo eran la dedicación especial al turismo basado en la naturaleza, la cooperación intersectorial, la innovación continua, la educación, la profesionalidad y la sostenibilidad.

Tras examinar los proyectos presentados, se estimó que siete tenían un buen potencial y estos fueron elegidos para recibir financiación en el marco del programa. El objetivo del programa de financiación "Innovación en el turismo nórdico: nuevos productos y servicios" es fomentar nuevos productos, servicios, conceptos de exportación, enfoques intersectoriales y nuevas formas de organización, además de métodos de marketing novedosos y el turismo sostenible.

Como ejemplos de los siete proyectos elegidos cabe señalar *Travel 2.0 Promotion in Asia and Pacific*, encaminado a utilizar tecnologías de búsqueda y recopilación en Internet para reunir, analizar y presentar contenidos de páginas asiáticas sobre la región nórdica y compartir esos conocimientos con nuevos turistas de Asia y tour operadores nórdicos; y *Nordic Event Tourism Network*, encaminado a generar y compartir conocimientos sobre la gestión de eventos y festivales que ayudarán a los organizadores a innovar y mejorar sus prácticas actuales.

En el sitio web del NICE pueden consultarse más detalles sobre los siete proyectos y el informe sobre la innovación nórdica en el sector del turismo.

Fuente: Basado en el sitio web [www.nordicinnovation.net](http://www.nordicinnovation.net).

[En ese sitio web se indica que la dirección ha cambiado por [www.nordicinnovation.org](http://www.nordicinnovation.org)]

### Estudio de caso práctico: Tourism Research Innovation Project, Canadá



Las comunidades rurales de Canadá, como muchas otras del resto del mundo, están en un período de transición durante el cual sus habitantes, que tradicionalmente dependían de la agricultura, la pesca, la minería y la silvicultura como principales fuentes de ingresos, buscan la diversificación económica y medios de vida alternativos. Sin embargo, con frecuencia la información y los recursos no son accesibles para quienes más los necesitan, por lo que hay proyectos viables que no se llevan a cabo o no reciben apoyo.

La finalidad del proyecto de investigación e innovación turísticas (TRIP, por su sigla en inglés) es mejorar el desarrollo del turismo rural en la provincia de Columbia Británica mediante el intercambio de información, la investigación y la innovación; y servir de modelo para iniciativas similares de las comunidades rurales de Canadá. El proyecto fue diseñado para el intercambio

de conocimientos sobre desarrollo turístico entre las comunidades rurales, los organismos gubernamentales y las instituciones académicas.

Los objetivos del proyecto TRIP son movilizar la información y los recursos de desarrollo turístico en las comunidades rurales; entablar un diálogo con los dirigentes de las comunidades y los empresarios del sector turístico para comprender mejor la realidad del desarrollo del turismo rural; mejorar el desarrollo turístico basado en la comunidad documentando prácticas innovadoras y compartiéndolas con el resto de la provincia; establecer vínculos entre los asociados del sector académico y el resto, para crear un conjunto de conocimientos expertos en turismo rural; e influir en la adopción de decisiones estratégicas y en los programas de educación en Columbia Británica para que reflejen las necesidades de desarrollo del turismo rural.

Entre las actividades fundamentales se han incluido contactos regionales con comunidades locales para documentar prácticas innovadoras; la publicación de una serie de manuales prácticos (How to...) sobre elementos habituales del turismo, como la señalización; un foro anual sobre parques y zonas protegidas cuya finalidad es que los investigadores y agentes se informen mutuamente; una serie de vídeos destinados a las comunidades que servirán para originar debates y mostrar las innovaciones turísticas; y el uso del sitio web del proyecto TRIP para dar acceso a los recursos de desarrollo del turismo.

El sitio web del proyecto TRIP ofrece una serie de ejemplos innovadores de desarrollo de productos, planificación, asociaciones y experiencias de visitantes. Una de las cuestiones fundamentales para el desarrollo del turismo rural es mejorar la accesibilidad, al permitir que los visitantes accedan a comunidades remotas y que las empresas participantes en el turismo, directa o indirectamente, generen ingresos.

Un ejemplo de innovación turística tomado del sitio web es el barco MV Chuck III, que desde hace más de 40 años realiza trayectos por la zona noroccidental de la isla de Vancouver. Transporta tanto pasajeros como carga y ofrece excursiones a zonas que, de lo contrario, serían inaccesibles, contribuyendo así a la prosperidad de los negocios relacionados con el turismo.

Entre los socios del proyecto se encuentran cinco instituciones académicas: Malaspina University-College, Thompson Rivers University, College of the Rockies, University of Northern British Columbia y College of New Caledonia; cinco organismos gubernamentales: el Ministerio de Turismo, Deportes y Artes, el Ministerio de Desarrollo Económico, Tourism BC, BC Parks y la Secretaría Rural Canadiense; y el Centro de Columbia Británica para el Liderazgo y la Innovación en Turismo. El proyecto también recibe apoyo financiero del Gobierno de Canadá.

El proyecto trienal de 600.000 \$ EE.UU. se definió inicialmente en 2005 con un viaje por carretera de tres semanas durante el cual se conversó con las comunidades sobre sus necesidades de información, y contó con la financiación del Consejo de Investigación sobre Ciencias Sociales y Humanidades del Gobierno Federal (300.000 \$ EE.UU.), el Ministerio de Turismo, Deportes y Artes (27.000 \$ EE.UU.), BC Parks (45.000 \$ EE.UU.), el Ministerio de Desarrollo Económico (18.000 \$ EE.UU.), socios de la comunidad (30.000 \$ EE.UU.) y socios del sector de la educación (180.000 \$ EE.UU.).

El proyecto TRIP está dedicado a obtener resultados prácticos y sus consecuencias son de amplio alcance. Ahora tiene más de 700 contactos y ha beneficiado tanto a las comunidades locales como al sector académico.

Aunque el proyecto se creó con una duración de tres años, los asociados han continuado las actividades y tienen intención de utilizar las redes establecidas para desarrollar nuevos proyectos. El proyecto ha permitido mejorar las relaciones de colaboración intersectoriales, ha inyectado financiación en proyectos, ha permitido organizar la primera conferencia provincial sobre turismo rural y ha influido en las políticas de alto nivel.

Una experiencia fundamental extraída ha sido la inclusión de asociados del sector académico, lo que permitió adoptar una perspectiva a largo plazo y mejoró la coherencia para las comunidades que aspiraban a establecer iniciativas turísticas.

Fuente: Basado en el sitio web [www.trip-project.ca](http://www.trip-project.ca).

El tercer ejemplo de enfoques innovadores para apoyar el desarrollo de nuevos productos, en Eslovenia, demuestra un uso creativo de la tecnología electrónica que permite a cualquier persona presentar un concepto que será examinado, comentado y desarrollado por otras que accedan al portal. La idea es que al compartir ideas, se logrará desarrollar buenos productos innovadores, fortaleciendo así la oferta de productos turísticos en el país.

### Estudio de caso práctico: Consejo de Turismo de Eslovenia



El *Bank of Tourism Potentials in Slovenia* (Banco de posibilidades para el turismo en Eslovenia, BTPS) es un innovador portal web que permite a personas, oficinas de turismo, instituciones públicas y empresas contribuir con ideas y energía al ámbito del desarrollo turístico. Las ideas para un proyecto o servicio determinado se pueden depositar en la cuenta del BTPS (depósito de ideas) y también se puede obtener energía (es decir, recursos financieros y materiales y conocimientos) para materializar esas ideas (depósitos de energía en la cuenta del BTPS).

El BTPS, cuyas actividades comenzaron en 2006, fue propuesto por la Facultad de Estudios de Turismo de la Universidad de Primorska y contó con el apoyo del Consejo de Turismo Esloveno y la Dirección de Turismo del Ministerio de Economía. Ahora está a cargo del Consejo de Turismo, con el apoyo permanente de los otros dos asociados.

El BTPS se basa en el concepto de recibir “ideas” de personas que las ofrecen gratuitamente o a cambio de un importe simbólico, o bien que piden un precio de mercado o una parte de los beneficios. Se aceptan depósitos de energía (recursos financieros y materiales o mano de obra) de quienes ofrecen donaciones gratuitamente o sin intereses, o de quienes desean participar en los beneficios de una idea que financiarán en su totalidad o en parte. Además, se pueden presentar solicitudes u ofertas de “depósitos de conocimientos”, que pueden incluir resultados de estudios o encuestas o experiencias personales.

El objetivo del BTPS es estimular la innovación en el turismo esloveno aprovechando el potencial creativo de la población, al compartir y desarrollar ideas sobre iniciativas empresariales. El BTPS permite el intercambio de ideas prometedoras y la búsqueda de interesados pertinentes en el sector turístico.

Los elementos clave de la innovación incluyen el uso de la tecnología de Internet para la difusión de ideas creativas y la comunicación directa; la participación en el proyecto de partes interesadas con aptitudes complementarias, por ejemplo, personas con ideas creativas e instituciones

interesadas en el desarrollo y la financiación del turismo; la evaluación de las ideas por expertos del sector del turismo; y la difusión de los conocimientos pertinentes sobre turismo mediante el “portal de conocimientos”.

Desde el principio del proyecto se han depositado más de 230 ideas innovadoras en el banco y más de 100 han sido consideradas prometedoras. Varias ideas del BTPS están en fase de realización o ya se han llevado a la práctica. Como ejemplo, cabe citar la ciudad de Koper que aporta anualmente 20.000 € para financiar tres proyectos innovadores de turismo.

El sitio web recibió el Premio Ulises de la OMT en 2009 a la innovación y la aplicación del conocimiento sobre el turismo.

Fuente: Basado en el sitio web [www.btps.si](http://www.btps.si).

Cuando apuntan al turismo para alcanzar objetivos económicos o sociales concretos, los gobiernos necesitan crear un marco que permita facilitar y alcanzar esos objetivos. Un ejemplo de ello es la iniciativa adoptada por las administraciones de muchos países en vías de desarrollo que transforma el turismo en un medio básico para luchar contra la pobreza, aplicando estrategias de “turismo en favor de los pobres” y de turismo sostenible para la eliminación de la pobreza (*Sustainable Tourism for Eliminating Poverty, ST-EP*). En su artículo “Lessons on stakeholder roles in PPT” (lecciones sobre la función de los interesados en el turismo en favor de los pobres), Ashley, Roe y Goodwin (2001) afirman que los gobiernos son los únicos que pueden realizar muchas de las actividades (en materia de políticas, normativa y coordinación), por lo que es una gran ventaja que asuman la función de liderazgo en el turismo en favor de los pobres con objeto de realizar las acciones siguientes:

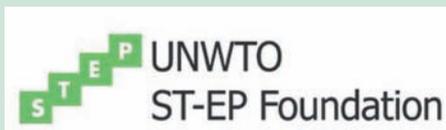
- consultar con los residentes pobres al tomar decisiones sobre el turismo;
- ofrecer a la población pobre seguridad en la tenencia de tierras o activos utilizados con fines turísticos;
- utilizar controles de planificación e incentivos a la inversión para alentar a los operadores privados a que se comprometan y ejecuten iniciativas en favor de los pobres;
- alentar la dispersión del turismo a zonas pobres mediante inversiones en infraestructuras y marketing;
- velar por que las buenas políticas vayan seguidas de actividades para su ejecución;
- promover las iniciativas y productos favorables a los pobres en el material de marketing nacional;
- modificar la normativa que obstaculice la participación de los pobres en el empleo o las pequeñas empresas;
- integrar la sensibilidad hacia el turismo en favor de los pobres en las estrategias de lucha contra la pobreza y las estrategias de las pequeñas empresas;
- coordinar a los interesados en torno a objetivos de turismo en favor de los pobres.

Está claro que las iniciativas para fomentar el desarrollo turístico local en zonas cuya población tiene opciones limitadas de desarrollo económico, se ajusta cada vez más a las tendencias del mercado relativas a vacaciones que permitan vivir más experiencias, incluida la oportunidad de interactuar con la población pobre y su cultura. Este componente ilustra el problema para los gobiernos, puesto que para facilitar el desarrollo de un tipo de turismo que ofrezca a los visitantes acceso directo a la naturaleza y la cultura de las comunidades locales se exige una planificación delicada que, a su vez, necesita un tipo de conocimientos técnicos rara vez presentes en las administraciones de turismo de los países en desarrollo.

El proyecto sobre la ruta de descubrimiento del Mekong (véase el estudio de caso práctico siguiente) es un enfoque original del desarrollo de turismo que permite vivir experiencias en una zona previamente

inexplorada por los turistas, con amplia participación de la comunidad local en la planificación y la oferta de atracciones y actividades.

### Estudio de caso práctico: Ruta de descubrimiento del Mekong (Camboya)



La ruta de descubrimiento del Mekong es un destino de ecoturismo situado en el noreste de Camboya. Esta ruta temática de 180 km de longitud se ha desarrollado para unir una serie de atractivos locales y regionales y permitir el marketing a mercados objetivo fundamentales. La ruta principal está compuesta por varias rutas de menor longitud originadas en las ciudades de entrada y salida, que ofrecen diversas posibilidades de alojamiento y servicios a los visitantes.

La finalidad principal de este producto, iniciado en 2007, es luchar contra la pobreza impulsando formas adecuadas de turismo sostenible en favor de los pobres a fin de generar desarrollo económico local en las provincias menos desarrolladas de Kratie y Stung Treng de Camboya, así como ayudar a proteger el río Mekong y el delfín del río Mekong, una especie en grave peligro de extinción.

El proyecto, ejecutado por iniciativa de la OMT en cuatro fases, cuenta con el apoyo de la Fundación ST-EP de la OMT, la Organización de Desarrollo de los Países Bajos (SNV), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Gobierno de Camboya. La fase I fue la preparación de un Plan maestro de turismo para la provincia de Kratie. La fase II se centró en la planificación de la ruta de descubrimiento del Mekong, sus productos turísticos, el marketing, las herramientas de promoción como el sitio web y la inauguración de la ruta. La fase III, finalizada en 2010, consistió en el desarrollo de la infraestructura, la creación de capacidad, la promoción de la inversión, el desarrollo del producto y el marketing. La fase IV, financiada en parte por la AECID, está dedicada a cuatro esferas principales: desarrollo de empresas e inversión, desarrollo de productos, infraestructuras, y marketing y promoción.

Un completo sitio web ofrece a los posibles visitantes y a los tour operadores mapas, itinerarios y fotografías, junto con opciones de transporte y alojamiento, como estancias en casas de particulares, a lo largo de la ruta. También incluye detalles sobre productos locales y actividades relacionadas con la naturaleza, como avistamiento de delfines, paseos en coches de caballos, rutas en bicicletas de montaña, senderismo en la selva y alojamiento en barcas. El sitio web sirve para atraer la atención de tour operadores internacionales responsables y establecer contactos entre los visitantes y las comunidades locales.

La ruta de descubrimiento del Mekong es un buen ejemplo de colaboración entre un gobierno (el Ministerio de Turismo del Gobierno Real de Camboya) y diversos donantes de ayuda encaminada a fomentar el desarrollo sostenible en una región menos desarrollada, mediante el turismo sostenible y en favor de los más desfavorecidos.

Según las estimaciones de SNV, para 2017 el sector del turismo dará empleo, directa o indirectamente, a 3.500 personas en Kratie y 700 en Stung, en torno al 50% de las cuales procederán de entornos pobres y mantendrán a una familia de cinco miembros. Además, la mejora en los eslabones de la cadena de abastecimiento, como la agricultura, generará ingresos indirectos en apoyo de quienes no mantienen relaciones directas con los visitantes.

A continuación se indican las experiencias adquiridas en la ejecución del proyecto Ruta de descubrimiento del Mekong que se pueden transferir a formas similares de desarrollo de productos:

- Participación del sector privado en el diseño de productos turísticos para garantizar que atraen al mercado objetivo y producen beneficios para las comunidades, y aumentar la sensibilización.
- Actividades de creación de capacidad dedicadas especialmente a las habilidades y vinculación del desarrollo de productos con la formación para garantizar que se obtienen productos aptos para la venta.
- Sensibilización sobre el desarrollo del turismo sostenible entre las comunidades locales y aumento de las posibilidades de venta de bienes y servicios a los turistas que ayuden a mejorar la interacción entre los turistas y las comunidades receptoras.
- Información y comunicación activas con los tour operadores, lo que aumenta significativamente el interés y el deseo de adquirir bienes y servicios de la población local de la comunidad.

Fuente: Basado en el sitio web [www.mekongdiscoverytrail.com](http://www.mekongdiscoverytrail.com).

## 2.2 Principios y procedimientos para el desarrollo de productos turísticos

Como se indica al comienzo del presente capítulo, existen una serie de principios y procedimientos que cimientan la buena planificación y el funcionamiento satisfactorio del desarrollo de productos turísticos. Al igual que durante el desarrollo de cualquier producto, los atractivos turísticos, actividades, instalaciones y eventos turísticos deben, en primer lugar, ajustarse a los gustos y las tendencias del mercado. Los destinos necesitan saber lo que le gusta al mercado, lo que busca y cómo cambian sus preferencias, tanto ahora como en el futuro. La demanda no es estática y está sujeta a gran variedad de influencias (por ejemplo, las campañas de marketing y promoción), como se indica en el capítulo 1.

El desafío para los destinos consiste en cómo traducir esas pautas de la demanda en productos y la forma de presentarlos. Este proceso implica relacionar los recursos disponibles en el destino con la demanda del mercado y desarrollar una oferta de productos que atraiga a determinados mercados y segmentos objetivo preestablecidos. La estrategia de desarrollo de los productos dependerá de la índole concreta de los recursos disponibles: si se trata de una gran atracción, se podrá emplear un enfoque de producto insignia mediante criterios de tipo “eje y rayos radiales”. Por el contrario, si no hay oportunidad de destacar “focos de atracción” en el destino, se puede optar por un enfoque de productos agrupados, que permita reunir un conjunto de elementos para crear una oferta de productos y convencer al posible visitante de que elija el destino. Para ello, es muy valiosa la utilización de festivales y otros eventos que atraigan a visitantes que no elegirían el destino en otras condiciones o reduzcan los desequilibrios estacionales del movimiento de visitantes.

### 2.2.1 Estudios de mercado

Los estudios de mercado son el punto de partida para el desarrollo de productos turísticos y el ciclo de comercialización. Es la base que permite verificar los conceptos, traducirlos en realidades y apoyarlos mediante programas de marketing y actividades promocionales. Comprender los gustos y las tendencias de la demanda de los turistas es uno de los requisitos más básicos para el éxito del desarrollo de los productos en los destinos. A menos que comprendamos lo que el visitante desea que le ofrezcamos nos resultará difícil estar seguros de que la oferta es aceptable y preferible a la de otros destinos. Después, una vez que se han evaluado y desarrollado las oportunidades del producto, una campaña de marketing específica convertirá el potencial en demanda.

Por tanto, ningún destino podrá crear una cartera de desarrollo de productos sin lo siguiente:

1. Un amplio sistema de recopilación, análisis e interpretación de estadísticas sobre turismo relacionadas con ese sector en el propio destino, por ejemplo, en los puntos fronterizos de entrada y salida, hoteles y similares, atracciones y actividades registradas o con licencia.
2. Un programa de estudios de mercado periódicos y de estudios especializados sobre la magnitud, la estructura, el perfil, las características y las tendencias de los mercados y segmentos emisores principales, actuales y posibles.

**Gráfico 2.6 El estudio de mercado como punto de partida**



Los estudios de mercado se pueden diseñar desde la perspectiva de la demanda o de la oferta: pueden analizar y evaluar el mercado o bien adaptarse para investigar el potencial de desarrollo de un producto específico. Distintos grupos de consumidores o segmentos de mercado, tienen necesidades y expectativas diferentes. Un destino necesitará distinguir entre las distintas pautas de demanda de mercados cercanos o lejanos, personas que visitan una sola vez o que repiten, viajes de ocio o de negocios, etc. En este contexto, los manuales elaborados anteriormente por la CET y la OMT sobre la segmentación del mercado, el *branding* de los destinos y el marketing electrónico pueden ser fuentes de orientación valiosas para los destinos.

El estudio de caso práctico siguiente (basado en la experiencia de Tourism Development International) se refiere a la aplicación de un estudio de mercado al desarrollo del turismo rural en Malasia.

**Estudio de caso práctico: Programa de estudio de mercado sobre turismo rural en Malasia**



En 2002, el PNUD y el Gobierno de Malasia seleccionaron a Tourism Development International para que elaborara un Plan maestro de turismo rural para ese país.

Antes de preparar dicho Plan maestro se realizó un programa completo de estudios de mercado entre los visitantes (incluidas una encuesta, a la que respondieron más de 2.000 personas, y diez sesiones de grupo) y los tour operadores internacionales.

El programa de estudios de mercado aportó al Gobierno de Malasia una idea clara de las percepciones que tenían los visitantes sobre las zonas rurales del país y el programa de alojamiento en casas particulares promovido por el Departamento de Agricultura.

El estudio fue fundamental para detectar las ventajas competitivas de la Malasia rural, tales como su naturaleza y selvas, destinos culturales y exóticos de Asia, y una sociedad multicultural. Esta información, combinada con el análisis DAFO, dio lugar a los módulos principales para el desarrollo de productos turísticos rurales recomendados que se presentó en el plan maestro.

Sitio web de referencia: [www.visit-malaysia.com](http://www.visit-malaysia.com).

Fuente: Encuestas realizadas para el Plan maestro de turismo rural de Malasia, 2001.

La publicación de la OMT *Rural Tourism in Europe: Experiences, Development and Practices*<sup>3</sup> (Turismo rural en Europa: experiencias, desarrollo y prácticas) destaca las siguientes orientaciones para las mejores prácticas de estudios de mercado:

En primer lugar, es preciso indicar claramente los objetivos del estudio. Posibles ejemplos son:

- Comprender la percepción que tienen los visitantes o posibles visitantes del destino y los competidores principales, es decir, conocimientos generales, puntos fuertes y debilidades.
- Detectar los mercados y segmentos que más se interesan por el destino y que ofrecen mayor potencial.
- Establecer las características y el perfil de esos mercados y segmentos con mayor potencial para el destino.

Una vez establecidos los objetivos del estudio de mercado, la siguiente tarea consiste en decidir los criterios que se emplearán, que habitualmente implican el uso de múltiples métodos, como el estudio de documentación publicada o accesible y la investigación primaria.

Entre los distintos métodos de investigación necesarios se cuentan los siguientes:

1. inventario y auditoría de los productos existentes;
2. descripción y análisis de las tendencias del turismo: internacional, regional y en el destino y sus competidores;
3. encuestas a visitantes: diseñadas de manera que sean representativas teniendo en cuenta el flujo de turistas por estación y la gama de destinos visitados en el país;
4. análisis de la competencia: centrado en el estilo, la norma, los puntos fuertes y las debilidades de los productos, los precios, los criterios de marketing, etc.

Es alentador observar que, según la encuesta a ANT y ONT realizada para el presente manual, el servicio que prestan los organismos gubernamentales con mayor frecuencia para apoyar el desarrollo de productos turísticos, es estudiar el mercado y facilitar sus resultados para ayudar a las administraciones regionales y locales y al sector privado en el desarrollo de sus sectores turísticos. Otros servicios importantes prestados por los gobiernos de los destinos son la organización de seminarios o conferencias sobre desarrollo de productos, incentivos financieros y subvenciones, y servicios de asesoramiento empresarial.

3 MacNulty, P. (2004), "Understanding the Market for Rural Tourism and Customer Needs", en *Rural Tourism in Europe: Experiences, Development and Perspectives*, OMT, Madrid.

## 2.2.2 Consulta y colaboración con los interesados

Dadas las múltiples partes interesadas en el desarrollo turístico, un requisito previo para la planificación satisfactoria es lograr el equilibrio entre las distintas necesidades y los diferentes valores de las entidades participantes y generar confianza entre ellas. El proceso de consulta y consenso es un elemento de importancia crucial en el desarrollo del turismo y de las atracciones, actividades e instalaciones para los visitantes. Con el fin de lograr una eficacia total, esas consultas han de celebrarse entre todos los niveles de la administración pública, con el sector privado y las comunidades locales receptoras del turismo.

El marco político y normativo para el turismo y las medidas necesarias que faciliten el desarrollo en la forma y amplitud deseadas solamente se pueden establecer en el nivel central, pero sobre la base de consultas con todos los interesados. Sin embargo, el turismo se realiza en lugares concretos, que casi siempre tienen habitantes. Claramente, es necesario que los interesados locales participen en la planificación y presentación de la imagen de marketing más cómoda para ellos.

Las consultas con los residentes locales realizadas por medio de los dirigentes de la comunidad, las organizaciones confesionales y los grupos comunitarios permiten al planificador hacerse una buena idea del tipo y la magnitud de los productos turísticos con probabilidades de ser sostenibles en un destino. Han de ser sinceras y detalladas, dado que el espíritu de una comunidad y su actitud hacia los visitantes son componentes fundamentales de la experiencia turística y del turismo sostenible.

Aunque las consultas públicas son un mecanismo habitual de planificación turística para ocuparse de cuestiones controvertidas, los medios empleados (como reuniones públicas o encuestas a residentes) con frecuencia solo sirven para detectar problemas, en lugar de resolverlos. En muchos casos se ha dado más importancia a la técnica que al proceso y este se ha basado en los intereses más que en los valores. Smith (1984) detectó cuatro principios para realizar consultas eficaces, que fueron citados por Hall (2000):

1. Consultas reales y periódicas: que comiencen en las fases iniciales del proceso e incluyan a todos los interesados.
2. Elaboración de una base de información común.
3. Planes de acción para múltiples interesados, diseñados a fin de impulsar un diálogo permanente que permita alentar la mayor cooperación y prever las dificultades.
4. Utilización de diversos mecanismos eficaces, como la mediación y la zonificación.

Con objeto de demostrar a los interesados locales que sus opiniones son escuchadas, es importante que la planificación turística, uno de cuyos componentes es la participación pública, se preocupe por los valores y la percepción popular de la "realidad", en lugar de centrarse excesivamente en la gestión de los intereses a corto plazo expresados en "hechos" vistos desde la perspectiva del planificador.

Las consultas públicas se pueden realizar de muchas formas: encuestas, reuniones públicas, mesas redondas con los interesados locales, artículos en medios de comunicación y recepción de opiniones de los habitantes. El estudio de caso práctico del Plan de concepto para el desarrollo del producto de Greenville en Carolina del Sur (Estados Unidos de América), elaborado por Tourism Development International en 2006, es un ejemplo de consultas con los residentes que ayudan a los planificadores a desarrollar conceptos de productos transmitiendo los valores de la comunidad.

### Estudio de caso práctico: Plan de concepto para el desarrollo del producto en Greenville (Carolina del Sur): detectar los valores fundamentales del destino (Estados Unidos de América)



Al estudiar y evaluar el desarrollo de los productos turísticos adecuados en Greenville, los consultores respondieron a la necesidad de cumplir tres objetivos generales:

1. Crear beneficios económicos: procedentes de compras, ingresos fiscales, empleo y nuevas oportunidades empresariales.
2. Mejorar la calidad de vida de los habitantes de Greenville mediante la contribución económica y la creación de nuevas instalaciones recreativas.
3. Utilizar el turismo para conservar y proteger el patrimonio natural y cultural de Greenville y su modo de vida.

Es decir, los productos tenían que respetar criterios relativos al potencial de mercado y a las necesidades de los residentes de Greenville expresadas a través de sus valores fundamentales. Estos valores se dieron a conocer mediante consultas públicas:

- importancia de la familia: “un lugar excelente para educar a los hijos”;
- simpatía y buena educación;
- sensibilidad y aprecio por la belleza natural, como demuestra la importancia de organizaciones como el club de jardinería Ladies Garden Club;
- sensibilidad hacia la cultura y las artes;
- carácter cosmopolita que refleja la comunidad empresarial internacional;
- bienestar: físico, mental y espiritual;
- una clara sensación de identidad que combina valores tradicionales con lo mejor de los avances modernos: “sabemos quiénes somos y qué valores defendemos”;
- actividad en lugar de pasividad: de cuerpo y mente.

Fuente: Trabajo de campo y consultas a los interesados realizadas a fin de elaborar el Plan de concepto para el desarrollo del producto en Greenville: [www.greenvillecvb.com!/UserFiles/docs/Tourism\\_Rpt\\_11x17.pdf](http://www.greenvillecvb.com!/UserFiles/docs/Tourism_Rpt_11x17.pdf).

La coordinación, cuyo carácter imprescindible se destaca en la sección 2.1, junto con la interdependencia de las numerosas entidades que contribuyen a las experiencias de los turistas en un destino solamente se pueden alcanzar si todas las partes reconocen las ventajas mutuas de colaborar y aunar fuerzas en el diseño, la ejecución y el marketing de los productos turísticos. Este enfoque (denominado competencia cooperativa) puede facilitar la explotación conjunta del potencial de mercado que un destino por sí solo no logrará en la misma medida.

La colaboración transfronteriza también es vital, ya que los turistas no reconocen las limitaciones impuestas por las fronteras administrativas. El ejemplo citado en la sección 2.1 de Nueva Zelanda como miembro del Consejo de Ministros de Turismo y también del Comité Permanente de Turismo de Australia, donde las naciones insulares vecinas de Papua Nueva Guinea e Isla Norfolk participan como observadoras, ilustra una manera de lograr la cooperación regional eficaz.

En los dos estudios de casos prácticos siguientes se ofrecen más ejemplos. Los países pertenecientes a la Comunidad de Desarrollo de África Austral (véase a continuación) aspiran a restablecer las divisiones tribales y ecológicas originales de la región y a facilitar los viajes de los visitantes por esas zonas de patrimonio natural y cultural. El segundo ejemplo, sobre la región francesa de Anjou (véase más adelante), ilustra la manera en que una amplia red de administraciones, comunidades y empresas locales se han unido para crear un polo de atracción importante relacionado con el entorno natural de la zona y adoptar una forma moderna de presentarlo y de interactuar con los visitantes.

### **Estudio de caso práctico: Boundless Southern Africa (Angola, Botswana, Lesotho, Mozambique, Namibia, Swazilandia, Zambia, Zimbabwe y Sudáfrica)**

Tras la firma del Tratado de Berlín de 1884, los territorios africanos quedaron divididos entre las potencias coloniales por nuevas fronteras que separaban zonas tribales y ecológicas. En nuestros días, los países de África están intentando rectificar esa situación mediante zonas de conservación transfronterizas con las que pretenden restaurar las fronteras naturales de los ecosistemas, permitir la libre circulación tanto de los animales como de los turistas y conservar la biodiversidad y el patrimonio cultural.

Boundless Southern Africa (África Austral sin fronteras) es una innovadora iniciativa de marketing que promueve entre posibles inversores y turistas de todo el mundo siete zonas de conservación transfronterizas en África Austral divididas por ecosistemas y no por fronteras geopolíticas. Entre esas zonas, que atraviesan las fronteras de Angola, Botswana, Lesotho, Mozambique, Namibia, Swazilandia, Zambia, Zimbabwe y Sudáfrica, se cuentan atracciones naturales de renombre mundial como las cataratas Victoria, el delta del río Okavango y el cañón del río Fish.

La marca Boundless Southern Africa fue creada y comercializada por la Comunidad de Desarrollo de África Austral en la etapa previa a la Copa Mundial de Fútbol de 2010 y se dio a conocer en la feria de turismo Indaba de 2008, en Durban. La iniciativa cuenta con el apoyo de los gobiernos de los nueve países participantes y de la Fundación Peace Parks (Parques para la Paz), creada para prestar asistencia a los gobiernos en el establecimiento de una red de zonas protegidas.

Boundless Southern Africa forma parte de la Estrategia de desarrollo de zonas de conservación transfronterizas para 2010 y años posteriores, cuya finalidad es sensibilizar a los inversores sobre el potencial y las oportunidades del turismo en África Austral. Mediante la consolidación del marketing, el desarrollo de infraestructuras y la inversión, el objetivo de las iniciativas transfronterizas existentes es desvelar el potencial para los inversores y ayudar a repartir los beneficios del turismo. Sudáfrica recibió de los gobiernos de los otros ocho países el mandato de llevar a cabo la estrategia.

La innovación fundamental de esta empresa es que crea paquetes agrupados de oportunidades de inversión. En una conferencia sobre inversión celebrada en Johannesburgo en 2008 se presentaron 51 oportunidades con la marca Boundless Southern Africa. Los proyectos fueron presentados por los interesados de cada zona de conservación transfronteriza sobre la base de los planes existentes de conservación y turismo, y su valor total alcanzó en torno a 785 millones de rand (107 millones \$ EE.UU.). Las oportunidades incluyen la construcción de una amplia variedad de alojamientos desde chalets rústicos hasta albergues de cinco estrellas, centros de conferencias, estaciones de esquí y campos de golf, así como la renovación y mejora de instalaciones existentes.

Fuente: Basado en los sitios web [www.boundlessa.com](http://www.boundlessa.com) y [www.boundlessinvest.com](http://www.boundlessinvest.com).

### Estudio de caso práctico: Terra Botanica, región de Anjou (Francia)



Terra Botanica es un parque temático botánico interactivo situado en Anjou, la principal región hortícola de Francia. El parque, que fue inaugurado en abril de 2010, consta de 11 hectáreas de espacios verdes con 15.000 m<sup>2</sup> de invernaderos y edificios, 25.000 m<sup>2</sup> de zonas acuáticas, 60.000 m<sup>2</sup> de jardines y 275.000 plantas, incluidos 367 árboles excepcionales y 5.500 árboles y arbustos tropicales. El recinto también tiene tienda, restaurante, centro de información turística y sala de conferencias y exposiciones.

Los visitantes exploran cuatro universos temáticos: el codiciado, el generoso, el misterioso y el domesticado. Cada zona tiene una atracción principal, como un río o una sala de proyecciones 4D, con un total de 40 atracciones y actividades repartidas por el parque y diseñadas para educar y entretener. Los efectos especiales y montajes dan vida a todos los aspectos de las plantas (simbólico, histórico, geográfico, económico, científico y estético), creando una atracción lúdica y educativa de impresionante magnitud.

El desarrollo de este proyecto de 94 millones € comenzó por iniciativa del Consejo General de Maine et Loire para reforzar la identidad de las regiones como centro de excelencia hortícola y ofrecer una atracción en el condado de Maine et Loire que aumentara el gasto y la retención de visitantes en la zona, especialmente los procedentes del mercado nacional.

El proyecto se financió con subvenciones del Consejo General de Maine et Loire (65,2 millones €), el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) (16,5 millones €), la región de Países del Loira (8,3 millones €) y el gobierno de Francia (4 millones €).

Diseñado inicialmente a finales de la década de 1990, el parque tardó dos años en construirse sobre lo que había sido un aeródromo y un campo de golf. Ahora da trabajo a 30 empleados permanentes y 50 estacionales y espera atraer a 400.000 visitantes cada año. Entre abril y septiembre de 2010 se vendieron más de 200.000 entradas al parque. Los efectos económicos anuales derivados del parque en sus alrededores se calculan en 8 millones €. Los vínculos locales se optimizan, ya que el restaurante utiliza productos de la zona y la tienda vende productos relacionados con la región y elaborados principalmente por proveedores locales respetuosos con el medio ambiente.

La empresa seleccionada para gestionar el parque, Société Anonyme d'Exploitation Mixte Locale TERRA BOTANICA (SAEML TERRA BOTANICA), está compuesta por una cooperación público-privada de 15 miembros, como el Consejo Departamental de Maine et Loire, la ciudad de Angers y la ciudad de Avrillé, la zona metropolitana de Angers Loire, agencias de turismo como Destination Anjou, sectores agrícolas como la Junta Agrícola Regional y sectores económicos como la Cámara de Comercio e Industria y organizaciones financieras.

Terra Botanica es un buen ejemplo de iniciativa original y de colaboración eficaz entre múltiples interesados, ya que reunió a más de 100 empresas para su construcción,.

Fuente: Basado en información para la prensa obtenida en el sitio web [www.terrabotanica.fr](http://www.terrabotanica.fr).

### 2.2.3 Ajuste entre producto y mercado

El examen de la estrategia de marketing o la formulación de un plan de comercialización son imposibles sin conocer detalladamente los productos disponibles, ya que las campañas que se pongan en marcha estarán dirigidas a buscar demanda para ellos. Los productos son la imagen especular de los mercados. Así, el punto de partida para planificar el desarrollo de productos suele ser preparar una evaluación completa de la situación política, económica, sociocultural y tecnológica (PEST) general del destino, y una auditoría y un inventario de los recursos y activos turísticos (naturales, culturales e históricos) y de los productos existentes. Todo ello, combinado con un análisis de las debilidades, amenazas, puntos fuertes y oportunidades (DAFO), permite examinar y comprender en profundidad la situación presente que se ha de desarrollar.

¿Qué productos ofrecen y comercializan los países y cómo se adaptan a las necesidades de segmentos específicos de mercado? El primer elemento del marketing es el producto. Ninguna campaña de marketing y promoción, por muy hábil que sea su diseño, puede disimular las carencias de una oferta de productos de calidad inferior. Aun así, se puede defender que, en el turismo, la función del marketing precede al desarrollo del producto. El responsable del marketing reúne información sobre las expectativas del mercado objetivo (los clientes, tanto nacionales como de diversas regiones emisoras del mundo), sobre el destino, y la emplea para desarrollar los productos adecuados.

El turismo presenta otra complicación acerca de la relación entre el desarrollo y el marketing del producto. Aunque está claro que cada operador individual es responsable de promover su propia empresa, con frecuencia el hecho de que los destinos estén alejados de los lugares de origen de los clientes internacionales genera percepciones que pueden ser perjudiciales para el sector de las visitas. Ya es casi obligado que las ONT se encarguen del marketing y la promoción del destino con la intención de establecer una imagen muy positiva del país, creando de hecho campañas globales que impulsen el marketing de los operadores individuales. Esto podría explicar por qué la mayoría de los destinos hacen mucho más hincapié en el marketing que en el desarrollo de los productos.

Es necesario que el destino tenga los productos adecuados para apoyar el desarrollo de la imagen de marca que la ONT considera importante a fin de lograr ventajas competitivas en el mercado, lo que demuestra la relación vital entre el producto y el mercado. El marketing necesita los productos adecuados y estos se han de diseñar según los gustos y las tendencias del mercado.

Cabe señalar que varios países han creado organizaciones público-privadas conjuntas para promover el destino, al reconocer que las empresas turísticas con frecuencia tienen conocimientos del mercado de los que carecen los funcionarios gubernamentales. Un ejemplo es la Oficina de Turismo de Jordania:

“[...] inició oficialmente su andadura en marzo de 1998 como una asociación entre el sector público y privado para utilizar estrategias de marketing y dotar así de una imagen de marca, posicionar y promover el producto del turismo de Jordania como el destino de elección de los mercados internacionales. Las estrategias adoptadas están encaminadas a reflejar la verdadera imagen del turismo en Jordania como un destino cultural, natural, religioso, de aventura, ocio y como sede de reuniones, incentivos, conferencias y eventos.”<sup>4</sup>

En esencia, la Oficina de Turismo de Jordania está realizando un ajuste entre producto y mercado. Claramente, al reflejar “la verdadera imagen del producto turístico jordano” en sus estrategias de marketing, el personal de la Oficina está influyendo también en el tipo de productos turísticos de nuevo cuño que se desarrollan en el país.

Diversos factores pueden fragmentar la presentación del producto turístico del destino, por lo que son elementos importantes cuando no existe una masa crítica de productos turísticos suficiente para atraer un gran número de llegadas de visitantes. Los factores principales de este tipo son:

- la falta de una estrategia clara de desarrollo y marketing turístico basada en una lista de productos en orden de prioridad respecto a su posible mercado (y segmento);
- la falta de coordinación de las actividades de marketing y promoción entre la ANT, las asociaciones e instituciones de turismo, las autoridades locales y los operadores del sector privado.

Muchos destinos carecen de infraestructura, instalaciones y servicios suficientes para atender un sector turístico importante. Los productos se desarrollarán de manera aleatoria, sin dirección alguna, de no existir una estrategia de desarrollo y marketing oficial, clara y completa basada en una lista de oportunidades prioritarias evaluadas en relación con los posibles mercados (y segmentos). Esto dificulta la agrupación de una masa crítica de productos turísticos que atraiga una afluencia significativa de visitantes. La situación puede agravarse con los elementos siguientes:

- nivel inadecuado de apoyo para el marketing y la promoción por parte de los organismos estatales responsables del sector turístico;
- escasa coordinación entre los sectores público y privado para las actividades de marketing en curso, lo que fragmenta la presentación del producto turístico del destino;
- conocimientos técnicos limitados sobre turismo en la administración pública, tanto a nivel estatal como de distrito;
- falta de coordinación eficaz del sector privado.

La ironía es que muchos de los destinos en esta situación cuentan con gran riqueza de recursos naturales y culturales que podrían satisfacer las necesidades y expectativas de muchos mercados y segmentos turísticos emisores. Estos recursos no se han desarrollado para atraer y atender a diversos mercados en una escala significativa. No es que los destinos tengan poco potencial sino que, simplemente, el Estado no ha desarrollado sus recursos de manera que atraigan a turistas y ofrezcan experiencias satisfactorias. Se han desarrollado productos específicos sin basarlos en una evaluación del mercado. Es necesario desarrollar los numerosos recursos y atributos que presentan potencial para transformarse en productos turísticos a fin de crear un conjunto de destinos dinámico y coherente, pero también es imprescindible que ese desarrollo esté basado en las necesidades y los intereses del mercado y se atenga a una estrategia integrada que permita un ajuste entre producto y mercado.

---

4 <http://uk.visitjordan.com/Default.aspx?tabid=300>. [En español: <http://sp.visitjordan.com/Default.aspx?tabid=300>.]

De no existir un apoyo centralizado al desarrollo de productos, la función de las regiones y de las administraciones locales en materia de promoción e información al visitante obstaculiza el logro de un enfoque integrado sobre el desarrollo turístico. Además, la ausencia de un plan nacional de desarrollo de productos turísticos dará lugar a una serie descoordinada de desarrollos sin relación con el mercado del turismo.

No tiene justificación invertir recursos financieros importantes en la promoción de gran cantidad de destinos cuando:

- las zonas carecen de importancia como destinos turísticos individuales;
- es difícil encontrarlas o desplazarse hasta ellas;
- son zonas aisladas de otras posibles atracciones al no formar parte de paquetes, productos agrupados o circuitos establecidos y promocionados en el destino.

Durante el desarrollo de productos turísticos en los destinos se ha de considerar prioritario crear una masa crítica de productos sustantivos necesaria para atraer la inversión del sector privado.

Los diversos elementos de la oferta de productos turísticos de un destino alcanzan distintos niveles de atracción para mercados y segmentos diferentes. Las zonas costeras de los destinos de Europa del Norte pueden ofrecer un atractivo limitado para los turistas internacionales, mientras que en los destinos mediterráneos las playas son un elemento muy importante.

