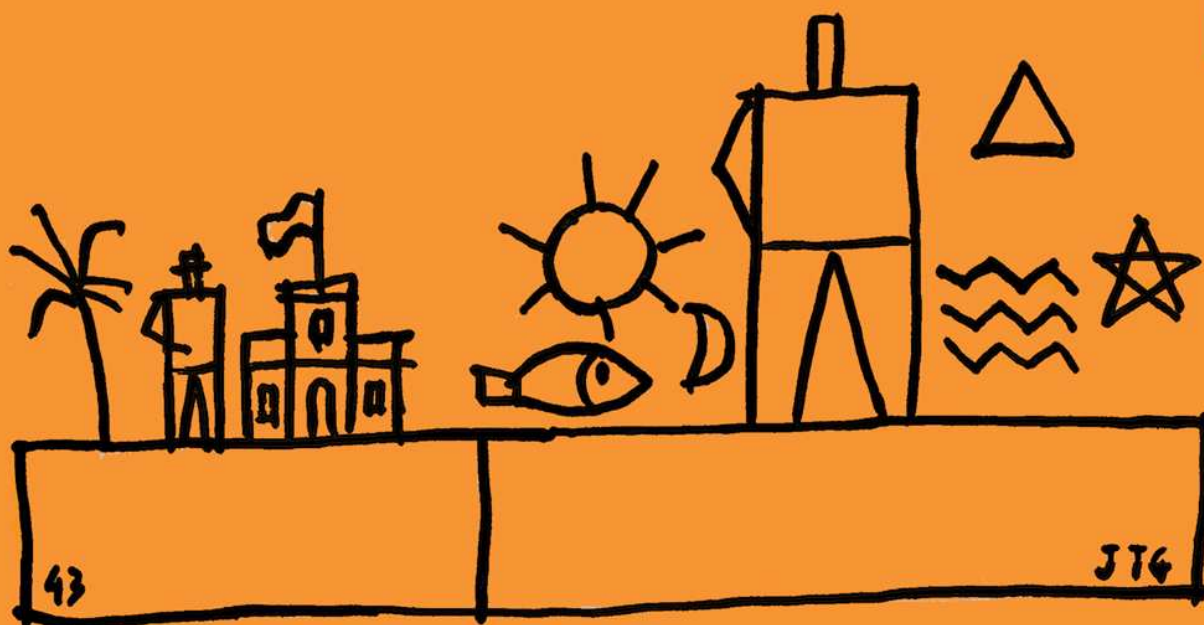


Manual de productos turísticos



MANUAL PRÁCTICO PARA LA CREACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE

Dr. Héctor Lescano

Ministro de Turismo y Deporte

Liliám Kechichian

Subsecretaria de Turismo y Deporte

Dr. Antonio Carámbula

Director General

Benjamín Liberoff

Asesor Técnico

Asesores Técnicos del Ministro

Ec. Silvia Altmark

Orlando Scasso

Programa de Mejora de la Competitividad de los Destinos Turísticos Estratégicos

(Minturd-BID Préstamo 1826/OC-UR)

Dr. Geog. Álvaro López (Coord.)

Lic. Ant. Gabriel De Souza

Lic. RRII Cristian Pos

Lic. Soc. Rosana Montequin

Lic. RRII Andrea Schunk

Bach. Nadia Coiana

Arq. Gustavo Olveira

Encargado de la edición

Téc. Tur. Gabriel Buere

Redacción del Documento

Soledad Mantero

Asesoría Jurídica

Andrea Chinazzo

Administración Financiera Contable

Cra. Ana Balarini

Graciela Luzardo

Diseño gráfico

Lucía Pittaluga, Museo Torres García.

La imagen principal: Joaquín Torres García. Universalismo Constructivo. 1943

Imagen secundaria (brújula): Joaquín Torres García. Raison et nature. 1932


Copy (simbolito) Museo Torres García.

Todos los derechos reservados.

www.torresgarcia.org.uy

PRESENTACIÓN	6
1. CONTEXTO TURÍSTICO INTERNACIONAL Y NACIONAL	9
TURISMO INTERNACIONAL: Perspectivas y Tendencias	10
Perspectivas de Desarrollo de la actividad turística	10
Nuevas tendencias en el turismo internacional	11
URUGUAY COMO DESTINO: Perfil Turístico e inserción regional	14
ESTRATEGIA-PAÍS para el Desarrollo de Productos Turísticos.	17
2. EL DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS	19
Destino Turístico y Producto Turístico	20
Ciclo de Vida de Destinos y Productos Turísticos	25
La Planificación y el Desarrollo de Productos Turísticos	26
Entorno de Desarrollo de Productos Turísticos	28
3. EL PROCESO DE ESTRUCTURACION DE PRODUCTOS TURÍSTICOS	31
LA IDEA ORIGINAL: CONCEPTUALIZACIÓN PRELIMINAR	33
INVESTIGACIÓN PRELIMINAR	34
Análisis de Mercado	34
Análisis de Localización	39
Evaluación de la IDEA ORIGINAL	48
DESARROLLO DEL CONCEPTO	49
DISEÑO DETALLADO DE PRODUCTO	52
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PRODUCTO	59
Creación de la empresa	59
Gestión de la empresa	61
Recursos Humanos	63
Normativas y Aspectos Legales	64
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	66
Plan de Promoción y Comercialización	68
ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA	76
INTEGRACIÓN FINAL: EL PLAN DE NEGOCIOS.	77

4.PRODUCTOS TURÍSTICOS CLAVES PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA EN EL PAÍS	79
Turismo de Circuitos (Touring)	80
Turismo de Ciudad (City Short Breaks)	82
Turismo Termal "Wellness"	85
Turismo Rural	87
Turismo de Negocios y Reuniones	88
Turismo Náutico-Fluvial	90
Turismo de Interés Especial	93
Turismo de Sol y Playa	94
BIBLIOGRAFÍA	97



PRESENTACIÓN

El Ministerio de Turismo y Deporte propone con la elaboración y aprobación del primer Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020, caminar hacia un desarrollo turístico equilibrado, promoviendo una actividad turística planificada en la que los actores involucrados sean protagonistas y decisores de su desarrollo. El Plan busca ser una de las innovaciones de la gestión turística, brindando grandes líneas de acción y estableciendo prioridades para el sector.

De acuerdo con el análisis y diagnóstico realizado durante la elaboración del Plan Nacional, profundizado posteriormente en el Plan de Marketing Estratégico y Operativo, Uruguay presenta una gran variedad de atractivos turísticos que sin embargo, no están convenientemente estructurados como producto turístico, lo que dificulta al país desarrollar todo su potencial.

Dentro de las prioridades establecidas en el proceso de planificación que se está llevando adelante, uno de los factores cruciales para mejorar la competitividad futura de Uruguay como destino turístico, es la necesidad de avanzar hacia una oferta turística de más variedad, innovadora, de mayor profundidad y de más calidad.

La eficacia y coherencia del marketing de un destino turístico, debe basarse en un producto consistente y adecuado a las necesidades y motivaciones de la demanda. Se considera por tanto, como línea estratégica fundamental, propiciar modelos de desarrollo innovadores que impulsen la complementariedad y la diversificación de la oferta, dentro de un marco de descentralización de la gestión, que motiven la participación activa de actores locales como responsables del sector.

Es así que el Ministerio de Turismo y Deporte, decide elaborar un **Manual Práctico para la Creación y Estructuración de Productos Turísticos**, que apunte a dar solución a la problemática detectada. Dirigida tanto a futuros emprendedores que deseen iniciarse en el sector turístico, como a aquéllos que ya están en él, y que apuntan a crear nuevos productos o se replantean la forma de ofrecer los productos existentes.

Tanto en nuestro país como en el entorno internacional, la actividad turística se caracteriza por una fuerte presencia de la pequeña y mediana empresa (Pymes). Es un sector que genera muchas oportunidades para pequeños emprendedores y

que bien conducida puede contribuir a la generación de un amplio tejido empresarial que conserve el carácter de lo auténtico y lo local; valores de especial atractivo para el turista internacional. Sin embargo, por su propia naturaleza, las Pymes pueden presentar carencias y limitaciones estructurales desde una óptica empresarial. Es fundamental apuntar a mejorar la formación profesional de las pequeñas y medianas empresas, considerando esta profesionalización como un factor estratégico para el incremento de la productividad y competitividad de la actividad turística en el país.

Objetivos del Manual

- Poner a disposición de potenciales y actuales operadores del sector turístico uruguayo una herramienta útil y práctica para la creación, estructuración y desarrollo de productos.
- Promover la ampliación, diversificación y profundización de la oferta de productos y experiencias turísticas en el país.
- Capacitar y profesionalizar al sector turístico uruguayo, a través de la transmisión de conocimiento especialmente adaptado a los objetivos y estrategias adoptados para mejorar la competitividad de Uruguay como destino turístico.

El Manual se construye sobre la idea de aplicar el concepto de planificación estratégica al proceso de desarrollo de productos turísticos. El hilo conductor de su contenido, es el recorrido por el que debe transitar un individuo que desee poner en marcha su propio negocio, mediante la aplicación de un proceso sistemático de análisis y valoración de diversas variables, aspectos, factores y alternativas.

El Manual ofrece, aparte del aporte teórico básico en cada uno de los tópicos mencionados, un conjunto de referencias y enlaces a recursos claves para profundizar en los mismos, obtener información y apoyo adicional.

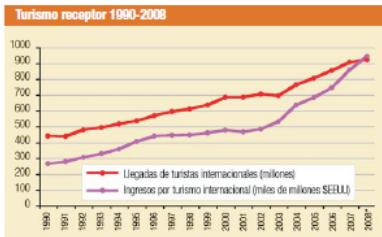
El conocimiento adquirido con la lectura de este Manual constituye una puerta de entrada sistemática y organizada al proceso de desarrollo de Productos Turísticos en Uruguay, en sintonía con las políticas y estrategias de Estado adoptadas en el Plan Nacional de Turismo Sostenible.

***1.CONTEXTO TURÍSTICO
INTERNACIONAL Y NACIONAL***

TURISMO INTERNACIONAL: Perspectivas y Tendencias

Perspectivas de Desarrollo de la Actividad Turística

El turismo se ha convertido en uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes a partir de la segunda mitad del siglo XX. Es una actividad que ha venido creciendo a un ritmo superior al de cualquier otro sector económico y hoy se la considera de las principales actividades económicas del mundo y una de las más dinámicas.



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) ©

Aunque no es inmune a los cambios de la economía, el turismo hasta ahora ha resistido las crisis económicas mejor que otros sectores. Durante los últimos sesenta años ha experimentado un crecimiento y una diversificación continuos, llegando a ser uno de los sectores de mayor y más rápido

crecimiento del mundo. En 2008 el turismo representó casi un 10% del PIB mundial y la tendencia de crecimiento de largo plazo parece ser estable. A pesar de las amenazas derivadas del deterioro de la economía mundial, los conflictos políticos y/o los desastres naturales, el sector muestra una dinámica expansiva y una demostrada capacidad de recuperación ante condiciones adversas.

En el período 2000-2009, las llegadas turísticas internacionales a nivel mundial mostraron períodos alternos de fuerte crecimiento y de estancamiento, pero siempre se observó una línea ascendente. Tras cuatro años consecutivos de crecimiento sostenido, se produjo un cambio brusco de tendencia con una caída significativa de la demanda turística provocada por una economía mundial en contracción; situación frente a la cual, Uruguay presenta una particularidad dado que vivió un incremento de su actividad.

En los últimos años se han realizado numerosos estudios para determinar cuál será el crecimiento de la actividad turística en las próximas décadas. La Organización Mundial del Turismo (OMT), realizó una previsión para los primeros veinte años del nuevo milenio, plasmada en la "Visión del Turismo 2020". A pesar de la evolución irregular de los últimos años, la OMT mantiene sus estimaciones, proyectado para el año 2020 llegadas internacionales próximas a los 1.6 billones de turistas.

Nuevas tendencias en el turismo internacional

En el mundo se están produciendo una serie de nuevos fenómenos que están cambiando el modo en que los destinos y los clientes interactúan en el mercado. Varios nuevos conceptos están emergiendo y se consideran como tendencias para el futuro del turismo. Esto implica que para afrontar este futuro en mejores condiciones competitivas, los destinos deberán estar al corriente de estas tendencias y adaptar la oferta de productos en consecuencia.

Algunos ejemplos de tendencias que afectan las características de los productos turísticos son:

Más vacaciones pero de menor duración

Es una tendencia cada vez más evidente el fraccionamiento del tiempo de vacaciones en varios viajes de duración relativamente breve, aumentando el número total de llegadas.

Mayor segmentación del mercado

La tendencia al fraccionamiento de las vacaciones, unida a otros cambios del sector hace que las tradicionales fronteras entre los distintos segmentos de mercado se modifiquen. Ya no se puede hablar de un único negocio turístico. Los componentes de un destino turístico se han de combinar para formar productos específicos que respondan a las demandas de diferentes mercados y segmentos. Es necesario ofrecer más opciones y más complementariedades.

Crecimiento del turismo activo

Se confirma un declive del turismo pasivo, basado en la contemplación o el disfrute de recursos -naturales, paisajísticos, culturales- y el crecimiento del turismo ligado a "hacer algo". El nuevo consumidor está ansioso por vivir nuevas sensaciones relacionadas con experiencias diarias o de ocasiones especiales, en las cuales participa activamente. La elección del viaje se basa en la actividad a realizar en el destino.

Un consumidor más consciente, educado y exigente

El aumento en el número de viajes ha dado lugar a unos turistas más experimentados, más conocedores de sus derechos, más informados y por consecuencia, más exigentes. Se genera una especie de bolsa de valores turística en la que los destinos suben o bajan, solamente en base a opiniones personales.

Los destinos basan su posicionamiento en variedad, sofisticación, imagen y mayor valor intangible para el cliente.

Mayor preocupación medioambiental

La conservación del medio ambiente está ocupando progresivamente un lugar central en las motivaciones y preocupaciones de la demanda y de la propia actividad turística. Resulta fundamental que no se ponga en riesgo la sostenibilidad de la economía local, el medio ambiente, las tradiciones sociales y los recursos culturales.

Nuevas Tecnologías

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación se han convertido en el verdadero catalizador del proceso de cambio en el sector turístico. La disponibilidad de acceder a la tecnología más moderna es muy elevada y las opciones son inmensas: se facilita el acceso directo del cliente al producto turístico, contribuyendo directamente a una redefinición de la función de distribución. Se mejoran y abaratan los procesos de producción y prestación de servicios turísticos.

El nuevo rol del agente de viajes: de intermediario a asesor

El rol de la agencia de viajes está cambiando; cada vez menos será una simple instancia de intermediación que comercializa productos turísticos estandarizados y gana una comisión por ello. Y, cada vez más, será un asesor de viajes que ayuda a crear soluciones a la medida y a satisfacer necesidades específicas. Un ejemplo a destacar son las denominadas DMC (Destination Management Companies), en español denominadas empresas gestoras de experiencias turísticas, las cuales se especializan en el diseño y suministro de eventos especiales, actividades, tours, transporte, recepción VIP, etc; que juegan un papel muy importante para la estructuración de productos en los destinos.

Incremento de los flujos turísticos internacionales de corta distancia

Los viajes transfronterizos van en aumento y los viajes regionales e internacionales están creciendo rápidamente. Se observa que la mayoría de los viajes internacionales son de corta distancia y se realizan dentro de una misma región.

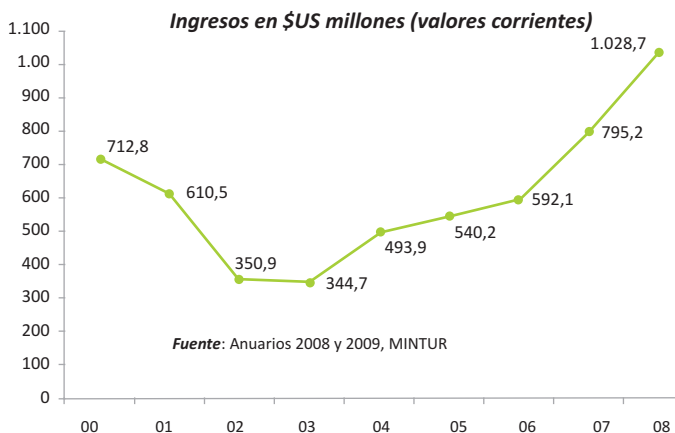
Asociada a estas tendencias de comportamiento, la Organización Mundial de Turismo ha realizado una estimación para identificar los segmentos de mercado

más importantes para el año 2020, destacándose los siguientes:

- Turismo de aventura
- Turismo deportivo
- Turismo de naturaleza
- Turismo cultural
- Turismo urbano
- Turismo rural
- Turismo ecológico
- Turismo náutico
- Turismo de cruceros
- Turismo de reuniones y conferencias
- Turismo temático

URUGUAY COMO DESTINO: Perfil Turístico e inserción regional

En los últimos veinte años Uruguay ha experimentado importantes variaciones en el ingreso de visitantes, mostrando fluctuaciones y comportamientos similares a los observados para el turismo internacional, con importantes períodos al alza y períodos de contracción asociados a crisis económicas regionales.



El punto crítico se alcanzó en 2002, año en que el volumen de visitantes se situó por debajo de los 1,5 millones, la cifra más baja desde la década de los 80, con una caída del 36,6% en relación a 2001. A partir de ese momento, se han manifestado mejoras significativas, a pesar de la experiencia del bloqueo del Puente Fray Bentos - Puerto Unzué.

En los últimos diez años en particular, la proporción de llegada de visitantes argentinos en el total ha descendido de 65% a 52% (más de 1.500.000 turistas argentinos en 1998 frente a 1.000.000 aproximadamente en el año 2008). Mientras que el ingreso de visitantes provenientes del ámbito internacional no regional, mostró un crecimiento del 7% al 15,7% en el mismo período (poco más de 160.000 turistas en 1998 y cerca de 310.000 en el 2008).

A pesar de las fluctuaciones del período, en el año 2008, se registró la entrada de 2 millones de turistas y un espectacular incremento de los ingresos brutos en divisas, superando la barrera de los mil millones de dólares; lo que representó más del 6% del PBI.

El turismo interno (aquellos uruguayos que vacacionan dentro del Uruguay) es un factor sumamente importante para muchos destinos y para la actividad turística en su conjunto. Según datos del Anuario Estadístico del Ministerio de Turismo la cantidad estimada de viajes realizados en el año 2008 fue de 3.026.050, con un total de 567.215 personas. Entre sus principales destinos el 35,2% ocupó la costa atlántica, siendo seguida por Montevideo, Punta del Este y Piriápolis. Estos turistas tuvieron un gasto total estimado de aproximadamente U\$S 353.322.000 en el período analizado.

En base al diagnóstico realizado como parte del proceso de elaboración del Plan Nacional de Turismo Sostenible, se relevó la existencia de fortalezas y debilidades del sector turístico en Uruguay.

