



«Manual Paso a paso para el Diseño de Productos Turísticos integrados»

Subdirección de Productos y Destinos Sustentables
SERNATUR

Diciembre 2015



Introducción

Avanzar hacia la diversificación y especialización de los productos turísticos del país.

La industria del turismo se ha desarrollado de forma considerable en los últimos años en nuestro país, llegando a significar más de 7 mil millones de dólares en movimiento en el territorio, representando el turismo interno casi el 70% de la generación de estos ingresos. Sin embargo, existe concentración y escasa diversidad e innovación en la oferta, tanto para turismo internacional como nacional, junto un gasto per cápita estancado y bajando: el gasto per cápita diario de turistas extranjeros del año 2011 llega a los USD 70,4 (*Fuente: SERNATUR. (2011). Informe Anual de Sernatur. Santiago, Chile*), mientras la estadística del año 2014 indica que el gasto per cápita diario de turistas extranjeros fue de USD 68.2 (*Fuente: SERNATUR. (2014). Informe Anual de Sernatur. Santiago, Chile*).

Ante este panorama, el Plan de Desarrollo Turístico Sustentable (2015-2018), elaborado por la Subsecretaría de Turismo, se presenta como un instrumento orientador, movilizador y canalizador de los esfuerzos que realice el Estado en materias de turismo, apuntando a un desarrollo económico sustentable y focalizando los recursos para la inversión. Para ello, el Plan ha definido 4 áreas de desarrollo: Promoción; Desarrollo de Productos; Puesta en Valor e Infraestructura Habilitante; y Calidad y Capital Humano.

De los puntos anteriores, el Desarrollo de Productos turísticos adquiere la mayor relevancia, al convertirse en una herramienta que puede fortalecer el desarrollo local y vincularse fuertemente con aspectos vitales para el turismo como la imagen país y de los destinos, la generación de empleo, la puesta en valor del patrimonio material e inmaterial local, el fortalecimiento del orgullo de pertenencia y la identidad, el incremento de los niveles de satisfacción del turista y la mejora de los servicios para la población local, entre otros.

Introducción

Para que Chile logre superar las brechas antes mencionadas, el diseño de productos turísticos requiere especializarse y diversificarse en respuesta a las nuevas necesidades del mercado. Esto, porque las expectativas de los turistas son cada vez más específicas y exigentes: ellos buscan vivir experiencias únicas, significativas y auténticas; frente a lo cual, el diseño de productos turísticos integrados, innovadores y sustentables es fundamental.

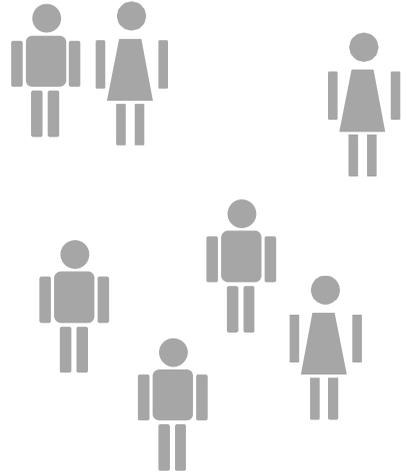
Por otra parte, el desarrollo de productos turísticos debe convertirse en un aporte al desarrollo local, donde las comunidades y los pequeños y medianos emprendedores, sean los protagonistas. Para ello, la mejora de las competencias de las personas que trabajan en turismo y el reconocer los beneficios del turismo y presentar una actitud de acogida y cordialidad en el resto de la población, junto a la valoración efectiva de nuestros recursos, deberán ser el fundamento de todo desarrollo de productos. De esta forma, se puede construir un amplio tejido de redes con actores locales, empresariales y públicos, que sean eficientes, sustentables y que conserven el carácter auténtico de nuestros recursos.

En este Manual hemos querido integrar los dos aspectos: el diseño de una oferta turística que sea acorde a una demanda exigente y en constante evolución, en una perspectiva de desarrollo local, entendiendo que ambas confluyen en el diseño de una experiencia auténtica, en la diversificación y especialización de nuestra oferta y en la rentabilidad del desarrollo turístico nacional.

Capítulos

1. Conceptos claves
2. Introducción al Producto Turístico
3. Comprensión del Medio
4. Diseño de Productos Turísticos

Introducción



¿A quien está dirigida?

La Guía de desarrollo de Productos Turísticos Integrados (con un discurso narrativo común) está dirigida a los actores del sector turismo, ya sean potenciales como existentes:

Entre ellos consideramos a emprendedores y empresarios turísticos, junto a los gestores locales, ya sea desde el ámbito público (Municipios o reparticiones estatales), como del privado (asociaciones, gobernanzas de destinos, gremios), considerando que también puede ser una herramienta útil para el trabajo que realizan.

¿Cuál es su Objetivo?

Generar y disponer de información práctica para la creación y el desarrollo de productos turísticos integrados,

promoviendo la diversificación y especialización de productos turísticos a lo largo del país, con miras a un desarrollo sustentable.

1 Capítulo 1: Conceptos claves

Definiciones

Turismo

“Es el conjunto de actividades realizadas por las personas durante sus viajes y permanencias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, por motivos diferentes al de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado”. (Organización Mundial del Turismo)

Turista

“Visitante que pernocta. Persona que realiza un viaje fuera de su entorno habitual y que aloja en el lugar visitado. Dicho viaje se realiza por cualquier motivo diferente al de ejercer una actividad remunerada.” (Organización Mundial del Turismo)

Actividades Turísticas

Las actividades a realizar en el destino, en conjunto con los atractivos de un lugar, constituye la motivación básica del viaje. Se podría decir que no es posible un desarrollo turístico si el visitante no puede realizar actividades, aunque en muchos casos se trate sólo de contemplar el paisaje. (SERNATUR. (2008). Glosario de Turismo. Santiago, Chile)

“Son aquellos actos que realiza el consumidor para que acontezca el turismo. Son el objetivo de su viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios”. (OEA, 1978).

Destino Turístico

“Un destino turístico es un espacio físico en el que un visitante pasa al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo y atractivos y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver en un día. Tiene unos límites físicos y administrativos que definen su gestión e imágenes y percepciones que determinan su competitividad en el mercado. Los destinos locales incorporan a diversos grupos, entre los que se cuenta a menudo la comunidad anfitriona, y pueden establecer lazos y redes entre sí para constituir destinos mayores”. (OMT, 2002)

“Lugar que tiene características conocidas por un número suficiente de visitantes potenciales para justificar su consideración como entidad, incitando al viaje por sí misma, independiente de las atracciones de otras localidades” (Mathieson y Wall, 1990).

“Este lugar ofrece una serie de atracciones y de instalaciones y servicios turísticos afines, que un turista o grupo de turistas escoge para visitar o que los proveedores deciden promocionar.” (Organización Mundial del Turismo, 1996).

Desarrollo Sustentable

“Es el proceso de mejoramiento sostenido y equitativo de la calidad de vida de las personas, fundado en medidas apropiadas de conservación y protección del medio ambiente, de manera de no comprometer las expectativas de las generaciones futuras.” (SERNATUR. (2008). Glosario de Turismo. Santiago, Chile)

La sustentabilidad se ha convertido en una de las temáticas más relevantes en materias de desarrollo turístico en el mundo, y los turistas no están ajenos a esta realidad. El interés por contribuir al desarrollo sustentable y a vivir experiencias que tengan como norte la sustentabilidad, forma parte de los requerimientos de un número creciente de la demanda del turismo. Por otra parte, los beneficios de un turismo sustentable llegan directamente a la población local, lo que trae consigo un desarrollo comunitario en equilibrio con las tradiciones culturales y las necesidades existentes.

Por esta razón, se hace necesario avanzar hacia la valoración y el cuidado por el medio ambiente, en colaborar con el desarrollo socio cultural y con un crecimiento económico equilibrado y sostenible en el tiempo.

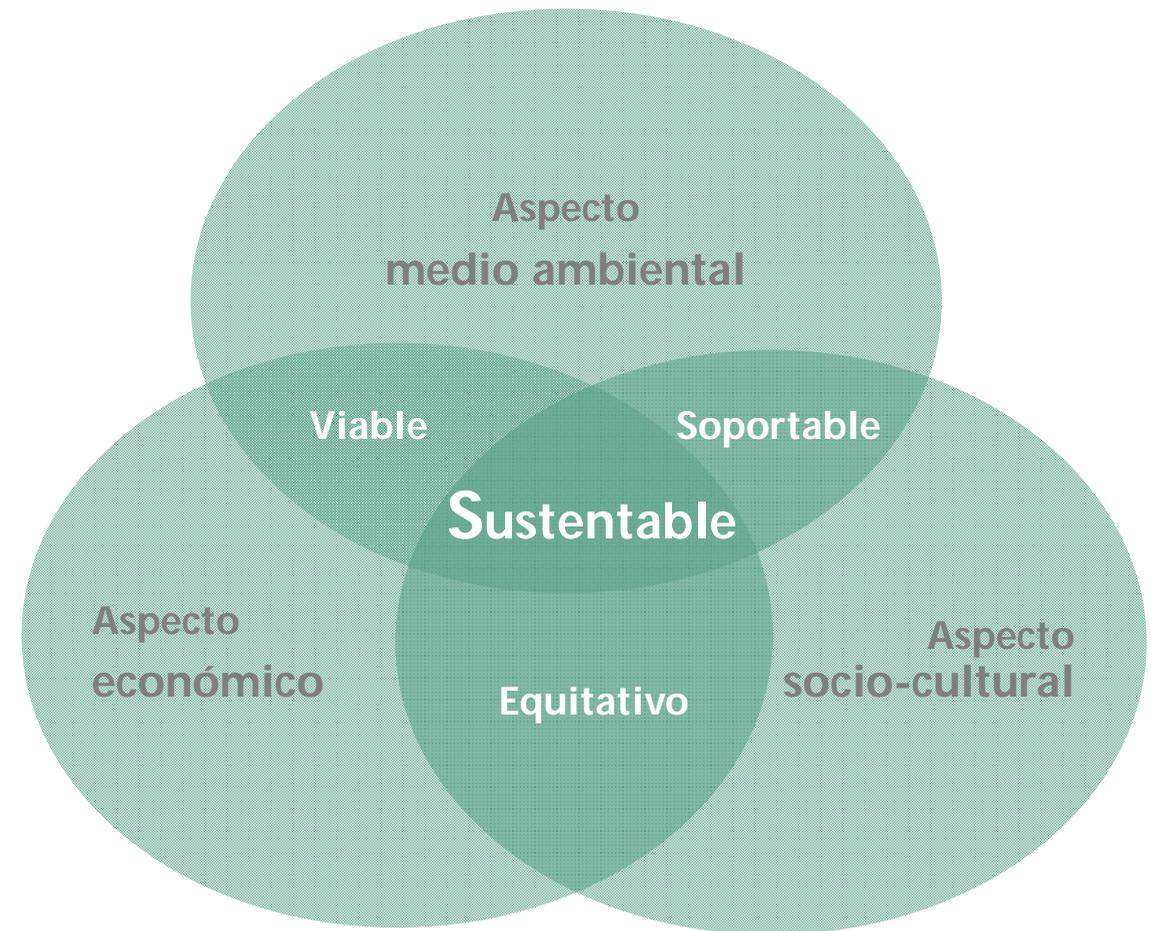


Gráfico 1: Aspectos de la Sustentabilidad.

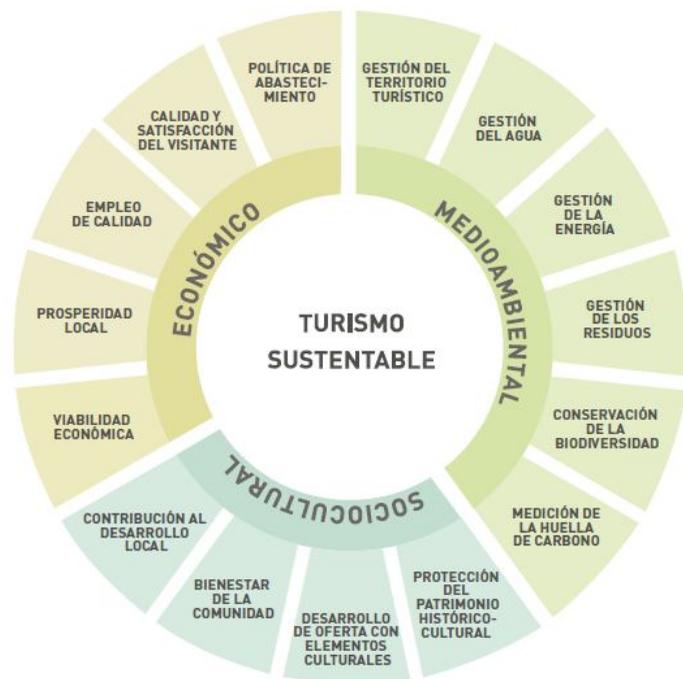


Gráfico 2: Rueda de la Sustentabilidad.

Fuente: SERNATUR. (2011). Chile, Por Un Turismo Sustentable. Manual de Buenas Prácticas - Alojamiento Turístico". Santiago, Chile: 1ª Edición.



Paso 1: Comprometerse

- Elaborar una Política de Sustentabilidad (pág.52)
- Identificar los ámbitos de acción
- Comprometer al resto del equipo

Paso 2: Actuar

- Implementar las Buenas Prácticas
- Registrar los resultados
- Involucrar a otros actores

Paso 3: Comunicar

- Informar las acciones realizadas
- Destacar los logros obtenidos
- Comunicar nuevos planes

Paso 4: Evaluar

- Analizar los resultados de un periodo
- Evaluar cumplimiento de metas
- Rediseñar acciones
- Incorporar nuevas prácticas

Desarrollo Turístico Sustentable

En Chile la Ley de Bases Generales del Medio Ambiente plantea que el desarrollo sustentable es "el proceso de mejoramiento sostenido y equitativo de la calidad de vida de las personas, fundado en medidas apropiadas de conservación y protección el medio ambiente, de manera de no comprometer las expectativas de las generaciones futuras (Comisión Nacional del Medio Ambiente, 1997:2).

Para la organización Mundial del Turismo el "desarrollo turístico sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida." (OMT, 1999).

Recurso turístico

Corresponde a todos los bienes y servicios, que por intermedio de la actividad humana y de los medios con que cuenta, hacen posible la actividad turística y satisfacen las necesidades de la demanda (OMT, 1980)

Oferta turística

“Corresponde al conjunto integrado por tres componentes básicos, a saber: atractivos turísticos, planta turística e infraestructura, los cuales pueden ser puestos en el mercado mediante procesos de gestión, desarrollados por los empresarios turísticos, por las propias municipalidades y por otros actores.” (SERNATUR. (2008). Glosario de Turismo. Santiago, Chile)

Demanda turística

Comprende el total de personas que viaja o desea viajar para usar las instalaciones y servicios turísticos ubicados en lugares distintos al de residencia y trabajo de los usuarios. Por lo tanto, está formada por el conjunto de consumidores o posibles consumidores de servicios turísticos (OMT, 1998:45).

Vocación Turística

Son rasgos, características, potencialidades (económicas, sociales, culturales y ecológicas) y disponibilidad de la comunidad de un área geográfica para generar un aprovechamiento turístico del territorio.

Imagen de un Destino Turístico

Conjunto de ideas o conceptos que se tienen del mismo a nivel individual o colectivo. (OMT, 1998)

El conjunto de actividades que apoyan la creación de un nombre, símbolo, logotipo, marca u otro gráfico que rápidamente identifica y diferencia a un destino. (Blain, Levy and Richie, 2005)

Tour operador; operador mayorista

Organización comercial que diseña y provee paquetes, productos o servicios turísticos, propios o de terceros, los cuales pueden comprender transporte, estadía y otros. (INN. (2013). (NCh3067, 2013. Santiago, Chile www.sernatur.cl)

Agencias de Viajes

“Corresponden a las empresas que prestan servicios de asesoría, mediación, producción, promoción, organización y venta de servicios turísticos, sea con medios propios o mediante la contratación de los mismos”. (SERNATUR. (2008). Glosario de Turismo. Santiago, Chile)

Tour operador doméstico; tour operador interno

“Es aquel que desarrolla su producto a residentes visitando su propio país”. (INN. (2013). (NCh3067, 2013. Santiago, Chile www.sernatur.cl)

Rutas Turísticas

“Es un recorrido que une varios centros turísticos o enlaza atractivos turísticos, los que se muestran al visitante de forma cohesionada y ordenada” (Poss,2011).

Precio

“El precio es la cantidad de dinero cobrada por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores cambian por el beneficio de tener o utilizar un producto o un servicio”. (Fuente: Philip Kotler, Gary Armstrong. (2001). Marketing: Edición para Latinoamérica: Octava Edición)

Desarrollo local

“Opera en el espacio local-regional y tiene por objetivo dar respuestas a las demandas de la comunidad. Este desarrollo considera un conjunto de políticas públicas entregadas por los municipios a partir de la reforma del Estado, con implicancias económicas, sociales y administrativas”. (Aghón, Albuquerque y Cortés, 2001)

Innovación

“Nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Manual de Oslo, 2005)

“La innovación es el uso sistemático, como oportunidad, de los cambios en la sociedad, en la economía, en la demografía y en la tecnología” (P. Drucker)

“Innovar es utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear productos, servicios o procesos, que son nuevos para la empresa (**Destino**), o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado”. (Manual de Oslo, 2005)

Tendencias de Mercado

Consumidor exigente e informado

La cantidad de información, el aumento del turismo mundial y la influencia de las opiniones de “usuarios experimentados” en “usuarios nuevos”, ha llevado a que el consumidor sea cada vez más conocedor de sus derechos y tenga objetivos de viaje más claros, es decir, es más exigente respecto a lo que es posible obtener por su dinero en una satisfactoria relación precio/calidad.

Búsqueda de experiencias significativas y auténticas

Año a año queda en evidencia que el interés de los turistas en el mundo está cambiando: el turismo de sol y playa ya no es el tipo de turismo más fuerte de la industria, si no más bien, los intereses se han diversificado hacia una amplia gama de posibilidades en turismo, asociada al llamado “turismo de intereses especiales” (TIE), el cual “se caracteriza por presentar un valor agregado centrado en la autenticidad de la oferta, no ser masivo y mantener un fuerte componente de sustentabilidad ambiental y sociocultural (CNCA, 2011)”.

El turista busca vivir experiencias significativas y ligadas profundamente a la autenticidad de los territorios que visita. Ha habido un cambio en su comportamiento: pasa de ser el turista pasivo al activo, del espectador al partícipe.

Mayor acceso al turismo

La disminución de los costos de traslado, especialmente los aéreos con el surgimiento de las líneas de bajo costo, y el avance creciente en materias de infraestructura, ha permitido una disminución de los costos de viaje y facilitado los traslados a los distintos destinos turísticos. Esto se ve reflejado en el aumento de los números totales.

Desarrollo local

Opera en el espacio local-regional y tiene por objetivo dar respuestas a las demandas de la comunidad. Este desarrollo considera un conjunto de políticas públicas entregadas por los municipios y otras instituciones a partir de la reforma del Estado, con implicancias económicas, sociales y administrativas. (Aghón, Albuquerque y Cortés, 2001)

Uso de tecnologías

Con la incorporación de nuevas tecnologías de la información a las estrategias de comunicación del sector turismo, no sólo se ha facilitado el acceso del usuario a los productos y destinos turísticos, sino también se han mejorado los procesos de producción en los prestadores de servicios turísticos.

Con esto, las alternativas de desarrollo y la información que maneja el usuario, se han multiplicado, generando posibilidades para el desarrollo de productos turísticos más innovadores y de gran potencial. Ahora, sobre todo, la información es en tiempo real, se trata de dar a conocer lo que está sucediendo en el momento.

Segmentación del mercado

Considerando que cada día la oferta turística es más diversa y que las tendencias mundiales se ven marcadas por un constante flujo de información, es posible decir que “ese consumidor tipo” al que apuntábamos de forma genérica, ya no existe. Hoy el mercado está marcado por “perfiles actitudinales”, muy específicos de consumidores.

Es por esto, que se hace necesario desarrollar una oferta más diversa y especializada en mercados cada vez más específicos.

(Fuente: “Branzai. (2014). El Target ha muerto: perfiles actitudinales)

Otras tendencias

- Vacaciones de menos tiempo y más veces en el año
- El turista cada vez más autónomo, viajes “a medida”
- División entre globalización y localización.
- Auge de las compañías aéreas de bajo coste y aumento de la accesibilidad.
- Envejecimiento de la población e incremento de la esperanza de vida.
- Cambios en la composición de los hogares.
- Asentamiento y migración de la población.
- Aumento de la prosperidad y actitud frente al turismo.
- Actitud y valores éticos.
- Nuevas tecnologías.
- Fragmentación en los gustos.
- Maximización del valor de la experiencia del cliente durante todo el ciclo de vida del producto turístico: antes – durante – después.
- Creación de “experiencias web” atractivas, y de fácil acceso través de los buscadores.
- Contenidos de alta calidad, tanto en materiales de difusión como en la experiencia en sí misma.
- Aceptar reservas online y participación en redes sociales.

2

Capítulo 2: Introducción al Producto Turístico

Un producto turístico corresponde al conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores (OMT citado por ACHET, 2011, citado por SERNATUR, 2014).

Sus componentes son (Fuente: SERNATUR. (2008). Glosario de Turismo. Santiago, Chile):

1. Atractivo turístico: Es todo lugar, objeto o acontecimiento de interés turístico (OEA, 1978). Estos pueden ser atractivos naturales o culturales.

2. Servicios turísticos: Son todos los servicios que el turista requiere y consume mientras está de viaje, como el alojamiento, alimentación, transporte, agencias de viajes, etc.

3. Infraestructura: Es la dotación de bienes y servicios básicos con que cuenta un país y permite que el viaje sea cómodo y agradable, se puede clasificar en Red de transportes (red ferroviaria y vial), Terminales terrestres (aeropuertos, terminales de buses, puertos, etc.), Redes de servicios básicos (agua potable,

electricidad, etc.), Redes de comunicaciones (correo, teléfonos fijos, equipos celulares, fax, Internet, etc.)

4. Comunidad local (los habitantes, costumbres y tradiciones): El producto turístico debe incluir a los residentes, ya que son ellos los que ponen la diferencia principal entre un lugar y otro. En definitiva es el sello que hace que un lugar sea agradable y único para visitar, es lo que lo hace diferente ¿usted se imagina la Isla de Pascua sin los pascuenses, o bien San Pedro de Atacama sin los Atacameños?.

5. Percepción – Imagen – Emoción (Sensación): Independiente de las características que posea un destino concreto, no todos los turistas que lo visitan van a percibirlo de igual forma, ya que cada uno construirá su propia imagen del destino y esto lo va a conectar con una emoción que finalmente se transforma en sensaciones .