A modo de ejemplo se muestra a continuación una matriz indicativa de ajuste entre producto y mercado. En ella se examinan las amplias categorías de desarrollo de productos que se consideraron con mayor potencial en el estudio para el Plan de desarrollo turístico de Rumania en 2007, clasificadas según los mercados emisores principales: internacional (dividido entre grupos y viajeros independientes), regional (países vecinos o geográficamente cercanos) y nacional. Los recursos primarios con potencial para el turismo internacional son las atracciones naturales del interior y el patrimonio cultural del país, lo que ofrece grandes oportunidades para el desarrollo de productos de ecoturismo y culturales.

**Tabla 2.3 Análisis de la segmentación por mercados y productos, Rumania**

Producto	Mercado	Internacional		Regional	Nacional
		Tour	Independientes		
Salud y bienestar		*	***	*	***
Costa		**	*	**	***
Cultura/patrimonio		***	***	**	***
Ecoturismo		**	**	*	**
Escapadas breves		*	**	**	**
Negocios/conferencias		*	***	**	***
Deportes de invierno		*	*	*	***
Aventura/deportes		*	**	*	**

Notas: Potencial: \* limitado; \*\* moderado a bueno; \*\*\* alto.

El término "ecoturismo" incluye "turismo rural", "agroturismo", "turismo de naturaleza" y "geoturismo".

Fuente: Plan de desarrollo del turismo en Rumania, OMT.

### 2.2.4 Zonas de desarrollo turístico y de productos

La mejor manera de formular una estrategia de desarrollo del turismo relacionada con gran variedad de productos turísticos puede ser el establecimiento de un sistema de zonas de desarrollo turístico basado en regiones independientes y con un carácter distintivo. Este enfoque, diseñado y puesto en práctica por Tourism Development International en Carolina del Sur (Estados Unidos de América), tiene la ventaja de dar a las autoridades del destino la capacidad de influir en la ubicación y el tipo de turismo desarrollado, e incluso de controlarlos.

Podría ponerse el siguiente ejemplo de sistema en tres zonas:

- Zona 1, abierta a todo tipo de desarrollo turístico.
- Zona 2, abierta al desarrollo de ciertos productos, con limitaciones en cuanto al tipo y la magnitud.
- Zona 3, cerrada al desarrollo de nuevos productos con excepción de los realizados a pequeña escala por las comunidades locales.

Por supuesto, el sistema admite numerosas variantes. Si un destino desea desarrollar productos turísticos en todas sus regiones, puede clasificarlas según el tipo de recursos disponibles y la facilidad de acceso. En este caso, cada una de las zonas de desarrollo turístico debería contar con un punto de entrada y salida o eje principal y una red de productos agrupados y circuitos turísticos, basados cada uno en un proyecto insignia; véase la explicación de cada uno de estos términos más adelante en este mismo capítulo.

Se necesita un enfoque estratégico en el cual el desarrollo turístico se base en lo siguiente:

1. ciudades u otras ubicaciones con atractivo turístico cuya infraestructura permita un buen acceso y que actúen como “puntos de entrada y salida” o “ejes” para la región;
2. sitios, atracciones e instalaciones individuales en la región que rodeen el “punto de entrada y salida” o “eje” y que se presenten al mercado turista en forma de “producto agrupado” y se visiten en un “circuito”.

El programa de planificación para el desarrollo de productos turísticos de Carolina del Sur (véase el estudio de caso práctico siguiente) es un buen ejemplo de clasificación de zonas de desarrollo turístico y zonas de desarrollo de productos basada en regiones independientes con rasgos distintivos.

### Estudio de caso práctico: Desarrollo de productos turísticos basado en zonas de desarrollo de productos, Carolina del Sur (Estados Unidos de América)



El estado de Carolina del Sur se enfrentaba al hecho de que no tenía una identidad uniforme desde la perspectiva del turismo. No era más que un grupo de regiones administrativas con gran diversidad de destinos, desde ciudades industriales de alta tecnología hasta entornos de naturaleza prístina y desde centros urbanos hasta tranquilos lagos. En lugar de ser un destino en sí mismo, el estado era un conjunto de destinos variados, cada uno con una identidad independiente y que atraía a mercados diferentes. Por tanto se decidió reconocer y promover esas características individuales mediante un plan de acción de turismo para el estado<sup>5</sup>.

En el plan de acción se localizaron varios sitios turísticos entre los que se incluían lugares de patrimonio natural y cultural significativo, zonas de paisaje atractivo, otras zonas con actividades recreativas y de ocio, y sitios clave para el desarrollo turístico, clasificados según los siguientes principios:

1. **Importancia del producto turístico:** aunque existan varios activos culturales y naturales aptos para el desarrollo con objeto de crear experiencias turísticas atrayentes, la tarea es mucho más fácil si se basa en el atractivo de elementos significativos con potencial para transformarse en productos insignia.
2. **Diferenciación:** la diferenciación se distingue de la importancia porque permite destacar a una región o zona turística de las demás. Por ejemplo, en algunos lugares los activos naturales pueden ser interesantes, pero no espectaculares. No obstante, al ofrecerlos a los segmentos de mercado adecuados como una experiencia de calidad, auténtica y con fuerte personalidad y participación local, se puede crear un gran atractivo y una propuesta de venta exclusiva, lo que permite desarrollar una oferta turística atrayente y factible.
3. **Combinación de productos:** es bastante habitual encontrar activos naturales o del patrimonio cultural repartidos por una región, sin potencial individual suficiente para lograr que acudan los visitantes. No obstante, al combinarlos y crear itinerarios se puede aumentar su atractivo. Igualmente, establecer temas y enlaces entre varios productos puede incrementar ese atractivo, permitiendo a los posibles productos “discretos” aprovechar el potencial de los más atrayentes.

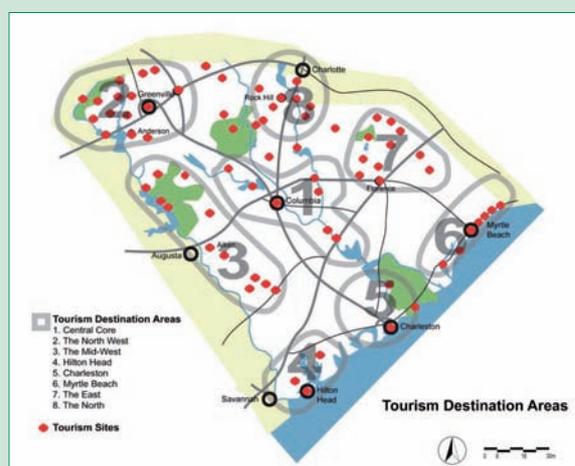
5 *South Carolina State Tourism Action Plan*, preparado por Tourism Development International en nombre de New Carolina Council on Competitiveness.

Se detectaron ocho zonas con distinto carácter, cada una de las cuales se consideró una zona de desarrollo turístico existente o en potencia. Cabe señalar que en los estudios detallados de planificación regional elaborados entre 2008 y 2010, las zonas de desarrollo turístico pasaron a denominarse zonas de desarrollo de productos, y se modificó el nombre de algunas de ellas para dar una sensación más orientada al marketing.

Zona de desarrollo turístico y de productos	Principales características de diferenciación
Central core	Capital y distrito de los lagos
North West (posteriormente Upstate)	Montañas y arte
Mid West (posteriormente región Scenic Savannah River)	Zona de equitación y bosques
Hilton Head (posteriormente Lowcountry)	La costa soñada
Charleston	Historia y experiencia sureña
Myrtle Beach (posteriormente región Waccamaw Grand Strand)	Capital de vacaciones y convenciones de Carolina del Sur
East (posteriormente región Pee Dee)	Guerra de la Independencia, Swamp Fox (Francis Marion)
North (posteriormente región Catawba)	Centro para recorrer toda la historia

En la transición desde el plan de acción de turismo para el estado<sup>6</sup> hasta los planes integrales de desarrollo de productos para cada una de las ocho regiones, se adoptó un enfoque más incluyente, en el cual las atracciones menores de cada región se vincularon estrechamente con las principales creando “paquetes” de productos y desarrollando rutas. Por ejemplo, en la región Waccamaw Grand Strand se detectaron oportunidades de desarrollo vinculando las vías navegables de interior con sus atracciones naturales y con las zonas históricas de la región, mientras que las atracciones costeras se dedicaron a los segmentos de mercado de tipo “playa y algo más” que ya no quedaban plenamente satisfechos con una experiencia de “sol, mar y arena” únicamente.

Un “destino” turístico es un centro que atrae a visitantes para estancias de duración considerable gracias a una combinación de atracciones, instalaciones y servicios que responden a una diversidad de intereses y necesidades.



6 Planes de desarrollo de productos turísticos en Carolina del Sur, elaborados por Tourism Development International para el Department of Parks, Recreation and Tourism de Carolina del Sur.

El litoral de Carolina del Sur se caracteriza por “destinos” diferentes, distintivos y establecidos. Por el contrario, el interior del estado tiene pocos productos turísticos de peso, por lo que necesita crear destinos mediante el desarrollo de productos con las técnicas de “producto insignia” y “productos agrupados”, basándose en un sistema de “eje y rayos radiales”.

Fuente: Trabajo de campo y consultas a los interesados para el plan de acción de turismo para el estado de Carolina del Sur y ocho planes regionales de desarrollo de productos turísticos: [www.scpvt.com/tourism-business/tourism-development-plan.aspx](http://www.scpvt.com/tourism-business/tourism-development-plan.aspx).

## 2.2.5 Desarrollo de productos insignia y ejes

Un componente básico para la diferenciación de un destino es su atracción turística principal o producto insignia. Los productos turísticos insignia son aquellos que gozan de un fuerte atractivo capaz de influir en la decisión de viajar del turista, y en su elección del destino. Por tanto, la función de estos productos es vital para los destinos. Las atracciones insignia pueden beneficiar a todos los integrantes del sector turístico: generan demanda adicional de alojamiento ya que las visitas a estas atracciones suponen normalmente pernoctar en el destino. Otras atracciones turísticas y servicios también se benefician de una mayor clientela y concurrencia. Por tanto, los beneficios económicos de un destino con producto turístico insignia pueden ser considerables.

Los productos insignia pueden adoptar una de las formas siguientes, o una combinación de ellas:

### 1. Un producto importante

Normalmente se trata de un sitio histórico o cultural que sirve de icono para un país, como las pirámides de Egipto o el Taj Mahal de la India, o una atracción construida especialmente para un destino individual, como la Torre Eiffel en París, el London Eye en Londres o la Fábrica de Guinness en Dublín.

### 2. Una agrupación de productos individuales

Un producto turístico insignia puede darse en forma de atracciones turísticas complementarias con potencial para el desarrollo que contribuye a la ejecución de una estrategia de marketing uniforme. Los criterios para un producto insignia agrupado se pueden establecer teniendo en cuenta la ubicación del destino, su etapa en el ciclo de vida, la población, la gama y el tipo de atracciones existentes, para lo que habrá que especificar:

- el número mínimo de atracciones que debería incluir;
- su función como punto de entrada y salida, o eje de una zona de desarrollo turístico;
- su capacidad para aprovechar los alojamientos comerciales adecuados de la zona;
- la inversión total mínima necesaria.

El concepto de producto insignia agrupado es válido aunque en la práctica la tendencia sea de una sola atracción principal como producto insignia y varias atracciones y actividades pequeñas o medianas en forma de producto agrupado que lo apoya y se beneficia de él.

### 3. Un gran evento

La organización y celebración de grandes eventos deportivos, de las artes y la cultura o comerciales, ya sean periódicos o no (como los Juegos Olímpicos, la Copa Mundial de Fútbol o Exposiciones Universales) pueden servir para crear la reputación de destino turístico importante. Sin embargo, son más eficaces los eventos que se celebran con regularidad (festivales de música y

danza celebrados en la calle como el Carnaval de Río de Janeiro, el Mardi Gras de Nueva Orleans y el Festival de Edimburgo, dedicado a las artes).

Los productos insignia adoptan distintas formas. El primero de los ejemplos siguientes se basa en un monasterio histórico que continúa activo hace más de mil años después de su fundación (véase el estudio de caso práctico siguiente). El abad reconoce la función de la Archiabadía para atraer visitantes a la región y activar la economía de la población, y se esfuerza por intensificar su papel de producto insignia para Pannonhalma y la región. Cabe destacar que la Archiabadía por sí sola no se consideraría producto insignia; asume ese papel gracias al desarrollo de instalaciones y atracciones (centro de visitantes, alojamientos, edificio de conferencias, bodega y tienda de recuerdos).

### **Estudio de caso práctico: Archiabadía de Pannonhalma (Hungría)**

Pannonhalma está situada a 20 km de la ciudad de Győr, en el noroeste de Hungría, y a 120 km de Budapest. La población, con 4.000 habitantes, está dominada por la Archiabadía benedictina y escuela secundaria de Pannonhalma, construida en el monte de San Martín. En 1996, la UNESCO incluyó partes de la población en la designación de la abadía como bien del Patrimonio Mundial y en el año 2000 se otorgó a la población la condición de ciudad.

La Archiabadía de Pannonhalma, el primer monasterio benedictino fundado en Hungría, en el año 996, es uno de los monumentos históricos más antiguos del país. En 1541 se transformó en archiabadía y posteriormente fue fortificada. El estado comunista confiscó los bienes de la Orden desde 1950 hasta la caída del comunismo en Hungría en 1989. En 1995 se procedió a la reconstrucción y renovación del recinto y actualmente residen en el monasterio unos 50 monjes.

En 2001 dio comienzo un plan de desarrollo en cuatro etapas. Actualmente, la Archiabadía ofrece un centro de visitantes, alojamiento, instalaciones de conferencias, una bodega y una tienda de artículos de regalo donde se venden productos locales, como chocolate, finas hierbas, té e infusiones, productos de lavanda y licor benedictino. La tienda de artículos de regalo permite crear vínculos con la población local, repartiendo así los beneficios económicos del turismo.

En 2009, el abad de Pannonhalma anunció el inicio de un proyecto de desarrollo de 1.570 millones de forint (7,2 millones \$ EE.UU.), financiado en un 80% por el nuevo plan gubernamental de desarrollo de Hungría para 2007–2013. El proyecto incluye un nuevo centro de visitantes con restaurante, un aparcamiento subterráneo y un café terraza con vistas panorámicas.

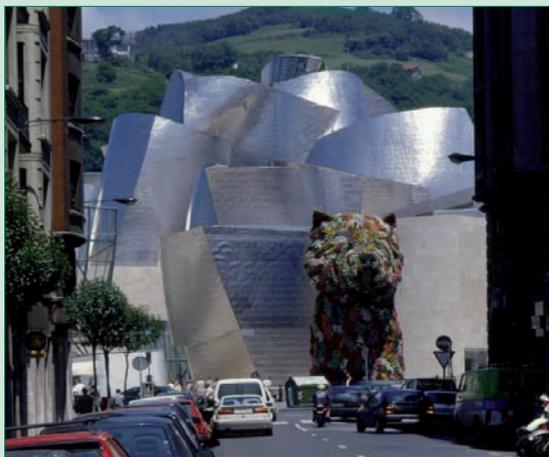
La finalidad es aumentar el número de visitantes anuales desde 100.000 hasta 120.000. La Archiabadía recibió un total aproximado de 2.000 millones de forint (9 millones \$ EE.UU.) en ocho licitaciones distintas de la Unión Europea entre 2004 y 2009.

La Archiabadía de Pannonhalma es un buen ejemplo de producto insignia creado en torno a una marca de renombre, que logra aumentar los beneficios para toda la región.

Fuente: Basado en el sitio web [www.bences.hu/en](http://www.bences.hu/en).

El Museo Guggenheim (véase el estudio de caso práctico siguiente) es un ejemplo de plan de regeneración urbana en el cual se creó un producto desde cero. Ha servido para ofrecer una importante atracción insignia en Bilbao, pero también ha creado un eje turístico en la ciudad para sus alrededores y el resto de la región. No obstante, hay que recordar que el museo formó parte de un plan mucho más amplio (el plan de revitalización de Bilbao) y que, sin todas las demás mejoras urbanas recogidas en él, no podría haber logrado tal éxito como producto insignia de la ciudad.

### Estudio de caso práctico: Museo Guggenheim, Bilbao (España)



Copyright © FMGB Guggenheim Bilbao Museoa, Bilbao, 2011.

El Museo Guggenheim de Bilbao es un museo de arte moderno y contemporáneo situado en la ciudad de Bilbao (España). Pertenece a la red de instituciones Guggenheim y ofrece presentaciones de la Colección Permanente y exposiciones temporales.

El vanguardista edificio fue diseñado por el arquitecto Frank Gehry y construido por Ferrovial y Balzola. La espectacular construcción del edificio se realizó con ayuda de un programa informático interactivo de diseño tridimensional (CATIA) para evocar un barco cuyo recubrimiento, diseñado a partir de paneles de titanio, muestra curvas aparentemente aleatorias a modo de escamas de pez.

En la década de 1990, la ciudad de Bilbao, en la región del País Vasco (España), necesitaba un proceso de rehabilitación, ya que el declive industrial había provocado elevadas tasas de desempleo. La construcción del museo se enmarcó en una estrategia general (el Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano) destinada a impulsar el desarrollo de la ciudad y diversificar la economía local. El concepto de situar un Museo Guggenheim en Bilbao se ideó en 1991 y la construcción comenzó en 1994. El Museo Guggenheim de Bilbao se construyó en una zona previamente industrial que, tras la inauguración en 1997, ofrecía una imagen postindustrial con almacenes y grúas oxidadas.

La influencia del museo sobre la ciudad desde su inauguración ha sido espectacular. El entorno postindustrial ha sido sustituido por parques, carriles para bicicletas y cafés a orillas de la ría. En su primer año, el museo atrajo a más de 100.000 visitantes al mes, número que se ha estabilizado en aproximadamente un millón de visitas al año, la mayor parte de otras regiones y bastante más de la mitad procedentes de otros países.

El edificio se construyó dentro del plazo y sin superar el presupuesto, lo que no es habitual en este tipo de arquitectura. El costo de la construcción, en torno a 100 millones \$ EE.UU. sufragados a partes iguales por el Gobierno vasco y el Consejo Provincial de Vizcaya, se recuperó en tres años. Los gastos de funcionamiento del museo se financian en un 70% a cargo del museo y en un 30% a cargo de las autoridades públicas.

En 2009, los ingresos directos generados por las actividades del museo en el País Vasco ascendieron a 204 millones €; de esa cantidad, 28 millones € correspondieron a gastos realizados en el recinto del museo y el resto a los sectores de restauración, compras, alojamiento, transporte y ocio. Durante 2009, las actividades del museo contribuyeron al mantenimiento de 3.695 puestos de trabajo y generaron unos ingresos de 25,3 millones € para las arcas públicas de la comunidad autónoma. Claramente, el concepto del museo fue un éxito. En su calidad de producto insignia, ha contribuido a la regeneración de Bilbao y al desarrollo económico local.

Fuente: Basado en el sitio web [www.guggenheim-bilbao.es](http://www.guggenheim-bilbao.es).

El concepto para el desarrollo de Reedy Square en Greenville (véase el estudio de caso práctico siguiente) fue alargar las visitas a la región animando a los visitantes a explorar zonas de fácil acceso desde la ciudad. Las presentaciones de carácter interpretativo informan sobre las posibilidades y animan a los visitantes a probar las atracciones y actividades disponibles.

### Estudio de caso práctico: Greenville, Carolina del Sur (Estados Unidos de América)



Pese al rápido aumento de la popularidad, la Oficina de Convenciones y Turismo de Greenville reconoció que los atractivos de la ciudad no bastaban para retener a los visitantes durante más de dos o tres noches y que las posibilidades de que repitieran la visita eran limitadas. Consideró que la solución era crear una atracción principal en la ciudad dedicada a las visitas y actividades posibles en el área circundante (en el condado de Greenville y los condados vecinos de Spartanburg, Oconee, Pickens y Anderson) ofreciendo así un menú más amplio que animara a los visitantes a permanecer durante más tiempo en la zona o a volver para experimentar las atracciones que les quedaban por visitar.

Por tanto, el posicionamiento propuesto para Greenville fue establecer la ciudad para una escapada de fin de semana y como “punto de entrada y salida” para las actividades “al aire libre” y en las comunidades rurales. El centro “Go Experience” (Reedy Square) se diseñó en el centro de la ciudad a fin de presentar los activos al aire libre de la región Upstate, el norte del estado, y los municipios regionales de una forma lúdica e informativa que estimulara el interés de los turistas por ampliar la visita a la zona y realizar actividades, al presentar las oportunidades en un entorno alegre y vibrante.

Fuente: Trabajo de campo y consultas a los interesados realizadas durante la elaboración del plan de concepto para el desarrollo del producto en Greenville: [www.greenvillecvb.com!/UserFiles/docs/Tourism\\_Rpt\\_11x17.pdf](http://www.greenvillecvb.com!/UserFiles/docs/Tourism_Rpt_11x17.pdf).

Los Acantilados de Moher (véase el siguiente estudio de caso práctico) son otro ejemplo de que un elemento principal, por muy atractivo que sea, no tendrá éxito como producto insignia si no se rodea de instalaciones que lo apoyen.

### Estudio de caso práctico: Acantilados de Moher (Irlanda)

Los escarpados Acantilados de Moher se levantan a una espectacular altura de 214 m sobre del océano Atlántico que se extiende a sus pies y forman parte desde hace mucho tiempo de la lista de atracciones obligadas para los turistas que visitan Irlanda, tanto en grupo como de manera individual. Dado su emplazamiento en la costa oeste, expuestos a más de 220 días de lluvia al año y a nieblas frecuentes, en el pasado las visitas corrían el riesgo de quedar decepcionadas por no poder ver este sorprendente fenómeno natural en toda su amplitud.

Pese a que los Acantilados son una atracción turística popular desde hace más de un siglo, la oferta de instalaciones no comenzó hasta 1970 aproximadamente, cuando se construyó una pequeña oficina de información y una cafetería. Sin embargo, pronto quedó claro que la gestión plenamente eficaz del lugar y la respuesta a las expectativas de los visitantes exigían un centro de interpretación más amplio. Tras un concurso arquitectónico, el diseño ganador propuso una solución respetuosa con el medio ambiente. El nuevo centro de visitantes de los Acantilados de Moher se inauguró en 2007 y el desarrollo tuvo un coste total de 31,5 millones €.

Fuente: Trabajo de campo y consultas a los interesados realizadas durante la elaboración del plan quinquenal de desarrollo y marketing para atraer visitantes a los Acantilados de Moher, 2003.

## 2.2.6 Productos agrupados, circuitos y eventos

### 2.2.6.1 Desarrollo de productos agrupados

El desarrollo de productos agrupados puede ser de los siguientes tipos:

1. vinculado a un producto insignia siguiendo el principio de “eje y rayos radiales”;
2. agrupamiento de atracciones y actividades en una zona geográfica situada en una ruta de fácil acceso; obsérvese que si no está vinculado a un producto insignia, el número de elementos ha de ser mayor;
3. agrupamiento de atracciones y actividades vinculadas por un tema o interés común, como un estilo de vida rural tradicional o rutas de ciclismo, equitación o senderismo.

Los productos agrupados se suelen ofrecer y promover en forma de circuitos o rutas. La mayoría de los productos agrupados y rutas no existirían sin algún tipo de iniciativa del sector público:

- para reunir a los múltiples interesados, logrando que colaboren y trabajen unos con otros; y en algunos casos
- para apoyar el desarrollo del producto agrupado mediante intervenciones directas, es decir, ofreciendo las instalaciones y los servicios que pueden necesitar los turistas a lo largo de la ruta.

#### Estudio de caso práctico: Fundación del Lago Võrtsjärv (Estonia)



El lago Võrtsjärv, con un perímetro de 100 km, es el mayor lago de Estonia y ha sido designado reserva ornitológica y de naturaleza Natura 2000. Aunque lleva muchos años atrayendo a visitantes, su pleno potencial como recurso recreativo todavía no está desarrollado del todo. Los siete municipios ubicados a orillas del lago, Rannu, Rõngu, Puka, Põdrala, Tarvastu, Viiratsi y Kolga-Jaani, reconocieron que el desarrollo del lago Võrtsjärv como recurso común

redundaba en interés de todos y cooperaron activamente en el desarrollo del turismo y las actividades de ocio.

El Plan para el desarrollo del lago Võrtsjärv, 2000–2005, dio lugar a la creación de la Fundación del Lago Võrtsjärv, responsable de gestionar el desarrollo del lago y fundada conjuntamente por los siete municipios gracias a subvenciones recibidas de fondos de ayuda nacionales e internacionales. El plan presentó el concepto de cinco “Puertas del Võrtsjärv” en distintas zonas del lago. Estos centros de visitantes y zonas recreativas, que operan como una red de destinos turísticos regionales con distintas atracciones, están conectados por una ruta de bicicleta e incluyen zonas de descanso para facilitar el desplazamiento en torno al lago. La construcción de las “Puertas del Võrtsjärv” comenzó en 2005–2006 con una subvención de 187.000 € del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

El Centro de Visitantes del lago Võrtsjärv, construido en 2009, fue financiado por los fondos estructurales de la Unión Europea, la iniciativa LEADER de la Unión Europea y los siete municipios, y su gestión está a cargo de la Fundación. El centro ofrece información sobre la diversidad biológica del lago y las actividades de ocio y turismo disponibles. Es posible reservar distintos servicios turísticos y alquilar el edificio para cursos de formación y seminarios.

La Fundación del Lago Võrtsjärv ha logrado atraer financiación de distintas fuentes, como una subvención de 874.000 € de los fondos estructurales de la Unión Europea para la segunda fase de desarrollo de las Puertas del Lago Võrtsjärv (2008–2010), proyecto que incluyó el desarrollo de nuevas zonas recreativas, la señalización de las rutas para bicicletas y la elaboración de mapas.

En 2010, el lago Võrtsjärv obtuvo el premio EDEN (Destino Europeo de Excelencia) por turismo acuático en Estonia. Los jueces destacaron la calidad y diversidad de sus productos turísticos, el buen funcionamiento de las redes de cooperación y la conservación de las tradiciones culturales. La variedad de paquetes turísticos, de interés para visitantes que desean vacaciones culturales, de naturaleza y activas, se impulsó gracias a la participación de los municipios locales, asociaciones sin ánimo de lucro y empresas turísticas del sector privado. El nuevo desarrollo del lago Võrtsjärv es un buen ejemplo de colaboración entre distintas autoridades locales que buscan un objetivo común.

Fuente: basado en los siguientes sitios web: [www.vortsjarv.ee](http://www.vortsjarv.ee) y [www.edenineurope.eu](http://www.edenineurope.eu).

### Estudio de caso práctico: Transilvania (Rumania)



Transilvania es otro ejemplo de enfoque estratégico que puede ofrecer resultados especialmente satisfactorios para zonas que no han tenido un amplio desarrollo turístico en el pasado. Consiste en detectar (o crear) atracciones y actividades que se puedan vincular a un emplazamiento significativo que no constituye por sí solo un polo de atracción turística pero que, al asociarse con esos otros lugares y eventos, se transforma en un imán regional que atrae visitantes a la zona.

En un país como Rumania, que ha centrado el desarrollo turístico tradicional en el mar Negro o en Bucarest pero que tiene un gran patrimonio cultural (por ejemplo, Transilvania), este tipo de enfoque puede lograr un reparto más amplio de los beneficios económicos del turismo por toda la población.

Fuente: Trabajo de campo y consultas a los interesados para el Plan Maestro de Turismo de Rumania, 2007: [www.mturism.ro](http://www.mturism.ro) y [www.bed-and-breakfast.ro/pdf/masterplan/3.MasterPlan\\_27.06.2007\\_Executive\\_Summary+Action\\_Plan.pdf](http://www.bed-and-breakfast.ro/pdf/masterplan/3.MasterPlan_27.06.2007_Executive_Summary+Action_Plan.pdf).

### 2.2.6.2 Circuitos y rutas

El desarrollo de circuitos o rutas como atractivos turísticos no consiste simplemente en montar una ruta basada en la ubicación de distintas atracciones. Tiene que haber un tema o interés que las una y debe ofrecer atracciones y actividades distintivas, con una gama de instalaciones en lugares clave de su recorrido. El atractivo de la ruta procede del desarrollo integrado basado en un tema específico.

Las rutas pueden ser de larga distancia, desarrolladas entre múltiples países y que permitan al turista recorrer también un segmento pequeño, o relativamente cortas dentro de un único país. Un ejemplo de las primeras es la Ruta de la Seda, una red interconectada de vías comerciales de unos 6.500 km de longitud en el continente asiático que conecta Asia Oriental, Meridional y Occidental con el Mediterráneo, África del Norte y Europa. La OMT está colaborando con los gobiernos nacionales para incrementar la oferta de productos a lo largo de las rutas e intensificar el marketing del concepto.

Numerosos destinos cuentan con rutas turísticas nacionales basadas en elementos naturales, en el patrimonio cultural o en otros aspectos, que definen al país en la imaginación del visitante y le dan la posibilidad de descubrir lugares que de lo contrario no llegaría a experimentar. Por ejemplo, Escocia tiene 12 rutas turísticas nacionales además de rutas temáticas como la del whisky, Speyside Whisky Trail. Noruega ha seguido en los últimos años la política de desarrollar proyectos turísticos pequeños pero de gran calidad a lo largo de rutas turísticas con el objetivo de aumentar el atractivo de esas rutas y mejorar las experiencias de los visitantes. Esos desarrollos incluyen miradores de paisajes panorámicos, zonas de picnic, centros de servicio y áreas de descanso que, ubicados a cierta distancia unos de otros, presentan al viajero toda una variedad y diversidad de arquitectura y diseño en el país. El proyecto está organizado y financiado mediante una colaboración entre el Proyecto nacional de rutas turísticas, la Administración de Vías Públicas de Noruega y Norsk Form, el centro nacional de arquitectura y diseño.

En el nivel más sencillo se sitúan las rutas señalizadas relativamente breves, un gran sector en crecimiento en la actualidad. Representan un desafío factible para el visitante pues la tecnología y la información que proporcionan impiden toda pérdida y la llegada al final del circuito da la sensación de orgullo por lograr el objetivo. Para el destino, este tipo de rutas llevan al viajero a lugares menos visitados y permiten generar ingresos en comunidades locales, frecuentemente situadas en zonas remotas y con pocas alternativas para ganar dinero.

En los planes preparados para las ocho regiones de Carolina del Sur por Tourism Development International (véase el estudio de caso práctico de la página 51), la estrategia de desarrollo de los productos turísticos ha recomendado rutas temáticas que unan poblaciones, atracciones y sitios de interés histórico y cultural. Los temas principales de las rutas de Carolina del Sur están relacionados con:

- el patrimonio afroamericano;
- el patrimonio de los indios nativos americanos;
- la Guerra de la Independencia y la Guerra de Secesión;
- actividades rurales y agrícolas (incluidos el algodón y el tabaco).

Por ejemplo, en relación con la Guerra de la Independencia y la Guerra de Secesión, el enfoque ha sido desarrollar circuitos relacionados con actividades específicas como las batallas y combates durante la campaña del flanco sur de la Guerra de la Independencia, y la marcha de Sherman en la Guerra de Secesión. El patrimonio afroamericano se puede visitar siguiendo el pasillo de patrimonio cultural gullah o geechee, que se extiende desde Florida hasta Carolina del Norte, pasando por Georgia y Carolina del Sur, uniendo sitios de importancia por motivos históricos, del idioma, la gastronomía y los logros del pueblo gullah antes y después del período de esclavitud; y mediante rutas que unen poblaciones relacionadas con personajes afroamericanos destacados por sus logros políticos, sociales, económicos, deportivos y del mundo del espectáculo.

Además, se proponen varias iniciativas de productos agrupados para las regiones con la finalidad de aprovechar propuestas exclusivas de cada región concreta y establecer una masa crítica de productos turísticos. Como ejemplos hay que mencionar el pasillo ecuestre y la región del norte del estado, Upstate, dedicada especialmente al turismo de actividades al aire libre.

Se han desarrollado otras rutas en torno a actividades como el ciclismo, la equitación, el senderismo o actividades acuáticas como canoa y kayak. Este tipo de rutas necesitan varias atracciones o puntos con posibilidad de descansar, además de distintos lugares de acceso público. Sin embargo, para que una ruta alcance su pleno potencial es necesario aportar instalaciones o lugares donde se alquilen bicicletas, canoas o kayaks, se ofrezca información sobre las rutas y se puedan hacer reparaciones, en su caso. Las rutas fluviales necesitan embarcaderos cada 15 o 20 km donde se pueda acceder al río y alquilar las canoas o kayaks (además de recibir instrucciones básicas para su uso), mientras que la oferta de servicios de transporte de canoas, por ejemplo, puede impulsar el uso público del río.

Los planes de desarrollo de productos turísticos en Carolina del Sur pueden consultarse en: [www.scpvt.com/tourism-business/tourism-development-plan.aspx](http://www.scpvt.com/tourism-business/tourism-development-plan.aspx).

La creación de rutas también es importante para facilitar el desarrollo del turismo transfronterizo. Las recomendaciones para el establecimiento de una ruta del Atlántico Norte en la costa de Causeway de Irlanda del Norte se han ampliado para incorporar iniciativas “conjuntas” con comunidades costeras de Escocia. En los Balcanes, se está proponiendo como ruta turística la Vía Egnatia, una vía romana del siglo II a. de C. que une Durres (Albania) con Estambul (Turquía) ([www.viaegnatia.com](http://www.viaegnatia.com)).

El Camino de Santiago (España) es una antigua ruta cuyo uso para el turismo se ha promovido satisfactoriamente.

### **Estudio de caso práctico: Camino de Santiago (España)**

El Camino de Santiago está compuesto por una serie de rutas de peregrinaje de mil años de antigüedad que se extienden por toda Europa y tienen como destino la Catedral de Santiago de Compostela en Galicia, al noroeste de España. El peregrinaje alcanzó su apogeo en los siglos XI y XII cuando se dice que más de 500.000 personas hicieron la ruta. Sin embargo, en la década de 1980 solamente unos cuantos miles de peregrinos llegaban a Santiago cada año.

Aunque muchos siguen la ruta desde Europa Oriental, Suiza y Portugal, el recorrido más popular es el Camino francés, 780 km desde St. Jean Pied de Port en los Pirineos franceses hasta Santiago de Compostela, con una duración aproximada de un mes. Hay quien utiliza el Camino del norte, 825 km menos transitados y de gran belleza, que comienza en Irún, en la frontera francesa, y transcurre por San Sebastián, Bilbao y Santander hasta unirse con el Camino francés en Arzúa. Muchos caminantes o ciclistas actuales siguen la ruta por motivos que no son religiosos, sino porque supone un desafío u ofrece una oportunidad de vacaciones activas y para visitar algunos de los 1.800 monumentos históricos incluidos en ella.

A raíz de las inversiones realizadas por la Xunta de Galicia (el gobierno regional de Galicia) y del éxito promocional del Año Santo Compostelano en 1993, el número de visitantes ha ido aumentando hasta alcanzar los 145.877 en 2009. Se prevé que en 2010 culminen del Camino de Santiago más de 200.000 peregrinos.

Fuente: Basado en los sitios web siguientes: [www.caminosantiagodecompostela.com](http://www.caminosantiagodecompostela.com) y [www.caminosantiago.com](http://www.caminosantiago.com).

Uno de los ejemplos de mayor éxito en la creación de un circuito mediante lo que se ha transformado en un producto insignia por derecho propio es el proyecto del “Palacio sobre ruedas” de la India.

### Estudio de caso práctico: “Palacio sobre ruedas” (India)

El primer tren turístico de lujo de la India, el *Palace on Wheels*, se inauguró a mediados de la década de los años 80 del siglo pasado. El tren constaba de los vagones de estado de los antiguos Maharajás de Rajastán. Tenía un valor patrimonial considerable, pero sufría diversas deficiencias en materia de servicios turísticos.

#### Mejora del atractivo del destino

Tourism Development International se ocupó de esas deficiencias en un examen estratégico del “Palacio sobre ruedas”. Su personal viajó en el tren a fin de experimentar el producto de primera mano, tras lo cual TDI presentó varias sugerencias encaminadas a mejorar la calidad del viaje e incrementar el valor de la marca del tren.

#### Creación directa de puestos de trabajo

El tren da empleo directo a gran cantidad de personas en el bar, en el restaurante (que ofrece gastronomía de múltiples regiones) y como ayudante de cámara para cada pasajero. También crea empleo de manera indirecta para los artesanos y vendedores, los operadores de transporte de las rutas turísticas y quienes prestan servicios de apoyo para el tren.

#### Desarrollo económico (por ejemplo, creación de otras empresas a raíz del proyecto)

Dado que los turistas que viajan en el “Palacio sobre ruedas” proceden de un entorno socioeconómico elevado, compran artesanía, recuerdos y otros artículos. Por tanto, el funcionamiento del tren ha dotado de un gran empuje al comercio y la venta locales de artesanía a lo largo de la ruta de ciudades históricas en el estado de Rajastán.

Fuente: Basado en el sitio web [www.palaceonwheels.net](http://www.palaceonwheels.net).

### 2.2.6.3 Eventos y festivales

La organización de eventos y festivales puede satisfacer varios objetivos del sector de los destinos turísticos:

1. *Compensar los desequilibrios estacionales* mediante la celebración de eventos en temporadas medias y bajas, por ejemplo el festival de Halloween a finales de octubre en lugares tan diversos como Pattaya (Tailandia), Derry en el Ulster (Reino Unido), Stratford-upon-Avon en Inglaterra (Reino Unido), Limoges (Francia), St. Matthews en Kentucky (Estados Unidos de América) y los distintos parques temáticos de Disney.
2. *Mejorar la percepción y la imagen internacionales del país*, siendo el Festival de San Patricio un ejemplo de especial éxito al respecto (véase el estudio de caso práctico más adelante).

3. *Atraer segmentos de visitantes no interesados en las demás atracciones del destino:* la organización de festivales de música popular al aire libre se está transformando en el medio preferido para captar gran cantidad de público en temporadas medias o bajas o atraer segmentos que, de lo contrario, no pensarían en visitar el destino. La Isla de Wight, un destino de vacaciones de playa tradicional entre las familias británicas, es un buen ejemplo. Aprovechando la reputación obtenida como lugar de celebración de uno de los primeros eventos de este tipo en 1969, ahora ofrece dos festivales anuales de música popular que atraen a más de 100.000 visitantes, en su mayoría adolescentes y jóvenes que con mucha probabilidad no visitarían la isla en otras circunstancias. De ellos se extraen beneficios económicos inmediatos a largo plazo, ya que esas mismas personas volverán al cabo de diez o veinte años con sus hijos para recordar lo bien que lo pasaron durante el festival.

Celebrar un aniversario histórico designando como año conmemorativo o temático es uno de los métodos principales para que un destino desarrolle nuevos productos y atraiga clientes con una estrategia general de marketing. La celebración en los Estados Unidos del bicentenario del país en 1976 fue una de las primeras iniciativas de este tipo, tras lo cual los temas se han diversificado en gran medida. El 400° aniversario del pintor holandés Rembrandt en 2006 sirvió para organizar una serie de exposiciones, eventos especiales y actividades en torno al artista que aportaron beneficios significativos a todos los operadores de ocio y turismo de Amsterdam. El Festival de San Patricio en Irlanda es otro ejemplo de éxito en el desarrollo de un festival.

#### Estudio de caso práctico: Festival de San Patricio (Irlanda)



El Festival de San Patricio, de fama mundial, es una celebración de varios días que tiene lugar anualmente en torno al 17 de marzo, festivo nacional en Irlanda. El desfile carnavalesco es el acontecimiento principal del programa del festival. En él participan 3.000 personas y 650.000 espectadores se sitúan a ambos lados del recorrido, mientras que millones lo ven por televisión en todo el mundo; así, sirve de escaparate para Irlanda y refuerza la imagen y la identidad del país a escala internacional.

Antes de mediados de la década de los 1990, las celebraciones de la festividad nacional de Irlanda eran mucho más discretas, duraban solamente un día y consistían en un pequeño desfile en Dublín. Numerosos lugares, sobre todo ciudades de los Estados Unidos de América, celebraban festivales mucho más largos y multitudinarios que Irlanda.

El Festival de San Patricio en su forma actual fue establecido por el Gobierno irlandés en 1995 con la finalidad principal de desarrollar una gran celebración internacional en torno al día festivo y a la identidad nacionales que pudiera enorgullecer al país, mostrar las habilidades y el talento nacionales y ofrecer a los descendientes de irlandeses la oportunidad y la motivación para unirse a las celebraciones y visitar Irlanda.

El primer Festival de San Patricio duró un día y una noche, el 17 de marzo de 1996, con un número de espectadores estimado en 430.000. En 1997, el evento duró tres días y desde entonces ha crecido hasta convertirse en un festival de cuatro días para cuya preparación se requieren 18 meses.

La empresa que gestiona el festival tiene la condición de organización benéfica y depende de varios organismos y patrocinadores comerciales para financiar los 3 millones € que cuesta su montaje, así como de gran número de voluntarios. Hay siete empleados a jornada completa que trabajan durante todo el año y cuentan con el apoyo de un equipo de contratistas experimentados desde octubre hasta el final del programa, en marzo.

El Festival de San Patricio es un ejemplo de mejores prácticas sobre el uso de la identidad nacional para crear un festival periódico y presentar una imagen a todo el mundo.

Fuente: Basado en el sitio web [www.stpatricksfestival.ie](http://www.stpatricksfestival.ie).

## 2.2.7 Cartera de productos, plan de inversión y financiación

### 2.2.7.1 Plan de inversión para el producto

El gobierno de un destino que considere muy importante la contribución económica del sector turístico debería mostrar un apoyo proactivo hacia el desarrollo de productos nuevos preparando una estrategia clara, una cartera de oportunidades para productos y un plan de inversión. De hecho, a falta de un plan de inversión, la labor preparatoria queda relegada a la categoría de “proyectos utópicos”. La capacidad de un destino para atraer inversiones en productos turísticos de fuentes extranjeras o locales, y en este último caso de grandes inversores o de PYME, depende tanto del desempeño y las perspectivas del sector turístico (incluido el grado de apoyo gubernamental) como del entorno de inversión, por ejemplo, su organización, marco, normativa, fuentes de financiación y condiciones para acceder a los fondos, sistema impositivo y existencia de incentivos especiales.

Los posibles inversores considerarán que el destino ha de tener una cartera de desarrollo de productos, elaborada sobre la base de las oportunidades ofrecidas por las políticas en vigor, de cara a detectar las carencias y debilidades. En ella se ofrecerá información sobre elementos de la infraestructura, la normativa y el apoyo público cuyo déficit obstaculiza el tipo de desarrollos impulsores del éxito turístico en destinos comparables y de la competencia, y que están ausentes o son deficitarios en el destino.

El programa de inversiones se basará en este análisis para definir la inversión total en infraestructura, instalaciones y servicios turísticos que se verá influida por las medidas públicas relativas a incentivos económicos y fiscales y a la prestación de infraestructura de apoyo. La inversión directa del Estado en forma de instalaciones de propiedad del gobierno nacional o local, o de subvenciones cuantiosas para otros órganos sin ánimo de lucro, es importante, pero el grueso de las inversiones turísticas ha de proceder del sector privado. El programa debería señalar por separado las necesidades y los requisitos de la comunidad de inversores privados, el sector sin ánimo de lucro y el sector público, y adaptar adecuadamente los mecanismos propuestos, al tiempo que consolida los planes que se solapen y puedan malgastar recursos.

