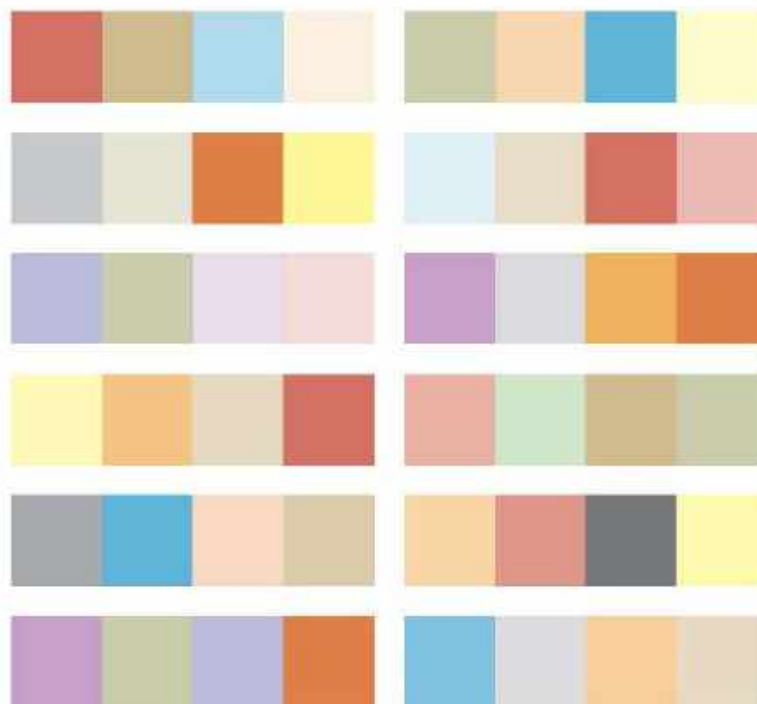


SORPRÉNDELOS

MANUAL PRÁCTICO PARA LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE EXPERIENCIAS TURÍSTICAS
INNOVADORAS, SOSTENIBLES Y DIGITALES

VÍCTOR MANUEL SIXTO SANJOSÉ





Víctor Manuel Sixto Sanjosé

Es un consultor internacional especializado en Turismo, Innovación, Emprendimiento y Desarrollo Económico, con más de 25 años de experiencia.

Es Licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Santiago de Compostela, en la que obtuvo también un Diploma de Estudios Avanzados en Economía Aplicada y un Máster en Estrategia y Marketing Político. Complementó su formación con el Máster en Desarrollo Sostenible de Destinos Turísticos de la OMT-UCC, el Máster de Innovación para el Desarrollo Empresarial por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (México), un M.B.A. por la EDAE y los programas de Liderazgo e Innovación Social y el *Programme for Management Development* de ESADE.

Ha sido profesor en la Universidades de Santiago de Compostela, en España, y Tec de Monterrey y Universidad Anáhuac, en México, impartiendo formación para el ICEX en España, COMCE en México, Agexporti en Guatemala y APEN en Nicaragua. Ha participado como conferenciante en diversos foros y congresos.

A lo largo de su carrera ha ejecutado proyectos de consultoría y formación en España, Portugal, México, Guatemala, Nicaragua, Ecuador y Perú, trabajando para diversas administraciones públicas y empresas.

Como emprendedor, ha desarrollado proyectos en los ámbitos del turismo, la consultoría y la educación.

SORPRÉNDELOS



MANUAL PRÁCTICO PARA LA CREACIÓN Y GESTIÓN
DE EXPERIENCIAS TURÍSTICAS INNOVADORAS,
SOSTENIBLES Y DIGITALES

Víctor Manuel Sixto Sanjosé

Sorpréndelos

**Manual práctico para la creación y gestión de experiencias turísticas innovadoras,
sostenibles y digitales**

© Víctor Manuel Sixto Sanjosé 2022.

© Enfoques, de esta edición.

Reservados todos los derechos.

Queda terminantemente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra, su copia impresa o digital, así como cualquier forma de difusión.

ISBN: 978-84-09-39124-0

Depósito Legal: M-7618-2022

Maquetación y diseño: Item Aga

Edición: Fernando Soto Maceiras

Fotografías: Víctor Manuel Sixto Sanjosé

Primera edición: abril de 2022

Impreso en España

www.creacionexperiencias.com



DEDICADO

A mis hijos, a los que espero poder transmitir la pasión por los viajes y el conocimiento. El mundo es en sí fascinante, pero lo es mucho más si lo recorremos con ganas de aprender y de conocer a sus gentes.

A mis padres, porque gracias a la profesión de mi padre y a la valentía de mi madre me han mostrado que ese mundo es un lugar abarcable, y me han hecho comprender que en gastronomía no se gasta, se invierte. Conocer y disfrutar comiendo en distintos lugares es uno de los mejores modos de acercarse a las realidades que nos rodean.

A mi abuela que siempre me trató de un modo especial y que por las tardes que pasaba con ella mientras cocinaba freixós y empanadas se llenaron de olores mis recuerdos.

A mis hermanos, con los que recorrí una y otra vez España como se hacía antes, los cinco sentados en el asiento trasero de un SEAT 131, apretados, pero disfrutando del paisaje, de las paradas en las que siempre compartíamos refrescos, y del descubrimiento de los lugares a los que llegábamos.

Y a Liz, mi mujer, con la que comparto la vida y el gusto por conocer otros países y disfrutar en primera persona las experiencias que cada destino nos ofrece y con la que sueño poder disfrutar de una serena vida en un viñedo.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero dar las gracias a mis colaboradores y socios, con los que a lo largo de los años he ido diseñando y ejecutando este proyecto. Sin su visión, apoyo, consejos y conocimiento -del que me he nutrido-, este libro no habría visto la luz.

En segundo lugar, quiero agradecer al Departamento de Organización de Empresas de Universidad de Santiago de Compostela (España), al Departamento de Emprendimiento del Tec de Monterrey (México) y a la Facultad de Turismo de la Universidad Anáhuac (México), el haberme dado la oportunidad de hacer una de las cosas que más me apasionan: la docencia. Estar en contacto con estudiantes que irradian energía e interés por descubrir la vida me permite seguir sintiéndome joven de espíritu, y me ha obligado a actualizarme permanentemente, para adaptarme a todo lo nuevo que no deja de llegar.

En tercer lugar, quiero agradecerles, a todos los destinos y empresas con los que he trabajado que hayan confiado en mi equipo y en mí para ejecutar sus proyectos. Con ellos hemos llegado a definir modelos como el que se presenta en este libro, que han ido evolucionando gracias a su puesta en práctica y que nos han permitido innovar para encontrar soluciones a las necesidades que nos planteaban.

Y por último, a Fernando Soto, a Misael Trujillo y a Victoria Suárez quiero agradecerles sus consejos con los que sin duda ha mejorado sustancialmente este manual.

ÍNDICE

Introducción	11
1_ ¿Qué es una experiencia turística?	17
2_ Del producto a la experiencia	23
3_ Ejes para la creación de experiencias turísticas	27
3.1 > Sostenibilidad	29
3.2 > Innovación	35
3.4 > Tecnología y digitalización	51
4_ Fases en el proceso de creación de una experiencia turística	59
Fase 1 > ¿Qué empresa o empresas pueden crear experiencias turísticas?	61
Fase 2 > ¿A quién va dirigida? ¿Cuál es el público objetivo?	71
Fase 3 > Define tu temática	78
Fase 4 > ¿Cuál es la propuesta de valor de tu experiencia?	86
Fase 5 > <i>Storytelling</i> de la experiencia	101
Fase 6 > División de la experiencia en episodios	107
Fase 6.1 > Recursos y atractivos a utilizar	112
Fase 6.2 > ¿Qué tipo de actividades se realizarán?	118
Fase 6.3 > ¿Quiénes serán las y los mediadores y qué contarán?	125
Fase 6.4 > ¿Cómo generar emociones y sentimientos?	131
Fase 7 > Imagen y marca de la experiencia	146
Fase 8 > Cómo calcular el coste y el precio de venta de la experiencia	154
Fase 9 > Canales para dar a conocer y vender experiencias	173
Fase 10 > Operación de la experiencia	186
5_ El método <i>Lean Startup</i> aplicado a la creación de experiencias	193
Epílogo	197

Restaurante Ixi'Im, Hotel Chablé, Yucatán, México

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

EN PRIMERA PERSONA: LA VUELTA AL MUNDO

En el verano del año 2016 logré cumplir uno de los sueños que muchas de las personas apasionadas por el turismo tenemos: ¡dar la vuelta al mundo!

Fue un viaje en el que mi mujer y yo también pudimos disfrutar de una de nuestras grandes pasiones, la gastronomía, comiendo en doce restaurantes incluidos ese año en la lista de *The World's 50 Best Restaurants* de San Pellegrino¹, más una singularidad: un puesto de un mercado de Singapur reconocido con una estrella Michelin.

El origen de este sueño quizá esté en la novela de Julio Verne, *La vuelta al mundo en 80 días*, del que teníamos un ejemplar ilustrado en la casa de mis padres que yo ojeaba una y otra vez, desarrollando en mi subconsciente una cierta obsesión por lograrlo.

En nuestro caso no invertimos los 80 días de Phileas Fogg y su ayudante Jean Passepartou, sino que bastaron veintitrés para, saliendo de México hacia el este, regresar a él desde el oeste.

Fue un viaje intenso en emociones, donde los olores, colores, acentos y paisajes cambiaban a cada rato. Nos dejó para el recuerdo momentos inolvidables en los que conocimos a personas y lugares únicos. Obviamente, también fue cansado, aunque no tanto como el del Sr. Fogg, ya que, en nuestro caso, utilizamos fundamentalmente el avión como medio de

transporte y algún que otro tren de alta velocidad, y no los barcos y trenes del siglo XIX.

México, Nueva York, Londres, San Sebastián, Bilbao, Madrid, París, Mentón, Alba, Milán, Venecia, Padua, Dubái, Bangkok, Singapur, Sídney, Los Ángeles, México. O, dicho de otro modo: Eleven Madison, The Ledbury, Mugaritz, Asador Etxebarri, Arpège, Mirazur, Piazza Duomo, Le Calandre, Gaggan, Nahm, André, Biko.