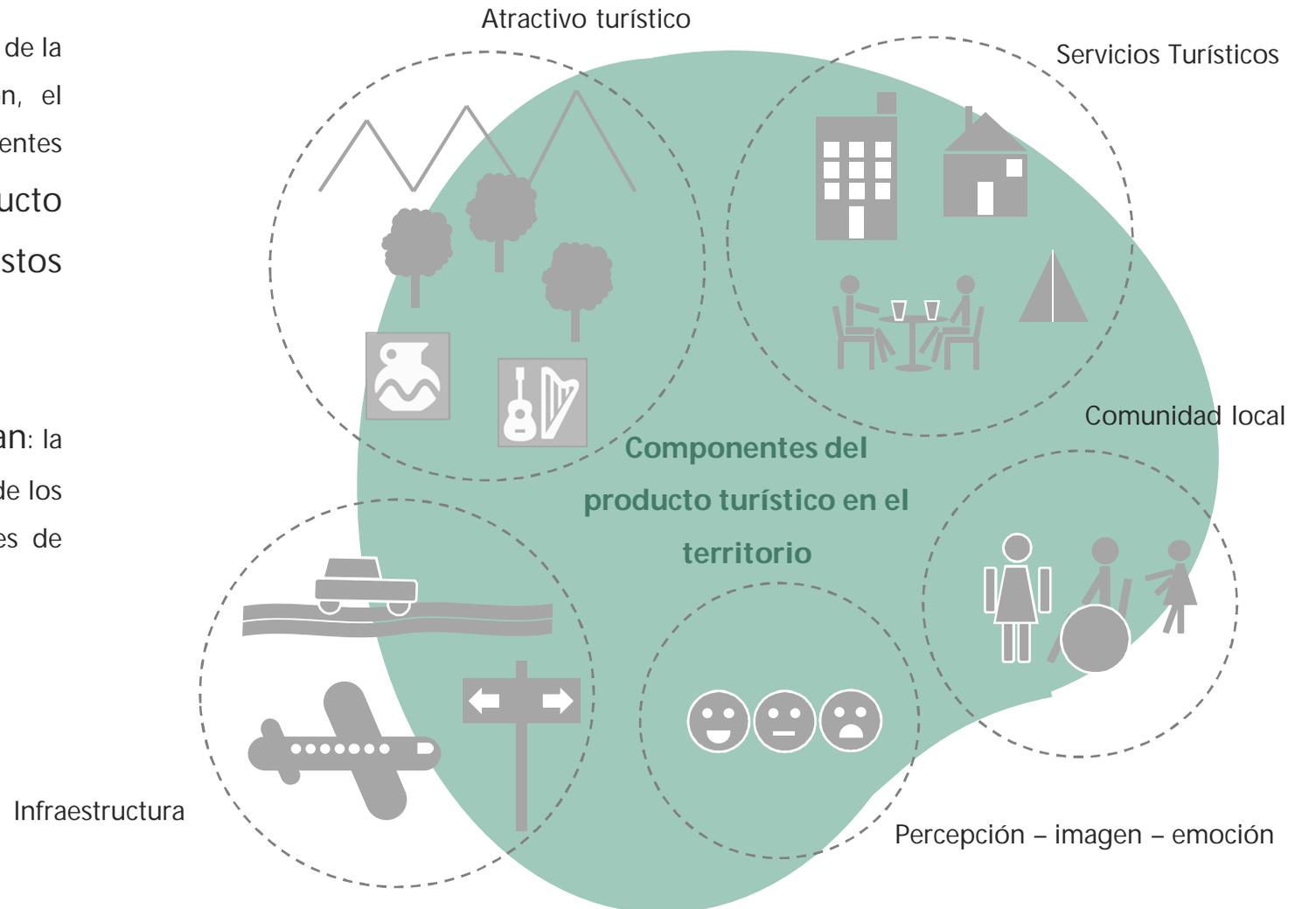
2

Introducción al Producto Turístico Definición de Producto Turístico

Son muy raros los casos en donde un cliente se satisface a partir de la oferta de un solo proveedor. El transporte, la alimentación, el alojamiento y las actividades serán entregadas por muchos oferentes distintos, razón por la que el éxito de nuestro producto depende del éxito de la combinación de estos oferentes.

En este sentido, los servicios siempre se complementan: la reputación del lugar puede estar determinada por el más débil de los oferentes dentro de la cadena, por lo tanto, las orientaciones de todos los oferentes deben tener el mismo sentido.

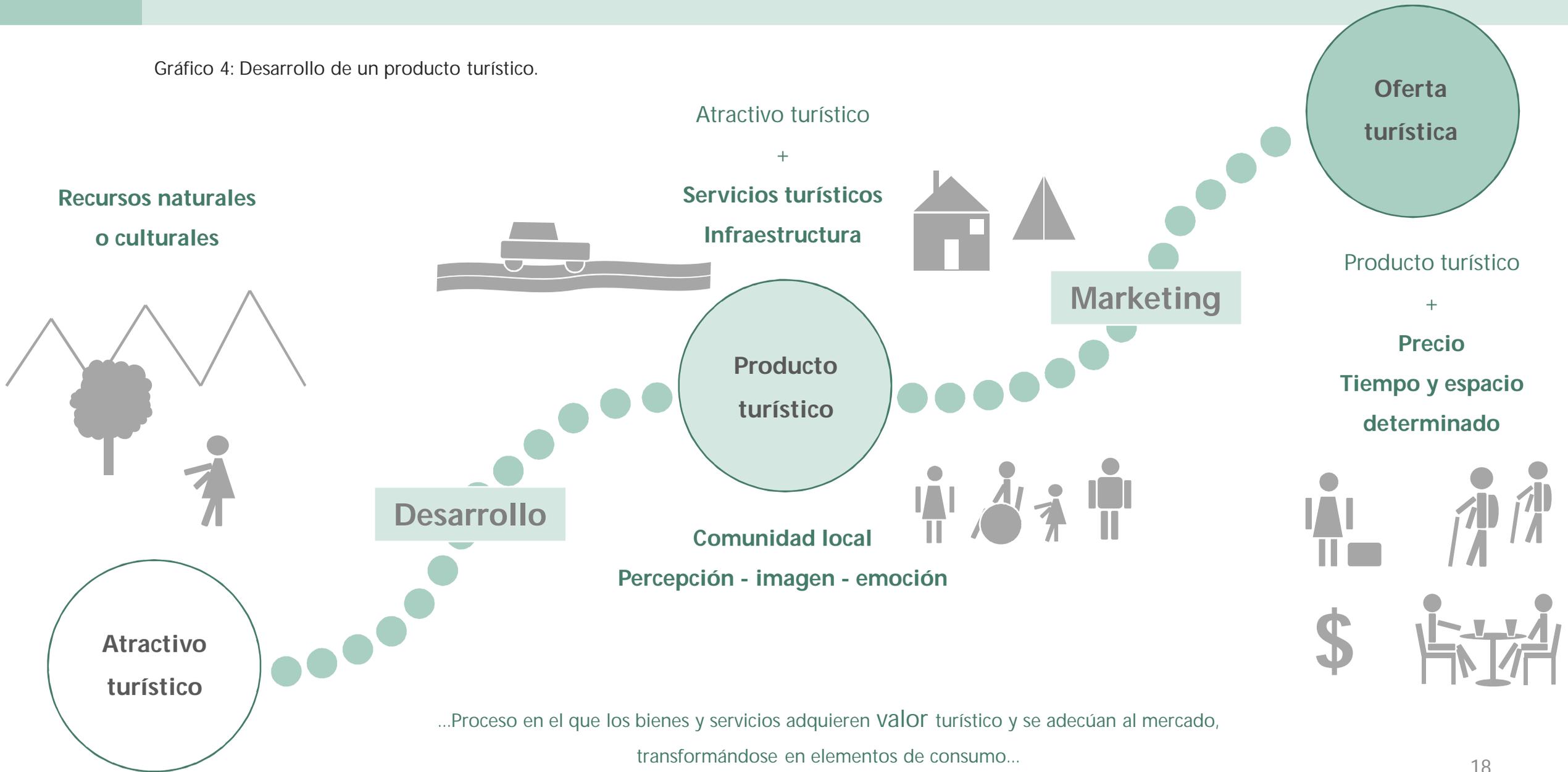
Gráfico 3: Componentes del producto turístico en el territorio



2

Introducción al Producto Turístico Definición de Producto Turístico

Gráfico 4: Desarrollo de un producto turístico.



Para comprender mejor el producto turístico, habrá que considerar las siguientes características:

La rigidez: se debe considerar que la oferta de productos turísticos no puede ajustarse con rapidez a los cambios de la demanda, es decir, si tengo poca demanda, no podré eliminar habitaciones por hotel y tendré que financiar los costos fijos de todas maneras.

La elasticidad: nuestra demanda usa su dinero y su tiempo libre en consumir vacaciones, pueden elegir dónde, cuánto y cómo gastan su dinero previo a la realización del viaje.

Estacionalidad: si no vendemos nuestro producto, no podemos almacenarlo y guardarlo para venderlo otro día. El turismo es de consumo inmediato, por lo que se ve afectado de manera constante por las temporadas alta – media – baja.

La intangibilidad: Los productos de turismo no pueden tocarse como los bienes, se perciben de manera subjetiva y abarcan tanto características físicas como atributos abstractos, incluyendo elementos emocionales que escapan a la razón. No se puede probar antes de consumir, por lo que el esfuerzo, debe radicar en manejar la relación entre las expectativas del viaje (lo que me dijeron que encontraría) y las experiencias vividas (lo que encontré), y en conseguir recuerdos memorables.

Los turistas son parte del producto: gran parte de la experiencia del turista puede verse afectada por el comportamiento que muestran los demás visitantes del entorno.

Los intermediarios: ya que nuestro consumidor vive fuera del perímetro en que prestamos nuestro servicio, necesitaremos de tour operadores y agencias para llegar al destino. Debemos mantener una relación constante y fluida con ellos.

Otras visiones han definido los componentes del producto turístico desde el diseño de una experiencia.

En este sentido, la Comisión Europea de Turismo y a la OMT (2013), han definido que “todo producto turístico está constituido por una combinación de hasta tres factores”. Éstos son:

- **Vivencial:** festivales, actividades, comunidad, eventos, comidas y entretenimiento, compras, seguridad, servicios.
- **Emocional:** recursos humanos, culturales e históricos, hospitalidad.
- **Físico:** infraestructura, recursos naturales, alojamiento, restaurantes.

Entonces, visto desde el diseño de una experiencia,

¿qué es un producto turístico?

En otras palabras, es un conjunto de factores tangibles (infraestructura, equipamiento, alojamiento, etc.) e intangibles (emociones vividas, cultura, hospitalidad, etc.) articulados en una **experiencia turística**, que dispone de los recursos de un territorio para hacer vivir al consumidor uno o varios **momentos significativos**, de acuerdo con la **percepción** individual y subjetiva del turista.

¿qué debemos conseguir con nuestro producto turístico?

Debemos satisfacer las **necesidades y expectativas** que motivaron el viaje de nuestro consumidor, de manera tal que queden deseos de volver a consumir el producto que diseñamos y recomendarlo a nuevos turistas.

Por otra parte, debemos lograr que nuestro producto turístico se vincule fuertemente al **desarrollo local**, y sea un aporte a los habitantes del territorio donde se desenvuelve nuestro producto.

Considerar que el producto turístico debe estar en continua evaluación, que no es estático. Para ello se deberá considerar la opinión del visitante y un rediseño.

Según algunos autores, se puede decir de la experiencia turística:

“La experiencia no es lo que nos sucede, sino lo que hacemos con lo que nos sucede” (Aldous Huxley)

“El cliente ya no elige un producto sólo por la ecuación del coste beneficio, sino por la vivencia que ofrece antes y durante su consumo” (Bernd Schmitt)

“La experiencia turística se trata de un proceso acumulativo, por etapas, que incluye la fase anterior, vacacional en el destino, y posterior a las vacaciones, y que necesita de una preparación explícita para que suceda.

Al tratarse de una percepción subjetiva, es absolutamente necesario incorporar al turista en dicho proceso, y se han identificado algunas dimensiones específicas que debieran integrarse en el análisis.” (Fuente: Carballo, R. , Moreno-Gil, S., Leon, C. y Ritchie, J.R.. (2015). La creación y promoción de experiencias en un destino turístico. Un análisis de la investigación y necesidades de actuación, Cuadernos de Turismo.)

En este sentido, algunos valores fundamentales presentes en las experiencias:

- Diferenciación
- Especialización
- Segmentación de mercados
- Innovación tecnológica
- Colaboración y cooperación
- Mejora de la competitividad
- Participación y papel impulsor de las PYMES

Fuente: OMT Themis (2015). Curso regional “Gestión de Destinos Turísticos: El Diseño de Experiencias Turísticas Innovadoras”.

2

Introducción al Producto Turístico Producto y Destino Turístico

Para trabajar el desarrollo de un producto turístico, es importante conocer en profundidad el o los **destinos** que tengan relación con el producto turístico que se requiera elaborar.

La relación entre el **producto turístico** y la **imagen del destino** es fundamental para el éxito de ambos en el tiempo. Esto, dado que son los productos representativos o más importantes de un destino, los que logran posicionarlo en el mercado, y a la inversa, porque es la imagen de un destino la que logra ser el enganche de mayor fuerza a la hora de atraer turistas a un lugar en particular y así acercar sus productos a los consumidores.

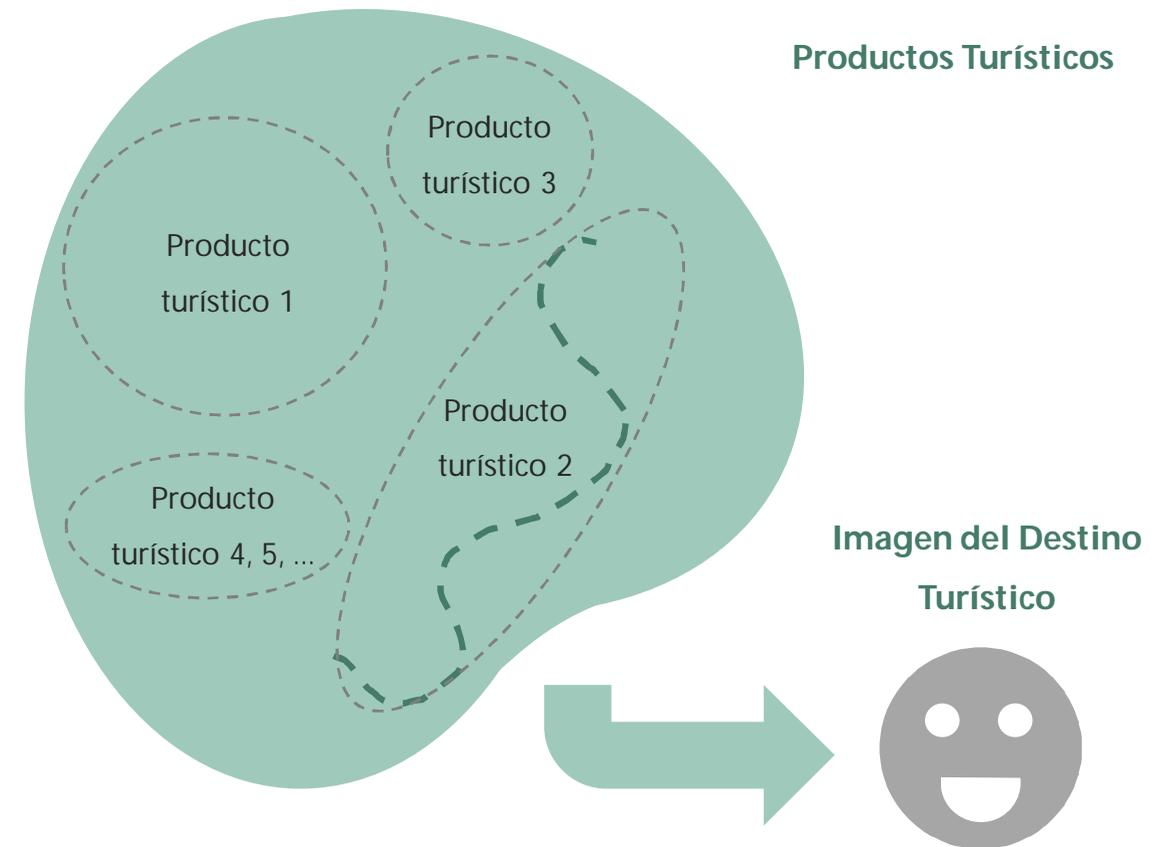


Gráfico 5: Productos turísticos en el Destino.

...Los productos turísticos, deben relacionarse a la "vocación" del destino...

2

Introducción al Producto Turístico Producto y Destino Turístico

En relación a lo anterior, cuando trabajemos en el diseño de productos turísticos, debemos:



Gráfico 6: Recomendaciones para el diseño de productos en el destino turístico.

2

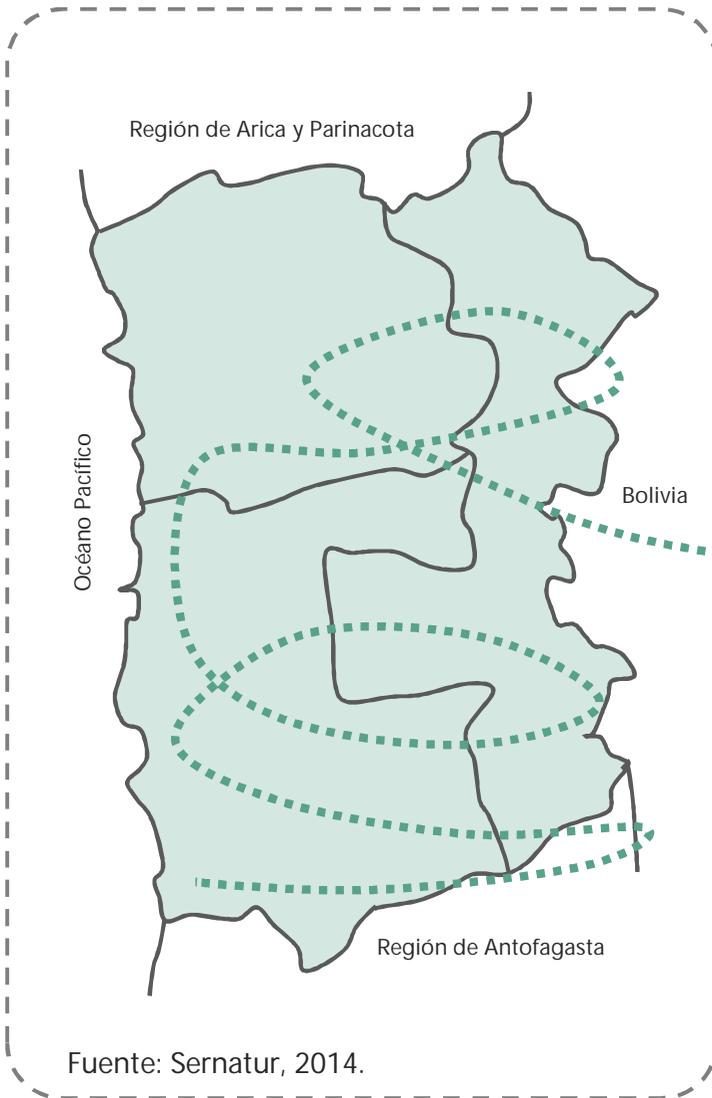
Introducción al Producto Turístico Producto y Destino Turístico

Por otra parte, habrá que considerar que:

1. Quienes viajan **no** se preocupan de las fronteras, por lo que debemos mantener una relación de cooperación y comunicación fluida con nuestros vecinos.



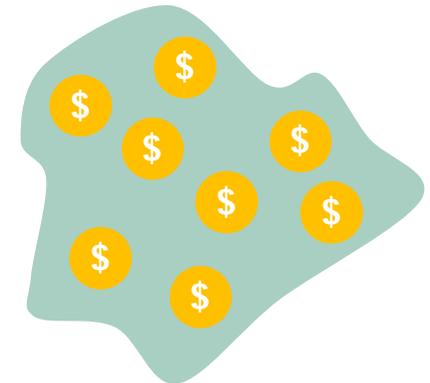
2. Debemos **potenciar** el gasto en el destino: sin hacer que el cliente pague más por lo mismo, sino ofreciéndole más productos, más servicios, más actividades y de mejor calidad.



1 producto en 1 destino =

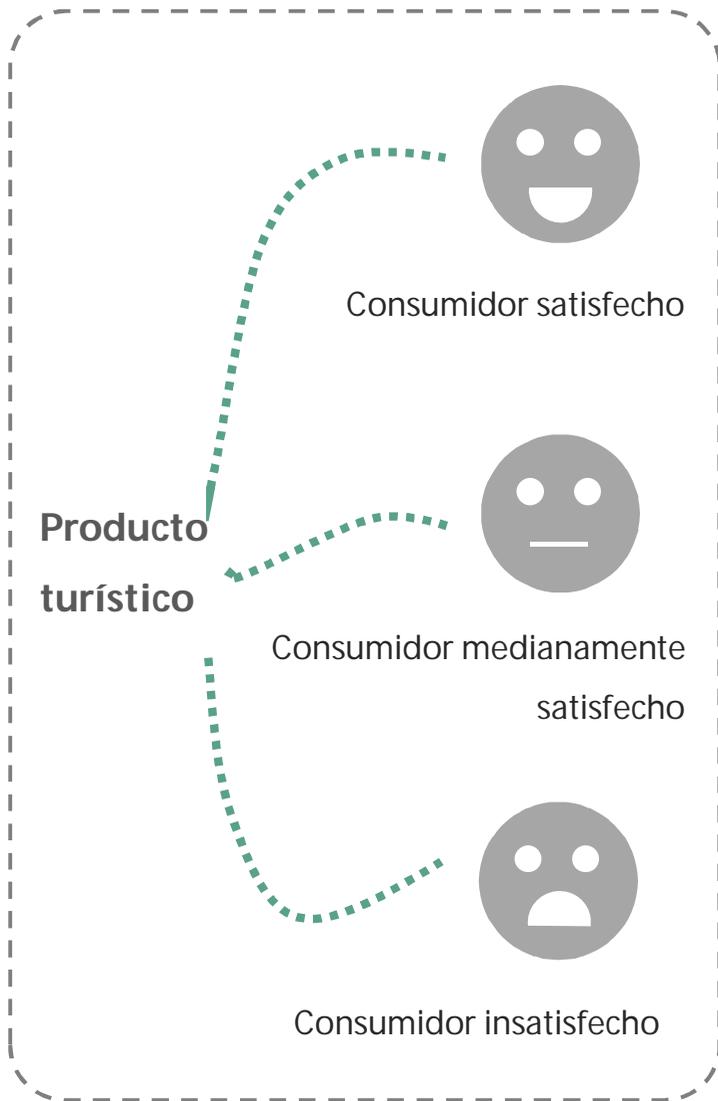


Varios producto en 1 destino =



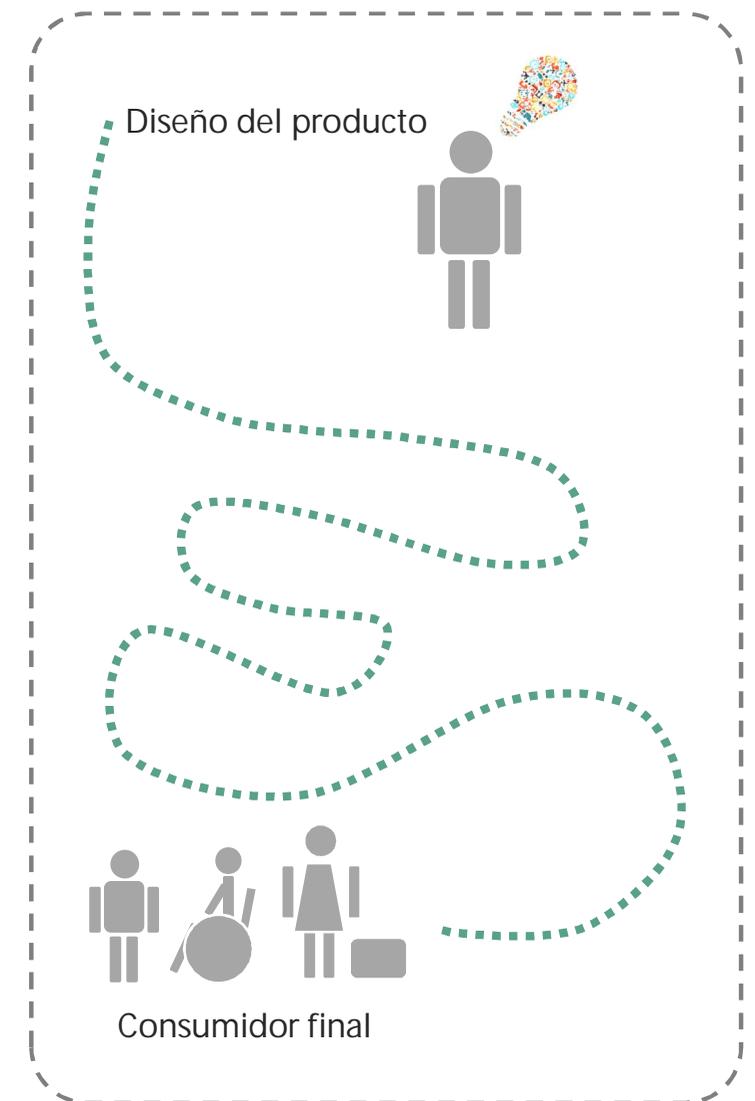
2

Introducción al Producto Turístico Producto y Destino Turístico



3. Debemos poner especial énfasis en conseguir el máximo de satisfacción y emociones de nuestros clientes internos y externos.

4. Entre el diseño del producto y su consumidor final, pueden pasar muchas temporadas, por lo que la planificación debe ser prolija y así minimizar los efectos negativos de esta situación.