El análisis de la oferta turística actual, entendida como el conjunto de propuestas de consumo estructuradas que son puestas a disposición de la demanda, ha puesto de manifiesto que, en términos generales, la oferta está débilmente estructurada, con baja visibilidad y con deficiencias en los procedimientos de prestación. Las principales valoraciones en lo que respecta a las **debilidades** que inciden sobre la oferta de productos son:

- Oferta turística poco diversificada, falta de monumentalidad y de atractivos reconocidos internacionalmente de forma significativa.
- Falta de identidad en las propuestas turísticas de los principales destinos.
- Desconocimiento del patrimonio cultural uruguayo en el exterior y alta competencia con Argentina y Brasil.
- Falta de integración nacional y regional, escasa organización de circuitos turísticos.
- Escasa programación y difusión de los eventos sociales, culturales y deportivos. Inexistencia de un calendario nacional de eventos y espectáculos.
- Débil conocimiento de los atractivos y productos turísticos por parte de los pobladores de las comunidades locales.
- Escasa presencia en las guías turísticas internacionales y en los catálogos de los principales operadores turísticos internacionales.

En contrapartida, frente a estas debilidades y deficiencias actuales, cabe destacar las principales **fortalezas**:

- Proximidad a los dos principales centros emisores de la región: Argentina y Brasil.

- Recursos naturales y culturales diversos, urbanos y rurales, aptos para desarrollar productos turísticos todo el año.
- Reconocida tranquilidad, seguridad pública, políticamente estable, con garantías jurídicas.
- Alto nivel de desarrollo humano. Hospitalidad, buen nivel cultural y entorno socio-cultural diversificado y equilibrado.
- Sede de la capital administrativa del Mercosur y otros organismos internacionales.
- Crecimiento de la oferta turística especializada y notable mejora de la oferta gastronómica.
- Buena red de comunicaciones viales.

Resultados de la Encuesta a Turismo Receptivo 2008 MINTUR

- Buena parte de los visitantes son uruguayos que residen fuera del país.
- Entre los visitantes extranjeros, los argentinos representan más del 60%.
- Los europeos son los visitantes extra-regionales con mayor presencia
- Casi el 75% de los visitantes brasileños residen en el Sur de su país.
- La demanda posee un perfil altamente cualificado.
- La principal razón para elegir el destino es la experiencia previa y la costumbre.
- La mayor parte de los visitantes se concentra en la época de verano.
- Casi el 60% de los visitantes del extranjero permanece en Uruguay entre 2 - 7 días.
- Es una demanda fiel y repetitiva: el 66% de los visitantes ha estado en cinco o más veces en Uruguay

ESTRATEGIA-PAÍS para el Desarrollo de Productos Turísticos.

Basado en la conjunción de ambas miradas: debilidades y fortalezas, el Plan Nacional de Turismo Sostenible propone construir una estrategia de desarrollo, con líneas de acción destinadas a corregir las deficiencias y potenciar la variedad de atractivos.

Dentro de las prioridades establecidas en el proceso de planificación se revela que uno de los factores cruciales para la competitividad futura de Uruguay como destino turístico, es la necesidad de avanzar hacia una oferta turística más especializada, de mayor volumen, de más variedad, de mayor profundidad y de más calidad.

De las cuatro líneas estratégicas de acción contenidas en el Plan, la Línea 2: "Innovación y calidad, impulso a la competitividad", incluye específicamente una sub-línea que enfatiza la necesidad de "Diversificación de la Oferta":

La estrategia propuesta plantea:

- Diversificar y especializar la oferta, creando nuevas ofertas y agregando mayor valor a las existentes, a fin de generar un crecimiento cualitativo basado en las nuevas tendencias de la demanda.***
- Detectar nuevas oportunidades e Integrar los productos y destinos turísticos actuales y potenciales, a nivel nacional y regional, generando corredores y circuitos turísticos, basados en la historia, la música, la literatura, la producción, la gastronomía y la naturaleza, buscando nuevos atractivos y significados para la oferta como respuesta a una demanda cambiante.***

En línea con este planteamiento, el Plan de Marketing Estratégico y Operativo de Uruguay propone objetivos y estrategias enfocados hacia una mayor diversificación y desarrollo de la oferta de productos comercializables y hacia una mayor diversificación de los mercados de origen de la demanda; sin que ello signifique dejar de trabajar ni en los productos ni para los mercados actuales.

Ya sea desde la perspectiva de la ampliación, diversificación y profundización de los productos actuales como desde la perspectiva de la creación de nuevos

productos, la estrategia propuesta se basa en la incorporación de un mayor grado de sofisticación y enfoque a los productos y en la satisfacción de un espectro más amplio de motivaciones.

Las principales tipologías que configuran el portafolio de Productos Turísticos que Uruguay promociona oficialmente son:

Productos Actualmente en Desarrollo:

- TURISMO SOLY PLAYA
- TURISMO CULTURAL
- TURISMO DE REUNIONES
- TURISMO TERMAL
- TURISMO RURAL

Productos a impulsar, en el cometido de ampliar la oferta del país, como así también profundizar y ampliar sus clientes:

- TURISMO DE CIRCUITOS - Touring
- TURISMO DE CIUDAD -City Short Breaks
- TURISMO TERMAL - Wellness
- TURISMO NÁUTICO-FLUVIAL
- TURISMO DE NEGOCIOS
- TURISMO DE INTERÉS ESPECIAL (Idiomático, aventura, ecológico, birdwatching , etc)

2.EL DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

La creación y desarrollo de Productos Turísticos novedosos, adecuados y rentables, es uno de los retos más interesantes en el proceso de Uruguay como destino turístico y una necesidad impostergable en el entorno turístico internacional actual.

Para lograr cumplir este reto con éxito, creando nuevos productos que logren el calificativo de novedosos y oportunos, es importante convertirse en un buen observador de las tendencias turísticas internacionales, regionales y nacionales, a fin de identificar las oportunidades que nos permitan tanto adaptar los productos existentes a los cambios del mercado como desarrollar nuevos productos para atraer nuevos mercados. Es necesario renovar para mantener una buena posición competitiva y para evitar el declive de Uruguay como destino turístico.

Destino Turístico y Producto Turístico

Resulta común referirse en forma indistinta a Productos y Destinos Turísticos. Sin embargo, de acuerdo a las características y tendencias del mercado turístico actual, es conveniente hacer una diferenciación entre ambos conceptos.

A efectos de obtener una delimitación clara entre ambos, se adoptó la visión que ofrece definiciones que facilitan el acercamiento al objetivo principal de este Manual: el desarrollo de productos turísticos "comercializables".

De acuerdo a la referencia bibliográfica utilizada¹, el Destino Turístico se puede definir como: "un lugar geográfico que tiene unas características que son conocidas por un número importante de visitantes potenciales y que tiene la capacidad de atraer turistas por sí mismo". Es la integración de un componente territorial con otros componentes (turísticos y no turísticos) que, ubicados en un espacio geográfico determinado conjugan una determinada imagen turística.

1. *Secretaría de Turismo de México (2002)*

Cada uno de estos componentes puede estar controlado por diferentes entidades, ya sea organismos públicos u operadores privados, ninguno de los cuales, en forma individual, ejerce un control integral sobre la oferta final del destino.

Bajo esta óptica, un Destino Turístico podría interpretarse como un Producto Turístico Global, con los siguientes componentes:

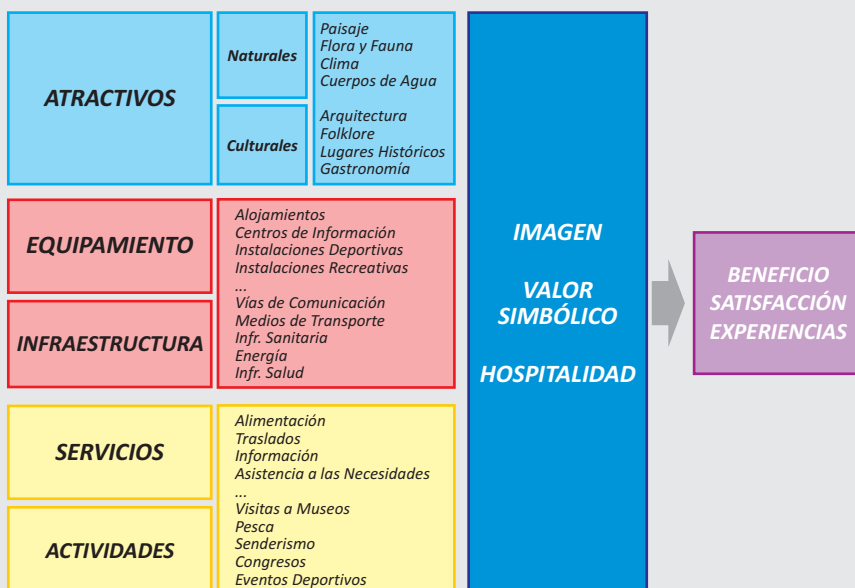


Figura No.1: Componentes del Producto Turístico Global

Si entendemos que un producto es "cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso, o el consumo, para satisfacer un deseo o una necesidad²", entonces, bajo una óptica micro-económica, cada componente o combinación de componentes del destino (en cuanto Producto Turístico Global) pueden concebirse como un **Producto Turístico Específico** en sí mismo. Este Producto Turístico incluye "objetivos físicos, servicios, sitios, organización e ideas."

2. Kotler et al. (1997)

Muchos destinos se pueden llegar a identificar con un producto específico, sobre todo cuando en el destino domina claramente un tipo de oferta y su correspondiente tipo de clientes. (Es el caso de los destinos de sol y playa como Cancún o Punta del Este; o parques temáticos como Epcot Center). Sin embargo, la mayoría de los destinos tienen potencial para ofrecer una amplia variedad de Productos Turísticos específicos lo cual, hoy en día, es una necesidad indiscutible derivada de las nuevas tendencias del mercado turístico internacional, cada vez más complejo y segmentado.

Por tanto, los componentes de un destino turístico se pueden y deben combinar de diferentes maneras para formar Productos Turísticos Específicos, que respondan a las demandas de diferentes mercados y segmentos. Esta combinación de componentes para conformar los productos, así como la incorporación de nuevos componentes en tanto productos específicos, se ha convertido en una decisión estratégica para los destinos, que dependerán en buena medida del segmento de mercado al que esté dirigido y de su conceptualización de lo que desea ofrecer a ese mercado.

Para el consumidor (el turista) el producto turístico es una **experiencia integral**, de la cual recibe un conjunto amplio de beneficios, que son valorados en conjunto cuando adquiere el producto o lo compara con otros. Estos beneficios pueden ser tipificados como:

- Funcionales: entendidos como aquéllos que permiten satisfacer las necesidades básicas: alojamiento, alimentación, transporte;
- Simbólicos: responden a emociones y satisfacción de status o satisfacción personal en el destino seleccionado;
- Vivenciales: relacionados con los cinco sentidos del ser humano: experiencias y vivencias únicas resultantes de la actividad turística.

Es así que el Producto integra elementos tangibles (equipamiento para alojamiento, infraestructura de transporte, instalaciones deportivas) que suelen estar claramente definidos en el catálogo que se ofrece al cliente, conjuntamente con elementos intangibles (servicios, vivencias, emociones, hospitalidad) que representan un valor agregado que sólo dependerá de la percepción individual y subjetiva del turista.

Estos elementos se estructuran en cuatro niveles:

1. El núcleo o producto principal, que responde a la pregunta ¿qué compra en realidad el consumidor? Siendo aquello que brinda el beneficio principal. Pensemos el caso de una posada ecológica, su producto principal es el alojamiento en un entorno natural con una gestión ecológicamente responsable.
2. El producto auxiliar, constituido por servicios o productos que deben o pueden estar presentes para que el cliente use el producto principal. Comprende servicios auxiliares y otros aspectos tangibles del producto. Siguiendo con el ejemplo de esta misma posada son los tipos de cama, colchones, el sistema que se utilice de calefacción.
3. El producto de apoyo, constituido por productos adicionales ofrecidos para aumentar el valor del producto principal y ayudar a diferenciarlo del producto de la competencia. Se deberían elegir productos de apoyo que la competencia no pueda copiar fácilmente. En el caso de nuestra posada puede ser el acceso a internet, o la posibilidad de realizar alguna actividad recreativa como circuitos con guías de naturaleza o un local para el avistamiento de aves.
4. El producto aumentado, incluye la facilidad de acceso, el ambiente, la interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio, la participación del cliente y la interacción de clientes entre sí. La calidad humana, las pautas que tenga la empresa para la atención al público, su página web, los aromas del lugar, su decoración.

Desde el punto de vista de la gestión, el núcleo o producto principal ofrece el enfoque al negocio, es su razón de ser. Los productos auxiliares son esenciales para poder ofrecer el producto principal al mercado meta, y los productos de apoyo ayudan a posicionar el producto. El producto aumentado combina lo que se ofrece con la forma de entrega.

Esta complejidad de elementos en un Producto Turístico, requiere por tanto, de un proceso de ingeniería de producto; es decir, de una integración de las partes, para obtener el todo que demanda el consumidor.

Para lograr esta plena integración, se deben considerar adicionalmente otros elementos, que si bien no forman parte de los elementos tangibles del Producto

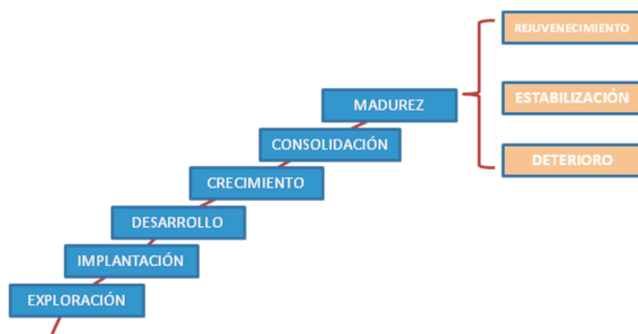
ofertado, son imprescindibles para lograr un Producto Turístico exitoso que logre satisfacer las necesidades de los clientes:

- **Organización y Gestión:** El contexto organizacional juega un rol fundamental en el éxito del Producto Turístico. Es importante definir los mecanismos que se adoptarán no sólo para coordinar la ejecución del Producto, sino también para gestionar la empresa asociada a este Producto. El modelo de gestión a adoptar tendrá repercusiones directas en el éxito del Producto, especialmente en lo referente a calidad, competitividad y sostenibilidad.
- **Recursos Humanos:** Es fundamental diseñar el equipo de trabajo que llevará adelante el Producto, tanto en términos de personal operativo como personal de gestión y administración; así como identificar las necesidades de capacitación de estos recursos. Este aspecto es central dado que en el turismo los recursos humanos forman una parte estratégica del producto, por lo que se debe asegurar un personal calificado y bien remunerado.
- **Normativa y Reglamentación:** se refieren a las reglas de operación y aprovechamiento del producto que reflejan la cultura organizacional y los estándares de calidad adoptados, de tal manera que se asegure el respeto al cliente tanto como a los ecosistemas, usos y costumbres del entorno.
- **Promoción y Comercialización:** se concentra en definir la imagen del producto; los canales de distribución que se utilizarán para llevar el producto al turista objetivo y la difusión del mismo.

El desarrollo de un Producto Turístico exitoso, implica definir y planificar detalladamente una buena mezcla, no sólo de los elementos que conforman el producto en sí mismo, sino también de aquellos elementos adicionales relacionados con la Gestión, Promoción y Comercialización, sin los cuales difícilmente se logre un producto realmente integrado.

Ciclo de Vida de Destinos y Productos Turísticos

Todo destino y/o producto turístico posee un ciclo de vida. Se desarrolla de acuerdo a un proceso en el cual se cumplen unas fases que definen momentos claves de su evolución. Conocerlas es de vital importancia para detectar momentos clave para actuar y mantener el éxito en el tiempo³.



- **EXPLORACIÓN.** Corresponde a la fase de análisis y diagnóstico; pocos turistas visitan el destino o utilizan el producto.
- **IMPLANTACIÓN** Puesta en operación; aumenta el número de turistas.
- **DESARROLLO.** Se construyen nuevas atracciones y equipamientos en función de las necesidades de los turistas.
- **CRECIMIENTO.** Alcanza su techo máximo en función de la infraestructura disponible y del potencial de mercado.
- **CONSOLIDACIÓN.** En este punto se introducen controles, planificación y otras estrategias de gestión para controlar el crecimiento y sus efectos.
- **MADUREZ,** los impactos negativos acumulados se hacen evidentes mientras el destino entra en un periodo de estancamiento.

Alcanzada la madurez, el ciclo de vida del Producto puede seguir diferentes caminos en función de la estrategia que se adopte:

3. El Ciclo de Vida que aquí se presenta es una síntesis de las propuestas contenidas en las siguientes referencias bibliográficas: Secretaría de Turismo de México, (2002); y Beltrán Vargas,

- **DETERIORO.** Ocurre cuando no se toman las medidas oportunas para rectificar las consecuencias de la madurez. Supondrá la destrucción y pérdida del atractivo del destino y/o el producto turístico.

- **ESTABILIZACIÓN.** Si se decide actuar para reforzar el producto llevando a cabo las acciones necesarias para mantener a los segmentos de mercado existentes o atraer segmentos sustitutivos.

- **REJUVENECIMIENTO.** Es una estrategia que busca unir esfuerzos para introducir cambios y mejoras que permitan atraer nuevos mercados.

Conocer este ciclo de vida permite prevenir el deterioro y mantener una posición competitiva en función del entorno correspondiente a cada fase. Los destinos y productos turísticos, en particular aquellos que se encuentran en la fase de consolidación o madurez, deben estar alerta a cualquier signo que indique la entrada en una fase de declive. Resulta por tanto fundamental introducir el concepto y las metodologías de planificación estratégica en el proceso de desarrollo de productos turísticos.

La Planificación y el Desarrollo de Productos Turísticos

Ya se indicó en los Capítulos anteriores, la importancia que ha comenzado a otorgar el Ministerio de Turismo y Deporte a la planificación de la actividad turística con la elaboración y aprobación del primer Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020, como forma de lograr un desarrollo turístico equilibrado y sostenible.

Esta visión, aplicada en forma concreta en el marco específico del Desarrollo de Productos Turísticos, adquiere importancia bajo tres perspectivas diferentes y complementarias:

i. La planificación de Productos en el marco del desarrollo sostenible

El Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020 declara en su Visión que Uruguay se reconoce como "un país turístico en compromiso con el desarrollo

sostenible, competitivo, accesible, amigable y seguro". La sostenibilidad, como principio rector del desarrollo turístico, implica desarrollar productos turísticos buscando el aprovechamiento equilibrado de los recursos y considere especialmente la capacidad de carga de los ecosistemas y la preservación de la calidad de vida de la población local, en términos sociales, económicos y culturales.