¹ <https://www.theworlds50best.com>



INTRODUCCIÓN

Mentiría si dijese que recuerdo cada uno de los platos que nos ofrecieron en los menús degustación de todos esos restaurantes, pero no si explico lo que sentí en cada uno de ellos, de la explosión de los sabores, el diseño único de cada presentación, el excelente servicio y las múltiples historias sobre platos, ingredientes y chefs.

Como podría esperarse, nuestras preferencias no se corresponden con las señaladas por la lista *The World's 50 Best Restaurants* de San Pellegrino, pero todos ellos sin duda son excelentes y merecieron ser visitados. Cada uno de los restaurantes ha diseñado una experiencia gastronómica única, innovadora y diferenciada, jugando con los sentidos para explotar todo su potencial emocional y logrando dejarnos recuerdos indelebles.

Tiempo, atención y dinero²: estos son los tres elementos que como empresas y destinos deben obtenerse de las y los turistas.

El éxito en la comercialización de productos y experiencias turísticas pasa inevitablemente por lograr que la clientela potencial decida dedicarnos su tiempo para conocer y disfrutar nuestra oferta de experiencias, su atención para poder comunicarles los elementos diferenciales de nuestra propuesta de valor y, debido a lo anterior, parte de sus recursos para disfrutar de lo que le ofrecemos.

Tiempo, atención y dinero son recursos limitados para cualquier persona, por lo que las empresas deben competir para captar la porción que necesitan de ellos para realizar su actividad. En muchos casos las empresas y destinos turísticos compiten con otras empresas y actividades que poco o

² Pine, J. and Gilmore, J. (2019). *The experience economy. Competing for customer time, attention and money.* Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Review Press.

Edificio Flatiron, 175 5th Ave., Nueva York, Estados Unidos



Hotel Marina Bay Sands, Singapur



INTRODUCCIÓN

nada tienen que ver con el sector turístico, pero que pueden tener más capacidad para captar estos tres recursos de la clientela. Piénsese, por ejemplo, en una persona que puede estar dispuesta a viajar a un destino a vivir una experiencia gastronómica justo el fin de semana en el que la empresa Apple pone a la venta de su nueva versión de iPhone. Se puede asegurar que, para algunos/as *fanboys* o *fangirls* de Apple, este puede ser motivo más que suficiente para cancelar un viaje y dedicar los recursos económicos disponibles a la compra del nuevo teléfono. Así pues, una empresa de fuera del sector turístico se convierte en un competidor mucho más importante que otras del propio sector.

La construcción de una experiencia turística comienza por la identificación de aquellos elementos que pueden suponer atracción para las y los turistas. Elementos que en terminología de la Organización Mundial del Turismo (OMT) se conocen con el nombre de patrimonio turístico, y que representan el conjunto de potencialidades de un destino.

Es necesaria la intervención humana para convertir dicho patrimonio turístico en un recurso turístico real. Esta intervención permitirá adaptar las condiciones en las que se encuentra aquel, para su disfrute por parte de las personas interesadas en él.



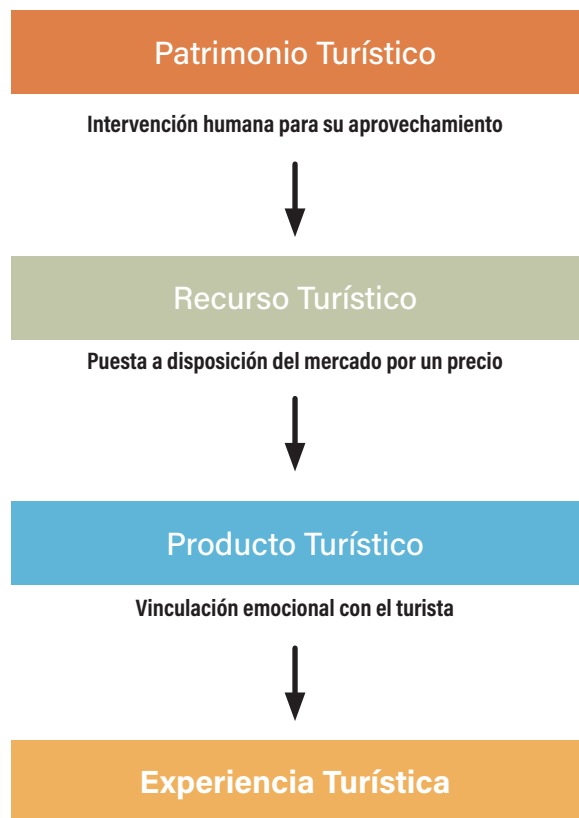
Torre Eiffel, París Francia



Estación de Santa Lucía, Venecia, Italia

INTRODUCCIÓN

Una vez que ese proceso se complete y el patrimonio se haya convertido en recurso turístico, puede ser ofrecido al mercado en muy diversas formas (individuales o agrupadas) a cambio de un precio, con lo que se convertirá en un producto turístico.



Para que un producto turístico pueda convertirse en una experiencia es preciso "teatralizar la experiencia", que, como indican Pine y Gilmore en su libro *La economía de la experiencia*, consiste en involucrar emocionalmente al turista.

A lo largo del presente manual se desarrolla una metodología probada en muy diversas empresas y destinos de distintos países, que permitirá desarrollar experiencias turísticas tematizadas y exitosas que garanticen un elevado nivel de estructuración y coherencia entre las actividades que las componen. La utilización de los sentidos como elemento detonante de las emociones logrará generar en la experiencia momentos memorables para el turista.

¿QUÉ ES UNA EXPERIENCIA TURÍSTICA?

CAPÍTULO 1

¿QUÉ ES UNA EXPERIENCIA TURÍSTICA?

EN PRIMERA PERSONA: UNA EXPERIENCIA ÚNICA

El Camino de Santiago es para los gallegos y gallegas mucho más que un recorrido: forma parte de nuestro ADN, nos define y nos conecta con la historia de nuestros antepasados, con nuestra tierra y con el mundo.

La primera vez que recorrí algunos kilómetros por ese camino milenario tenía poco más de diez años.

De niño, todo lo relativo al Camino resulta majestuoso: sus múltiples trazados, las leyendas que lo rodean, los paisajes, sus gentes...

En aquella ocasión caminamos de Ferrol a Santiago de Compostela por el conocido como "Camino Inglés", en familia, con mi primo mayor Fonso, mi hermano Beli y mis padres.

Fueron cinco días para descubrir Galicia de otro modo, caminar juntos y aprender una lección que hoy me parece una alegoría de la propia vida: "Se camina acompañado, pero cada uno de nosotros tiene que dar sus propios pasos para llegar hasta el final del Camino".

Y así fue: dimos cada uno de los pasos que separan Ferrol de Santiago y entramos emocionados en la Plaza del Obradoiro y después en la Catedral.

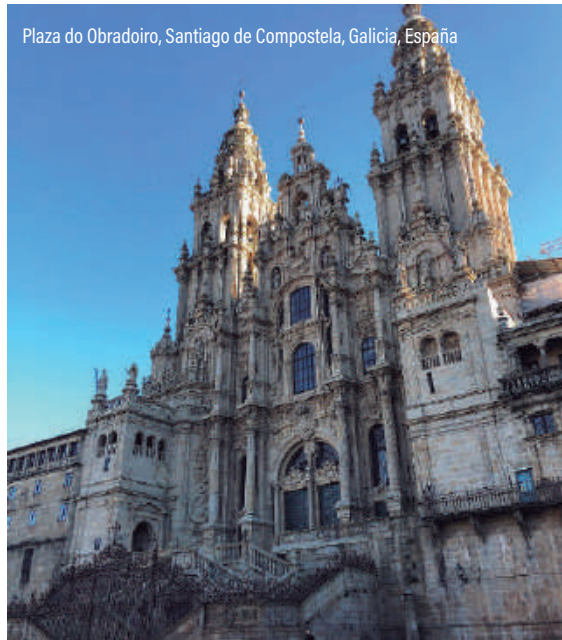
Volví a recorrer el Camino años después, en un momento importante en el que estaba buscando mi lugar en el mundo,

una vez acabados mis estudios en la universidad. Me ayudó a tomar la decisión de aceptar un trabajo en Ecuador que marcó el comienzo de mi vida profesional.

Los recuerdos del Camino están cargados de emociones, de sensaciones, de pasión tanto para mí como para cada una de las personas que por uno u otro motivo lo han recorrido.

Como gallego, puedo decir que el Camino de Santiago es una de las más completas y mejores experiencias turísticas y personales que alguien puede vivir.

Plaza do Obradoiro, Santiago de Compostela, Galicia, España



CAPÍTULO 1

La excesiva utilización de un término en situaciones que no lo ameritan hace que su significado original vaya perdiendo sentido. Como en innumerables ocasiones ha sucedido con otros conceptos, la aplicación del término “experiencia” de una forma poco rigurosa o con servicios o productos turísticos que no cumplen con los criterios y atributos para ser considerados como tales, ha supuesto que este concepto quede, en ocasiones, vacío de contenido y significado, dejando de servir como elemento de diferenciación entre aquellas ofertas turísticas y destinos que realmente se merecen esa etiqueta y aquellos otros que no.

Y, por lo anterior, es importante fijar un marco de referencia que permita caracterizar las experiencias turísticas, diferenciándolas de los simples productos o servicios turísticos.

El ejercicio de definir lo que debe ser considerado experiencia turística puede empezarse por la definición amplia del concepto, que aporta López³ señalando que una experiencia turística es “toda interacción que el viajero tiene con todos los agentes y recursos de un destino, que le proporcionan valores sensoriales, emocionales, relacionales y cognitivos... que complementan a los meramente funcionales”.

Pero, si se busca el origen del concepto, hay que trasladarse a finales de los años 70, de la mano de autores como Boorstin, MacCannell y Cohen, que ponen el foco sobre la búsqueda de la autenticidad por parte de las y los turistas, indicando que estos buscan vivir “experiencias auténticas”.

Debe señalarse que, desde el punto de vista turístico, el término autenticidad tiene dos vertientes diferentes: autenticidad escenificada y autenticidad emergente.