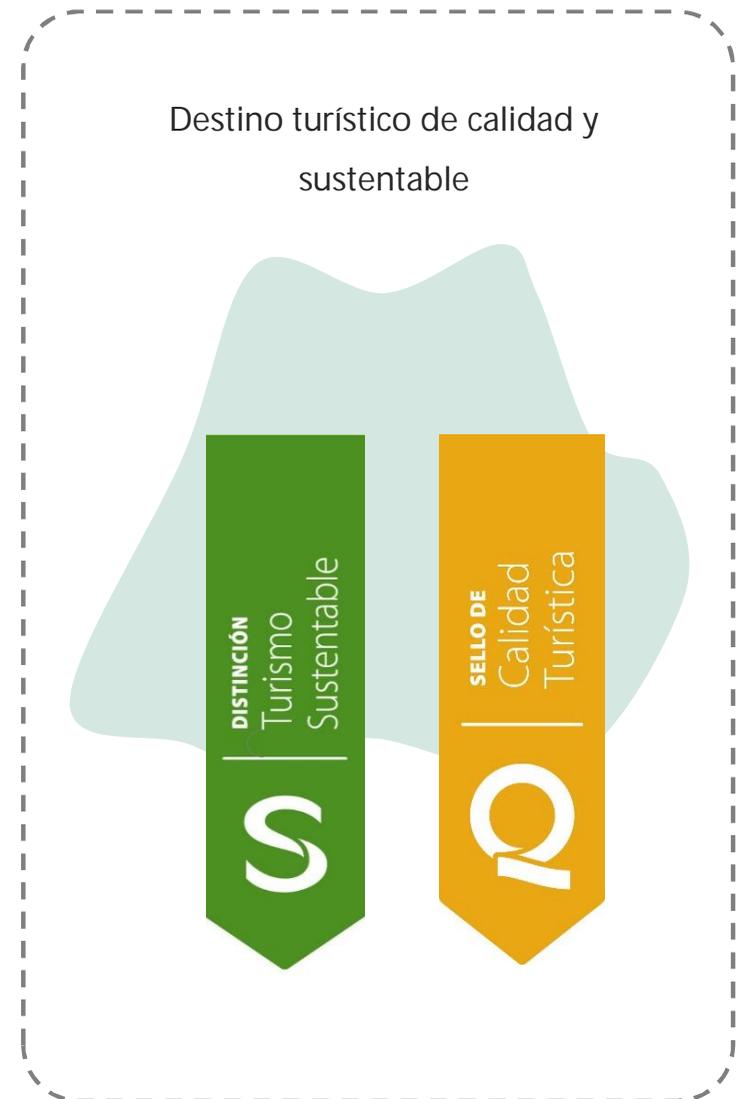
2

Introducción al Producto Turístico Producto y Destino Turístico



5. Nuestros productos turísticos pueden ser claves para generar empleo, emprendimientos y aumentar ingresos de las comunidades.

6. Ningún destino puede crecer si no se pone como objetivo, mejorar la calidad y sustentabilidad de sus productos turísticos.



Innovación y destino turístico

Para evaluar la innovación en productos turísticos, es importante considerar la relación del producto con destino turístico (Fuente: OMT Themis (2015). Curso regional "Gestión de Destinos Turísticos: El Diseño de Experiencias Turísticas Innovadoras".)

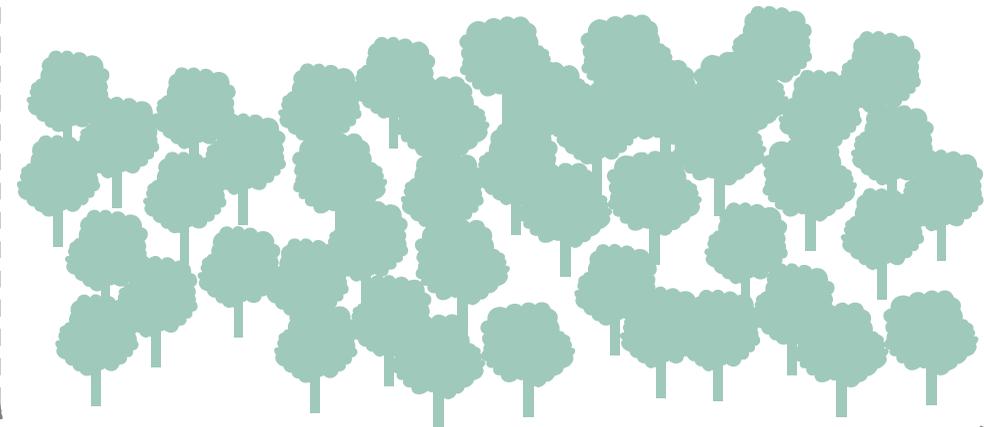
:

- Por muy innovadora que sea una empresa turística, hay una relación directa entre la empresa y el destino en el que se ubica.
- La experiencia del cliente es intrínseca (salvo excepciones) a un destino.
- La innovación en destino viene dada también por el proceso de Desarrollo de Nuevos Productos Turísticos, en el que es clave la Comunidad.

Pasar de ver el árbol...



... a ver el bosque



3

Capítulo 3: Comprensión del Medio

Como se indicaba anteriormente, para comenzar el diseño de un producto turístico, o bien iniciar un proceso de actualización de uno ya existente, es necesario “mirar con apertura de lente”, para pasar de ver el árbol a ver el bosque completo, es decir, lograr ver el más allá de la situación del producto y conocer la realidad actual a nivel de destino o macro destino.

Los emprendedores deben comprender desde el inicio, la situación actual del destino, en cuanto a desarrollo político y social, su situación para la competencia, en qué parte del ciclo de vida del destino se encuentran, qué tipos de desafíos para el desarrollo del mercado tienen al frente y donde se ubica el producto que se desea insertar en el mercado.

Dado que todos los productos turísticos necesariamente estarán circunscritos a un entorno y a su vez, todos los entornos son distintos, existen ejercicios que ayudan a identificar el espacio en donde se inserta el producto, sus características y potencialidades.

Estos ejercicios ayudarán a identificar qué momento vive el producto y si se observa con más detención aún, se puede ver qué es lo que los consumidores están dispuestos a comprar y a qué costo.

Para desarrollar este capítulo, se ha tomado como principal fuente de información el Manual de Desarrollo de Productos Turísticos (Fuente: Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo. (2013). Manual de desarrollo de productos turísticos. OMT, Madrid)

Para ello, se analizará la situación actual en la que se inserta el producto turísticos con 5 herramientas propuestas en el Manual :

- Análisis PEST
- Análisis FODA (o DAFO)
- Análisis del ciclo de vida de la zona turística TALC
- Matriz de Ansoff
- Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Con ello, se espera que exista un análisis más bien referencial y contextualizado para el desarrollador del producto en cuestión que sea certero y preciso. No así, un estudio detallado de las variables.

Las conclusiones de esta etapa, podrán acercarnos a conocer aquellos aspectos deficientes y sobresalientes, junto a los actores claves y sus vínculos con el producto que se desea desarrollar.

Todos los productos turísticos, necesariamente estarán circunscritos a un entorno y a su vez, todos los entornos son distintos.

No existe una receta para la creación del producto turístico ideal ni tampoco existe un segmento de mercado único, pero lo que sí existen, son ejercicios que ayudan a identificar el espacio en donde se inserta el producto, sus características y potencialidades.

Así también, estos ejercicios ayudarán a identificar qué momento vive el producto y si se observa con más detención aún, se puede ver qué es lo que los consumidores están dispuestos a comprar y a qué costo. En este sentido, se deberá considerar siempre en turismo que el costo del producto para el turista, trasciende lo monetario, ya que también involucra tiempo, oportunidad, voluntad, energía, y otros factores de índole personal.

Es así como, para comenzar a aplicar estas herramientas de análisis habrá que tener en cuenta que hay una **relación constante entre la oferta y el destino**, son muy raros los casos en donde un cliente se satisface a partir de la oferta de un solo proveedor. El transporte, la alimentación, el alojamiento y las actividades serán entregadas por muchos agentes distintos, razón por la que el éxito de nuestro producto depende del éxito de la combinación de estos oferentes.

Es por esta misma razón, que los servicios se complementan y la reputación del lugar puede estar determinada por el más débil de los oferentes dentro de la cadena. Un buen producto turístico, conoce todas sus desventajas y a partir de ellas, compensa y saca provecho.

Las siguientes herramientas ayudarán a comprender el contexto y a vincular las fortalezas y debilidades del producto con aquellas que son propias del entorno, para potenciar el emprendimiento y fortalecer la toma de decisiones.

Análisis PEST

Este análisis es el primero, ya que arrojará como resultado una descripción clave para reconocer el entorno en que se encuentra nuestro producto. Puede aplicarse a nivel continental, de país, de macro destinos, de destino turístico o bien local

Cada uno de los entornos que se analizan (Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico) arrojan resultados muy propios de cada uno de ellos, sin embargo, también hay criterios que se repetirán entre los distintos entornos.

A continuación, se entrega un listado de diferentes aspectos que se propone analizar por cada entorno:

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.

Económicos

- 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

- 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 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.

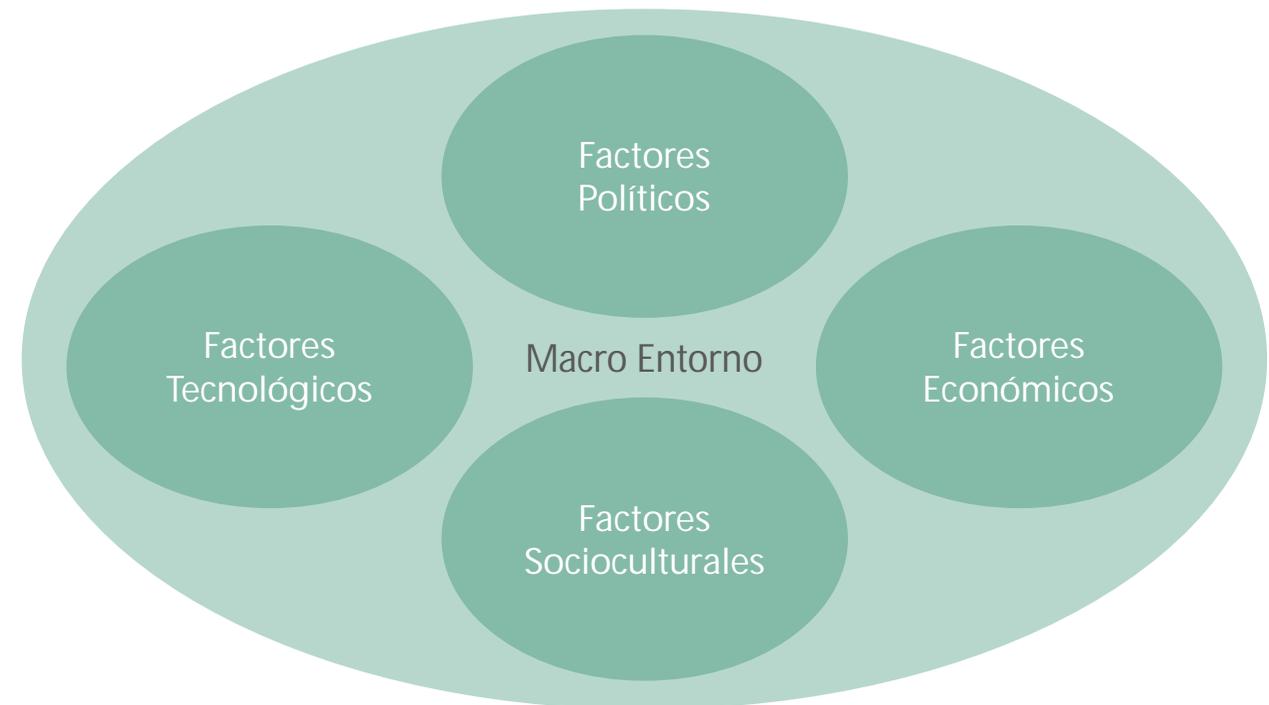


Gráfico 8: Análisis PEST.

Análisis FODA o DAFO

Este análisis identifica las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas de nuestro negocio, en este caso específico, de nuestro producto turístico. Es importante tener presente que nuestro DAFO debe realizarse en base al objetivo del proyecto.

Debilidades

Nos ponen en desventaja en relación a nuestros competidores y son de carácter interno, es decir, están dentro de las cosas en las que puedo tener control o injerencia.

Amenazas

Son de carácter externo y podrían ocasionarnos problemas en el destino, no tenemos ningún tipo de control sobre ellas.

Fortalezas

Son ventajas frente a nuestros competidores y tienen carácter interno.

Oportunidades

Son de carácter externo, por lo que no tenemos control sobre ellas. Son coyunturas que debemos considerar para potenciar el desarrollo de nuestro producto.

Podemos trabajar y diseñar estrategias para convertir nuestras debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Para identificar estos puntos, un método sencillo es tener una hoja para cada ítem y llevarla consigo una(s) semana(s) e ir llenando de acuerdo a las ideas que se vienen a la cabeza. De este modo, nos aseguramos de incluir la mayor cantidad de variables.

3

Comprensión del Medio

Análisis FODA

Más allá de la fortaleza con la que cuente un destino, su valor estratégico dependerá de la ventaja que ofrezca en relación a sus competidores para el segmento del mercado que comparten.

Cada mercado tiene una valorización distinta de los factores que se levantaron en las fortalezas y debilidades (análisis interno), por lo que puede que no sea necesario corregir todas las debilidades, sino más bien, las que afectan la experiencia del segmento al que estoy apuntando. Así mismo, cada oportunidad y amenaza (análisis externo) deben analizarse según la posibilidad de ocurrencia y el impacto positivo o negativo que puedan tener en el destino.

| Análisis FODA | F Fortalezas | D Debilidades |
|---------------------------|---|---|
| O Oportunidades | Usar la fortalezas y aprovechar las oportunidades como principal ventaja competitiva. | Superar las debilidades, aprovechando las oportunidades. |
| A Amenazas | Evitar las amenazas del proyecto, utilizando las fortalezas del mismo. | Se deben disminuir las debilidades para evitar las amenazas que tenga el proyecto. Éste es el ámbito más débil. |

Gráfico 9: Análisis FODA.

Análisis del ciclo de vida de la zona turística TALC

Los destinos, al igual que todo aquello que tenga consumidores, tienen ciclos de vida. Esto significa, que pasan por una serie de procesos en los que su imagen y por tanto, la percepción de los turistas en el lugar, se ve afectada. Butler identificó las siguientes fases para comprender los ciclos de vida:

1. Fase inicial: el destino es recién explorado, poco conocido y con pocos visitantes. Le falta desarrollar facilidades de acceso y mejorar las instalaciones.

2. Fase de desarrollo: comienza el boca a boca por parte de quienes ya visitaron el destino, transmiten las bondades de la experiencia, los medios de comunicación comienzan a interesarse en el lugar y publican información al respecto. El número de visitantes aumenta.

3. Fase de consolidación: el destino se hace conocido, nacen más productos, llegan más visitantes, el horizonte para el turismo parece prospero.

4. Fase de estancamiento: el crecimiento es sostenido, pero no hay planificación ni directrices que aseguren la sustentabilidad del lugar, el turismo se vuelve masivo, llegan más turistas de los que se pueden manejar, el nivel de satisfacción del consumidor baja y la tolerancia de la comunidad local, también.

Hoy en día, nos enfrentamos a un mercado muy bien informado y que en cuestión de segundos, puede hacer su opinión dar vuelta al mundo. Esto, sumado a la facilidad para acceder a viajes, hace que la transición de un destino entre la fase de consolidación y la de estancamiento sea mucho más rápida que hace unas décadas atrás.

5. Fase de rejuvenecimiento: ocurre cuando en un destino se ha tomado razón de la crisis de visitantes, y por esa misma razón, se está pensando en acciones para revertir la situación. Algunas propuestas son:

3

Comprensión del Medio

Análisis del ciclo de vida de la zona turística TALC

- a. Desarrollar nuevos productos para nuevos segmentos de mercado. Para esto es necesario conocer muy bien al cliente al cual se desea llegar.
- b. Ofrecer otras zonas del destino y así descongestionar la parte saturada.
- c. Desarrollar tecnologías tanto para el marketing del destino, como para la implementación de nuevos productos y el desarrollo de un destino inteligente.
- d. Aumentar la capacidad del lugar mejorando la infraestructura pública y privada.

En el caso de que no se tomen acciones, la situación para el turismo se volverá insostenible y los atractivos que un día atrajeron al público, ya no serán suficientes para traer nuevos visitantes y otorgarles una experiencia satisfactoria. El declive será gradual, hasta que se llegue a un eminente periodo de crisis.

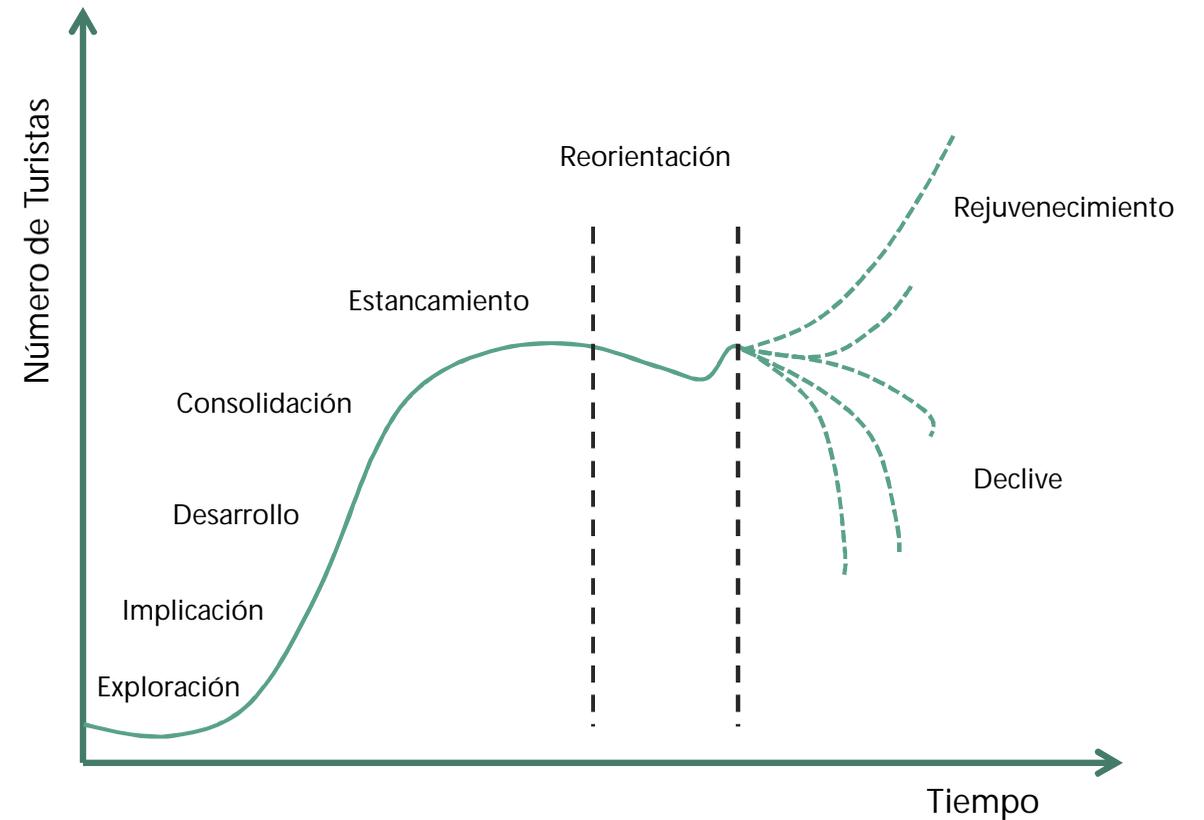


Gráfico 10: Ciclo de vida de una zona turística.

Matriz de Ansof

El mercado está cambiando permanentemente, por lo que el producto debe apuntar a los que generen más beneficios. Las necesidades de los clientes están en constante evolución y los competidores lo saben, por lo que el producto siempre debe estar actualizado, para eso Ansoff diseñó cuatro cuadrantes estratégicos, donde podrá situarse el producto:



Gráfico 11: Matriz de Ansof.

Penetración:

Modifica un producto existente en un mercado actual, busca aumentar la participación del producto en el mercado.

Desarrollo del producto:

Inserta un producto nuevo en un mercado que ya existe, busca satisfacer las demandas del mercado que ya lo consume, por lo que amplía los productos que ofrece.

Desarrollo del mercado:

Redirige el producto a nuevos consumidores, que puedan compensar las desventajas que se desprenden del consumidor que ya existe, por ejemplo, la estacionalidad.

Diversificación:

Un producto nuevo para un mercado nuevo.

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Cada uno de los productos que se ofrecen en el destino, son unidades independientes, razón por lo que se deben analizar de manera individual y de manera colectiva solo cuando se haga mención a la cartera de productos.

La matriz BCG representa en el eje horizontal la participación del producto en el mercado en relación con su principal competidor, mientras que el eje vertical muestra la tasa de crecimiento de el producto en el mercado. Esta matriz reconoce cuatro celdas:

Producto Estrella: un producto y un mercado relativamente nuevos, con una buena participación en un mercado en crecimiento. Aquí se aumenta el apoyo, ya que el mercado es atractivo y pueden entrar nuevos competidores, por lo que no se puede descuidar.

Producto vaca: productos eficaces, con una participación ya determinada en mercados maduros. A este producto se le desviarán fondos, ya que su poco crecimiento de mercado, lo hace poco atractivo para los competidores, ergo, tendrá más seguridad ahí.

Producto incógnita: tiene poca presencia, pero está inserto en un mercado emergente y de rápido crecimiento. A este producto se le aumenta o mantiene el apoyo, ya que el mercado en el que está probando es atractivo y puede ser un éxito.

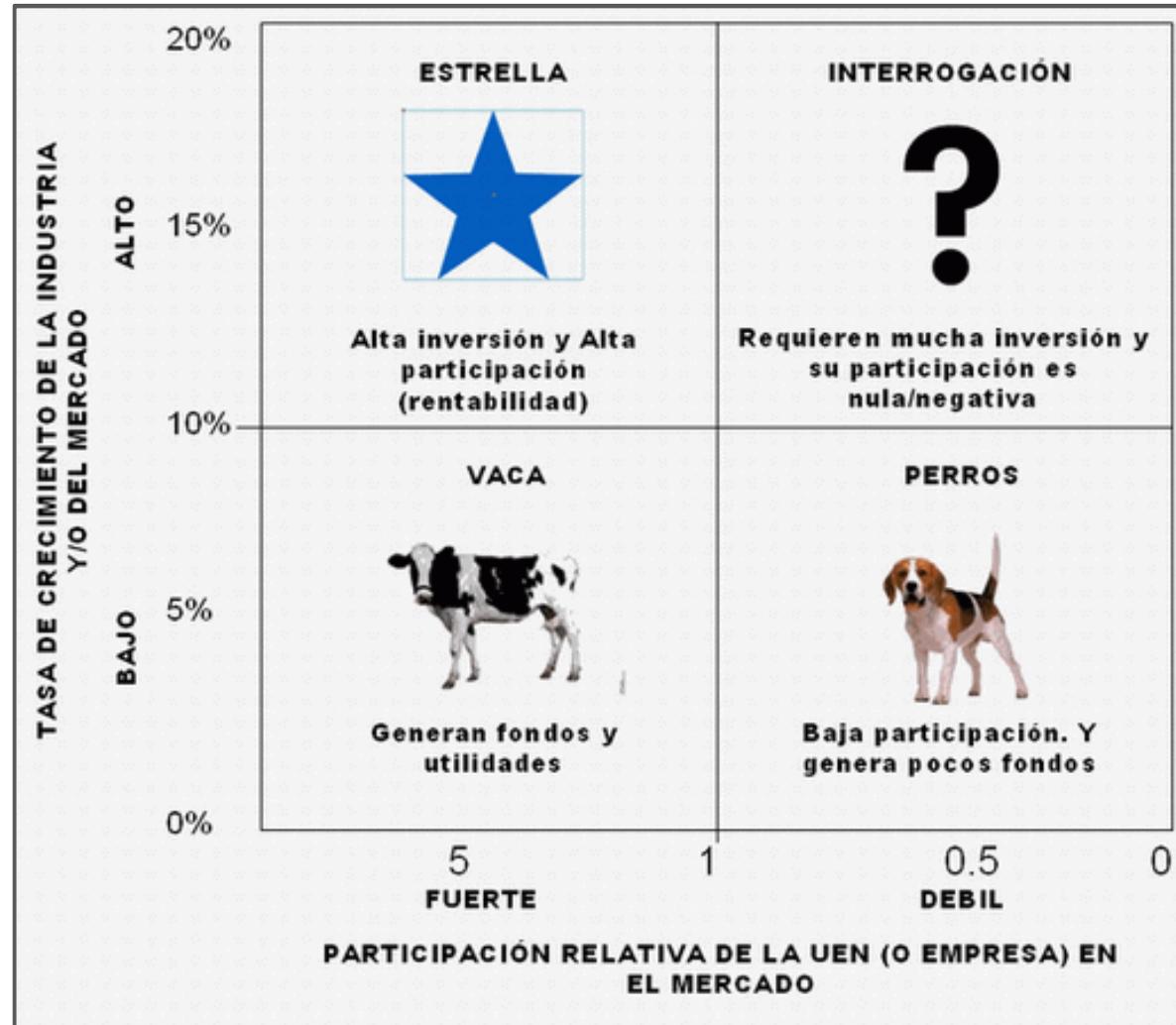
Producto perro: es poco rentable, tiene una participación pequeña en un mercado que viene a la baja. Se debe dejar de invertir o participar en estos productos.