Una planificación sostenible en el desarrollo de productos turísticos permite minimizar los efectos negativos de la actividad y generar uso responsable de los recursos naturales y socio-culturales. Entendida de este modo, la planificación de productos turísticos no puede omitir la realidad territorial. Se deberá considerar las propuestas de los Planes de Ordenamiento Territorial en relación a la clasificación y uso del suelo; y la estrategia asumida en relación al turismo.

Los aspectos más relevantes a considerar como parte del concepto sostenibilidad en relación al desarrollo de productos turísticos serán tratados en detalle más adelante cuando se haga referencia a los procesos de Organización y Gestión.

ii. La planificación para la coordinación y generación de sinergias

Si los productos que se desarrollan están considerados dentro de un marco estratégico de planificación, resulta más fácil orientar su desarrollo para contribuir al logro de los objetivos del desarrollo turístico en general. Se logra mayor sinergia entre las actuaciones públicas y las privadas y mejor aprovechamiento de las infraestructuras y recursos existentes.

Esta consideración es particularmente importante en un sector como el turístico donde predominan las PyMEs. Enmarcando el desarrollo de Productos en el entorno de la Planificación Estratégica, la fragmentación y atomización empresarial y la tendencia a una visión parcial del entorno, puede corregirse creando oportunidades para la cooperación y la consecución de ventajas competitivas comunes⁴.

iii. La Planificación para el desarrollo de Productos exitosos

Bajo otra perspectiva, la introducción del concepto de planificación en el proceso de desarrollo de productos, es fundamental para garantizar un proceso

4. Calderón Vázquez (2005) Luz et. al, (2002).

sistemático que contemple todas las fases metodológicas necesarias para la conformación de un Plan de Negocios correctamente estructurado.

Adaptar productos a los cambios del mercado y desarrollar productos novedosos requiere abordar un conjunto de pasos que conduzcan desde el análisis de mercado hasta el diseño de planes de gestión, pasando por propuestas para manejar impactos no deseados y el diseño de planta física de nuevas instalaciones.

Manejar el producto como una empresa compleja donde intervienen variables ambientales, sociales, culturales, económicas, políticas, que debe gestionarse con una visión gerencial integral y responsable que abarque todos los procesos involucrados en el desarrollo de un "negocio", requiere la incorporación de un ciclo interactivo de planificación durante la gestión, que permita mantener el producto flexible y adaptado a los requerimientos del entorno y que genere beneficios a la comunidad local.

El uso de herramientas de planificación en el proceso de desarrollo y gestión de productos turísticos permite manejar en forma integral y sistemática las diferentes variables implicadas: ambientales, sociales, culturales, económicas y políticas, propendiendo a lograr un desarrollo sostenible de la actividad, reduciendo la posibilidad de conflictos y orientando el rumbo de las acciones para adaptarse a los cambios del entorno.

Entornos de Desarrollo de Productos Turísticos

Los dos principales entornos en los que se puede actuar para desarrollar productos en un destino turístico son⁵:

- *Planificación física y promoción de proyectos de inversión*
- *Desarrollo de productos comerciales*

5. *Secretaría de Turismo de México, (2002)*

El primero consiste en alterar los aspectos físicos de un destino para crear o mejorar los recursos y la planta turística existentes con el fin de aumentar el atractivo del lugar. Está relacionado con la construcción de infraestructuras de acceso, transporte y telecomunicaciones; conservación o puesta en valor de atractivos; o suministro de servicios básicos tales como electricidad o agua potable. Este tipo de actuación requiere de cuantiosas inversiones que suelen ser responsabilidad directa del Gobierno o derivadas de la promoción de la inversión privada por parte del mismo. Desde aquí se puede decir que se desprende un siguiente ámbito de trabajo que es el realizado con la comunidad local.

En ese sentido el Estado uruguayo tiene un rol protagónico en la aplicación de programas y proyectos que generen herramientas para la generación de nuevas empresas, ya sea por incentivos al emprendedurismo, préstamos, acceso a sistemas de garantías o proyectos de sensibilización. Ejemplos de estos trabajos es la generación de cooperativas, clusters y redes productivas del sector privado incentivadas y solventadas desde el sector público.

El segundo entorno está basado en la oferta existente de atractivos, equipamientos y servicios, los cuales podrán ser complementados con nuevos productos; ligeramente modificados; o combinados y presentados de una forma diferente que pueda ser percibida como algo nuevo o atractivo para segmentos específicos del mercado. Estos productos podrán tener distintas formas de gestión: privados, públicos, y/o de carácter mixto. En todo caso, es un ámbito en el que se busca desarrollar productos comerciales con alto grado de eficiencia y que posean las siguientes características:

- **Creativo.** Que logre poseer características novedosas y a la vez sea funcional; que se adapte a los requerimientos de la demanda.
- **Diferenciado.** Con valores agregados, entendidos éstos como aquel "plus" que diferencia al producto de la competencia.
- **Original:** Único y adaptado a un entorno cambiante.
- **Innovador.** Con posibilidad de recrearse en función de la aparición de nuevas necesidades y expectativas.
- **Competitivo.** Con una adecuada relación calidad-precio: la mayor calidad posible al menor precio posible.

Este Manual está diseñado para mostrar las pautas para el desarrollo de nuevos productos o mejora de los existentes, en base a creatividad, organización y gestión, con inversión baja o media en equipamientos.

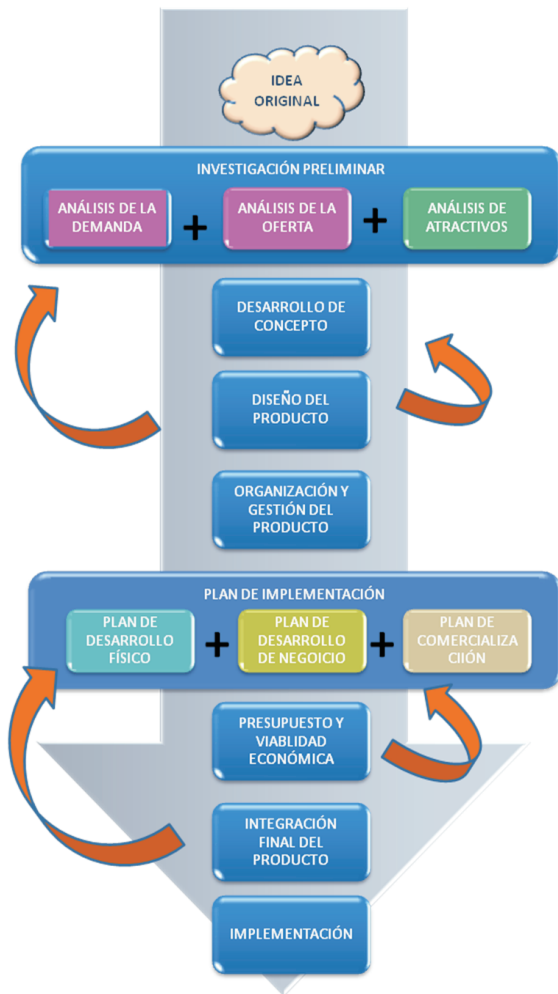
3.EL PROCESO DE ESTRUCTURACION DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

Bajo el enfoque utilizado en este Manual, que valoriza fuertemente el rol de la planificación en el desarrollo de productos turísticos, es fundamental que el desarrollo de productos esté siempre asociado a un Plan, el cual debe responder a un conjunto de objetivos, adoptar unas estrategias y poseer un programa de acción asociado a un cronograma.

Como todo proceso de planificación, el proceso de creación y estructuración de un producto turístico es un proceso de ida y vuelta sobre la idea original.

El planteo de una secuencia de pasos básicos a seguir, requiere comprender que el resultado de cada uno de estos pasos, es a su vez, insumo para perfeccionar los pasos anteriores. Por lo tanto, más que un proceso lineal, es un proceso interactivo, que permite avanzar hacia la integración final del Producto y su posterior implementación.

Este proceso puede aplicarse tanto al desarrollo de un producto nuevo, como a la introducción de mejoras en productos existentes para obtener mejor calidad o mayor diversidad en la oferta.



LA IDEA ORIGINAL: CONCEPTUALIZACIÓN PRELIMINAR



El inicio del proceso de desarrollo de un producto turístico suele desencadenarse a partir de una idea base o "idea original".

Esta idea puede surgir en forma intuitiva entre emprendedores relacionados con el sector turístico o con sectores afines, que visualizan una oportunidad de negocios y generan una idea original. O por el contrario puede tener un origen más racional, derivado de información obtenida de estudios elaborados por expertos en el sector o de propuestas concretas derivadas de las prioridades estratégicas de un proceso de planificación del sector turístico a nivel nacional o local.

Esta idea original puede enfocarse en la "actividad" (fundamentándose en un sentimiento de que un servicio o una actividad podrían convertirse en un producto turístico interesante); o puede enfocarse en el "sitio" (fundamentándose en una percepción de que una determinada localización puede tener potencial para el desarrollo de actividades turísticas). En cualquiera de los dos casos, la idea original deberá conducir al desarrollo de un Producto Turístico.

Sea cual sea el origen que desencadena el proceso, existe una IDEA que debe ser indefectiblemente expresada y/o verbalizada para poder guiar los siguientes pasos del proceso; acotar los estudios que se realicen y centrarlos en aspectos especialmente asociados a nuestra idea original.

Es la etapa de CONCEPTUALIZACIÓN PRELIMINAR, entendida como la construcción de un mapa mental aún borroso del Producto que deseamos desarrollar. Este mapa podrá estar más o menos desarrollado, pero en todo caso debería incluir aspectos como: beneficios a ofrecer, población objetivo, localización potencial, atractivos, servicios y actividades que podría incorporar.

Es natural que en esta etapa todos estos aspectos no estén claramente definidos o existan dudas en muchos casos. Posteriormente en la fase de DESARROLLO DE PRODUCTO, se retomará la IDEA ORIGINAL y se profundizará y definirán muchos aspectos que en esta etapa aún pueden estar borrosos.

Al finalizar la etapa de conceptualización preliminar, Ud. deberá tener los siguientes resultados:

- Tener de forma organizada y sintetizada, ya sea a través de un esquema, información relacionada a la idea original. Apareciendo en cuadrados o círculos, mientras que las relaciones entre ellos se explicitan con líneas que unen sus cuadrados o círculos respectivos.
- Idea original verbalizada con definición preliminar de beneficios a ofrecer al cliente, localización potencial, segmento de mercado al cual se podría orientar, atractivos turísticos que podría incorporar.

INVESTIGACIÓN PRELIMINAR



Antes de proceder a realizar un desarrollo detallado de la IDEA ORIGINAL es conveniente contrastarla con los resultados de una investigación orientada a evaluar la factibilidad de la misma. Si estos resultados no son positivos en relación con la conceptualización preliminar de la IDEA ORIGINAL, es conveniente reconsiderarla y ajustarla de acuerdo a los resultados obtenidos, antes de avanzar en el proceso de desarrollo.

La INVESTIGACIÓN PRELIMINAR debe abarcar dos grandes aspectos:

- **Análisis de Mercado**
- **Análisis de Localización**

Análisis de Mercado

El Análisis de Mercado tiene por objetivo identificar las características y tendencias del mercado turístico, ya sea para identificar los segmentos de mercado que suponen una oportunidad de negocio para su Producto o para adaptar el Producto a las características y tendencias de la demanda. Abarca dos componentes:

Análisis de la Demanda

Busca determinar cuáles son los clientes potenciales para el producto y sus características más relevantes. Profundiza especialmente en el conocimiento acerca de los segmentos de mercado a los cuales se dirige o podría dirigir el Producto.

Análisis de la Oferta

Busca conocer cómo está siendo atendida la demanda por el mercado actual. Qué productos turísticos se ofrecen actualmente tanto en el destino seleccionado, como a nivel del país o la región. Este análisis abarca a su vez, dos aspectos complementarios: Por una parte intenta identificar productos o actividades que pueden actuar como competidores de nuestro producto. Y bajo otra óptica busca conocer las características de productos similares existentes en el mercado con fines de benchmarking: comparar y aprender de las buenas prácticas y éxitos obtenidos en productos similares. También analizar las características de las empresas competidoras, sus recursos humanos, su comportamiento con los precios, distribución, etc.

En el Análisis de Mercado se deberán cumplir las siguientes tareas:

- ***Identificar los datos más importantes acerca del mercado que pueden ayudar a definir el rumbo de su producto.***

La identificación de los datos relevantes dependerá del grado de desarrollo de la idea original y del conocimiento preliminar del mercado. Es fundamental seleccionar y formular las preguntas más adecuadas a nuestras necesidades para llegar a concretar y profundizar nuestra conceptualización original. Algunas preguntas que sería interesante responder se detallan a continuación.

Acerca de la demanda actual:

¿Cuál es el perfil del turista en el destino seleccionado para desarrollar el Producto? De dónde proviene? ¿Qué volumen tiene la demanda actual del destino? ¿Qué perspectivas de crecimiento existen? ¿Cuál es la duración promedio de la estadía? ¿Qué servicios utiliza? ¿Qué actividades realiza? ¿Cuál es su nivel de gasto?

Acerca de la relación producto / mercado:

¿Es un producto que se desarrollará en un sitio con poca actividad turística actual? ¿Es un producto nuevo en un destino turístico ya desarrollado? ¿Debe orientarse a captar segmentos de mercado que ya llegan al destino? ¿O es un producto que debe orientarse a atraer nuevos segmentos de mercado que actualmente no frecuentan el destino? ¿Puede beneficiarse de la demanda existente actualmente en otro destino primario cercano?

Acerca de la oferta actual:

¿En qué momento del año se ofrece? ¿Son exitosos los productos existentes? ¿Son competitivos o complementarios del producto que voy a ofrecer? ¿Puede mi producto mejorar o beneficiar a los productos existentes?

Es importante evitar pérdida de tiempo y de recursos: focalice su atención en datos que realmente aporten a responder las preguntas que Ud. consideró relevantes para tomar decisiones relacionadas con la conceptualización detallada de su producto.

· **Identificar las fuentes de información disponibles para obtener los datos. Relevar y organizar en forma sistemática los datos identificados como relevantes.**

Dónde buscar información:

- *Ministerio de Turismo y Deporte Encuestas al Turismo Receptivo Anuarios Plan de Marketing Estratégico y Operativo de Turismo en Uruguay. Centro de Información y Recursos Documentales " Juan Carlos Píriz Machado"*
- *Direcciones de Turismo Departamentales*
- *Instituto Nacional de Estadística*
- *Sitios web de operadores turísticos internacionales y nacionales.*

Para dar respuesta a las preguntas planteadas se requieren de datos confiables y adecuados. Las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias. Las primeras ofrecen datos de recolección directa, por ejemplo obtenidos a través de encuestas; relevamientos directos de la actividad turística (registro de clientes de hoteles; número de usuarios de servicios); estudios de mercado expresamente realizados para obtener los datos deseados. Las fuentes secundarias proveen datos pre-existentes, generalmente ya procesados y de dominio público: estadísticas oficiales, resultados de

estudios o planes realizados por la administración pública; publicaciones y folletos de organizaciones públicas o privadas; etc.

Una forma de obtener información para identificar nuevos segmentos potenciales a nivel internacional es a través de listas de operadores especializados o temáticos, analizando el tipo de productos que ofrecen y cuál es el mercado que ellos han identificado como demanda.

· ***Analizar los datos y sacar conclusiones relacionadas con la idea original que permitan delinear la factibilidad de la misma.***

Los datos se organizarán y relacionarán de forma de poder dar respuestas a las preguntas planteadas. Estas respuestas deben contribuir a tomar decisiones acerca de la viabilidad de la idea original y/o la necesidad de modificarla; permitirá sacar conclusiones acerca de los segmentos de mercado potenciales y de las características deseables de nuestro producto para competir exitosamente en estos segmentos.

El Benchmarking se ha desarrollado como una nueva estrategia de la visión hacia el futuro de las empresas, corporaciones y destinos turísticos, y como una potente herramienta de marketing. Es una respuesta a favor de la promoción de la calidad.

Herramienta concreta para mejorar la propia actuación, aprendiendo de otras prácticas y procesos exitosos. Involucra una mirada hacia el exterior, para examinar como otros logran el éxito y para entender los procesos utilizados.

Pasos básicos:

- Identificar la función a comparar / analizar
- Seleccionar a los mejores
- Recoger datos y analizarlos: diferencias en procesos y prácticas Analizar los procesos de otros
- Comparar su propia actuación con los analizados
- Implantar planes para reducir las diferencias.

Lanquar, Robert "MARKETING TURÍSTICO" Edit. Ariel, Barcelona, 2001

Un segmento de mercado está compuesto por un grupo de consumidores que muestran un comportamiento de compra y consumo homogéneo. La segmentación de la demanda, es una forma de seleccionar el mercado al cual dirigir el producto a desarrollar. Algunas formas de segmentación son:

- En función del origen **geográfico**.
- En función de características **demográficas**: edad, género, estructura familiar, etc.
- En función del **estilo de vida**, clase social y perfiles de personalidad.
- En función de los **intereses**, actitudes, valores, o respuestas a determinados tipos de productos.

Una vez detectados los segmentos de mercado que ofrecen oportunidades de negocio interesantes, será necesario analizar las posibilidades reales de competir con otros productos turísticos existentes. Es decir, será necesario sacar conclusiones valiosas acerca de la forma de ofrecer valor agregado a lo existente actualmente.

Para conocer las características de la oferta puede analizar los componentes de los productos existentes e identificar qué aspectos será necesario mejorar o complementar para satisfacer a la demanda. Algunos aspectos a considerar son: atractivo del lugar; tipos de alojamiento; tipos de actividades ofrecidas; tipo de personal y nivel de formación profesional; facilidad de acceso; precios; imagen; etc.)

- ***Elaborar una lista de aspectos claves que se deberían considerar en su producto a efectos de propender al éxito del mismo.***

Para la identificación de las claves del éxito del producto que deseamos ofrecer se deberá tomar en cuenta tanto las características de la demanda como de la oferta actual. Analice en cuáles de estos aspectos su producto puede ofrecer puntos fuertes y en cuáles muestra debilidad.

Esta lista será clave para delinear la factibilidad de la idea original y para diseñar su producto final.

- ***Mantener un registro actualizado de datos que permita comparar y hacer seguimiento de los mismos en el tiempo, para identificar tendencias y modificaciones en el comportamiento del mercado.***

Los datos recopilados para el análisis preliminar son de gran utilidad para realizar estudios de mercado futuros, tendientes a comparar e identificar variaciones de la demanda. Es importante registrarlos y organizar los datos de forma de asegurar su disponibilidad para procesos de seguimiento una vez que se haya desarrollado e implementado el producto.

En algunos casos, para llevar adelante todas o algunas de las tareas requeridas para elaborar un Análisis de Mercado apropiado. Una opción para disminuir costos puede ser buscar la cooperación entre varias empresas interesadas, o

entre el sector público y privado para realizar un estudio conjunto con costos compartidos, incluyendo el aprovechamiento de una serie de jóvenes provenientes de carreras turísticas.