La autenticidad escenificada, definida por MacCannell⁴, hace referencia a aquellas situaciones en las que los anfitriones de un determinado destino aprovechan su cultura e historia para crear productos turísticos atractivos. Un ejemplo de este tipo de autenticidad lo encontramos en la tradicional actividad del pisado de uva en las celebraciones de las vendimias que encontramos en bodegas de todo el mundo.

Hoy en día, la extracción del jugo de la uva no se realiza mediante el pisado, pero esta actividad es representada como elemento de atracción y participación de las y los turistas que visitan un viñedo en la celebración de la vendimia.

La segunda vertiente de la autenticidad es claramente descrita por Cohen⁵, refiriéndose a un proceso evolutivo que parte de ciertos rasgos culturales o históricos, mediante los que se crea un producto artificial o ficticio, pero que con el transcurso del tiempo es percibido como auténtico, olvidando su origen. A este tipo se le conoce como autenticidad emergente. Es el caso de la famosa *queimada* en Galicia (España), tradición que hoy muchos turistas creen proveniente de la época medieval debido a la representación del *conxuro*, cuando en realidad se trata de una tradición que nace, según González Reboredo, alrededor de los años 50 del siglo pasado⁶.

Tomando como referencia la búsqueda de la autenticidad por parte de las y los turistas, diversos autores han ido elaborando definiciones más o menos amplias del concepto de experiencia turística, deteniéndose no sólo en este atributo, sino en otros elementos que las caracterizan.

³ López, A. (2009). Experiencias turísticas. Dinamiza Asesores. Recuperado de: <http://dinamizaasesores.es/experiencias-turisticas/experiencias-turisticas/>

⁴ MacCannell, D. (1976): *The tourist: A new theory of the leisure class*. Schocken Books. New York.

⁵ Cohen, E. (1972): “Towards a sociology of international tourism”. *Social Research*.

CAPÍTULO 1

En este sentido, Havlena y Holbrook⁷ centran su análisis en la identificación de los factores o atributos que pueden apoyar el éxito de las experiencias creadas. Los autores señalan tres elementos clave que deben ser tomados en cuenta para aumentar las posibilidades de éxito de las experiencias:

- Placer
- Emoción
- Dominio

El placer hace referencia a la necesidad del turista de sentirse bien durante el disfrute de una experiencia. Pero, en determinadas situaciones, las personas pueden sentir placer en el displacer. Sirva a modo de ejemplo aquellas experiencias turísticas basadas en el miedo o terror (recorridos de leyendas con esa orientación o actividades en parques de atracciones de este carácter), o la excitación que puede producir degustar algún tipo de comida especialmente exótica que puede, incluso, llegar a producir cierta repulsión.

La emoción, en la perspectiva ofrecida por los autores, se refiere a la necesidad de diseñar actividades estimulantes que generen respuestas más viscerales, más sentidas, e incluso más sentimentales, en quienes las disfrutan.

Estas emociones son provocadas mediante una buena utilización de los sentidos como detonantes y están relacionadas con los distintos tipos de utilidades que proporciona la experiencia turística.

Por último, el dominio debe ser entendido como la sensación de control sobre las actividades, que debe sentir el turista.

La conjunción de estos tres elementos, en palabras de Havlena y Holbrook, incrementa las posibilidades de éxito de las experiencias puestas a disposición del mercado.

Otros autores realizan una aproximación al concepto desde otras perspectivas. Otto y Ritchie señalan seis dimensiones que se convierten en elementos clave en el diseño de experiencias turísticas⁸:

- Dimensión hedonista.
- Dimensión social o interactiva.
- Búsqueda de novedades o dimensión de escape.
- Dimensión de confort.
- Dimensión de seguridad.
- Dimensión de búsqueda de estímulos o retos.

Por su parte, Pine y Gilmore⁹ clasificaron las actividades posibles de una experiencia turística mediante dos ejes: tipo de participación del o de la turista en la actividad (activa y pasiva) y tipo de captación de la información (absorción e inmersión). Esta clasificación permite definir cuatro dimensiones: estética, educacional, de entretenimiento y escapismo.

En su clasificación de los componentes de la experiencia, Aho señala que en ellas se pueden identificar 4 núcleos: experiencias emocionales, de aprendizaje, prácticas y transformadoras¹⁰, de modo que su análisis se aproxima a la propuesta de Pine y Gilmore desde la perspectiva del estar, sentir, hacer y aprender.

No cabe duda, no obstante, de que los componentes de una experiencia no pueden ser analizados de un modo aislado, como en las dimensiones señaladas por Pine y Gilmore: todos se influyen recíprocamente y, por ejemplo, el impacto de una actividad educativa está condicionado fuertemente por las características estéticas (ambientación) del lugar donde se produce la actividad.

⁶ González Reboredo, Xosé Manuel (2000). "A construción de referentes de identidade etno-nacional. Algunhas mostrás sobre Galicia". *Etnicidade e Nacionalismo*. Consello da cultura Galega.

⁷ Havlena, W. J. y Holbrook, M. B. (1986). The Varieties of Consumption Experience: Comparing Two Typologies of Emotion in Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*. Recuperado de: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/13/3/394/1822486?redirectedFrom=fulltext>

⁸ Otto, J.E. y Ritchie, J. (1996) The Service Experience in Tourism. *Tourism Management*, 17, 165-174. [http://dx.doi.org/10.1016/0261-5177\(96\)00003-9](http://dx.doi.org/10.1016/0261-5177(96)00003-9)

⁹ Pine, J. and Gilmore, J. (2020). The experience economy. Competing for customer time, attention and money. Harvard Business Review Press. Massachusetts, USA.

¹⁰ Aho, S. K. (2001): «Towards a general theory of touristic experiences: Modeling experience process in tourism», *Tourism Review*, vol. 56, no 3/4, pp. 33-37

CAPÍTULO 1

En la misma línea se expresa Ryan¹¹ cuando señala que la combinación de componentes escapistas, de socialización y de autorrealización condicionan la motivación de un turista para disfrutar de una determinada experiencia turística.

Dentro de los componentes de ambientación o entorno en el que se desarrolla la experiencia turística, tiene especial importancia el paisaje. Por ejemplo, en el área del enoturismo tiene un peso esencial, como indica Elías¹², el paisaje del viñedo, que "es el resultado de un proceso histórico que nos ofrece, a través de sus manifestaciones, la relación entre la cultura y el territorio".

O'Dell y Billing¹³ estudian este elemento relacionándolo directamente con la experiencia turística, entendiendo ese paisaje como la representación de un marco idealizado en el que el turista vivirá su experiencia. Piénsese, por ejemplo, en el concepto que suele tener de una bodega de vino alguien que se acerca por primera vez al enoturismo: una bodega es un lugar húmedo, frío, oscuro, subterráneo, con paredes de piedra, etc. Por lo que, en caso de que el sitio visitado no se ajuste a esta idea preconcebida, la experiencia vivida podría llegar a ser menos satisfactoria, al no coincidir con la imagen idealizada y no cumplir las expectativas.

Pese a que el paisaje y la ambientación tienen un peso elevado al configurarse como marco en el que se desarrolla la experiencia, la vivencia de esta por cada uno de los y las turistas está condicionada por factores de carácter personal (vivencias previas, conocimientos, habilidades, etc.), factores sociológicos y culturales, así como factores coyunturales. Es por ello por lo que una misma experiencia vivida por dos personas en el mismo momento es interpretada de modo distinto, así como una

misma experiencia vivida en dos momentos distintos por una misma persona, también puede ser percibida e interpretada de modo distinto.

Otras aproximaciones al concepto se centran en la vinculación con las emociones y sentimientos que surgen del disfrute de estas experiencias. Las cuales, de acuerdo con el Instituto Interamericano de Turismo, son el conjunto de sensaciones y percepciones que genera el turista durante el proceso de viaje.

La experiencia turística se refiere a todas aquellas sensaciones o sentimientos que genera en el turista la visita a un lugar, realizar una actividad nueva o hacerla de una manera diferente que involucre sus sentidos, y que acabará creando un recuerdo positivo o negativo.

La evaluación que el o la turista le asigne a esta experiencia dependerá de varios factores:

- La calidad y profesionalidad del personal que la presentó y guio.
- La relación calidad-coste del producto turístico que haya adquirido.
- Cercanía y facilidad de acceso y movilidad.
- Estándares previos al inicio de la experiencia.
- Clima y otros factores externos.

Analizado el concepto de experiencia turística desde distintas perspectivas, se puede afirmar que estas tienen vinculación con actividades previas a la realización del viaje (información, conocimiento y expectativas, por ejemplo), otras relacionadas con las distintas etapas y actividades realizadas durante este (incluidos los elementos de entorno, ambientación y paisaje que se enmarcan) y, por último, otras relacionadas con el comportamiento post consumo (como se ha señalado

¹¹ Ryan, C. (1997): *The Tourist Experience: A New Introduction*. Cassell: London.

¹² Elías, L.V. (2014). El paisaje del viñedo: su papel en el enoturismo. *Rivar Idea-Usach*, V1 N° 3, septiembre 2014, pp.12-32. Recuperado de: <https://revistarivar.cl/images/vol1-n3/2ELIAS-PASTOR.pdf>

¹³ O'Dell, T. y Billing, P. (2005): *Experiencescapes: tourism, culture, and economy*, Copenhagen Business School Press: Copenhagen, Denmark.

CAPÍTULO 1

anteriormente, nuestras percepción y valoración dependen, entre otros, de factores personales, sociales y coyunturales que condicionarán el nivel de satisfacción y de memorabilidad de la experiencia vivida).

Se debe tener siempre presente que, como empresas o entidades encargadas de su diseño, el objetivo fundamental es lograr un adecuado aprovechamiento de los recursos y atractivos del territorio, para la creación de experiencias turísticas memorables que cumplan o, mejor aún, sobrepasen las expectativas de quienes se acercan a probarlas.

A wide-angle photograph of the Grand Canal in Venice, Italy. On the left, the Danieli Excelsior hotel is visible, a multi-story building with a light-colored facade and numerous balconies. To its right is a red building with ornate Gothic-style windows and balconies. In the foreground, several gondolas are docked at a wooden pier, with people standing on the pier and in the gondolas. The water is a greenish-blue color, and the sky is clear and blue.