3

Comprensión del Medio Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Gráfico 12: Matriz Boston Consulting Group.



Y después de los análisis...

Todos los análisis que se han expuesto son necesarios para el diagnóstico y entregan una amplia perspectiva de la realidad en la que está inmerso el producto. Sin embargo, es una aproximación a la que le falta madurez ya que se ha generado de manera unilateral.

En paralelo a este análisis, será necesario generar espacios de diálogo con la comunidad local y el empresariado para determinar puntos comunes y/o compartir la visión.

Estos espacios de diálogo, permitirán legitimar el producto turístico, ya que es necesario integrar a los diversos actores del destino como parte de la gestación, de ese modo el producto se encadena de mejor forma con el destino y podrá generar también un sentido de pertenencia, aspecto fundamental más aún en proyectos diseñados en torno a los 3 aspectos de la sustentabilidad que deberán estar en equilibrio: económico, medio ambiental y socio cultural.

El desarrollo de productos turísticos es una responsabilidad compartida, entre el **sector público y el privado**, por lo que la coordinación entre ambas partes será la que asegure la viabilidad del producto.

Si bien la mayoría de los países destacan y relevan la importancia del turismo en sus relatos, se debe hacer un seguimiento constante a la política pública y de que manera influye en la configuración de la oferta y la demanda. A la vez, el Estado debe seguir los movimientos del sector privado para asegurar el desarrollo sustentable, responsable y justo de la industria.

Encaje del producto en el destino

Para avanzar en el diseño de un producto turístico, uno de los aspectos primordiales a analizar, es si la idea de producto encaja en el destino, o viceversa, si el destino cuenta con las características esenciales para que el producto turístico sea exitoso.

De acuerdo a la OMT y su curso regional 2015 "Gestión de Destinos Turísticos: El Diseño de Experiencias Turísticas Innovadoras", las siguientes preguntas son básicas para dar inicio al diseño de un producto turístico:

- Este producto, ¿encaja con la definición de destino que se tiene?
- Las condiciones físicas del destino, ¿son adecuadas para este producto?
- ¿La meteorología facilita que el producto pueda venderse la mayor parte del año?
- ¿El producto encaja con la legislación vigente, y la legislación prevista en los próximos años?
- ¿Las infraestructuras en destino son suficientes para complementar la propuesta del producto?
- El producto ¿puede ser consumido por los visitantes habituales del destino, o se dirige a otro público objetivo?
- ¿Tiene el destino organizaciones con capacidad de inversión, de gestión y compromiso?
- ¿Tiene el destino organizaciones con capacidad de gestión de proyectos, que consigan ejecutar las estrategias planteadas?
- Este producto, ¿encaja con la visión de las organizaciones que se tiene?

4

Capítulo 4: Diseño de Productos Turísticos

El desarrollo de Productos Turísticos debe ser pensado desde una **estrategia**, desde un **plan** del que participen los distintos actores que se vinculan al producto en cuestión, se responda a los objetivos propios de la iniciativa y se aborden los mecanismos de apertura comercial y de relación con el cliente o turista objetivo.

En las siguientes páginas encontrará recomendaciones y sugerencias que le permitirán pasar de la idea original a la definición conceptual y estructura de su producto.

En este paso a paso, es importante que considere siempre que todo proyecto en desarrollo va a tener idas y vueltas, todo esto con el fin de ir mejorando el producto final.

La pauta para el desarrollo de producto dividirá en los siguientes pasos:

Paso 1: La generación del proyecto: ¿qué se quiere hacer?

Paso 2: Diseño conceptual de un producto turístico

Paso 3: Diseño de un Modelo de Negocios

Paso 4: Implementación

Paso 5: Testeo y retroalimentación



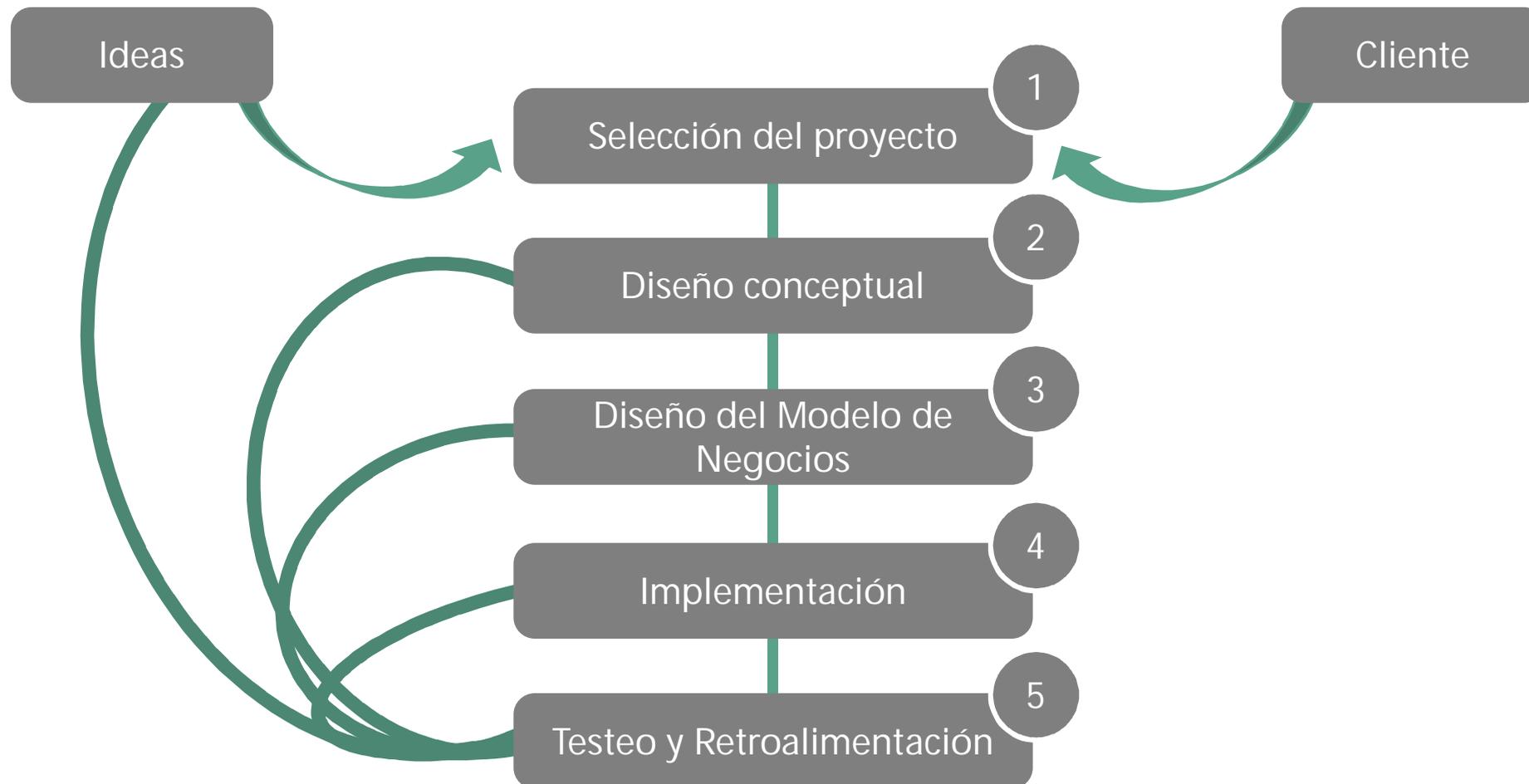


Gráfico 13: Esquema para el diseño de productos.

Paso 1

La generación del proyecto: ¿qué se quiere vender y a quién?



La idea

La idea original o inicial puede ser bastante borrosa en un comienzo e ir cambiando en el tiempo. Puede enfocarse a un **RECURSO** (físico, humano u otro) o a una **actividad** en particular, pero siempre **debe llevar a pensar en el producto definitivo**.

Para lograr llevar adelante una idea original, es fundamental reflexionar sobre el potencial nuevo producto:

1. nombrar los diferentes **atributos y servicios** que presta el producto,
2. analizar el **valor agregado** que ofrece al turista,
3. compararlo con su **competencia** en relación a su entorno y a la temática (por ejemplo, casos de eco-camping en Chile),
4. identificar posibles **alianzas**, personas y/o productos complementarios,
5. analizar a quién quiero llegar: el **turista potencial** y sus necesidades.

Para ello se recomienda elaborar un **mapa mental de la idea**, identificando las componentes indicadas en los puntos anteriores o muchos otros que crea relevantes.

Tome un papel grande, lápices, colores, post it, goma de borrar y toda su creatividad.

Sea muy gráfico: puede aplicar colores, imágenes, dibujos, u otros recursos.

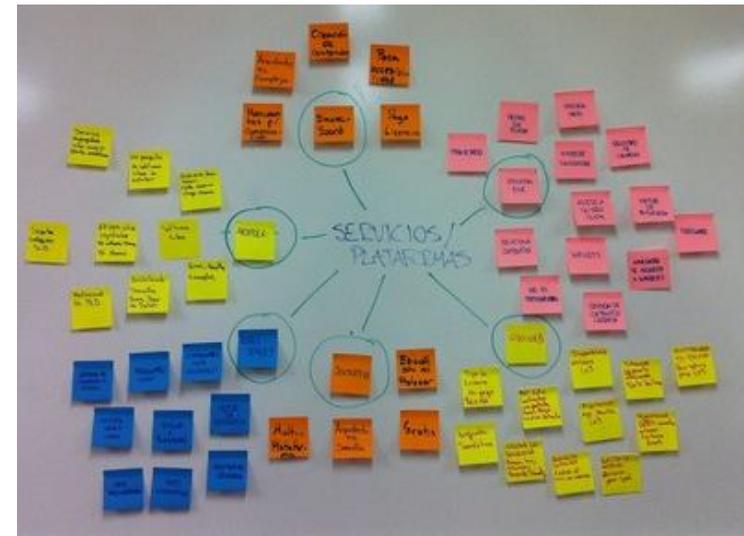
Use su creatividad y no se limite por el espacio ni ideas que puedan parecer absurdas.

Como elaborar un mapa mental:

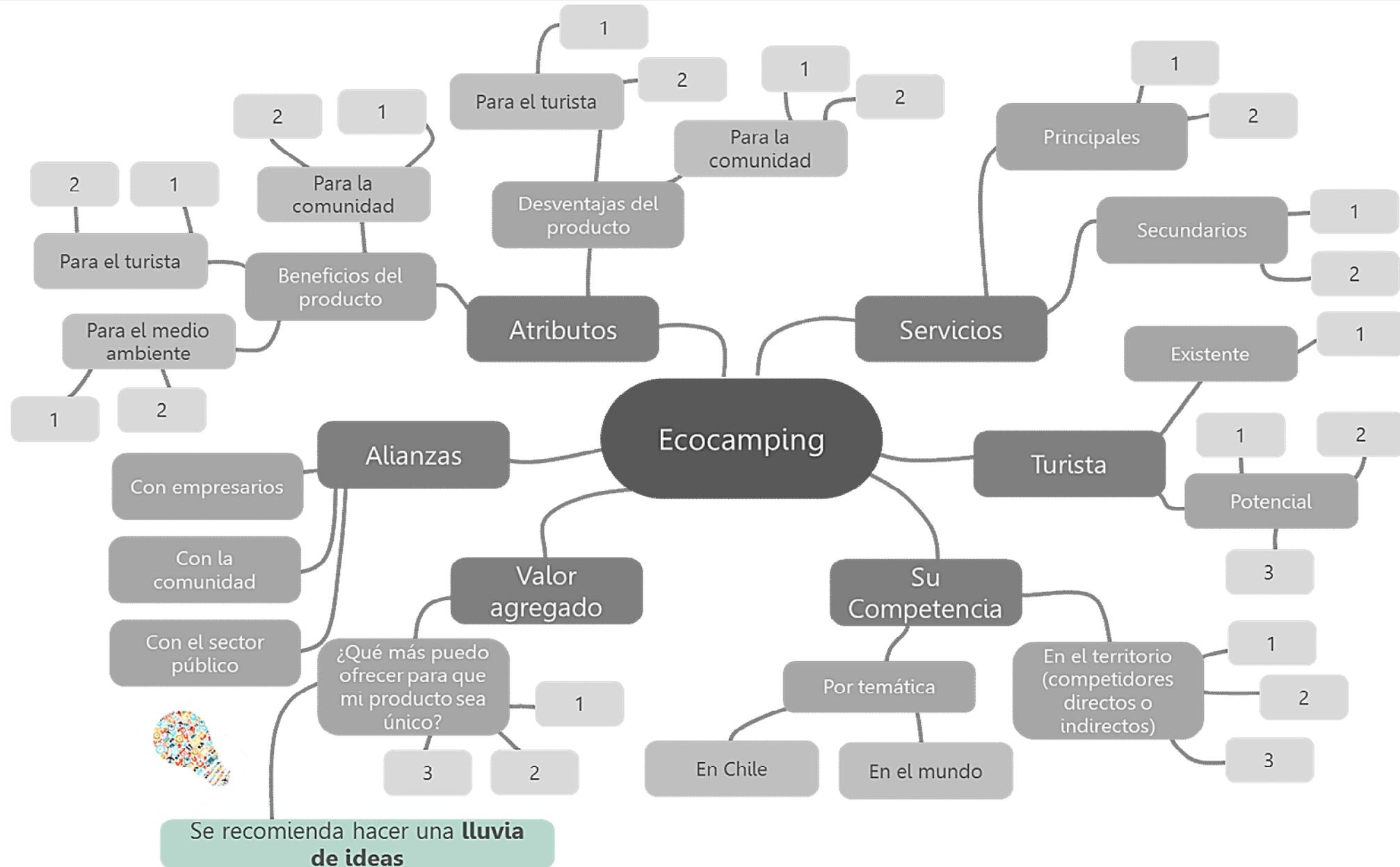
1. Identifique su idea central. Utilice pocas palabras y sea preciso/a.
2. Inicie siempre desde el centro de la hoja, colocando la idea central (Objetivo) y remarcándolo.
3. En el contorno vaya ubicando post it con ideas o elementos claves.
4. Incorpore todas las ideas que aparezcan en el segundo contorno. No descarte nada a priori.
5. Acomode las ideas en torno a la idea central, sin amontonarlas.
6. Relacione las ideas con líneas, flechas, guiones u otros recursos.
7. Remarque las ideas más fuertes. Sea enfático para distinguir los elementos más fuertes.



<http://blogs.gestion.pe/innovar-o-ser-cambiado/wp-content/uploads/sites/113/2015/01/IDEACION-2.jpg>



https://33.media.tumblr.com/tumblr_marq8nMUeB1rxrvkg.jpg



Luego de tener elaborado el mapa mental, se lograrán visualizar las ideas fuerza del producto y definir aquellos aspectos que se deberán fortalecer para generar un producto turístico competitivo.

Se recomienda que para cada idea fuerza, se evalúe lo más débil y sobre ellas se desarrolle una lluvia de ideas o brainstorming para su fortalecimiento.

Luego de esto, se deberán clasificar los resultados según temática y factibilidad. Para finalmente priorizar y realizar una síntesis que nutra la iniciativa. Rescate aquello que más fuerza tenga.

Mientras más personas y visiones se incorporen en este proceso, mayor será el éxito de la actividad y el enriquecimiento de la idea.

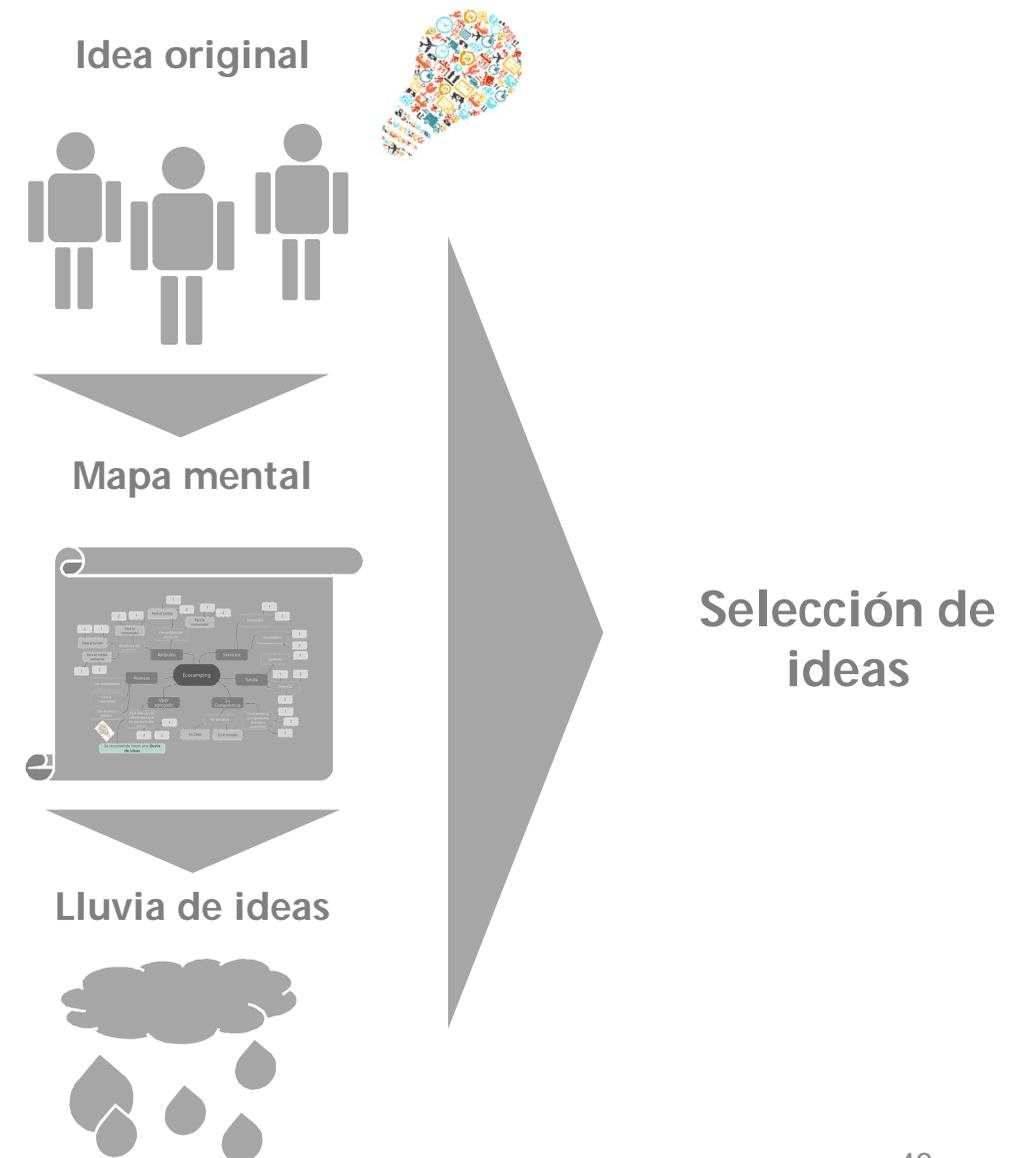


Gráfico 14: Esquema desarrollo de idea. Fuente: Elaboración propia.

Los clientes

De acuerdo a las últimas tendencias de mercado, se puede decir que existen diversos segmentos diferenciados entre sí, que se agrupan en otros diversos mercados para el turismo. Es por esta razón, que conocer el segmento al que se desea apuntar, es fundamental para diseñar productos turísticos. De otro modo, se estará diseñando para “alguien que no se sabe quién es ni lo que quiere o necesita”, y así las probabilidades de éxito disminuyen.

Con esto, lo que se quiere decir es que se debe conocer al turista existente del destino y al turista potencial del nuevo producto turístico. La especialización en un segmento de mercado, será pieza clave y deberá ir de la mano y ser coherente con los elementos que componen el producto.

Así, la relación Imagen/producto-Identificación/segmento, deberá tener “consecuencia” en la oferta final. Por lo demás, deberá también utilizar elementos identificables y valorados positivamente por el segmento seleccionado.

Es de esta forma que un producto considerado como bueno para un determinado segmento de mercado, puede ser un pésimo producto para otro.

Por lo demás, las motivaciones de los consumidores cambian y/o evolucionan constantemente. Esto en turismo quiere decir que el éxito está en el día a día por dos razones:

1. Los cambios en los consumidores requieren de respuestas asertivas y a tiempo por parte de los oferentes y de los diferentes prestadores de servicios que conforman el producto turístico.
2. En turismo el producto se compra a partir de una imagen y de una promesa de viaje, de destino y de experiencia. Así, la experiencia, es el producto de consumo que el turista compró y que está asociado a emociones y a percepciones muy personales.

Es por esta razón, que es importante visualizar los deseos y anhelos de los turistas (clientes), porque una vez consumido el producto turístico, éste ya no puede ser cambiado “por uno sin fallas”, como ocurriría al comprar un lápiz, un aparato tecnológico u otro producto de consumo.

Para conocer al cliente, primero habrá que pensar en el turista que ya visita el destino. Este turista podrá visitarlo como:

- Destino Principal: destinos que son capaces de atraer por si solos a turistas internacionales, como es el caso de Torres del Paine, Isla de Pascua o San Pedro de Atacama.
- O Destino Secundario: destinos con atractivos interesantes, pero no tan llamativos como los anteriores, destinos que forman parte de una ruta, o bien, destinos que se encuentran cercanos a otros destinos principales. Entre ellos se pueden encontrar aquellos catalogados como consolidados y emergentes, tales como Punta de Choros, Alto Biobío o la Carretera Austral.

* Es importante destacar que un destino puede ser primario o secundario para uno u otro tipo de turista. Esta definición puede ser bastante subjetiva, pero debe hacerse.

Una vez conocido el tipo de destino, se podrá indagar en la **motivación del viaje**, y luego identificar con mayor claridad el **perfil del turista**, es decir, aquellos aspectos que lo caracterizan al momento de comprar o consumir servicios o actividades turísticas.

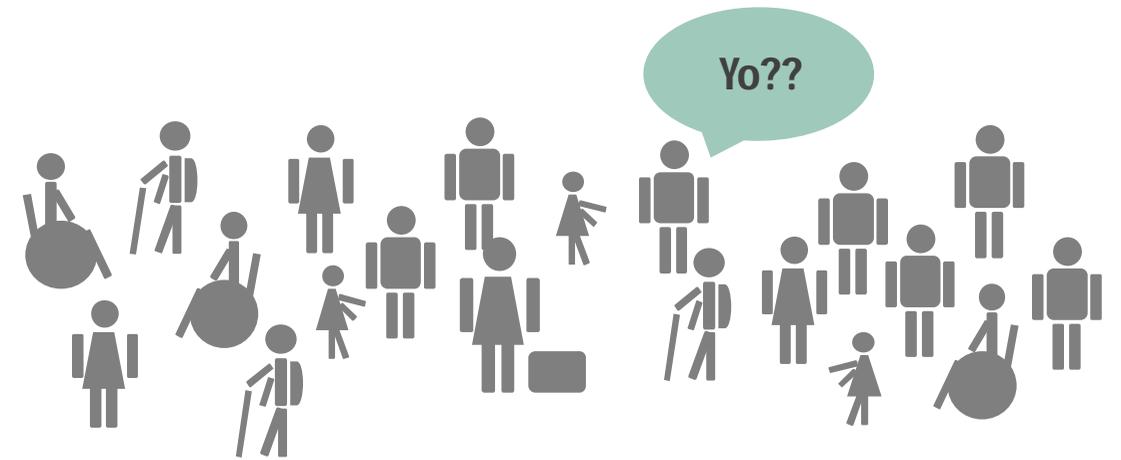


Gráfico 15: Esquema perfil de turista 1. Fuente: Elaboración propia.

4

Diseño de Productos

Paso a Paso: 1

El desarrollo de perfiles de turistas tiene sentido cuando pensamos que un mismo tour operador exitoso, puede vender viajes de expedición al Estrecho de Magallanes, a Alaska o al Himalaya, para un mismo tipo de turistas. Si bien notamos que los destinos son completamente diferentes entre sí, vemos también que el tipo de actividades son similares, lo que arroja finalmente turistas con intereses similares, tales como la naturaleza y la aventura.