Al finalizar el Análisis de Mercado, Ud. deberá tener los siguientes resultados:

- *Identificados los segmentos de mercado a los cuales se destinará el producto. Conocer su perfil, necesidades y expectativas. Tener una primera aproximación de la forma de acceder a ese segmento y del volumen que se espera captar del mismo.*
- *Conocimiento de las características de los productos similares que se ofrecen a nivel internacional, regional y local; e identificadas sus claves de éxito o fracaso. Identificar los productos competitivos y los complementarios.*
- *Identificadas las características claves que deberá tener su producto para competir por el segmento de mercado seleccionado. Reconocer los aspectos fuertes y débiles de nuestra idea original para satisfacer esas características deseadas.*

Análisis de Localización

Parte de la investigación preliminar involucra estudios no asociados directamente con el análisis de mercado sino con el Análisis de Sitio. Como se mencionó anteriormente, algunos procesos de desarrollo de productos parten de una idea de producto que requiere identificar el mejor lugar para su localización (por ejemplo, identificación de los mejores sitios para la pesca en agua dulce). Otros se inician con la idea de una ubicación o destino específico ya definido, que requiere ser evaluado en relación a un proyecto concreto (evaluación de Piriápolis para el desarrollo de un spa con tratamientos específicos).

En ambos casos implica conocer el destino seleccionado (o en caso de no estar seleccionado investigar y conocer las opciones posibles), para identificar qué se puede hacer, qué se puede ver o qué posible interés se podría desarrollar. Qué actividades existentes podrían adaptarse o renovarse para atraer nueva demanda. Qué atractivos existentes son apropiados para el desarrollo de la idea original o donde podrían estar ubicados estos atractivos.

Este proceso tiene como finalidad la identificación, clasificación y jerarquización del atractivo turístico del sitio, en cuanto resultado de la potencial integración de los componentes analizados en forma individual.

En la definición de Producto Turístico Global se indicó que sus componentes principales se pueden agrupar en tres grandes grupos:

- a. Atractivos;
- b. Equipamiento e Infraestructura;
- c. Servicios y Actividades.

Una forma de organizar el trabajo de Análisis de Localización es en base a estos tres grupos de componentes; sin olvidar que sólo la correcta integración de los mismos dará lugar al atractivo turístico que luego se podrá convertir en un producto turístico.

Atractivos

Naturaleza: Incluye los aspectos naturales con poca o nula intervención del hombre: playas, cuerpos de agua, parques, zonas ambientalmente protegidas, miradores naturales, paisaje y relieve, fauna y flora, clima, etc. Son recursos generalmente muy vulnerables a la actividad humana por lo que requieren de protección pública para preservarlos o protegerlos de un desarrollo que podría resultar dañino.

Patrimonio cultural tangible: Son las realizaciones del hombre, a través de las cuales la sociedad evidencia su cultura. Pueden pertenecer a un pasado remoto o reciente, incluso a la actualidad: monumentos arquitectónicos; museos, sitios históricos, catedrales, sitios arqueológicos; arquitectura en general; jardín botánico, obras de ingeniería particular (casos de represas, etc) Son recursos que requieren mantenimiento, restauración y gestión para su preservación, tanto de responsabilidad pública como público-privada.

Patrimonio cultural intangible: Son las manifestaciones culturales de un grupo social: folklore, manifestaciones artísticas, festividades, eventos (teatro, danza, música, artes, artesanía), gastronomía, estilo de vida, etc. La participación de la población local y el contacto con sus manifestaciones puede requerir también de medidas de protección.

Ciudades: Los centros urbanos constituyen un atractivo cultural en sí mismo que merece mención aparte, por la combinación y variedad de atractivos tangibles e intangibles que concentran.

Equipamiento e Infraestructura

El equipamiento turístico y la infraestructura asociada, constituyen la parte tangible de la denominada Planta Turística. Son el conjunto de edificaciones y construcciones que facilitan el acceso, la estancia y bienestar del turista para disfrutar los atractivos naturales o culturales de un determinado sitio.

Incluyen hoteles, centros vacacionales, campings, residencias y otros tipos de hospedaje, restaurantes, tiendas de diversos tipos, oficinas de información turística; oficinas públicas y privadas; vías de comunicación; aeropuertos, puertos, embarcaderos; redes de dotación de agua, energía eléctrica, telefonía, etc.

Servicios y Actividades

Los servicios y actividades constituyen la parte intangible de la Planta Turística. Constituyen el conjunto de actividades que se desarrolla para el aprovechamiento de los equipamientos e infraestructuras: servicios de restauración, servicios de hospedaje, atención e información al turista, servicios de transporte, servicios de guías; organización de actividades para facilitar el disfrute y dar valor agregado a la experiencia del turista en relación a los recursos naturales o culturales disponibles. A los cuales hay que agregar la acogida, la hospitalidad y la calidad de los servicios prestados.

En el Análisis de Localización se deberán cumplir las siguientes tareas:

- ***Elaborar un Inventario con los principales recursos disponibles que pueden ayudar a identificar y jerarquizar el atractivo turístico de un determinado sitio.***

Un inventario turístico es una herramienta que permite registrar los atractivos con los que se cuenta, entendidos éstos en un sentido amplio en relación a los tres grupos de componentes de un producto turístico. Existen diversas formas de clasificar los componentes del Producto Turístico. La siguiente es una opción que facilitará la preparación del Inventario requerido.

Es necesario no sólo identificar los recursos valiosos y de interés, sino también la potencialidad de los mismos para ser integrados a un Producto Turístico. Por ejemplo, se deberá considerar si existen regulaciones de protección para su uso; aspectos de propiedad que restrinjan su aprovechamiento; potenciales factores de riesgo para el turista; estacionalidad de recursos o eventos, etc.

La ejecución del inventario se basa fundamentalmente en el trabajo de campo: la visita al sitio, el recorrido del mismo y la observación directa.

Sin embargo, también debe complementarse con la revisión de fuentes de información secundaria, que ofrezcan datos derivados de una investigación de los recursos naturales y culturales del país como potenciales atractivos turísticos.

En los casos de recursos naturales que correspondan al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) o que por su fragilidad posean algún tipo de protección ambiental o cultural, es fundamental visitar a las autoridades competentes para conocer las oportunidades y limitaciones para su uso y aprovechamiento.

Dónde buscar información:

- *Ministerio de Turismo y Deporte*
Plan de Marketing Estratégico y Operativo de Turismo en Uruguay .
- *Intendencias Municipales*
Planes de Ordenamiento Territorial
Planes Departamentales de Turismo
Entrevistas con referentes departamentales
- *Dirección Nacional de Medio Ambiente MVOTMA*
- *Organismos prestadores de servicios: OSE, UTE, ANTEL*
- *Sitios web de operadores turísticos nacionales.*
- *Sitios web de los conglomerados turísticos del Uruguay.*
- *ANII*
- *PACC*
- *OPP*

La observación directa durante el recorrido del sitio permite obtener buena parte de la información requerida; sin embargo, algunos detalles que pueden parecer intrascendentes a primera vista pueden ser de mucho interés bajo otra óptica. Es importante considerar la concepción que del sitio relevado tienen los habitantes de la zona y extraer conclusiones sobre los aspectos culturales de la comunidad involucrada.

También se deberá registrar otras situaciones que pueden tener influencia sobre la conformación del atractivo turístico del lugar, como el interés de alguna instancia de gobierno por impulsar la actividad turística, o rescatar los valores culturales, etc.

A continuación se presentan un conjunto de preguntas en relación a cada uno de los tres componentes, que tienden a conformar un inventario bajo una óptica analítica. Identifique cuáles de estas preguntas (u otras) pueden ser relevantes para su caso en particular. Plantéese las preguntas antes de realizar el inventario y luego de las respuestas bajo su propia óptica como emprendedor.

INVENTARIO BÁSICO	INVENTARIO COMPLEMENTARIO
-------------------	---------------------------

Atractivos Naturales

¿Cómo es el clima del lugar? ¿Qué destaca de la belleza escénica? ¿Qué paisajes resaltantes existen? ¿Hay cuerpos de agua? ¿Existen especies de flora y fauna destacables? ¿Los espacios naturales son utilizados actualmente? ¿Están bien conservados y limpios?

Elabore una lista de los recursos naturales más destacables y su estado de conservación.

¿Los espacios escénicos naturales son áreas protegidas? ¿Qué reglamentación las afecta? ¿Existen planes de manejo? ¿Existen planes de ordenamiento del territorio? ¿Qué proyectos existen para su desarrollo a corto y mediano plazo? ¿Son de propiedad pública o privada? ¿Quién se encarga de su mantenimiento? ¿Existen peligros potenciales para el turista derivadas del clima en alguna época del año?

Elabore una lista de las restricciones o reglamentaciones que afectan su uso y las organizaciones responsables de su gestión.

Atractivos Culturales

¿Qué tipos de atractivos culturales existen?
¿Se realiza algún tipo de evento asociado a estas manifestaciones? ¿Tienen fechas determinadas o son variables?

¿Qué recursos culturales son considerados de interés por la comunidad local? ¿Qué recursos culturales son considerados de interés por las autoridades locales o nacionales?

¿Qué actividades realiza la población local en forma cotidiana que pueda resultar de interés?

Elabore una lista de los recursos naturales más destacables y su estado de conservación.

¿Los eventos son reconocidos y apoyados por las autoridades públicas? ¿Son impulsadas por privados? ¿Existen incentivos públicos para el desarrollo de nuevas actividades?

¿Existen planes de mantenimiento o mejoras al patrimonio construido por parte de autoridades locales?

¿Qué opinión tiene la comunidad local acerca de la participación de turistas en los eventos? ¿Cómo se relaciona la comunidad con los recursos naturales? ¿son aprovechados? ¿De qué forma?

Elabore una lista de las restricciones o incentivos asociados a los recursos culturales.

Equipamientos e Infraestructura

¿Cómo se accede al sitio y a cada uno de los recursos naturales identificados? ¿Cuáles son las principales vías de comunicación terrestre, marítima, fluvial o aérea?

¿Qué disponibilidad de camas o alojamiento para pernoctar existe? ¿De qué tipo es este alojamiento? ¿Existen establecimientos gastronómicos y/o tiendas para adquisición de alimentos?

¿Qué otros equipamientos hay disponibles relacionados con la actividad turística: refugios, embarcaderos, clubes, etc?

¿Existen redes de dotación de agua, energía eléctrica, aguas servidas, telefonía, etc.? ¿Cuál es su capacidad instalada?

¿Cómo es el estado de conservación y mantenimiento de los equipamientos?

¿El equipamiento existente es de carácter público o privado? Y las vías de acceso?

¿Quién se encarga del mantenimiento?

¿Qué normas locales existen en relación a la construcción de nuevos equipamientos?

¿Existen planes para dotación futura de algún tipo de infraestructura?

¿Existen oficinas locales encargadas de gestionar esta infraestructura? ¿Qué costos puede tener implicados para su aprovechamiento en turismo?

Servicios

¿Existen servicios de información y atención al turista?

¿Hay disponibilidad de recursos humanos para la prestación de nuevos servicios?

¿Qué dotación de personal tienen los servicios ofrecidos de hospedaje y gastronomía? ¿Cómo valoraría la calidad de estos servicios? ¿Qué costos tienen estos servicios?

¿Cómo se puede valorar la acogida y hospitalidad del sitio?

¿Existen empresas de transporte público para acceder al sitio o sólo es posible por servicios privados? ¿Qué costos tienen estos servicios?

¿Existen servicios de atención médica y/o de emergencias?

Actividades

¿Qué tipos de actividades turísticas se ofrecen? ¿Existe variedad y diversidad?

¿Hay disponibilidad de recursos humanos para la prestación de nuevas actividades?

¿Existe la posibilidad de realizar las actividades en forma independiente?

¿Están las actividades directamente relacionadas con el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales?

Elabore una lista de las actividades que pueden realizarse en el sitio tanto en forma organizada y guiada como en forma independiente.

A fin de facilitar el registro y organización de información pueden utilizarse Fichas de Relevamiento, diseñadas de forma que contemplen todas las preguntas a responder, con una estructura que facilite el posterior análisis.

Resulta así mismo, de utilidad elaborar un mapa del sitio u obtener cartografía de base o fotos aéreas para localizar los recursos, equipamientos, servicios y actividades.

- **Clasificar y jerarquizar los recursos disponibles en el sitio geográfico seleccionado.**

Algunos criterios comúnmente usados para jerarquizar las atracciones de un sitio son:

- Cantidad de elementos atractivos
- Variedad de elementos atractivos
- Localización y accesibilidad
- Componente natural
- Autenticidad
- Singularidad
- Grado de conservación
- Factibilidad de ser vistos o utilizados
- Calidad
- Conflictividad social o institucional

Para facilitar el proceso de jerarquización es conveniente utilizar herramientas que permitan relacionar y sintetizar la información en forma ordenada.

Una herramienta útil es el uso de una lista de chequeo acompañada de parámetros o criterios de jerarquización, que nos permitan medir y calificar la potencialidad de cada recurso, para ser incorporado a un nuevo producto turístico. En función de los criterios que se escojan para la jerarquización, se completa la lista de

chequeo indicando los aspectos positivos de cada aspecto evaluado y aquellos que requieren algún grado de atención o mejora.

Toda jerarquización debe tomar en consideración el alcance territorial con respecto al cual se realiza: local, nacional, regional o internacional. Un elemento puede ser más atractivo a nivel internacional (por ejemplo el estilo de vida local) que en relación a turismo de carácter nacional.

- **Analizar la potencialidad de los recursos disponibles para su integración en el Producto Turístico a desarrollar.**

Una de las herramientas de síntesis más apropiada para visualizar esta información es la construcción de una Matriz FODA: Fortalezas-Oportunidades-Debilidades y Amenazas.

Esta Matriz contempla cuatro sectores: Las Fortalezas y Debilidades: factores inherentes al sitio de estudio y a la actividad turística en el mismo, que pueden favorecer o inhibir el desarrollo de otros Productos Turísticos, siendo aspectos sobre los cuales se puede tener mayor grado de control. Las Oportunidades y Amenazas: factores del entorno que en caso de ser aprovechados pueden representar un

¿Qué pasa si no disponemos de suficientes atractivos?

El hecho de no disponer de atractivos de suficiente particularidad, no implica que no pueda existir desarrollo turístico. En estos casos es necesario innovar. Algunas estrategias que han sido adoptadas por destinos de poco atractivo son:

1. Desarrollar atracciones totalmente artificiales como por ejemplo: parques temáticos, resorts vacacionales, campos de golf, palacios de congresos, acuarios, u organizar eventos especiales en torno a una actividad local tradicional.

2. Promover la práctica de actividades deportivas o recreativas tales como: ciclismo, senderismo, pesca, observación de pájaros, etc. en lugares con cierto atractivo, pero que quizá por si solos no justificarían un viaje..

3. Agrupar atracciones del mismo tipo o relacionadas para crear una ruta o marca de destino que aumente el valor del conjunto.

beneficio para el desarrollo de determinados Productos Turísticos, o pueden afectar la capacidad de aprovechar las fortalezas.

Bajo una perspectiva de turismo sostenible, es importante prestar especial atención en este análisis, a la fragilidad tanto de los recursos naturales como culturales. La valoración de los elementos que conforman el sitio geográfico en estudio debe considerar que las actividades a realizar no comprometan la existencia y preservación de sus características naturales y/o culturales del sitio.

Una vez que la información se concentra en la matriz, se realiza el análisis cruzando los datos para obtener las conclusiones pertinentes y determinar qué tiene más peso, si las potencialidades o las vulnerabilidades, y

si éstas últimas, tienen en todo caso, una solución a nuestro alcance que permita el desarrollo exitoso del Producto. En una estrategia que busque disminuir las debilidades y contrarrestar las amenazas.

Al finalizar el Análisis de Sitio, Ud. deberá tener los siguientes resultados:

- Descripción de las características físicas del sitio, acompañada de Mapa de Sitio, con ubicación de los principales recursos naturales y culturales; ubicación de equipamientos e infraestructuras; vías de comunicación; localidades, etc.
- Inventario de atractivos naturales y culturales más destacables, equipamientos, infraestructura, servicios y actividades acompañado de las restricciones asociadas al uso y aprovechamiento de los mismos.
- Identificación de normativas, requerimientos legales, permisos e instituciones responsables de la gestión de los recursos identificados.
- Valoración de las potencialidades y vulnerabilidades del sitio. Evaluación de las condiciones de soporte actual y definición de las condiciones mínimas que deberían alcanzar para un adecuado funcionamiento del Producto.

Evaluación de la IDEA ORIGINAL

48

Como tarea integradora de la Etapa de INVESTIGACIÓN PRELIMINAR se debe relacionar e integrar los resultados de los Análisis de Mercado y Análisis de Sitio.

Dependiendo de los atractivos disponibles se podrán definir con mayor detalle las actividades potenciales que podrían ser ofrecidas para satisfacer los segmentos de mercado identificados.

Con base en esta definición se decidirá qué elementos se incorporan como componentes de nuestro Producto Turístico y se planificará en una etapa siguiente, las necesidades de adecuación de los recursos disponibles (tanto física como institucional) para adaptarlos en forma estricta a las necesidades de ese segmento de mercado.

En esta etapa puede resultar útil construir una nueva Matriz FODA que incorpore tanto aspectos físicos del sitio, como aspectos de mercado tendiente a evaluar en forma conjunta las posibilidades de mix producto/mercado en relación a la IDEA ORIGINAL.

Este análisis permitirá aceptar, rechazar o más probablemente, ajustar la IDEA, a la situación existente o prevista en el futuro. Abre el camino hacia las próximas etapas de DESARROLLO DE CONCEPTO Y DISEÑO DEL PRODUCTO.

DESARROLLO DEL CONCEPTO



Si la investigación preliminar del mercado y el sitio geográfico seleccionado ofrece un resultado positivo para continuar con el desarrollo de la IDEA ORIGINAL, el siguiente paso es profundizar en la definición conceptual y el diseño detallado del Producto Turístico en función de los resultados obtenidos.

Sin embargo, aun habiendo identificado varios atractivos y recursos en un sitio determinado, no todos los elementos valorados positivamente van a estar necesariamente incorporados como componentes del Producto Turístico Específico. Esta selección dependerá en buena medida del segmento de mercado al que se vaya a dirigir.

Por lo tanto y a diferencia de la fase de conceptualización preliminar, en esta etapa es fundamental incorporar una mirada desde la demanda, desde la perspectiva del cliente al cual está dirigido. El desarrollo del concepto debe considerar los intereses y expectativas de un mercado específico.

Para poder profundizar en esta definición se deben responder a las preguntas:

¿QUÉ SE DESEA VENDER?

¿QUÉ DESEAN COMPRAR LOS CONSUMIDORES?