DEL PRODUCTO A LA EXPERIENCIA

CAPÍTULO 2

Canales de Venecia, Italia

CAPÍTULO 2

DEL PRODUCTO A LA EXPERIENCIA

EN PRIMERA PERSONA: VIAJE AL CENTRO DE LAS EMOCIONES

Hace años tuve la oportunidad, un fin de semana, de hacer un recorrido por el río Napo, afluente del Amazonas.

Llegamos en coche hasta Francisco de Orellana y desde allí iniciamos un viaje en canoa río abajo.

Los tres guías que nos acompañaban nos esperaban en el puerto con todo lo necesario preparado y cargado en las canoas. Obviamente, no se trataba de un viaje de lujo con todas las comodidades: era un viaje al centro de la naturaleza, para poder sentir la misma libertad que sienten todas las especies que viven en la Amazonia.

Pudimos ver un sinnúmero de aves con colores imposibles que adornaban los árboles, monos que se acercaban a nosotros para llevarse los restos de la comida, extraños peces y reptiles y una flora única e indescrible. El paisaje, sin duda, resultó ser mucho más exuberante de lo que yo había imaginado.

Comimos sentados sobre troncos y dormimos sobre la arena en una playa fluvial, resguardados en tiendas de campaña improvisadas, sólo cubiertos por un plástico a modo de techo y un mosquitero para protegernos en la noche de los insectos.

No tuvimos ni comodidades, ni tecnología. Vimos y vivimos la naturaleza en directo, sin filtros ni cristales, sin trampa ni cartón.

Fue un fin de semana lleno de emociones, valorando la importancia que tiene conservar nuestro planeta, escuchando y aprendiendo sobre la especial relación que tienen los habitantes de la Amazonia con la naturaleza, y disfrutando con los platos de la zona, como una exquisita receta con guanta¹⁴. Por suerte, nos dijeron lo que era una vez habíamos acabado nuestros platos, pues, si lo hubiéramos sabido antes, seguramente no lo habríamos comido.

¹⁴ Roedor de tamaño grande que se encuentra en Centroamérica y Sudamérica.

Río Napo, Orellana, Ecuador



CAPÍTULO 2

Al igual que, como señala la OMT¹⁵, la existencia de un patrimonio no es sinónimo de potencial de desarrollo turístico, la mera existencia de un producto turístico no lleva implícita la satisfacción del o la turista ni que lo vivido le deje huella.

Para lograr desarrollo turístico en un destino es preciso que el patrimonio del que disponga tenga atractivo para un determinado mercado potencial, y que este patrimonio sea intervenido para su correcto aprovechamiento turístico, generando de este modo un recurso turístico utilizable. Y para lograr la relevancia e impacto de una vivencia turística es necesario vincularla emocionalmente a quien la está protagonizando.

Como señala Bordás¹⁶, desde hace ya algunos años se está produciendo un cambio en la sociedad basado en el valor que se le da a las experiencias. En este sentido, explica: “Se trata de una sociedad que, por una parte, quiere que le *acaricien* más el sistema emocional y que, por otra, está dispuesta a gastar cada vez más dinero en el cuarto valor económico de la historia de la sociedad: las experiencias.”

Esta sociedad recibe el nombre de Sociedad de Ensueño, y en ella destaca un desplazamiento del centro de atención hacia los valores, la emociones y la historia, dejando en un segundo plano el racionalismo, el pragmatismo o incluso la tecnología. De la Inteligencia Racional se pasa a la Inteligencia Emocional.

En términos de análisis de las necesidades de las y los turistas como base para el diseño de productos o experiencias turísticas, se puede afirmar que se está produciendo una traslación de la pirámide de necesidades de Maslow (como base para entender los factores motivadores de la clientela) a la pirámide de necesidades de Robbins¹⁷, o la adaptación de Bordás al sector turístico.

De este modo, añadiéndole la obvia búsqueda de la autenticidad en el consumo turístico, la nueva pirámide quedaría conformada del siguiente modo:

En su base se sitúa la necesidad de SEGURIDAD. Esta necesidad debe ser entendida como el deseo de sentirse seguro y tener la certeza de que la experiencia que va a vivir cumplirá con lo pactado sin riesgos de ningún tipo.

La necesidad de VARIEDAD se refiere a disponer de una oferta diversa de servicios turísticos y experiencias, que permita disfrutar del destino atendiendo al perfil multiconsumidor del o de la turista actual. Como señala Mediano, se trata de una persona que “a lo largo de un período determinado actúa bajo diversas formas de consumo turístico y lleva a cabo distintas actividades, por lo que la realización por un mismo turista de viajes y actividades muy diferentes entre sí refuerza la existencia de múltiples motivaciones en cada individuo, que, según las circunstancias de cada momento, pueden dar lugar a comportamientos distintos”¹⁸. Por ello, para lograr un adecuado desarrollo de experiencias turísticas en un territorio, que aproveche todo su potencial, deben diseñarse experiencias turísticas variadas destinadas a cubrir distintas necesidades de distintos segmentos.

Si se realiza un análisis objetivo de las actividades realizadas por múltiples empresas turísticas a lo largo del mundo, se puede observar que existen numerosas similitudes en las actividades realizadas. Esta circunstancia es especialmente negativa cuando se trata de empresas localizadas en un mismo destino. La poca diferenciación de la oferta hará que el potencial cliente no se sienta motivado a visitar diversos lugares y, en caso de hacerlo, su nivel de satisfacción irá descendiendo a medida que las actividades que se le ofrecen se vayan repitiendo una y otra vez. Con el objetivo

¹⁵ Organización Mundial del Turismo (1978): Evaluación de los Recursos Turísticos. Madrid.

¹⁶ Bordás, E. (2003). Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de: <https://www.uoc.edu/dt/20219/index.html>

¹⁷ Robbins, A. (1992). *Awaken the Giant Within*. New York: Simon & Schuster.

¹⁸ Mediano Serrano, L. (2002). Incidencia del nuevo consumidor turístico en la estrategia de marketing. Revista de Dirección y Administración de Empresas. Número 10, págs. 99-117. Universidad de País Vasco. Recuperado de: <https://ojs.ehu.es/index.php/rdae/article/view/11675>



CAPÍTULO 2

de corregir este aspecto negativo, las empresas dentro de un mismo destino deben desarrollar actividades y experiencias percibidas como únicas y diferenciadas, basadas en los recursos y atractivos de los que dispongan, pero identificando, entre ellos, aquellos que representen una ventaja comparativa. Este proceso de búsqueda de la SINGULARIDAD les permitirá dotarse de un factor de diferenciación y, en suma, mejorará la satisfacción de quienes consuman sus experiencias y actividades.

Como se señaló ya en el primer capítulo, se busca la AUTENTICIDAD de lo vivido, pudiendo tratarse de autenticidad escenificada o emergente. Si la empresa dispone de recursos históricos o culturales en los que basar sus productos, podrá utilizarlos para generar una experiencia de autenticidad escenificada. En caso de que dichos recursos carezcan del atractivo suficiente para crear por sí mismos experiencias apetecibles, la empresa podrá optar por el desarrollo de una experiencia surgida de su propia creatividad, bajo los criterios de la autenticidad emergente. Un ejemplo de la utilización de este tipo de autenticidad lo encontramos en destinos que diseñan recorridos basados en libros, como es el caso de París, que ofrece realizar un recorrido por los escenarios de la novela de Dan Brown, *El código Da Vinci*¹⁹.

Es necesario que la experiencia creada permita la CONEXIÓN con los gustos e intereses de la persona. Conexión que debe lograr que se cree un nexo de unión también con la comunidad anfitriona y los mediadores, proporcionando así un mayor impacto emocional en los participantes.

El consumo de la experiencia turística debe producir también un CRECIMIENTO en las personas que la viven. Este crecimiento puede tener lugar en el ámbito del conocimiento, en el de las habilidades o en la mejora de sus actitudes. Y ese

ámbito de desarrollo deberá tenerse en cuenta y definirse al diseñar lo que se pretende ofrecer.

Por último, la participación del o de la turista en la experiencia, entendida como su CONTRIBUCIÓN, debe ser analizada desde dos perspectivas: la primera hace referencia a la intervención directa en ella (*hacer* en lugar de *ver*) y la segunda, al sentido o utilidad social que ve (pilar del turismo regenerativo que busca dejar el destino en mejores condiciones a las encontradas). El impacto emocional se incrementa en aquellas situaciones en donde los clientes tienen un papel activo y en las que, además, identifican un fin mayor (impacto económico y social de la actividad).

Conociendo ya qué es una experiencia turística, te preguntarás: ¿cómo convierto mi producto en una verdadera experiencia?

Pine y Gilmore, autores del libro *La economía de la experiencia*²⁰, señalan que la clave está en propiciar acontecimientos y eventos, o brindar productos y servicios memorables, que dejen siempre una huella positiva. Que los clientes dejen de ser consumidores pasivos y pasen a interactuar de forma más sensitiva y emocional con lo que se les ofrece. Es esto lo que hace que las experiencias sean inolvidables emocional, sensorial y socialmente.

Sus objetivos fundamentales son dos:

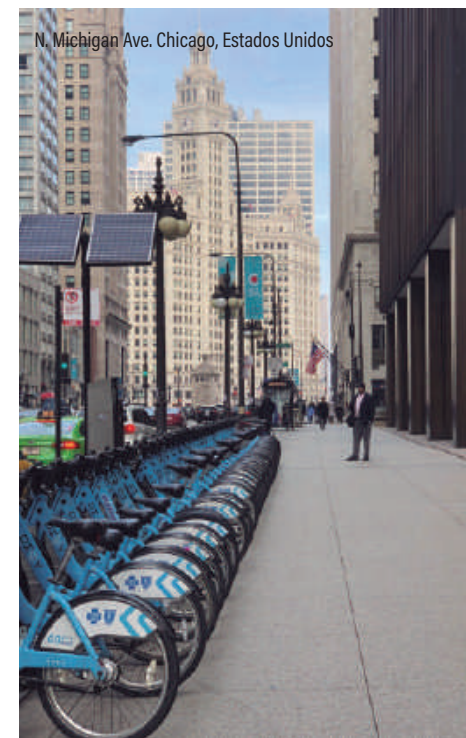
- 1_Lograr mayor satisfacción de consumidores y clientes.
- 2_Venderle al cliente un producto o servicio que tenga un impacto positivo en su vida.



viator

¹⁹ <https://www.viator.com/es-ES/tours/Paris/The-Da-Vinci-Code-a-self-guided-tour-following-the-footsteps-of-film-characters/d479-128905P63>

²⁰ Pine, J. and Gilmore, J. (2020). The experience economy. Competing for customer time, attention and money. Harvard Business Review Press. Massachusetts, USA.