El programa de inversión hará uso del análisis económico y prácticas adecuadas para presentar propuestas pormenorizadas y con estimación de gastos de desarrollo de productos. Deben analizarse a fondo los costes y ventajas de mejorar, y si fuera necesario ampliar, el cuadro de incentivos fiscales o de otro tipo a disposición de promotores de turismo, así como del alcance y dimensión del desarrollo resultante de ese apoyo al sector privado.

Han de detallarse el nivel y la combinación de inversiones necesarias en cada región (o zona de desarrollo turístico) del destino, lo que incluye:

1. la justificación de la intervención;
2. la estrategia y las fases aplicables;
3. la combinación de medidas que se emplearán;
4. el establecimiento de parámetros realistas y factibles de financiación y gastos.

Para cada zona de desarrollo turístico se han de establecer los atractivos primarios y las que tengan potencial para llegar a ser polos de atracción, junto con una gama de instalaciones de apoyo necesarias para responder a las expectativas de los visitantes pero que no sean “polos de atracción” en sí mismas. Estas propuestas se someterán a un análisis de sensibilidad para detectar claramente los niveles mínimos de inversión esenciales y ofrecer a los responsables de la formulación de políticas información suficiente con fines de clasificación y selección.

### 2.2.7.2 Etapa del examen de viabilidad

Este es el punto de partida en la secuencia de desarrollo de un plan de inversión. Primero se han de examinar y seleccionar las oportunidades de proyectos detectadas, estableciendo como prioritarias unas pocas (por ejemplo, una por región) cuyo potencial aparente justifique un examen detallado de viabilidad, es decir, una valoración indicativa financiera y de mercado.

El proceso de examen y selección para establecer las prioridades se efectuará de acuerdo con el cumplimiento de las condiciones siguientes, en la hipótesis de que los proyectos ya se atienen a las estrategias regionales y centrales para el desarrollo turístico:

1. El lugar o terreno está disponible para el desarrollo y posee los permisos y la zonificación adecuados.
2. El lugar es accesible a las principales conexiones de transporte.
3. El lugar se encuentra a una distancia razonable de poblaciones y ejes de transporte significativos (entre una y dos horas en automóvil).
4. El lugar o destino tiene un atractivo o un mercado y pautas de visitas establecidos.
5. El proyecto o destino está cerca de atracciones, instalaciones y operaciones turísticas activas que son posibles competidoras.
6. Se han estudiado las opiniones de la comunidad local en cuanto al desarrollo turístico y se cuenta con apoyo para los nuevos proyectos en la zona.
7. El proyecto tiene la magnitud y el potencial suficientes para crear un número significativo de puestos de trabajo.
8. El proyecto está ubicado en una zona con una tasa de desempleo superior al promedio.
9. El proyecto se puede desarrollar de manera plenamente sostenible sin consecuencias perjudiciales para el medio ambiente ni para la sociedad local.
10. El proyecto se puede desarrollar por fases.
11. Se ha calculado en qué medida dependería el proyecto del desarrollo inmobiliario.

La cartera de inversión en productos turísticos incluirá tanto grandes proyectos como otros que impliquen niveles menores de inversión de capital. Es importante que cada proyecto de la cartera cuente con una estimación de las consecuencias económicas de la propuesta (como base para el apoyo gubernamental) y del rendimiento previsto de la inversión (para atraer a inversores del sector privado).

Un destino tendrá varios proyectos de inversión turística capaces de responder a una demanda de mercado detectada y cuya ejecución será realista si se obtiene la financiación necesaria. Probablemente habrá proyectos que exijan adoptar decisiones relativas a nuevos fondos públicos o reorientar los incentivos existentes y establecer nuevas prioridades. Es importante que los responsables de la adopción de decisiones tengan ante sí el cálculo más completo posible de los gastos y beneficios probables de esa inversión, que incluirán datos pormenorizados de las expectativas de gastos directos e indirectos de los visitantes derivados de los proyectos.

Aunque la tarea de calcular todas las consecuencias de cada producto propuesto podría ser enorme, es factible si se seleccionan juiciosamente proyectos cuyo análisis detallado de costes y beneficios sea una buena indicación de las consecuencias del apoyo a todo el programa en el plano nacional. Por tanto, se pueden realizar estudios detallados de tres o cuatro de los proyectos más significativos y cálculos más pormenorizados y específicos de las consecuencias de uno o dos de los programas de apoyo a proyectos. Estas actividades tendrán que realizarse de manera que los usuarios posteriores puedan utilizar y aplicar la metodología para toda una gama de proyectos comparables.

### 2.2.7.3 Necesidades de los posibles inversores

En lo relacionado con las expectativas de un posible inversor respecto a las autoridades del destino, el estudio realizado para el presente manual indica las siguientes necesidades prioritarias:

- Voluntad de compartir las estadísticas y los resultados de estudios de mercado que permitan comprender el potencial y las necesidades de mercado del destino.
- Un punto de contacto claro y definido con la administración pública del destino (departamento y persona de contacto), que actuará como “ventanilla única” para todas las cuestiones relacionadas con las operaciones de la organización.
- Buena disposición para recibir las perspectivas y opiniones del sector privado (y, en sus propias palabras, el “conocimiento y la experiencia de mercado”) tanto sobre el producto turístico como sobre las estrategias e iniciativas de desarrollo del mercado.
- Ayuda práctica para eliminar obstáculos en la ruta desde la planificación hasta la ejecución, no para desestimar el sistema empleado en la planificación ni lograr atajos, sino para agilizar el proceso de aprobación.
- Existencia de la infraestructura, las instalaciones y los servicios necesarios para permitir un funcionamiento sin problemas, por ejemplo, la gestión del tráfico y la vigilancia policial de un evento o festival.

La parte que busca un desarrollo de productos turísticos, independientemente de que sea un inversor u operador extranjero o un empresario local, necesita buscar un destino bien dispuesto que le invite a presentar sus opiniones sobre las expectativas del mercado y lo escuche. Aunque las necesidades del sector privado quizá no se ajusten plenamente a los objetivos y estrategias del destino, el hecho de que las autoridades acepten de buen grado las aportaciones del sector privado crea una actitud general positiva hacia el destino.

Si bien la mayoría de los posibles promotores habrán investigado hasta cierto punto el potencial de mercado de su propuesta, pocos habrán llegado hasta la etapa del estudio de viabilidad sin ponerse en contacto con las autoridades del destino. Éstas pueden prestar asistencia positiva a quienes proponen proyectos, logrando así una buena reputación de actitud abierta al desarrollo de nuevos productos, con una buena disposición a compartir la información reunida mediante el sistema de estadísticas y los estudios de mercado habituales y específicos encaminados a recopilar información para sus actividades de marketing.

Pocas iniciativas turísticas se materializan sin alguna forma de diálogo entre las autoridades del destino y las partes interesadas, proceso que normalmente exige numerosas reuniones y deliberaciones para

ensayar el concepto, resolver problemas de planificación y otros, y explorar posibilidades de apoyo de marketing y otros tipos. La clave para este proceso es que las autoridades del destino tengan una persona o un departamento pequeño preparado y bien informado para contestar rápidamente las consultas, así como vínculos eficaces y bien establecidos con otros organismos gubernamentales participantes en el desarrollo propuesto, como los de estadística, marketing, planificación y finanzas.

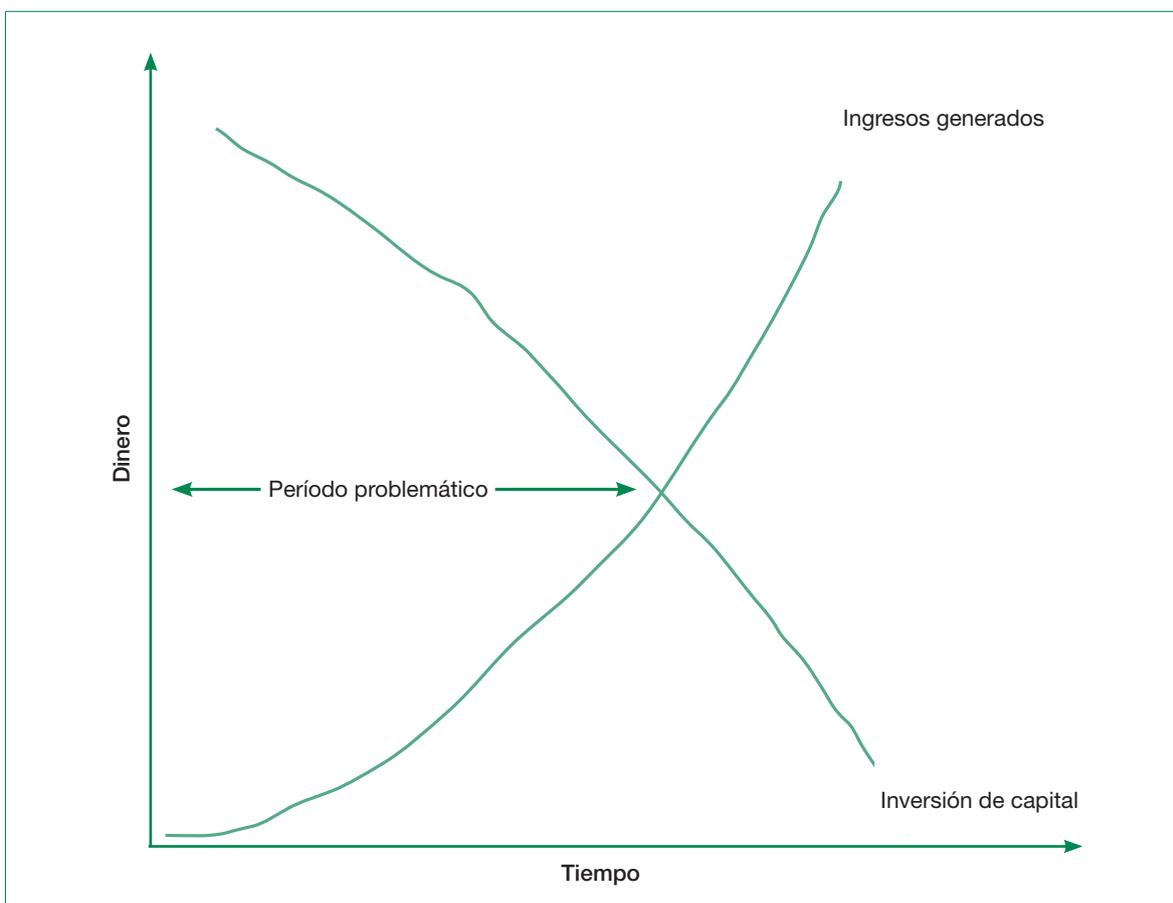
### 2.2.7.4 Función de los incentivos

La inversión en instalaciones turísticas tiene las siguientes características:

- elevada inversión inicial de capital;
- demanda y rendimiento iniciales bajos, lo que provoca dificultades para la corriente de efectivo y períodos de inversión prolongados;
- influencia de diversos factores exógenos que, junto con la competencia siempre creciente, crean incertidumbre en la demanda del mercado turístico para cualquier producto concreto.

Como se ilustra en el siguiente gráfico sobre la **curva de gastos/ingresos del producto turístico**, el período inicial de una inversión típica en instalaciones turísticas se caracteriza por ingresos insuficientes para cubrir el coste de la deuda a precios de mercado. Ciertamente, es un tipo de inversiones sin atractivo para inversores de capital de riesgo que necesiten un 30% anual tras cinco o diez años, como máximo.

**Gráfico 2.7 Curva de gastos/ingresos del producto turístico**



La demanda turística depende de numerosos factores externos y los destinos pueden experimentar un fuerte crecimiento y una gran reducción en períodos relativamente breves, como se ha demostrado en los últimos años tras los atentados terroristas del 11 de septiembre. Esta volatilidad disuade a muchas instituciones financieras de invertir en turismo.

Esta deficiencia del mercado se puede cubrir mediante uno de los métodos siguientes o con una combinación de ellos: mayor apoyo mediante subvenciones o préstamos en condiciones favorables de los asociados para el desarrollo de una región (como donantes de ayuda o IED) e incentivos gubernamentales adaptados (nuevos o ampliados).

Aparte de las subvenciones y los incentivos fiscales, junto con la financiación procedente de la cooperación público-privada para grandes proyectos como hoteles, centros de convenciones u otros, entre las formas habituales de asistencia del sector público buscadas por el sector privado se incluyen las siguientes:

- Suscripción de una parte de los gastos para el desarrollo de nuevas rutas de un operador de transporte.
- Contribución para los gastos de folletos de un tour operador donde se ofrezca el destino (Nota: aunque esto se puede considerar una forma de apoyo al marketing, el programa del tour operador es un producto comprado por el posible visitante, por lo que constituye parte del desarrollo del producto).
- Financiación del desarrollo y el funcionamiento de los centros de información turística (cada vez más, de manera conjunta con el sector privado).
- Financiación, en su totalidad o en parte, de la oferta de instalaciones o la prestación de servicios a lo largo de las rutas (el funcionamiento de los componentes comerciales se arrienda o se otorga en forma de franquicia).

El apoyo inicial del sector público mediante inversiones es justificable cuando el producto vaya a ser utilizado tanto por los residentes de la zona como por los visitantes, reduciendo así los costes de las instalaciones para la población local. Ámsterdam ha utilizado este enfoque en la planificación de su transporte público en el cual los productos desarrollados responden a las necesidades de los visitantes al tiempo que se utilizan para reestructurar el sector de la vivienda y revitalizar zonas por las que pasan las rutas, creando así beneficios mutuos para los residentes locales y los visitantes.

### 2.2.7.5 Cooperación público-privada

La aplicación de la cooperación público-privada se suele asociar con productos de gran escala que no fructificarían únicamente con financiación privada y que requieren un apoyo tangible del gobierno en forma de inversión de capital. Un buen ejemplo del tipo de desarrollo para el cual esto es apropiado sería el Centro de Convenciones de Dublín, la pieza que faltaba en la infraestructura para los visitantes de la ciudad (véase el siguiente estudio de caso práctico).

### Estudio de caso práctico: Centro de Convenciones de Dublín (Irlanda)



El Centro de Convenciones de Dublín (CCD), situado en Spencer Dock a orillas del río Liffey en el centro de Dublín, es el primer edificio de Irlanda construido especialmente para celebrar convenciones y eventos y se ha posicionado para transformarse en el mejor centro de convenciones de tamaño medio de primera clase en Europa.

Este centro neutro en carbono está repartido en cinco niveles y aloja conferencias de hasta 8.000 participantes en 22 salas de reuniones construidas al efecto con diversas configuraciones, siendo así uno de los centros de congresos más flexibles de Europa. El Centro de Convenciones también será uno de los más sostenibles de Europa y se ha presentado una solicitud para la acreditación ISO 14001 de alto nivel.

La necesidad de un gran centro de conferencias de primera clase se detectó a principios de la década de 1990, ya que Dublín estaba al margen del lucrativo mercado del turismo de negocios. La ejecución del proyecto se está realizando mediante un mecanismo de cooperación público-privada supervisado por la Oficina de Obras Públicas del Gobierno de Irlanda.

Tras un largo período de evaluación y nuevas conversaciones, en 2007 se otorgó el contrato a Spencer Dock Convention Centre Dublin (SDCCD), con una fecha de entrega prevista para el 1 de septiembre de 2010.

Según los términos del contrato, SDCCD debe diseñar, construir y financiar el Centro de Convenciones, y llevar a cabo las actividades de operación y mantenimiento durante un período de 25 años, transcurrido el cual las instalaciones volverán al Estado. A cambio, el Estado pagará a SDCCD un total de casi 380 millones € al valor actual.

A mediados de 2010, antes de la inauguración del Centro de Convenciones, había 86 eventos confirmados, lo que representa más de 260.000 días-delegado internacional y ayuda a apoyar el objetivo de Irlanda en cuanto a turismo de negocios: 1.000 millones € para 2013. El Centro de Convenciones también ayudará a repartir los beneficios del turismo por todo el año, reduciendo las consecuencias de la estacionalidad y actuando como producto insignia para presentar Dublín a los visitantes.

Fuente: Basado en el sitio web [www.ccd.ie](http://www.ccd.ie).

Aunque las alianzas público-privadas se han utilizado con éxito en varios ámbitos del desarrollo de instalaciones públicas, pueden resultar difíciles en el caso de los centros de convenciones por las limitadas oportunidades para la transferencia de riesgos, ya que pocos promotores se interesan por la operación continuada de este tipo de centros. Sin embargo, en el caso de Dublín fue posible transferir la responsabilidad de las operaciones al promotor, que se beneficiaría de una combinación de pagos garantizados y recibiría los beneficios una vez superado cierto límite de actividad.

En cualquier situación de cooperación público-privada, es necesario que las condiciones ofrezcan una claridad jurídica absoluta y se debe estar dispuesto a invertir gran cantidad de tiempo en el diseño de los acuerdos pertinentes.

Es probable que en el futuro la mayor parte del desarrollo de centros de congresos y convenciones de Europa y América del Norte se ejecute siguiendo el modelo de cooperación público-privada. La transferencia de la totalidad o parte del riesgo bancario al sector privado contribuirá a un enfoque más moderado hacia ese tipo de desarrollo. Quienes critican el derroche del gasto público en los Estados Unidos han señalado el desequilibrio entre el aumento de la demanda y de la oferta en el sector, ya que las ciudades tienden a hacer caso omiso de la multiplicación obvia de proyectos realizados por prestigio municipal en un mercado cuya demanda no crece al mismo ritmo. En Europa se han encargado menos proyectos nuevos en los últimos años y la mayoría van precedidos de una planificación detallada de las opciones en materia de propiedad y operaciones. En Francia continúa favoreciéndose la opción de la *Société d'Economie Mixte*, lo que permite una aportación sustancial del sector privado a lo que sigue siendo, pese a todo, un enfoque básicamente público. Es probable que los enfoques anglosajón y de la Europa continental sigan mostrando diferencias importantes en la ejecución de este tipo de elementos clave de la infraestructura pública.

### 2.2.7.6 La inversión privada en el futuro

La inmensa mayoría de la infraestructura para atraer a visitantes en toda Europa sigue siendo facilitada por las administraciones públicas o por fondos fiduciarios o entidades de beneficencia con un fuerte apoyo de financiación pública, especialmente en lo relativo a los gastos de inversión de capital. Aunque en los países donde se ofrecen mecanismos especiales de financiación de la Unión Europea se han dado pocos casos donde se limitaba su disponibilidad a los proyectos turísticos realizados exclusivamente por el sector público, en la práctica, el sector privado ha hecho un uso escaso de ese apoyo. Es evidente que los pocos proyectos del sector privado que han logrado el éxito suelen ser los que contienen atractivos temáticos u otro tipo de actividades de entretenimiento con gran atractivo para los niños (por ejemplo, parques temáticos de Disney y otras marcas), y donde las consecuencias de un marketing inteligente, ayudado por la publicidad que incita a los niños a persuadir a sus padres para que compren (*pester power*) permiten aplicar estrategias de precios diseñadas para obtener un rendimiento real de la inversión. Sin embargo, incluso en ese tipo de proyectos, la fuerte demanda de infraestructuras para productos como Eurodisney requiere grandes inversiones públicas.

Las atracciones diseñadas para un mercado adulto, o dirigidas realmente a dicho mercado, parecen destinadas a necesitar la financiación pública de manera permanente. La excepción se da cuando existe un segmento de demanda muy especializado dedicado al tema de la atracción (como museos de automóviles) o cuando la marca tiene un gran poder de atracción, por ejemplo museos de arte privados como el Agnelli en Turín y tiendas especializadas como Swarovski, House of Bols y Heineken Experience.

Entre las estrategias que se pueden tener en cuenta para atraer una mayor participación del sector privado a este sector, destacan las de combinar las licencias para operar en esas instalaciones con los derechos para operar en otras instalaciones municipales de índole más rentable, junto con la participación del sector bancario y otros en las estructuras de propiedad público-privada. Un caso interesante al respecto, es el mecanismo de financiación de las operaciones de Oceanopolis en Brest, un gran acuario y centro de vida marina en la costa occidental de Francia. El desarrollo de Oceanopolis, que no tuvo acceso a los generosos fondos FEDER (a los que sí pudo recurrir posteriormente un centro competidor en Dunkerque), estuvo a cargo de Sopab, una *Société d'Economie Mixte* cuya estructura

de capital cuenta con la participación de la banca y de la administración local. Quizá más interesante es que Sopab no se dedica a una sola actividad, sino que también tiene contratos para operar en varias instalaciones portuarias y aparcamientos en la ciudad de Brest. La fórmula de combinar negocios de grandes beneficios con atracciones para los visitantes parece ofrecer un modelo útil que, en el futuro, quizá resulte atractiva para otras administraciones locales que se enfrentan a problemas en el desarrollo y mantenimiento de atracciones turísticas.

El otro dispositivo de uso frecuente para incentivar al sector privado con objeto de que participe en la ejecución de centros para visitantes, consiste en ofrecer a cambio una valiosa zonificación y facilitación para el desarrollo, puede ser más difícil de mantener a largo plazo, ya que una vez ejecutado el desarrollo inmobiliario, quizá no sea fácil garantizar el mantenimiento, la operación y la renovación de las instalaciones puramente turísticas.

Además, la legislación sobre planificación urbana en varios países europeos admite que los acuerdos o arreglos de este tipo se puedan recurrir jurídicamente. Una opción que no se ha utilizado en gran medida hasta la fecha pero que ahora está ganando cierto impulso, teniendo en cuenta experiencias similares en la construcción de instalaciones deportivas, es la participación financiera de empresas a gran escala mediante el patrocinio y, en particular, la venta de derechos para poner nombre a una instalación concreta. Las grandes franquicias deportivas de propiedad privada utilizan cada vez más esta opción en los estadios, mientras que en Irlanda, el Gobierno se coordinó con la Irish Rugby Football Union y la Football Association of Ireland para vender los derechos de denominación del nuevo estadio nacional de rugby y fútbol a una compañía multinacional de seguros. Aunque la venta de derechos de denominación puede ir demasiado lejos para las atracciones consideradas parte del patrimonio nacional básico por los gobiernos nacionales, en el futuro quizá adopten una perspectiva diferente otras administraciones locales con presupuestos más ajustados y otros órganos sin ánimo de lucro que se responsabilicen del desarrollo de centros para visitantes.

## 2.2.8 Desarrollo de recursos humanos

La capacidad de cualquier destino para planificar, ejecutar y operar atracciones y actividades turísticas depende totalmente de la oferta de personal con la formación y capacitación adecuadas en todos los niveles de gobierno y en el sector privado. Los funcionarios de turismo del gobierno central necesitan comprender el funcionamiento y las tendencias del sistema internacional de turismo; a su vez, satisfacer las necesidades y los deseos de los turistas en los segmentos de mercado objetivo es el requisito fundamental para los encargados de la ejecución y operación de productos turísticos.

Es necesario establecer un cuadro de especialistas en turismo que mantenga actualizada su base de conocimientos, lo que requerirá estudios universitarios y postuniversitarios dedicados al desarrollo del turismo y las nuevas tendencias. Habrá que ofrecer cursos de gestión y supervisión en el país, así como toda una gama de programas de formación profesional en habilidades relacionadas con el turismo.

## 2.2.9 Desarrollo y marketing de productos

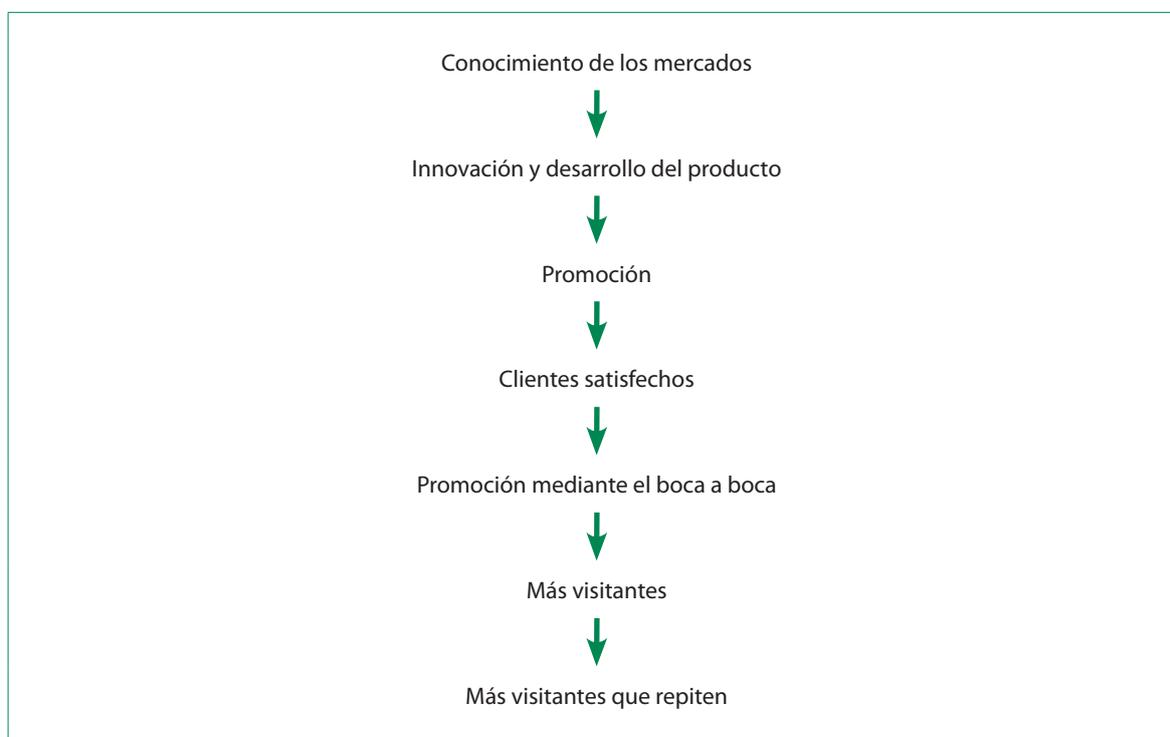
La manera en que un destino o una organización comercial de turismo desarrollan y promueven sus productos o servicios es un factor fundamental para la consecución de los objetivos económicos y financieros o de desarrollo. En una actividad como el turismo, en la cual el cliente está situado en una ubicación "remota" del lugar que está pensando visitar o de los productos y servicios turísticos disponibles, el marketing y la promoción son un componente básico. Dos de los lemas del marketing turístico derivados de esta situación son: "no hay ensayos para las vacaciones" y "en el turismo, la percepción es realidad". Como ya se ha indicado, un principio fundamental es que los productos desarrollados han de reflejar los gustos y las tendencias del mercado. De ello se deduce que el desarrollo de productos turísticos no es más que la mitad de la tarea de desarrollo de un destino turístico de éxito. Una vez desarrollados, los productos deben ponerse en el mercado y presentarse de manera que

estimule el interés, el deseo y la compra. Por tanto, estaría mal no destacar la importancia del marketing y la promoción como un componente fundamental del éxito en el desarrollo de productos turísticos.

Dada la distancia física y mental entre el destino y el posible turista, también está claro que quienes ya han viajado al destino forman parte activa de las actividades de promoción mediante el boca a boca basado en su experiencia real. Gracias al uso universal de internet y las redes sociales, la comunicación entre los visitantes de un destino se está generalizando y es cada vez más inmediata. Como consecuencia, se intensifica la importancia de lograr la satisfacción de los visitantes.

Un ejemplo excelente de operador que reconoce las prioridades gemelas de estimular las recomendaciones entre los clientes y responder a la búsqueda de innovación por el consumidor moderno es el restaurante El Bulli, cerca de Barcelona (España), que utiliza la estrategia de desarrollar nuevas ofertas de productos para mantener la satisfacción de los clientes. La innovación en los productos forma parte integrante de su estrategia de marketing.

### Gráfico 2.8 Desarrollo del producto



### Estudio de caso práctico: Sistema de planificación y marketing de productos<sup>7</sup> (Irlanda)



Irlanda es un ejemplo de país con un enfoque muy estructurado y dedicado al desarrollo de productos turísticos. Bajo los auspicios de Fáilte Ireland (la autoridad nacional de desarrollo turístico de la República de Irlanda, encargada de orientar y promover el desarrollo del turismo como principal componente autóctono de la economía irlandesa mediante la colaboración con el sector turístico privado) el desarrollo de productos turísticos se fomenta con una estrategia triple:

1. Establecer ejes turísticos especializados elegidos para apoyar a las empresas en el diseño, el desarrollo y la promoción de experiencias turísticas integradas basadas en productos específicos, como la cultura y el patrimonio de la región suroriental, Cork y la región de Kerry para turismo de aventura.
2. Crear redes de aprendizaje dedicadas a propiciar que empresas individuales desarrollen y comercialicen sus actividades de manera óptima.
3. Consolidar los recursos para el desarrollo estratégico de destinos geográficos claves. Esta estrategia está dirigida a establecer los objetivos y las prioridades para el apoyo con el fin de fomentar el logro de experiencias vacacionales distintivas y de gran calidad que satisfagan las necesidades de segmentos fundamentales de consumo y, al mismo tiempo, optimizar los recursos disponibles en las empresas turísticas y del entorno natural.

Fáilte Ireland describe su proceso de desarrollo de nuevas propuestas turísticas y de fomento de la innovación en turismo de la siguiente forma:

#### Fase de oportunidad

- Búsqueda de conocimientos.
- Plataformas propuestas para el desarrollo.
- Búsqueda de centros de gravedad y experiencias temáticas.

#### Fase de exploración

- Equipo de proyecto y estudio de viabilidad.
- Visión y generación de ideas para el centro de gravedad.
- Plan de desarrollo.

<sup>7</sup> Fáilte Ireland (2007), *Product Innovation: Piloting an Approach to Innovation and New Proposition Development within the Tourism Industry*.

### Fase de explotación

- Establecimiento de equipos de actuación más reducidos en caso necesario.
- Ejecución del plan de desarrollo: medidas a corto, medio y largo plazo.
- Estrategia de comunicación y lanzamiento al mercado.

Una vez encontrados un centro de gravedad o una experiencia temática, se establece un centro multifuncional que dirige las etapas iniciales de desarrollo de proyectos específicos. Este equipo es responsable de las siguientes actividades:

- Desarrollar una visión para la zona o el tema.
- Generar ideas específicas para transmitir esa visión.
- Preparar un plan de desarrollo como orientación en las etapas iniciales.
- Realizar una investigación para decidir si es realista y factible ejecutar la propuesta de proyecto en la zona.

Los miembros del equipo proceden, según corresponda, de: hoteles y similares, restaurantes, productores de alimentos, organizadores de actividades, atracciones del patrimonio, centros culturales, Fáilte Ireland, otras agencias gubernamentales o semiestatales, y el programa LEADER de la Unión Europea. Otros miembros se incorporan al equipo en una etapa posterior, según las necesidades específicas del plan de desarrollo, y pueden ser autoridades locales o grupos de artes escénicas, por ejemplo.

La fase final del sistema de desarrollo de productos turísticos de Fáilte Ireland es la preparación de una estrategia de comunicación y el lanzamiento al mercado. Para ello, Fáilte Ireland colabora estrechamente con Tourism Ireland, el organismo encargado del marketing y la promoción de la isla de Irlanda en los mercados internacionales como destino de vacaciones.

Fuente: Basado en las publicaciones siguientes y el sitio web de Fáilte Ireland:

Fáilte Ireland (2007), *Product Innovation – Piloting an Approach to Innovation and New Proposition Development within the Tourism Industry*;

Fáilte Ireland, *Tourism Product Development Strategy*, 2007-2013.

Véase también: [www.failteireland.ie/getdoc/cbfcd692-3336-4d27-8dab-8cdb67bf40ea/Tourism-Product-Development-Strategy--2007---2013.aspx](http://www.failteireland.ie/getdoc/cbfcd692-3336-4d27-8dab-8cdb67bf40ea/Tourism-Product-Development-Strategy--2007---2013.aspx).

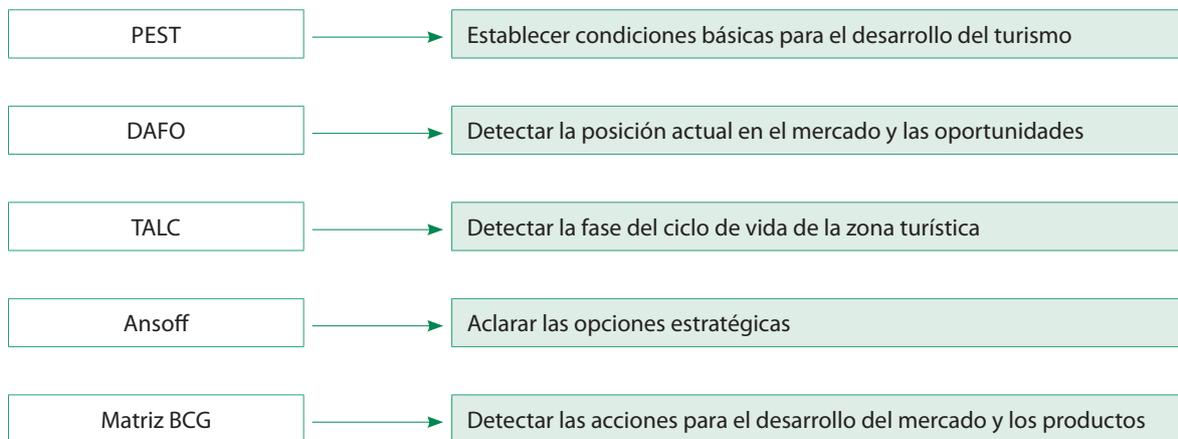
# Etapas del proceso

Una vez establecidas las prioridades y las políticas generales para el sector del turismo, la tarea dirigida a investigar el potencial para el desarrollo de productos turísticos y traducir las oportunidades detectadas en productos sostenibles de éxito que respondan a los requisitos de **innovación, diferenciación y autenticidad** existentes en el mercado supone un proceso de tres etapas:

1. Definir la situación actual.
2. Detectar las oportunidades.
3. Establecer prioridades entre los objetivos para el sector turístico propios del destino.

Existen cinco herramientas analíticas que pueden ayudar a un destino a comprender su situación actual, sus opciones en materia de desarrollo del sector turístico y la mejor forma de definir el énfasis especial de sus estrategias de desarrollo y marketing de productos. Estas herramientas se resumen en el gráfico siguiente y se explican en las distintas secciones del presente capítulo.

**Gráfico 3.1 Investigación del potencial para el desarrollo de productos turísticos: herramientas**



Fuente: Tourism Development International.

### 3.1 Situación actual

Es importante que los destinos comprendan el lugar que ocupan en el mercado internacional y cómo son percibidos por dicho mercado. Hay una serie de pruebas analíticas que ayudan a averiguar cuáles podrían ser las oportunidades en materia de desarrollo de productos turísticos y, sobre esa base, qué aspectos deberían considerar prioritarios. Es importante que los destinos comprendan desde un principio:

1. Su situación actual en términos de desarrollo político y socioeconómico, es decir, el telón de fondo para el desarrollo turístico. Con ese fin pueden realizar un análisis PEST: político, económico, sociocultural y tecnológico.
2. Su situación competitiva, que pueden averiguar mediante el análisis DAFO: debilidades, amenazas, puntos fuertes y oportunidades.

3. En qué fase del ciclo de vida de la zona turística (TALC, por su sigla inglesa) se encuentran.
4. Si se enfrentan a desafíos relativos al desarrollo del mercado, al desarrollo del producto o a ambos, mediante el uso de la matriz Ansoff.
5. El cuadrante correspondiente a su gama de productos actual en la matriz del Boston Consulting Group (estrella, incógnita, vaca o perro).

Así, el punto de partida para cada destino se puede medir simplemente haciendo referencia al conjunto de criterios de evaluación, lo bien situado y equipado que se encuentra para hacer frente a los desafíos y su posición en el gráfico del ciclo de vida TALC y en las dos matrices de planificación estratégica.

### 3.1.1 Análisis PEST

Un requisito fundamental es comprender el entorno general en que opera un negocio. Este es el origen del análisis PEST, que también resulta apropiado para los destinos que estén examinando la manera de impulsar el crecimiento de su sector turístico. Esta es la primera etapa del proceso de planificación, en la que se detectan los puntos fuertes de los cimientos para el desarrollo de un sector como el turismo.

Cada país necesitará estudiar distintos factores que sean pertinentes para su situación particular. No obstante, los destinos crecientes o emergentes quizá necesiten tener en cuenta los factores fundamentales siguientes, entre otros:

#### Políticos

- la estabilidad del entorno político;
- la influencia de la política gubernamental sobre la legislación que regula o impone tasas a las empresas de turismo;
- la política gubernamental de desarrollo económico y situación del turismo en ella;
- la legislación y las normativas relacionadas con la protección del medio ambiente, la fiscalidad, el empleo, la inversión extranjera y otros aspectos que influyen directa o indirectamente en el turismo;
- la participación del gobierno en acuerdos comerciales como la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental u otros.

#### Económicos

Es necesario examinar la situación de una economía comercial a corto y largo plazo, especialmente si el objetivo son los mercados turísticos internacionales. Esto implica estudiar factores como los siguientes:

- los ciclos de negocio y las tendencias del PNB;
- los tipos de interés;
- la inflación;
- los tipos de cambio;
- el nivel de empleo per cápita;
- la oferta y los costes de la mano de obra;
- los ingresos disponibles;
- la disponibilidad y el precio de la energía.

### Socioculturales

Las influencias sociales y culturales del turismo varían ampliamente de un país a otro. Entre los factores que se han de tener en cuenta se incluyen los siguientes:

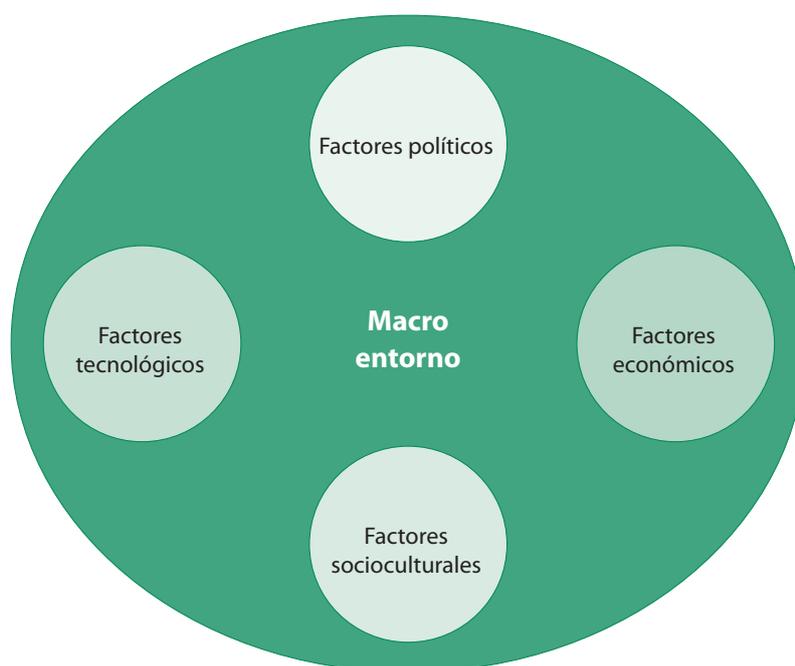
- la estructura demográfica y las tendencias de la población por edad, nivel educativo e ingresos;
- la función de los hombres y las mujeres en la sociedad y la movilidad social;
- la religión y las prácticas religiosas;
- los cambios en el ciclo de vida;
- las actitudes hacia el trabajo y el ocio;
- los problemas de salud y seguridad;
- las cuestiones relacionadas con los idiomas;
- los aspectos de consumismo y medio ambiente.

### Tecnológicos

La tecnología es un factor crucial para obtener ventajas competitivas, tanto en el turismo como en otros sectores económicos. Es necesario examinar los siguientes aspectos:

- la importancia dada por el gobierno y la industria a los esfuerzos tecnológicos;
- la velocidad de la transferencia de tecnología a todos los participantes en el sector de los viajes y el turismo;
- el uso de la tecnología para desarrollar productos y servicios de manera más económica y con mejor calidad;
- el uso de la tecnología en el desarrollo de productos más innovadores y en la distribución de servicios;
- el uso de la tecnología para la comunicación directa con clientes actuales o posibles.

**Gráfico 3.2 Análisis PEST**



El análisis PEST consta de cinco etapas principales:

1. Comprender las tendencias pertinentes de cada categoría para el turismo en el destino.
2. Comprender las interdependencias de esas tendencias.
3. Observar los problemas probables de las tendencias detectadas.
4. Prever la dirección que tomarán los problemas.
5. Extraer las implicaciones para el destino.

### 3.1.2 Análisis DAFO

El análisis DAFO es un método de planificación estratégica utilizado para evaluar las Debilidades, Amenazas, puntos Fuertes y Oportunidades de un proyecto o una iniciativa empresarial. Consiste en especificar el objetivo del proyecto (en este caso el desarrollo del turismo en un destino) y observar los factores internos y externos que son favorables y desfavorables para su consecución.

#### Debilidades

Características que sitúan al destino en posición de desventaja en relación con otros.

#### Amenazas

Elementos *externos* del entorno del mercado turístico que podrían ocasionar problemas para el destino.

#### Puntos fuertes

Características del destino que tienen un fuerte atractivo para los turistas (o que se pueden desarrollar para que lo tengan), especialmente cuando representan una ventaja respecto a otros destinos.

#### Oportunidades

Posibilidades *externas* para lograr un crecimiento significativo en el sector turístico del destino atrayendo a más turistas y logrando que aumenten sus gastos.

La finalidad del análisis DAFO es determinar la posición competitiva del destino a fin de aplicar estrategias de desarrollo y de marketing de productos que aprovechen al máximo los puntos fuertes y rectifiquen las debilidades, es decir, las carencias de los productos.

Durante la evaluación de la posición competitiva del destino, es necesario examinarlo “desde fuera” para detectar cuáles de sus características constituyen:

- un punto fuerte principal;
- un punto fuerte menor;
- un factor neutro;
- una debilidad menor;
- una debilidad principal.

La posición competitiva viene determinada tanto por *factores externos*, ajenos a la influencia local o regional, como por *características del emplazamiento* sobre las que se puede influir mediante acciones locales específicas. Como enfoque estratégico a largo plazo del destino, se debería procurar extraer el máximo partido de los puntos fuertes principales y mejorar las debilidades destacadas. Los factores “duros” y “blandos” evaluados en el examen de los puntos fuertes y las debilidades se pueden presentar en forma de matriz según los cinco niveles de importancia antes indicados.

Quizá sea necesario realizar un análisis y representar sus resultados en una matriz para cada esfera de productos o segmento de mercado evaluados, ya que no todos los factores de atracción tendrán el

mismo significado para cada grupo. Posteriormente, será necesario elegir los factores más significativos para cada segmento y asignar valores de importancia a cada uno de ellos. Esto permite elaborar una matriz de *desempeño-importancia* siguiendo el modelo adoptado por Kotler y otros (2002), explicado a continuación.