En respuesta a la primera pregunta, habrá que definir:

- Tipo de producto principal o núcleo central de la oferta
- Sitio geográfico en el cual se busca introducir el producto: espacios territoriales donde se ubica la actividad, ya sean sitios, recorridos o rutas; conociendo su capacidad máxima de carga sin generar efectos negativos

ambientales, socio-culturales o económicos.

- Temporalidad: es una actividad que se ofrece durante todo el año o no.

En respuesta a la segunda pregunta habrá que definir qué tipo de beneficios se busca satisfacer fundamentalmente con la oferta:

- Motivaciones a satisfacer en los consumidores: agroturismo, religioso, cultural, salud, aventura, etc.
- Segmento de mercado al cual se dirige y sus expectativas: turista grupal, individual; mercado secundario o primario, características socio-demográficas, etc.
- Posibilidades de ampliación del actual mercado y eventuales acciones que se requerirían para ello.

Una forma de dar respuesta a ambas preguntas y al mismo tiempo crear la base para las fases posteriores de Diseño Detallado y Desarrollo de un Plan de Implementación, es plantear el concepto como un objetivo. Por ejemplo:

- *Construir un resort compuesto por pequeñas cabañas ambientadas de acuerdo a la arquitectura local, en la Laguna XX para atraer a los turistas que visitan Punta del Diablo durante la temporada de verano y desean conocer otros ambientes naturales de la región diferentes a la playa.*
- *Establecer una heladería temática y diferenciada para los visitantes de las Termas de Daymán, ofreciendo alternativas adicionales de gastronomía y recreación durante todo el año.*
- *Proveer un servicio de mini-cruceros para navegación nocturna por la costa de Montevideo con destino intermedio en algún sitio de espectáculo o de gastronomía, para los asistentes a las convenciones y reuniones de negocios organizadas en los Hoteles del Centro y la Ciudad Vieja, orientado a satisfacer su interés por conocer Montevideo y su vida nocturna desde una perspectiva diferente.*

Esta forma de definición conceptual abarca la mirada desde la oferta y la demanda y a su vez, constituye la base para crear una imagen del Producto que resulte atractiva al segmento de mercado al cual está dirigido. En esta etapa es conveniente comenzar a definir la imagen deseada, ya que la misma debe guiar el proceso de estructuración del producto.

El DESARROLLO DEL CONCEPTO es una etapa clave dentro del proceso, ya que sólo cuando se tenga claro cuál es el tipo de producto que se quiere promover, a qué segmento de mercado está dirigido y que imagen se desea proyectar, se podrá diseñar una organización y un modelo de gestión adecuados.

DISEÑO DETALLADO DE PRODUCTO

DISEÑO DEL PRODUCTO

En la etapa de Diseño Detallado se define qué componentes se integran y cómo se realiza el proceso de prestación de los servicios en un Producto Turístico Específico definido. Es el momento en el cual se debe poner en práctica la creatividad e innovación, para introducir aquellos aspectos que contribuyan a diferenciar el Producto y le den el carácter de especial originalidad que le permita competir en el mercado.

En esta etapa se deberán cumplir las siguientes tareas:

- **Definir Componentes del Producto**

Como parte de esta Tarea se debe:

- Decidir QUE servicios y actividades se incluyen.
- Decidir QUE atractivos forman parte del Producto.

Tal como se indicó en la definición de Producto Turístico, existen varios niveles entre sus componentes. En el caso de los servicios y actividades a incluir en un Producto Turístico, será necesario definir:

SERVICIO BASICO + SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

El servicio básico es el núcleo del Producto que atiende a la motivación principal del cliente y se orienta a la satisfacción de un beneficio en particular. Es el eje central de la experiencia turística que se ofrece. Este núcleo puede ser de muy diversa índole; por ejemplo: facilitar la práctica de una actividad como el canotaje u ofrecer acceso y servicios en un parque temático. Suele incluir también las actividades planificadas como parte de la experiencia central que se ofrece.

Este servicio básico debe ir acompañado de otros que lo complementan (auxiliares y de apoyo). Algunos de estos servicios, aunque complementarios son indispensables para satisfacer la motivación principal del cliente: por ejemplo: alojamiento, transporte, alimentación. Otros por el contrario, si bien no son indispensables, son importantes puesto que añaden valor al Producto,

contribuyen a diferenciarse de la competencia y pueden constituirse en la clave final del éxito: guías especializados en la temática, dotación de equipos para la práctica de la actividad, etc.

La decisión de cuando un servicio complementario es indispensable y cuando es un factor de diferenciación, dependerá del tipo de producto que se ofrezca y del tipo de cliente al que se dirige. Por ejemplo, un tour de recorrido en bicicleta dirigido a un público dedicado a esta actividad, puede no incorporar la dotación de bicicletas; pero si deberá contemplar necesariamente el uso de camionetas que acompañen en el trayecto para llevar equipaje y ofrecer soporte a los deportistas. Por el contrario un tour en bicicleta ofrecido como actividad complementaria a otros productos, dirigido a un público no especialista, no podrá prescindir del servicio de dotación de las bicicletas y otros insumos necesarios, como por ejemplo cascos.

La cantidad y el tipo de servicios y actividades que se incluyan responden a la **CONCEPTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO**. Siempre es conveniente incluir servicios que aunque no sean indispensables añadan valor al producto. Estos servicios pueden tener poco costo adicional y suelen ser muy bien valorados por el cliente.

La definición de los servicios a incluir lleva implícita una revisión de los elementos de infraestructura asociados (aspectos físicos de los servicios) que son necesarios para la cabal prestación de los mismos.

Entre los componentes auxiliares y/o de apoyo de un Producto Turístico Específico, también vale la pena identificar cuáles son los atractivos que se están considerando como elementos diferenciadores del producto principal. Al igual que en el caso de los servicios y actividades, los atractivos vinculados al Producto pueden abarcar una combinación de:

ATRATIVOS PRINCIPALES + ATRATIVOS COMPLEMENTARIOS

Los atractivos principales son aquellos que resultaron mejor evaluados en la fase anterior, durante el análisis del sitio. Representan los rasgos esenciales que caracterizan al sitio seleccionado. Constituyen un atractor fundamental del viaje que por su singularidad o belleza motiva el desarrollo de las actividades del núcleo principal: por ejemplo ecosistema con diversidad de

fauna y flora autóctona, en torno al cual se desarrolla una actividad de observación.

Los atractivos complementarios serán aquellos que por sus características tienen un aprovechamiento más limitado, pero contribuyen a potenciar el recurso principal o ayudan a su protección cuando tienen limitaciones por encontrarse en áreas naturales protegidas. Son importantes también porque contribuyen a diversificar la oferta.

• Definir el Proceso de Prestación

Como parte de esta Tarea se debe:

- Establecer COMO se realizará la integración de los componentes definidos en la Tarea anterior, en el proceso de prestación.

El diseño del proceso de prestación del Producto implica detallar cómo se organiza y desarrolla la experiencia ofrecida al turista, describiendo un proceso secuencial de los distintos momentos en que el cliente está en contacto con el producto ofrecido. Debe abarcar todos los pasos predeterminados que se desea cubrir; pero también debe prever las eventualidades o complicaciones que el cliente pudiera enfrentar en el proceso.

Tanto los pasos secuenciales como los aspectos a considerar estarán directamente relacionados con el CONCEPTO DE PRODUCTO adoptado y por lo tanto es imposible definir a priori su contenido. Todo Producto Turístico es único dentro de una amplia gama de posibilidades. Las pautas para el diseño de productos presentadas a continuación tienen un carácter general e indicativo que deberá ser adaptado a los requerimientos individuales de cada Producto en particular.

A continuación presentamos un ejemplo sólo a modo ilustrativo, correspondiente a un servicio de mini-cruceros para navegación nocturna por la costa de Montevideo con servicio de bebidas y alimentos a bordo.

Secuencia	Preguntas Asociadas
<p>Recogida de los turistas en su lugar de alojamiento</p>	<p>¿Se seleccionan algunos hoteles en particular para ofrecer el servicio? ¿O se selecciona por zona? ¿Se debe crear un espacio bien definido en cada hotel para recibir al turista? ¿Es interior al hotel o exterior? ¿Debe contar con algún tipo de equipamiento (sillones, carteleras, iluminación, refugio)? ¿Cómo se señala? ¿Qué material de información se reparte en esta instancia?</p>
<p>Transporte hacia el punto de partida de la travesía en barco.</p>	<p>¿Qué tipo de transporte se requiere; capacidad; confort? ¿Debe estar señalizado con imagen del producto?</p>
<p>Recepción y Abordaje</p>	<p>¿Se requiere un espacio de recepción fuera del barco? ¿Qué pasa si hay mal tiempo? ¿Cuáles serían las características del espacio de recepción? ¿Es necesario algún tipo de señalización para guiar al turista? ¿Amerita una visita previa por la instalación portuaria? ¿Es necesario acondicionar algún espacio de la instalación portuaria, como caminos o veredas, etc.? ¿Se ofrece en la instancia de recepción información sobre la travesía? ¿se entregan folletos informativos, mapas de la costa, etc.?</p>
<p>Travesía</p>	<p>¿Qué tipo de embarcación se requiere? Capacidad, confort a bordo. ¿Cómo debe estar ambientado? Decoración. ¿Cuáles son los equipamientos de seguridad necesarios?</p>
<p>Servicio de Alimentación</p>	<p>¿Qué tipo de servicio de alimentación se ofrece? ¿Cómo se almacena y cómo se sirve? ¿Qué infraestructura se requiere a bordo para el manejo de bebidas y alimento? ¿En qué momento del recorrido se sirve?</p>

Secuencia	Preguntas Asociadas
Recorrido con Guía especializado	¿Los guías requieren algún tipo de soporte especial para su función? ¿Existe traducción simultánea? ¿Se ofrecerán equipos al turista para mejorar su experiencia, como binoculares?
Desembarco	¿Se entrega algún objeto o recuerdo de la travesía al momento del desembarco?
Traslado al hotel y despedida	Semejante a recepción y traslado inicial

- *Incorporar elementos de accesibilidad.*

Este es un aspecto central tanto para establecimientos públicos como privados. El estar sensibilizados sobre estos aspectos va más allá de las potencialidades de mercado de un colectivo, sino que se refiere a componer un destino más amigable. Incorporar esta pauta permite una mejor valoración de las condiciones de acceso, circulación, estancia y uso del producto turístico. Por tanto es central que desde el inicio se genere un producto que se oriente a generar un turismo sin barreras a todos los clientes.

- *Incorporar elementos orientados a lograr o mejorar la Calidad y Competitividad.*

La definición del proceso de prestación es la oportunidad de incorporar un estilo, una manera de hacer las cosas, que sea propia y diferenciada de otras: Es el momento de incorporar elementos de diferenciación y especialización. La diferenciación implica la incorporación de características en la prestación del servicio que sean percibidas como únicas por el consumidor. La especialización consiste en satisfacer las necesidades y expectativas del lo segmentos elegidos.

- *Incorporar elementos orientados al desarrollo sostenible del producto.*

En un proceso de planificación para el desarrollo de productos turísticos en el

marco del desarrollo sostenible, se deberán dar respuesta también a preguntas adicionales como:

¿Cuáles son los objetivos que se deben cumplir para satisfacer las necesidades de una región o comunidad particular? ¿Qué tipo de turismo puede contribuir mejor a conseguir los objetivos de desarrollo socioeconómico previstos para esa zona en particular? ¿En qué lugares específicos se puede desarrollar este tipo de producto en un plazo más corto y con menor inversión? ¿Cómo se puede integrar la comunidad en el proceso de prestación del servicio?

Es decir, que será necesario en esta instancia, definir las actividades que deben cubrirse para garantizar que el proceso de prestación contribuye al uso responsable y a la conservación de los recursos que involucra o están presentes en el área de intervención. Se deberán estimar los impactos socioeconómicos y ambientales del producto a nivel local; y de ser necesario, se propondrán ideas para el manejo y la mitigación de impactos.

- **Identificación de Recursos para la Implementación**

El análisis de la secuencia que delineamos permitirá identificar los recursos físicos y humanos que se necesitan para llevar adelante el proceso de prestación de acuerdo al concepto de Producto adoptado.

Los recursos físicos deberán hacer referencia a las intervenciones requeridas en materia de equipamiento, infraestructura e incluso para el acondicionamiento de los atractivos involucrados; detallando tipo de acción requerida y características deseables de acuerdo al Concepto de Producto adoptado.

Para los recursos humanos deberá definirse el perfil deseable del personal requerido dado que el personal es entendido como parte del producto. Se deberá definir el número, tiempo de dedicación y desarrollo de capacidades requerido.

Estos resultados serán utilizados para la elaboración del Plan de Implementación y permitirá orientar las futuras acciones de inversión.

Al finalizar la etapa de Diseño Detallado de Producto Ud. deberá tener los siguientes resultados:

- Listado de elementos que se integrarán en el Producto y definición de la secuencia de pasos que permitirán conformar el proceso de prestación del servicio basado en criterios de calidad, competitividad y desarrollo sostenible.
- Identificación de las intervenciones requeridas en términos de desarrollo físico del Producto.
- Definición de requerimientos de personal para cumplir con el proceso de prestación previsto.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PRODUCTO



En el punto anterior, se hizo énfasis en los aspectos funcionales del Proceso de Prestación relacionado con el Producto Turístico. Sin embargo, este proceso está estrechamente relacionado con la forma de Organización y Gestión que se adopte. La cual a su vez será reflejo

del modelo empresarial y organizacional que se adopte para la Empresa encargada de operar el Producto.

En definitiva, el Proceso de Integración de un Producto no estará completo, sin la definición de un modelo empresarial, organizacional y de gestión; y de los recursos necesarios para concretar y llevar a la práctica este modelo.

Puede ocurrir que la idea de desarrollo del Producto Turístico surja en forma previa a la conformación de la estructura organizacional requerida para operarlo. En este caso, las necesidades de organización y gestión tendrán un alcance amplio y abarcarán desde la creación de la empresa, hasta la identificación del modelo de gestión. (Ver Creación de la Empresa)

Creación de la empresa

Frente a la necesidad de conformar una estructura organizacional que se encargue de la operación del Producto, se deberán cumplir las siguientes Tareas:

- **Definición del tipo de empresa**

En primer lugar se debe definir qué tipo de empresa queremos conformar para gestionar el Producto Turístico: ¿es una empresa pública, privada o de cooperación público-privada? ¿Cómo será la forma de propiedad: unipersonal, cooperativa, sociedad de hecho, sociedad anónima o de otro tipo? ¿Participan en la empresa inversores externos? ¿Tiene participación de alguna organización de la comunidad local dónde se va a desarrollar el producto?

La respuesta a estas preguntas da forma al concepto de empresa deseada y permite avanzar a la siguiente tarea:

- **Constitución legal de la empresa**

De acuerdo al modelo de empresa adoptado, se deberá proceder a la definición de su personería jurídica y a la constitución legal de la misma.

Los requisitos y pasos a cumplir varían con el tipo de empresa e incluso con el tipo de Producto Turístico que la empresa pretende gestionar. En términos generales, se deberán realizar trámites para afiliación de la empresa, ante los siguientes organismos:

DGI - Dirección General Impositiva

BPS - Banco de Previsión Social

BSE - Banco de Seguros del Estado

MINTUR - Ministerio de Turismo y Deporte

MTSS - Ministerio de Trabajo

En esta labor, a menos que se tenga una preparación adecuada, es conveniente contar con el apoyo profesional especialmente en lo relacionado con aspectos legales para la constitución de la empresa.

- **Identificación de requerimientos para el funcionamiento**

Será necesario identificar los recursos mínimos requeridos para operar la empresa: espacio físico y equipamiento de oficina; teléfono y medio de contacto electrónico (e-mail, página web). Apertura de cuentas bancarias y obtención de líneas de crédito.

Dónde buscar información:

<http://www.dgi.gub.uy>

/Empresas (información detallada de inscripción y tributos por tipo de empresa)

/Preguntas Frecuentes (información sobre trámites de inscripción)

/Consultas (datos para realizar consultas personalizadas o telefónicas)

<http://www.bps.gub.uy/empresas.aspx>

Información para inscripción y acerca de obligaciones y beneficios

<http://www.bse.com.uy>

/Seguros Empresariales / Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales

<http://www.mintur.gub.uy/>

/Operadores Turísticos

/Normas y Decretos

<http://www.mtss.gub.uy/>

Trámites para personal dependiente o independiente.

<http://www.masfacil.gub.uy/>

Guía de Trámites del Estado

[http://www.portalde-la-empresa.gub.uy.](http://www.portalde-la-empresa.gub.uy)

Información para comenzar actividad de la empresa



Dentro de estos recursos también habrá que considerar el personal para la gestión de la empresa o la gestión de producto, como es el caso de los Licenciados en Turismo. Ambos componentes posiblemente no fueran identificados en el proceso anterior de identificación de personal, ya que sólo se habían considerado los recursos necesarios asociados al Proceso de Prestación del Servicio, propiamente dicho. Al igual que en el caso anterior, será necesario definir perfil, número, dedicación horaria y desarrollo de capacidades.

Es importante tener en cuenta que la identificación del personal es un proceso iterativo que se cumple gradualmente a medida que se definen diferentes aspectos de la gestión del Producto y la Empresa y requerirá una revisión continua a lo largo del proceso de Desarrollo del Producto.

Gestión de la empresa

Al momento de la Definición Detallada del Producto es importante definir en forma coordinada el modelo de gestión de la empresa, ya que éste tendrá repercusiones directas en el éxito del Producto, especialmente en lo referente a:

- Calidad
- Competitividad
- Sostenibilidad

El modelo de gestión a adoptar para la empresa puede abarcar diferentes ámbitos dependiendo de la magnitud y características de la misma, así como del tipo de Productos que opera. Sin embargo, es conveniente tomar en consideración por lo menos las siguientes Áreas de Actividades, y decidir cuáles serán incluidas como parte del modelo de gestión adoptado:

- Planificación
- Operaciones
- Administración
- Finanzas

Es conveniente reconocer las diferencias entre las definiciones estratégicas y operacionales de un Producto Turístico y la Empresa que lo gestiona.

Una empresa turística puede tener objetivos y estrategias propios, dentro de los cuales se inserta el Producto; pero éste tendrá sus propias definiciones estratégicas de diferente índole a las empresariales.

El *Área de Planificación* dentro de una organización, abarca aspectos estratégicos y operativos.

La Planificación Estratégica se orienta a la definición del rumbo estratégico de la misma: objetivos y metas de la empresa; estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. La Planificación Operativa está más relacionada con la formulación de objetivos a corto plazo y las acciones necesarias para desarrollar, modificar o adaptar los Productos Turísticos que se desean ofrecer.

Ambos aspectos revisten especial importancia tanto para el Desarrollo de Productos Turísticos como para mejorar el desempeño de la empresa.