EJES PARA LA CREACIÓN DE EXPERIENCIAS TURÍSTICAS

CAPÍTULO 3

EJES PARA LA CREACIÓN DE EXPERIENCIAS TURÍSTICAS

Uno de los factores clave para definir la competitividad de los destinos turísticos es su capacidad para colocar en el mercado una oferta de productos que se adapte a las necesidades, entendiendo estas mediante una visión holística del sector en la que debe ser considerado el entorno en el que se desarrolla la actividad (comunidad anfitriona y recursos), las empresas que componen la oferta y las estructuras político-administrativas, además de las y los turistas reales y potenciales.

Es bajo esta perspectiva del mercado como pueden ser definidos una serie de ejes que hoy en día condicionan el desarrollo turístico en general y la creación de experiencias en particular.

Como ha señalado el secretario general de la OMT, Zurab Pololikashvili, en diversas ocasiones, “La sostenibilidad no debe ser ya un nicho del turismo, sino la nueva norma en todos y cada uno de los segmentos del sector. Es uno de los elementos centrales de nuestras Directrices globales para reiniciar el turismo. Está en nuestras manos transformar el turismo y que la superación de la pandemia se convierta en un punto de inflexión para la sostenibilidad”²¹.

La **sostenibilidad** es, pues, el primero de estos ejes, debiendo buscar el equilibrio medioambiental, económico y sociocultural en todas las acciones vinculadas con el turismo.

Por otra parte, Julia Gillard, Primera Ministra de Australia entre los años 2010 y 2013, señaló en uno de sus discursos que el “crecimiento futuro se basa en la competitividad y las habilidades de innovación y la productividad, y estas a su vez en la educación”. Como ella, numerosos autores y trabajos de investigación han puesto de manifiesto la relación entre competitividad e innovación. Por este motivo, la **innovación** y sus herramientas aplicadas a la creación de experiencias turísticas se convierten en el segundo eje.

Por último, Jaime Cabal, secretario general adjunto de la Organización Mundial del Turismo, señala que “la innovación y la transformación digital son una de las prioridades de la Organización Mundial del Turismo para dar impulso adicional al turismo como aliado del desarrollo sostenible”²².

Digitalización y tecnología son elementos clave para el logro de un desarrollo económico sostenible, y constituyen el tercer pilar de la creación de experiencias turísticas.

En los siguientes apartados analizaremos cada uno de estos ejes de un modo más profundo.

²¹ Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/covid-19-oneplanet-recuperacion-responsable>

²² Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/press-release/2019-04-24/telefonica-y-la-organizacion-mundial-del-turismo-colaboraran-para-impulsar>

CAPÍTULO 3.1

SOSTENIBILIDAD

OBJETIVOS

- Conocer el significado de sostenibilidad y su implicación en el desarrollo turístico.
- Identificar los tipos de impactos que tiene la actividad turística.
- Analizar los componentes a los que se debe prestar especial atención en el diseño de experiencias turísticas, para lograr desarrollarlas bajo criterios de sostenibilidad.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO

- ¿Sabes qué significa la sostenibilidad?
- ¿Los productos o experiencias turísticas que hoy vende tu empresa pueden ser considerados sostenibles?
- ¿Has evaluado los diferentes tipos de impactos que tienen las experiencias que estás ofreciendo?

EN PRIMERA PERSONA: LA SOSTENIBILIDAD COMO ESTRATEGIA

Cuando en el año 1994 visité Alándaluz²³ en Machalilla, Manabí (Ecuador), el desarrollo turístico sostenible no figuraba aún en la agenda de las principales administraciones encargadas de la planificación y gestión del turismo, y menos aún en la de las empresas del sector.

Alándaluz, Alada Ciudad de Luz, nace como una propuesta ecoturística desarrollada por unos auténticos visionarios de la sostenibilidad y ofrece una experiencia única de contacto con la naturaleza, que pude disfrutar durante cuatro días.

Sus instalaciones, construidas bajo un modelo bioclimático, mayoritariamente en bambú, completamente integradas en el paisaje del entorno y de la playa, nos cautivaron desde la llegada. Los jardines, las huertas orgánicas desde las que se provee el restaurante del complejo, junto con el bosque de bambú, generan un entorno inigualable para disfrutar de la naturaleza de un modo armonioso, relacionándonos además con la comunidad local (principales colaboradores de Alándaluz).

Hoy en día se pueden encontrar a lo largo del mundo proyectos con valores similares, pero en aquel momento, mediante su modelo de operación y su ejemplo, nos hizo ver la importancia del equilibrio en el consumo de recursos, como único modo de garantizar el porvenir de las nuevas generaciones.



²³ https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g297538-d599476-Reviews-Alandaluz_Hosteria_y_Pueblo_Ecologico-Manta_Manabi_Province.html



Al Andalus, Machalilla, Manabí, Ecuador

CAPÍTULO 3.1

La relación de la actividad turística con el medioambiente no queda exenta de los conflictos que cualquier otra actividad económica genera.

El origen del concepto de desarrollo sostenible se asocia a la preocupación creciente entre la comunidad internacional, durante las últimas décadas del siglo XX, al reconocer el vínculo y el conflicto existentes entre desarrollo económico y social y sus efectos más inmediatos sobre el medio ambiente. Lo novedoso del modo en el que hoy en día es abordado este tema no es reconocer el conflicto previamente existente, sino la valoración de la magnitud y la extensión del problema, así como de sus consecuencias, entre las que destacan la amenaza a la supervivencia de las actividades e incluso de la flora, la fauna o la misma especie humana.

La Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente creada por la ONU en el año 1983, en su informe publicado en 1987, llamado *Nuestro Futuro Común*, indica que:

<< Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias²⁴. >>

En este sentido, se puede percibir el conflicto que puede generar un inadecuado desarrollo económico al causar daños que hagan que las generaciones futuras ya no tengan la posibilidad de utilizar los recursos para satisfacer sus necesidades.

La sostenibilidad tiene tres pilares o vertientes:

- Medioambiental: desarrollo ecológicamente sostenible mediante la creación de las condiciones necesarias para garantizar la preservación de los recursos, la biodiversidad e incluso la propia supervivencia de la vida humana.
- Social: el desarrollo generado en un destino debe permitir conservar la identidad de la comunidad anfitriona, valorando y potenciando sus señas de identidad, cultura, tradiciones, idioma, etc., y aprovechando todo ello como recursos que pueden ser disfrutados también por los visitantes.
- Económico: el desarrollo logrado mediante el turismo debe permitir la explotación de oportunidades de negocio que generen empleos y rentas a la comunidad local, mejorando de este modo las condiciones de vida de los residentes. Este potencial de desarrollo se encuentra ligado a la conservación de los recursos en los que se basa, por lo que, para continuar utilizándolos por las generaciones futuras, es necesaria su conservación.

Desde la década de los 80 se aprecia en el sector turístico un mayor interés por la sostenibilidad. En particular, la industria del alojamiento ha desarrollado distintas estrategias que suponen una gestión más amigable con el medio ambiente.

La OMT, como organismo central en el turismo, desde finales del siglo pasado ha venido impulsando diversas acciones destinadas a sensibilizar sobre la implantación de un modelo de desarrollo turístico sostenible. La entidad define turismo sostenible como aquel que:

²⁴ <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N87/184/70/PDF/N8718470.pdf?OpenElement>

CAPÍTULO 3.1

<< "(...) *tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas*"²⁵. >>

De acuerdo con lo anterior, se concibe el desarrollo turístico sostenible como un modo de gestión de recursos que genera un equilibrio entre las necesidades económicas, sociales y medioambientales, respetando la integridad cultural y los sistemas que protegen la vida.

La implantación en un destino y sus empresas de un modelo de desarrollo turístico sostenible afecta a un importante número de elementos, entre los que cabe destacar la reducción de los siguientes impactos negativos:

- *Contaminación*: aire, agua, ruido, visual, etc.
- *Uso de recursos*: agua, tierra, comida.
- *Vida salvaje*: safaris, cacerías, zoológicos, hábitats.
- *Prácticas operacionales de las organizaciones turísticas*: reciclaje, adquisiciones, disposición de agua, conservación de energía.
- *La comunidad anfitriona*: distribución de los beneficios del turismo, grado de control sobre el turismo local.
- *El turista*: preocupaciones, comportamiento.
- *La industria*: autorregulación, códigos de prácticas, relación con la comunidad anfitriona, iniciativas relacionadas con el turismo sostenible, políticas de empleo.
- *Política del sector público*: financiación, legislación, planificación.
- *Políticas y prácticas de conservación*: paisajes, paisajes urbanos, vida silvestre.

Debido a la gran cantidad de factores y agentes que intervienen en el sistema turístico, para lograr el éxito en la implantación de un modelo sostenible se requiere un plan de desarrollo que cumpla varios requisitos específicos:

- a) **Biológicamente aceptable**: ajustado a las posibilidades y el entorno ecológico del destino.
- b) **Económicamente rentable**: abordado en términos de viabilidad y oportunidad económica y, en consecuencia, evaluada su rentabilidad financiera.
- c) **Socialmente admisible**: es fundamental que cuente con el apoyo de los distintos actores sociales, logrando su aceptación e integración.
- d) **Culturalmente sostenible**: las comunidades locales deben ser capaces de aprovechar los recursos e infraestructuras turísticas, para mantener y potenciar su cultura y sus tradiciones.