Para elaborar la matriz, se evalúa cada factor y se introduce en la matriz una puntuación basada, por ejemplo, en una clasificación numérica del 1 (bajo) al 10 (alto) en los ejes de desempeño e importancia. Al combinar las puntuaciones se obtienen cuatro posibilidades: un desempeño bajo pero con factores importantes para el mercado objetivo (celda A), indica mejoras cruciales; si tanto el desempeño como la importancia para el mercado objetivo son altos (celda B), es necesario continuar el proceso que permite añadir valor; la celda C muestra esferas en las que el destino ofrece un desempeño bajo pero que no son muy importantes para los clientes objetivo, por lo que las acciones correspondientes reciben una prioridad baja; en la celda D, el destino se desempeña adecuadamente, pero los factores son de escasa importancia, por lo que se debe tener cuidado de no realizar un exceso de inversión.

**Tabla 3.1 Matriz de desempeño-importancia**

Desempeño \ Importancia	Bajo					Alto				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alta	A. Concentrarse aquí					B. Mantener el buen nivel de trabajo				
10										
9										
8										
7										
6										
Baja	C. Baja prioridad					D. Posible exceso				
5										
4										
3										
2										
1										

Fuente: Según el método de Kotler, Hamlin, Rein and Haider (2002).<sup>1</sup>

Incluso cuando un destino tiene un punto fuerte principal, su valor estratégico depende de si ofrece una ventaja en comparación con sus competidores para el segmento de mercado objetivo. Lo importante es que el destino cuente con más puntos fuertes significativos en factores considerados importantes por el segmento objetivo seleccionado. Un lugar no necesita corregir todas sus debilidades ni promover todos sus puntos fuertes, porque la importancia de los factores varía en los distintos mercados. El destino deberá comprender plenamente qué puntos fuertes y debilidades influyen más en la percepción y el comportamiento de los mercados a los que se dirige. El análisis resultante será la base principal para formular planes estratégicos de desarrollo y marketing de productos en el destino.

La siguiente fase consiste en detectar las oportunidades y amenazas para el destino. Una oportunidad es un aspecto en el que se tienen posibilidades bastante buenas de lograr una ventaja competitiva (Kotler y otros, 2002), mientras que las amenazas proceden de tendencias o avances desfavorables en el entorno que podrían erosionar la competitividad. Cada oportunidad y cada amenaza se han de evaluar según la probabilidad de que ocurra y el grado en que beneficiaría o perjudicaría al destino. El atractivo general de un destino específico se puede evaluar elaborando una imagen de sus oportunidades y amenazas principales:

<sup>1</sup> Kotler, P., Hamlin, M. A., Rein, I. and Haider, D. H. (2002), *Marketing Asian Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States And Nations*, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., Singapore.

- *Ideal*: muchas oportunidades y pocas amenazas.
- *Especulativo*: grandes oportunidades y fuertes amenazas.
- *Maduro*: bajo nivel de oportunidades y de amenazas.
- *Problemático*: pocas oportunidades y muchas amenazas.

De nuevo, un método útil para realizar este tipo de análisis es utilizar un gráfico con las oportunidades y las amenazas en los ejes y puntuaciones numéricas del 1 al 10, de menor a mayor importancia.

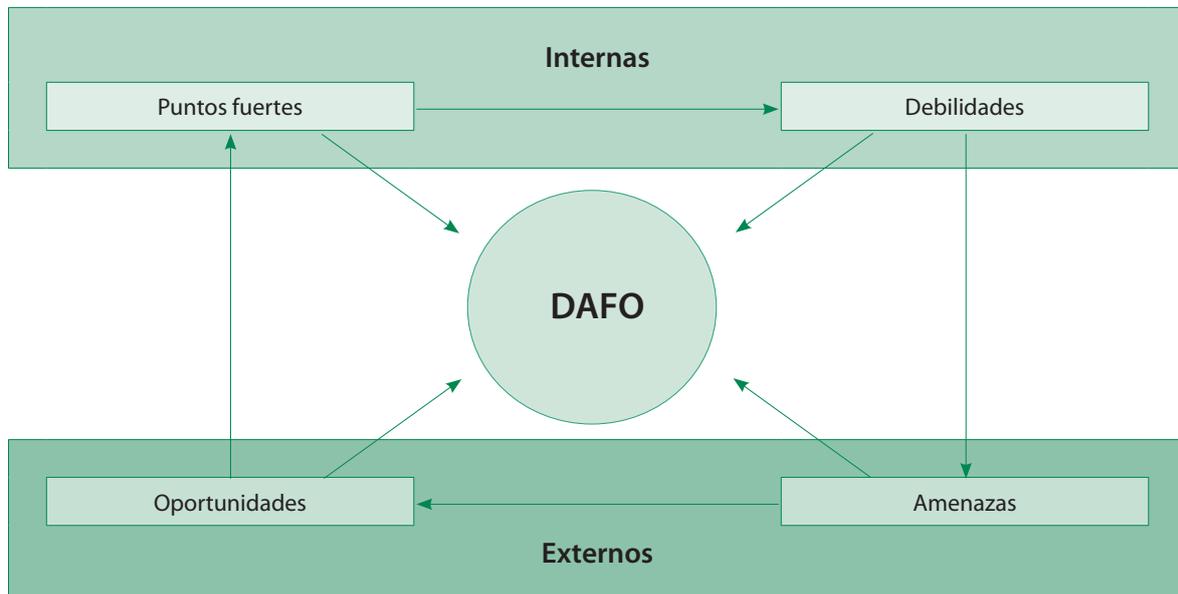
Incluso cuando se considere que un destino no tiene puntos fuertes obvios, se puede formular una estrategia para crear cierta ventaja competitiva. Kotler y otros (2002) citan los ejemplos de las ciudades de Benarés (India) y Sepang (Malasia). La primera ha cultivado el interés internacional en torno a eventos relacionados con su antiguo patrimonio religioso: sus 2.000 años de historia del conocimiento y la cultura; mientras que la segunda ha creado un evento principal gracias al desarrollo de un circuito de Fórmula 1 de primera clase que atrae a grandes multitudes de todo el mundo para asistir a unos pocos eventos pero que, al mismo tiempo, sirve para presentar a Sepang como lugar atractivo para otros productos.

El análisis DAFO y el examen de los problemas principales a los que se enfrenta el destino permiten a los responsables de la planificación estratégica obtener una imagen clara y completa de la situación. Sin embargo, aunque estos análisis permiten señalar muchos tipos de medidas para el desarrollo y el marketing, es necesario ser coherentes y tener una visión general uniforme a fin de organizar esas posibles acciones por prioridades. Con objeto de definir la visión, los planificadores han de solicitar a los residentes del destino aportaciones sobre cómo desearían ver su comunidad en un período de 10 o 20 años, posiblemente mediante observaciones sobre dos o más escenarios posibles (Kotler y otros, 2002). En un ejemplo extremo, podría plantearse un crecimiento cero con una moratoria a los nuevos desarrollos turísticos, un crecimiento cualitativo controlado, basado en un proceso estricto de aprobación en el que se autoricen únicamente tipos concretos de desarrollos, y un crecimiento sin limitaciones en el que se aliente todo tipo de desarrollos turísticos. Kotler y otros (2002) también señalan que la visión definida no debería limitarse a distinguir entre posibles vías de crecimiento, sino que debería tener en cuenta aspectos como los siguientes:

- las combinaciones exclusivas de factores de atracción que se deberían perseguir;
- los mercados a los que se dirige el destino;
- los objetivos a corto y largo plazo;
- los requisitos previos operativos de la visión.

En lugar de realizar los análisis PEST y DAFO de manera independiente, Kotler y otros defienden la posibilidad de combinarlos en lo que denominan una “auditoría del lugar”. Este examen más amplio establece cómo es el destino y por qué. Los factores de atracción que Kotler y otros denominan “duros” y “blandos” se evalúan en un contexto comparativo. La organización de estos factores en un análisis DAFO sienta las bases para la visión y los objetivos. Los factores económicos y demográficos son los cimientos, pero se necesita interpretarlos de manera innovadora y sensible.

En la mayoría de los destinos, el desarrollo y posicionamiento satisfactorios de los productos y la búsqueda de mercados a los que se presentarán tienen en cuenta, además de las tendencias del mercado turístico, las necesidades y aspiraciones de la población residente. Tampoco basta con lograr una buena adecuación con los mercados local y turístico, sino que es preciso detectar y comparar los destinos de la competencia, evaluando cada ámbito de productos y cada segmento del mercado.

**Gráfico 3.3 Análisis DAFO**

Fuente: Tourism Development International.

Es importante señalar que, aunque el destino cuente con un recurso o atributo sobresaliente, este no se podrá considerar un punto fuerte o una oportunidad principal a menos que se desarrolle con originalidad para distinguirlo de los destinos de la competencia que tienen recursos similares. El destino puede obtener una ventaja comparativa sobre la competencia si centra el desarrollo de sus productos en un enfoque diferenciado; esto, a su vez, intensificará la popularidad y aumentará la duración de sus productos.

### 3.1.3 Análisis del ciclo de vida de la zona turística

Los destinos tienen su ciclo de vida. El modelo del ciclo de vida de la zona turística (TALC, por su sigla inglesa) elaborado por Butler en 1980 indica que en la fase inicial, de exploración, el destino es relativamente desconocido y tiene pocos visitantes como consecuencia de las limitaciones en el acceso y en el desarrollo de las instalaciones.

La información positiva transmitida en persona por quienes han visitado el destino, junto con artículos en los medios de comunicación especializados en viajes, siempre a la búsqueda de destinos nuevos, impulsan el número de visitantes y aumentan y mejoran las atracciones e instalaciones: es la fase de desarrollo.

Cuando el turismo despegue con más productos y un aumento de la demanda, el destino prospera. Sin embargo, un crecimiento sin directrices o no gestionado es insostenible y da lugar a visitas multitudinarias de los sitios principales. Esto puede provocar una reducción tanto de la satisfacción de los visitantes como de la tolerancia de la comunidad receptora. Si las llegadas de turistas crecen sin control, el destino supera su capacidad de absorción y pasa a la fase de estancamiento.

En el pasado (en Europa, por ejemplo), el período desde la exploración hasta el estancamiento duraba muchas décadas, incluso siglos, pero en nuestra época esta transición puede ser muy rápida, lo que refleja el mayor alcance de los viajeros, tanto desde la perspectiva del mayor conocimiento sobre los destinos, como de la disponibilidad de transporte y otros medios de acceso.

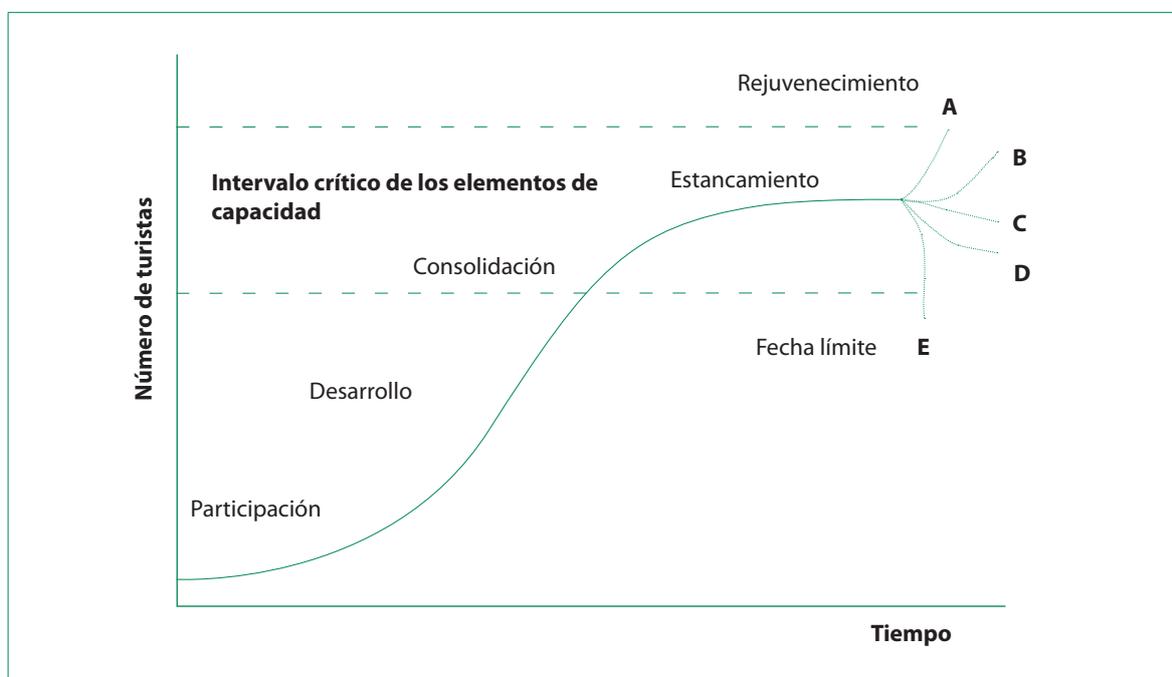
Los destinos pueden hacer uso de varias estrategias una vez que llegan al punto de estancamiento. Las posibilidades se muestran en el gráfico con las líneas punteadas A a E.

A continuación se indican ejemplos de medidas que pueden permitir a un destino avanzar hasta la fase de rejuvenecimiento:

- desarrollo de nuevos productos orientados a segmentos de mercado diferentes;
- oferta de otras zonas del destino para desviar la presión de las partes saturadas;
- desarrollos tecnológicos;
- mejoras en la infraestructura que aumenten su capacidad.

En caso de que un destino siga creciendo pero no tome las medidas necesarias para prevenir la congestión y el desarrollo insostenible, se llegará a una reducción del atractivo de los recursos que interesaban a los visitantes al principio. El declive será gradual, como muestran las líneas punteadas C y D. La caída brusca (la línea E) suele ocurrir tras un desastre o una crisis.

**Gráfico 3.4 Evolución teórica de una zona turística**



Fuente: Adaptado de Miller y Gallucci (2004), basado en Butler 1980.

### 3.1.4 Matriz de Ansoff

Las condiciones del mercado cambian constantemente; las oportunidades de mercado y desarrollo de productos aparecen y desaparecen. Por tanto, es fundamental elegir el momento justo: tener los productos adecuados en el momento oportuno dirigidos a los mercados y segmentos más fructíferos es lo que define el éxito de los destinos turísticos. Las carteras de productos del mercado rentables han de tener en cuenta que estarán sometidas a una presión competitiva constante y necesitarán actualizar y aumentar los productos sin interrupción para seguir la evolución en las necesidades de los clientes y las condiciones del mercado. Las opciones para el crecimiento estratégico se muestran en un modelo de cuatro cuadrantes diseñado por Ansoff (1987).

**Gráfico 3.5 Matriz de Ansoff**

		<b>Mercado</b>	
		<b>Nuevo</b>	<b>Existente</b>
<b>Producto</b>	<b>Nuevo</b>	<b>Diversificación</b> (lanzar un producto nuevo a un mercado nuevo)	<b>Desarrollo de producto</b> (introducir un producto nuevo en el mercado actual)
	<b>Existente</b>	<b>Desarrollo de mercado</b> (reposicionar y dirigir el producto actual a nuevos mercados)	<b>Penetración</b> (modificar y promover intensivamente el producto existente en el mercado actual)

Fuente: Adaptado por Ansoff.

Se pueden poner ejemplos de destinos para cada una de las cuatro estrategias del modelo de Ansoff:

#### 1. Penetración:

Un destino de complejos turísticos de playa insatisfecho con su participación en el mercado respecto a sus competidores principales decide aumentarla iniciando una agresiva campaña de marketing dirigida a sus mercados y segmentos objetivo. Todos los países mediterráneos y las islas del Caribe han utilizado alguna vez esta estrategia.

#### 2. Desarrollo del producto:

Ese mismo destino, al reconocer que el turista del siglo XXI que acude a complejos turísticos es más exigente, desarrolla un programa de “playa y algo más” y lo presenta a sus segmentos de mercado existentes que quizá consideren el destino trillado y predecible. Véase por ejemplo el plan para la región de Waccamaw Grand Strand en Carolina del Sur<sup>2</sup>.

#### 3. Desarrollo del mercado:

Un destino basado tradicionalmente en una clientela de un mercado geográfico determinado decide dirigirse a otros mercados emisores, en particular si exhiben pautas diferentes de demanda estacional. Las islas del Caribe ampliaron sus mercados desde América del Norte hasta Europa durante los últimos 30 años, aproximadamente, al reconocer que la demanda europea es menos estacional que la de estadounidenses y canadienses, concentrada en el invierno, y tiene períodos de estancia más largos. Los países de los Alpes, en vista de la brevedad de la estación de deportes de invierno, se dirigieron a los entrenadores y amantes de la naturaleza para los meses de verano.

#### 4. Diversificación:

Un destino que haya basado las etapas iniciales de desarrollo turístico en un tipo de producto concreto orientado al mercado geográficamente más cercano, puede decidir que ha sido demasiado limitado en sus productos y que tiene otros recursos atractivos para los visitantes, con una demanda generada a partir de una red más amplia de mercados y segmentos. Se pueden ver ejemplos en destinos de playa que, al reconocer la gran competencia existente en el mercado y las limitadas oportunidades de diferenciación, deciden dedicar especial atención a sus recursos naturales de interior o al patrimonio cultural para atraer a distintos mercados y segmentos.

De nuevo, cabe destacar la importancia de la innovación, la diferenciación y la autenticidad en el desarrollo de productos turísticos como estrategias clave para alargar el ciclo de vida tanto de un

<sup>2</sup> <http://www.scpr.com/tourism-business/tourism-development-plan.aspx>.

destino como de sus productos turísticos individuales. Los complejos turísticos en el litoral de Bretaña y la costa septentrional y occidental de Francia se enfrentaron a un grave problema con la llegada y el incremento de los paquetes turísticos baratos a destinos mediterráneos que ofrecían mayor seguridad en cuanto al clima, instalaciones más modernas y más variedad de actividades y visitas para las familias.

Los complejos turísticos costeros tradicionales se orientaron a la ampliación de sus mercados haciendo hincapié en la calidad del medio ambiente, el desarrollo de eventos y festivales y la creación de actividades específicas “blandas”, como paseos a pie o en bicicleta, o “duras” en forma de deportes extremos. La facilidad de acceso a la costa desde grandes capitales como Londres y París les permitió dirigirse a los segmentos de fin de semana y estancias breves por motivos tan diversos como escapadas románticas, gastronomía, salud y bienestar o actividades al aire libre.

### 3.1.5 Matriz del Boston Consulting Group

Cualquier empresa que tenga una gama de actividades (o, en el caso de los destinos, una gama de productos) las trata como unidades independientes, llevando a cabo la supervisión, evaluación y formulación de estrategias para cada una, además de para el conjunto de la cartera. El análisis continuado se lleva a cabo según los criterios siguientes, entre otros:

- la participación en el mercado;
- las dimensiones del mercado, su crecimiento y la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto;
- la generación de caudal de efectivo;
- el rendimiento de la inversión;
- la intensidad de la competencia.

La matriz del Boston Consulting Group (BCG) representa los dos primeros factores de esa lista. El eje vertical muestra la tasa de crecimiento del mercado donde se vende el producto y el eje horizontal representa la participación del producto en el mercado, comparada con su competidor principal. La matriz se divide en cuatro celdas:

- combinación de producto y mercado relativamente nuevos con una buena participación en mercados en crecimiento (*estrellas*);
- productos rentables con una participación bien establecida en mercados maduros (*vacas*);
- productos con escasa presencia en mercados emergentes de rápido crecimiento (*incógnitas*);
- productos con una participación reducida en mercados en declive y de escasa rentabilidad (*perros*).

La respuesta estratégica de marketing es aumentar o mantener el apoyo a las estrellas (dado que el mercado es lucrativo y en fuerte crecimiento, lo que anima a los principales competidores a intensificar sus esfuerzos para aumentar su participación de mercado y a que entren en el mercado otros competidores nuevos) y las incógnitas (para obtener una mayor participación de un mercado atractivo), desviar fondos de las vacas (ya que el escaso crecimiento del mercado lo hace poco atractivo para los competidores) y no prestar atención a los perros o dejar de participar en ellos.

**Gráfico 3.6 Matriz del Boston Consulting Group**

		Participación en el mercado, real o relativa	
		Alta	Baja
Crecimiento de producto o mercado (%)	Alto	<b>Estrella</b> (mantener la inversión en marketing)	<b>Incógnita</b> (aumentar el apoyo de marketing en los más prometedores, desinvertir en otros)
	Bajo	<b>Vaca</b> (desviar beneficios al marketing de las estrellas e incógnitas)	<b>Perro</b> (retirar el apoyo de marketing; opción de retirar el producto)

Fuente: Adaptado por Boston Consulting Group.

Aunque la matriz del Boston Consulting Group es una herramienta para la planificación de marketing, también indica los aspectos en que debería hacer hincapié el desarrollo de productos. Los productos de las categorías “estrella” e “incógnita” reforzarán la oferta del destino y le permitirán mantener y aumentar su participación en el mercado, respectivamente. Incluso en la categoría “vaca” existe la posibilidad de actualizar la oferta de productos mediante la modernización y la mejora a fin de estabilizar el crecimiento del mercado en esa esfera.

## 3.2 Potencial del desarrollo de productos turísticos

Al aplicar las herramientas de planificación estratégica descritas, el destino puede determinar:

1. su situación y su desempeño actuales como destino competitivo;
2. las direcciones estratégicas en términos de desarrollo de productos y mercados que podría adoptar para lograr un crecimiento sostenible de su sector turístico.

Básicamente, el proceso informará al destino sobre sus oportunidades en el sentido amplio: las materias primas que podría desarrollar hasta transformarlas en productos y servicios finales con atractivo para el mercado.

Puede resultar útil para un destino reunir los resultados en forma de lista de verificación como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 3.2 Lista de verificación para el desarrollo de productos turísticos**

Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• infraestructura de transporte, todos los medios</li> <li>• grado de dependencia de operadores extranjeros</li> </ul>
Recursos y productos existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• variedad y calidad de los recursos naturales y culturales</li> <li>• grado de diversificación de la oferta actual de productos</li> <li>• grado de concentración geográfica de la oferta actual de productos</li> <li>• oferta y categoría del personal para el sector turístico, y de los centros de formación</li> </ul>

Demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• demanda de mercado existente, tendencias y previsiones de crecimiento</li> <li>• oportunidades de desarrollo de productos y mercados, consecuencias para el crecimiento del sector turístico</li> <li>• combinación actual del mercado y previsiones para el futuro</li> <li>• posición en el ciclo de vida de la zona turística</li> </ul>
Política y gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• forma de gobierno y grado de centralización</li> <li>• prioridad asignada al turismo y políticas aplicadas en el sector</li> <li>• apertura al turismo, por ejemplo visados o condiciones para la IED</li> </ul>
El turismo en el desarrollo económico del destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• etapa de desarrollo económico del destino</li> <li>• importancia relativa del turismo en el desarrollo económico actual</li> <li>• estructura de los mercados</li> <li>• nivel y calidad del espíritu empresarial, la innovación y la educación</li> </ul>

Por supuesto, el potencial detectado en esta etapa es principalmente teórico. No solamente tiene que estar relacionado con las políticas y prioridades generales de desarrollo económico del gobierno, y con la situación que ocupa el turismo en ellas, a fin de determinar las prioridades del propio destino y detectar los aspectos que requieren medidas de apoyo público; también debe tener en cuenta las consecuencias ambientales y socioculturales.

El “análisis de la situación” no aporta el nivel de detalle necesario para la decisión de impulsar el desarrollo de un producto turístico específico. Será necesario realizar un examen de mayor alcance sobre el potencial del mercado, su perfil y sus características a fin de determinar el tipo exacto de producto que se debe desarrollar y la manera de presentarlo y comercializarlo. También se deberían realizar las consultas correspondientes con los interesados del sector privado y las comunidades locales para garantizar que el tipo y la magnitud del posible producto desarrollado se “adecuan” a sus necesidades, por ejemplo, en cuanto a lo siguiente:

- el rendimiento de la inversión para los promotores y operadores;
- los “niveles de cambio aceptable” y la magnitud y el tipo de beneficios para la comunidad local.

### 3.3 Prioridades del desarrollo de productos turísticos

Una vez localizada la amplia gama de oportunidades para el desarrollo de productos, la etapa siguiente es evaluar la forma en que podrían diferir los enfoques encaminados a materializar esas oportunidades según las políticas del destino y los objetivos estratégicos establecidos para el turismo.

Aunque casi todos los destinos apoyan el sector turístico debido a los beneficios económicos que puede aportar, hay muchas maneras de poner en práctica este objetivo. En un extremo están los gobiernos de los destinos que consideran el turismo una actividad del sector privado en la cual los gobiernos han de tener una participación mínima. En este caso, normalmente la participación pública se limita a la gestión de los movimientos de turistas hacia y desde el destino, y en su interior, mediante los controles de inmigración y la infraestructura de transporte, la reglamentación de las actividades de viajes y turismo y, hasta cierto punto, el marketing del destino. En el otro extremo del espectro se encuentran los destinos cuyas autoridades tienen un papel activo y alientan, facilitan y apoyan el desarrollo del turismo mediante la distribución de estudios de mercado al sector privado, la organización de programas de formación para el personal del sector, la concesión de incentivos fiscales y de otros tipos para el desarrollo de productos, y la promoción amplia del destino.

La mayoría de los países se sitúan en un punto intermedio entre ambos extremos.

Aunque las consideraciones económicas son el principal motivo para que los gobiernos apoyen el sector turístico, puede existir una amplia división entre quienes otorgan la mayor prioridad a la inversión extranjera y aquellos cuyo apoyo al sector se basa en la habilidad para generar actividad económica (en pequeña y mediana escala) en zonas y comunidades con pocas alternativas para el desarrollo y el adelanto económico.

La mayoría de los destinos, al reconocer que el turismo también tiene consecuencias ambientales y socioculturales, ya que se lleva a cabo en el país receptor, procuran dar forma al desarrollo de productos turísticos de manera que cree beneficios económicos y se sume a las atracciones e instalaciones a disposición de la población local y, al mismo tiempo, evite repercusiones perjudiciales para los recursos naturales o la sociedad de la zona.

En esta compleja red de objetivos se encuentran una multiplicidad de metas-finalidades-objetivos que los gobiernos pueden establecer para sus sectores turísticos, muchos de los cuales exigen enfoques diferentes en el desarrollo de productos turísticos. Al seleccionar los estudios de casos prácticos que figuran en el presente manual, se buscaron ejemplos que cumplieran uno o varios criterios de entre la amplia variedad que pueden establecer los gobiernos para decidir si van a apoyar el desarrollo y de qué manera. Aunque estos criterios se presentan a continuación en tres grupos extensos (económicos, socioeconómicos y de gestión y coordinación) está claro que los grupos se solapan y los criterios dependen unos de otros en gran medida:

#### **Criterios económicos**

1. Atraer inversión extranjera.
2. Lograr un desarrollo más rápido y generalizado del sector turístico.
3. Ayudar en la diversificación de mercados y productos.
4. Ayudar en la innovación de los productos.
5. Reducir el riesgo de concentración excesiva en una gama de productos reducida (y una base de mercado limitada) facilitando el desarrollo de una nueva variedad de productos que, según los estudios de mercado, se ajusten a las tendencias y preferencias del mercado.
6. Ajustar las pautas estacionales de visita mediante el desarrollo de productos que repartan el turismo de manera más equilibrada durante todo el año.
7. Aumentar el empleo, ya que el turismo es un sector que emplea gran cantidad de mano de obra.
8. Impulsar el desarrollo de PYME locales para retener una mayor proporción de los beneficios económicos reduciendo las fugas y aumentando los vínculos hacia atrás.

#### **Criterios socioeconómicos**

9. Facilitar el desarrollo regional mejorando el acceso a partes de un país que no se benefician del sector en la misma medida que otras, como zonas rurales o proyectos de regeneración urbana.
10. Prestar asistencia para el desarrollo de productos turísticos responsables (por ejemplo, justos con la comunidad local o en favor de los pobres).
11. Apoyar los proyectos turísticos basados en la comunidad.
12. Aliviar o erradicar la pobreza mediante programas como el de eliminación de la pobreza por medio del turismo sostenible.
13. Crear una atracción insignia que represente un eje geográfico en una parte del país y permita el desarrollo de otros productos complementarios con objeto de crear un producto agrupado; o bien un eje que sea en sí mismo un producto insignia temático.

### Criterios de gestión y coordinación

14. Velar por el desarrollo del turismo sostenible, equilibrando los beneficios económicos con la retención de recursos medioambientales y con los valores y la cultura de la comunidad receptora.
15. Mejorar la calidad de la oferta de productos.
16. Generar una imagen muy positiva del destino mediante el apoyo a productos de prestigio y calidad, con lo que se obtienen beneficios para el turismo y se captan inversiones en otros sectores.
17. Coordinar el desarrollo de productos turísticos en los que participen múltiples activos y entidades.
18. Facilitar el desarrollo de productos turísticos que dependan de la intervención pública y resulten imposible sin ella.
19. Asegurar que el desarrollo de productos turísticos se atenga a la protección y la preservación de entornos ecológicamente delicados y a la conservación del patrimonio cultural y los sitios históricos de la comunidad.
20. Coordinar el desarrollo y el marketing de los productos agrupados, las rutas y los circuitos.

Los 20 criterios que determinan las prioridades del destino en relación con el sector turístico (y específicamente con el desarrollo de los productos) serán imposibles de aplicar a menos que existan las estructuras organizativas, los procesos, los planes y los mecanismos necesarios, y que las ANT, las ONT y las organizaciones de gestión de destinos comprendan muy bien los modelos y las técnicas de la estrategia de desarrollo de productos turísticos explicados en el capítulo 2 del presente manual.

Cada destino tendrá que evaluar sus prioridades para el desarrollo de productos turísticos en relación con:

1. las variables fijas, el sistema político y las políticas relativas al sector del turismo, así como las variables flexibles indicadas en el capítulo 1;
2. las oportunidades estratégicas que tiene ante sí (establecidas mediante el proceso descrito anteriormente en este mismo capítulo);
3. la importancia relativa otorgada a los distintos criterios de la lista anterior y a cualquier otro específico para el destino.

No hay dos destinos idénticos: un modelo y un enfoque normalizados tendrán una aplicación limitada para muchos destinos por las grandes diferencias de sus posiciones, necesidades y prioridades. En el presente manual se ha adoptado el criterio de utilizar un modelo para el proceso de planificación del desarrollo de productos turísticos (capítulo 4), examinar una amplia variedad de grupos de destinos clasificados según varios factores y evaluar las diferencias entre esos grupos y el enfoque central para el desarrollo de los productos (capítulo 5). Para facilitar la tarea, se representará una matriz de planificación del desarrollo de productos turísticos en numerosos tipos de destinos, en la que se reflejarán las variables y los objetivos anteriormente explicados, junto con otros que puedan resultar significativos.

Las posibilidades son muy variadas. Limitarse a utilizar destinos en distintas etapas de desarrollo económico o centrarse en tipos diferentes de desarrollo de productos turísticos es demasiado simplista y dará lugar a estereotipos muy repetitivos. Aunque un único manual no puede cubrir todas las posibilidades, se ha intentado abarcar la mayor variedad de situaciones, opciones y prioridades en los destinos para que el manual resulte pertinente y sea una guía práctica para el mayor número de destinos posible.

Para ilustrar la complejidad de este proceso de clasificación se han seleccionado 14 factores o variables y se les han asignado tres posiciones o niveles de desempeño posibles. Los factores o variables se han elegido porque las variaciones que experimenten (o los distintos niveles que adopten) harán que las autoridades del destino consideren apropiados distintos enfoques para su intervención en el desarrollo de productos turísticos.

Hay literalmente cientos de combinaciones posibles de estos 14 factores o variables con tres niveles. Podrían haberse incluido muchos más factores o variables y, además, los destinos pueden situarse en niveles intermedios entre A y B o entre B y C.

**Tabla 3.3 Clasificación de los destinos turísticos**

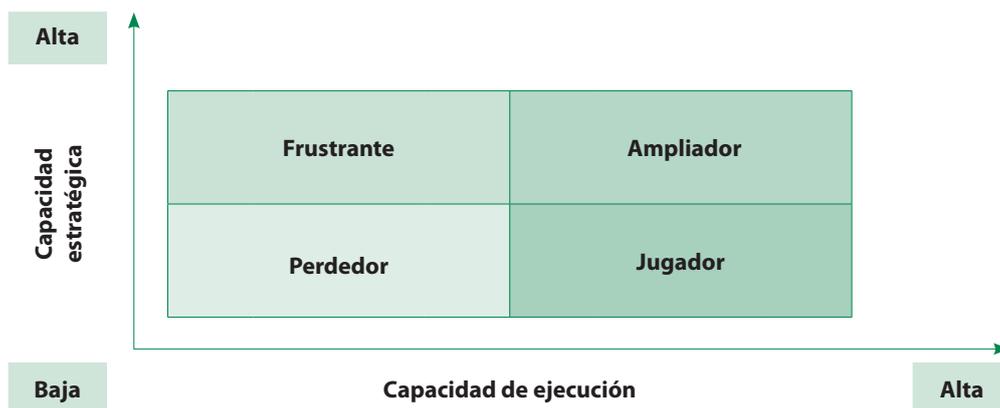
Factor/variable	A	B	C
<b>Factores fijos:</b>			
Situación respecto a los mercados emisores y percepción del mercado	Buena	Normal	Mala
Calidad de los recursos básicos para el turismo	Numerosos y de calidad sobresaliente	Normal	Limitada
<b>Políticas y sistemas:</b>			
Sistema político del destino	Planificado	Economía de mercado con intervención estratégica	Economía de mercado pura
Etapas de desarrollo económico del destino	Bien desarrollado	Emergente	En desarrollo
Grado de descentralización y autonomía de las regiones	Elevado hasta el nivel local	Hasta el nivel provincial, estatal o de condado	Principalmente centralizado
Prioridad otorgada al turismo	Alta	Media	Baja
Prioridad para el desarrollo	Inversión extranjera	Mezcla de inversión extranjera y nacional	PYME locales
<b>Variables flexibles:</b>			
Tipos de productos con prioridad	Desarrollo de sitios fijos	Circuitos o productos agrupados	Actividades recreativas
Recursos internos para materializar las oportunidades (como mano de obra o empresas locales)	Buenos	Medios	Deficientes
Percepción del destino	Positiva	Mixta	Negativa
<b>Tests de referencia:</b>			
Etapas del ciclo de vida	Nuevo	En crecimiento	Maduro
Necesidad de desarrollo estratégico (Ansoff)	Principalmente producto	Mercado y algo de producto	Tanto producto como mercado
Diversidad de productos	Múltiples	Producto principal y algunos más	Un solo producto
Posición en el mercado	Líder	Con un grupo de competidores	Seguidor

En la búsqueda de un destino estándar, se han analizado destinos de todo el mundo para dar con la combinación más habitual de factores y variables incluidos en la matriz. Las características que se han considerado más habituales son las del nivel medio, la columna B.

### 3.4 Ejecución del plan

La estrategia y la ejecución son las dimensiones más importantes para un destino que aspire a modificar y dar impulso a un sector turístico pertinente. La capacidad de un destino para alcanzar el éxito en estas dos dimensiones varía, dando lugar a lo que Kotler y otros (2002) definen como cuatro entornos básicos, como se resume en la matriz siguiente.

**Gráfico 3.7 Matriz de cuatro tipos de capacidad**



Fuente: Según Kotler, Hamlin, Rein y Haider (2002).

Los *perdedores* son destinos con una capacidad inadecuada para actuar tanto en la dimensión estratégica como en la de ejecución. Las comunidades exigen subvenciones y compensaciones con el argumento de la “justicia” o la “necesidad”. Los *frustrantes* poseen la capacidad de reflexión estratégica pero no las habilidades necesarias para la ejecución. Los planificadores acaban frustrados. Los *jugadores* tienen escasa capacidad estratégica pero gran capacidad de ejecución. Logran el éxito (de manera imprevisible y ocasional) con suerte y mucho esfuerzo. Es raro que realicen actividades de marketing dirigidas a un público específico porque no tienen una estrategia para analizar cuáles son los segmentos apropiados. Los *ampliadores* son destinos que tienen bien desarrolladas tanto las capacidades estratégicas como las de ejecución. En los destinos de esta categoría, es normal que el gobierno y los dirigentes del sector apoyen estrategias a largo plazo y fomenten y apliquen subestrategias y planes de acción apropiados.

# Directrices sobre el enfoque del destino modelo para el desarrollo de productos turísticos

Durante la evaluación del enfoque óptimo que debe adoptar cualquier destino al planificar y facilitar el desarrollo de productos turísticos, la primera medida consiste en examinar las estructuras y los procesos empleados en los países cuyo sector turístico ha logrado el éxito. Dado que cada destino es único en cuanto a su ubicación geográfica y el conjunto de sus recursos, los casos que admiten replicar en su totalidad el sistema de otro destino son escasos, si es que los hay, pero sí resulta valioso estudiar un conjunto formado por las características y los procedimientos más pertinentes de varios países que tengan algún aspecto compartido por el destino objeto de la evaluación. Por este motivo es válido examinar las estructuras y los procesos utilizados en los destinos que han logrado un fuerte crecimiento y un éxito considerable en su empeño por establecer un sector turístico importante y sostenible en un período de tiempo relativamente breve y que están todavía en fase de ampliación. Se trata de modelos de los que todos los destinos pueden extraer lecciones valiosas, independientemente de su situación actual o de sus estrategias futuras. A este respecto, se considera que Australia, Irlanda y Nueva Zelandia son modelos de buenas prácticas que pueden servir de referencia. En los capítulos 4 y 5 se ofrecen estudios de casos prácticos de estos tres países.

No todos los destinos considerarán pertinente la totalidad del presente manual. Por consiguiente, se han adoptado los siguientes criterios:

1. Describir un enfoque para la planificación de productos turísticos en un destino que tenga características compartidas por gran número de países. Este modelo para el desarrollo de productos turísticos no representa a ningún país concreto, sino a un conjunto de destinos con características similares. Básicamente, se trata de las características extraídas de la columna central de la matriz en la que se ilustran los factores y las variables que figura al final del capítulo 3. El destino modelo es el tema del presente capítulo 4.
2. Determinar los aspectos en que el enfoque de la planificación de productos turísticos difiere de manera importante del modelo debido a aspectos, características o necesidades específicas de los destinos. Estas variaciones se examinan en el capítulo 5.

La OMT presta ayuda para la planificación del desarrollo turístico mediante su programa de cooperación técnica. Los detalles de este tipo de servicios e información sobre proyectos recientes se pueden consultar en el sitio web [www.unwto.org/develop/activities/sp/missions\\_projects.php](http://www.unwto.org/develop/activities/sp/missions_projects.php).

### 4.1 El destino modelo

Cada destino es diferente, por lo que no sería apropiado adoptar un enfoque único en todos los casos de desarrollo de productos turísticos. También varían las necesidades de los distintos tipos de productos turísticos, por lo que no puede existir un criterio uniforme para todos ellos. Sin embargo, con objeto de que este manual aporte las directrices necesarias para destinos de todo el mundo, el proceso de planificación del desarrollo de productos turísticos se basa en ciertos principios fundamentales que se presentan en lo que cabría denominar un “destino modelo”. No se trata de un destino específico, sino que se ha elaborado de tal manera que muchos destinos compartan algunas (o incluso muchas) de las características descritas. Así, aunque un destino no tenga uno o varios de los aspectos del modelo, podrá seguir las etapas principales del proceso de planificación.

En resumen, el destino modelo tiene las siguientes características:

1. está en la fase de crecimiento del ciclo de vida de la zona turística (véase la sección 3.1.3);
2. se enfrenta a problemas relacionados con la ampliación de los productos y la combinación de mercados;
3. cuenta con un buen apoyo gubernamental; pero
4. sufre limitaciones tanto de mano de obra como de recursos financieros; y
5. le preocupan las consecuencias ambientales y socioculturales en algunas de sus zonas.

A continuación se explica con mayor detalle el destino modelo:

#### **Ubicación y acceso**

- Es un destino próximo a un mercado emisor regional importante, pero situado a una distancia media de otros mercados.
- Tiene buen acceso proporcionado por un transportista nacional activo, los principales transportistas con viajes regulares desde los mercados emisores más importantes y vuelos chárter de paquetes turísticos durante las principales estaciones de turismo.

#### **Recursos y productos existentes**

- Tiene un recurso de litoral distintivo y de gran calidad para el desarrollo turístico, complementado por otros recursos naturales y del patrimonio cultural.
- El desarrollo del turismo está concentrado en un número reducido de lugares.
- Todos los recursos tienen aún un potencial considerable para el desarrollo, aunque hay zonas con un medio ambiente frágil y comunidades tradicionales que es necesario proteger del exceso de desarrollo.

#### **Desempeño turístico**

- El mercado lo percibe como un país en progreso, con gran interés turístico y seguro en general, aunque con un nivel inferior a los de los principales destinos turísticos.
- Se sitúa en la etapa de crecimiento intenso del ciclo de vida de la zona turística.
- Aspira a aumentar su atractivo en el mercado a la vez que desarrolla productos nuevos para ampliar su atracción a mercados nuevos y existentes.
- Se alía con varios destinos regionales competidores, siguiendo el ejemplo que marcan en ciertos aspectos y desarrollando sus propias iniciativas en otros.

#### **Políticas y estructuras gubernamentales**

- Tiene una economía de mercado en la cual el gobierno realiza intervenciones estratégicas en apoyo de las políticas y estrategias de desarrollo económico.
- Es una economía en rápido crecimiento pero que todavía no ha llegado a la etapa de país plenamente industrializado.
- Cuenta con unas autoridades de planificación descentralizada hasta los planos regional o provincial, pero no en el plano local.

#### **Políticas sobre turismo**

- Sigue una estrategia de desarrollo de economía mixta en la cual el turismo se encuentra entre los sectores importantes, pero no es el predominante.
- Busca el equilibrio entre la inversión extranjera y nacional en todos los sectores, incluido el turismo.

- Procura difundir los beneficios del turismo por todo el país desarrollando productos agrupados de atracciones y actividades, así como circuitos turísticos, en lugar de mediante productos principales en lugares fijos, lo que atrae inversiones nuevas con escasa necesidad de intervención estatal.
- Aspira a lograr un reparto del turismo más equilibrado entre las distintas estaciones.

### **Economía local**

- Tiene sectores locales de inversión y empresa dinámicos y en crecimiento, aunque no lo bastante amplios para financiar grandes proyectos de desarrollo sin asistencia estatal o de asociados extranjeros.

### **Mano de obra**

- Cuenta con personal de planificación cualificado y con experiencia en el sector del turismo en el nivel central, pero tiene capacidad limitada en los niveles regional y provincial.
- Tiene un centro de formación profesional de nivel universitario para el sector de la hostelería, pero el número de titulados no basta para responder a las necesidades del sector, especialmente en los ámbitos de supervisión, administración y dirección.