El *Área de Administración* se orienta a gestionar el relacionamiento de la empresa con el entorno. Puede involucrar diferentes Sub-Áreas: Recursos Humanos (RRHH); Logística (para la gestión de los recursos disponibles en la empresa); Contabilidad (para registro de transacciones en libros contables); Aspectos Legales (cumplimiento de normativas legales relacionadas con el funcionamiento de la empresa); Relaciones Públicas interacción con la comunidad donde opera y las instituciones públicas vinculadas al sector turismo).

El *Área de Finanzas* tiene que ver con las gestiones necesarias para la obtención de dinero para la organización y de la administración de los ingresos y gastos de la misma. Elabora presupuestos y flujos de caja para operaciones. Puede incluir la elaboración de estudios de costo/beneficio de nuevos productos.

El *Área de Operaciones* actúa como engranaje entre la organización y los clientes. Organiza la oferta del Producto, ejecutando el servicio o las actividades programadas. Está a cargo de la coordinación de los actores que participan en la oferta de producto, incluyendo no sólo los miembros de la organización, sino también proveedores externos. Es responsable de la atención de los turistas, tanto durante la experiencia como después que ésta finaliza.

El turista es también en cierta medida parte del proceso de prestación del servicio. Un punto de diferenciación puede ser la participación del cliente en

Una estructura organizacional transparente se interesará por incorporar en el proceso de gestión, las miradas de los diversos actores involucrados.

Uno de los errores más comunes en la planificación de Productos Turísticos deriva de no tomar en cuenta las motivaciones e intereses de la comunidad y los residentes del espacio geográfico en el cual se inserta el Producto

la planificación, organización y desarrollo de las actividades. Pasa de ser un espectador-receptor a un actor-protagonista, mejorando de esta forma la experiencia turística.

Recursos Humanos

La secuencia definida en la fase de Estructuración del Producto, se asocia directamente con los requerimientos de personal para llevarlas delante de acuerdo al concepto del Producto. Es fundamental diseñar el equipo de trabajo que llevará adelante el Producto, tanto en términos de personal operativo como personal de gestión y administración.

En los modernos entornos organizacionales del sector turismo se considera que siendo una actividad altamente "humanizada" (más que mecanizada), el individuo que está en contacto con el turista es el principal generador del valor diferencial. Es por tanto, fundamental centrar la atención en la correcta selección y estrategia de desarrollo del recurso humano.

Si bien los recursos humanos son el aspecto más visible de la prestación de servicios, el "estilo" de atención y la calidad del servicio prestado estarán determinados por el contexto organizacional: la cultura organizacional, las actitudes transmitidas al personal y los comportamientos esperados. Los recursos humanos no sólo deben estar correctamente capacitados para actuar en forma eficiente, sino también inmersos en una cultura organizacional que promueva cortesía y buen trato.

En las empresas turísticas puede ser muy común la necesidad de personal por temporadas o de tiempo parcial; lo cual puede conducir a un alto grado de recambio significando costos para la empresa o disminución de la calidad del servicio prestado.

Es importante definir una estrategia y política laboral y salarial que contemple esta especial característica del sector turismo y permita a la vez retener a los buenos empleados, especialmente a aquellos en los que se haya hecho una inversión en capacitación. Es importante investigar sobre los requerimientos laborales que debe cumplir o delegar esta actividad en profesionales expertos, ya que constituye un factor organizacional clave.

Dónde buscar personal capacitado?

- Facultad de Humanidades - UdelaR
- Universidades Privadas
- CETP - UTU
- Escuelas de hotelería y turismo.
- Institutos privados de formación turística

Para cada paso identificado en la Estructuración del Producto, se debe definir:

- tipo de personal requerido
- número
- disponibilidad de tiempo a lo largo del día y a lo largo del año;
- tareas y funciones asociadas a cada uno;
- formación deseable,
- idiomas requeridos;
- capacitación adicional requerida o deseada.

Así mismo es importante identificar que personal deberá tener calificación previa y que personal podrá ser entrenado especialmente para su participación en el desarrollo del Producto.

Normativas y Aspectos Legales

El desarrollo de Productos Turísticos en el marco del concepto de turismo sostenible, requiere especial atención a las normativas vigentes y propone adicionalmente la definición de normas internas de operación que faciliten la implementación de un Producto sostenible.

Estas normas pueden incluir:

- Principios para la operación, orientadas a minimizar potenciales impactos negativos en el entorno social, ambiental y cultural.
- Normas de comportamiento durante la realización de las actividades previstas en el Producto; las cuales deberán ser informadas a los turistas en caso de ser necesario.

Para generar estas normas que rigen la cultura organizacional y que en cierta forma reflejan el concepto del Producto, será necesario considerar la normativa vigente en el contexto, en especial en relación a:

- Normas de operación para empresas turísticas
- Lineamientos para el desarrollo del turismo sostenible
- Planes de ordenamiento territorial, zonificación, categorías de suelo
- Normas de uso y aprovechamiento en zonas ambientalmente protegidas
- Requerimientos de análisis de impacto ambiental

Al finalizar la etapa de Organización y Gestión del Producto, Ud. deberá tener los siguientes resultados:

- Empresa creada de acuerdo a los requerimientos específicos derivados de su carácter y objetivos.
- Identificación de los requerimientos necesarios en términos de recursos físicos y humanos para cumplir con el proceso de prestación previsto.
- Definición de las características de organización y gestión aplicables a su empresa; políticas de personal y normas internas de operación acordes al CONCEPTO de PRODUCTO.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN



Al iniciar esta fase del proceso, se habrá logrado identificar previamente (como resultado de las fases anteriores), las acciones necesarias para estructurar el Producto de acuerdo a nuestro concepto y a las necesidades del segmento de mercado al cual va dirigido. Es necesario en esta fase integrar estos requerimientos en un Plan de Implementación, que posteriormente permitirá elaborar el Plan de Negocio que será la base para las aprobaciones requeridas por parte de las autoridades públicas y de los entes financieros.

El Plan de Implementación incluye 3 componentes:

- *Plan de Desarrollo Físico:* abarca aspectos de adecuación o mantenimiento del entorno natural; adecuación de equipamientos e infraestructura; construcción o dotación de nuevos equipamientos e infraestructura; adquisición de materiales; etc.
- *Plan de Desarrollo Organizacional:* abarca aspectos de dotación y capacitación de personal; desarrollo de capacidades técnicas y organizativas; articulación social para la participación de la comunidad y articulación institucional para el correcto relacionamiento con instituciones nacionales, departamentales y/o locales, etc.
- *Plan de Promoción y Comercialización:* abarca los aspectos necesarios para definir la estrategia para capturar el mercado meta; métodos de propaganda; campañas y herramientas de promoción; socios y actores fundamentales en el proceso, etc. Dada la especial importancia y complejidad de este componente, será desarrollado con especial detalle en sección aparte.

Para desarrollar el Plan de Implementación se deberán cumplir las siguientes Tareas:

- **Elaboración de Programas y Sub-Programas**

El primer paso es elaborar un conjunto de Programas (conjunto ordenado de acciones agrupadas en relación a una temática particular dentro del Plan). Se realizará una lista de todas las acciones identificadas en el Plan, para luego agruparlas en Programas y Sub-programas que faciliten su coordinación y la posterior asignación de responsabilidades.

- **Calendarización de las Acciones**

Una vez que se han elaborado los Programas se deberán establecer los plazos de ejecución previstos para cada una de las acciones y para los Programas en forma integral y la asignación de los responsables de cumplir cada tarea.

Es importante tener en mente si existe alguna meta de tiempo general para el desarrollo del Producto, a fin de ajustar los tiempos a este requerimiento⁶.

- **Presupuestación de las Acciones**

Será necesario asociar a cada acción o conjunto de acciones necesarias para desarrollar el Producto, los presupuestos detallados necesarios para su ejecución. Incluyendo una proyección del flujo de ingresos y egresos asociado a este proceso.

Los nuevos negocios generalmente se benefician si logran minimizar la inversión en desarrollo, manteniendo recursos disponibles para los gastos operacionales del primer año.

Este presupuesto constituye el primer elemento a incorporar en la siguiente fase de Análisis de Viabilidad Económica.

6. *En esta calendarización es conveniente utilizar Gráficos de Gantt*

Plan de Promoción y Comercialización



Como parte del Plan de Implementación, es necesario prestar especial atención al Plan de Promoción y Comercialización; el cual deberá identificar la mejor forma de llegar al segmento de mercado seleccionado y los mejores canales para lograrlo.

Este Plan debe por lo tanto, responder a una pregunta clave: ¿Cómo se debe promover el Producto desarrollado y cuáles deben ser los canales para hacerlo?

Antes de dar respuesta a esta pregunta, es importante recordar que el producto turístico es una compleja mezcla de componentes que se inserta en una cadena de producción agregando y recibiendo valor de la misma. Y que por tanto, trabajar en sociedad con otras organizaciones dedicadas al marketing en el sector turismo puede favorecer enormemente los esfuerzos de promoción y comercialización de los nuevos emprendedores.

Los siguientes socios potenciales pueden ampliar considerablemente el alcance de un emprendedor que recién incursiona en el mercado:

- Destination Management Companies (DMC)
- Agencias Mayoristas
- Agencias de Viajes (Minoristas)
- Hoteleros y otros alojamientos
- Relaciones con Medios de Comunicación
- Organizaciones sectoriales del turismo
- Organismos Públicos
- Otros operadores turísticos y servicios turísticos.

Seleccionar uno o varios de ellos como socios de comercialización dependerá de un profundo conocimiento y comprensión del ciclo de compra de los potenciales consumidores del producto que se busca colocar en el mercado.

Destination Management Companies

Las Destination Management Companies (DMC), en español denominadas empresas gestoras de experiencias turísticas, son empresas privadas que actúan como un intermediario especializado en un área geográfica en particular. Estos operadores son un fuerte nexo entre el destino y los tour operadores mayoristas.

Esta característica y el hecho de ser empresas especializadas en el diseño y entrega de tours, eventos, actividades, dotación de personal y transporte, poseyendo y utilizando un extenso conocimiento local y pericia para proporcionar servicios turísticos, son de especial relevancia en el caso uruguayo para generar ventajas a la cadena de valor turística del destino. Estos agentes se convierten en el primer eslabón de la cadena de comercialización.

Los intermediarios en la venta de productos turísticos comercializables no están interesados en tratar con docenas de proveedores en un destino para poder operar y prefieren tratar con un único operador local. Sin un DMC como socio, el trabajo de llegar a los mayoristas, minoristas y clientes fuera del área inmediata de operaciones queda fuera del alcance de la mayor parte de pequeñas empresas. Por ejemplo, un pequeño salón de té especializado, podrá hacer un buen negocio si es incluido como una parada en algún tipo de tour. Pero éste es un tipo de negocio que el propietario nunca hubiese podido conseguir por sí mismo. Los DMC atraen turistas hacia un destino y permiten que muchas pequeñas empresas hagan negocio.

Si en un determinado destino no existen DMC operativas resulta interesante considerar la oportunidad para poner una en marcha. La inversión necesaria no es muy elevada por lo que suele ser una buena oportunidad de negocio para los residentes locales. Una sola persona puede ser suficiente en principio para poner en marcha un proceso de comercialización. Al conformar una organización de este tipo es conveniente recordar que deben estar orientadas a facilitar los siguientes servicios:

Asociarse con profesionales del turismo es una buena estrategia para aumentar la efectividad de los esfuerzos de comercialización, ya que este tipo de profesionales tienen un amplio conocimiento y en general contactos en el medio.

Una profesional de este tipo puede no sólo ampliar el alcance de mercadeo, sino también mejorar el perfil de su producto y la credibilidad como empresa.

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

Este tipo de empresas, debe registrarse como Operador Turístico en el registro de operadores en el MINTUR.

Agencias Mayoristas

Las agencias mayoristas son operadores turísticos que organizan, de forma no ocasional, viajes combinados; y los ofrecen a la venta, ya sea directamente o por medio de una agencia de viajes minorista.

Estas agencias mayoristas suelen contar también con información sobre los tour operadores en los principales mercados emisores. Conociendo los catálogos que manejan estos operadores, pueden evaluar si los viajes combinados que organizan (dentro de los cuales puede estar incorporado nuestro producto), tiene afinidad y resulta viable para un tour operador específico.

Agencias de viajes (minoristas)

Son esenciales para ayudar a pequeñas empresas turísticas a vender sus productos sin generar una carga financiera excesiva, a través de sus contactos y acceso al mercado internacional.

Contratan servicios de una variedad de sectores (alojamiento, transporte, actividades recreativas, etc.), empaquetan estos servicios para viajeros individuales o en grupos y los revenden en el mercado local o internacional. Generalmente reciben una comisión por sus ventas sobre el precio de venta del producto original.

Las agencias de viaje y otros operadores minoristas como hoteleros, son los mostradores donde los clientes potenciales pueden obtener información sobre los productos turísticos, recibir consejos, obtener catálogos y folletos para planificar su viaje. Muchas agencias de viaje son parte de cadenas internacionales (American Express, Carlson Wagonlit, etc.), por lo cual tienen una extensa penetración en el mercado internacional.

El personal que trabaja en estas agencias ofrece consejos a los consumidores. Si se logra una buena interacción con un buen agente de viajes, éste puede influenciar su mercado y convertirse en una excelente fuente de ventas. Una estrategia interesante es ofrecer al agente de viajes, la oportunidad de experimentar personalmente el producto ofrecido por su empresa.

Es importante seleccionar correctamente a las agencias y otros operadores minoristas como pueden ser los hoteleros para ampliar la cartera de clientes, siempre asegurándose de la calidad y experticia que ofrecen.

Relaciones con los Medios de Comunicación

Los comunicadores y editores de medios de comunicación (web especializadas, medios impresos en general, revistas especializadas en turismo, etc.) pueden ser socios importantes para el mercadeo turístico. Los viajeros pueden ser muy influenciados por estos medios, especialmente porque se consideran opiniones más creíbles que una buena publicidad. Un buen artículo publicado en el medio adecuado puede convertirse en un éxito de ventas para su producto.

Trate de establecer buenas relaciones con escritores colaboradores en revistas, periódicos, libros-guías e incluso blogs o sitios web; así como productores de videos para televisión.

Asegúrese de que todos los productos que se desarrolle su empresa están bien presentados con materiales de calidad y distribuidos a través de los medios más adecuados al segmento de mercado al cual está dirigido.

Provea a sus socios de comercialización con material detallado y de calidad que incluya imágenes, componentes del Producto, agenda de actividades detallada, procedimientos para la reserva y contratación, costos.

Organismos Públicos

Distintas Administraciones y Organismos Públicos pueden apoyar y favorecer la visibilidad de un producto turístico a través de acciones de promoción (ferias, catálogos y folletos) y comunicación, sin intervenir directamente en el canal de distribución. Póngase en contacto con MINTURD y los Departamentos o Divisiones de Turismo de las Intendencias Departamentales para conocer estas posibilidades.

También existe una gama de organismos públicos que no están vinculados directamente al turismo pero que pueden favorecer la concreción de distintos emprendimientos. Estos organismos vinculados a la generación de desarrollo generalmente a escala territorial poseen una serie de instrumentos que facilitan la puesta en marcha de distintos proyectos. Entre estos organismos encontramos a la Corporación para el Desarrollo y dentro de ésta a Uruguay Fomenta y Uruguay Integra, así como desde el Ministerio de Industria encontramos a Dinapyme con diversos programas para el desarrollo de proyectos, capacitación para emprendedores y formación de redes empresariales. Desde el Ministerio de Economía y Finanzas existe la UnASeP, quién se encarga de facilitar, asesorar y apoyar acciones que favorezcan el desarrollo del sector privado

La consideración de incorporar al Plan de Promoción y Comercialización a socios especializados no implica que no deba considerarse también la comercialización directa.

A través de ella el emprendedor puede estar en contacto directo con el consumidor y reaccionar en forma más inmediata a sus demandas.

Hoy en día existen herramientas poderosas que están al alcance de los pequeños y medianos emprendedores para promocionar su producto sin implicar altos costes. Entre ellos:

- Internet
- Materiales de Mercadeo y Publicidad impresa
- Ferias, workshops y shows de interés turístico

Internet

La promoción a través de Internet es una herramienta de enorme potencial para el sector turístico. Generalmente se piensa en ella como el "uso de un sitio web para promocionar un negocio". Sin embargo, el mercadeo a través de internet o e-marketing abarca mucho más que eso, ya que implica un proceso completo para atraer visitantes al sitio, proveerlos con la información adecuada, establecer una comunicación directa con los consumidores y mantener esta conexión.

Su sitio web debe ser interesante, atractivo, preciso y actualizado. Es un medio fundamental para comunicar la imagen de su empresa, los productos o servicios que ofrece y el valor agregado de los mismos en relación a la competencia. En cierta manera es su "cara" al mundo, y debe actuar como un excelente catálogo de su negocio. Es por tanto recomendable dejarlo en manos de profesionales expertos en el tema, siendo recomendable que trabajen conjuntamente con profesionales del turismo como forma de asegurar el resultado esperado. Pero cuidando que en su desarrollo se tomen en cuenta una estrategia que defina: a quienes se desea llegar; cuáles son los objetivos del sitio y cómo se medirán los resultados del mismo.

En todo caso, su sitio web siempre deberá incluir:

- Información para contacto, incluyendo número telefónico y correo electrónico.
- Tipo de producto
- Fotos / Imágenes y mapas de localización
- Espacio para la interacción del consumidor
- Políticas de seguridad y privacidad

Una vez creado el sitio, es importante promoverlo adecuadamente, ya

La popularidad de Internet como herramienta para planificar las vacaciones ha dado lugar a la aparición de Compañías On-line como Expedia o Travelocity, que constituyen importantes canales de venta para empresas pequeñas o que recién inician sus actividades.

<http://www.expedia.com/>
<http://travelocity.com/la>

A modo de ejemplo sitios que brindan información de Uruguay son:

www.infohub.com
www.responsibletravel.com
www.traveltouruguay.com

que existen buenas posibilidades de que nadie lo encuentre aún cuando su contenido sea excelente. Es necesario explorar las oportunidades de mercadeo en los principales buscadores y utilizar medios tradicionales como revistas, tv, etc., para guiar a los potenciales visitantes hacia su sitio. Asegúrese de que la URL del sitio aparezca impresa en otros materiales promocionales impresos.

Un aspecto especialmente sensible es la interacción directa con los consumidores: No sólo es fundamental abrir uno o varios canales de comunicación, sino que será necesario responder todos los mails en forma casi inmediata y personalizar la experiencia incluso desde su web, ofreciendo la oportunidad de que sus clientes expresen aquello que quisieran obtener de su Producto.

En tal sentido, las Redes Sociales en la web potencian la comunicación, fortaleciendo vínculos con los clientes y ganando confianza en la empresa a través de una relación de amistad. Facebook, MySpace, Sonico, Orkut (Brasil), LinkedIn (Red de Profesionales) y otras, son las redes sociales más usadas para atraer amigos, compartir, fidelizar clientes y luego derivarlos a la web del producto para la comercialización.