Con relación al diseño y creación de experiencias turísticas concretas bajo estos criterios de sostenibilidad, la empresa o entidad encargada de su desarrollo debe buscar sus impactos positivos y evitar los negativos.

- Como principales impactos positivos se pueden citar:
- Revalorización de los espacios naturales.
- Establecimiento de disposiciones orientadas a la conservación de los atractivos del destino.
- Parámetros de calidad.
- Administración más involucrada.

²⁵ <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>

CAPÍTULO 3.1

Y, entre los elementos a evitar:

- Falta de integración del diseño arquitectónico con el entorno.
- Disociación de la población residente.
- Mala gestión de desperdicios.
- Contaminación.
- Erosión de la zona.
- Rivalidad en la utilización de los recursos naturales.

Desde un punto de vista específicamente sociocultural, se deben buscar los siguientes impactos:

- Mejora en las instalaciones del destino.
- Recuperación y conservación de valores culturales.
- Empuje al desarrollo social.
- Repercusiones positivas del efecto demostración.

Y, por el contrario, evitar o reducir todo lo posible los siguientes efectos:

- Diferencias sociales entre visitantes y residentes.
- Malos ejemplos del efecto demostración (comportamiento inadecuado de las y los turistas).
- Turismo de masas.

Por último, a nivel económico, las experiencias deben ser desarrolladas de tal modo que permitan aprovechar al máximo el impacto en términos de:

- Incremento de la contribución de los ingresos turísticos al ingreso general del destino.
- Generación de empleos e incremento del potencial de atracción y retención de talento.
- Atracción de divisas.
- Potenciación de otras industrias relacionadas tanto de modo directo como indirecto e inducido con el sector turístico.
- Fomento del emprendimiento como medio de aprovechamiento de las oportunidades generadas por el turismo.

Y tratarán de reducir los siguientes impactos económicos negativos:

- Coste de oportunidad.
- Costes ocasionados por las fluctuaciones en la demanda turística.
- Potencial inflación procedente de la actividad turística.
- Desigualdades y competencia en la economía local.
- Externalidades o fugas de la actividad turística por presencia masiva de inversores internacionales.

CAPÍTULO 3.1

Economía circular y turismo circular

La economía circular es un modelo de desarrollo que pretende sustituir el tradicional basado en “usar y tirar” por otro más parecido al ciclo biológico que observamos en la naturaleza, con un uso más eficiente de los recursos y una disminución de los desechos.

El modelo puede expresarse mediante los principios que lo rigen, conocidos como las 5 Rs: Reducir, Reutilizar, Reciclar, Rediseñar y Reparar. Pero la Fundación para la Economía Circular²⁶ amplía estos principios a un modelo Multi-R:

- **Repensar** el modelo económico para conducirlo hacia un modelo circular similar al biológico.
- **Rediseñar** los sistemas y modelos de producción y consumo tanto de las industrias como de la sociedad en general.
- **Refabricar** de forma sostenible, utilizando en mayor proporción elementos reciclados como materia prima.
- **Reparar** todo aquello susceptible de ser reparado, alargando su vida útil antes de ser reciclado.
- **Redistribuir** los componentes y materiales para un uso más eficiente, mejorando su aprovechamiento.
- **Reducir** tanto la utilización de materias primas como la de productos destinados al consumo.
- **Reutilizar** componentes e incluso productos completos, aportándoles nuevos usos o usándolos como componentes en la fabricación de otros.
- **Reciclar** los elementos contenidos en los productos, aumentando el ciclo de vida de las materias primas.
- **Recuperar** valor y energía mediante procesos de ahorro y reutilización.

Como en cualquier otro sector, en el turístico pueden y deben ser aplicados los principios de la Economía Circular, convirtiendo los modelos tradicionales en otros circulares mediante los que se logren tanto la protección del patrimonio como una significativa reducción en la utilización de recursos, evitando los impactos negativos antes señalados.

MINI CASO > TAKALIK MAYA LODGE UNA ALTERNATIVA COMPLETAMENTE INTEGRADA.

Takalik Maya Lodge²⁷ es una finca cafetalera situada en la terraza 9 del Sitio Arqueológico Takalik Abaj, en Retalhuleu (Guatemala). Este proyecto turístico, compuesto por alojamiento, restaurante y servicios de tours, es un destino ecológico que cumple con los criterios de turismo sostenible y que, por ello, ha sido distinguido por Rainforest Alliance²⁸ como uno de los diez mejores destinos románticos sostenibles de América Latina.

Tanto la intervención realizada en el casco de la antigua finca cafetalera *Montes El Íseos* como los elementos de nueva construcción les permiten a los visitantes disfrutar de una experiencia única en la que sentirse como hacendados del siglo XIX.

El proyecto empresarial ha puesto especial atención, desde su comienzo, en la conservación de los recursos tanto naturales como culturales de la región, integrando en su desarrollo a la comunidad de San Antonio Cantón Barrios, y permitiéndole beneficiarse de los impactos positivos del turismo en términos de generación de empleo y de mantenimiento de su cultura y tradiciones.



²⁶ <https://economiacircular.org>



²⁷ <https://takalik.com.gt/>



²⁸ <https://www.rainforest-alliance.org/es/>

CAPÍTULO 3.1

Reflexión

No es exagerado decir que, hoy en día, el desarrollo turístico, o es sostenible o no puede ser considerado desarrollo. Por lo tanto, es fundamental que cada uno de los agentes que forman parte de la cadena de valor del sector desarrollen sus actividades bajo los principios de sostenibilidad.

En primer lugar, deben evitar aquellos elementos que supongan una sobreexplotación de los recursos (independientemente de su tipología), pues, como hemos visto, de su conservación dependerá que las generaciones futuras puedan aprovecharlos como nosotros lo hacemos hoy.

En segundo lugar, el turismo debe desarrollarse de modo que permita poner en valor los aspectos sociales y culturales de las comunidades anfitrionas, permitiéndoles mantener su cultura y tradiciones, e incluso potenciarlas.

Además, el turismo ha de ser capaz de identificar y explotar con éxito oportunidades de negocio que generen rentas y empleos que mejoren las condiciones de vida de las comunidades anfitrionas.

Por último, es importante que, en el diseño de experiencias turísticas, se analicen los impactos negativos que se pueden ocasionar, activando mecanismos dirigidos a eliminarlos o reducirlos al mínimo.

A modo de repaso y aplicándolo a tu empresa

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_¿Qué impactos medioambientales positivos o negativos causan la actividad de tu empresa y las experiencias que comercializas?
- 2_¿Qué impactos socioculturales positivos o negativos causan la actividad de tu empresa y las experiencias que comercializas?
- 3_¿Qué impactos económicos positivos o negativos causan la actividad de tu empresa y las experiencias que comercializas?
- 4_¿Qué acciones puedes poner en práctica para potenciar los impactos positivos de tu actividad?
- 5_¿Qué acciones puedes poner en práctica para reducir o eliminar los impactos negativos de tu actividad?

CAPÍTULO 3.2

INNOVACIÓN

OBJETIVOS

- Conocer los distintos tipos de innovación.
- Identificar las técnicas de innovación más adecuadas para el desarrollo de experiencias.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO

- ¿Pueden ser consideradas las actividades que realiza tu empresa innovadoras?
- ¿Es necesario que crees algo completamente nuevo para considerar que estás innovando?
- ¿Has identificado cuál es el ámbito prioritario de la innovación en tu empresa?

EN PRIMERA PERSONA: IBERIA, INNOVAR RECONOCIENDO A LOS CLIENTES.

Hace algunos años, debido a que estaba viviendo en México pero impartía clases en la Universidad de Santiago de Compostela, en España, me vi en la necesidad de realizar más de diez viajes transoceánicos en ocho meses. Viajes que me permitieron acceder a la tarjeta platino de IBERIA Plus, aun viajando en clase Turista.



Airbus 340-600, Iberia, Aeropuerto de Madrid, España.

CAPÍTULO 3.2

Además de los innumerables beneficios que tiene viajar con esa distinción de la compañía (acceso a salas VIP, mayor franquicia de equipaje, *upgradings* gratuitos, etc.), una de las cosas que recuerdo con mayor agrado sucedía la mayoría de las veces en el momento de abordar. Cuando ya me encontraba sentado en mi butaca, normalmente situado en una salida de emergencia, el o la sobrecargo del vuelo se acercaba a mi preguntándome si era yo el señor Sixto. En el momento que confirmaba mi identidad me decían: "Señor Sixto, estamos encantados de tenerlo de nuevo con nosotros. Esperamos que disfrute de su vuelo y, si tiene alguna necesidad especial, no dude en hacérmelo saber". Este trato personalizado y de reconocimiento a mi fidelidad es algo que aún hoy recuerdo con gran satisfacción, y que me une de un modo emocional a IBERIA.

Como veremos a lo largo de este capítulo, las acciones encaminadas a lograr un mayor *engagement* con la clientela, son uno de los ámbitos en los que la empresa puede introducir innovaciones, como en el caso de IBERIA y su técnica de "Reconocimiento".

El Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea²⁹ del año 1995 indica que "la innovación se considera sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad".

Se puede afirmar entonces que la innovación consiste en generar, a base de creatividad, nuevas ideas que aporten soluciones, más valiosas que las ya existentes en el mercado, a las necesidades y problemas de cualquier ámbito: económico, social, medioambiental, etc.

En el sector turístico, la innovación debe ser considerada un elemento central a través del cual dar con soluciones tanto a nivel institucional (a los organismos de gestión de destinos, en cualquier aspecto relacionado con la planificación y estructuración del sector) como empresarial (a quienes desarrollan su actividad en él).

Los tipos de innovación aplicables en el proceso de creación de experiencias turísticas, así como las herramientas disponibles para las empresas y destinos, son diversos y pueden ser agrupados, siguiendo la propuesta de Doblin³⁰, en diez tipos.

Desde la perspectiva de Doblin la innovación consiste en "crear una nueva oferta viable". Por lo que el proceso de innovación no va inherentemente unido al de invención, sino más bien a la identificación de las necesidades de los clientes y la elección de la alternativa más adecuada para cubrirlas, novedosa en el sector pero no necesariamente nueva. Por lo tanto, la innovación no tiene por qué suponer una invención para el mundo, sino que puede, perfectamente, basarse en el traslado a nuestra actividad de soluciones desarrolladas en otros ámbitos o sectores.