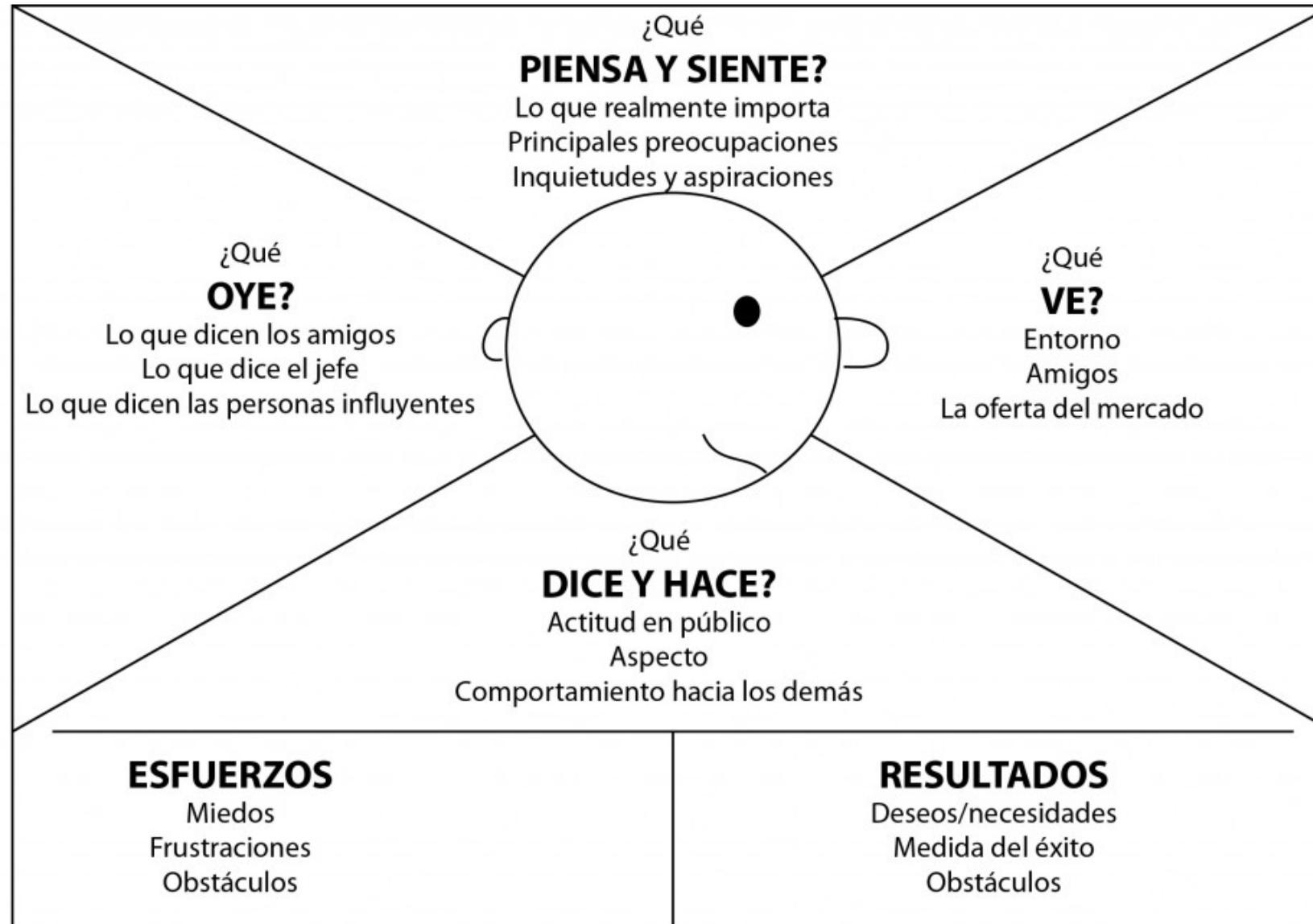
Es de esta forma como surge el **turismo de intereses especiales** en el mundo: tipos de viajes diferentes a los de sol y playa que se van acercando a resolver necesidades específicas de los viajeros, como por ejemplo: necesidad de contemplación, de relajación, de aventura, de contacto con otras culturas y personas, de diversión, de vida nocturna, de probar una gastronomía diferente, entre otros.

Teniendo en cuenta este panorama, ya es posible definir lo que es un segmento de mercado: *“un segmento de mercado está compuesto por un grupo de consumidores que muestran un comportamiento de compra y de consumo homogéneo. La atraktividad relativa de un segmento estará muy condicionada por*

el valor económico del mismo, y los beneficios que pueda generar a lo largo del año.” (Fuente: CNCA, Patrimonia Consultores. Guía Metodológica para proyectos y productos de turismo cultural sustentable)

Para comenzar a estudiar a “nuestro turista” objetivo, se podrá utilizar como referente un **Mapa de Empatía**. Este tipo de herramienta, visualiza al cliente como un personaje en particular o un segmento de mercado muy específico.

Los resultados de este mapa deberán ser llevados a un modelo que ordene las necesidades y gustos detectados en el turista potencial del producto turístico, el que finalmente será llevado al perfil final del turista.



Herramienta diseñada por XPLANE

De los resultados de este ejercicio, habrá que definir un **punto de vista** o **point of view** que ayude a aclarar lo más significativo de la información recopilada, es decir, aquellos elementos que sean más significativos dentro del perfil del turista.

De esta definición pueden surgir respuestas como: interés por la naturaleza y la contemplación, gusto por la comodidad y gastronomía típica, así como otras que puedan ser características fundamentales del turista y que se convertirán en los llamados **insights**: características fundamentales del consumidor que se encuentran ocultas en su mente y que lo describen psicológicamente.

Como ejemplo, podemos descubrir que un tipo de clientes más allá de sus motivaciones de viaje, busca seguridad por un temor interno a asumir riesgos, lo que lo llevará a preferir productos que le sean familiares o conocidos, incluyendo así la alimentación, el alojamiento y las actividades al aire libre. Otro insight puede ser la búsqueda de soledad por un recelo y desconfianza en otras personas; o bien al contrario, la búsqueda de viajes con grupos de personas para apalejar la soledad diaria.

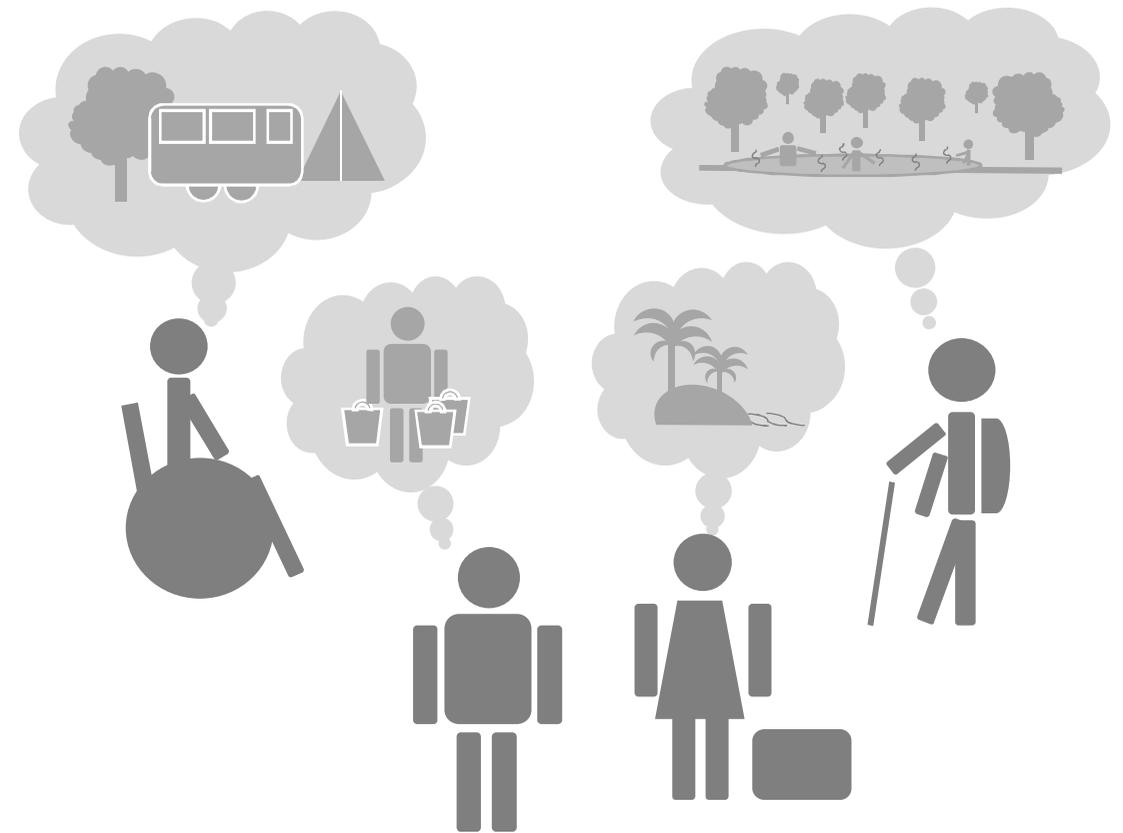


Gráfico 17: Esquema perfil de turista 2. Fuente: Elaboración propia.

Ya con esta información, se pueden plantear preguntas que ayudarán a definir el perfil del turista o visitante, de modo tal, de satisfacer necesidades que le son propias:

- ¿Cuál es su rango etario?
- ¿De dónde viene?
- ¿Cuál es su género?
- ¿Cuál es su situación socioeconómica?
- ¿Cómo viaja: en familia, grupos de amigos, solo/a, en parejas u otros?
- ¿Qué busca conocer o vivenciar dentro de su viaje?
- ¿Qué es lo que lo motiva a viajar?
- ¿En qué tipo de lugares aloja con mayor frecuencia?
- ¿Visita otros destinos?
- ¿Realiza actividades adicionales?
- ¿Cuánto frecuente gastar en sus viajes de turismo?

Las preguntas que pueden hacerse son infinitas. Lo importante es que éstas cumplan con un fin: descubrir lo que necesita el cliente, para luego satisfacerlo.

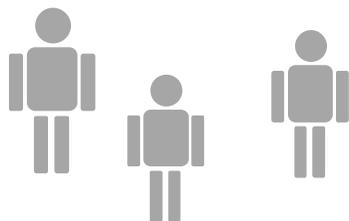
Puede que no exista lo que busca el cliente o que éste no sea capaz de decirlo. Habrá que estar atento para poder innovar y descubrir sus mayores motivaciones.

¡Haga un alto!

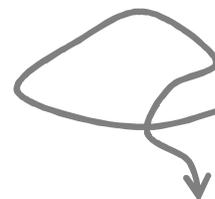
Una vez identificadas las ideas e identificado él o los tipos de turistas, habrá que realizar un CRUCE entre ambos resultados, para seleccionar un producto que sea estratégico para cada turista.

Segmento de mercado:

¿cuál es el turista?



¿quién es?
¿qué desea comprar?



¿cuáles son mis ideas?
¿qué se desea vender?

Ideas de Producto:

¿cuáles son las opciones?

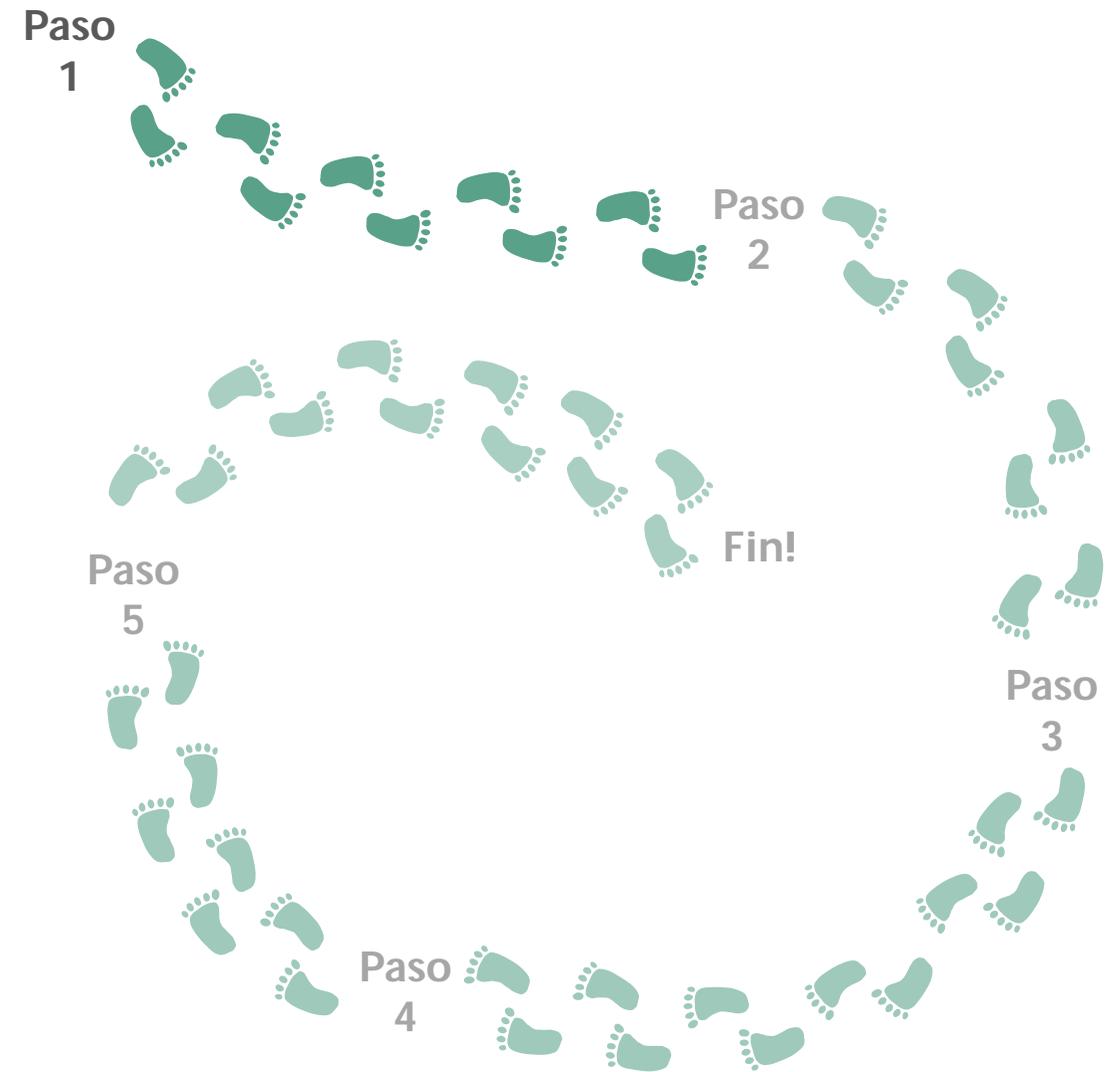


¿cómo agregamos valor al destino a través de **un producto turístico** que responda a las **necesidades de los turistas**?

Selección de una idea de proyecto

Resultados

- Contar con una síntesis organizada de la o las ideas que surjan. Mientras más información importante sobre la idea y características, podrán mejorar las opciones de tomar una mejor decisión en los pasos que vienen.
- La o las ideas deberán ser escritas o verbalizadas de forma clara y precisa, indicando aspectos como temáticas, localización, entre otros.
- Contar con una idea clara de cuál es el turista que visita el destino, considerando características que le son propias, tales como su edad, gustos, gasto, motivaciones de viaje y forma de viajar, entre otros.
- Los resultados deberán poder ser agrupados en segmentos de mercado, para posteriormente, seleccionar él o los segmentos que encajan con la idea de producto turístico.
- Finalmente, habrá que considerar siempre, que un segmento de turista que no sea parte del mercado de un destino, o exista en forma minoritaria, también podrá ser seleccionado como segmento de mercado al cual dirigirse con el nuevo producto turístico. Lo que habrá que saber desde un comienzo, es que la estrategia para captar a un nuevo segmento de mercado en un destino, requerirá mayores esfuerzos y nuevos aliados.



Paso 2

Diseño conceptual de un producto turístico



Luego de haber definido la idea seleccionada del proyecto y de conocer de una manera más profunda al potencial cliente, debemos centrarnos en el **concepto**, es decir, en una idea central fuertemente asociada a la primera imagen y a construcciones mentales que permitirán dar forma a todo el diseño posterior.

¿Por qué? Porque “el concepto será la base para el **posicionamiento** del producto turístico, es decir, para desarrollar y proyectar una imagen de producto que resulte atractiva para los públicos objetivo, diferenciándolo de la competencia.” (Fuente: Secretaría de Turismo de México. Cómo desarrollar productos turísticos competitivos. México)

Entre estas definiciones conceptuales, habrá elementos claves o “ideas fuerza” que ayudarán a desarrollar el concepto, los que vistos de manera sencilla podrían ser:

Recogimiento y espiritualidad

Emociones fuertes y aventura

Familia, seguridad y contacto con la naturaleza

Cultura viva y contacto con
comunidades

Relajo, fitness y atención personalizada

Entretenimiento, fiestas y juventud

Muchos otros!!

Con estos elementos ya definidos, se debe pensar en cuáles serán los beneficios que entregará el producto al cliente. Los tipos de beneficios pueden ser:

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

(Fuente: Secretaría de Turismo de México. Cómo desarrollar productos turísticos competitivos. México)

De los 3 tipos de beneficios, el producto turístico puede ser una mezcla de ellos, pero cuando es necesario focalizar los esfuerzos, es recomendable hacer hincapié en un tipo beneficio y ofrecer un servicio completo bajo un mismo enfoque, que se dirija a un tipo de turista de manera especializada.

Ya habiendo definido las ideas fuerza y los beneficios, se podrá construir el concepto central del producto turístico.

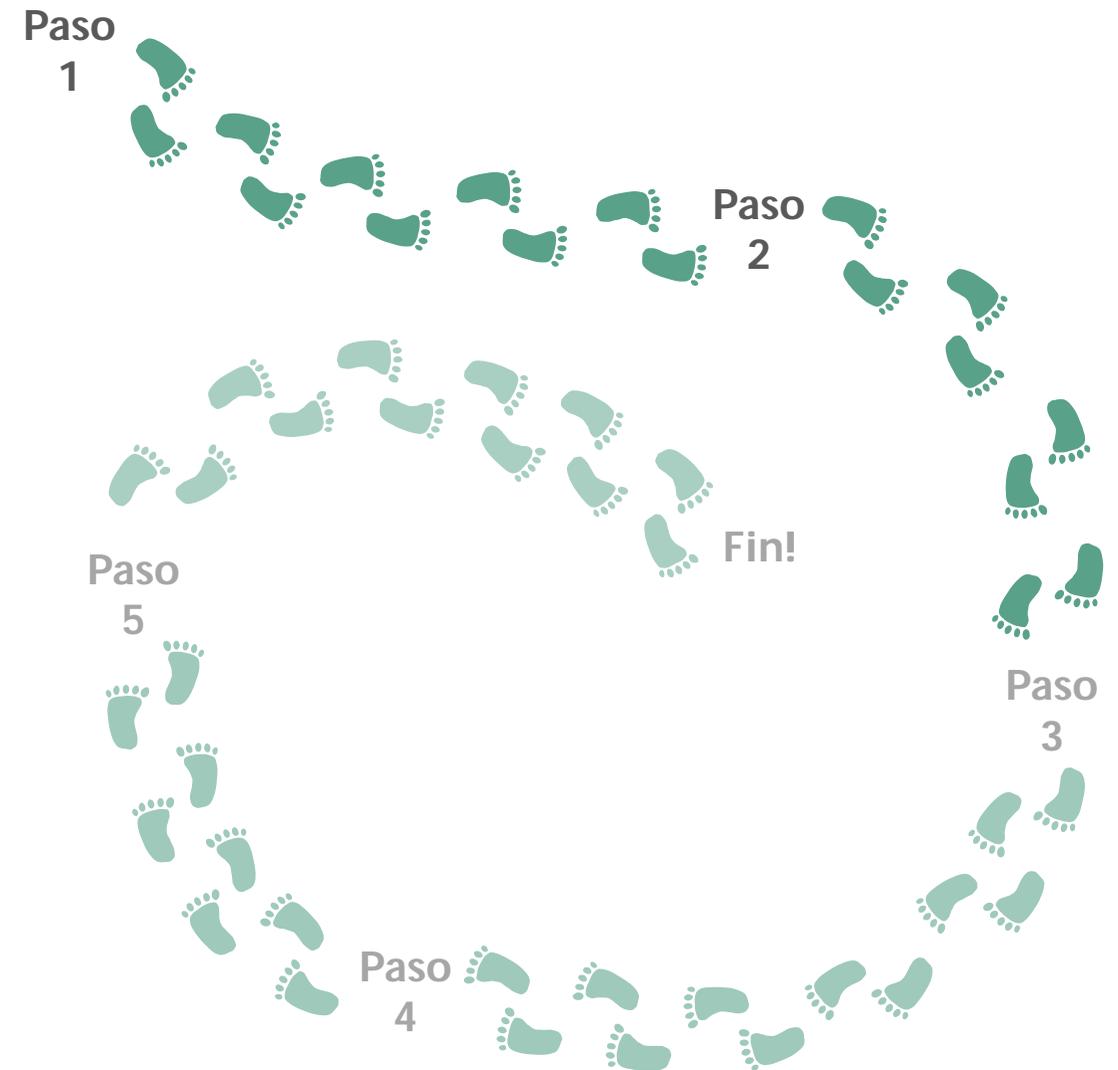
Ideas fuerza + Beneficios = Concepto del producto turístico

Un ejemplo de ello, podría ser descrito a través de un relato:

Producto de naturaleza y contemplación, emplazado en uno de los lugares más prístinos de nuestro país, que ofrece servicios y actividades rústicas de gran nivel experiencial al aire libre y de bajo impacto para el medio ambiente.

Resultados

- Contar con **ideas fuerza** identificadas y seleccionadas, que definan el producto turístico a nivel conceptual.
- Definir claramente los **beneficios** que entrega el producto turístico al cliente: aquellos **elementos diferenciadores** frente a la competencia.
- Redactar un relato que englobe el concepto turístico (idea + beneficios), expresando claramente los **valores esenciales** de éste y generando una propuesta atractiva para los diferentes tipos de turistas o segmentos de consumidores.
- La **propuesta de valor** que se verá en el paso siguiente, estará centrada en el diseño conceptual del producto.



Paso 3

Diseño de un Modelo de Negocios



¿Qué es un Modelo de Negocios?

Es un modelo de planificación que le permite al emprendedor visualizar y diseñar una estrategia para hacer funcionar su negocio.

¿Para qué hacer un Modelo de Negocios?

Siempre es importante tomar decisiones estratégicas en un emprendimiento, que vayan guiando el actuar del negocio a lo largo del tiempo. Como un modelo de negocios ayuda a planificar y visualizar el negocio completo, es recomendable siempre trabajar en uno.

¡Pero ojo! Esforzarse por desarrollar el mejor y más completo documento, puede tomar tanto tiempo valioso en un emprendimiento, que la **oportunidad** podrá verse perdida. O bien, al momento de ponerlo en marcha, siempre surgirán **factores no previstos**, los que en algunos casos, podrán dejar inválido al mejor modelo de negocios.

Es por esto, que es recomendable formular un modelo de negocios que cubra los aspectos fundamentales del producto turístico y que entregue un grado de flexibilidad tal, que el producto logre adaptarse al medio y pueda ser modificado las veces que sea necesario.

“La formulación de un problema, es más importante que su solución”. Albert Einstein

¿Un Modelo de Negocios permite innovar?

Según Michael Porter “innovación es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.” Entendiéndolo así, aplicar metodologías de la innovación en el modelo de negocios y en su implementación, no sólo es una forma agregar valor a lo que se haga, sino también una forma de estar preparados frente a las diversas condiciones que fije la competencia al momento de introducirlo al mercado.

Algunos conceptos claves para comenzar:

Espíritu emprendedor: Ser emprendedor “es una manera de pensar, de sentir y de actuar. El emprendimiento es la búsqueda de iniciar, crear o formar un proyecto a través de la identificación de ideas y de oportunidades de negocios”* por lo que el emprendedor debe adoptar una postura abierta a nuevos desafíos.

Trabajo en equipo: “Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos”*.

Colaboración y cooperación colectiva: “Es todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto tanto para conseguir un resultado muy difícil de realizar individualmente como para ayudar a conseguir algo a quien por sí mismo no podría”*.