Estas herramientas permiten conocer mejor a los clientes y anticiparse, creando nuevos productos y servicios a la medida de la demanda.

Materiales de Mercadeo y Propaganda Impresa

Aún cuando se realice una excelente campaña en Internet es conveniente producir y mantener actualizados catálogos y otros materiales de promoción impresos. Estos materiales pueden distribuirse en Oficinas de Información al Turista; Centros de Información en general; hoteles, aeropuertos y puertos, etc.

También es conveniente realizar publicidad en revistas, diarios u otras publicaciones que lleguen fácilmente a su segmento de mercado.

Ferias, Workshops y Shows de interés Turístico

En este tipo de eventos las empresas turísticas pueden presentar sus productos a agentes de viaje y consumidores directamente. El exhibidor cuenta generalmente con un espacio para mostrar y promover su producto.

En muchos casos, es conveniente asistir en asociación con otras empresas o con organismos públicos de apoyo al sector. MINTURD mantiene una agenda con su participación en este tipo de eventos.

Planifique cuidadosamente su participación en el evento seleccionado. Una excelente participación puede significar un crecimiento sostenido para sus productos a largo plazo.

¿Cómo preparar la Participación en un Evento?

- fijar los objetivos de la participación.
- elegir los productos, equipos o servicios a exponer
- preparar un presupuesto detallado
- realizar el contrato de inscripción
- escoger, diseñar y construir el stand
- preparar los planes de promoción y comunicación
- contactar con los responsables de la promoción, de la prensa y de publicidad dentro del evento.
- contactar con anticipación aquellos socios estratégicos que sea posible anticipar algunos temas.
- efectuar el seguimiento global del plan organizativo.

Para saber más:

Manresa Eduardo: *"Las Ferias: Una herramienta para la Internalización"*. PACPymes, 2008

Al finalizar el Plan de Implementación, Ud. deberá tener los siguientes resultados:

- Todas las acciones requeridas para implementar el producto, tanto en términos físicos, como organizacionales y promocionales, listadas y organizadas en Programas y Sub-programas calendarizados y presupuestados.
- Identificados los socios de promoción y comercialización más idóneos en función de las características del Producto y de la empresa que lo gestiona.
- Seleccionadas y pre-diseñadas las herramientas más adecuadas para la comercialización directa del Producto.

ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA

PRESUPUESTO Y VIABILIDAD ECONÓMICA

El análisis de viabilidad económica permite estimar ingresos y gastos para analizar las posibilidades del negocio de recuperar la inversión original y obtener rentabilidad adicional. Es fundamental para disminuir el riesgo económico del emprendimiento, y también para obtener financiamiento en caso de ser necesario.

El estudio de viabilidad económica deberá considerar los siguientes aspectos:

- Estimación de costos asociados al desarrollo del producto y el inicio de las operaciones (estimados en la fase anterior)
- Estimación de costos operacionales mensuales, directos e indirectos; fijos y variables (por lo menos los 2 primeros años).
- Proyección de Ingresos en base mensual. Esta actividad requiere de la definición previa del precio del Producto, en base a sus costos y a la política de precios adoptada para determinar el rendimiento deseado.
- Identificación del punto de equilibrio: a partir del cual se cubren los costos y se comienza a generar un beneficio.
- Estimación de la viabilidad del negocio.

La estimación de ingresos y costos puede ser difícil de predecir en caso de desarrollo de nuevos productos y/o de nuevas empresas. Es importante comunicarse con otros operadores del sector u obtener ayuda profesional para lograr una Presupuestación realista.

En la definición previa del Precio se deberán considerar las siguientes variables:

A.- Los Costos de Operación

Entendidos como la valoración del consumo de bienes y servicios: directos, costos generales o indirectos, costos fijos y costos variables

B.- La Demanda

Atiende a la estructura de la demanda, imaginación de los consumidores sobre el precio, influencia de la calidad e imagen tanto del destino como de la empresa.

C.- La Competencia

Independientemente de los costos de producción, se puede incluir un criterio de consideración hacia los precios establecidos por la competencia.

D.- Estacionalidad

El producto turístico está caracterizado por una particularidad de demanda estacionaria que exigen una diferenciación de precios tanto para el destino como para sus productos.

D.- Originalidad del Producto

Debe contemplar la calidad del producto ofrecido, en su sentido más amplio, tomando en consideración tanto aspectos tangibles como intangibles.

Gran parte de los fracasos de los negocios pequeños se atribuyen a una insuficiente disponibilidad de capital para llevar adelante la operación durante los primeros años. Es fundamental ser realista y preciso en el análisis financiero realizado.

INTEGRACIÓN FINAL: EL PLAN DE NEGOCIOS.

INTEGRACIÓN FINAL DEL PRODUCTO

El Plan de Negocios es la síntesis de todo el proceso llevado adelante para desarrollar el Producto, expresada en un documento escrito que describe el desarrollo futuro del emprendimiento, y que muestra su factibilidad. Cumple dos funciones básicas:

- Constituye el "mapa" del camino a seguir por el emprendedor para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Constituye el instrumento que sirve a los posibles entes financiadores del proyecto para conocer el negocio y asumir parte del riesgo asociado.

La Corporación Nacional para el Desarrollo y la Unidad de Apoyo al Sector Privado del MEF, han trabajado en la elaboración de un registro completo de servicios de fomento al desarrollo productivo en el Uruguay.

En base a dicho registro se ha elaborado el Portal Uruguay Fomenta que tiene por objetivo brindar información a emprendedores que tengan una idea y deseen desarrollarla.

www.uruguayfomenta.com.uy

Un Plan de Negocios puede tener diferentes formatos. Sin embargo, algunos aspectos que se deben considerar en su estructura son:

- resumen de los principales aspectos del Plan en un par de páginas;
- información general que permita entender el negocio
- descripción detallada del Producto que ofrece;
- descripción del sector de mercado en el cual el negocio compite o competirá;
- estrategia de mercadeo, promoción, precios y distribución

- descripción de los recursos humanos: dirección, gerencia y personal;
- estudio de impactos y propuestas de medidas de mitigación
- plan financiero que incluye flujo mensual de fondos

Al finalizar el Plan de Negocios, Ud. deberá tener los siguientes resultados:

- Un Documento escrito que integre los resultados de todas las fases o etapas cumplidas durante la estructuración del Producto, describiendo las características del Producto que desea desarrollar y de la empresa que lo gestionará; los pasos que seguirá para alcanzar su desarrollo y los insumos requeridos para lograrlo.

***4.PRODUCTOS TURÍSTICOS
CLAVES PARA LA DIVERSIFICACIÓN
DE LA OFERTA TURÍSTICA EN EL PAÍS***

Tal como se hizo referencia al inicio de este Manual, el Plan de Marketing Estratégico y Operativo de Uruguay propone objetivos y estrategias enfocados hacia una mayor diversificación y desarrollo de la oferta de productos comercializables; sin que ello signifique dejar de trabajar ni en los productos ni para los mercados actuales.

En los mercados actuales, representados fundamentalmente por Argentina y el sur de Brasil, existe un potencial aún no suficientemente aprovechado para productos de interés general, como los circuitos (touring) y los city short breaks. Así como para productos especializados, como el turismo idiomático, turismo rural, el turismo náutico-fluvial, ecológico y el wellness, entendido como un producto más elaborado y sofisticado a partir del recurso termal.

Para lograr colocar en el mercado este tipo de productos integrados, de alto valor agregado, diversificados y fuertemente diferenciados entre sí, es conveniente retomar y volver a resaltar el valor y la importancia del rol que pueden jugar las DMC. Es una gran área de oportunidad para la participación de este tipo de empresas integradoras las cuales aportarían una forma de actuación innovadora que favorece la conformación y comercialización de productos diferenciados para segmentos o nichos específicos de mercado.

Turismo de Circuitos (*Touring*)

El practicante del turismo de circuitos (touring) busca fundamentalmente, el descubrimiento y conocimiento de un territorio a través de su paisaje, de sus pueblos y ciudades, de su historia y cultura, de su gente. El movimiento es la característica que define este tipo de turismo; y por tanto, el destino debe asegurar que eso se pueda hacer en las mejores condiciones de confort y seguridad, tanto física como emocional y ambiental.

Uruguay es un país que ofrece excelentes condiciones para la práctica del touring, tanto por sus reducidas dimensiones, que evita desplazamientos agotadores, como por las buenas condiciones de las vías de comunicación y la variedad de escenarios y atractivos que pueden ser visitados.

El reto principal consiste en articular un variado abanico de rutas y circuitos, basados en los más diversos temas, que transcurran por diversos lugares del país; ya sea como componentes de rutas o circuitos internacionales que incluyan a países como Argentina, Chile y Brasil; o como rutas nacionales para el mercado regional e interno.

Aunque no es descartable la creación de rutas o circuitos temáticos de corta extensión y duración, la opción más viable para un país como Uruguay, dada su extensión y su volumen atractivos, es la articulación de rutas y circuitos de amplio contenido mediante la combinación de diversos elementos como, por ejemplo: naturaleza, cultura, vino, gastronomía, historia, artesanía, faros, fortalezas, estancias rurales, etc.

Cuando se estructuran rutas y circuitos deben tenerse en cuenta los siguientes requisitos:

Concepto

- Un nombre que exprese la esencia de la experiencia que ofrece la ruta, fácilmente comprensible, sugerente y atractivo. Ejemplos: "La ruta de los faros", "La ruta del vino".

Estructuración

- Un punto o puerta de entrada potente, que otorgue fuerza y prestigio al conjunto.
- Un punto de llegada también potente, para proporcionar una meta física y emocional a los viajeros (elemento de gran fuerza motivadora).
- Una variada y equilibrada combinación de los elementos que constituyen el cuerpo de la ruta, entre el punto de entrada y el de llegada: ciudades, pueblos, sitios de interés paisajístico, lugares de interés histórico, monumentos, etc.
- Una adecuada red de vías de acceso, conexiones y enlaces entre todos los componentes de la ruta.
- Un sistema de señalización específico de la ruta.
- Una adecuada red de puntos de servicio y apoyo al viajero a lo largo de la ruta: áreas de descanso, servicios sanitarios, centros de información, etc.
- Una articulación de diferentes itinerarios dentro de la misma ruta, especificando el tiempo de recorrido.

Gestión

- La creación o designación de un ente responsable de la gestión de la ruta.
- La implementación de un sistema de pertenencia a la ruta, estableciendo los derechos y las obligaciones de los miembros que se adhieren a la ruta.
- La coordinación y cooperación entre los miembros de la ruta.
- La definición de estándares de calidad para todos los componentes de la ruta.
- La evaluación permanente del desempeño de la ruta.
- La elaboración y difusión de material informativo: mapas, planos, descripción de los puntos de interés y de las actividades que se pueden realizar, etc.
- El diseño de un símbolo gráfico que exprese la identidad y el contenido de la ruta.
- La búsqueda permanente de nuevos elementos para enriquecer la ruta

Turismo de Ciudad (City Short Breaks)

82

El turismo de ciudad, en su modalidad de city short breaks, consiste en viajes de corta duración para visitar y conocer una ciudad y sus atractivos monumentales, arquitectónicos, culturales, comerciales, gastronómicos, vida nocturna, etc., o en ocasión de la celebración de eventos musicales, deportivos o de cualquier otro tipo.

Las ciudades de Montevideo y Colonia cuentan con recursos y atractivos de base suficientes para competir en el mercado regional de viajes de city breaks. Sin embargo, no ocupan actualmente una posición relevante en dicho mercado.

Es necesario incrementar y segmentar la oferta de paquetes "short breaks" de modo de integrar servicios de transporte + alojamiento + actividades + servicios adicionales + precio fijo, buscando una mayor segmentación, tanto desde el punto de vista del contenido (cultural, deportivo, gastronómico, diversión nocturna, juegos) como del perfil del consumidor (jóvenes, familias, parejas sin hijos, jubilados, mujeres solas, grupos), o del tipo de transporte utilizado (bus turístico, mini bus, limousine, bicicleta, carruaje de caballo).

En paralelo con esa labor de creación de una oferta más amplia y segmentada, es necesario realizar eficaces esfuerzos de promoción y comercialización para contribuir de forma significativa a mejorar la posición competitiva de ambas ciudades.

Algunos de los factores en los que es necesario trabajar para mejorar la capacidad competitiva de las ciudades, son los siguientes:

- El cuidado y mantenimiento de la escenografía urbana.
- La preservación y mantenimiento del patrimonio arquitectónico /monumental.
- El nivel de calidad promedio de la oferta gastronómica.
- Los servicios de información turística en puntos estratégicos de la ciudad.
- La calidad del transporte público, especialmente del servicio de taxis: limpieza, confort, profesionalidad, atención al cliente.
- Consecución de estándares homogéneos de calidad en todos los servicios.

En términos de desarrollo de producto, algunas líneas de actuación a tener en cuenta para el mercado de city short breaks son las siguientes:

Visitas nocturnas teatralizadas, en Bilbao, España.

La ciudad vasca propone una alternativa completamente diferente para ser recorrida: city tours nocturnos teatralizados.

Para ello se evoca a Carola, un personaje de la ciudad que, según cuenta la leyenda popular, cruzaba cada día la ría de Bilbao por la zona de los astilleros, y que los trabajadores interrumpían su tarea para verla pasar.

En el itinerario irán apareciendo personajes, y cada uno de ellos tendrá algo que contarles a los visitantes sobre Bilbao: su cultura, su historia, su industria y su patrimonio.

- **Estructuración de una amplia gama de rutas, tanto de contenido general como temático, basadas en atractivos o elementos de diversa naturaleza.**

Teniendo en cuenta los recursos y atractivos que dispone el país, se propone la creación o el incremento de:

- Rutas de compras
- Rutas gastronómicas
- Rutas de lugares con historia
- Rutas monumentales
- Rutas patrimoniales (por ejemplo patrimonio industrial que como otros es poco desarrollado pese a su potencial)
- Rutas ecológicas
- Rutas de enológicas
- Rutas artísticas
- Rutas literarias

- **Organización de actividades que tengan al turista como protagonista activo:** talleres/cursos/seminarios de descubrimiento y aprendizaje lúdico. Expresiones de la cultura como la literatura, la poesía, la pintura, la gastronomía y la artesanía ofrecen buenas oportunidades para estructurar experiencias atractivas, diferentes y capaces de contribuir a la diversificación e innovación de la oferta turística urbana.

Este tipo de oferta es especialmente adecuado para destinos de cruceros, pues representa una excelente opción para que los cruceristas consuman 2-3 horas del tiempo de escala realizando una actividad gratificante en condiciones confortables; además, una oferta de esas características puede terminar convenciendo a los cruceristas que habitualmente no descienden del barco, muchas veces por temor a las incomodidades que conllevan los paseos tradicionales.

El Ejemplo de las Universidades

Numerosas Universidades de Argentina desarrollan programas de este tipo aprovechando las vacaciones de verano, como es el caso de la Universidad de Buenos Aires (UBA), entre cuyas opciones se cuentan la posibilidad de conocer desde la historia de los bailes argentinos hasta un taller de confección de carteras de cuero o joyas personalizadas.

· **Articulación y Difusión de un Calendario o Agenda de Eventos y Actividades.**

Las agendas son fundamentales para que los turistas o visitantes que se encuentran en la ciudad, sea por placer o por trabajo, tengan un mayor conocimiento de los diversos eventos y actividades que se realizan en la misma y por tanto, un mayor abanico de opciones de entretenimiento.

Agenda Día del Patrimonio

http://www.patrimoniouruguay.net/dia_patrimonio_2009_setiembre%2026.htm

Calendario de Fiestas Tradicionales:

<http://www.portaluruguaycultural.gub.uy/tag/fiestas-tradicionales/>

La difusión del calendario o agenda es una condición fundamental para aumentar el nivel de información de los turistas y visitantes de la ciudad. Como ejemplo el Calendario de Fiestas Tradicionales MEC-MINTURD invita a explorar, a conocer el Uruguay recorriendo las diversas fiestas tradicionales del Uruguay (carnavales, fiestas de la producción, fiestas folklóricas, fiestas patrias y/o gauchas, religiosas y otras)

Una invitación a recorrer y conocer las costumbres, la gastronomía, las creencias, las prácticas u oficios, las visiones de las diferentes localidades, que a su vez, permite promover para la fecha de la fiesta, acciones periféricas en las localidades que tengan que ver con el desarrollo turístico, senderos, tours, rutas temáticas, circuitos que ofrezcan un diferencial a partir de los recursos locales.

Turismo Termal "Wellness"

La oferta turística que ofrece actualmente el corredor termal se basa casi exclusivamente en el disfrute lúdico - recreativo del agua termal, y está concebido fundamentalmente para familias que buscan descanso y diversión. Desde la perspectiva de avanzar hacia una oferta más amplia, diversificada e innovadora que permita captar nuevos mercados y segmentos de demanda, lo que se plantea es incrementar la gama de productos relacionados con el "Wellness".

La motivación principal del viaje en este tipo de turismo es la recuperación del equilibrio y el bienestar físico y mental, mediante terapias, tratamientos y técnicas especializadas, incluyendo dietas alimenticias específicas y actividades con contenido lúdico - recreativo, en un entorno agradable, tranquilo y seguro.

Conceptualmente, en este mercado se puede distinguir tres grandes tipologías de productos:

Wellness básico: Orientado a conseguir el equilibrio entre armonía mental, emocional, física y espiritual. Para ello se combinan las condiciones generales de un destino (belleza escénica, medio ambiente preservado, tranquilidad, seguridad), la oferta de instalaciones básicas de spa (masajes, sauna, gimnasio), a menudo disponibles en hoteles de alta categoría, y la práctica de actividades al aire libre.

Wellness enfocado: La experiencia está basada en encontrar el bienestar psico-físico mediante una gran variedad de tratamientos y actividades específicas relacionadas con el agua, el calor y otros elementos naturales. Aparte de los tradicionales tratamientos reactivos y preventivos del estrés, el tabaquismo, la obesidad, la celulitis y otras patologías similares, el "wellness" enfocado se orienta hacia el desarrollo de una oferta más sofisticada y elaborada de las técnicas y tratamientos tradicionales. Entre las terapias más novedosas figuran: cromoterapia, aromaterapia, uso de piedras calientes, chocolate, vino, etc.

Tratamiento médico: Tratamientos específicos, por prescripción médica, para la cura de una enfermedad, rehabilitación u otras necesidades.

El Corredor Termal Salto - Paysandú tiene posibilidades reales para el desarrollo de Productos de *wellness*, pues ya existe un cierto volumen de oferta, para ampliar y profundizar la gama de productos de *wellness* básico. Pero también para poner en marcha una línea de estos productos, introduciendo nuevas técnicas y métodos pero, sobre todo, escenificando y ambientando de manera más innovadora y atractiva los espacios destinados a esta actividad.