Por otra parte, atendiendo a la misma definición, es necesario que una innovación genere suficiente valor en las y los consumidores para que estos, mediante sus decisiones de compra, permitan retornar la inversión de la empresa de un modo sostenible.

Por último, es importante considerar que la innovación no sólo se circunscribe al producto final propiamente dicho, dado que la nueva oferta puede referirse también a aspectos tanto de la configuración de la empresa como de la experiencia de compra por parte de la clientela.

²⁹ Comisión Europea (1995). Libro Verde de la Innovación. Comisión Europea. Bruselas, Bélgica. Recuperado de: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:eb5dae41-104d-4724-ac99-d7cbcfa11b86.0008.01/DOC_1&format=PDF

³⁰ Keeky, L., Pikkel, R., Quinn, L. and Walters, H. (2013). Ten types of innovation. Wiley. New Jersey, USA.

CAPÍTULO 3.2

Atendiendo a estos aspectos, el modelo de Doblin establece tres grandes categorías que agrupan los diez tipos de innovación: configuración, oferta y experiencia.

³¹ Osterwalder, A. Y Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Editorial Deusto. España



CONFIGURACIÓN

La categoría de Configuración recoge 4 tipologías de innovación relativas a las fases previas al diseño del producto o servicio que va a ser colocado en el mercado.

Analicemos brevemente cada uno de estos tipos.

1. Modelo de negocio:

Osterwalder y Pigneur indican que, “un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”³¹.

Tomando como punto de partida dicha definición, puede entenderse que la innovación en el modelo de negocio se refiere a cualquier novedad, tanto en la conceptualización de la propuesta de valor como en el modo en que esta se puede llegar a monetizar.

Para lograr desarrollar innovaciones viables en este y otros ámbitos es fundamental disponer de un conocimiento profundo del comportamiento de los clientes, usuarios y prescriptores.

En ocasiones, las innovaciones en este ámbito necesitan cuestionar las bases mismas del modelo de negocio tradicional de esa industria o actividad, replanteando incluso el modo en el que se reciben los ingresos o quién y por qué se paga.

Un ejemplo de este modo de repensar el modelo de ingresos se puede encontrar en la estrategia conocida como *freemium*, modelo consistente en ofrecer el producto o servicio básico de modo gratuito, pero cobrar por un servicio Premium, superior.

Otro modelo de negocio que surge de cuestionar el habitual del sector es el desarrollado por WhatsApp, consistente en ofrecer de modo gratuito el servicio, cobrando exclusivamente a empresas (WhatsApp Business) y generando ingresos por la cesión de datos, haciendo buena la frase de Andrew Lewis “si no pagas por algo, no eres el cliente, eres el producto”.

En el sector turístico podría entenderse que el modelo de ingresos de los *Wedding Planners* supuso en su momento una innovación en el modelo de negocio, al hacer que la parte más importante de los ingresos proviniesen de los proveedores, y no de los pagos realizados por los clientes.

CAPÍTULO 3.2

Técnicas de innovación en el modelo de negocio:

Alguna de las técnicas que puedes utilizar en este tipo de innovación son:

Uso medido: consiste en permitir al turista pagar exclusivamente por lo que usa. Esta es la propuesta de modelo de negocio del portal de reserva de habitaciones de hotel BYHOURS³², que ofrece la posibilidad de pagar sólo por las horas que se van a utilizar.

Riesgo compartido: esta técnica lleva aparejada la renuncia a parte del precio a cobrar por el servicio, si no se alcanza un determinado nivel en alguna variable considerada; pero si, por el contrario, se supera el punto señalado, las ganancias se incrementarán, incluso por encima del precio normal. En el ámbito de la consultoría turística esta figura es utilizada con frecuencia, cuando la empresa consultora presenta proyectos a organismos públicos para su ejecución en destinos.

Base instalada: modelo que consiste en la oferta de un producto o servicio básico, con reducidos márgenes de beneficio, con el objetivo de incentivar la demanda, obteniendo posteriormente márgenes muy elevados en la contratación de productos o servicios adicionales. Un ejemplo de este modelo lo encontramos en múltiples empresas de alquiler de coche, que ofrecen paquetes básicos con precios muy competitivos, captando con ello muchas reservas, y que, una vez el cliente acude a la oficina para recoger el coche, le ofrecen diversos servicios complementarios que mejoran sustancialmente las condiciones de contratación (por ejemplo, eliminación de la obligación de garantía contratando un seguro a todo riesgo) y suben el precio.

Subasta: en ocasiones es posible permitir que los clientes establezcan el precio que están dispuestos a pagar por un producto o servicio, mediante un modelo de subasta. Esta estrategia la utiliza la compañía Aeroméxico³³ en los procesos de *upgrading*³⁴: una vez que la empresa sabe que dispone de plazas sin ocupar en Business para un determinado vuelo, abre una subasta de las plazas entre los clientes preferentes, en la que los interesados deben ofertar lo que están dispuestos a pagar por dicho ascenso.

2. Red:

En el ámbito de la investigación y la innovación se han desarrollado, desde hace ya muchos años, redes de colaboración que han permitido hacer más eficientes los esfuerzos realizados por los diferentes actores.

Henry Chesbrough, profesor de Harvard, acuñó el concepto de "innovación abierta"³⁵ como una estrategia colaborativa de la empresa, que le permite compartir conocimiento e innovaciones internas con el exterior y, en contrapartida, capturar conocimiento e innovaciones externas. La utilización de esta estrategia por parte de las empresas requiere de la existencia de una red de apoyo, más o menos formal, que sustente dicho proceso.

Las redes colaborativas han supuesto importantes mejoras en diversos ámbitos, dando sobradas pruebas de sus beneficios en áreas como la gestión del conocimiento, el diseño de nuevos productos y servicios, el desarrollo de grandes proyectos de inversión, la gestión de la demanda, etc.



BYHOURS

³² <https://www.byhours.com>



AEROMEXICO

³³ <https://aeromexico.com>

³⁴ Acceso a una categoría superior a la contratada con pago o no de una prima por ello. Prima que, en todo caso, siempre será inferior a la tarifa original para esa categoría

³⁵ Chesbrough, H. (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press. Massachusetts, USA.

CAPÍTULO 3.2

Desde el punto de vista de las empresas, esta colaboración en red aporta beneficios tales como la disposición de nuevas capacidades, la reducción de los riesgos, una mayor presencia en el mercado y, en general, la mejora de la productividad. Por lo tanto, este tipo de innovación debe permitir a las empresas y destinos capitalizar sus fortalezas aprovechando las capacidades de otros, reduciendo los riesgos y logrando mayor presencia en el mercado.

La clave para la creación de redes de colaboración está, como es lógico suponer, en la elección de los socios, dado que estos deben compartir los objetivos de la colaboración y aportar capacidades complementarias que permitan la aparición de sinergias.

Por último, la actividad de estas redes colaborativas puede alargarse más o menos en el tiempo en función de su propia naturaleza y de los objetivos de la colaboración. Por ejemplo, una red nacida para la promoción y comercialización de un destino tendrá una duración mucho mayor que otra nacida para realizar un análisis del comportamiento del turismo en el territorio.

Técnicas de innovación en red:

Alguna de las técnicas que puedes utilizar en este tipo de innovación son:

Innovación abierta y cocreación: la innovación abierta y la cocreación le dan la oportunidad a la empresa de acceder a creatividad procedente de fuera de la organización, que puede resultarle de utilidad al complementar sus capacidades y recursos. Esta innovación proveniente del exterior puede localizarse en cualquiera de los *stakeholders*, desde

proveedores hasta clientes. También pueden localizarse ideas innovadoras en universidades y centros de investigación, o en cualquier otra persona u organización con la que tenga relación la empresa. Eurostars Hoteles, por ejemplo, ha diseñado una plataforma de escucha para recibir ideas procedentes de sus usuarios³⁶.

Alianzas: la creación de alianzas más o menos estables entre organizaciones, basadas en el desarrollo de proyectos conjuntos con los que alcanzar objetivos compartidos, mediante la puesta en común de capacidades, recursos y riesgos, es una de las mejores maneras de obtener ventajas competitivas sostenibles.

Existen innumerables ejemplos de alianzas entre empresas turísticas con distintos objetivos, como el acuerdo que en el año 2004 firmaron la cadena de hoteles NH con Telepizza para ofrecer el servicio de pizzas en las habitaciones de sus hoteles³⁷.

Otras alianzas tienen como objetivo el desarrollo y la promoción de una determinada actividad turística, como es el caso del clúster de turismo médico y de salud de Guatemala³⁸.

Destacan también las alianzas nacidas en destinos para la creación de productos turísticos o experiencias estructuradas. Este modelo de negocio es el que utilizan Haciendas y Viñedos del Marqués (Querétaro, México)³⁹.



³⁶ <https://www.hoteltesterideas.com>

³⁷ https://elpais.com/diario/2004/06/19/economia/1087596008_850215.html



³⁸ <https://agexport hoy.export.com.gt/sectores-de-exportacion/sector-servicios/2020-guatemala-se-prepara-para-ser-de-los-mejores-destinos-medicos-de-la-region/>



³⁹ <https://haciendasyvinedos.com.mx>

CAPÍTULO 3.2

3. Estructura:

Uno de los tipos tradicionales de innovación se refiere a las transformaciones en la estructura de las organizaciones. El paso de una estructura mecanicista, basada en un elevado grado de jerarquización y formalización, a otra de tipo orgánico, mucho más descentralizadas y menos formalista, es un ejemplo típico de este modelo.

Pero, dentro de esta tipología, caben innovaciones en muchos otros aspectos relativos a la organización de los recursos tangibles e intangibles de la empresa. Así, la implantación de nuevos modelos de gestión del talento y del conocimiento dentro de la organización formaría parte de esta tipología.

Las innovaciones implantadas deben estar orientadas siempre a generar ventajas competitivas, que hagan posible un óptimo rendimiento de los recursos empleados.