Crowdfunding: “Es la cooperación colectiva, llevada a cabo por personas que utilizan redes para conseguir dinero o financiamiento. Suele utilizarse Internet para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones.”

Las Oportunidades de negocio son como los autobuses, siempre viene una detrás de otro.”

Richard Branson, Fundador de Virgin Enterprises

Quien se inicie en el desarrollo de un modelo de negocios para poner en marcha un producto turístico, deberá tener presente los diversos riesgos asociados y las diferentes estrategias que podrá adoptar para disminuir las posibilidades de fracaso, potenciando su producto y dando forma al emprendimiento.

*(Fuente: Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015). Presentación “Diseño Planes de Negocio”. Universidad Andrés Bello)

Tolerancia al riesgo: Empezar siempre traerá consigo un riesgo que puede haber sido calculado o no, pero que siempre será un elemento gatillante en la toma de decisiones, por lo que tolerar las tensiones del riesgo, será fundamental para avanzar en un proceso de emprendimiento.

“Las personas no son recordadas por el número de veces que fracasan, sino por el número de veces que tienen éxito”.

Thomas Edison.

Stakeholders: “Los stakeholders son todas aquellas personas, grupos y entidades que tienen intereses de cualquier tipo en una empresa y se ven afectados por sus actividades. Son interesados, directos o indirectos, en que la empresa funcione ya en caso contrario les afectaría directamente”*.

Proceso: En el proceso de creación o transformación de un negocio, habrá que desarrollar una idea, implementarla y construir un modelo de negocio que sea exitoso

Creatividad: “La Creatividad es la presentación mental de una realidad, un objeto o algo similar.”* No es sólo un don con el que se nace, también es un proceso que podrá llegar a tener frutos, en la medida que sea constante y con conocimiento de la realidad.

“Apunta a la luna, aun si fallas, volarás entre las estrellas”

(Les Brown)

Tiempo: todo negocio tendrá siempre un plazo de evaluación, donde el éxito y el fracaso deberán ser medidos y analizados. El retorno de los ingresos en un plazo determinado, será un elemento medible y fundamental para las decisiones futuras.

*(Fuente: Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015). Presentación “Diseño Planes de Negocio”. Universidad Andrés Bello)

Dicho lo anterior, en la presente guía se proponen los aspectos fundamentales que deberá tener su plan de negocios y una metodología ampliamente utilizada para disponer la información de forma didáctica.

Modelo Canvas

El Modelo Canvas es una herramienta para diseñar modelos de negocios desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder el año 2004. Esta herramienta o modelo describe cómo las organizaciones **crean, entregan y capturan valor**, como el elemento central de la propuesta.

Es una herramienta de fácil uso tanto para empresas grandes como para PYMES, de cualquier rubro de producción y orientadas a cualquier tipo de clientes. En turismo, esta herramienta ha sido utilizada, más aún cuando se quiere introducir elementos de la innovación en un proceso o bien en un producto turístico. (Referencia: <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>)

“Un modelo de negocio es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios”.*

“Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes”.*

“Un modelo de negocio describe de forma racional como una empresa crea, entrega y captura valor”.*

*(Fuente: Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015). Presentación “Diseño Planes de Negocio”. Universidad Andrés Bello)

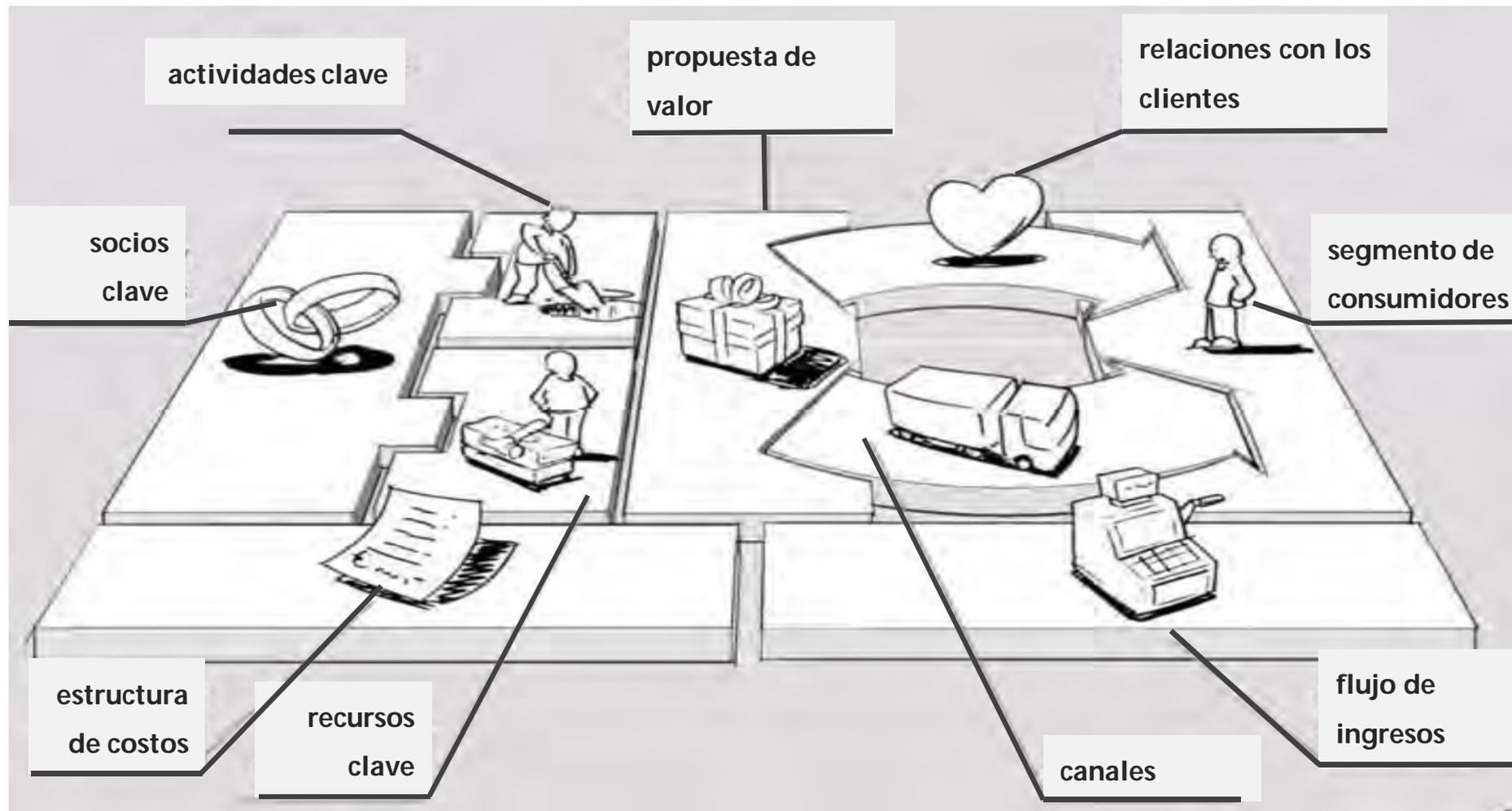
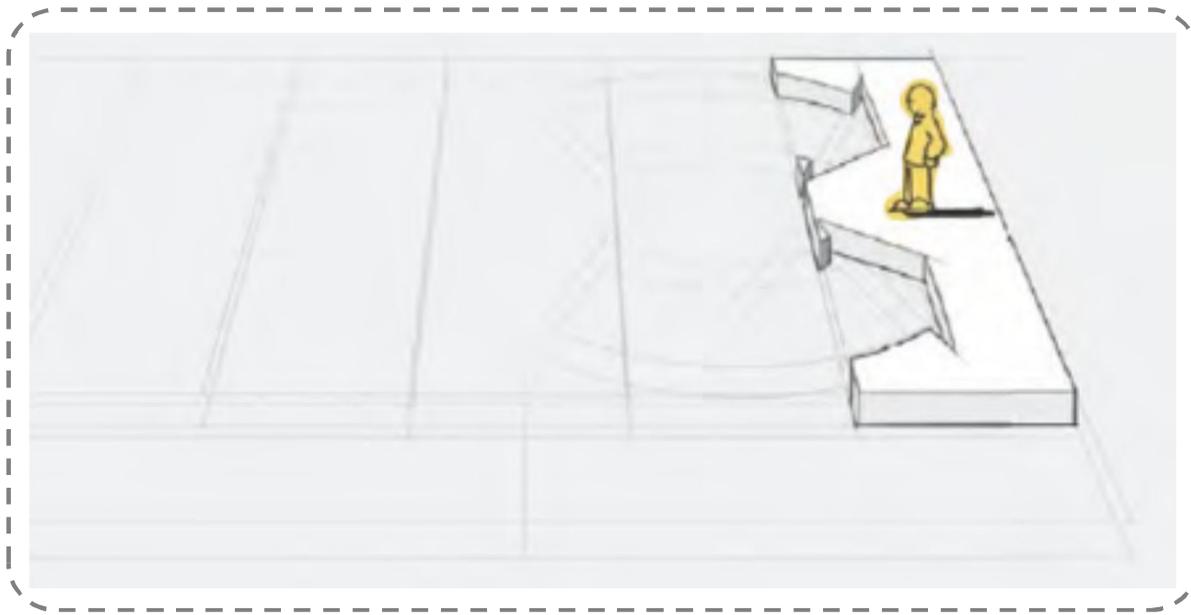


Gráfico 18: Modelo Canvas 1. Fuente: <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>



Gráfico 19: Modelo Canvas 2. Fuente: <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>

1. Segmento de consumidores



*(Fuente: Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015). Presentación "Diseño Planes de Negocio". Universidad Andrés Bello)

- Los consumidores son siempre el punto de partida: desde acá podrá aparecer un segmento o más a los cuáles enfocar el producto.
- Acá se podrá verter la información obtenida del Paso 2:

¿Quiénes son los clientes y qué buscan?

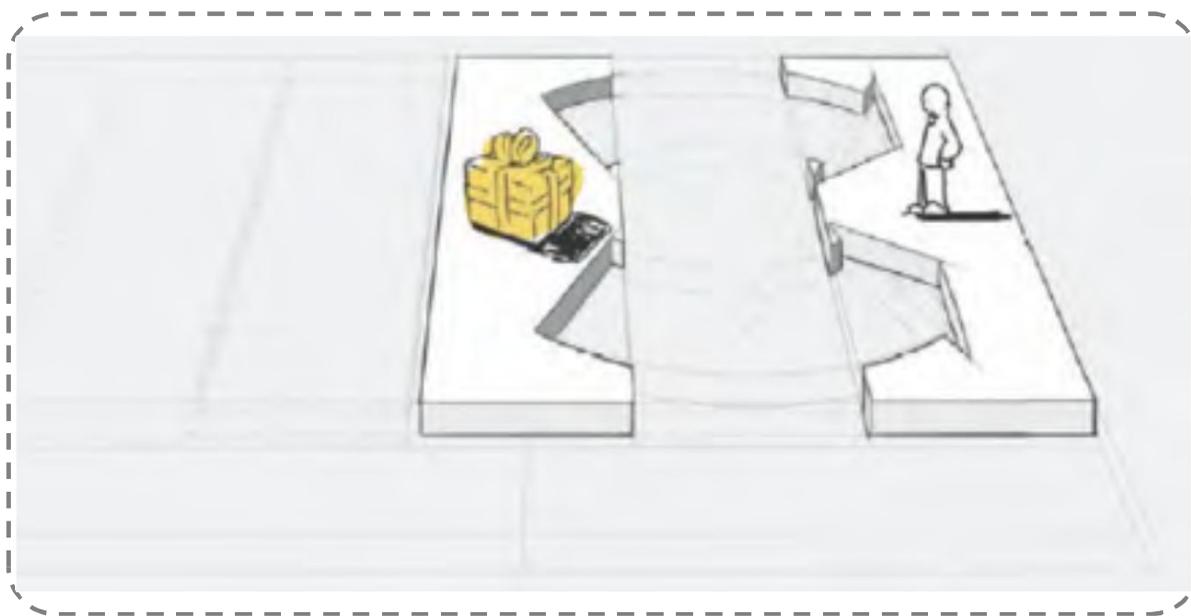
- Para ello, hay dos preguntas importantes:

“¿A quién le generamos valor?”

¿Quién es nuestro cliente más importante?”*

- Lo importante en esta parte del modelo, es graficar las características más importantes del segmento de consumidores: necesidades, gustos, tipos de relaciones que busca.
- Se deberá también comenzar a pensar en cómo son alcanzados a través de diferentes canales de distribución.
- Asimismo, un aproximado de cuánto están dispuestos a pagar por los diversos aspectos de la oferta.

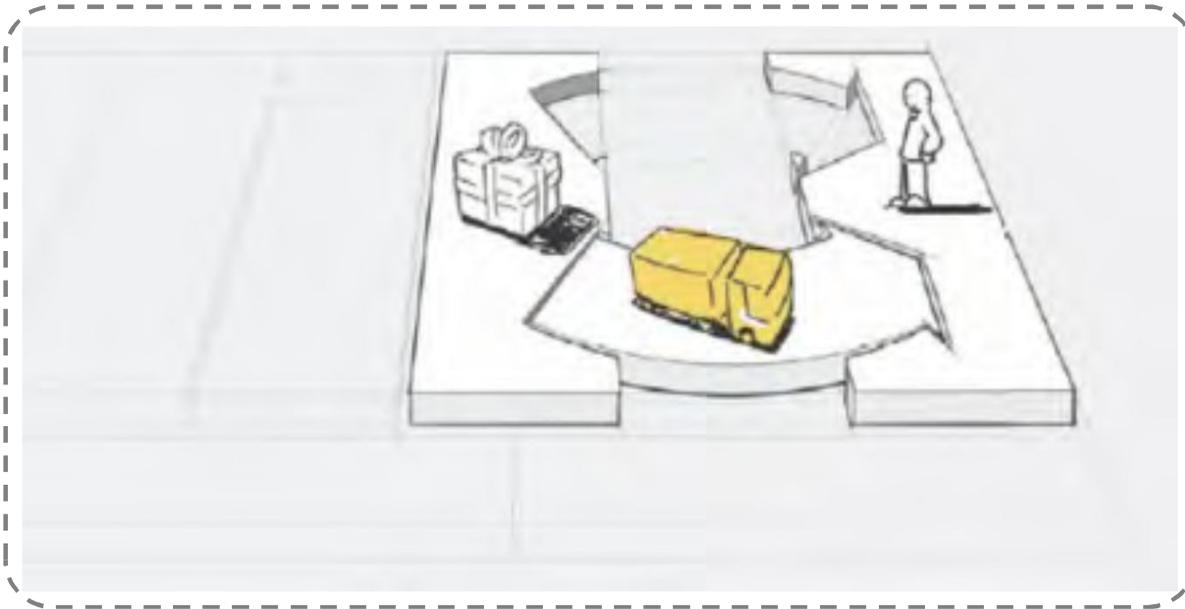
2. Propuesta de Valor



*(Fuente: Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015). Presentación "Diseño Planes de Negocio". Universidad Andrés Bello)

- “La Propuesta de Valor describe el conjunto de productos o servicios que crean valor específico para un determinado segmento de consumidores. (...) es la razón por la cual los consumidores escogen una u otra empresa”*.
- Acá se podrá verter la información obtenida del Paso 3, El Concepto.
- Para ello, hay cuatro preguntas importantes:
 - ¿Qué valor entregamos al cliente?
 - ¿Qué problema ayudamos a resolver?
 - ¿Qué necesidad se satisface?
 - ¿Que conjunto de productos y servicios se ofrecen a cada segmento de clientes?”*
- La Propuesta de Valor deberá estar basada en los atributos del producto turístico, es decir, aquellos que resuelven una necesidad del segmento de mercado, y aquellos que son el elemento diferenciador del producto. ¡Ojo! competir por precio nunca es una buena idea al momento de emprender. ¿Por qué? Porque al momento que la competencia logre bajar aún más los precios, llegará un punto en el que ya serán insuficientes los esfuerzos.

3. Canales

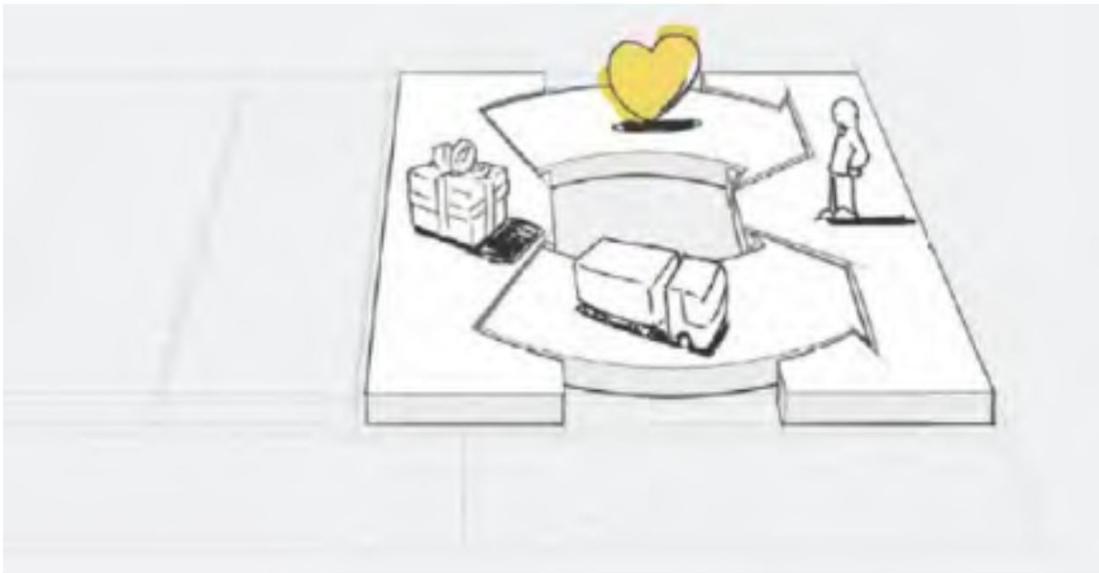


- Los Canales son los medios por los cuales el producto turístico llegará al segmento de consumidores.
- Para ello, habrá que describir cómo se comunicará la propuesta de valor al cliente y las diversas formas de contacto. Gracias a la estrategia que se adopte a través de los canales, los clientes evaluarán la propuesta de valor para decidir su compra.
- Por último, los canales deberán considerar siempre el servicio de post venta.
- En este componente del modelo, hay una pregunta fundamental:

¿Cómo estamos alcanzando a los clientes?

*(Fuente: Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015). Presentación "Diseño Planes de Negocio". Universidad Andrés Bello)

4. Relaciones con los Clientes



*(Fuente: Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015). Presentación "Diseño Planes de Negocio". Universidad Andrés Bello)

- Las relaciones con los clientes son muy importantes en términos de efectividad y se asocian al Marketing Turístico: el turista o consumidor final captará el producto de cierta forma, gracias a un tipo de relación que se establezca para llegar a cada segmento.
- "Las relaciones pueden tener un rango desde personal hasta totalmente automatizado:
 - Asistencia Personal
 - Asistencia Dedicada
 - Auto-servicio
 - Servicio Automatizado
 - Comunidades
 - Co-Creación"*
- Nuevamente hay dos preguntas fundamentales:
 - "¿Qué tipo de relación tendremos con cada segmento de clientes?"
 - "¿Cuanto cuesta cada segmento?"*

5. Flujo de Ingresos



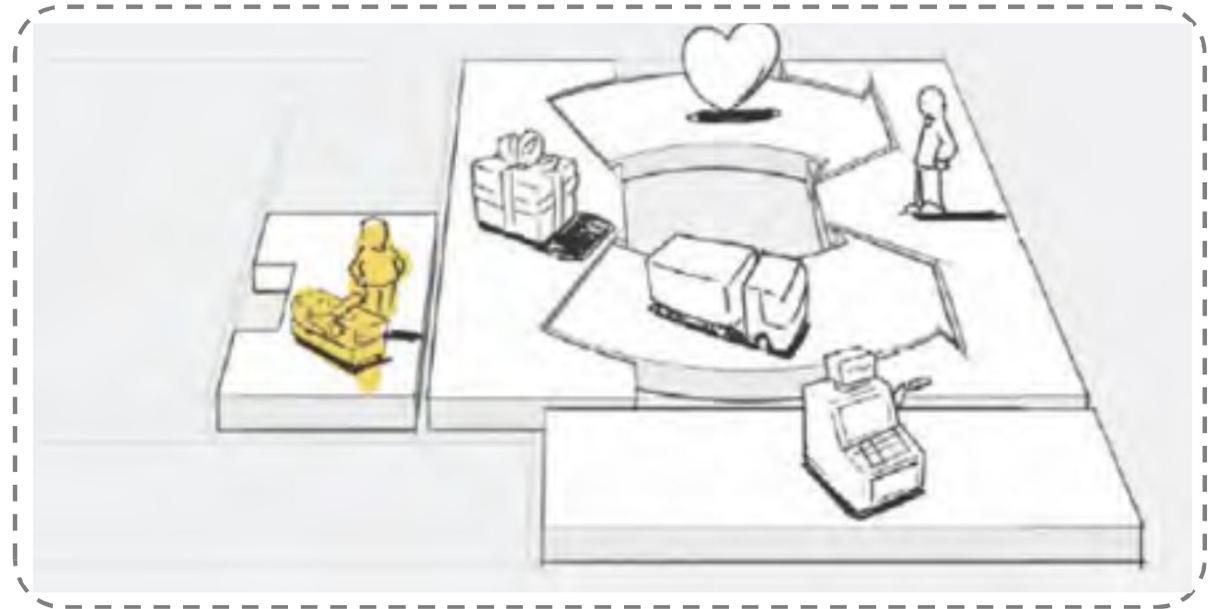
- El Flujo de Ingresos se relaciona a la forma en que se obtendrá dinero.
- “Si los clientes son el corazón del modelo de negocio, los flujos de ingreso son las arterias”*.
- Este flujo puede depender de diferentes estándares de precios y de productos para los segmentos de mercado que se hayan identificado.
- En este componente del modelo, hay dos preguntas fundamentales:
 - ¿Cual es el valor que los clientes están dispuestos a pagar?
 - ¿Cómo prefieren pagar los Clientes?”*

*(Fuente: Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015). Presentación “Diseño Planes de Negocio”. Universidad Andrés Bello)

- Los Recursos Clave se refieren a todos son los principales recursos que se requieren para que el producto turístico pueda funcionar.
- Siempre son necesarios, pero variarán dependiendo del giro del negocio y de la propuesta de valor, es decir, deberán obedecer a un objetivo mayor.
- “Los Recursos Clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los Recursos Clave pueden ser propiedad o préstamo para la compañía”*.
- En este componente del modelo, hay una pregunta:

“¿Cuales son los Recursos Clave que nuestra Propuesta de Valor necesita?”*

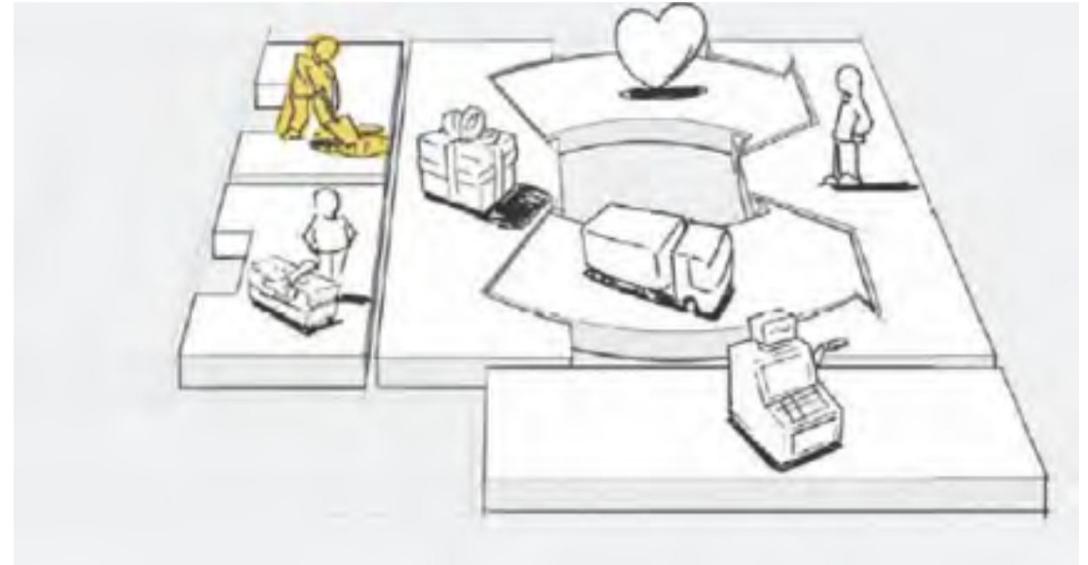
6. Recursos Clave



*(Fuente: Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015). Presentación “Diseño Planes de Negocio”. Universidad Andrés Bello)

- Las actividades clave son aquellas actividades, acciones, o bien pasos que debe abordar el producto turístico para funcionar.
- Un producto turístico y su modelo de negocios, deberá definir varias actividades clave.
- “Éstas pueden ser:
 - Producción
 - Resolución de Problemas
 - Plataforma”*
- En este componente del modelo, hay nuevamente una pregunta:
“¿Qué actividades clave necesita nuestra Propuesta de Valor?”*

7. Actividades Clave



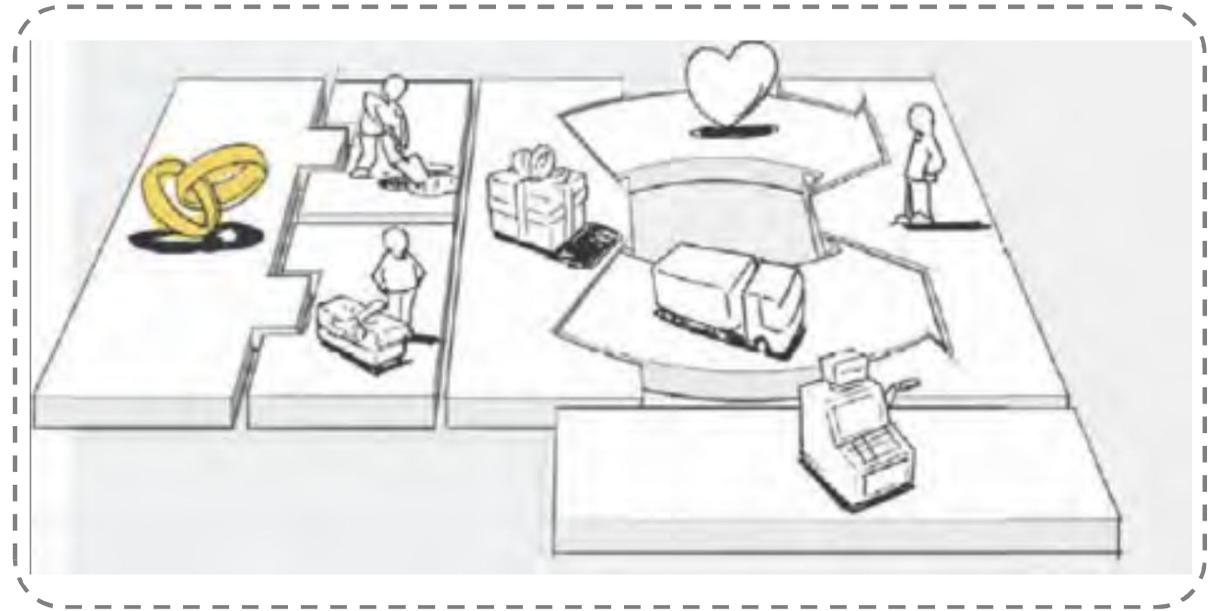
*(Fuente: Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015). Presentación “Diseño Planes de Negocio”. Universidad Andrés Bello)

- Los socios clave son los proveedores y aliados del producto turístico: con competidores y no competidores, con compradores y con vendedores del producto turístico.
- Habrá que identificarlos de forma individual a cada uno de ellos, para comprender las relaciones y las actividades claves.
- En este componente del modelo, hay dos preguntas importantes:

“¿Quiénes son nuestros Socios clave?”