Esto exige una profunda renovación y adecuación de una buena parte de las instalaciones termales actuales, así como una evolución conceptual para pasar

del uso simplemente recreativo-funcional del agua termal, a un uso instrumental y simbólico para crear y suministrar nuevas sensaciones y vivencias.

A su vez a la actividad termal también se le puede añadir productos y prácticas recreativas, las cuales se tornan un elemento complementario funcional a algunos segmentos de mercado. Esta decisión dependerá de la segmentación que se haya realizado, lo que determinará la combinación de elementos del producto. Sea cual sea la decisión, es importante evitar una estrategia que conduzca a un producto que tenga "todo" y que sea para "todo" tipo de público, dado que eso mermará la diferenciación del producto en el mercado, incidiendo negativamente en su desempeño.

Turismo Rural

Si bien en torno al concepto de "turismo rural" - qué es y qué incluye - existe una gran cantidad y variedad de definiciones y enfoques, a efectos de este Manual el turismo rural se asume como la modalidad de turismo que se desarrolla en establecimientos rurales, que tiene en el alojamiento su componente principal, la atención personalizada como un elemento de diferenciación y la opción de practicar diversas actividades como componente complementario.

El turismo rural en Uruguay es una actividad que todavía no alcanzó la plenitud de su formación y que, en lógica consecuencia, presenta dificultades para establecer su peso en términos de oferta, demanda y demás componentes de la cadena de valor. Desde la perspectiva del desarrollo futuro del turismo rural en Uruguay, y en particular en lo referente a la oferta de productos/experiencias, de lo que se trata es de conseguir que el nivel medio global de la oferta sea lo más cercano posible al nivel que actualmente sólo alcanzan contados establecimientos.

Las líneas de actuación para el desarrollo de este tipo de productos deben estar orientadas a ofrecer una mayor variedad de experiencias realmente memorables, incorporando mayor variedad y creatividad para satisfacer no sólo la motivación de descanso y relax en un entorno bello y tranquilo, sino también las de placer estético, afán de aprendizaje y descubrimiento y de práctica de actividades que encuentran en el entorno rural su mejor escenario.

De nuevo, conviene remarcar que la diferencia entre una experiencia común y corriente (e incluso una buena experiencia) y una experiencia realmente memorable no se encuentra, frecuentemente, en los elementos funcionales sino en los simbólicos y vivenciales, que despiertan y potencian las emociones y las sensaciones; y ahí es cuando la escenificación y la coreografía (decoración, ceremonias, etc.), las formas y los elementos intangibles adquieren su máxima importancia. Este concepto se puede aplicar a todas las actividades posibles de ser realizadas en el entorno rural:

- Paseos /excursiones en bicicleta, caballo o a pie, de diversa extensión y grado de dificultad.
- Paseos en barcas/canoas (esta actividad requiere permisos especiales)
- Rutas de interpretación de la naturaleza.
- Observación de aves
- Juegos de orientación
- Interpretación de huellas y comportamiento de animales
- Aprendizaje de tareas agrícolas/ganaderas
- Elaboración de conservas de alimentos
- Cuentos y leyendas del campo
- Veladas musicales
- Observación de las estrellas
- Pesca

Turismo de Negocios y Reuniones

El turismo de reuniones/negocios es aquella actividad que involucra viajes realizados en ocasión de la asistencia o participación en un congreso, convención u otro tipo de evento organizado por asociaciones (reuniones asociativas) o empresas (reuniones corporativas).

Dadas las características del mercado de las reuniones, donde la motivación principal del viaje está directa y principalmente relacionada con objetivos profesionales y empresariales, el valor ofrecido por el destino radica fundamentalmente en la disponibilidad y buen funcionamiento de los elementos o condiciones que satisfacen la motivación principal. Estos factores son:

- Una oferta amplia y de alta calidad de equipamientos y servicios específicos para la celebración de reuniones.
- Alta calidad de las infraestructuras, equipamientos y servicios generales.
- Excelentes condiciones de accesibilidad, transporte y comunicaciones.
- Buena ubicación de las instalaciones o centros de reuniones.
- Disponibilidad de personal con experiencia y know how en la organización y gestión de eventos y reuniones.
- Amplia oferta de servicios complementarios de calidad.
- Optimas condiciones del entorno (cuidado paisajístico, limpieza, tranquilidad, seguridad).
- Eficacia de la comercialización / comunicación.
- Prestigio e imagen del lugar (destino).

Algunas de las líneas de actuación para el incremento y fortalecimiento del turismo de negocios deberían ser:

- **Estructurar y comercializar paquetes "todo incluido".** Uno de los componentes que mayor contribución aporta al sistema de valor de este mercado es la oferta de paquetes "todo incluido", que evita a los usuarios finales las incomodidades e inseguridades comerciales que representa la contratación de servicios individuales o las necesidades que plantean situaciones imprevistas en el desarrollo de una reunión o evento. Es recomendable:
 - Estructurar paquetes que incluyan salas de reuniones, habitaciones, comidas, servicio continuo de café, agua y refrescos y tecnología básica para reuniones.
 - Promocionar y comercializar paquetes estandarizados de servicios
El detalle del contenido y condiciones de los paquetes deben aparecer por escrito en el material promocional y en el de ventas.
 - Es aconsejable ofrecer un abanico de paquetes con diversas opciones, y uno que lo incluya todo (Complete Meeting Package).
- **Estructurar paquetes Reunión Plus.** Es recomendable la creación de paquetes que, además del componente básico, incluyen componentes vinculados a la práctica de actividades deportivas (golf, pesca deportiva,

navegación, etc.), actividades en la naturaleza, actividades culturales, circuitos temáticos, etc.

- **Incrementar la disponibilidad de instalaciones y equipamientos especializados en la organización y celebración de reuniones.** La disponibilidad de instalaciones, equipamientos y servicios especializados es uno de los factores que aporta más diferenciación y valor agregado. Una opción interesante es la incorporación de edificios singulares y emblemáticos a la oferta de sedes para reuniones, como forma de agregar valor y diferenciación.

Turismo Náutico-Fluvial

El desarrollo del turismo náutico - fluvial en Uruguay ha sido objeto de un plan específico que se condensa en el documento "Plan Director de Turismo Náutico-Fluvial", y en el que se destaca que Uruguay cuenta con un gran potencial para el desarrollo de productos náuticos tanto en entorno fluvial como marítimo.

En dicho Plan Director se formula un completo diagnóstico de la situación actual del turismo náutico - fluvial en sus diversos aspectos y componentes, identificando las fuerzas y debilidades y las oportunidades que ofrece el mercado, así como los requerimientos necesarios para aprovecharlas.

Se han identificado algunas áreas geográficas que requieren de atención especial, en la medida en que serán los estandartes del turismo náutico uruguayo en el exterior y referencia en el interior del país, actuando a su vez como dinamizadores de las actuaciones posteriores que se podrán realizar en el resto de zonas con actividades náuticas.

- Meseta de Artigas (Paysandú)
- Colonia del Sacramento
- Carmelo
- Paso de los Toros (Rincón de Bonete)
- Triangulo Dolores, Villa Soriano, Mercedes, Fray Bentos
- Frente Marítimo de Montevideo

- La Charqueada
- Punta del Este
- Barra del Santa Lucía
- Lagunas de Rocha

Dentro de las propuestas del Plan para el desarrollo de este tipo de productos, cabe resaltar y tener en cuenta, las siguientes líneas de acción:

- **Diseñar una tipología de productos náuticos-recreativos innovadores**

Dado el estadio inicial en el que se encuentra actualmente el desarrollo del turismo náutico en el país, los productos náutico-recreativos tendrán en principio un papel complementario a la oferta turística actual.

Es conveniente la creación de productos mixtos que integren la náutica con otros productos destacados y/o con potencial de desarrollo en el país, dando lugar a combinaciones como:

- Náutica + Termas
- Náutica + Patrimonio Cultural
- Náutica + Gastronomía
- Náutica + Naturaleza / Ecoturismo
- Náutica + Centros Balnearios

- **Creación de un Red de Bases Náuticas y Estaciones Fluviales de Uruguay.**

Esta actuación constituye la principal apuesta a nivel de infraestructuras. A grandes rasgos la iniciativa tiene por objeto crear una red de espacios y equipamientos de orientación náutica que canalicen de alguna manera la oferta de actividades turísticas y náuticas constituyendo puntos de referencia para los turistas y para la población local.

Base Náutica:

La Base Náutica se enfoca como un equipamiento complementario a las principales instalaciones portuarias deportivas del país con un emplazamiento marítimo; y tiene como objeto fomentar y facilitar todas aquellas actividades deportivas ligadas al mar, en las mejores condiciones posibles de seguridad, confort, profesionalidad, higiene y calidad.

La Base Náutica surge como un proceso de integración de las empresas de actividades náuticas existentes en la zona y como un modo de asociación de empresas para ofertar un producto conjunto que permita crear una imagen de marca del destino.

Estación Fluvial:

La estación fluvial representa un concepto más amplio pues, además de tener un enfoque náutico, tiene como objetivo la revitalización de espacio ribereño como soporte de actividades turísticas, recreativas, deportivas y de ocio. En donde las actividades náuticas son las protagonistas, aunque sin componerse como actividades únicas.

Así, una Estación Fluvial puede definirse como un punto estratégico donde el visitante interactúe con el río y que, al igual que la Base Náutica, canalice las actividades turísticas y de ocio que en su entorno se puedan desarrollar. Serán puntos de encuentro entre turistas y residentes donde el río y los arroyos serán el principal escenario de la experiencia turística.

- **Fomento de las actividades náuticas entre la población local**

El desarrollo del turismo náutico, además de contemplar la vertiente turística, debe tener una orientación deportiva como equipamiento para la población local, como condición fundamental para conseguir unas instalaciones económicamente rentables.

La función deportiva orientada a satisfacer la demanda de población local por los deportes náuticos permitirá que instalaciones y empresas tengan una actividad continuada y rentable a lo largo del año, compensando la alta estacionalidad de la actividad turística.

- **Incremento de la oferta de amarres e instalaciones portuarias.**

Mejora integral de las instalaciones existentes y de los servicios ofrecidos con propuestas y recomendaciones concretas para cada instalación.

• Operaciones de Micro-urbanismo

Actualmente la mayoría de los puertos deportivos e instalaciones náuticas del país carecen de contenido turístico y de enlace con las poblaciones adyacentes y el entramado urbano. Por ello es deseable diseñar operaciones de micro-urbanismo que favorezcan el cambio de imagen de las instalaciones creando nuevos espacios para la recreación, el ocio y el disfrute ciudadano y turístico, que permitan al mismo tiempo la integración con los núcleos urbanos y oferta turística

Turismo de Interés Especial

El mercado del turismo de interés especial está constituido por una diversidad de segmentos y nichos de mercado cuyos consumidores son aficionados o practicantes de actividades basadas hobbies y motivaciones muy concretas y específicas, relacionadas con la naturaleza, la cultura en todas sus manifestaciones, los deportes, etc.

Lo que diferencia y permite identificar al consumidor de turismo de interés especial no es tanto el tipo de actividad realizada, sino la intensidad y la profundidad con la que es realizada, pues eso da lugar a un modo completamente diferente de concebir, estructurar, producir, gestionar, comercializar y prestar el producto o, más bien, la experiencia, pues el consumidor de turismo de interés especial viaja exclusivamente motivado por la práctica y disfrute de su afición, hobby u objeto de interés.

En efecto, la visita a un sitio arqueológico, a una bodega de vinos, a un jardín botánico, una jornada de observación de aves o el idioma, pueden ser perfectamente componentes complementarios de un tour general, o pueden ser actividades discrecionales que puede realizar esporádicamente un turista que pasa sus vacaciones en la playa.

Pero un consumidor de turismo de interés especial, en cambio, viaja exclusivamente para vivir intensamente una experiencia de birdwatching, o para hacer una ruta de observación de orquídeas, o para participar en un taller de artesanía, pintura o cocina durante una semana, o para seguir una ruta gastronómica, enológica, etc.

En referencia al turismo idiomático desde hace casi tres años, el Programa de "Mejora de la Competitividad de los Destinos Turísticos Estratégicos" viene estimulando su desarrollo. En esa línea, cuatro institutos de enseñanza de español para extranjeros, han logrado consolidar una asociación que promueve su oferta considerando a Europa, EEUU y Brasil como las procedencias más destacadas. El turismo idiomático tiene una gran potencialidad por sí mismo, cubriendo un turista que tiene un nivel cultural, una permanencia y un gasto superiores a la media, lo que posibilita no sólo la participación de nuevos centros de enseñanza sino también la realización de emprendimientos con actividades complementarias. Por otra parte, atrae a un visitante que, como sostienen varios estudios, multiplica la promoción del conjunto del país.

Este tipo de producto es el que mejor permite acceder a nuevos segmentos y nichos de demanda que, aunque no voluminosos, por el perfil de sus consumidores aportarían grandes beneficios: mayor capacidad de gasto, reducción de la estacionalidad, generación de imagen, etc.

En base a todas estas consideraciones, las líneas de actuación que se proponen para avanzar en el desarrollo de productos y experiencias turísticas de interés especial son, en esencia, las mismas que ya se han formulado para, por ejemplo, el turismo de ciudad (*city short breaks*), el turismo rural, e incluso el componente de *wellness* vinculado al turismo termal.

De lo que se trata es de avanzar en esa dirección hasta conseguir que esos productos y experiencias, que una primera fase se plantean como componentes complementarios del producto principal, alcancen la dimensión y potencia suficientes como para convertirse por sí mismos en productos con entidad y envergadura propias y en el motivo principal del viaje.

Turismo de Sol y Playa

El Turismo de Sol y Playa representa la principal tipología de turismo de Uruguay, tanto para la demanda internacional como para la demanda interna.

Desde un punto de vista cualitativo, sin embargo, la experiencia de sol y playa se nutre actualmente de pocos elementos: recurso natural (buen clima - mar - playa) + alojamiento + oferta comercial (restaurantes y tiendas) + otros servicios funcionales.

A esos elementos que configuran el núcleo de la oferta básica se suma una reducida oferta de excursiones y paseos organizados a lugares de interés. Y es precisamente la escasez de opciones de entretenimiento, lo que echan en falta numerosos operadores y gestores que ven en ello un serio obstáculo para prolongar la temporada y conseguir estadias más largas.

Es necesario, crear nuevos productos en torno a la oferta básica existente; pero también mejorar e innovar los productos actuales para mantener y reforzar la competitividad.

Las líneas de actuación en este segmento de productos, deberán ser básicamente innovadoras, incorporando un mayor grado de sofisticación -en el sentido de originalidad, creatividad, elaboración e innovación, y no necesariamente en el sentido de lujo- y, al mismo tiempo, un mayor grado de enfoque según el perfil y motivaciones de los consumidores.

Por ejemplo:

- Incrementar la oferta de experiencias que complementen la motivación básica de descanso y relax, con más opciones de paseos y excursiones que no exijan demasiados esfuerzos: experiencias estéticas en las que el espectador se recrea y disfruta del valor de determinadas manifestaciones, por ejemplo, una puesta de sol debidamente como una experiencia memorable.
- Incrementar la oferta de experiencias de entretenimiento activo: deportes acuáticos, terrestres y aéreos; excursiones en bicicleta, excursiones a caballo, caminatas. Actividades que pueden exigir un gran esfuerzo físico y en las que el practicante es el protagonista de la experiencia.
- Crear instalaciones para espectáculos populares. un concierto musical, un desfile de carnaval, un espectáculo deportivo, etc.

El proyecto de elaboración y difusión de este manual acerca de Productos Turísticos contó con el impulso del Ministerio de Turismo, del Programa de Mejora de la Competitividad de los Destinos Turísticos Estratégicos" (MINTUR-BID), la propuesta de la Consultora que preparó el Plan Nacional de Marketing, la demanda de gestores públicos y de actores del Sector Turístico. Somos

conscientes que la publicación será un instrumento orientador, ése es su papel central, pero no agotará las interrogantes y la demanda de respaldo técnico, tanto individual como colectivamente. Por lo tanto, no sustituirá la labor de articulación, de consejo y apoyo que realiza el Ministerio ni obviará el trabajo profesional de los técnicos de la actividad.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE AGENCIAS DE VIAJE Y TURISMO (2007). *Manual para el Diseño de Paquetes Turísticos, 2007.*

BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA. *Guía para Empresarios Pymes para Elaborar un Plan de Negocios*, Buenos Aires.

BELTRÁN VARGAS, L; LÓPEZ, H; GÓMEZ, J. (2002) *Diplomado en Gestión y Desarrollo del Turismo Regional. Módulo IV. Diseño y Comercialización de Productos Turísticos*. Gobernación de Cundinamarca, Alcaldía Mayor de Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

CALDERÓN VÁZQUEZ, F.J. (2005) *Distrito Turístico Rural: Un Modelo Teórico desde la Perspectiva de la Oferta. Especial Referencia al Caso Andaluz*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.

FERNÁNDEZ ÁVILA, V.R. (2006) *Diseño del Producto Turístico. Un Enfoque y una Propuesta Metodológica*. Bogotá.

KOTLER, P. BOWEN, J. MAKENS, J. (1997) *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. 1ª Edición.

MANRESA, E. (2008) *Las Ferias: Una Herramienta para la Internalización. Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa*. Montevideo.

MEREDITH, G. (2007) *Starting a Tourism Business* Tourism British Columbia, Canada.

MINISTRY OF TOURISM, SPORTS AND THE ARTS. *A Guide for Tourism Business Entrepreneurs*, Tourism British Columbia, Canada.

PROMPERÚ-COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ (2001). *Productos Turísticos Sostenibles: Experiencias en el Perú*. Lima.

SECRETARÍA DE TURISMO DE MÉXICO. (2002) *Como Desarrollar Productos Turísticos Competitivos. Manual para emprendedores, pequeños empresarios y responsables de la administración turística*, México.

SECRETARIAT OF THE CONVENTION ON BIOLOGICAL DIVERSITY, World Tourism Organization and the United Nations Environment Programme (2009) *Tourism for Nature and Development: A Good Practice Guide*. Montreal.

TOURISM BRITISH COLUMBIA (2007) *Internet Marketing. Tourism Business Essentials*. British Columbia.

UNWTO (2009) *Panorama del Turismo Internacional*.

WORLD TOURISM ORGANIZATION AND EUROPEAN TRAVEL COMMISSION (2007). *Handbook on Tourism Market Segmentation - Maximizing Marketing Effectiveness*.

Sostenibilidad

Diversificación

Responsabilidad

Complementariedad

Planificación

Competitividad

Calidad



Programa de Mejora de la Competitividad de los
Destinos Turísticos Estratégicos MINTURD BID 1826

<http://apps.mintur.gub.uy/Plantur/index.php>



www.uruguay-natural.com