En realidad, ningún destino comienza el desarrollo de productos turísticos desde cero: todos tienen algún tipo de instalaciones, atracciones y servicios utilizados por los visitantes de otras zonas, aunque muchos fueron creados para atender las necesidades y los deseos de la población local. Todos los destinos tienen una configuración institucional, sistemas y procedimientos de planificación, y políticas y estrategias de desarrollo económico en los que se incluye el sector del turismo. Al interpretar las ideas expuestas en el presente manual según las circunstancias específicas del destino del lector, será necesario ajustarlas en cierto grado (a veces considerablemente) para que se puedan aplicar a la situación actual. Por ese motivo, y a fin de lograr que el manual sea adecuado para una cantidad de destinos lo más amplio posible, la planificación especial del desarrollo de productos turísticos de una variedad de destinos se ha de modificar, según sus características o circunstancias, respecto al enfoque propuesto para el destino modelo. Estas variantes se examinan en el capítulo 5, donde se resaltan los requisitos y los aspectos peculiares de ciertas categorías de destinos turísticos.

## **4.2 Plantilla para el desarrollo de productos turísticos**

La plantilla empleada para el desarrollo de productos turísticos en el destino modelo se basa en un análisis de los aspectos fundamentales y de los principios y procedimientos del capítulo 2, así como en las herramientas para el análisis estratégico explicadas en el capítulo 3. Inevitablemente, se centra en lo general más que en lo particular porque los productos turísticos desarrollados han de posicionarse en el contexto de la estrategia general de desarrollo turístico y “adecuarse” a la combinación de productos. Un paso vital hacia el éxito en el desarrollo de productos turísticos es comprender la forma en que una idea para un producto nuevo puede complementar y ampliar la gama de productos del destino y aumentar su atractivo. La planificación desde el nivel general informa y orienta el desarrollo de productos en el nivel particular o local.

**Tabla 4.1 Plantilla para el desarrollo de productos turísticos**

1. Estructuras institucionales y organizativas
2. Sistemas, estructuras, procedimientos y controles de planificación
3. Análisis de la situación
4. Proceso de ajuste entre producto y mercado
5. Consultas para la planificación del producto turístico
6. Plan para el desarrollo de productos turísticos

Los dos componentes iniciales de la plantilla para el desarrollo de productos turísticos en el destino modelo son:

1. **Estructuras institucionales y organizativas**, relativas a todos los niveles de gobierno, el sector privado y las comunidades locales.
2. **Sistemas, estructuras, procedimientos y controles de planificación**, oficiales y extraoficiales, habituales y especiales, necesarios para orientar el desarrollo sostenible de productos turísticos, en los que se tengan plenamente en cuenta las consecuencias ambientales y sociales posibles de cualquier producto desarrollado; los controles de planificación incluirán medidas para velar por que estos productos no sean nocivos.

A continuación se presentan secuencialmente el enfoque y los procedimientos para el desarrollo de productos turísticos para reflejar que es un proceso evolutivo y por etapas. En cada etapa se proporcionan detalles sobre las tareas que se deben realizar y quién debe participar en ellas, como dirigentes, asociados y respondiendo a las consultas. La plantilla para las directrices y recomendaciones del proceso de planificación abarca lo siguiente:

3. **Análisis de la situación, que consta de:**
  - Análisis PEST (político, económico, social, tecnológico) para determinar si el destino tiene las estructuras de gobierno, las políticas, la buena disposición social y las posibilidades tecnológicas para desarrollar un sector turístico sustantivo.
  - Análisis DAFO (debilidades, amenazas, puntos fuertes y oportunidades) para elaborar un inventario y una auditoría de las oportunidades que tengan plenamente en cuenta la gama de productos actuales de la competencia (y los desarrollos previstos), así como las consecuencias ambientales y socioculturales de los productos existentes y los que se prevé desarrollar en el futuro.
4. **Proceso de ajuste entre producto y mercado, que consta de:**
  - Estudios de mercado, tanto mediante un sistema permanente de recopilación estadística como mediante investigaciones de mercado adaptadas, para detectar las características, el perfil, los gustos y las tendencias del mercado.
  - Análisis de la competencia para examinar las estrategias de marketing y el desempeño del desarrollo actual, así como los planes para el desarrollo del sector en el futuro.
  - Análisis del ajuste entre producto y mercado a fin de establecer una relación entre los mercados y segmentos importantes o de fuerte tendencia ascendente y las oportunidades para el desarrollo de productos detectadas mediante el análisis DAFO. Las oportunidades se han de clasificar según su escala y posición competitiva, por ejemplo, puede ser una gran oportunidad también para los competidores (y, por tanto, difícil de defender) o una oportunidad pequeña pero exclusiva para el destino.

- Definición de mejores prácticas y elementos de referencia para perfeccionar el proceso de ajuste entre producto y mercado con el fin de detectar la mejor forma de materializar las oportunidades.

#### 5. Consultas para la planificación del producto turístico, que constan de:

- Búsqueda de los grupos interesados en los ámbitos de los productos turísticos propuestos para el desarrollo.
- Difusión de información sobre el proceso de planificación y las consultas.
- Realización de consultas amplias entre el sector privado y los grupos de la comunidad en las ubicaciones propuestas para el desarrollo turístico.
- Deliberaciones sobre las respuestas obtenidas en el proceso de consultas para alcanzar un consenso pleno entre los interesados antes de pasar a los preparativos para el plan descrito en el punto 6 siguiente.

#### 6. Plan para el desarrollo de productos turísticos, que consta de:

- **Estrategia de desarrollo**, como marco de orientación para el plan.
- **Zonas de desarrollo**, por tipo o grado de desarrollo.
- **Amplitud y forma de los productos**, lo que implica evaluar si corresponde aplicar la fórmula de desarrollo turístico de productos insignia, productos agrupados o circuitos turísticos.
- **Iniciativas de políticas e intervención** encaminadas a fomentar y facilitar el desarrollo de productos turísticos del tipo y la amplitud deseados, incluido el establecimiento de una ventanilla única para posibles inversores.
- Preparación y difusión de los resultados de los **análisis económicos** de los nuevos productos propuestos.
- **Coordinación entre el producto y el mercado**, para que las iniciativas de desarrollo queden reflejadas plenamente en las estrategias y actividades de marketing del destino.
- **Plan de acción y programa de ejecución** a fin de traducir los componentes del plan de desarrollo en un plan de acción anual detallado en que se asignen las responsabilidades a los organismos principales y de apoyo, con un calendario de oportunidades de desarrollo de productos que se distribuirá y presentará a los posibles inversores, promotores y operadores.

### 4.2.1 Estructuras institucionales y organizativas

Dejar exclusivamente en manos del sector privado el desarrollo de un sector como el turismo, con la complejidad y la gran variedad de consecuencias de amplio alcance que se han explicado en el capítulo 1 del presente manual, es un riesgo que solamente se mitigará en países con una economía desarrollada y bien equilibrada donde el turismo represente una función menor, aunque significativa. Los países con economías emergentes o donde el turismo sea un componente principal de la economía necesitan una mano firme al volante si desean lograr el desarrollo sostenible y satisfactorio del turismo. Aún así, el estudio realizado por Tourism Development International para el presente manual entre 52 ANT y ONT de todo el mundo muestra que solamente dos de cada tres tienen una estrategia para el desarrollo de productos y menos de la mitad (el 47%) tienen una función dedicada a esa tarea. Esos mismos porcentajes se obtienen en los países con sectores de turismo establecidos y en los situados en fase de fuerte crecimiento; incluso en destinos nuevos o emergentes, la proporción de países con una función dedicada al desarrollo de productos es de solamente tres de cada cinco.

El turismo depende de otros organismos gubernamentales no relacionados directamente con el sector para facilitar su desarrollo, como los de transportes, infraestructura, educación y formación. Sin embargo, la gestión del sector turístico no corresponde solamente al Estado porque la manera más eficaz de ejecutar las operaciones de turismo es a través del sector privado; esto hace vital la alianza entre los sectores público y privado. El tercer pilar para un sector turístico fructífero es el apoyo de la comunidad local, por lo que un proceso eficaz de consultas con los residentes de las zonas turísticas es igual de importante.

El desafío al que se enfrenta el gobierno es crear una estructura institucional para el turismo que responda a todas esas necesidades y:

- tenga cierto estatus y sea escuchado por otros elementos del gobierno;
- tenga una forma de comunicación firme y eficaz con los gobiernos regionales y locales;
- aporte una forma de coordinación clara, una puerta abierta y un oído atento al sector privado, y se esfuerce activamente por trabajar en colaboración con él;
- participe en consultas generalizadas y significativas con las comunidades, consultas que deberán ser completas, abiertas y permanentes; y, sobre todo,
- disponga de un sistema de coordinación y comunicación en el cual garantice que todos los agentes (tanto los que participan directa e indirectamente como los que se ven afectados por el turismo) reciban actualizaciones constantes sobre los productos nuevos y las propuestas de desarrollo.

Es esencial que el personal del organismo responsable del turismo:

- demuestre su comprensión de los sistemas, procesos y tendencias del turismo;
- tenga las cualificaciones técnicas, los conocimientos y las habilidades necesarias para dirigir el desarrollo del sector;
- elabore un sistema de planificación de nuevos proyectos que ofrezca las salvaguardias socioculturales y ambientales adecuadas, pero sin un exceso de burocracia;
- ofrezca claridad de visión, flexibilidad y capacidad para ajustarse y actuar con rapidez en caso necesario.

El ejemplo mencionado en el capítulo 2 acerca de Nueva Zelanda puede servir de modelo para el manual. Ese país ha optado por un Grupo de Estrategia de Turismo perteneciente al Ministerio de Desarrollo Económico y Turismo, que sustituye al anterior Ministerio de Turismo, en la creencia de que es una manera más eficaz de lograr la coordinación necesaria para el desarrollo del sector. La estrategia de turismo 2015 de Nueva Zelanda abarca todos los aspectos del desarrollo turístico. De las 92 actividades descritas en el plan de ejecución, 14 están relacionadas directamente con el desarrollo de productos y cuentan con la participación de una amplia variedad de entidades de los sectores público y privado. La responsabilidad principal del desarrollo de productos recae, según corresponda, en el gobierno central (por ejemplo, el ministerio responsable del desarrollo turístico, el departamento de conservación y el organismo de marketing del destino), organizaciones regionales de turismo, el Consejo de Turismo Maorí, las autoridades locales o el sector privado (tanto asociaciones de la industria como inversores individuales).

Durante el examen o la promoción de nuevos productos turísticos, es importante que los gobiernos central, regional y local, junto con representantes de la industria del turismo, trabajen formando un equipo bien compenetrado. De esta manera, además de lograr con toda probabilidad la eficiencia y el consenso, se demostrará a las comunidades locales donde se propone desarrollar los productos, que se ha reflexionado bien sobre las ideas, con la colaboración estrecha de todas las partes interesadas. El proceso de consultas puede aumentar la aceptación de los productos turísticos desarrollados entre las comunidades locales: consideran que sus opiniones son valiosas para los numerosos interesados.

Un sistema formado por una división central de planificación del desarrollo de productos y una serie de comités de coordinación del desarrollo turístico en el plano regional que colaboren mediante un foro periódico y un diálogo permanente relacionado con proyectos específicos, es un método que puede garantizar las consultas, la coordinación y la colaboración necesarias para permitir el desarrollo de productos turísticos de manera que exponga el carácter distintivo de todas las partes del país y distribuya los beneficios socioeconómicos por todas las regiones.

### Estudio de caso práctico: Estrategia de turismo 2015 (Nueva Zelanda)



La visión para la estrategia es que el turismo se ha de valorar como uno de los principales sectores contribuyentes a la economía sostenible de Nueva Zelanda, sobre la base de dos valores gemelos:

- *tutela* y
- *hospitalidad*.

Con la finalidad de orientar al sector del turismo hacia esta visión, la estrategia contiene cuatro resultados:

1. **Nueva Zelanda ofrece una experiencia de primera clase a sus visitantes.** En un entorno internacional competitivo, es vital que aprovechemos plenamente las numerosas maravillas que ofrece Nueva Zelanda. Debemos entregar productos de alta calidad, auténticos, únicos y hacerlo con un servicio excelente.
2. **El sector turístico de Nueva Zelanda es próspero y atrae inversiones sin interrupción.** Nuestros objetivos para el sector solamente se materializarán si podemos garantizar la rentabilidad permanente de quienes participan y asegurar la inversión necesaria para continuar mejorando nuestros productos.
3. **El sector turístico asume una función de liderazgo en la protección y mejora del medio ambiente.** Estas acciones son esenciales para proteger el mayor activo turístico y garantizar la prosperidad permanente de nuestra industria del turismo.
4. **El sector del turismo y las comunidades colaboran en beneficio mutuo.** El turismo es un factor con una gran contribución económica para muchas regiones del país. Es importante que las comunidades y los operadores entablen relaciones estrechas y reconozcan la importante aportación de los demás.

La estrategia define diversas metas, dedicadas a mejorar el valor del turismo y al desarrollo del turismo de calidad.

Cada resultado va acompañado de varias acciones y prioridades. Para lograrlas será esencial la cooperación entre el sector privado, los gobiernos central y local, y otros grupos de interés.

La estrategia de turismo 2015 de Nueva Zelanda ha sido fruto de un esfuerzo combinado entre el sector privado y el gobierno, y se ha basado en amplias consultas con grupos del sector, el gobierno local, el gobierno central y grupos de interés.

El plan de ejecución está dirigido por la Tourism Industry Association, el Ministerio de Turismo y Tourism New Zealand. Consta de 92 acciones dirigidas por 14 entidades distintas que precisan la contribución de otras 33 organizaciones gubernamentales, del sector privado y público-privadas. Aparte del Grupo de Estrategia de Turismo, a continuación se indican otros organismos del gobierno central que ejercen alguna función en la ejecución de la estrategia de turismo 2015:

- Ministerio de Desarrollo Económico, Oficina Gubernamental de Desarrollo Económico y Urbano;
- Comercio y Empresa NZ, organismo nacional de desarrollo económico;
- Ministerio de Cultura y Patrimonio;
- Estadísticas NZ;
- Departamento de Conservación;
- Ministerio de Salud;
- Ministerio de Transporte, Transporte Terrestre de NZ;
- Departamento de Trabajo, Inmigración NZ;
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio;
- Ministerio de Medio Ambiente;
- Bioseguridad NZ, división del Ministerio de Agricultura y Silvicultura;
- Te Puni Kokiri, Ministerio de Desarrollo Maorí;
- Inter-Agency Events Group (IAEG), grupo de nueve organismos gubernamentales con un interés común en el apoyo de eventos con potencial para reportar beneficios significativos a Nueva Zelanda;
- Entidades de la Corona, tales como Energy Efficiency and Conservation Authority, Sport and Recreation NZ, Creative New Zealand (Arts Council), Foundation for Research and Science Technology, New Zealand Historic Places Trust, Museum of New Zealand (National Services Te Paerangi), Tourism New Zealand – marketing del turismo, incluida la red de centros de información para visitantes I-SITE.

Otras entidades que participan en la ejecución de la estrategia de turismo cuentan con miembros de variadas procedencias:

- Tourism on Conservation Lands Forum, organismos gubernamentales, representantes del sector y agencias no gubernamentales;
- Tourism and Hospitality Workforce Leadership Group, organismos gubernamentales como el Ministerio de Turismo, el Departamento de Trabajo y representantes de asociaciones fundamentales y organizaciones de enseñanza del sector;
- Tourism Waste National Working Group.

Participan varios órganos gubernamentales regionales y locales:

- Gobiernos locales;
- Autoridades territoriales locales;
- Organizaciones regionales de turismo, incluidas organizaciones maoríes.

El Consejo de Turismo Maorí de Nueva Zelanda es una organización maorí de turismo nacional que entabla relaciones, crea redes y elabora estrategias para facilitar el crecimiento y la prosperidad empresarial para los maoríes en el turismo, principalmente a través de sus 12 organizaciones regionales de turismo maoríes. Representa a todos los operadores de turismo maoríes, muchos de los cuales son pequeñas empresas; para el sector y el gobierno, es un punto accesible de comunicación con el sector turístico maorí.

También hay muchos órganos del sector privado o dirigidos por el sector privado participantes en la ejecución de la estrategia, como los siguientes:

- Tourism Industry Association;
- Inbound Tour Operators Council of New Zealand;
- Hospitality Standards Institute;
- Services Industry Training Alliance (aviación, turismo, viajes y museos, deporte y actividades recreativas, peluquería, hostelería, venta minorista y mayorista, Tranzqual).

Entre las organizaciones sin ánimo de lucro y de beneficencia se cuentan las siguientes:

- Conventions and Incentives New Zealand;
- Poutama Trust, una organización nacional para el desarrollo empresarial que fomenta el crecimiento de microempresas y pequeñas empresas propiedad de maoríes.

Fuente: Basado en el sitio web: [www.tourism.govt.nz/Our-Work/New-Zealand-Tourism-Strategy-2015/](http://www.tourism.govt.nz/Our-Work/New-Zealand-Tourism-Strategy-2015/).

## 4.2.2 Sistemas, estructuras, procedimientos y controles de planificación

El éxito del turismo depende de una planificación completa, integrada y a largo plazo: en primer lugar, para garantizar que la infraestructura y la mano de obra cualificada estén donde y cuando sean necesarias y, en segundo lugar, para mantener al mínimo las posibles repercusiones socioculturales y para el medio ambiente nocivas, resultantes del desarrollo o la actividad del turismo.

Dada la necesidad de contar con un sistema de planificación tan detallado con la participación de tantas entidades diferentes, es problemática la tarea de coordinarlas para garantizar que todas las posturas y opiniones de todos los interesados reciben la consideración adecuada y participan en pie de igualdad. Los requisitos principales para el sistema de planificación turística son los siguientes:

- **Representación y compromiso de todos los departamentos y organismos gubernamentales de nivel nacional con atribuciones relativas a facilitar el desarrollo del sector turístico.** Puede lograrse por medio de un comité interministerial o bien de un consejo de alto nivel de responsables del turismo central y provincial apoyado por una serie de grupos de trabajo multilaterales con representación nacional, provincial y local. En el segundo caso, los departamentos gubernamentales nacionales no relacionados con el turismo estarán representados en los grupos de trabajo y no en el nivel interministerial que establece las políticas. El ejemplo de Australia que se indica en el estudio de caso práctico siguiente es un buen modelo.

- **Una estrategia y una política claras a largo plazo traducidas en planes de desarrollo de medio plazo y planes de acción de corto plazo.** La interdependencia de los componentes del turismo hace imposible un desarrollo parcial eficaz. Es necesario planificarlo de manera completa e integrada.
- **Las estructuras de comunicación y coordinación** con los distintos niveles de gobierno y con el sector, la comunidad y los grupos de interés en los destinos turísticos han de ser eficientes, transparentes y de fácil acceso.
- **Los procedimientos de planificación** deben proteger contra el exceso de desarrollo, el desarrollo inadecuado y las actividades nocivas para el tejido natural y social de los destinos, pero también han de ser relativamente sencillos, y el proceso de ejecución debe realizarse eficazmente en un plazo razonable.
- **El desarrollo de productos turísticos se ha de alentar, facilitar y apoyar ateniéndose a las políticas y directrices estratégicas establecidas para el sector del turismo.** Ello implicará velar por que el gobierno realice las intervenciones adecuadas para ayudar a los empresarios e inversores locales y a los inversores extranjeros, de acuerdo con las políticas oficiales, y para que el turismo reciba un trato equitativo respecto a otros sectores económicos. Se han de tener en consideración todos los tipos de incentivos: en forma de subvenciones, fiscales, de formación y de marketing. No obstante, es necesario evitar los problemas que conlleva frecuentemente ofrecer alicientes que no son necesarios para atraer la inversión deseada o no retirarlos cuando se ha logrado la inversión suficiente o cuando las condiciones del mercado los hacen innecesarios, examinando y ajustando periódicamente los paquetes ofrecidos. Será necesario establecer los alicientes y apoyar la normativa de acuerdo a las políticas y necesidades del destino; por ejemplo en un destino interesado en apoyar el crecimiento de las PYME, quizá sea apropiado proteger ciertas actividades comerciales y de otros tipos para los empresarios locales y las comunidades. El Código de inversión de las Islas Cook ofrece un ejemplo de esta práctica<sup>1</sup>.
- **El control de la calidad es esencial en el turismo del siglo XXI.** Australia es un ejemplo de país que dedica especial atención a lo que denomina “estrategias para aportar experiencias”. El “conjunto de experiencias” del visitante es lo que recordará y comentará con sus familiares, amigos y compañeros de trabajo: es el “boca a boca” vital que influye en muchas decisiones de elección del destino de los futuros visitantes. Están aumentando las expectativas de los visitantes de cara a que las experiencias se ajusten plenamente a sus gustos y sean de gran calidad, tanto respecto a la atracción o actividad propiamente dicha como a la forma en que se lleva a cabo. Además de cualquier requisito obligatorio de licencia, es necesario un sistema de acreditación para los distintos tipos de empresas y operaciones turísticas.

La importancia que el Gobierno de Australia y el sector del turismo de ese país conceden a la calidad de la oferta turística se demuestra ya que uno de los nueve grupos de trabajo de turismo dedicados a la ejecución de la Estrategia nacional de turismo a largo plazo de Australia es el Consejo de Calidad del Turismo, que es un órgano establecido para administrar el Marco Nacional de Acreditación Turística, un programa de cuatro años y de 5,5 AUD. El nuevo marco de acreditación actuará como estructura general bajo el cual los programas de calidad y acreditación existentes podrán solicitar la incorporación de la marca nacional y estándares comunes a sus propias marcas y normas, para generar preferencias de compra entre los consumidores y ventajas de mercado a los participantes acreditados, proporcionando un poderoso incentivo para el cumplimiento de las normas de acreditación.

El ejemplo de Australia citado en el capítulo 2 y que se describe a continuación en forma de estudio de caso práctico es un buen modelo de sistemas y procedimientos eficaces para la planificación del desarrollo turístico. Cabe destacar que Australia ha delegado el desarrollo turístico a los planos estatal y local, con sujeción a las políticas y directrices de la Estrategia nacional de turismo a largo plazo y con ayuda de los grupos de trabajo de múltiples interesados dedicados a los aspectos fundamentales del desarrollo turístico en el país.

<sup>1</sup> *Cook Island Tourism Investment Code 2003* (en línea), puede consultarse en: <http://www.cook-islands.gov.ck/docs/investment-code.pdf>

### Estudio de caso práctico: Sistema y procedimientos de planificación del turismo (Australia)



El Consejo de Ministros de Turismo es el foro de liderazgo nacional sobre el turismo que establece las políticas. Cuenta con el apoyo del Comité Permanente de Turismo de Australia, que garantiza la cohesión y la armonización mediante la formulación, la coordinación y el examen de las políticas sobre turismo del país, y asesora y formula recomendaciones al Consejo de Ministros. El Comité Permanente tiene la responsabilidad colectiva sobre la ejecución de la Estrategia nacional de turismo a largo plazo y rinde cuentas al Consejo de Ministros de Turismo. Además, delega en una serie de grupos de trabajo público-privados las decisiones fundamentales sobre políticas y de otros tipos que se ejecutarán mediante planes de acción. Australia tiene nueve grupos de trabajo de este tipo:

- Planificación de la gestión del destino, presidido por Tasmania.
- Distribución digital, presidida por Nueva Gales del Sur.
- Turismo autóctono, presidido por el Territorio del Norte.
- Resiliencia del sector, presidido por Queensland.
- Inversión y reforma normativa, presidido por Victoria.
- Trabajo y capacitación, presidido por el Territorio del Norte.
- Junta Asesora sobre Investigación y Desarrollo, presidida por la Commonwealth.
- Acceso turístico, presidido por la Commonwealth.
- Consejo de Calidad del Turismo de Australia, presidencia independiente.

Aunque solamente uno de estos grupos de trabajo, Planificación de la gestión del destino, trata directamente la cuestión del desarrollo de productos, todos los demás tienen atribuciones sobre cuestiones relacionadas con ese tema. Por ejemplo, el grupo de trabajo sobre Inversión y reforma normativa realiza las siguientes actividades:

1. examen de los obstáculos normativos con miras a detectar esferas prioritarias para investigarlas en mayor detalle;
2. examen de la inversión en turismo para comprobar si se enfrenta a desincentivos concretos derivados del marco normativo de Australia;

4. análisis de la facilitación de inversiones en las mejores prácticas y asistencia en el desarrollo de una guía general para la inversión en turismo;
5. colaboración con el Tourism and Transport Forum Australia (el principal grupo del sector, formado por 200 altos cargos de empresas de turismo y transporte) para elaborar una guía sobre un “Código nacional de planificación del turismo” y definiciones uniformes para proyectos de planificación encaminados a impulsar las propuestas de desarrollo turístico.

Los grupos de trabajo están compuestos por funcionarios de:

- departamentos gubernamentales de turismo estatales y federales;
- otros departamentos gubernamentales (por ejemplo, el grupo de trabajo sobre Gestión del destino tiene representantes de los Departamentos de Medio Ambiente, Recursos Hídricos, y Patrimonio y Artes, mientras que el grupo de trabajo sobre Inversión y reforma normativa cuenta con representantes de Austrade y varios departamentos del gobierno de Australia: Tesoro, Medio Ambiente, Recursos Hídricos, Patrimonio y Artes, y Finanzas y Desregulación);
- asociaciones del sector (como la National Tourism Alliance, asociación que representa al 95% de las empresas de turismo de Australia);
- la Australian Regional Tourism Network (el principal órgano nacional que representa a los participantes regionales en el turismo líderes del sector);
- la Australian Local Government Association.

Fuente: Basado en el sitio web: [www.ret.gov.au/tourism/nlts/ascot/Pages/default.aspx](http://www.ret.gov.au/tourism/nlts/ascot/Pages/default.aspx).

El establecimiento de programas de certificación y normas de calidad para las atracciones turísticas y la operación de las instalaciones permite ayudar a los empresarios locales y velar por que los productos y las operaciones cumplan los criterios de sostenibilidad. Los programas de educación y formación son esenciales para garantizar la prestación de servicios de acuerdo a unas normas que satisfagan al visitante. Los destinos pueden mantener unas normas adecuadas entre las microempresas y pequeñas empresas locales vinculando la formación con la certificación y supervisando el desempeño.

### **Estudio de caso práctico: Organización de Turismo de Botswana (Departamento de Garantía de Calidad) (Botswana)**

El Consejo de Turismo de Botswana se encarga del marketing del país y gestiona el sistema de garantía de calidad. El Sistema de certificación de ecoturismo de Botswana está diseñado para alentar y apoyar un comportamiento responsable en los aspectos medioambiental, social y cultural entre las empresas de turismo y asegurar que ofrecen un producto de calidad y ecológico a los consumidores. Consta de un conjunto de 240 normas de desempeño, diseñadas para cumplir o superar las normas o la legislación básicas de respeto al medio ambiente.

Las normas abarcan la gestión medioambiental, los recursos culturales, la protección y el desarrollo de la comunidad, las responsabilidades socioeconómicas y criterios fundamentales del ecoturismo. Se dividen en dos tipos distintos: los lugares turísticos fijos, como los alojamientos, se evalúan mediante las normas al efecto (*Accommodation*); las actividades móviles, como los circuitos, se evalúan siguiendo las normas *Ecotour*.

Existen tres niveles para alentar el avance de las empresas: *Green*, *Green+* y *Ecotourism*. Este último es el nivel más elevado y refleja el compromiso de las instalaciones con las comunidades locales y su colaboración con ellas en el desarrollo turístico, la conservación de la naturaleza,

la gestión ambiental y la interpretación del entorno para los huéspedes. Como recompensa por lograr el certificado, la Organización de Turismo de Botswana ofrece apoyo para el marketing.

Fuente: Basado en el sitio web:

[www.botswanaturism.co.bw](http://www.botswanaturism.co.bw) and <http://www.sustainabletourismnetwork.co.za/country-info/botswana/>.

### Estudio de caso práctico: Asociación Búlgara de Turismo Alternativo (Bulgaria)

La *Bulgarian Association for Alternative Tourism* (BAAT) es una organización sin ánimo de lucro establecida en 1998 y especializada en el desarrollo del turismo basado en la naturaleza y la cultura. Está dedicada especialmente a empresas pequeñas y medianas que ayudan a conservar el medio ambiente y la cultura del país, así como a facilitar medios de vida sostenibles para la población local. Sus miembros incluyen consejos de turismo nacionales y regionales, parques naturales, tour operadores, hoteles familiares, pensiones y particulares.

Uno de los objetivos de la asociación es mejorar las empresas turísticas de Bulgaria, lo que incluye impartir formación sobre certificación y normas de calidad. Creó el certificado *Green Lodge*, que se expide a pensiones y pequeños hoteles que se ajustan a la etiqueta del Centro Europeo para el Turismo Ecológico y Agrícola (ECEAT, por su sigla inglesa) y a los criterios Eurogites para el turismo sostenible. El proyecto *Green Lodge* de la asociación cuenta con el apoyo de la Administración de Turismo de Bulgaria. En marzo de 2010 había en Bulgaria más de 30 empresas con el certificado *Green Lodge* o nominadas para obtenerlo.

La asociación, junto con redes de turismo rural de Letonia, Grecia, Andalucía (España) y Eslovenia y con la organización Eurogites, participó en un proyecto destinado a elaborar una herramienta de formación interactiva basada en Internet para garantizar el desarrollo de calidad en el sector del turismo rural. Este proyecto, *Transfer of Quality Ensurance Tools for European Rural Tourism Sector* (QUALITOOL), forma parte del Proyecto Leonardo da Vinci para la transferencia de innovación enmarcado en el programa de aprendizaje permanente de la Dirección General de Educación y Cultura, y recibió financiación de la Unión Europea.

El sistema desarrollado en Botswana es básicamente autónomo y adaptado al país. El modelo de Bulgaria ofrece un certificado para las empresas y se ha ajustado para atenerse a las normas europeas en vigor. Cada uno tiene sus propios méritos y ambos comparten el objetivo de lograr un cambio positivo, enriquecer los productos y, en última instancia, lograr una experiencia mejor para el visitante.

Fuente: Basado en el sitio web: [www.baatbg.org/welcome.php?page=38](http://www.baatbg.org/welcome.php?page=38) and [www.eceat.org](http://www.eceat.org).

### 4.2.3 Análisis de la situación

Como se destaca en el capítulo 3, un plan estratégico para el desarrollo del sector turístico comienza con la evaluación de la situación actual. Esta se realiza en dos niveles y comienza por un examen amplio de la situación política, económica, social y tecnológica del destino (análisis PEST) que sirve para modelar el examen detallado y específico del desempeño y las perspectivas del sector turístico en forma de análisis DAFO (debilidades, amenazas, puntos fuertes y oportunidades). Otra posibilidad es combinar ambas actividades en un ejercicio de auditoría del lugar. A continuación, las conclusiones extraídas de estos análisis se pueden utilizar para elaborar las matrices del ciclo de vida TALC, de Ansoff y del BCG (que se explican en el capítulo 3) como ayuda para formular estrategias para el sector turístico.

Con objeto de que la auditoría del lugar ofrezca la máxima orientación para el desarrollo del producto y las estrategias de marketing, es esencial que el inventario de los elementos existentes y los que se podrían desarrollar para el turismo sea detallado y perspicaz. Para ello, se ha de realizar un estudio pormenorizado en el que se enumeren:

- todos los recursos que se estén utilizando o se puedan utilizar como atractivos o actividades para los visitantes;
- los atractivos turísticos y actividades existentes que estén a disposición del público, bien sean de pago o de acceso gratuito.

No hay sustitutos para un estudio de campo detallado: viajar por el lugar, inspeccionar los productos, hablar con la población local y con integrantes de la industria turística. De hecho, esos estudios y su actualización periódica son un buen medio para que el personal de las ANT responsables del desarrollo de productos turísticos entable y consolide relaciones de trabajo con contrapartes en las administraciones locales y regionales, así como con el sector privado.

El inventario se ha de clasificar de acuerdo a los siguientes aspectos:

- el tipo de recursos y la atracción o actividad que se puede desarrollar;
- la medida en que están preparados para el mercado, por ejemplo, lo que queda por hacer en relación con la construcción de infraestructuras e instalaciones, la preparación de servicios, la inversión, etc., antes de que se pueda materializar la oportunidad.

#### 4.2.4 Ajuste entre producto y mercado

A continuación se han examinar y evaluar las oportunidades para el desarrollo de productos turísticos que ofrecen esos recursos, clasificándolas según:

1. la magnitud de la oportunidad;
2. la probabilidad de que llegue a materializarse.

Para ello, primero resulta imprescindible conocer clara y detalladamente el potencial de mercado para las oportunidades de desarrollo de productos detectadas mediante el análisis DAFO. Esto es lo que se denomina ajuste entre producto y mercado.

La evaluación estricta de esas cuestiones exige comprender los aspectos siguientes:

1. si la oportunidad para el desarrollo es exclusiva del destino o puede ser igualada por otros destinos;
2. las tendencias y los gustos del mercado turístico internacional;
3. los productos desarrollados y previstos por destinos de la competencia.

La cuestión se complica por el hecho de que los gustos y las tendencias de los turistas, junto con las reacciones de los destinos, cambian constantemente, de modo que lo aplicable en el pasado puede quedar obsoleto ahora o en el plazo de un año. El estudio de los mercados y los segmentos es importante para la planificación y además es necesario revisarlo y actualizarlo periódicamente.

Una complicación adicional es que los viajes discrecionales compiten con otros productos y servicios incluidos en el ámbito general del ocio y las actividades recreativas. Un destino vacacional puede ser desplazado por la compra del último capricho electrónico o equipo deportivo, por lo que es importante que los destinos vigilen esas tendencias y, cuando sea posible, las aprovechen, por ejemplo especializándose en instalaciones dedicadas a las actividades deportivas o de ocio de mayor crecimiento.

Este enfoque dedicado a tomar el pulso al turismo cobra la misma importancia para los sectores público y privado:

- para las **autoridades del destino** que aspiran a animar el desarrollo de los productos más apropiados y a adoptar estrategias de marketing, posicionamiento y segmentación permitirá la combinación óptima de beneficios para el país;
- para los **inversores, desarrolladores y operadores turísticos** que necesitan asegurar el mayor rendimiento de la inversión y alcanzar buenos niveles de rentabilidad, permitirá ofrecer el tipo de productos buscados por el mercado.

La información gracias a la cual se pueden desarrollar y mantener los conocimientos imprescindibles sobre los mercados turísticos se obtiene mediante actividades encaminadas a recopilar y analizar estadísticas y estudios, por ejemplo:

1. establecer un sistema completo de registro de estadísticas sobre el turismo existente: oferta, demanda, desempeño, perfil y características;
2. crear un banco de datos y un sistema analítico basado en la información recopilada;
3. efectuar una investigación documental basada en material secundario de fuentes internacionales, regionales y locales sobre las tendencias del mercado y las actividades de los competidores;
4. realizar una serie de encuestas y estudios de mercados y segmentos que incluya una investigación primaria del comercio y los medios de comunicación internacionales dedicados a los viajes, y la interacción directa con las personas que viajan;
5. difundir los datos, los resultados de los estudios y los análisis a los interesados en el país.

Australia se puede tomar como ejemplo de país que reconoce los beneficios de difundir la información obtenida mediante los estudios sobre el turismo, pues uno de sus grupos de trabajo (la Junta Asesora sobre Investigación y Desarrollo) anunció el lanzamiento de una base de datos de tipo “ventanilla única” sobre investigación de turismo, a disposición pública, que incluirá una función de búsqueda por título y enlaces a los proveedores para obtener información detallada. La Junta ha puesto en marcha una base de datos con información reciente sobre turismo (desde 2005 en adelante), que incluye posibilidades de búsqueda por palabras clave y autor.

Los complejos elementos del turismo que se explican en los capítulos anteriores obligan a los destinos a establecer y mantener un componente importante de estadísticas e investigación, lo que implica un uso eficaz de la tecnología y el empleo de personal estadístico y analítico cualificado y capacitado. Los recortes en estos ámbitos constituirán probablemente falsas economías, pues el desarrollo de los productos y la estrategia de marketing no tendrán una base sólida de conocimiento del mercado.

#### 4.2.5 Consultas para la planificación del producto turístico

Los productos turísticos han de responder a las expectativas de los visitantes en cuanto a gustos y calidad. Deben reportar un rendimiento satisfactorio a los inversores y beneficios para los operadores y también deben ser aceptables para las comunidades locales de las zonas donde están situados los productos o donde se realizan las actividades.

La aceptación y el apoyo de los residentes en las zonas de desarrollo turístico requieren:

1. explicaciones tanto de los méritos como de las consecuencias de los posibles productos mediante una serie de consultas y un diálogo voluntario con las comunidades locales; y
2. buena recepción de las opiniones expresadas en esas consultas y voluntad demostrada de realizar ajustes a los productos propuestos, o de tomar otras medidas apropiadas, cuando se justifique bien el motivo para el cambio o los enfoques alternativos.

Como se señala en la sección 2.2.2, las consultas públicas pueden realizarse de muchas formas: encuestas, reuniones públicas, mesas redondas con los interesados locales, artículos en medios de comunicación y recepción de opiniones acerca de las actividades. Los métodos elegidos dependerán de numerosos factores como la amplitud y la ubicación del producto propuesto. Cuando la nueva atracción o actividad esté en una zona muy poblada o tenga probabilidades de influir sobre el entorno natural, será necesario llevar a cabo amplias consultas. Igualmente, si se está planificando una serie de productos para ejecutar un plan regional, las consultas tendrán que ser detalladas y abarcar todos los elementos de la sociedad local. En el caso de desarrollos sencillos y relativamente modestos, puede bastar con un anuncio en los medios de comunicación locales seguido de una reunión a la que se invite a todas las partes interesadas.

Durante las consultas a los interesados para el desarrollo de nuevos productos, se han de evitar errores como los siguientes:

- **Depender excesivamente de métodos impersonales:** no hay nada mejor que las consultas en persona con las comunidades locales realizadas por los altos directivos de planificación y quienes proponen el proyecto.
- **Falta de iniciativa de los funcionarios del gobierno central para informarse plenamente sobre las circunstancias locales:** habrá más probabilidades de ganarse a los interesados locales si quienes proponen el producto, especialmente los miembros del gobierno central, muestran su pleno aprecio y conocimientos sobre la economía, la sociedad y los problemas de la comunidad donde piensan desarrollarlo.
- **No utilizar a los funcionarios de turismo locales como intermediarios:** las consultas deberían mostrar la conexión directa entre el centro y los niveles locales de gobierno.
- **No contar con los interesados actuales en el turismo local:** en última instancia, todos los operadores del sector turístico están relacionados y crean productos agrupados locales, de manera que los productos nuevos puedan complementar y añadir algo a los existentes.
- **No consultar con las bases de la comunidad:** es la mejor manera de detectar sus valores y elaborar el producto de forma que sea acogido por la comunidad como activo valioso.
- **Efectuar consultas inadecuadas:** se necesita toda una gama de medios de consulta, ya que no todo el mundo que lo desee podrá acudir si la consulta se realiza en un solo día, y habrá quien adopte la actitud de esperar y no exprese su opinión hasta después de ver un reportaje sobre la propuesta en los medios de comunicación.

La estructura indicada anteriormente en el presente capítulo puede ser la manera más eficaz de garantizar que el producto desarrollado se integre plenamente con otras propuestas existentes o previstas en la región. Esa estructura implica establecer un comité para la ejecución del producto que esté vinculado estrechamente con el gobierno central y las zonas vecinas, tanto dentro como fuera del destino, y haga un seguimiento de las propuestas de desarrollo, incluidas las consultas con los intereses locales. Un buen ejemplo del reconocimiento de que los turistas no organizan los viajes ateniéndose a las fronteras administrativas, y de que los países vecinos dependen unos de otros, es la inclusión de representantes de Nueva Zelanda en el Comité Permanente de Turismo de Australia.

## 4.2.6 Plan para el desarrollo de productos turísticos

### 4.2.6.1 El desarrollo de productos turísticos como componente de la planificación general del turismo

Como se indica en las secciones anteriores, la interdependencia de los distintos elementos del turismo exige una planificación completa e integrada. Un producto nuevo desarrollado de manera aislada no puede tener la seguridad de lograr el éxito porque depende de los siguientes factores, entre otros:

- los accesos al lugar;
- la existencia y contratación del personal apropiado;
- la medida en que complementa y se suma a las atracciones y actividades turísticas existentes (y planificadas) de la zona;
- la posible reacción de los destinos de la competencia al producto.

Además, los productos de un destino y la forma de comercializarlos no son fijos ni inalterables. Pueden y deben adaptarse para optimizar los resultados de estudios que muestren nuevas oportunidades o amenazas, y en respuesta a la evolución de los gustos del mercado y a los cambios de la competencia en forma de nuevos productos. El mantenimiento de la marca del país y la promoción de sus productos son tareas permanentes, no se realizan una sola vez. Requieren una aportación constante de recursos humanos y financieros para la investigación y el desarrollo necesarios a fin de evaluar la evolución en los deseos de los clientes del país y responder con rapidez.

En el presente manual ya se ha justificado la necesidad de un sistema de planificación continuo y por etapas como método óptimo para adaptar la oferta de productos turísticos del destino a los deseos del mercado, garantizar la existencia de los servicios de apoyo necesarios y aportar la ventaja competitiva necesaria respecto a otros destinos. Así, el desarrollo de productos turísticos forma parte de una estrategia sistemática y estructurada para materializar la forma más productiva de turismo en un destino. Se pueden presentar en forma de menú para los inversores, promotores y operadores. Esto no impide en absoluto al sector privado generar sus propias ideas originales e innovadoras para el desarrollo de productos turísticos, sino que le facilita un marco en el que ensayar el potencial y la viabilidad de esas ideas.

El desarrollo de productos turísticos forma parte de la planificación turística que es, a su vez, un componente de la planificación socioeconómica general del destino. El proceso de planificación para el desarrollo de productos en el destino estándar consta de una serie de etapas:

1. La **auditoría del lugar** consta de una serie de análisis básicos del destino (PEST, DAFO, TALC) para obtener una imagen clara y detallada de la situación actual, las posibles opciones futuras de crecimiento y las amenazas para tales oportunidades. Los análisis deberían realizarse íntegramente al principio y ser revisados y modificados continuamente.
2. La **visión y los objetivos**, basados en una comprensión clara de lo que desea la sociedad del destino para la comunidad y el papel representado por el turismo en esa visión. Adoptan una perspectiva a largo plazo.
3. Las **direcciones estratégicas** establecidas para alcanzar la visión general y los objetivos específicos para el turismo (y otros sectores). De medio a largo plazo, tendrán en cuenta el largo período de tiempo necesario para construir la mayor parte de las infraestructuras, lo que exige una comprensión clara de las tendencias futuras probables y los acontecimientos que influirán en el destino.
4. El **plan de desarrollo** describirá los elementos necesarios para ejecutar las estrategias, incluidos los relacionados con los atractivos y las actividades turísticas, así como toda la variedad de apoyos necesarios para llevarlas a buen término. Se necesita una planificación a medio plazo (3 a 5 años) porque la evolución continua del turismo probablemente dejará obsoletas las especificaciones detalladas a largo plazo. El plan de desarrollo ha de revisarse anualmente y ajustarse según las necesidades, es decir, seguirá un proceso continuo y por etapas.
5. El **plan de inversión y financiación** describirá la cartera de inversiones necesarias para materializar el plan de manera fructífera, las fuentes de financiación probables y los incentivos que permitan alentar y facilitar la inversión del sector privado.
6. La **ejecución y el control** durante los cuales se especifican las medidas necesarias para la realización satisfactoria de los productos propuestos de acuerdo a las estrategias. El plan de

acción detallará cada medida, la entidad que dirigirá cada acción y las que servirán de apoyo. Aunque el plan de acción se puede desplegar durante un período de tres años, debería dividirse en programas anuales que permitan supervisar ágilmente el proceso y tomar las medidas necesarias para corregir acciones que no hayan logrado los resultados deseados.