¿Quiénes son nuestros Proveedores Clave?”*

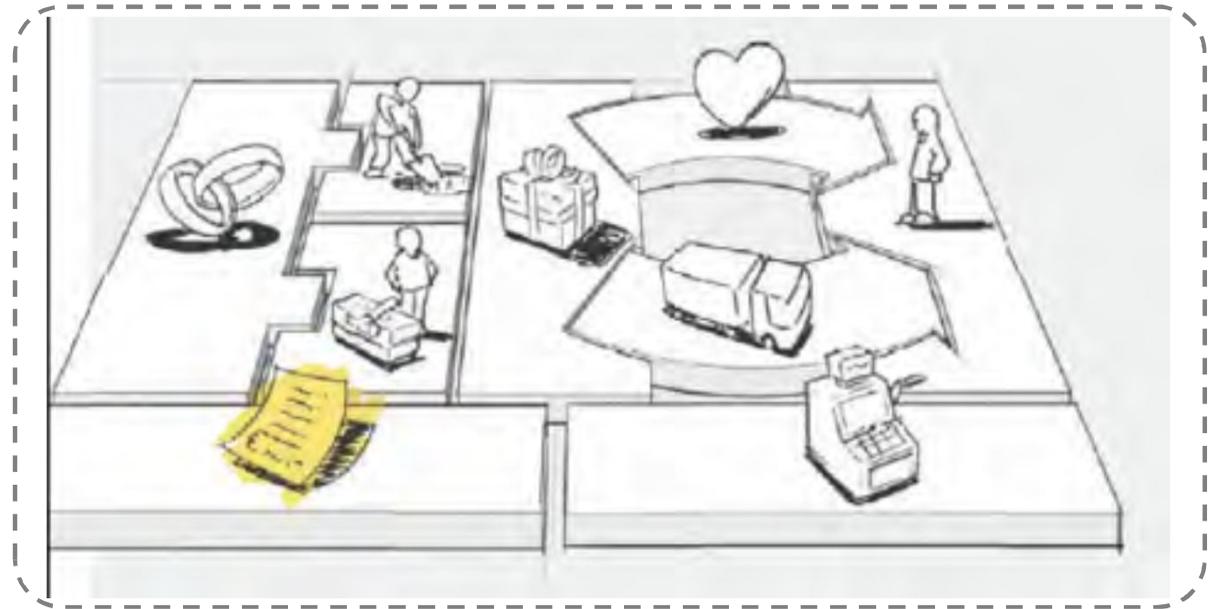
8. Socios Clave



*(Fuente: Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015). Presentación “Diseño Planes de Negocio”. Universidad Andrés Bello)

- En la Estructura de Costos se deberá considerar los costos más importantes y los más altos para que el producto turístico esté en marcha. Habrá algunos imprescindibles que se deberán cuantificar.
- En este componente del modelo, hay tres preguntas importantes:
 - “¿Cuales son los recursos más caros?
 - ¿Cuales son las actividades más caras?
 - ¿Cuales son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?”*

9. Estructura de Costos



*(Fuente: Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015). Presentación “Diseño Planes de Negocio”. Universidad Andrés Bello)

4

Diseño de Productos Paso a Paso: 3

Propuesta para completar el Modelo de Negocios.

Siga el orden numérico propuesto.

Al desarrollar un modelo de negocios con esta herramienta, intente usar nuevamente post it para luego poder moverlos, completarlos o sacarlos.

Utilice 1 idea por cada post it.

Luego de haber completado las partes, una las ideas que le parezca pertinente con líneas, flechas o lo que le sea más cómodo.

Haga de éste un trabajo fácil de leer: utilice colores, ilustraciones o aquello con lo que se sienta cómodo, pero sin perder el control sobre el total: la idea es nutrir el modelo de negocios.

Una vez terminado el modelo de negocios, podrá revisarlo y modificarlo las veces que sea necesario.

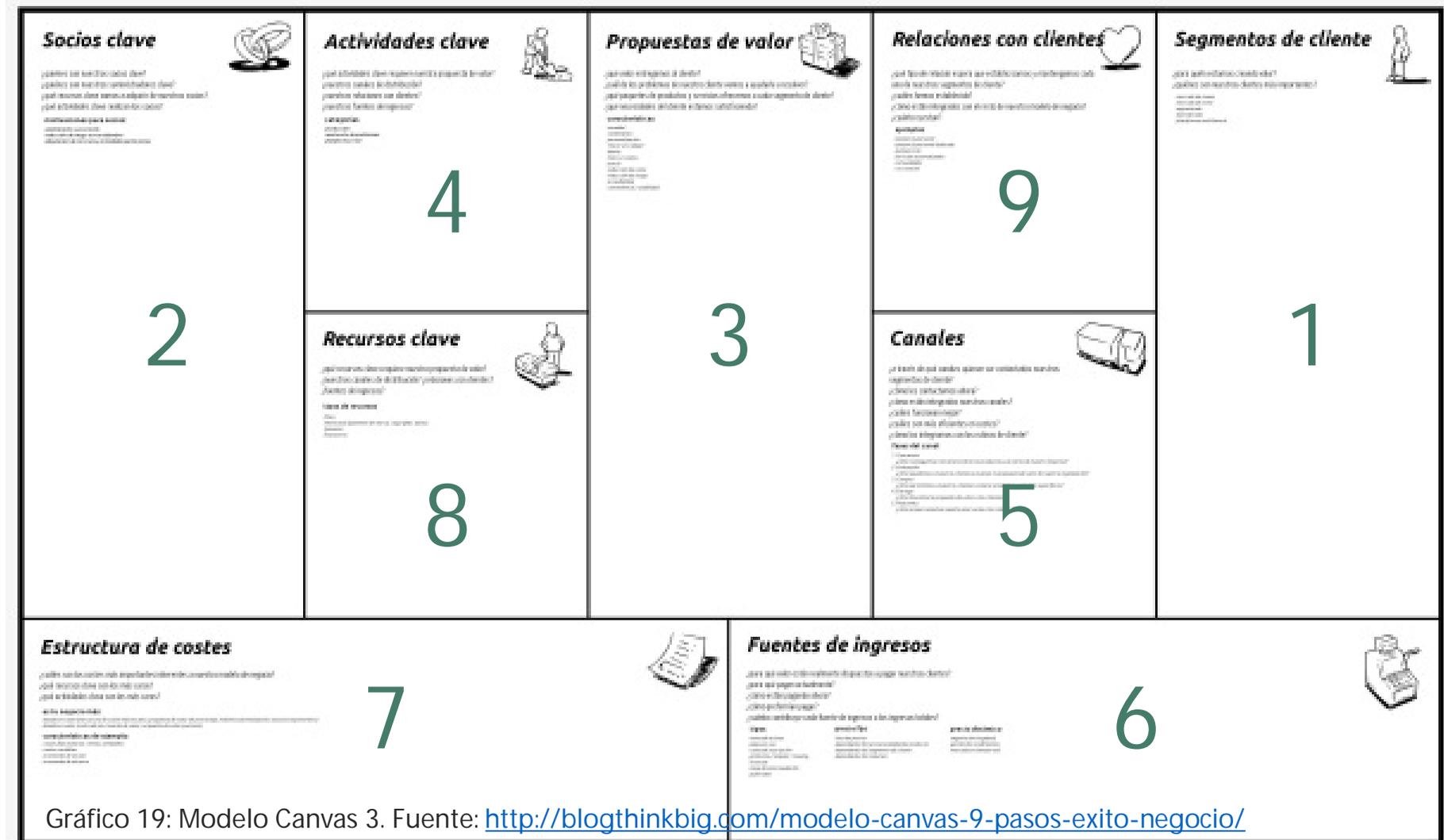
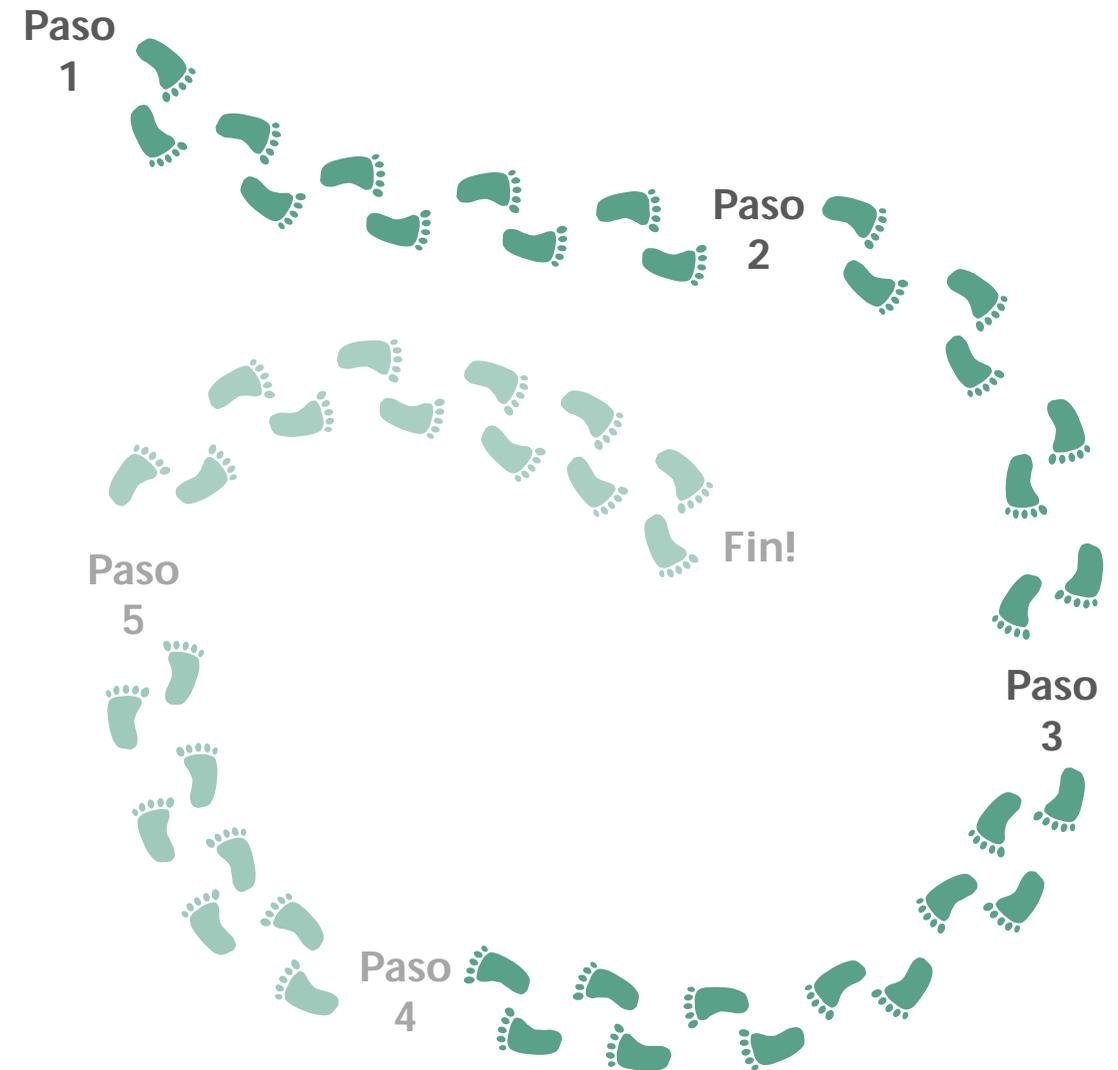


Gráfico 19: Modelo Canvas 3. Fuente: <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>

Resultados

- Contar con una **propuesta de valor potente** que finalmente sea posible de comercializar y de generar beneficios económicos al producto turístico.
- Identificar **las relaciones con los clientes y los canales de comunicación** con éstos de forma clara, sencilla y oportuna.
- Identificar los **recursos y las actividades claves** que darán forma al qué hacer del producto turístico al momento de ponerlo en marcha.
- Conocer y proyectar los **flujos del producto: su estructura de costos y las fuentes de ingresos**. Esta fase podrá ser profundizada en la implementación.
- Contar con un **Modelo de Negocios** que recoja las principales características del producto turístico y permita visualizar su operatividad a lo largo del tiempo.



Paso 4 Implementación



Para implementar un proyecto empresarial de producto turístico, se proponen 3 grandes áreas:

- **Habilitación de los Recursos Clave**, es decir, recursos físicos, financieros, intelectuales o humanos.
- **Estructura Organizacional**, ya sea a nivel de dotación, como de capacitación de un equipo de trabajo adecuado.
- **Comercialización del producto turístico**, es decir, la puesta en marcha de una parte del Modelo de Negocios que incluya a los socios claves, la difusión del producto a través de los diferentes Canales y la producción de estos componentes.

Habilitación de los Recursos Clave

Para habilitar los recursos, es importante elaborar un **pequeño plan** que permita definir cuándo serán necesarios estos recursos. Nuevamente no es necesario elaborar una tesis, pero sí tener claro que para cada **persona** que trabaje en el equipo, se requerirá al menos un **espacio de trabajo** (con mesa, silla, suficiente luz, aire, etc.) y las **herramientas** que éste necesite, como un computador, equipo de seguridad, uniforme u otro recurso útil para su función . Todo ello, deberá estar asociado al **tiempo** y a los **recursos financieros**, es decir, a una fecha determinada y a la disponibilidad de dinero para poder hacer las compras o arriendos correspondientes.

En el caso de la infraestructura, ésta podrá ir creciendo en el tiempo, por lo que no será necesario proyectar desde un comienzo una situación ideal, sino más bien aquella que se ajuste a las **necesidades a corto y mediano plazo**.

4

Diseño de Productos

Paso a Paso: 4

De esta forma, ya contamos con al menos 5 elementos como ejemplos, que pueden graficarse en la siguiente tabla de ejemplo, que luego podrá ser útil a un flujo de caja:

| Requerimiento | Descripción | Recursos financieros (\$) / tiempo (meses) | | | | | | | |
|-----------------|----------------------------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|-----|
| | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | ... |
| Personal | 2 integrantes equipo en terreno | 900,000 | 900,000 | 900,000 | 900,000 | 900,000 | 900,000 | 900,000 | ... |
| | 1 contador | 300,000 | | 300,000 | | 300,000 | | 300,000 | ... |
| | 2 vendedores | 800.000 | 800.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | ... |
| | 1 encargado web y redes sociales | | | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | ... |
| Equipamiento | Computadores | | 500.000 | | 500.000 | | | 500.000 | ... |
| | Sillas, mesas y otros | 2.000.000 | | | | 1.000.000 | | | ... |
| | Equipos de seguridad | 600.000 | | | | 300.000 | | | ... |
| Infraestructura | Arriendo local | 1.000.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | ... |
| | Electricidad, agua | | | | | | | | ... |
| Total | Total mensual | 5.600.000 | 2.900.000 | 3.400.000 | 3.600.000 | 4.700.000 | 3.100.000 | 3900 | ... |

En síntesis, para lograr la habilitación de los recursos claves que requerirá el producto turístico para funcionar, se deberá:

- Tener claro cuáles son los recursos.
- Tener claro cuáles son las actividades que se realizarán.
- Agrupar los recursos y las actividades para generar un orden.
- Calendarizar el momento en el que se realizarán las actividades y se requerirán los recursos.
- Presupuestar el costo de cada una de las inversiones que se realizarán.

Es importante considerar que siempre habrá que ir ajustando los precios, los plazos y los recursos claves, dado que un emprendimiento turístico funciona con el día a día.

Estructura Organizacional

“Estructura determinada por la división formal de una organización en unidades de negocios, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las unidades de negocios”.

(Fuente: <http://encolombia.com/economia/internacional/glosariodenegociosinternacionales/>)

“La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.”

(Fuente: <http://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>)

¿Pero para qué hacer una estructura organizacional?

- Primero, para lograr tener claridad sobre las **Actividades Claves** y ordenarlas de forma coherente en grupos.
- Cada grupo de actividades y tal vez cada actividad, deberá tener **un responsable** de ejecutarlas, ya sea con un **líder** a cargo o también con **roles horizontales**, sin jefaturas y con mucho trabajo de coordinación.
- Tener claridad permitirá **supervisar el trabajo realizado** y tomar **decisiones**.
- Es necesario siempre contar con un trabajo de **coordinación vertical, circular y horizontal** en cualquier estructura resultante.

(Referencia.: <http://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>)



<http://retos-directivos.eae.es/ideas-sobre-la-estructura-organizacional-circular/>



<http://www.efdeportes.com/efd184/componentes-de-los-comites-de-deportes.htm>

Comercialización del producto turístico

Una parte fundamental de la implementación del proyecto es poner en marcha los **Canales** de comercialización, de acuerdo a las **Relaciones con los Clientes** definidas.

Se deberá transmitir al **Segmento de Consumidores** la **Propuesta de Valor** del Modelo de Negocios.

Para ello, habrá que considerar siempre que el nuevo o modificado producto turístico se deberá insertar en una cadena y en un mercado ya existente, el que puede encontrarse consolidado o bien, estar en diferentes niveles de desarrollo. Lo concreto, es que siempre existirá un **Socio Clave** con quien relacionarse.

De acuerdo al “Manual de Productos Turísticos” (Fuente: Programa de Mejora de la Competitividad de los Destinos Turísticos Estratégicos, MINTUR BID, Uruguay) para comercializar un producto turístico que se inserta en el mercado, podrán considerarse:

- **Organizaciones de Gestión de Destinos (OGD)**, quienes actuarán como intermediarios en la venta del producto a tour operadores.
- **Tour Operadores**, que compran los productos y organizan la oferta para venderla directa o indirectamente.
- **Agencias de Viajes**, quienes arman directamente los paquetes turísticos y revenden los productos. Son vitales para un emprendimiento inicial.
- **Servicios Turísticos** como Alojamientos Turísticos y otros.
- **Relaciones con Medios de Comunicación**, dado que constantemente quienes se vinculan a redes sociales tienen accesos a mercados más lejanos.
- **Organizaciones sectoriales de turismo**, tales como cámaras de turismo, fundaciones, organizaciones vecinales, entre otros.
- **Organismos Públicos**, que pueden aportar al emprendimiento de diferentes formas: financiamiento, visibilidad, promoción en ferias y posicionamiento en general.

Para comenzar a trabajar, será importante seleccionar a uno o más de esta lista, para luego entregarle la información que requiere para colocarlo dentro de su oferta en el mercado.

Es importante considerar también una **comercialización directa**, y de bajo costo, más aún considerando el auge de internet y de las redes sociales en Chile y en el mundo.

Se podrán utilizar piezas gráficas que sean ajustables a varios formatos, tales como folletería impresa, página web, ferias de turismo, Facebook, webmail con ofertas de temporada, entre otros.

En este mismo sentido, la **comercialización colaborativa** es una herramienta útil al momento de insertar un producto en el mercado. Consiste en asociarse con otras marcas que se vinculen conceptualmente con el producto (no sólo turismo), para inducir a una persona a comprar el producto. Por ejemplo, la marca Patagonia se vincula directamente con ciertos tipos de destinos turísticos, pudiendo asociarse también a un producto turístico en particular a través de promociones y alianzas estratégicas. Así, la compra de una cierta marca va creando una necesidad en el consumidor sobre una marca anexa.

Lo importante siempre es **lograr transmitir el mensaje final**. Lo que podrá variar, es el lenguaje que se utilizará para llegar a cada Socio Clave o a cada Segmento de Consumidores que se haya identificado y seleccionado en el modelo de negocios.

Estrategias para la Comercialización

Para lograr entrar en el circuito de la comercialización, habrá que saber negociar y ceder en beneficios para los socios claves, que sean lucrativos para el producto turístico a corto, mediano y largo plazo.

Para ello, una de las primeras estrategias utilizadas, es realizar **Fam Trip o viajes de familiarización**, donde a el o los socios se les ofrece el servicio con costo cero, de manera tal de convencerlo de que “éste es un buen negocio”, principalmente porque no decepcionará a nadie. Otra ventaja de los Fam Trip es que el socio conocerá el servicio de primera fuente y podrá transmitirlo de mejor manera a los consumidores finales.

Otras estrategias de comercialización son las siguientes:

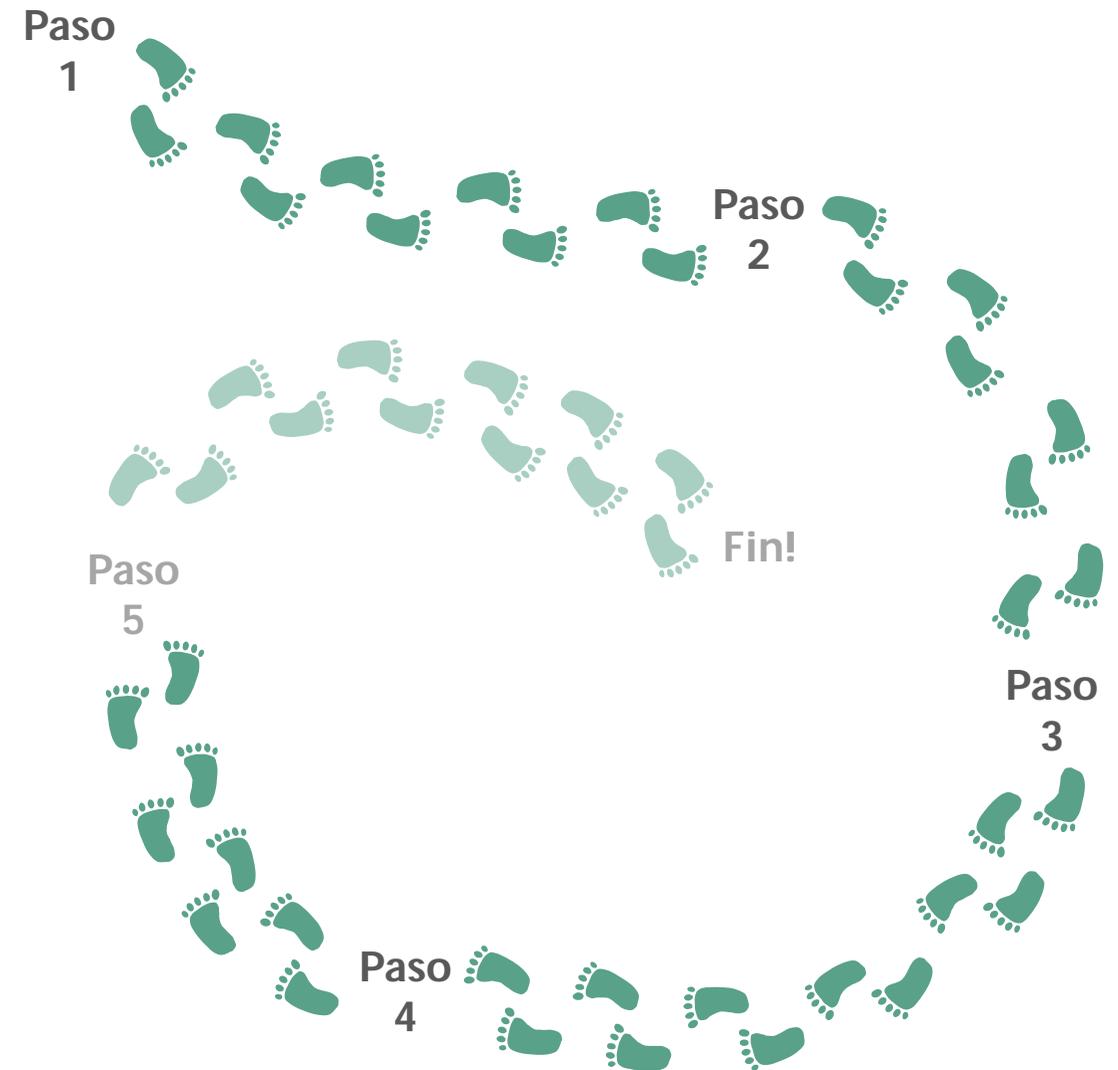
- **Comisiones:** por cada venta se establece un porcentaje del precio final que irá en beneficio de la agencia de viajes, tour operadores o algún otro tipo de intermediario. Las comisiones deberán ser atractivas e idealmente acompañadas de premios adicionales a grandes logros. El rango es muy variable: comúnmente va desde el 5 al 30%, dependiendo del tipo de producto y de la negociación.
- **Tarifas netas:** es una tarifa única preferencial para la agencia de viajes, tour operador o algún otro tipo de intermediario. De preferencia, esta tarifa será entregada en el contexto de un paquete turístico o una combinación de servicios o productos.
- **Descuentos:** se aplica cuando la cantidad de pasajeros es igual o superior a cierto número, a la edad de menores, a la cantidad de personas en una habitación o para reducir la estacionalidad de las temporadas bajas.
- **Espacios liberados:** se entrega 1 cupo libre de costos para tarifas de grupos grandes, es decir, para el guía turístico, para el pasajero n+1, etc.
- **Medios de pago:** el producto deberá ser flexible a recibir pagos por los diferentes medios que existan en el momento, e incluir los costos fijos de dichos medios de pago al momento de ofrecer el producto turístico. Por ejemplo, al pagar con Red compra, se deberá considerar la comisión de la transacción dentro de los costos.

Por último, destacar que la comercialización requiere de **gran gestión**, pero además, su éxito dependerá del **nivel de satisfacción** que se logre con cada socio clave y con cada segmento de consumidor. Recordar que el éxito del turismo está en la entrega de un servicio de excelencia.

Resultados

Como resultado de este paso, se deberá:

- Contar con un **plan para la habilitación de los recursos claves** que permita conocer en el tiempo las inversiones que serán requeridas para la operatividad del producto turístico. Este plan debe contener plazos y costos claros, los que podrán modificarse a lo largo del tiempo. Lo importante es comenzar con la puesta en marcha.
- Establecer la **estructura organizacional adecuada** al producto turístico, es decir, una estructura basada en **equipos de trabajo** que cumplan con los objetivos de la iniciativa.
- Contar con la **estrategia de comercialización** y ponerla en marcha considerando la realidad de la empresa y los canales existentes a los que se pueda acceder.



Paso 5

Testeo y retroalimentación



Paso 4: Testeo y retroalimentación

Todo proceso de emprendimiento requiere mantener la mente abierta para mejorar e introducir cambios, o bien hacer ajustes en los momentos adecuados.

Para realizar dichos cambios es necesario estar en conocimiento sobre cómo el turista está recibiendo el producto y cuáles son sus nuevas necesidades de éste, es decir, retroalimentar el diseño del producto con la visión de los clientes.

Este paso se puede realizar en diferentes momentos: durante el **proceso de diseño**, a través de un “prototipado”; durante el **funcionamiento** del mismo; como también **post-servicio**. Será recomendable adquirir esta práctica como un hábito e incluirlo en una **planificación de actividades** de mediano plazo, más aún considerando los constantes cambios en el mercado gracias a la tecnología y a otras variables.

Sobre los procesos de testeo, prototipados y retroalimentación, existe bastante información asociada a procesos de innovación a nivel mundial. Para efectos de esta guía, se utilizará como referente la metodología **Lean Startup**, dado que entrega definiciones sencillas, fáciles de aplicar y efectivas y el Curso regional “Gestión de Destinos Turísticos: El Diseño de Experiencias Turísticas Innovadoras”. OMT Themis (2015).

Un poco sobre Lean Startup:

“Lean Startup es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes. De esta manera las compañías, especialmente startups pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto”. (Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Lean_startup)

“Lean Startup es un nuevo enfoque para el desarrollo de productos que enfatiza la rápida iteración e insight del consumidor, una gran visión y mucha ambición, todo al mismo tiempo.” (Fuente: lean startups.pdf)

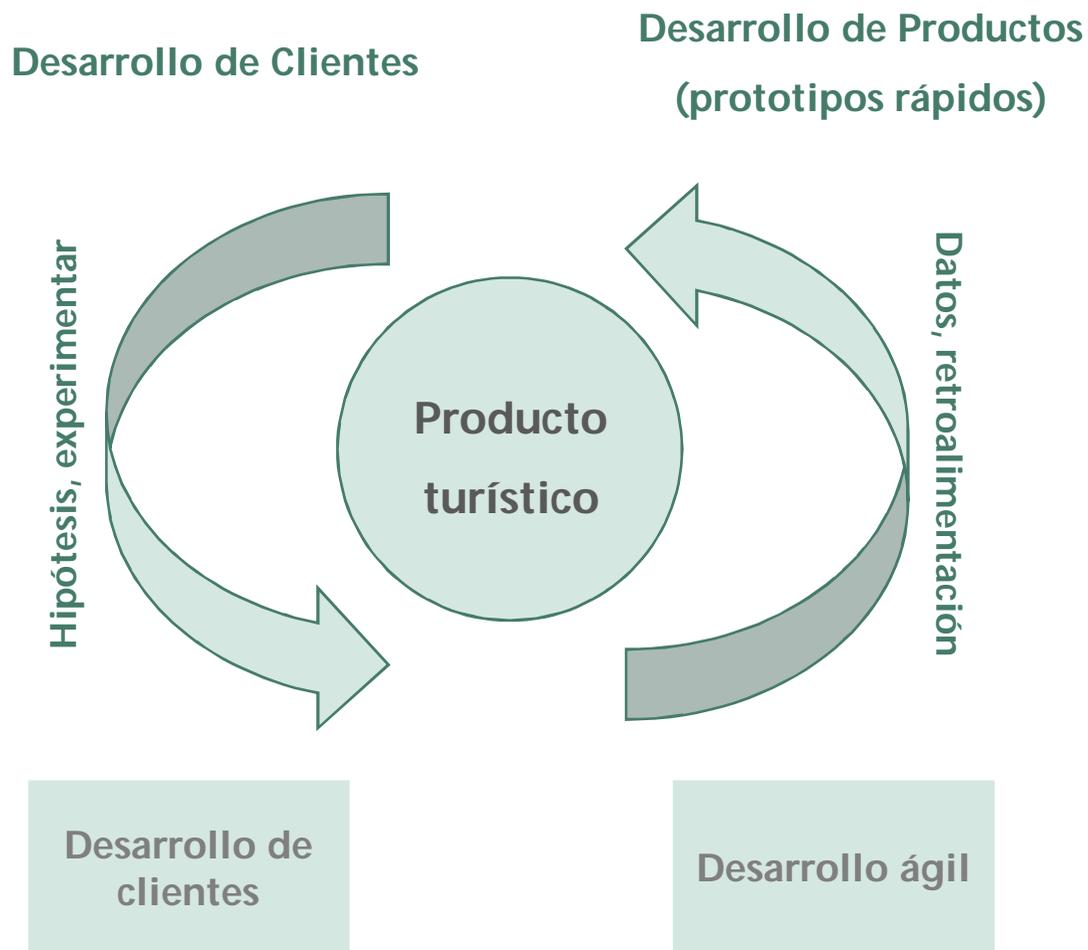
Esta metodología está basada en el Lean Manufacturing, una filosofía de gestión que busca reducir los desperdicios en los productos manufacturados. Para ello, considera 8 tipos de desperdicios, los que podrán ser medidos posteriormente como indicadores:

- **Sobreproducción:** en turismo habrá que ajustar los recursos claves para lograr calzar un servicio de primer nivel, sin desperdiciar recursos.
- **Tiempo de espera:** son fundamentales al momento de prestar un servicio turístico. La espera en una actividad, puede arruinar por completo la experiencia turística de un cliente.
- **Transporte:** los traslados también son parte de la experiencia y deben ser eficientes en cuanto a tiempos y a la utilización de cupos disponibles.
- **Exceso de procesado:** cuando los esfuerzos para poner en marcha un proceso o un servicio son mayores a los beneficios, habrá que buscar estrategias para hacerlos más eficientes, menos burocráticos y menos costosos para el producto turístico.
- **Inventario:** habrá que conocer con exactitud con cuántos recursos claves para poner en marcha el producto se cuenta de manera actualizada.
- **Movimiento:** en turismo, se refiere al movimiento humano y del equipamiento necesario para poner en marcha las actividades.
- **Defectos:** ser lo suficientemente abierto a detectar defectos puede ser una tarea difícil, pero siempre fructífera. Habrá que detectar las fallas del producto y buscar las soluciones específicas a dichas fallas.
- **Potencial humano subutilizado:** el capital humano de cualquier empresa no sólo debe ser eficiente por sí mismo, sino también ser bien liderado y comprender la importancia del trabajo colectivo en equipo.

A cada uno de estos elementos habrá que prestar atención en los procesos de testeo y retroalimentación. Para ello, es importante considerar tanto a los clientes internos como a los externos. Así, se podrá eliminar el despilfarro, mejorar la calidad y se reducir el tiempo de producción y el costo.

Es importante destacar que este proceso puede ser medido en diferentes momentos, pero que requieren de un esfuerzo importante por parte del empresario, por lo que deberá ser planificado con tiempo y realizado en momentos claves.

Proceso para la retroalimentación:



Todo esto formará parte de un proceso donde se deberá testear el producto. Este proceso contará al menos de los siguientes pasos:

1. **Hipótesis del producto turístico:** ¿cuál es el producto que pondré a prueba? Recogiendo la información de las etapas anteriores, se deberá simplificar el producto a los aspectos más importantes, para luego testearlos. Por ejemplo, podrá definir aspectos de la infraestructura, del equipamiento y de una atención personalizada.



Fuente: https://www.tripadvisor.cl/Hotel_Review-g312710-d2262680-Reviews-ATerra_Eco_Camping-Sao_Teotónio_Beja_District_Alentejo.html

4

Diseño de Productos

Paso a Paso: 5

2. **Elaboración de un prototipo:** modelo para poner a prueba el producto, o bien una parte de éste que estratégicamente deba ser testada. Puede hacerse a través de modelos a escala, o bien, probar en la realidad uno o más aspectos del producto turístico. Por ejemplo, al momento de generar un producto que incluya una actividad al aire libre como deslizamiento en nieve, podrá probarse esta actividad por sí sola para comprender algunos aspectos definidos previamente: pistas, equipamiento especializado, comportamiento de los entrenadores.



<https://extremservicejam.wordpress.com/2013/02/22/qu-e-es-el-service-design/>

3. **Grupo de prueba:** se podrá evaluar en un grupo de características similares a los segmentos de clientes seleccionados en las etapas anteriores. También se podrá realizar con modelos de personas a escala (testeo con piezas tipo Legos u otros insumos), simulando sus reacciones ante el producto.



<http://www.pacoprieto.com/category/lego-serious-play-2/page/2>

4. **Experimentar:** llevar a cabo el testeo de la forma más real posible.

El objetivo será evaluar las variables definidas anteriormente, por lo que experimentar con la mayor realidad y sin idealizar los procesos, será fundamental para obtener resultados que luego sirvan para mejorar.



<http://mamasconarte.com/2014/08/25/experimentar-con-pintura/>

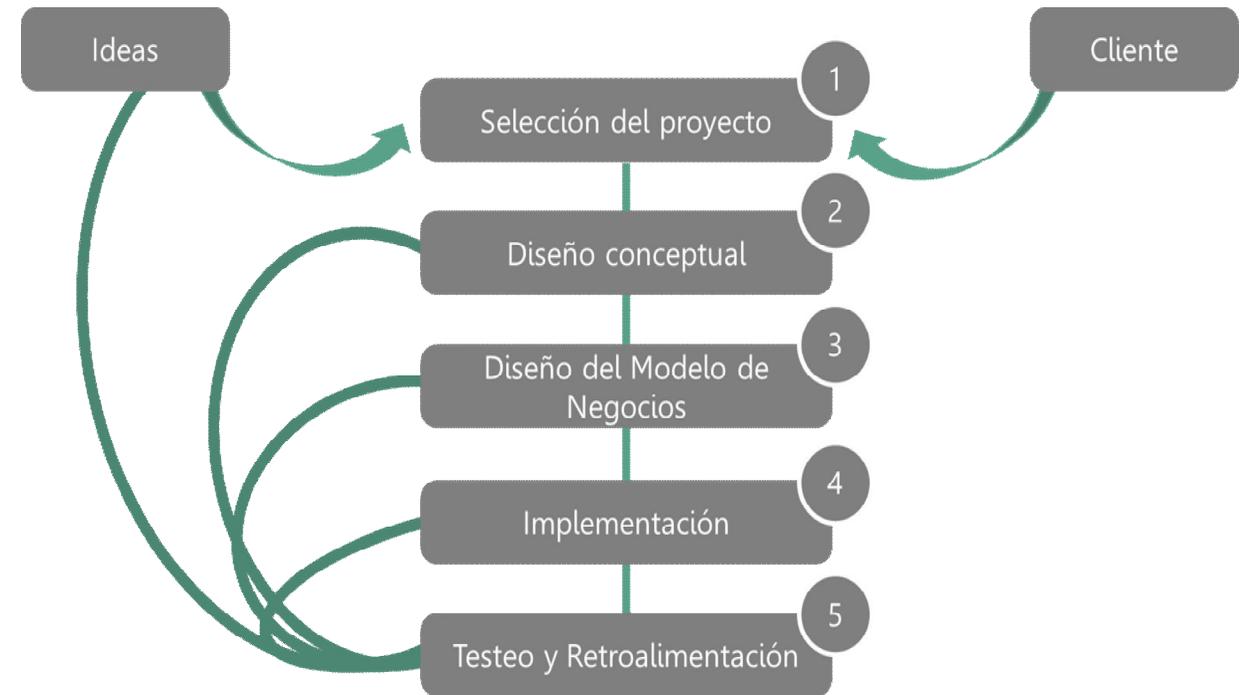
5. **Recolección de datos:** se deberá recoger la información. Se deberá tomar notas tanto de datos medibles, tales como números de participantes, edades, encuestas de satisfacción, como también de las expresiones físicas (sorpresa, aburrimiento, malestar, felicidad, adrenalina, entre otros), de expresiones innatas, comentarios entre participantes, etc.



<http://turismo.salta.gov.ar/noticias-turismo-salta.php?vcBuscar=coronel%20moldes&Id=3>

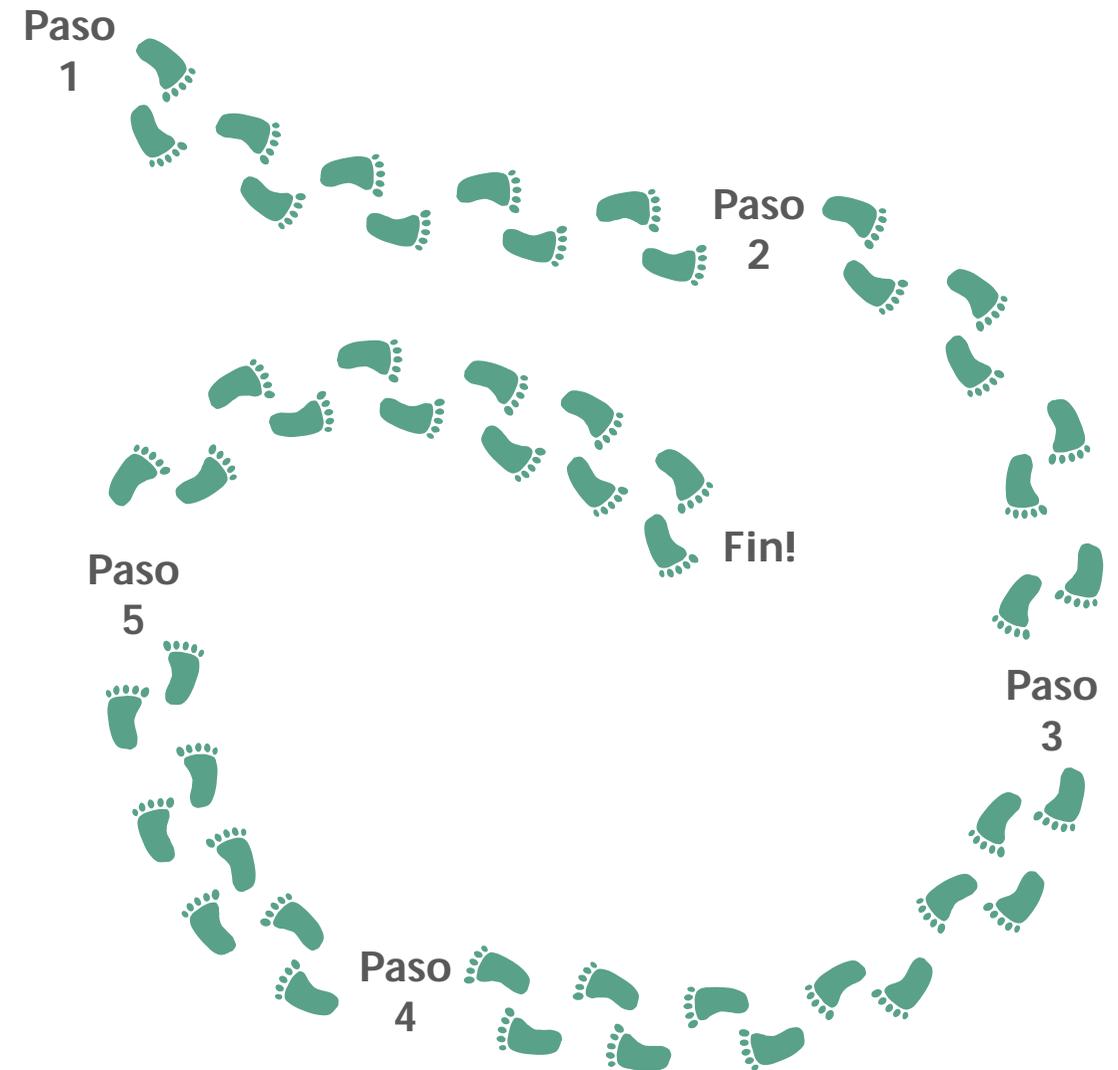
Con toda esta información recopilada y experimentada, lo esperable será aprender de la experiencia, para evaluar soluciones a los aspectos deficientes, como también para potenciar aquellos que puedan representar mayor valor agregado dentro del producto turístico.

Finalmente, lo aprendido deberá volver a los pasos anteriores, para hacer ajustes a nivel de idea, de diseño conceptual, al modelo de negocios o a la implementación como tal. Lo importante será contar con esta etapa de mejoras, basada en la experiencia del cliente y a las formas de interacción del producto turístico con sus segmentos de mercado.



Resultados

- Contar con una definición de los momentos claves para el testeo y la retroalimentación del producto turístico.
- Evaluar y definir cuáles serán los aspectos y elementos que serán evaluados.
- Definir entre los 8 desperdicios, cuáles de ellos, sino todos, formarán parte de la evaluación.
- Preparación del testeo, en cualquiera de las etapas del producto turístico.
- Testear.
- Recoger toda la información recopilada, priorizarla y re-aplicarla en el diseño del producto turístico.



Conclusión

La diversificación de productos turísticos es pieza clave para el desarrollo y la competitividad turística nacional. Lograr contar con una amplia gama de productos de excelencia y aporten a la diferenciación de Chile de sus competidores cercanos, es un desafío de largo plazo que SERNATUR se ha planteado en un horizonte de mediano y largo plazo. Para esto, se espera que la presente guía sea un aporte a la gestión tanto de emprendedores y empresarios, como de los diferentes actores del turismo que hoy se encuentran en los territorios.

Para ello, el Servicio Nacional de Turismo ofrece en esta guía una metodología para el desarrollo de productos que pueda aplicarse con facilidad y entendiendo que los procesos de mejora continua serán la pieza clave para una oferta turística que se ajuste a nuevos desafíos, marcados por las tendencias de mercado vigentes, las necesidades de los destinos turísticos y las necesidades y anhelos de los diferentes actores involucrados en el desarrollo de productos turísticos.

Como se indica anteriormente, el diseño ideal no existe, como tampoco la necesidad de elaborar grandes documentos de diseño de productos: lo que sí existen son personas emprendedoras, diferentes motivaciones para desarrollar un producto turístico, necesidades de mercado y oportunidades. Todo esto en un tiempo y lugar determinado. Es por ello, que se recomienda utilizar la “Guía de Diseño de Productos Turísticos” como un recurso de apoyo a la gestión, como asimismo realizar los ajustes necesarios para dar cumplimiento a los objetivos de cada producto.

Bibliografía

- Manual Práctico para la Creación y Estructuración de Productos Turísticos, Ministerio de Turismo y Deporte.
- Manual para la Planificación de Productos Turísticos. Destinos del Perú, iniciativa apoyada por la Cooperación Suiza – SECO en convenio con Mincetur y PromPerú y ejecutada por Swisscontact. Mayo de 2014.
- Turismo Cultural: una Oportunidad para el Desarrollo Local, Guía Metodológica. 1ª edición, diciembre de 2014. Servicio Nacional de Turismo.
- Manual de desarrollo de productos turísticos. OMT, Madrid. Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo. (2013).
- Guía Metodológica para proyectos y productos de turismo cultural sustentable). CNCA, Patrimonia Consultores.
- Presentación “Diseño Planes de Negocio”. Universidad Andrés Bello. Profesor Gustavo Dougherty. (Octubre 2015).
- Curso regional “Gestión de Destinos Turísticos: El Diseño de Experiencias Turísticas Innovadoras”. OMT Themis (2015).
- Informe Anual de Sernatur 2011. Santiago, Chile.
- Informe Anual de Sernatur 2014. Santiago, Chile.
- Glosario de Turismo. Santiago, Chile. SERNATUR. (2008).
- Chile, Por Un Turismo Sustentable. Manual de Buenas Prácticas - Alojamiento Turístico”. Santiago, Chile: 1ª Edición. SERNATUR. (2011).
- NCh3067, 2013. Santiago, Chile www.sernatur.cl.
- Manual de Oslo, 2005.
- Marketing: Edición para Latinoamérica: Octava Edición. Philip Kotler, Gary Armstrong. (2001).