#### 4.2.6.2 Selección de la estrategia óptima para el desarrollo de productos turísticos

Durante la definición del proceso de estrategia → plan de desarrollo → ejecución relacionado con el desarrollo de productos turísticos, un país puede seleccionar varias estrategias orientadas a ampliar la oferta de visitas y actividades para los turistas actuales y desarrollar atracciones y actividades para nuevos segmentos de mercado. Al mismo tiempo, puede optar por establecer uno o varios productos insignia, al reconocer que mejoran en gran medida la imagen del destino, y crear una serie de productos agrupados y circuitos.

A continuación se indican dos de los principios más importantes para seleccionar los productos:

1. **Crear una “combinación” de productos turísticos** porque contar con una gama de propuestas que los turistas puedan visitar y hacer, reduce la dependencia de un pequeño número de mercados y segmentos, así como la estacionalidad, y responde a los deseos de los turistas que buscan diversas experiencias al optar por un destino. Aunque el motivo predominante para ir de vacaciones sea la playa o el esquí, muchos exigen “algo más” en forma de atracciones y actividades complementarias. Irlanda divide las experiencias turísticas en las siguientes categorías: cultura urbana, gastronomía, bienestar, “aventuras suaves”, artes y eventos, mejora personal, patrimonio, cultura rural y la Irlanda “oculta”. Su combinación de productos aspira a explotar cada uno de esos aspectos con el fin de proporcionar a los turistas una experiencia más satisfactoria durante las visitas al país<sup>2</sup>.
2. **Obtener la “combinación” adecuada de productos turísticos** cobra la mayor importancia porque uno o varios productos insignia pueden actuar como polos de atracción que llevan a los turistas al destino, mientras que los productos agrupados y circuitos basados en temas o zonas geográficas aportan una dimensión adicional a la oferta del destino y ayudan a repartir los beneficios del turismo por todo su territorio, en lugar de permitir que se concentre en la zona de complejos turísticos. Los productos desarrollados de manera aislada respecto de la oferta actual del destino difícilmente alcanzarán su máximo potencial. Si amplían el atractivo del destino y complementan los productos existentes, los nuevos productos atraerán a más turistas a la zona que si no se vinculan a ningún otro producto disponible.

El ejemplo de la siguiente tabla, extraído de la estrategia para el desarrollo de productos de Irlanda, muestra la respuesta estratégica a estas distintas facetas del turismo mediante un amplio programa de desarrollo. La estrategia no incluye Dublín, que tiene un plan propio aunque integrado con el del resto del país.

El estudio de caso práctico muestra la forma en que Irlanda procura ampliar su atractivo para los visitantes concentrándose en productos insignia mediante el desarrollo y mantenimiento de sitios clave como un parque nacional, un monasterio o la mejora del patrimonio hasta la calidad necesaria para su nombramiento como Patrimonio Mundial. También reconoce la importancia de los destinos que actúen como ejes para atraer a visitantes y da la oportunidad de crear atracciones y actividades dentro y en torno a esos polos de atracción, como Cork, Galway, Limerick o Killarney.

2 Fáilte Ireland, *Tourism Product Development Strategy 2007-2013*.

### Estudio de caso práctico: Estrategia para el desarrollo de productos turísticos 2007–2013 (Irlanda)



Objetivo estratégico	Acciones para el desarrollo de productos
1. Aspirar a la calidad de Patrimonio Mundial	Desarrollar varios atractivos representativos para presentarlos candidatos a Patrimonio Mundial y que actúen como productos insignia
2. Mejorar los atractivos para los visitantes	Seleccionar 20 atractivos de importancia estratégica, repartidos geográficamente, para su mejora
3. Prestar especial importancia a edificios fundamentales del patrimonio	Labores de restauración y conservación
4. Preparar edificios históricos para celebraciones	Buscarlos y equiparlos para la celebración de grandes banquetes
5. Prestar especial importancia a paseos circulares	Desarrollar 300 paseos que empiecen y acaben en el mismo sitio como parte de la infraestructura turística esencial
6. Prestar especial atención a rutas temáticas para recorrer en bicicleta	Desarrollar 2.500 km de rutas temáticas para bicicleta en carreteras terciarias y caminos
7. Rutas a pie y en bicicleta de las autoridades locales	Mantenimiento de las rutas locales
8. Eventos para atraer a visitantes extranjeros	Crear eventos y festivales que sirvan de imán, como un gran festival de jardinería
9. Puertos deportivos en el litoral occidental	Seleccionar y desarrollar puertos deportivos en ubicaciones estratégicas
10. Mejorar las vías navegables de interior	Ofrecer más amarres, mejorar las embarcaciones para cruceros de interior
11. Prestar especial atención a centros de actividades especializadas	Desarrollar centros de actividades especializadas, como deportes acuáticos o concursos de hípica
12. Prestar especial atención al turismo ecuestre	Desarrollar más actividades ecuestres para apoyar la imagen de "Irlanda, la tierra de los caballos"
13. Recuperación de especies para pesca con caña	Recuperar las poblaciones de trucha y salmón
14. Ruta litoral en torno a toda Irlanda	Desarrollar un plan que la sitúe como atracción de primera clase

15. Crear un museo de las ciencias	Vincular el Museo de las Ciencias como laboratorio de medios de comunicación y centro digital
16. Desarrollar un Centro de la diáspora irlandesa	Crear un centro fundamental con centros satélites regionales que describan la historia de la emigración irlandesa
17. Prestar especial importancia a la ampliación del turismo de golf	Buscar y desarrollar nuevos campos de golf de tipo "links"

Fuente: Fáilte Ireland, *Tourism Product Development Strategy, 2007–2013* (en línea), puede consultarse en: [www.failteireland.ie/getdoc/cbfc692-3336-4d27-8dab-8cdb67bf40ea/Tourism-Product-Development-Strategy--2007---2013.aspx](http://www.failteireland.ie/getdoc/cbfc692-3336-4d27-8dab-8cdb67bf40ea/Tourism-Product-Development-Strategy--2007---2013.aspx).

#### 4.2.6.3 Examen, ajuste y adición de productos

Se ha hecho gran hincapié en la afirmación de que el turismo está evolucionando y cambiando en respuesta a las numerosas influencias y los criterios descritos en el capítulo 2 y que, además, esos cambios se están produciendo rápidamente e implican una gran modificación de las tendencias. Uno de los factores fundamentales que provocan esos cambios en el mercado es el desarrollo de productos en los destinos competidores.

Esta situación hace imprescindible que los destinos vigilen estrechamente el sector turístico y estudien en qué medida responde su oferta de productos a los requisitos de los visitantes en comparación con los principales competidores, así como la manera en que el desarrollo de nuevos productos en otros destinos afecta a la competitividad del suyo. Aunque la planificación a largo plazo es un requisito previo para un desarrollo turístico satisfactorio, es igualmente importante que los destinos tengan flexibilidad para ajustar e incrementar su inventario de propuestas turísticas de acuerdo a los gustos y las tendencias del mercado.

El ejemplo de Hong Kong (China), ilustra la forma en que las autoridades impulsan la evolución de la oferta turística mejorando las instalaciones turísticas existentes y apoyando el desarrollo de nuevos atractivos para garantizar que continúa siendo uno de los principales destinos de Asia.

#### Estudio de caso práctico: Hong Kong Wetland Park, Hong Kong (China)

La Comisión de Turismo, establecida en 1999 por el Gobierno de la Región Administrativa Especial de Hong Kong, es responsable de preparar y ejecutar las estrategias y los planes de desarrollo turístico y de dirigir y coordinar las labores de otros departamentos gubernamentales relativas a políticas con consecuencias sobre el turismo. Además, la Comisión de Turismo colabora estrechamente con la Oficina de Turismo de Hong Kong y otras organizaciones en el fomento del desarrollo turístico en la zona. Entre los ejemplos de proyectos realizados por la Comisión se encuentran el parque Hong Kong Wetland Park, la mejora del paseo marítimo de Sai Kung y la mejora de las atracciones de ecoturismo de los Nuevos Territorios del noreste.

El parque Hong Kong Wetland Park, de 60 ha, situado en Tin Shui Wai comenzó siendo una iniciativa exclusivamente de conservación. Durante la fase inicial de desarrollo, el concepto se amplió hasta transformarse en una atracción turística de primera clase con oportunidades recreativas y de educación en materia de desarrollo sostenible. El parque, inaugurado en 2006, atrae ahora a más de un millón de visitantes cada año y genera 3 millones \$ EE.UU. de las entradas y otras actividades, como conferencias. Sus galardonadas instalaciones, con un coste de 67 millones \$ EE.UU., son propiedad del Departamento de Agricultura, Pesca y Conservación de Hong Kong, también responsable de su gestión y operación. Fueron diseñadas por el Departamento de Servicios de Arquitectura del Gobierno y Urbis Limited, una empresa arquitectónica y paisajística del sector privado.

El parque se ha asociado con el sector privado para la realización de visitas guiadas de ecoturismo mediante el Programa Institucional de Servicios de la Comunidad. Ofrece formación a los empleados de las empresas participantes que, a su vez, prestan servicios voluntarios de interpretación en las instalaciones. Además, las empresas patrocinan visitas al parque de grupos especiales (por ejemplo, personas desfavorecidas). Entre las organizaciones participantes se encuentran Hong Kong and Shanghai Banking Corporation, Jusco y Timberland. El parque también organiza el programa de la Red de voluntarios de la comunidad, que permite a las organizaciones y los miembros de la comunidad prestar servicios voluntarios dirigiendo visitas guiadas, organizando talleres o realizando otras actividades educativas según la capacidad profesional y los intereses de cada cual, por ejemplo observación de aves, origami, etc.

Se trata de un buen ejemplo de organismo público que colabora con el sector privado para prestar a los visitantes servicios relacionados con el ecoturismo.

El proyecto de mejora del paseo marítimo de Sai Kung, terminado en 2003, se llevó a cabo con objeto de mejorar las instalaciones y el entorno del paseo marítimo a fin de revitalizar el distrito de Sai Kung como el "Leisure Garden of Hong Kong" (el jardín de esparcimiento de Hong Kong). El proyecto abarcó la reconversión del antiguo Wain Man Road Rest Garden en el actual Sai Kung Waterfront Park y la remodelación del paisaje urbano a lo largo del paseo, la pavimentación y la renovación del mobiliario público en Fuk Man Road y la inclusión de señalización especial para turistas. Fue un proyecto dirigido por el gobierno sin participación del sector privado.

En 2006 la Comisión de Turismo, en colaboración con los departamentos pertinentes, ejecutó un programa escalonado para mejorar varias atracciones de ecoturismo en los Nuevos Territorios del noreste y permitir a los visitantes apreciar mejor el paisaje natural. Las atracciones están ubicadas en Lai Chi Wo, Ap Chau, Kat O, Tap Mun, Wu Kai Sha, Tai Mei Tuk, Ma Liu Shui y Tung Ping Chau. Entre las mejoras figuran la señalización e instalación de mapas y bancos, la mejora del alumbrado, la plantación de árboles, la mejora de los embarcaderos existentes y la reconstrucción de plazas en Lai Chi Wo y Kat O. Todas las labores se habían completado a principios de 2009. El proyecto fue ejecutado por los respectivos departamentos gubernamentales con sus recursos existentes.

Fuente: Basado en el sitio web [www.tourism.gov.hk](http://www.tourism.gov.hk).

#### 4.2.6.4 Ejecución del plan

La estrategia ha de transformarse en un plan de acción en el cual se asignen claramente las responsabilidades de ejecución, lo que resulta más sencillo en los destinos pequeños que en los grandes. El plan de acción ha de enumerar cada acción junto con detalles sobre quién es responsable, cómo se deberá ejecutar, el presupuesto necesario y el período durante el cual se ejecutará. Los planes de acción de desarrollo y marketing de los productos turísticos necesitan realizarse a corto plazo porque han de poder reaccionar ante las numerosas influencias y criterios del sector turístico que son imposibles de prever durante su elaboración.

Con frecuencia será valioso establecer un equipo oficial de ejecución cuando se esté pensando en desarrollar una gama de productos nuevos en una región concreta. Si la planificación de ese desarrollo en un país se organiza según una serie de zonas o regiones y se establecen comités de coordinación de múltiples interesados en cada región para la fase de planificación, tiene sentido mantener esos comités para que actúen como organismos de ejecución.

La mejor forma de acceder a los conocimientos más especializados del país es establecer algún tipo de "foro" de desarrollo de productos, presidido por el responsable de la división central competente y con un miembro de cada zona de desarrollo turístico o bien, si el número de zonas lo hace inmanejable, la pertenencia puede rotar entre las distintas zonas de planificación. También podrían participar en el foro

los responsables de organismos gubernamentales competentes en materia de parques, artes y cultura, e historia, por ejemplo, junto con representantes de asociaciones profesionales del sector turístico. Este foro multilateral podrá reunirse trimestralmente, pero se mantendría en contacto permanente para tratar los problemas y las oportunidades de desarrollo de productos entre la división central y los comités de coordinación de la ejecución en las diferentes zonas.

El establecimiento de un foro de coordinación turística en el destino es una medida esencial para superar la fragmentación en la planificación y ejecución de una mejor oferta de productos. La incorporación de representantes de las zonas de desarrollo regionales ayuda a garantizar que los productos desarrollados son viables y están orientados al mercado, y a establecer cada zona como un destino diferenciado en el país.

Los miembros de los comités de ejecución del desarrollo turístico regionales deben proceder de toda la región y representar a los organismos fundamentales participantes en el desarrollo y la promoción del turismo en la zona, como cámaras de comercio, ayuntamientos, dirigentes comunitarios, parques, artes y cultura, entidades dedicadas a la naturaleza y la historia, y operadores de turismo y hostelería.

Los comités de ejecución del desarrollo turístico regionales deben estar en contacto con:

- la división central de desarrollo de productos;
- todas las autoridades locales de la región;
- las organizaciones correspondientes de zonas de desarrollo cercanas y de países vecinos, cuando corresponda;
- los órganos existentes con atribuciones relacionadas directa o indirectamente con algún aspecto del turismo;
- posibles inversores o promotores que deseen información detallada sobre las perspectivas del turismo en la región.

A medida que la región crezca y se transforme en un destino importante por derecho propio, la mejor manera de asumir la responsabilidad del desarrollo turístico será consolidar los organismos existentes en una única organización regional de turismo, aunque su relación con la división central de desarrollo de productos y con el foro de desarrollo de productos no debería cambiar.

#### 4.2.6.5 Creación de habilidades para ofrecer los productos turísticos

Ningún plan se podrá ejecutar sin personal que conozca el mercado y las necesidades de los turistas y que posea las habilidades técnicas necesarias para llevar a buen término la idea de un proyecto. La capacitación de los recursos humanos en el ámbito del turismo mediante programas de educación y formación es un requisito previo para el desarrollo y el funcionamiento sostenible de los productos turísticos. Las siguientes actividades de educación y formación se basan en los seis principios para el desarrollo de los recursos humanos establecidos por Fáilte Ireland en su estrategia:

- **Apoyo al aprendizaje centrado en el lugar de trabajo:** apoyo al desarrollo de productos mediante intervenciones realizadas en el lugar de trabajo, como el “aprendizaje de acción”, las redes de aprendizaje y el aprendizaje práctico.
- **Búsqueda de las nuevas habilidades necesarias:** identificación de las habilidades necesarias de acuerdo a los cambios en las exigencias de los clientes y la evolución de los productos; por ejemplo, un destino puede detectar nuevas oportunidades que requieran habilidades específicas como actividades de aventura, o propuestas de salud y bienestar. Las autoridades del destino deberían interactuar con los educadores, los órganos profesionales competentes y las juntas normativas o reguladoras.

- **Formación para las PYME:** formación destinada a las PYME con objeto de mejorar las habilidades relacionadas con la tecnología electrónica como impulsor fundamental de la investigación, el desarrollo y la promoción de los productos.
- **Apoyo a la formación en artesanía:** apoyo a las habilidades artesanas como componente fundamental del producto turístico. La destreza eficaz en artesanía es esencial para mantener unos niveles coherentes en el sector. Cobra especial importancia que la educación continua tenga en cuenta las nuevas tendencias del turismo.
- **Examen de la formación en gestión:** realización de un examen pormenorizado de los sistemas y prácticas de formación y educación relativas a la gestión en el sector turístico.
- **Establecimiento de un fondo de incubación para la creación de empresas:** puesta en marcha de un programa encaminado a prestar asistencia empresarial de incubación e inicio de actividades a proveedores de productos en nuevos ámbitos de oportunidad.

#### 4.2.6.6 Financiación del plan

Un componente de importancia crítica para el plan será el aspecto de la inversión y la financiación. Es necesario investigar las posibles fuentes de financiación y establecer las condiciones aplicables antes de publicar el plan. Así, los elementos del plan podrán ser transformados en un programa de acción de manera realista y factible.

El sector público está muy motivado para invertir en la infraestructura y las instalaciones turísticas. Por una parte, la infraestructura básica (especialmente los servicios de transporte) sirve para atraer más turistas, ingresos y empleo a la economía local; mientras, la hacienda pública se beneficia de los ingresos fiscales en concepto de los trabajadores (y de las empresas que la infraestructura ayuda a sostener) y la reducción en las prestaciones de desempleo. **Aunque no es esencial que un solo organismo sea responsable de todos los tipos de inversiones del sector público en el turismo o en ámbitos relacionados, sí sería necesario que esas inversiones en proyectos turísticos estuvieran coordinadas por un único órgano.**

En el destino modelo, el desarrollo turístico aprovechará en gran medida la infraestructura y los servicios públicos existentes. La inversión en el desarrollo de productos turísticos propiamente dicha procederá del sector privado, aunque se podrán solicitar algunos incentivos específicos para impulsarla, cuyas condiciones exactas serán objeto de discusión entre quienes proponen el proyecto y las autoridades competentes. Los incentivos que se ofrecen con mayor frecuencia para cubrir la diferencia entre la inversión inicial y la generación de demanda y de ingresos derivados de esa inversión son:

- vacaciones impositivas u otros tipos de asistencia fiscal;
- tarifas especiales para la electricidad, etc.

En el caso de proyectos a gran escala, como los centros de convenciones mencionados en la sección 2.2.7, cada vez es más habitual aplicar el enfoque de financiación público-privada. El parque temático interactivo Terra Botánica en la región de Anjou (Francia), cuyos detalles se describen en la sección 2.2.2, es un ejemplo excelente no sólo de creación de un producto insignia en la principal zona hortícola del país y de cooperación entre múltiples interesados, sino también de asociación entre los sectores público y privado. La empresa seleccionada para gestionar el parque, Société Anonyme d'Exploitation Mixte Locale Terra Botanica (SAEML Terra Botanica), es una asociación público-privada compuesta por 15 participantes, como el Consejo Departamental de Maine et Loire; las ciudades de Angers y Avrill  ; la zona metropolitana de Angers Loire; agencias de turismo como Destination Anjou; sectores agrícolas como la Junta Agrícola Regional; y sectores económicos como la Cámara de Comercio e Industria y organizaciones financieras.

Hay varias categorías de propuestas turísticas que son atracciones y actividades sin una gran base comercial pero cuya popularidad está creciendo, pese a todo. Se trata de ámbitos en que sigue siendo

necesaria la inversión pública selectiva, por ejemplo, rutas de paseos a pie o de senderismo y muchas manifestaciones del patrimonio y la cultura de un destino en forma de museos.

#### 4.2.7 Cambio del nivel general al particular

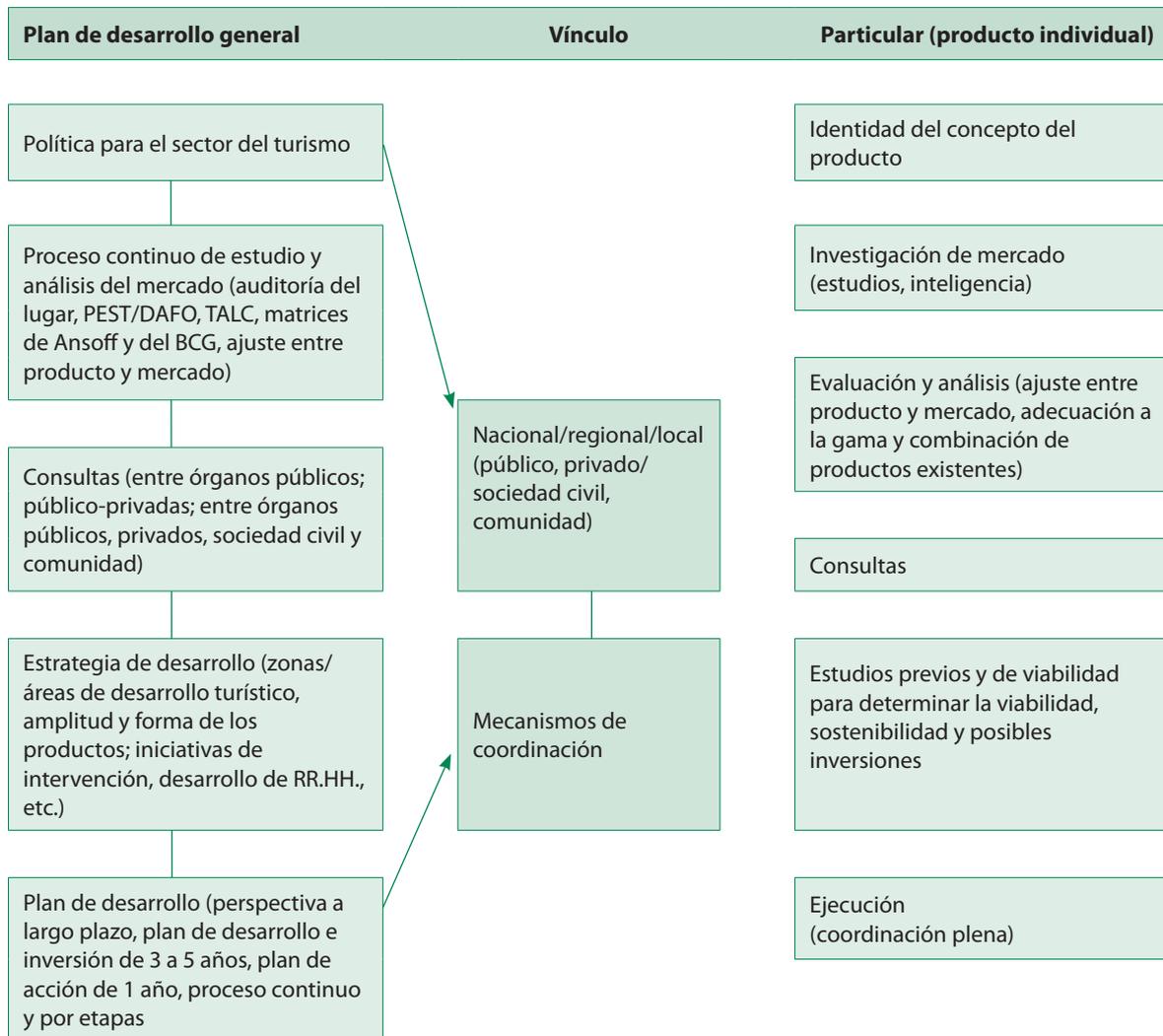
Gran parte del proceso descrito para el destino modelo se centra en el nivel general, en lugar de dedicarse a los detalles específicos de los productos individuales desarrollados. Este enfoque tiene tres motivos vinculados entre ellos:

1. tienen que darse las condiciones para el desarrollo y la inversión y ser apropiadas para los nuevos productos;
2. las propuestas de productos nuevos deben atenerse a las políticas y la estrategia del destino para el sector;
3. es preciso que las propuestas sean adecuadas para la gama de productos existente, de manera que complementen y amplíen el atractivo del destino.

A menos que se cumplan estas condiciones, es poco probable que los productos desarrollados sean auténtica y plenamente sostenibles.

Por supuesto, no hay separación entre la planificación general del destino y la evaluación y ejecución de los productos individuales. El proceso está entremezclado pero, para mayor claridad, el gráfico siguiente muestra los distintos pasos necesarios tanto en el nivel general como en el particular, y el mecanismo óptimo para vincularlos.

**Gráfico 4.1 Proceso de planificación de productos turísticos general y particular**



Fuente: Tourism Development International.

**Tabla 4.2 Etapas fundamentales para el desarrollo de productos turísticos individuales**

1. Desarrollo del concepto del producto	Por el empresario, la comunidad, el consejo local, el comité de coordinación turística regional mediante el intercambio de ideas para buscar carencias en la oferta de productos turísticos, atributos locales que puedan dar ventaja competitiva, etc.
2. Evaluación oficiosa	Consultas con el gobierno nacional/regional/local, operadores del sector privado como cámaras de comercio, asociaciones profesionales, proveedores individuales y operadores de actividades de ocio, alojamiento, restaurantes, atracciones y tiendas minoristas, y residentes locales
3. Estudio de mercado	Observación (por ejemplo, de usuarios de atracciones y actividades similares, y de la "combinación" actual de visitantes a la zona), investigación documental (por ejemplo, inteligencia de mercado sobre estadísticas de turismo y estudios de atracciones y actividades similares proporcionados por la ANT, la ONT u otras fuentes), investigación primaria (en calidad de asociado o comisionado exclusivo), visitas sobre el terreno (por ejemplo, a atracciones y actividades comparables en otros lugares)
4. Evaluación oficial	Mercado (¿existe un mercado suficiente? ¿tiene el producto un elemento distintivo que le dé una proposición única de venta? ¿se adecuará y se sumará bien a otros productos turísticos de la zona?); estrategia y apoyo (¿se atiende a la estrategia general de desarrollo turístico del destino? ¿dispone de incentivos o apoyo de otro tipo?); sostenibilidad (¿será aprobado por la población local? ¿dará buenas oportunidades económicas y recreativas a los residentes locales? ¿será ecológico y con una huella de carbono reducida? ¿existen los recursos locales necesarios para su desarrollo y funcionamiento, especialmente trabajadores?); economía y finanzas (¿será económicamente viable? ¿hará una aportación económica significativa a la zona y el resto de la región? ¿dispone de fuentes de financiación?)
5. Estudio de viabilidad	Planos de diseño detallados, preparación de análisis y evaluaciones de mercado detallados, y de proyecciones financieras para su presentación a posibles proveedores de fondos
6. Presentación de la solicitud de planificación	Presentación y aprobación de los conceptos de diseño y los planes de desarrollo
7. Desarrollo	Firma de contratos para la construcción y gestión del producto
8. Marketing y promoción	Preparación del plan de comercialización y promoción en consultas y coordinación plena con los organismos nacionales y regionales de promoción turística, relaciones públicas y promociones iniciales
9. Puesta en marcha del producto	Inauguración inicial exclusiva para los residentes seguida del lanzamiento oficial con invitación a los medios de comunicación y al sector profesional de viajes (nacional o internacional, según corresponda)

# Variaciones en los destinos

Durante todo el presente manual se ha insistido en que cada destino es único y no es pertinente aplicar un mismo enfoque para el desarrollo de productos turísticos a todos ellos. El destino modelo cuyos enfoques de planificación del desarrollo turístico se han descrito en el capítulo 4, será pertinente en cierto grado para numerosos destinos en la fase de crecimiento rápido o que se aproximen a esa fase. Sin embargo, en muchos casos las circunstancias exigen adaptar esas orientaciones generales, pues se necesitarán un enfoque y un curso de acción específicos para determinar la mejor manera de desarrollar una gama de productos turísticos que cumplan los requisitos para los tres ámbitos de resultados finales (económico, social y ambiental) al tiempo que ofrecen experiencias satisfactorias para el turista.

Los siguientes ejemplos se han seleccionado para mostrar variaciones significativas respecto al destino modelo en el enfoque del desarrollo de productos turísticos:

1. Destinos maduros con escasa participación pública en el sector del turismo.
2. Nuevos destinos emergentes.
3. Economías de planificación centralizada.
4. Destinos con entornos frágiles o especies en peligro.
5. Países percibidos como problemáticos en los mercados internacionales.
6. Destinos con un producto dominante.
7. Destinos sin una oportunidad principal de desarrollo turístico.
8. Destinos especializados en turismo de deportes, de aventura o activo con un factor de mayor riesgo para la seguridad personal.
9. Ciudades históricas.

## 5.1 Destinos maduros

Existen dos categorías amplias de destinos maduros: los que siguen la política de alentar el desarrollo de nuevos productos para actualizar y ampliar su atractivo (véase la sección 5.6 sobre destinos con un producto dominante), y los países industrializados con una larga trayectoria en materia de turismo, en especial de Europa Occidental y Meridional, que no aplican más política de intervención directa en el sector turístico que la de apoyar (en algunos casos, en colaboración con el sector privado) grandes desarrollos, como centros de convenciones, estadios deportivos para eventos como las Olimpiadas o propuestas de prestigio como el Proyecto Edén de Cornwall: “el invernadero más grande del mundo”.

El desafío de todos los destinos maduros consiste en conservar el interés del turista. En relación con el ciclo de vida del gráfico 3.4, necesitan mantener la fase de desarrollo durante un período prolongado, lo que pueden conseguir añadiendo nuevos productos, actualizando los existentes y mediante actividades eficaces de promoción. Muchos destinos maduros se centran en la última de estas actividades y dejan en manos del sector privado los aspectos relacionados con los productos. VisitBritain (anteriormente denominada British Tourist Authority), por ejemplo, tuvo en 2010 un presupuesto de 28,8 millones de libras esterlinas, pero lo utilizó mayoritariamente en actividades de marketing y promoción. El Reino Unido no cuenta con una función nacional de desarrollo de productos turísticos. VisitEngland dedica

9,2 millones de libras adicionales a actividades de marketing y las oficinas de turismo regionales, junto con VisitWales, VisitScotland y Northern Ireland Tourist Board, se dedican especialmente a atraer a visitantes. Los organismos regionales de desarrollo apoyan a las oficinas de turismo regionales y, aunque entre sus tareas se incluye el fomento de nuevas actividades económicas, su participación y sus conocimientos especializados en turismo son limitados.

El desarrollo de productos turísticos se deja casi totalmente a la iniciativa del sector privado, con cierta ayuda general del organismo regional de desarrollo correspondiente y de las autoridades locales, y el apoyo moral de la cámara de comercio local. Desde luego no es un sistema que anime de manera proactiva al desarrollo de productos turísticos nuevos. Aun siendo válido el argumento de que el Estado no ha de participar en el desarrollo de productos turísticos en los sectores maduros, el problema surge cuando se pierden oportunidades debido a la falta de comprensión del sector turístico y sus consecuencias (beneficiosas y también perjudiciales), o cuando solamente se aprovechan gracias a la determinación del inversor o empresario que las apoya.

No hay ninguna fórmula mágica para explicar el éxito de algunas iniciativas y el estancamiento de otras. Un factor habitual en los productos de éxito es que cuentan con un “promotor”, con frecuencia un empresario o un funcionario de la administración de turismo que puede levantar el entusiasmo de otros interesados y obtener apoyo para el proyecto. No se trata solamente de que la evaluación financiera sea positiva, sino que es cuestión de equilibrar los aspectos económicos del proyecto con la creación de cierto impulso basado en el entusiasmo por la propuesta.

### **Estudio de caso práctico: Festivales de la isla de Wight (Reino Unido)**

En la isla de Wight se celebran dos festivales anuales de música popular: el Isle of Wight Music Festival (que se celebra desde 2002) y el Bestival (que comenzó en 2004). Estos dos eventos combinados han definido el destino como uno de los principales para acudir a festivales musicales y atraen grandes cantidades de jóvenes que de lo contrario no elegirían la isla para viajes de ocio, ya que se percibe como un lugar anticuado. Ofrecen una aportación significativa a la economía local, pero también son un segmento en el que es importante influir desde una perspectiva estratégica a largo plazo porque cuando esos jóvenes, tengan familia, guardarán buenos recuerdos de los momentos pasados en la isla y quizá decidan visitarla durante las vacaciones familiares, creando así nuevos efectos económicos positivos. Aun así, las autoridades locales y la comunidad no mostraron gran entusiasmo cuando se presentó inicialmente el concepto y los permisos para los festivales solamente se obtuvieron gracias a la persistencia de los dos promotores.

Fuente: *Isle of Wight County Press*, Newport, síntesis de artículos y cartas de los lectores.

En los destinos turísticos maduros va cobrando peso el argumento de que el producto y el mercado están asociados por su naturaleza, pues un destino no puede realizar actividades de marketing sin productos buenos y apropiados para el mercado. Francia y Portugal son ejemplos de destinos maduros donde se ha invertido el proceso de desagregación de los distintos componentes del desarrollo turístico y el desarrollo se ha vuelto a vincular con el marketing.

Francia ha combinado las funciones de desarrollo y marketing de productos en un solo órgano: Atout France. Con seis departamentos (marketing, estrategia, desarrollo, formación, regulación y finanzas), Atout France adopta un enfoque coordinado del desarrollo de su sector turístico pues reconoce que, de no hacerlo, su puesto como uno de los destinos principales del mundo se ve amenazado.

### Orientaciones principales para los destinos maduros

- Coordinar la planificación de los productos turísticos en los planos regional y local con el marketing de los destinos en todos los niveles, velando por la coherencia del *branding* y el posicionamiento, mediante las iniciativas de desarrollo y marketing de productos regionales y locales que representan los “modelos” de la “casa de marcas” del país.
- Establecer conocimientos expertos en turismo, aportados por el propio personal o por consultores, en los planos regional y local para alentar y guiar el desarrollo adecuado de productos turísticos.

## 5.2 Nuevos destinos emergentes

Los nuevos países emergentes hacen frente a los siguientes desafíos:

1. la infraestructura necesaria para el turismo es limitada;
2. los productos turísticos existentes son escasos; y
3. el mercado tiene poco o ningún conocimiento del destino.

Estos destinos se sitúan en las columnas B o C de la tabla 3.3, si bien es probable que muestren características de ambas categorías. Está claro que, en esas circunstancias, la necesidad de intervención estatal es muy superior para facilitar la infraestructura básica que necesita el turismo, crear las condiciones favorables que permitan atraer inversiones en el desarrollo de productos turísticos y dar a conocer el destino al mercado transmitiendo una imagen positiva del país como destino turístico.

La prioridad para esos destinos consiste en garantizar la existencia de los servicios primarios que permiten a los turistas acudir al país y fomentar las visitas, en lugar de obstaculizarlas. En concreto, los controles mediante visados son una pesadilla para los turistas. Aunque ahora hay menos países que exigen a los turistas obtener visados en las embajadas, altos comisionados o consulados de su país de origen y muchos han sustituido ese requisito por la expedición del visado a la llegada, los países que mantienen la normativa de obtención del visado por adelantado deben darse cuenta de que perjudica sus perspectivas de atraer a los visitantes que disponen de destinos alternativos donde la entrada es más sencilla.

Los destinos turísticos emergentes dedican especial atención a la existencia de una buena infraestructura de transporte por aire y por tierra (y también por mar en el caso de las islas) y de alojamiento de calidad aceptable para los turistas internacionales.

Los países que dispongan de un atractivo principal, ya sea natural (como el corredor forestal de Anjozorobe-Angavo en Madagascar, véase el estudio de caso práctico más adelante) o un monumento histórico (como los tres sitios clasificados como Patrimonio Mundial de Malí), lo considerarán su producto insignia en el que basar el desarrollo turístico durante la fase inicial de fomento de su sector de turismo. En los destinos que no dispongan de ningún producto insignia, el turismo se desarrollará de manera orgánica, proceso que comenzará cuando el personal extranjero que trabaje en el país por motivos diplomáticos, comerciales o de ayuda al desarrollo diga a sus círculos familiares, de trabajo y de amistades que es un lugar interesante que visitar. A continuación, los nacionales del país que vivan en el extranjero participarán dando a conocer la cultura y otros aspectos del destino a la población de los países donde viven, lo que estimula su interés. Estas personas que viven en otros países son potenciales inversores en su país de origen con el capital y las habilidades obtenidos en su estancia en el extranjero.

Muchos países con un sector de turismo emergente, en especial si son islas, tienen recursos limitados en cuanto a tierras, capital, mano de obra e industria. Como consecuencia, necesitan importar gran parte de los materiales de construcción, equipos, suministros y personal para el turismo. Por ello, la planificación de las necesidades del turismo debe incluir una evaluación equilibrada de la fuga económica relacionada con esos artículos importados respecto a los beneficios económicos que reportan al país y su población. Son vitales los planes encaminados a alentar a los productores locales (granjeros, pescadores, artesanos, productores de suministros de construcción, fabricantes de muebles) a que aumenten su producción, estableciendo vínculos entre la comunidad local y los operadores del turismo. Para ello, cobran especial importancia aspectos como la asistencia para el capital inicial, la formación, las normas de producción y la fiabilidad del suministro. El ejemplo irlandés de un plan de incubación para la creación de empresas, en el cual se presta asistencia empresarial y se imparte formación a los proveedores de servicios turísticos pertinentes para la zona (como actividades tradicionales y artesanía) es un modelo que merece la pena examinar. Estos programas también podrían apoyar actividades de naturaleza como vacaciones siguiendo un circuito a pie.

Otro desafío para los destinos emergentes es la limitada demanda nacional en cuanto a la cantidad y la proporción de la población que puede pagar los servicios turísticos ofrecidos o que desea hacerlo por motivos culturales, lo que aumenta la importancia de los estudios iniciales de mercado y de viabilidad para verificar que la posible demanda extranjera, tanto en lo relativo a su cantidad como a su fiabilidad, basta para mantener el desarrollo. Los destinos turísticos emergentes son especialmente vulnerables a fluctuaciones de la demanda ocasionadas por los problemas económicos y el temor por la seguridad personal que, aunque no estén relacionados con el país en cuestión, influyen en él al no ser un destino bien conocido o establecido.

Las sociedades de los destinos turísticos emergentes han mantenido una interacción limitada con personas de otros lugares y es probable que exista una brecha cultural considerable. Por eso, un requisito fundamental es que la planificación del desarrollo turístico en esos países preste gran atención a las consecuencias para la sociedad local. Una manera importante de desarrollar el turismo en los destinos emergentes es obtener la participación de las comunidades locales en la planificación y la ejecución de los productos por los motivos siguientes:

1. Construye puentes entre los “anfitriones” y los “huéspedes”<sup>1</sup>.
2. Garantiza que gran parte de los gastos del turista llegan directamente a la economía local.
3. Da a los visitantes acceso directo a la cultura y la naturaleza del destino, una tendencia fundamental detectada en los estudios de la publicación *Turismo: Panorama 2020*<sup>2</sup> de la OMT.
4. Este tipo de desarrollo implica unos gastos de capital relativamente reducidos y tiene probabilidades de atraer el apoyo de la comunidad de donantes de ayuda internacional.

Otro beneficio importante de centrar el desarrollo de productos turísticos en la comunidad local en los destinos emergentes es que puede servir para sensibilizar a la población sobre el valor de los recursos naturales del país. En muchos casos los recursos naturales se están agotando por razones de subsistencia o por ignorancia sobre su función para la biodiversidad de la zona. El interés por el segmento de mercado turístico basado en la naturaleza aporta beneficios económicos para la población de la zona y ayuda a comprender la interrelación de los ecosistemas. El desarrollo del ecoturismo basado en la comunidad en la zona protegida de Anjozorobe-Angavo de Madagascar es un buen ejemplo de colaboración entre el gobierno, una organización no gubernamental y las comunidades locales para crear un producto turístico que cumple ambos objetivos.

1 Murphy, P. (1985), *Tourism: A Community Approach*, Methuen, Nueva York.

2 Organización Mundial del Turismo (1997), *Turismo: Panorama 2020*, OMT, Madrid.

### **Estudio de caso práctico: Desarrollo del ecoturismo basado en la comunidad en la zona protegida de Anjozorobe-Angavo (Madagascar)**

El corredor forestal de Anjozorobe-Angavo es una de las últimas zonas de selva natural en la zona central de Madagascar. Aunque posee una riqueza espectacular en cuanto a biodiversidad, grandes extensiones de selva se estaban perdiendo por el aumento de las prácticas de tala e incendios provocados. Debido a la mayor demanda de recursos a medida que la población se desplazaba hacia el interior de la zona selvática, entre los años 2000 y 2004 se despejaron más de 20.000 ha de selva. A raíz de esto, surgió la preocupación de que para 2010, la zona podría perder su integridad, por lo que necesitaba protección urgente.

A finales de los años 1990, Fanamby, una ONG malgache sin ánimo de lucro fundada por expertos locales en conservación y desarrollo, llevó a cabo un proyecto de investigación y sensibilización dedicado especialmente a medios de vida alternativos en la selva, con una subvención de 85.000 € otorgada por la IUCN en los Países Bajos. En 2003, Madagascar anunció una gran ampliación de las zonas protegidas lo que, junto con la mayor confianza de los donantes en Fanamby, permitió la firma de un acuerdo entre el FMAM del PNUD, el Gobierno de Madagascar y Fanamby sobre un proyecto de 1,5 millones \$ EE.UU. encaminado a establecer una zona protegida oficialmente en el corredor forestal de Anjozorobe-Angavo. En 2005 se anunciaron cinco nuevas zonas protegidas, entre ellas 52.500 ha del corredor forestal de Anjozorobe-Angavo, cubierta en más de la mitad de su superficie por bosque primario.

El objetivo del proyecto del FMAM del PNUD era conservar la biodiversidad y el hábitat de este corredor forestal, de importancia mundial, mediante la promoción de un modelo de gestión sostenible basada en la comunidad. El FMAM del PNUD aportó 975.000 \$ EE.UU. y el resto, 570.000 \$ EE.UU., fue cofinanciado por el PNUD, WWF, Fanamby, el Gobierno de Madagascar, el sector privado y las comunidades locales. Fanamby cuenta con el apoyo de una gran variedad de organizaciones como la Fundación ST-EP de la OMT, el PNUD, WWF, el Gobierno de Madagascar, el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial, organizaciones del sector académico y el sector privado.

Dentro del proyecto, y con una contribución de 112.500 \$ EE.UU. de la Fundación ST-EP de la OMT, Fanamby colaboró con la comunidad local para inaugurar el Saha Forest Camp el 12 de septiembre de 2008. El proyecto impartió formación a miembros de la población local como guías turísticos, en el sector de la hostelería y para la gestión de hoteles y restaurantes, creando como resultado 30 puestos de trabajo directos (guías y personal de hoteles y restaurantes). Se realizó un estudio sobre la cadena de suministros local (patatas, plátanos, judías y aves) y se establecieron vínculos empresariales con 90 hogares locales para que suministraran productos agrícolas al campamento.

La comunidad local, agrupada en la asociación comunitaria "Antsahabe Miray", es propietaria del albergue y ha confiado su gestión a la empresa privada de ecoturismo Kudeta. Saha Forest Camp convino en mantener un 95% de empleo local y un 90% de suministros locales y en aportar un 7% del volumen de negocio al fondo comunitario destinado a financiar microproyectos en la comunidad (por ejemplo, mantenimiento de infraestructuras o construcción y mantenimiento de la escuela). En 2009, 1.199 turistas visitaron la zona protegida de Anjozorobe-Angavo y 987 de ellos se hospedaron en el campamento. El logro fundamental de este proyecto ha sido estabilizar los límites de la selva, para lo que se cuenta con la colaboración activa de comités locales de vigilancia. El refuerzo de los vínculos entre los medios de vida sostenibles y la conservación de la biodiversidad han permitido a las comunidades locales beneficiarse del turismo y ha reducido la presión sobre el entorno natural.

Fuente: Basado en los sitios web siguientes: [www.fanamby.org.mg](http://www.fanamby.org.mg) y [www.sahaforestcamp.mg](http://www.sahaforestcamp.mg).

Los gobiernos de estos países, enfrentados a un sector empresarial nacional con capacidad de inversión limitada y a un sector de inversión extranjero escéptico ante la posibilidad de exponerse al riesgo de un nuevo destino turístico, necesitan adoptar un enfoque práctico si consideran el turismo como un trampolín para su estrategia de desarrollo económico. Esto implicará desarrollar los productos necesarios para establecer el turismo en el país, normalmente en forma de alojamiento, de tres formas posibles:

1. Inversión directa propia en capital “semilla”; muchas naciones insulares del Pacífico adoptaron este enfoque, por ejemplo, Tonga con el Dateline Hotel.
2. Creación de una empresa especialista en desarrollos turísticos para hacer sus propias inversiones, trabajar con los posibles inversores o colaborar con las comunidades locales; véase el estudio del caso práctico siguiente sobre la empresa de desarrollo de productos de Jamaica.
3. Oferta de numerosos incentivos para fomentar la inversión internacional.

### **Estudio de caso práctico: Tourism Product Development Company (Jamaica)**

Tourism Product Development Company (TPDCo) es la agencia central que ha recibido del Gobierno de Jamaica el mandato de facilitar el mantenimiento, el desarrollo y la mejora del producto turístico. Desde 1996 opera como empresa privada dedicada al desarrollo basado en la comunidad con el objetivo de mantener, promover y mejorar los productos turísticos del país, mejorar la experiencia de los visitantes e impulsar el crecimiento socioeconómico.

Los miembros de la dirección de TPDCo proceden tanto del sector público como del privado e incluyen a representantes de la Jamaica Hotel and Tourist Association (JHTA), la Jamaican Association of Villas and Apartments (JAVA) y a un representante de cada una de las seis zonas turísticas. Su presidente es nombrado por el Gobierno. Las principales esferas de interés son mejorar los productos, mejorar la calidad y diversificar.

La calidad de los productos se incrementa concediendo licencias de operaciones turísticas y asegurando el cumplimiento de las normas internacionales. La mejora de los productos incluye la formación en turismo, mejoras ambientales (embellecimiento) y el enfoque en el turismo relacionado con la salud y el bienestar y con el patrimonio. Para fomentar la diversificación de productos, la empresa coordina el desarrollo de productos turísticos; facilita el desarrollo basado en la comunidad con especial hincapié en la cultura, el patrimonio y el ecoturismo; y gestiona un proyecto de emprendimiento turístico.

TPDCo trabaja con seis zonas de complejos turísticos, elaborando planes de desarrollo para el programa de actualización de las instalaciones, y ofrece apoyo técnico y financiero a varios festivales en la isla, al considerarlos útiles para promover el espíritu de comunidad y el desarrollo económico. También anima a la comunidad local a crear proyectos generadores de ingresos a partir de su cultura, patrimonio, gastronomía y estilo de vida.

El histórico asentamiento cimarrón Accompong en St. Elizabeth, establecido por esclavos en 1739, es un modelo de atracción turística basada en la comunidad que recibió asistencia de TPDCo para su desarrollo y se considera un prototipo para la mejora de esta clase de turismo. TPDCo financió un museo, caminos, formación para la interpretación y de guías turísticos, y la creación de capacidad coordinada con un consultor local para el desarrollo.

La comunidad local, que estableció la Accompong Development Foundation en 2005, ha atraído desde esa fecha apoyo de otras fuentes, incluso del Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA) para proyectos generadores de ingresos, de la Fundación Jamaica National Building Society (JNBS) para nuevas mejoras medioambientales, y de US Peace Corps para la formación de guías turísticos.

El objetivo de esta organización en favor de los pobres es crear empleo local, reduciendo así la necesidad de que la población se aleje de la comunidad de montaña, y conservar el patrimonio cultural local. El desafío consiste en lograrlo sin perder autenticidad cultural y verificar que los beneficios del turismo se compartan.

Fuente: Basado en el sitio web [www.tpdco.org](http://www.tpdco.org).

### Orientaciones principales para los destinos turísticos emergentes

- Considerar la posibilidad de establecer un ministerio de turismo con capacidad para dirigir y facilitar el desarrollo turístico, incluso realizando inversiones directas en infraestructuras y desarrollo de productos, cuando sea necesario.
- Utilizar al máximo la asistencia y los conocimientos especializados que se pueden obtener mediante el sistema de donantes de ayuda internacional y con el apoyo de organizaciones no gubernamentales especializadas.
- Promover el turismo basado en la comunidad como un medio apropiado para obtener beneficios económicos con los recursos de un país y lograr que la población local comprenda el valor de tales recursos, al tiempo que se proporciona acceso directo a la naturaleza y la cultura nacionales para los turistas extranjeros.
- Utilizar al máximo el personal extranjero en el país y la población nacional en el extranjero para darlo a conocer en el mercado como destino turístico.
- Impartir formación y prestar asistencia a las PYME locales para el desarrollo de productos turísticos en la comunidad mediante un programa de incubación y creación de empresas.

## 5.3 Economías de planificación centralizada

El turismo es una actividad que exige comprender el mercado y operar de manera flexible. Al mismo tiempo, extrae beneficios de una planificación completa e integrada. Aunque las administraciones de turismo de economías de planificación centralizada pueden experimentar dificultades para responder a las características, las pautas y las tendencias del turismo discrecional de la población de las economías de mercado, el sistema de planificación coordinada nacional de las autoridades centrales puede producir un desarrollo turístico bien estructurado.

Así, la función del órgano central cobra más importancia, creando la necesidad prioritaria de que su personal disponga de:

1. plenos conocimientos sobre las posibilidades de desarrollo de productos turísticos en todo el país;
2. una comprensión detallada de las tendencias del mercado que permita realizar el ajuste entre producto y mercado con autoridad;
3. un buen sistema de comunicación y coordinación con las administraciones regionales y locales.

Aunque esos requisitos pueden aplicarse a cualquier destino, son especialmente importantes en países con economías de planificación centralizada porque las administraciones regionales y locales quizá no estén tan versadas en la operación del mercado turístico y en las características de los turistas respecto a sus actitudes, motivaciones y comportamientos.

En la actualidad hay muy pocas economías de planificación centralizada. China, el paradigma de régimen centralizado, ha abandonado desde hace tiempo la mayor parte de esas funciones y actúa principalmente como facilitador. En la provincia de Guizhou, la Administración de Turismo Provincial ha ejercido una función proactiva de apoyo al desarrollo del turismo rural. En los antiguos regímenes de planificación centralizada, como los de Europa Oriental, las autoridades gubernamentales planificaban, desarrollaban y operaban las instalaciones turísticas. El legado de esa era quizá se observe con mayor intensidad en la costa del mar Negro, donde los amplios desarrollos de baja calidad realizados entre las décadas de 1950 y 1980 se esfuerzan por encontrar un nicho de mercado ahora que los residentes tienen la capacidad de elegir los destinos para sus vacaciones. Como resultado, destinos establecidos, como Mamaia en Rumania, están siendo sometidos a una reestructuración fundamental para responder a las expectativas del mercado.

En la práctica, la mayoría de los gobiernos con economías de planificación centralizada participan activamente en el desarrollo turístico de sus países y toman medidas para asegurar la provisión adecuada de las habilidades de planificación y marketing imprescindibles para el turismo en todos los niveles y regiones del país, haciendo uso de expertos externos en caso necesario para agilizar el proceso de aprendizaje de su propio personal.

En las economías de planificación centralizada en rápido crecimiento, los intereses inmobiliarios pueden empujar el desarrollo turístico más allá de los límites de la demanda del mercado o del desarrollo sostenible. Este problema surge del control inadecuado del desarrollo y de la incomprensión sobre la índole del turismo y las necesidades de los turistas. En esos casos, el “desarrollo turístico” con frecuencia adopta la forma de desarrollo residencial especulativo en que el objetivo principal y la finalidad de la estrategia de desarrollo turístico desaparecen ante la especulación a corto plazo. En muchos casos, esta situación ha creado la necesidad de reestructurar la oferta de productos turísticos de un destino para adoptar una forma más sostenible de desarrollo y ajustarlo a los gustos de los turistas del siglo XXI.

Las administraciones provinciales y locales dirigen la planificación del turismo en sus zonas, con directrices claras y representación del gobierno central en los comités. Cada vez se realizan más estudios sobre turismo, a medida que más países con economías de planificación centralizada ejecutan iniciativas turísticas en todas sus regiones. Principalmente son financiadas por los gobiernos locales, con la finalidad básica de atraer inversores y operadores a una zona o un lugar de desarrollo. Los gobiernos locales tienden a tener un capital propio limitado para la inversión, pero en los países con economías en expansión existe una gran oferta de capital de inversión, como ya se ha indicado, para proyectos inmobiliarios y de los que se puede obtener grandes terrenos de propiedad pública.

La provincia de Guizhou (China), es un buen ejemplo de administración de turismo provincial que opera en una economía de planificación centralizada.

### **Estudio de caso práctico: Plan general de desarrollo del turismo para la provincia de Guizhou, 2002–2022 (China)**

En marzo de 2002, Tourism Development International fue seleccionada para elaborar un plan general de turismo para un período de 25 años en la provincia de Guizhou, al suroeste de China, con el objetivo general de establecer un marco para el desarrollo sostenible del turismo. El plan general (que también incluía un plan de acción a 5 años), incorporaba recomendaciones relativas al desarrollo de productos turísticos, el turismo rural, la administración regional del turismo, el desarrollo de PYME, los servicios a los visitantes y el marketing.

El programa para el desarrollo de productos constaba de nueve proyectos de demostración e incluía propuestas para el desarrollo sostenible de zonas con un medio ambiente delicado (el monte Fanjing y el sur de Libo), la mejora de atracciones para visitantes (las cataratas Huangguoshu y la zona local de conferencias de Zunyi), el desarrollo de agrupamientos de aldeas (el río Bala),

el desarrollo cultural de comunidades de minorías étnicas, instalaciones para la recepción de visitantes y de interpretación, el desarrollo de alojamientos para el turismo rural, un centro de visitantes sobre la cría de animales y centros de formación de la comunidad.

Muchas de las recomendaciones sobre el desarrollo de productos incluidas en el Plan general de turismo de Guizhou ya han sido aplicadas por la Administración Provincial de Turismo. El plan ha obtenido buenos resultados en gran número de objetivos iniciales, como el alivio de la pobreza en algunas de las zonas más remotas de China, que se han logrado mediante un cambio radical del turismo en una provincia donde se ha registrado un crecimiento anual del 20% en los integrantes del sector y del 30% en los ingresos.

La provincia de Guizhou ha logrado un crecimiento económico significativo gracias a la aplicación de prácticas de desarrollo de productos turísticos sostenibles y esos logros han sido reconocidos por toda China y por las organizaciones internacionales. El primer proyecto de la Fundación ST-EP de la OMT en China ya se ha puesto en marcha en Guizhou. En 2006, la OMT organizó un foro internacional sobre turismo rural en Guiyang, capital de Guizhou. La Declaración de Guiyang resultante se basó en el éxito reciente de la provincia al establecerse como destino para el turismo rural.

Fuente: Trabajo de campo y consultas a los interesados para el Plan general de turismo de Guizhou, 2002.

### Orientaciones principales para los países con economía de planificación centralizada

- El gobierno central debería considerar la posibilidad de establecer un ministerio dedicado al turismo con capacidad para dirigir, facilitar y coordinar el desarrollo turístico en todo el país, con buenas comunicaciones en todos los niveles.
- Es necesario un amplio programa de educación y formación sobre los mercados turísticos destinado a los funcionarios de turismo en los niveles nacional, regional y local.
- Las autoridades gubernamentales deberían apreciar plenamente que la economía mundial del turismo está dirigida por la demanda, por lo que las acciones y los productos propuestos deben basarse en estudios de tal demanda. Esto puede entrar en conflicto con el imperativo político de impulsar una zona o un tipo de desarrollos en concreto.
- Es necesario comprender claramente que los mercados del turismo, como todos los demás, evolucionan y pueden cambiar drásticamente durante el período de un plan que dure cinco años o más. Por tanto, los planes han de elaborarse con cierto grado de flexibilidad para responder a las nuevas condiciones del mercado y no estar "grabados en piedra".
- Lo mejor es que la función del gobierno se circunscriba a la de impulsor, y en las economías de planificación centralizada puede ser muy eficaz en el establecimiento de marcos financieros atractivos y la preparación de infraestructuras.
- La experiencia demuestra que los gobiernos no deben actuar como operadores, ya que generalmente no alcanzan los niveles de servicio del sector ni responden a las expectativas de los visitantes.
- Cuando las autoridades busquen inversión externa, es decir, no gubernamental, han de dar a los inversores margen suficiente para que examinen y ajusten las directrices de desarrollo de acuerdo a sus necesidades comerciales y sus conocimientos del mercado.

## 5.4 Destinos con entornos frágiles o especies en peligro

El interés por propuestas naturales y entornos diferentes a los habituales, es una importante motivación cada vez mayor para los turistas de los países industrializados. Sin embargo, permitir el acceso puede dañar las mismas atracciones que los turistas desean ver y experimentar.

En situaciones de entornos naturales frágiles (como manglares, selvas tropicales o arrecifes de coral) o sitios arqueológicos o con edificios históricos, es necesario realizar una planificación pormenorizada en la que se evalúe y se mida su capacidad de absorción para gestionar la cantidad de personas a las que se permite el acceso, las carreteras o los caminos utilizados y las actividades que pueden realizar con objeto de evitar consecuencias negativas para el medio ambiente. Los equipos de planificación han de contar con expertos tanto del país como de organismos internacionales para asegurar que las decisiones de desarrollo de productos turísticos se tomen con pleno conocimiento de las consecuencias. El control del número de visitantes de un lugar se puede realizar por distintos medios:

- control estricto en la entrada;
- sistema de venta de entradas con horarios escalonados de visita, como el que se está introduciendo en Petra (Jordania), que limita a 2.000 el número de visitantes diarios;
- acceso permitido únicamente con visitas guiadas en un número limitado;
- o, sencillamente, por el precio.

No se puede esperar que las poblaciones de subsistencia locales abandonen las actividades que suponen una amenaza para el entorno donde viven y para la fauna que lo comparte y con la cual compite por el terreno. Las actividades como pesca con dinamita, tala de selvas tropicales con fines agrícolas, caza ilegal de especies raras para aprovechar partes del cuerpo o caza de especies para controlar la población (con autorización o sin ella) continuarán en cuanto las comunidades cuenten con pocas alternativas.

Con objeto de que las comunidades locales comprendan mejor la necesidad de conservar la fauna y flora locales y los biosistemas en los que prosperan, es preciso que obtengan algún beneficio económico. Los turistas de países metropolitanos sienten fascinación por las aves, las mariposas, la fauna marina y los animales salvajes de otras partes del mundo; de hecho gran parte del turismo de África se basa en los "cinco grandes" (león, elefante, búfalo, leopardo y rinoceronte), en lo que al principio eran safaris de caza pero que en la actualidad cada vez más adoptan la forma de safaris fotográficos.

Si se permite que las comunidades locales participen en la organización del acceso de los turistas a esas atracciones y les sirvan de guía gracias a sus conocimientos especializados, el turismo puede contribuir a la conservación de los entornos naturales y las especies amenazadas, aportando al mismo tiempo a las comunidades locales los ingresos y la sensación de orgullo por sus localidades, lo que aumentará el grado de satisfacción de los visitantes.

### Estudio de caso práctico: turismo relacionado con el elefante y conservación de la naturaleza basados en la comunidad en el distrito de Hongsa (República Democrática Popular Lao)



En la República Democrática Popular Lao, conocida antaño como la tierra del millón de elefantes, solamente quedan unos 1.200 elefantes asiáticos. De esa cifra, aproximadamente 460 están domesticados y son usados en su mayor parte por las empresas de tala como ayuda para despejar la selva, por lo que contribuyen a la pérdida del hábitat de los elefantes salvajes que aún existen. Al disponer de escasas oportunidades generadoras de ingresos, los mahouts o cuidadores tradicionales de los elefantes domesticados, dependen de los ingresos que obtienen del uso de sus elefantes para la tala no sostenible y frecuentemente ilegal.

En torno a 10.000 personas dependen directa o indirectamente de los ingresos generados por el empleo de elefantes en este tipo de trabajos.

Pese a que la captura de elefantes salvajes ha sido prohibida por el Gobierno, continúa habiendo una elevada demanda de elefantes domesticados para la industria de la tala. Así, además de contribuir a la pérdida de hábitat y biodiversidad, los elefantes asiáticos están disminuyendo en número ya que los usados para la tala no pueden reproducirse por cansancio, heridas o aislamiento. La IUCN ha incluido al elefante asiático en su Lista Roja como especie amenazada reconocida internacionalmente. De continuar la velocidad actual de pérdida de hábitat y las bajas tasas de nacimientos, los elefantes podrían desaparecer de Laos en unas décadas.

ElefantAsia, una organización no gubernamental internacional sin ánimo de lucro con sede en Francia, se estableció en 2001 para colaborar en la protección del elefante asiático. Gran parte de su labor tiene lugar en la provincia de Sayaboury (una de las más pobres del país) donde viven en torno al 75% de los elefantes domesticados y operan numerosas empresas dedicadas a la tala. La organización tiene programas de atención veterinaria, sensibilización pública y educación ambiental, y su objetivo es facilitar medios de vida alternativos para los mahouts mediante actividades de ecoturismo.

En 2007 los fundadores de ElefantAsia desarrollaron una operación turística en torno a los elefantes, comercializada como *Elephant Adventures* por la agencia de viajes Green Discovery Laos. *Elephant Adventures* ofrece un uso sostenible para los elefantes antes dedicados a la industria de la tala, proporciona un medio de vida alternativo y mejor pagado a los mahouts, dona un 5% de los ingresos al programa veterinario de ElefantAsia y contribuye a proyectos basados en la comunidad en las aldeas visitadas por las operaciones turísticas.

Entre julio de 2009 y junio de 2010, la Fundación ST-EP de la OMT, la IUCN en los Países Bajos y la OMT apoyaron *Elephant Adventures* de cara a la ejecución del proyecto ST-EP para la Biodiversidad, cuya finalidad era actualizar las instalaciones locales para promover el turismo en torno a los elefantes y la conservación de la naturaleza basados en la comunidad en el distrito de

Hongsa de la provincia de Sayaboury. Para ello contaron con el apoyo de la Comunidad de Viengkeo Village, la Comunidad Mahout de Hongsa y ElefantAsia.

La finalidad del proyecto es proporcionar ingresos alternativos para las comunidades de mahouts y de Hongsa mediante la reconversión de los elefantes de la tala al turismo comunitario, desarrollando así el sector turístico en Hongsa, reduciendo la deforestación y mejorando la conservación de especies en peligro.

El proyecto aspira a retirar una tercera parte de los elefantes dedicados a la tala, con lo que contribuirá a reducir al mínimo las repercusiones de la deforestación para el medio ambiente. Además, al ampliar el tipo y el número de visitantes que participan en los circuitos de excursiones a lomos de elefante se atribuye valor a los recursos forestales, ya que los turistas desean experiencias en zonas naturales y no en terrenos despejados. El proyecto tiene también el objetivo de aumentar la tasa de reproducción de los elefantes domesticados permitiendo que las posibles parejas de cría habiten en la misma zona.

El proyecto apoyó la construcción de un centro de educación de elefantes e información turística en la ciudad de Viengkeo y facilitó equipo básico para los paseos a lomos de elefante (*howdahs*). Se imprimieron folletos sobre los paseos y material de interpretación ambiental para los visitantes, y se organizaron reuniones, talleres participativos y cursos intensivos sobre las necesidades de los visitantes dirigidos a los mahouts. Además, el proyecto ayudó a constituir una asociación para que los mahouts locales comprendan, organicen y desarrollen actividades satisfactorias con los elefantes basadas en la comunidad. La Asociación de Mahouts ya es una entidad constituida legalmente en el país.

El desarrollo de la Asociación de Mahouts basada en la comunidad y la infraestructura relacionada costó aproximadamente 26.000 \$ EE.UU., financiados en su mayor parte por el Fondo ST-EP de Pequeños Subsidios para Biodiversidad, una iniciativa conjunta de la Fundación ST-EP de la OMT, la IUCN en los Países Bajos y la OMT, con aportaciones financieras de residentes de Hongsa y ElefantAsia para el éxito del programa.

Desde el principio, los residentes de Viengkeo han colaborado en la construcción del Centro de Información sobre el Elefante, un edificio donde los visitantes de Hongsa pueden aprender sobre la importancia histórica del elefante en la región y comprar artesanía local. En el programa de paseos a lomos de elefante participan unos 30 mahouts que trabajan por turnos y se reparten los beneficios de manera justa. Durante la estación turística, que en Lao comienza en octubre, los mahouts están muy ocupados con las excursiones de turistas en elefante por la zona selvática de Hongsa. A cambio, obtendrán buenos ingresos mientras dan a sus queridos elefantes mejor calidad de vida y la oportunidad de reproducirse para perpetuar la especie en el país.

Fuente: Basado en los sitios web siguientes: [www.elefantasia.org](http://www.elefantasia.org) y [www.elephantadventures.com](http://www.elephantadventures.com); (artículos consultados en la página *Press Room*).

Tanto el estudio de caso práctico sobre los elefantes de la República Democrática Popular Lao como el de Whale Watch en Kaikoura (Nueva Zelanda) (véase el estudio de caso práctico siguiente), ilustran la forma en que el turismo puede ayudar a conservar las especies de fauna amenazadas al tiempo que ofrece una oportunidad económica para la comunidad local que, de lo contrario, contribuiría a poner en peligro las especies mediante otras actividades de generación de ingresos. De hecho, el proyecto Whale Watch de avistamiento de cachalotes se basa en el concepto maorí de kaitiakitanga, o tutela, que exige que cada generación proteja el medio ambiente y sus recursos naturales para la generación siguiente.

### Estudio de caso práctico: Whale Watch, Kaikoura (Nueva Zelanda)



Copyright @ Whale Watch Kaikoura

Whale Watch está ubicada en la pequeña población de Kaikoura, en la costa noreste de la Isla Sur de Nueva Zelanda. Los recortes del gasto público de la década de 1980 se hicieron notar mucho en la ciudad y el desempleo alcanzó niveles elevados, especialmente entre la población indígena local maorí.

Los dirigentes del pueblo ngati kuri de Kaikoura consideraron que los cachalotes eran la respuesta a los problemas de desempleo. En 1987, cuatro familias hipotecaron sus viviendas para financiar el proyecto de avistamiento Whale Watch, que ahora es una de las empresas dirigidas por maoríes de mayor éxito de Nueva Zelanda.

Whale Watch es en la actualidad uno de los mayores empleadores de la zona, con una plantilla de 55 personas a jornada completa, embarcadero propio, una flota de cinco catamaranes de construcción especial y un volumen de negocios anual de entre 8 y 12 millones NZD. La empresa transporta entre 90.000 y 100.000 pasajeros cada año en sus embarcaciones de bajo impacto y uso eficiente de la energía.

El éxito de Whale Watch ha sido un impulsor fundamental de la recuperación social y económica de Kaikoura durante los últimos 20 años. Se han desarrollado muchas empresas turísticas, que han aprovechado las visitas de turistas atraídos por las oportunidades de avistamiento de cachalotes y han creado más empleo e ingresos para la ciudad.

Los beneficios de la empresa se usan para comprar tierras ancestrales y recuperarlas para la población local y su identidad cultural, así como en la protección del recurso del que dependen, aportando fondos para la investigación sobre los efectos del avistamiento de mamíferos marinos en Kaikoura.

El responsable enfoque del equipo de Whale Watch hacia el turismo de naturaleza y sus beneficios socioeconómicos para la comunidad han sido reconocidos con numerosos premios a lo largo de los años; entre los más recientes se incluyen los premios al mejor en general y al mejor en el entorno marino de 2009 de los *Responsible Tourism Awards* (*Supreme Winner* y *Best in Marine Environment*); y el Premio por el Beneficio a la Comunidad de 2010 de *Tourism for Tomorrow* (*Community Benefit Award*).

Fuente: Basado en el sitio web: [www.whalewatch.co.nz](http://www.whalewatch.co.nz).

### Orientaciones principales para los destinos con entornos frágiles o especies en peligro

- Incorporar a especialistas en biodiversidad y otras especialidades en los equipos de planificación para evaluar los límites de capacidad y permitir el desarrollo y las operaciones de turismo únicamente dentro de esos límites.
- Desarrollar productos turísticos consultando con las comunidades locales de manera que los miembros de tales comunidades participen al máximo en la oferta de experiencias de turismo basado en la naturaleza.
- Emplear el turismo con la doble finalidad de sensibilizar a la comunidad local sobre la importancia y el valor de sus biosistemas y como herramienta para mejorar el nivel de vida gracias a la contribución económica del sector.

## 5.5 Países percibidos como problemáticos en los mercados internacionales

El turismo es desde hace mucho tiempo un medio por el cual numerosos países han procurado rectificar el problema de la percepción débil o negativa que se tiene de ellos en las grandes zonas industrializadas. La mala imagen internacional puede deberse a varios factores, como el aislamiento del país, su régimen político, una historia de conflictos civiles, delincuencia o terrorismo. Las administraciones de países en esas situaciones ven el desarrollo del sector turístico como un medio óptimo para rectificar lo que consideran una percepción falsa provocada por la carencia de conocimientos de primera mano sobre sus propuestas naturales y culturales.

A continuación se indican varias posibilidades para superar los problemas de imagen del destino:

1. Animar al personal extranjero basado en el país a que haga correr la voz sobre las experiencias disponibles y la seguridad del país.
2. Utilizar a los residentes nacionales en el extranjero para organizar eventos (por ejemplo, gastronómicos o de música y danza) en los que se muestre la cultura del país.
3. Atraer a turistas de países industrializados para que “vean por sí mismos” que el país cuenta con grandes recursos y es un lugar agradable y seguro para visitar.

El desarrollo de productos turísticos, aunque plantea predominantemente un desafío de marketing al que se puede responder con actividades de relaciones públicas, como visitas organizadas para los medios de comunicación, los profesionales de los viajes y personalidades de alto perfil procedentes de los grandes mercados emisores de turismo, tiene dos aspectos importantes:

1. Los productos disponibles, tanto las atracciones naturales y culturales como la infraestructura y las instalaciones, necesitan tener un carácter original y ser de alta calidad. Si los productos turísticos no cumplen estos criterios, será difícil lograr un crecimiento sostenible del sector.
2. La experiencia del turista desde la llegada hasta la partida debe estar libre de dificultades burocráticas, molestias y cualquier tipo de problemas de seguridad, para lo cual las autoridades tienen que hacer gran hincapié en la educación y formación de todo el personal turístico que trabaja de cara al público y el de otros sectores que entran en contacto con los turistas, como inmigración y aduanas, policía y operadores de transporte públicos y privados.

Los destinos sobre los que prevalece una percepción problemática han de ofrecer ventajas especiales respecto a otros destinos competidores. Esta “ventaja” puede ser un patrimonio natural o cultural único, raras veces visitado por personas de otros lugares, un producto insignia “artificial” nuevo o algo tan básico como precios más reducidos. Es probable que el aumento de turistas sea gradual en lugar de

rápido mientras los “pioneros” prueban el destino. Las escapadas breves de fin de semana a la capital o a sitios clave de interés turístico, o con excursiones a un atractivo turístico cercano que se puedan realizar en una visita corta, serán el enfoque óptimo para animar la llegada de turistas. Por supuesto, la viabilidad práctica de este enfoque depende de las posibilidades de acceso mediante conexiones por carretera o servicios aéreos.

### **Orientaciones principales para países percibidos como problemáticos en los mercados internacionales**

- Detectar los recursos, las características y otros atributos fundamentales del país, su naturaleza y su cultura que probablemente atraigan a los residentes de los mercados internacionales.
- Cuando los bienes naturales o culturales del país tengan alguna característica sobresaliente, crear un producto insignia al respecto.
- Coordinar el desarrollo de una gama de productos turísticos basados en esos aspectos positivos en forma de productos agrupados, circuitos y eventos, y comercializarlos en los grandes mercados emisores de turistas, inicialmente en forma de escapadas breves.

## **5.6 Destinos con un producto dominante**

Los numerosos destinos que tienen un recurso primario atractivo para el desarrollo del turismo, normalmente un litoral excepcional, pueden estar sujetos a los siguientes factores:

1. estacionalidad por las condiciones climáticas;
2. riesgo de depender excesivamente de un único producto y un solo segmento de mercado;
3. distribución inadecuada de los beneficios socioeconómicos del turismo por todo el país.

Además, muchos de los complejos turísticos desarrollados entre las décadas de 1960 y 1980 tienen una apariencia y un estilo de operaciones anticuados.

A continuación se indican posibles medios para resolver estos problemas:

1. Desarrollar otros ejes y productos agrupados en distintas partes del país relacionados con sus atracciones naturales y culturales, y orientarlos a otros mercados y segmentos; o bien responder a la demanda de los turistas de tipo “playa y algo más” con nuevas atracciones y actividades alejadas de la zona de complejos turísticos.
2. Desarrollar atractivos artificiales relacionados con el atractivo principal del complejo turístico para promocionarlo durante otras estaciones (como pistas de esquí cubiertas para su uso durante el verano en las estaciones de esquí o parques acuáticos cubiertos en las zonas costeras).
3. Reestructurar las economías del complejo turístico para que la oferta de productos se ajuste mejor a las tendencias del mercado hacia una mayor gama de experiencias turísticas, con más hincapié en los paisajes y las zonas al aire libre.

### Estudio de caso práctico: diversificación de los complejos turísticos de litoral europeos

El turismo masivo de playa se desarrolló en Europa en las zonas costeras del Mediterráneo, el Adriático y el mar Negro a partir de finales de la década de 1950. España abrió las puertas con el desarrollo del litoral mediterráneo y las islas Baleares y Canarias, hasta el punto de transformarse en uno de los principales destinos de los europeos de climas más fríos, atraídos por las instalaciones, los desplazamientos relativamente cortos y los costes asequibles.

Durante los últimos 30 años ha ido aumentando la inquietud en toda la región por el debilitamiento del volumen económico del turismo de masas, a raíz de:

- el envejecimiento de la infraestructura;
- la degradación ambiental;
- los cambios en las expectativas de los turistas respecto a la combinación de los entornos urbano y natural en las zonas de complejos turísticos;
- la mayor competencia tanto de otros destinos del Mediterráneo, el Adriático y el mar Negro como de destinos intrarregionales de Asia, el Caribe y otras regiones.

Estas inquietudes han llevado a los responsables de la formulación de políticas a considerar la diversificación del producto turístico ofrecido.

Un enfoque consiste en desarrollar nuevos productos de gran escala como casinos, puertos deportivos, pistas de golf y centros de exposiciones y conferencias dirigidos a segmentos de alto poder adquisitivo.

Una segunda respuesta a la diversificación es el desarrollo de productos turísticos “alternativos” que se puedan ofrecer en una escala relativamente reducida. Esos productos incluyen pistas de senderismo en zonas naturales, instalaciones de agroturismo y mejores servicios de interpretación de sitios históricos y museos; y responden a las necesidades de los turistas que desean experiencias vacacionales más especializadas y personalizadas, además de ocuparse de las exigencias de los turistas de tipo “playa y algo más”.

Cooper explica muy bien el desarrollo del turismo alternativo en Bulgaria y menciona los siguientes beneficios derivados:

- Representa un complemento natural del turismo de masas y ambas formas pueden desarrollarse en una relación simbiótica, en lugar de conflictiva. El turismo de masas aporta a Bulgaria un gran mercado al que pueden acceder las empresas de turismo alternativo y, a su vez, el desarrollo del turismo alternativo amplía la base de productos en Bulgaria para el turismo de masas, lo que permite desarrollar nuevos circuitos y mejorar la competitividad del país en los mercados internacionales.
- Atrae a turistas de alto rendimiento que aprecian los recursos del patrimonio cultural y medioambiental del país.
- Da la oportunidad de diversificar el limitado número de mercados turísticos fundamentales de Bulgaria.
- Reduce la estacionalidad crónica experimentada en los complejos turísticos de masas, aumentando así las pernoctaciones en meses de las temporadas media y baja.
- Reduce la intensa concentración geográfica del turismo de masas en las zonas del mar Negro y de montaña, beneficiando la economía de las regiones rurales al generar y capturar ingresos derivados de los turistas, crear empleo y ayudar a poner freno a la emigración de la población.

- Diversifica la oferta de productos turísticos del país mediante el desarrollo de productos basados en la cultura, el patrimonio, el ecoturismo, la gastronomía y la viticultura.
- Impulsa la mejora de la calidad de los productos turísticos y los servicios de apoyo que responden a una demanda cada vez más informada.
- Reduce la dependencia de los tour operadores extranjeros, aumentando así la proporción de gasto derivado del turismo que permanece en el país y fomenta el establecimiento local de los precios.
- Reduce la necesidad de que Bulgaria compita en los precios, pues la diversificación en productos de alta calidad sirve para aislar al país de ese tipo de competencia<sup>3</sup>.

Fuente: Basado en Cooper, C. (2007), 'Key Policy Challenges and Needs in Support of Alternative Tourism Development in Bulgaria' in: *Fostering SME and Entrepreneurship Development in the Tourism Sector in Bulgaria – An Active Review*, OECD, París.

Un tercer conjunto de políticas relativas al desgaste de la infraestructura y las instalaciones de turismo masivo de litoral es la actualización y la mejora del desempeño medioambiental. Al tiempo que ofrecen una mayor variedad de productos en otras zonas del país, los destinos con grandes complejos turísticos buscan formas de mantener y mejorar el atractivo del eje para los turistas, muchos de los cuales ya no aceptan una baja calidad medioambiental en los destinos. El tipo de actualización necesaria se puede lograr mediante:

- planes de mejora en los grandes complejos turísticos;
- controles más estrictos de la planificación sobre el uso del terreno;
- mejora de la calidad del agua;
- mayor limpieza de las playas;
- reducción del derroche de energía;
- reciclado de los residuos del sector del alojamiento<sup>4</sup>.

### Estudio de caso práctico: Mejora de la calidad medioambiental en Benidorm (España)

Benidorm es un buen ejemplo de la forma en que los complejos turísticos de litoral en España han procurado mitigar las inquietudes sobre su calidad medioambiental. Entre finales de la década de 1980, cuando era un "complejo en fuerte crecimiento, desordenado con notables deficiencias de planificación urbana, prestación de servicios y conservación del medio ambiente"<sup>5</sup>, y 1995 ejecutó una serie de acciones radicales para mejorar la experiencia de los visitantes en relación con el medio ambiente. Entre esas acciones se incluyeron las siguientes:

3 Cooper, C. (2007), "Key Policy Challenges and Needs in Support of Alternative Tourism Development in Bulgaria", en *Fostering SME and Entrepreneurship Development in the Tourism Sector in Bulgaria: An Active Review*, OCDE, París

4 Bramwell, B. (2004), "Mass Tourism, Diversification and Sustainability in Southern Europe's Coastal Regions in Coastal Mass Tourism", en *Diversification and Sustainable Tourism in Southern Europe, Aspects of Tourism Series*, Channel View Publications.

5 Priestley, G. y Llurdes, J. C. (2004), "Planning for Sustainable Development in Spanish Coastal Resorts in Coastal Mass Tourism", en *Diversification and Sustainable Tourism in Southern Europe, Aspects of Tourism Series*, Channel View Publications.

- mejora de las playas (Bandera Azul de la UE);
- un paseo marítimo bien equipado y cortado al tráfico de vehículos;
- paisajismo urbano;
- instalación de mobiliario urbano;
- recuperación del ambiente español en la zona vieja;
- renovación y mejora de muchos hoteles construidos antes de 1980;
- diversificación de la propuesta de sol, playa y mar, incluidas actividades y atracciones de playa, una atracción de fauna silvestre respetuosa con el medio ambiente, un parque céntrico que permite dar paseos agradables y organizar actos culturales en dos auditorios al aire libre, y gran diversidad de entretenimiento, como 20 fiestas locales;
- inversiones en infraestructuras para aplicar buenas prácticas medioambientales, como una planta desalinizadora, modernas plantas de desecho y tratamiento de residuos, y mejora del suministro de agua.

Las prácticas ambientales de mejor calidad y la buena gestión con fines de renovación han permitido al destino recuperar la sostenibilidad económica.

Fuente: Basado en Priestley, G. y Llurdes, J. C. (2004), 'Planning for Sustainable Development in Spanish Coastal Resorts' in: *Coastal Mass Tourism – Diversification and Sustainable Tourism in Southern Europe, Aspects of Tourism Series*, Channel View Publications, Bristol.

### Orientaciones principales para destinos con un producto dominante

- Identificar los recursos, las propuestas y otros atributos fundamentales del país, su naturaleza y su cultura, distintos del recurso primario, que tengan probabilidades de alcanzar repercusión en los mercados internacionales.
- Coordinar el desarrollo de una gama de productos turísticos basados en esos aspectos positivos en forma de productos insignia, productos agrupados, circuitos y eventos, y comercializarlos en los principales mercados de origen de turistas tanto como añadido al tipo principal de viajes turísticos como en forma de escapadas breves.
- Velar por que se responda a las exigencias de mejora de la calidad medioambiental de los turistas y por que se atienda a la mayor variedad de atracciones y actividades añadidas exigidas por un porcentaje cada vez mayor de los clientes de complejos turísticos.
- Mejorar la calidad medioambiental de los centros para que los visitantes puedan experimentar el hecho de que están:
  - en el litoral (por ejemplo, mediante la ordenación paisajística para ofrecer vistas despejadas del mar desde diversas zonas situadas hacia el interior);
  - en el país donde esté situado el complejo turístico (por ejemplo, creando y reforzando el ambiente cultural del destino).

## 5.7 Destinos sin una oportunidad principal de desarrollo turístico

Los destinos que cuentan con una variedad de recursos, pero ninguno que sea exclusivo o tenga méritos destacados, deben optar por una de dos posibilidades:

1. crear una atracción insignia artificial; o bien
2. desarrollar atracciones y actividades agrupadas con atractivo suficiente para ser elegido como destino.

Aunque se necesita creatividad, el hecho de que un destino no tenga una atracción natural sobresaliente o un aspecto cultural exclusivo no le impide ser un destino turístico satisfactorio. Hay destinos que han alcanzado el éxito en torno a otro sector de actividad económica, como el dedicado al patrimonio industrial o el turismo de granja, al responder a la nostalgia o al interés por la vida rural de otros segmentos. Aunque las actividades de ese tipo quizá no sean grandes polos de atracción, se pueden agrupar para constituir una red de propuestas para ver o hacer en una región, logrando que la visita merezca la pena.

La clave para desarrollar un turismo de éxito en esas zonas es:

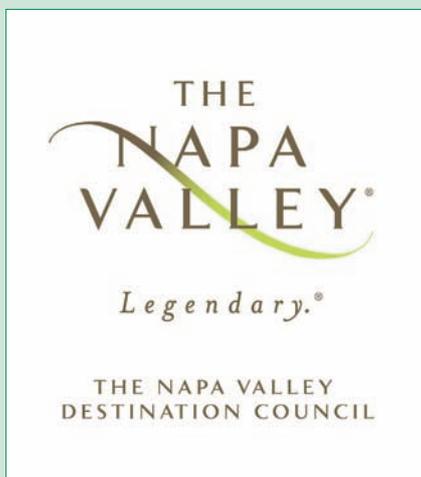
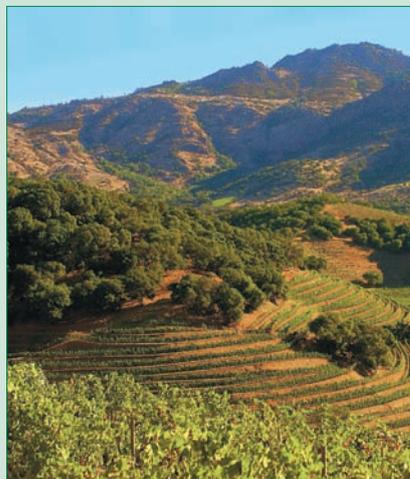
1. trabajar en colaboración y
2. elaborar un inventario completo de todo lo que tenga posibles aplicaciones para el turismo con objeto de crear los productos agrupados y los circuitos hacia los que se puedan sentir atraídos los turistas.

En realidad, aunque este enfoque no difiera mucho del descrito en el capítulo 4 para el destino modelo, lo que resulta vital es la importancia primordial de catalogar todos los artículos que puedan resultar pertinentes para el turismo y lograr la colaboración entre todos los gobiernos locales, los intereses empresariales y las comunidades de la región.

Quizá se pueda crear un producto insignia para la región que no derive directamente de los recursos naturales o culturales. Así, una comunidad pesquera que no difiera significativamente de las demás de su mismo litoral puede atraer inversiones para una gran atracción como un acuario; por ejemplo, el acuario de la bahía de Monterey (Monterey Bay Aquarium) en California, fundado en 1984, está ubicado en una antigua fábrica de enlatado de sardinas y ahora atrae a 1,8 millones de visitantes al año, que acuden a la zona para ver sus 35.000 plantas y animales de 623 especies.

Sin embargo, es más habitual que el desarrollo turístico en destinos sin grandes atractivos naturales o culturales adopte la forma de un conjunto de atractivos o actividades creadas en torno a un mismo tema, o bien un circuito que incluya diversas propuestas. El desarrollo del Valle de Napa es un buen ejemplo de empleo de una actividad económica (la viticultura) como centro en torno al cual crear una red integrada de atracciones y actividades turísticas con numerosos miembros diferentes.

### Estudio de caso práctico: Valle de Napa, California (Estados Unidos de América)



El Valle de Napa está situado a unos 80 km al norte de San Francisco y abarca 70 km recorridos por la carretera 29. Su plana superficie, de apenas unos kilómetros de anchura, está rodeada de colinas volcánicas. Tanto el valle como las colinas están cubiertos de gran cantidad de huertas y viñedos. La producción de vino en la zona se remonta a mediados del siglo XIX y el Valle de Napa es ahora una de las principales Zonas Vitícolas Americanas de California, con más de 450 bodegas. Allí se cultivan numerosas variedades de uva como Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Merlot y Zinfandel, que producen algunos de los mejores vinos del mundo.

El Valle de Napa es un destino turístico popular visitado por unos 4,5 millones de personas al año y recibió el premio al "Destino con la mejor oferta gastronómica del mundo" de los *Travellers' Choice* de TripAdvisor en 2010. En 2006, el Valle de Napa celebró el Festival del Sole, un festival anual de gastronomía, enología, arte y música organizado en distintas poblaciones del valle.

El motivo de que el Valle de Napa haya logrado tal éxito es que ha combinado el marketing eficaz de una amplia variedad de productos agrupados con actividades básicas de primera clase, como la producción de vino y la oportunidad de realizar catas. Además de las bodegas, los visitantes pueden acudir a spas y galerías de arte, jugar al golf, montar en bicicleta o en barca, caminar, ascender en globo y hacer un recorrido en el tren Napa Valley Wine Train. La red de poblaciones repartidas por el valle ofrece actividades culturales y gran cantidad de alojamientos, tiendas y restaurantes.

Numerosas organizaciones realizan el marketing del Valle de Napa. El Napa Valley Destination Council (NVDC), establecido en 1990 sin ánimo de lucro, tiene un excelente sitio web informativo que ofrece gran cantidad de datos. En representación de más de 1.400 empresas, tiene como objetivo promocionar, proteger y mejorar la reputación del Valle de Napa como destino vinícola, gastronómico y de bienestar, y opera como una organización colaborativa de marketing del destino y gestión del turismo.

Los gastos directos de los visitantes en 2008 se calcularon en 1.000 millones \$ EE.UU. con unos resultados económicos totales estimados de 1.300 millones \$ EE.UU. Se superó la cifra de 17.500 puestos de trabajo, con un valor de 500 millones \$ EE.UU. Se apoya la prestación de servicios que mejoran la calidad de vida de los residentes y los visitantes del valle gracias a los 125 millones \$ EE.UU. recaudados de los impuestos de sociedades. El sector del turismo es ahora el segundo en importancia en el condado de Napa, tras el vitícola.

Muchas empresas del Valle de Napa se esfuerzan por transformarlo en un destino respetuoso con el medio ambiente, llevando a cabo prácticas agrícolas ecológicas y sostenibles, con energía renovable, reducción de los residuos y experiencias recreativas de bajo impacto. El Hotel Gaia y Hall Wines han obtenido el certificado *LEED Gold* del US Green Building Council, y más de 40 bodegas han recibido la certificación *Napa Green* en virtud del programa Napa Green Winery Program.

Fuente: Basado en el sitio web [www.LegendaryNapaValley.com](http://www.LegendaryNapaValley.com).

### Orientaciones principales para destinos sin una oportunidad principal de desarrollo turístico

- Establecer una agrupación de intereses del gobierno, las empresas y la comunidad para estudiar la gama de recursos, propuestas y otros atributos del país (o la zona), su naturaleza y su cultura, que puedan atraer a los mercados del ocio, y seleccionar un aspecto que pueda servir como atracción primaria.
- Desarrollar una gama de atractivos y actividades adicionales relacionadas con esa atracción primaria y que le sirvan de apoyo para añadirle contenido.
- Coordinar el desarrollo de una gama de productos turísticos basados en otras propuestas del destino en forma de productos agrupados, circuitos y eventos, a fin de ampliar aún más el atractivo de la zona y prolongar las estancias de los visitantes.

## 5.8 Destinos especializados en deportes, aventura o turismo activo

Los dos requisitos principales para los destinos cuyo desarrollo de productos turísticos se basa en actividades físicas son los siguientes:

1. deben dar atención prioritaria a la seguridad de los participantes; y
2. puesto que ciertas actividades que obtienen un interés creciente de los turistas no implican operaciones comerciales, las autoridades del destino (normalmente en el nivel local) han de estar dispuestas a proporcionar infraestructuras e instalaciones básicas para facilitar las actividades, como limpieza y señalización de rutas o creación de accesos a las vías navegables; esto atraerá visitantes a la región que gastarán en servicios turísticos no relacionados directamente con la actividad.

Con objeto de proteger a los turistas de accidentes y otras incidencias que pongan en peligro su seguridad física, los destinos necesitan establecer normas de operación y códigos de prácticas para actividades acuáticas, ecuestres, de conducción de vehículos de motor o de bicicleta de montaña, e incluso para otras más suaves como ciclismo y paseos o senderismo, y asegurar que se cumplen estrictamente. El segundo componente necesario para garantizar la seguridad de los turistas es ofrecer personal capacitado que supervise y preste la asistencia necesaria a los participantes, así como equipos apropiados y en buen estado de mantenimiento.

Nueva Zelandia es un ejemplo de destino cuyo turismo tiene un componente significativo de aventura al aire libre. Como se muestra en el estudio de caso práctico, cuenta con una agencia especializada desde hace tiempo en el turismo de aventura y que ha creado una serie de normas de calidad para una gama de actividades de turismo de aventura.

## Estudio de caso práctico: Normas de calidad para el turismo de aventura (Nueva Zelanda)

### Antecedentes

El Adventure Tourism Council de Nueva Zelanda comenzó a elaborar las normas de calidad del turismo (*Quality Tourism Standards*) a principios de la década de 1990 para mejorar el nivel de las actividades de turismo de aventura. El desarrollo de una solución práctica y económica que resolviera las cuestiones administrativas, de *branding* y de marketing resultó difícil. En principio, los códigos de prácticas por sector fueron impulsados por los mejores operadores y posteriormente fueron adoptados por los legisladores como normas para la acreditación. Desde finales de 2002 se han establecido códigos de prácticas para la mayoría de las actividades de turismo de aventura bajo la responsabilidad de la agencia Qualmark ([www.qualmark.co.nz](http://www.qualmark.co.nz)).

### Situación general

En todo el mundo y todos los sectores de actividad se están elaborando normas de calidad, normalmente centradas en torno a la serie de la Organización Internacional de Normalización, como las normas ISO 9000 (producción) e ISO 14000 (medio ambiente). Las cuestiones de responsabilidad civil y las posibles consecuencias de la Directiva Europea de Viajes (que admite denuncias de los clientes europeos en sus países de origen contra proveedores de Nueva Zelanda) también impulsan el desarrollo de las normas.

### Quality Tourism Standards

La finalidad de estas normas es establecer unos niveles de calidad centrados en el cliente y eficaces en relación con los gastos para los proveedores de productos turísticos. Tienen ocho componentes:

- |                   |              |                  |
|-------------------|--------------|------------------|
| 1. cumplimiento   | 4. cultura   | 7. empresa       |
| 2. seguridad      | 5. servicio  | 8. instalaciones |
| 3. medio ambiente | 6. formación |                  |

Estos componentes se dividen en específicos del sector y genéricos. Los primeros son desarrollados por los sectores propiamente dichos, mientras que los genéricos son facilitados por grupos del sector, la Travel Industry Association of New Zealand (TIANZ) y otros interesados.

### Participantes

Entre los sectores tratados se cuentan:

- |            |                  |                          |
|------------|------------------|--------------------------|
| 1. Rafting | 2. Motos de agua | 3. Excursiones a caballo |
|------------|------------------|--------------------------|

Fuente: Basado en el sitio web: [www.tianz.org.nz](http://www.tianz.org.nz).

La ejecución satisfactoria de las actividades de turismo al aire libre implica una relación más estrecha entre los proveedores y facilitadores y los participantes que la mayor parte de los tipos de turismo. Se pueden distinguir cinco corrientes de actividad:

1. hostelería;
2. servicios e instalaciones;
3. actividades;
4. infraestructura;
5. comunicaciones.

## Estudio de caso práctico: requisitos para el éxito de las actividades turísticas al aire libre (Irlanda)

### Hostelería

Aparte de ofrecer alojamientos cómodos, servicio agradable y profesional, buena comida y bebida y variedad de entretenimiento, los proveedores de servicios de hostelería necesitan conocer a fondo el producto al aire libre y todo lo que implica en cuanto a la interacción con la cultura local y el paisaje. Esto hará que la región se distinga por la calidad de su acogida.

### Servicios e instalaciones

Es necesario localizar las instalaciones y los servicios esenciales que apoyan la experiencia del cliente al aire libre, por ejemplo:

- lugares para secarse;
- almuerzos para llevar;
- horarios de comidas flexibles;
- mapas de las rutas para excursiones a pie o en bicicleta;
- alquiler de trajes de neopreno para las actividades acuáticas;
- organización del transporte desde y hasta el alojamiento.

### Actividades

La variedad de actividades y la manera en que se ofrecen son de vital importancia. La diversidad es la clave.

### Infraestructura

La infraestructura de la zona necesita aglutinar toda la experiencia al aire libre para los visitantes: venta minorista de los suministros necesarios, señalización adecuada y transporte, entre otros.

### Comunicaciones

La forma en que la región se comunica con los posibles clientes, los mensajes transmitidos y los medios utilizados son elementos esenciales de la experiencia general de unas vacaciones al aire libre. La información necesita ofrecer más que una simple lista de servicios; ha de agrupar tipos de experiencias diferentes con el fin de ser funcional y motivadora.

Fuente: Conversaciones con agencias de turismo del sector público y operadores de actividades al aire libre de Irlanda.

Hay numerosos ejemplos nacionales e internacionales de actuación gubernamental para alentar el uso de la bicicleta como cambio de medio de transporte o como actividad turística saludable y ecológica. Según la tendencia actual, las iniciativas que más publicidad han recibido son los programas urbanos destinados promover el abandono del automóvil para reducir la congestión del tráfico y el impacto ambiental, como los de Chicago y París. Es en París donde se ha impulsado la acción quizá más radical para alentar el uso de la bicicleta. Allí, el alcalde presentó una red municipal de bicicletas de libre disposición, Vélib', que permite a los ciclistas tomar una bicicleta en cualquier estación de la ciudad y devolverla en cualquier otra en el destino. Ahora, este sistema se ha aplicado también en Londres.

Las vacaciones de ciclismo, en las que montar en bicicleta es la principal actividad, suponen ahora entre el 2% y el 4% de los viajes vacacionales en algunas ciudades europeas, porcentajes que previsiblemente se duplicarán en el próximo decenio. Un segmento aún mayor, que se estima en el doble del mercado dedicado al ciclismo, utiliza la bicicleta como una actividad más durante las vacaciones. Cuando las autoridades públicas y los proveedores del sector privado establecen una oferta atractiva para el cicloturismo, pueden generar una demanda importante en un período de tiempo muy breve.

La clave para el éxito en el desarrollo del cicloturismo es la creación de carriles seguros exclusivamente para ciclistas y de rutas que no sigan las carreteras principales. Para ello se necesitarán inversiones de

las autoridades locales, pero hay cada vez más ejemplos en que el rendimiento económico para las empresas del sector han demostrado el valor de este tipo de inversiones.

### Estudio de caso práctico: Desarrollo de las rutas cicloturísticas en Europa

La Isla de Ré, en la costa oriental de Francia, ha facilitado toda una gama de instalaciones para ciclistas. La isla, de solamente 30 km de longitud y 5 km de anchura, cuenta con más de 100 km de carriles dedicados para bicicletas, que recorren los campos y pasan junto a casas enclavadas y playas con talleres locales que ofrecen servicios de alquiler y reparación de bicicletas.

En una escala mayor, la ruta ciclista *Loire à Vélo* es una vía de largo recorrido para bicicletas en las regiones francesas de Centro y Países del Loira. Diseñada inicialmente en 1995, la ruta se construye desde hace 10 años y ya se han completado 600 km de los 800 km previstos, dos terceras partes de los cuales bordean el río Loira.

Diseñada para atraer a ciclistas de todos los niveles de aptitud física, con etapas recomendadas no superiores a los 40 km o cuatro horas, la ruta recorre la totalidad del Valle del Loira, sitio del Patrimonio Mundial de la UNESCO, y permite visitar castillos, viñedos, ciudades y pueblos.

La ruta fue financiada conjuntamente por las dos autoridades regionales, que aportaron 52 millones €, seis autoridades locales (departamentos) y las seis zonas urbanas por las que pasa: Orléans, Blois, Tours, Saumur, Angers y Nantes. Las regiones patentaron la marca comercial *La Loire à Vélo*, lo que les permite conservar el control del desarrollo sostenible de la red así como de los productos y servicios asociados.

Por ejemplo, los hoteles, las casas rurales, las zonas de acampada, los albergues juveniles y las pensiones de la ruta obtienen la acreditación *Accueil Vélo* y el derecho a mostrar la marca *Loire à Vélo* si garantizan alojamiento adecuado para los cicloturistas, un aparcamiento seguro bajo llave para las bicicletas, comida apropiada, equipo de reparaciones y servicios de transporte de equipajes.

Otros negocios se benefician del desarrollo de estas rutas: las empresas de alquiler de bicicletas han constituido una red interconectada a lo largo de la ruta que permite a los ciclistas alquilarlas en un lugar y devolverlas en otro; y las empresas de excursiones han creado paquetes de varios días que incluyen alojamiento, alquiler de bicicletas, transporte de equipaje y mapas.

La ruta *Loire à Vélo* es una de las 13 etapas que conforman la ruta de cicloturismo Eurovélo 6 que, cuando esté terminada, recorrerá 3.800 km en diez países y bordeará los ríos Loira, Rin y Danubio desde el océano Atlántico hasta el mar Negro.

Ahora los ciclistas pueden aprovechar esta oportunidad para visitar toda Europa por carriles dedicados. La ruta Eurovélo 6 forma parte de la red de rutas de cicloturismo EuroVelo de extensión superior, compuesta por 12 rutas con un total de 66.000 km, de los cuales en torno a 45.000 km ya están construidos. La red se puede utilizar para excursiones locales breves, de un día, o para viajar por todo el continente. EuroVelo es un proyecto de la Federación de Ciclistas Europeos, que desarrolló un sistema común de señalización y normas para garantizar las mejores prácticas y la armonización a través de las fronteras. EuroVelo es una marca registrada de la Federación, al igual que *Loire a Vélo*, y solamente las rutas aprobadas por ella pueden declarar que pertenecen a la red.

El objetivo de la Federación es animar a las personas a que utilicen más la bicicleta y menos el automóvil, promoviendo la vida sana, los viajes sostenibles y el cicloturismo. La finalidad es crear una red transeuropea de transporte sostenible mediante la coordinación y la ejecución interregionales e internacionales. El desarrollo está a cargo de los gobiernos nacionales, regionales y locales y de ONG de todos los países europeos, y las rutas constan tanto de carriles bici y carreteras existentes como de rutas para bicicletas propuestas y planeadas que los conectan. El

desarrollo de las rutas está financiado por el gobierno de cada país, patrocinadores del sector privado y la Unión Europea. En 2008 se recibieron 300.000 € del Comité Europeo para el Transporte y el Turismo, asignados a la Ruta del Telón de Acero, de 6.800 km.

Fuente: Basado en los sitios web: [www.eurovelo6.org/folder\\_listing?set\\_language=en](http://www.eurovelo6.org/folder_listing?set_language=en); [www.ecf.com](http://www.ecf.com) y [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/iron-curtain-trail/files/ep\\_studyeurovelo\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/iron-curtain-trail/files/ep_studyeurovelo_en.pdf).

### Orientaciones principales para los destinos especializados en deportes, aventura o turismo activo

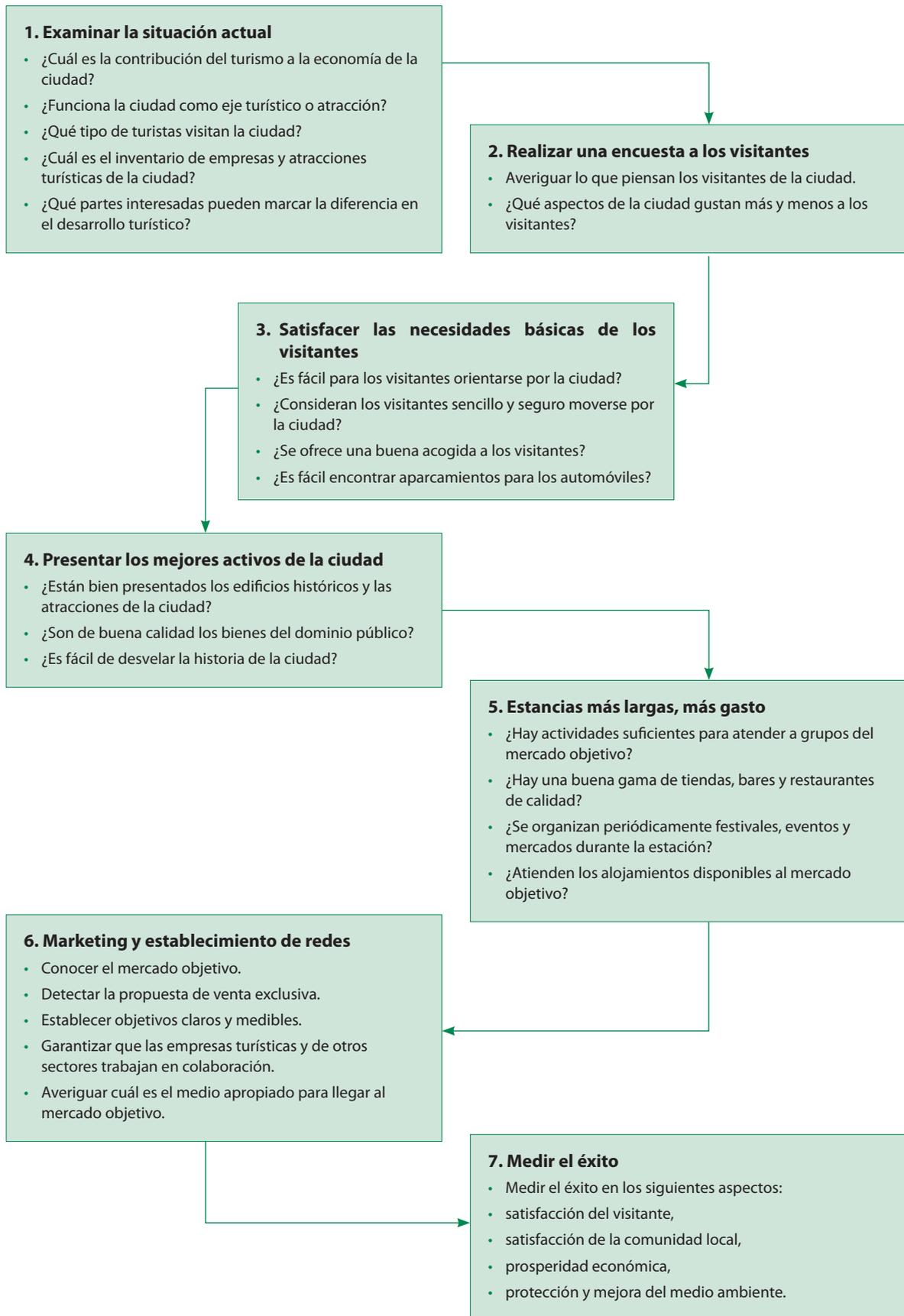
- Asegurar que las normas de seguridad de las propuestas de turismo deportivo, de aventuras o activo son de la mejor categoría mediante el establecimiento de:
  1. códigos de prácticas para los operadores;
  2. sistemas de cualificación y certificación para los profesionales y guías;
  3. especificaciones y regímenes de inspección para el equipo usado en las actividades al aire libre.
- Las autoridades locales deberían aportar infraestructuras e instalaciones básicas (limpieza y señalización de rutas o creación de accesos a las vías navegables) para facilitar las actividades al aire libre, en particular las que no tienen una aplicación comercial directa pero que generan beneficios económicos para la zona.

## 5.9 Ciudades históricas

Todos los destinos tienen algo que contar, normalmente una historia asociada con los centros de población: pueblos, ciudades y capitales. El turismo basado en la historia y el patrimonio cultural de los pueblos de los destinos turísticos es uno de los pilares del desarrollo turístico y ofrece oportunidades para muchos tipos de productos: desde museos hasta representaciones artísticas, desde edificios asociados con acontecimientos históricos hasta trajes tradicionales. Gran número de comunidades que conviven con su propia historia y patrimonio no reconocen la atracción que pueden sentir los visitantes por muchos de sus aspectos y facetas.

Con la finalidad de no pasar por alto ninguna de las posibles atracciones y actividades que se podría desarrollar, Irlanda ha elaborado un enfoque paso a paso que permite obtener el máximo beneficio de los recursos históricos de sus pueblos y ciudades en forma de desarrollo de productos turísticos. Este enfoque se resume a continuación y es una guía que merece la pena seguir no solamente para ubicaciones históricas; también, con una adaptación mínima, puede servir como herramienta de planificación general para los destinos que aspiren a detectar y materializar su potencial en diversas formas de turismo.

**Gráfico 5.1 Guía paso a paso para maximizar el potencial turístico de una ciudad histórica**



## Resultados y conclusiones de la encuesta a ANT y ONT

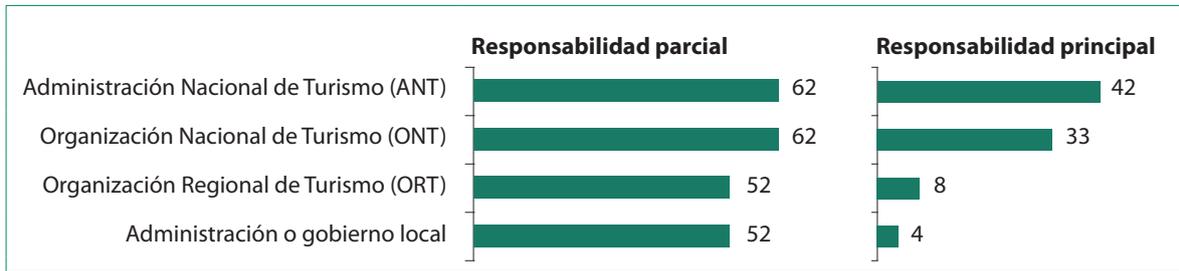
**Tabla A.1** Análisis de la muestra

Fase del ciclo de vida	Regiones					Total
	Europa Septentrional y Occidental	Europa Meridional y Central	África	Américas	Asia y el Pacífico, Oriente Medio	
Nuevo o emergente	–	1	3	–	2	6
Creciente	2	6	2	10	6	26
Establecido	12	7	–	–	1	20
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>52</b>

**Tabla A.2** ANT y ONT participantes en la encuesta

Establecidos	Crecientes	Nuevos o emergentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alemania</li> <li>• Australia</li> <li>• Austria</li> <li>• Bélgica (Valonia)</li> <li>• Bélgica (Flandes)</li> <li>• España</li> <li>• Finlandia</li> <li>• Grecia</li> <li>• Hungría</li> <li>• Irlanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Italia</li> <li>• Luxemburgo</li> <li>• Malta</li> <li>• Mónaco</li> <li>• Noruega</li> <li>• Países Bajos</li> <li>• Portugal</li> <li>• San Marino</li> <li>• Suecia</li> <li>• Suiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argentina</li> <li>• Aruba</li> <li>• Bahamas</li> <li>• Bolivia</li> <li>• Botswana</li> <li>• Brasil</li> <li>• Bulgaria</li> <li>• Camboya</li> <li>• Eslovaquia</li> <li>• Eslovenia</li> <li>• Estonia</li> <li>• Hong Kong (China)</li> <li>• Indonesia</li> <li>• Irán</li> <li>• Jamaica</li> <li>• Japón</li> <li>• Malasia</li> <li>• Montenegro</li> <li>• Nicaragua</li> <li>• Panamá</li> <li>• Perú</li> <li>• Polonia</li> <li>• Serbia</li> <li>• Túnez</li> <li>• Turquía</li> <li>• Venezuela</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azerbaiyán</li> <li>• Guinea Ecuatorial</li> <li>• Iraq</li> <li>• Sudán</li> <li>• Togo</li> <li>• Yemen</li> </ul>

**Gráfico A.1 Organizaciones responsables del desarrollo de productos turísticos (%)**



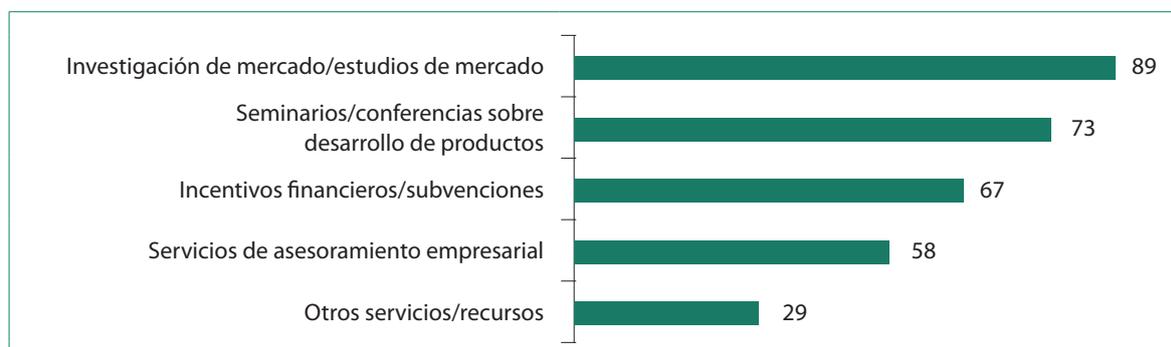
**Gráfico A.2 Medios para coordinar el desarrollo de productos turísticos (%)**



**Tabla A.3 Países con estrategia nacional de desarrollo de productos turísticos (%)**

	Total	Regiones					Fase del ciclo de vida de la zona turística		
		Europa Septentrional y Occidental	Europa Meridional y Central	África	Américas	Asia y el Pacífico, Oriente Medio	Nuevo o emergente	Creciente	Establecido
Sí, tiene una estrategia nacional de desarrollo de productos turísticos	62	50	57	80	80	56	83	58	60
No tiene ninguna estrategia nacional de desarrollo de productos turísticos	37	43	43	20	20	44	17	39	40
No contesta	2	7	-	-	-	-	-	4	-

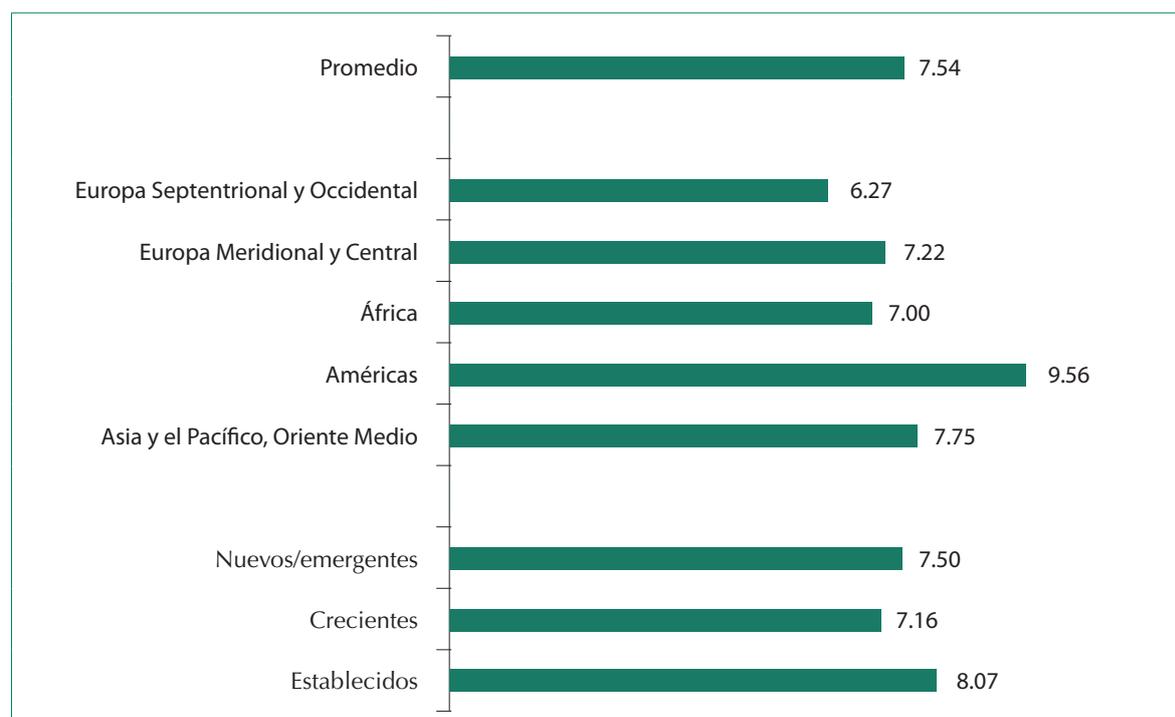
**Gráfico A.3 Procedimientos para facilitar el enfoque coordinado del desarrollo de productos turísticos (%)**

**Gráfico A.4 Disponibilidad de servicios/recursos para apoyar el desarrollo de productos turísticos (%)****Tabla A.4 Organizaciones responsables de prestar servicios o facilitar recursos (%)**

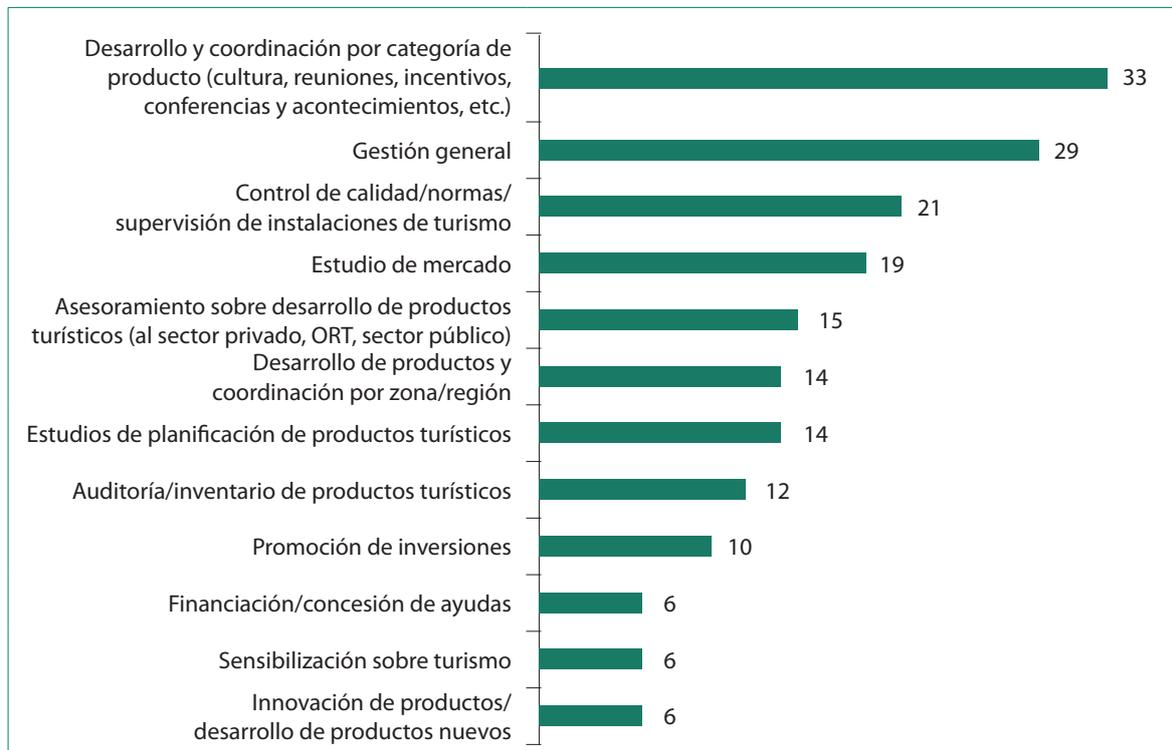
	Servicios de asesoramiento empresarial	Investigación de mercado/ estudios de mercado	Seminarios/ conferencias sobre desarrollo de producto	Incentivos financieros/ subvenciones
ONT/Oficina de Turismo	16	57	40	31
Grupos de desarrollo de productos/ asociaciones/clubes de promoción	14	-	-	-
ANT/Ministerio de Turismo	10	30	42	23
Consultoras/agencias	10	11	-	-
Cámaras de comercio	10	-	-	-
Organizaciones regionales de turismo	4	9	16	6
Agencia empresarial	4	-	-	14
Organizaciones nacionales de formación y enseñanza de turismo	2	-	5	-
Confederación/asociación del sector turístico	-	15	13	-
Banco Nacional de Desarrollo/Banco de Turismo	-	-	-	11
Ministerio de Finanzas	-	-	-	11
Programas de la UE (FEDER, INTERREG)	-	-	-	8

**Tabla A.5 ANT/ONT con función dedicada al desarrollo de productos (%)**

	Total	Regiones					Ciclo de vida del turismo		
		Europa Septentrional y Occidental	Europa Meridional y Central	África	Américas	Asia y el Pacífico, Oriente Medio	Nuevo o emergente	Creciente	Establecido
Yes, have dedicated Product Development Function = Sí tiene una función dedicada al desarrollo de productos	47	46	42	50	67	29	60	46	44
No, Product Development linked to other Functions = No, el desarrollo de productos está vinculado a otras funciones	51	55	58	50	33	57	40	50	56
No contesta	2	-	-	-	-	14	-	5	-

**Gráfico A.5 Personal dedicado a jornada completa al desarrollo de productos turísticos (promedio)**

**Gráfico A.6 Atribuciones del personal dedicado al desarrollo de productos turísticos (%)**



**Gráfico A.7 Enfoque y responsabilidades actuales del desarrollo de productos turísticos (%)**



**Gráfico A.8 Formas en que puede ayudar el manual de desarrollo de productos turísticos (%)****Gráfico A.9 Temas que debería incluir el manual, en su opinión (%)**



## Referencias y bibliografía

---

- Ansoff, H. I. (1987), *Corporate Strategy*, Penguin, Londres.
- Ashley, C.; Roe, D. y Goodwin, H. (2001), *Pro-Poor Tourism Strategies: Making Tourism Work for the Poor*, Londres: Overseas Development Institute.
- Belt, Collins & Associates (1973), *Tourism Development Planning for Fiji*, PNUD/BIRF/Gobierno de Fiji.
- Bramwell, B. (2004), "Mass Tourism, Diversification and Sustainability in Southern Europe's Coastal Regions", en *Coastal Mass Tourism: Diversification and Sustainable Tourism in Southern Europe, Aspects of Tourism Series*, Channel View Publications, Clevedon.
- Butler, R. W. (1980), *The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution*, Canadian Geographer.
- Cleverdon, R. G. (2002), "Tourism Development in the SADC Region: The Opportunities and Challenges", *Development Southern Africa, Volume 19, No. 1.*, Carfax Publishing, Taylor & Francis Group.
- Cooper, C. (2007), "Key Policy Challenges and Needs in Support of Alternative Tourism Development in Bulgaria", en *Fostering SME and Entrepreneurship Development in the Tourism Sector in Bulgaria: An Active Review*, OCDE, París.
- Departamento de Asuntos Ambientales y Turismo de Sudáfrica (2009), *The South African Tourism Planning Toolkit for Local Government*, DEAT.
- Departamento de Recursos, Energía y Turismo (2009), *National Long-Term Tourism Strategy*, Gobierno de Australia.
- Fáilte Ireland, *Tourism Product Development Strategy 2007-2013*.
- Fáilte Ireland (2007), *Product Innovation: Piloting an Approach to Innovation and New Proposition Development within the Tourism Industry*.
- Gilmore, J. H. y Pine, B. J. (2007), *Authenticity: What Consumers Really Want*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hall, C. M. (2000), *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Inskip, E. (1991), *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Approach*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- Kotler, P.; Hamlin, M. A.; Rein, I. y Haider, D. H. (2002), *Marketing Asian Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., Singapur.
- London School of Economics for the Society of London Theatre (1998), *The Wyndham Report: Economic Impact of West End Theatre Industry*.
- MacNulty, P. (2004), "Understanding the Market for Rural Tourism and Customer Needs", en *Rural Tourism in Europe: Experiences, Development and Perspectives*, OMT, Madrid.
- Middleton, V. T. C. y Clarke, J. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Murphy, P. (1985), *Tourism: A Community Approach*, Methuen, Nueva York.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1990), *Megatrends 2000*, Sidgwick and Jackson, Londres.
- Organización Mundial del Turismo (17 de enero de 2011), Comunicado de prensa, OMT, Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (2010), *Barómetro OMT del Turismo Mundial*, enero de 2010, Avance, OMT, Madrid.

- Organización Mundial del Turismo (2004), *Turismo y atenuación de la pobreza. Recomendaciones para la acción*, OMT, Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (1999), *Changes in Leisure Time*, OMT, Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (1997), *Turismo: Panorama 2020*, OMT, Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (1991), *Previsiones del turismo mundial hasta el año 2000 y después*, OMT, Madrid.
- Plog, S. (1974), "Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 14, No. 4., Updated 2001, Vol. 42, No. 3.
- Priestley, G. y Llurdes, J. C. (2004), "Planning for Sustainable Development in Spanish Coastal Resorts" en *Coastal Mass Tourism: Diversification and Sustainable Tourism in Southern Europe, Aspects of Tourism Series*, Channel View Publications, Bristol.
- Smith L. G. (1984), *Public Participation in Policy Making: The State of the Art in Canada*, Geoforum, 15.
- South Carolina Department of Parks, Recreation and Tourism (octubre de 2006), *South Carolina State Tourism Action Plan*.
- Stern, C. W. y Stalk, G. (1998), *Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- The Broadway League, *The Demographics of the Broadway Audience 2008-2009*.
- Cook Island Tourism Investment Code 2003* (en línea), puede consultarse en: <http://www.cook-islands.gov.ck/docs/investment-code.pdf>.
- South Carolina Department of Parks, Recreation and Tourism, 2010 (en línea), puede consultarse en: <http://www.scprt.com/tourism-business/tourism-development-plan.aspx>
- Visit Jordan 2010 (en línea), puede consultarse en: <http://sp.visitjordan.com/Default.aspx?tabid=300>.

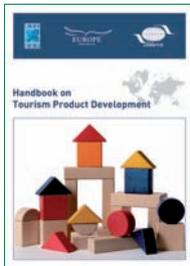
## Otras publicaciones conjuntas de la CET y la OMT

Estas publicaciones forman parte de una serie continua de manuales sobre mejores prácticas y estudios de mercado elaborados gracias a la colaboración del Grupo de Estudios de Mercado de la CET y el Programa de Tendencias del Turismo y Estrategias de Marketing de la OMT.

Estas publicaciones están a disposición de los miembros sin coste alguno o para su compra (en formato electrónico o impreso) en:

OMT: [www.unwto.org/pub](http://www.unwto.org/pub)

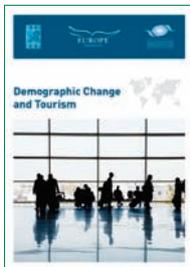
CET: [www.etc-corporate.org/market-intelligence/infoshop.html](http://www.etc-corporate.org/market-intelligence/infoshop.html)



Manual de desarrollo de productos turísticos  
Handbook on Tourism Product Development  
publicado 2011  
en inglés y español



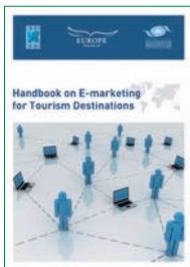
Budgets of National Tourism Organizations, 2008 – 2009  
publicado 2010  
en inglés



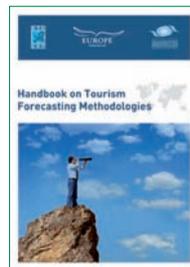
Demographic Change and Tourism  
L'évolution démographique et le tourisme  
publicado 2010  
en inglés y francés



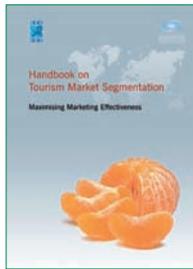
Manual sobre branding de destinos turísticos  
Handbook on Tourism Destination Branding  
publicado 2009  
en inglés y español



Manual de marketing electrónico para destinos turísticos  
Handbook on E-marketing for Tourism Destinations  
publicado 2009  
en inglés y español



Handbook on Tourism Forecasting Methodologies  
publicado 2008  
en inglés



**Handbook on Tourism Market Segmentation – Maximising Market Effectiveness**

publicado 2007  
en inglés



**El turismo urbano y la cultura – La experiencia europea**

City Tourism & Culture –  
The European Experience

Le tourisme urbain et la culture –  
L'expérience européenne

publicado 2005  
en inglés, español, francés y ruso

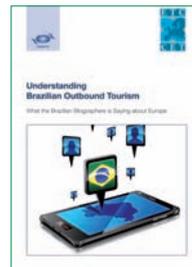


**Evaluación de las actividades promocionales de las ONT**

Evaluating NTO Marketing  
Activities

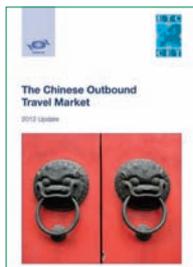
Évaluation des activités  
promotionnelles des ONT

publicado 2003  
en inglés, español y francés



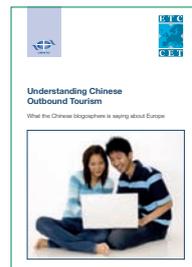
**Understanding Brazilian Outbound Tourism – What the Brazilian Blogosphere is Saying about Europe**

publicado 2013  
en inglés



**The Chinese Outbound Travel Market – 2012 Update**

publicado 2013  
en inglés



**Understanding Chinese Outbound Tourism – What the Chinese Blogosphere is Saying about Europe**

publicado 2012  
en inglés



**The Chinese Outbound Travel Market with Special Insight into the Image of Europe as a Destination**

publicado 2008  
en inglés



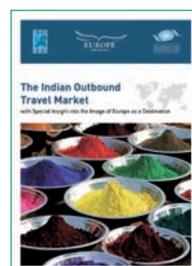
**The Middle East Outbound Travel Market with Special Insight into the Image of Europe as a Destination**

publicado 2012  
en inglés



**The Russian Outbound Travel Market with Special Insight into the Image of Europe as a Destination**

publicado 2009  
en inglés



**The Indian Outbound Travel Market with Special Insight into the Image of Europe as a Destination**

publicado 2007  
en inglés



La Organización Mundial del Turismo, organismo especializado de las Naciones Unidas, es una organización internacional con un papel central y decisivo en la promoción y el desarrollo de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Constituye un foro mundial para cuestiones de política turística y una fuente útil de conocimientos en materia de turismo. En la actualidad está integrada por 156 países, 6 territorios, 2 observadores permanentes y más de 400 Miembros Afiliados.



Fundada en 1948, la Comisión Europea de Turismo (CET) es una organización sin ánimo de lucro cuyo papel es comercializar y promover Europa como destino turístico en los mercados extranjeros. Los miembros de la CET son las organizaciones nacionales de turismo (ONTs) de treinta y tres países europeos. Su misión es proporcionar valor añadido a los miembros alentando el intercambio de información y habilidades de gestión así como concienciar sobre el papel que juegan las ONTs.