Técnicas de innovación en estructura:

Alguna de las técnicas que puedes utilizar en este tipo de innovación son:

Integración de Tecnologías de la Información: las tecnologías de información y comunicación han sido un catalizador en el cambio de las organizaciones a nivel global. El sector turístico se ha destacado por la incorporación de nuevas tecnologías, sobre todo en el ámbito de la comunicación y comercialización, teniendo aún pendiente su incorporación a otros ámbitos de la operación.

Hotel Representatives⁴⁰ es una consultora con oficinas en España, Brasil, Inglaterra, Colombia y Dubái, especializada, entre otras actividades, en la generación de información

mediante modelos de Big Data. En esta área ofrecen el monitoreo de veinte países mediante el seguimiento de 1.500 agentes turísticos y más 1.000 perfiles de redes.

Diseño organizacional: las innovaciones en el diseño organizacional pueden posibilitar a las empresas la alineación con sus valores y las nuevas necesidades de las y los turistas. Estos diseños deben permitirles aprovechar sus competencias, dejando que afloren toda su creatividad y capacidades.

El restaurante Casa Marcelo⁴¹, de Santiago de Compostela, ha desarrollado un modelo organizacional basado en la creación de un equipo exclusivamente formado por chefs. La distribución del restaurante, con su cocina situada en el centro, permite que la experiencia del comensal vaya más allá de la degustación de los alimentos, facilitando su integración con el local y el equipo.



⁴⁰ <https://www.hotelrepresentatives.org>



CASA MARCELO★

⁴¹ <https://guide.michelin.com/es/es/galicia/santiago-de-compostela/restaurante/casa-marcelo>

4. Procesos:

Las innovaciones en procesos suponen la modificación en la operación de las actividades realizadas en la empresa, en cualquiera de sus ámbitos funcionales.

Se estaría innovando en proceso en aquellas ocasiones en las que un hotel, por ejemplo, modifica el modo en el que los clientes realizan su *registro*. O también cuando un restaurante cambia alguna de las actividades del servicio.

Para diseñar alguna innovación en esta área es necesario realizar un análisis de los procesos (entendidos estos como la relación de actividades que son realizadas en un determinado orden secuencial). El estudio de cada una de las actividades

CAPÍTULO 3.2

y su posición en la secuencia debe llevar a la empresa a identificar ineficiencias y áreas de mejora que, una vez corregidas, supongan una mejor experiencia de consumo por parte del o de la turista.

Dentro de este tipo de innovaciones se pueden encontrar, por ejemplo, algunas relacionadas con la reducción en los tiempos de espera (piénsese, por ejemplo, en los procesos de facturación o de embarque en un avión), o el ahorro en la utilización de un determinado recurso, sea este de la naturaleza que sea.

Técnicas de innovación en proceso:

Alguna de las técnicas que puedes utilizar en este tipo de innovación son:

Automatización de procesos: consiste en utilizar la tecnología y todas las herramientas disponibles para liberar a los colaboradores de ciertas actividades monótonas y repetitivas, prestando un servicio que agregue valor.

La empresa de Vigo (Pontevedra, España) Ictel Ingenieros se ha dedicado desde el año 2000 al diseño y producción de proyectos con dispositivos electrónicos, mecánicos y de software destinados a distintos sectores.

Dentro de un proyecto de desarrollo destinado a hoteles, nace Domotel y posteriormente Roommatik⁴², kiosco automático para realizar el *check-in*. Estos kioscos automáticos permiten a los huéspedes realizar dicho proceso de modo autónomo, sin la presencia del personal del hotel, aunque algunas cadenas hoteleras mantienen tanto el proceso tradicional atendido con este otro automatizado.

Un ejemplo de aplicación de esta y otras tecnologías lo encontramos en la cadena holandesa de hotelería CitizenM⁴³, que, bajo un concepto de lujo asequible, ha integrado tecnología en diversos procesos que van desde el *autocheck-in* y el *autocheck-out* hasta el control del ambiente de la habitación y el entretenimiento, mediante una tableta puesta a disposición del huésped desde su llegada. La tecnología consigue, de este modo, que la clientela pueda disfrutar de una experiencia personalizable caracterizada por la sencillez.

Estandarización de procesos: la elaboración por parte de las empresas de procedimientos estandarizados de operación, así como la definición de políticas generales, permite reducir la complejidad y los costes, y evita que se cometan errores, ayudando a que el servicio prestado sea de mayor calidad.

La Secretaría de Turismo de México diseñó hace algunos años un modelo en busca de la mejora de la competitividad y la potenciación de la calidad, basada en dos distintivos conocidos como H y M. El Distintivo “M”⁴⁴ es un reconocimiento otorgado por la Secretaría de Turismo a todo tipo de empresas que hay aplicado exitosamente el Programa de Calidad Moderniza, que avala la utilización de las mejores prácticas y la estandarización de sus procesos. Por su parte, el Distintivo “H” es un reconocimiento otorgado por las Secretarías de Turismo y de Salud a restaurantes, cafeterías, etc., por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004.



Roommatik

⁴² <https://www.roommatik.com>



citizen
M
hotels

⁴³ <https://www.citizenm.com>

⁴⁴ <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-moderniza>

CAPÍTULO 3.2

OFERTA



OFERTA

El bloque de oferta se refiere a las innovaciones desarrolladas en aspectos relacionados con los productos o servicios ofrecidos al mercado.

Según señala el Manual de Oslo de la OECD-Eurostat⁴⁵, “una innovación de producto es un bien o servicio nuevo o mejorado, que difiere significativamente de los bienes o servicios anteriores de la empresa y que se ha introducido en el mercado”.

Doblin identifica dos tipologías de innovación en este ámbito: innovación en la configuración del producto e innovaciones relativas al sistema producto.

5. Configuración del producto:

Este tipo de innovación, conocida anteriormente como “innovación en producto” incluye todas aquellas innovaciones referidas a los atributos y características del producto. En este tipo de innovaciones se recogen aquellas relativas tanto al diseño de productos o servicios completamente nuevos como a redefiniciones de los existentes. Estas modificaciones en los atributos y características tendrán siempre como objetivo la mejora en el rendimiento, medido en términos del grado de eficacia y eficiencia a la hora de satisfacer las peticiones de la clientela.

Técnicas de innovación en configuración del producto:

Alguna de las técnicas que puedes utilizar en este tipo de innovación son:

Personalización: la aplicación de esta técnica consiste en realizar modificaciones del producto o servicio para lograr adaptarlo a los requerimientos, gustos y preferencias de un cliente en particular.

La agencia de viajes española Pangea⁴⁶ ha definido su modelo de negocio mediante la personalización de los viajes de sus clientes. Un grupo de asesores acompañan al cliente en el proceso de creación de su propia experiencia de viaje basada en sus intereses, gustos y preferencias.

Facilitar el uso: lograr que el uso y disfrute del producto o servicio turístico sea más sencillo debe ser siempre un objetivo en el desarrollo de innovaciones. Es habitual que para lograrlo la empresa utilice nueva tecnología.

Cadenas hoteleras como Marriott o Wynn han implantado en sus hoteles altavoces Amazon Alexa Echo, con el objetivo de que quienes se alojan puedan personalizar su experiencia en la habitación, simplificando procesos de interrelación con el hotel tales como la solicitud de toallas o la realización de una reserva para algún servicio (restaurante, spa, etc.).

Funcionalidad atractiva: mediante la modificación de algún atributo, característica o acción en el servicio turístico, puede ofrecérsele a los clientes algún componente experiencial que aumente su interacción con él.

Rancho Santa Marina⁴⁷ es una quesería artesanal situada en el municipio de El Marqués en Querétaro (México). La *Experiencia Santa Marina*, uno de los productos turísticos

⁴⁵ OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>



⁴⁶ <https://www.pangea.es>



⁴⁷ <https://ranchosantamarina.com/inicio/>

CAPÍTULO 3.2

ofrecidos por la quesería, e incluye un recorrido explicativo por las praderas donde pastan las ovejas, la sala de ordeño y una degustación de quesos, maridados con vinos naturales y cervezas artesanales producidos en el propio rancho. Hace ya algún tiempo la empresa decidió modificar el recorrido, incluyendo un taller en el que los visitantes preparan el pan que acompañará su degustación. Una vez implantada esta modificación en el recorrido, el impacto del cambio se vio reflejado en la cantidad de vídeos y fotografías compartidos en las redes sociales por los participantes.

6. Sistema producto:

La innovación mediante la creación de un sistema producto consiste en la configuración del producto o servicio de tal modo que permita la conexión con otros productos o servicios, mediante su presentación modular, la integración o paquetización. Estas conexiones generan mayor valor para los clientes, permitiendo fidelizarlos y logran cruces de ventas estables y robustos.

La innovación en este ámbito incrementa significativamente el resultado obtenido por la empresa o empresas que forman parte del sistema, ya que de una venta inicial surgirán muchas otras posteriores.

En este sentido, los modelos de negocios que encajan en la denominada "economía de la suscripción" pueden ser entendidos como ejemplos de este tipo de innovación.

Técnicas de innovación en sistema producto:

Alguna de las técnicas que puedes utilizar en este tipo de innovación son:

Complementos: la utilización de esta técnica supone la venta de productos adicionales relacionados con el consumo inicial, que complementan y mejoran la experiencia de la clientela.

Posiblemente el parque de diversiones que genera más atracción para las niñas y niños del mundo sea Walt Disney World en Orlando, Florida (Estados Unidos). El parque presenta su oferta de servicios mediante un sistema modular, comenzando por la compra de las entradas de acceso, a la que se le pueden ir añadiendo distintos complementos como pases VIP, comidas en los restaurantes de los parques, álbum de fotos y, obviamente, una amplia oferta de alojamientos en los distintos hoteles del complejo, estando todos los servicios adquiridos controlados y gestionados mediante la Magic Band (pulsera con una tecnología que permite registrar y controlar accesos y pagos en los establecimientos de Disney), lo que permite mejorar la experiencia de la clientela.

Plataformas de productos y servicios: hoy en día, debido a la importancia en el desarrollo de modelos de comercialización de productos y experiencias turísticas en internet, la creación de sistemas que conecten productos y servicios de distintas empresas dentro de un destino se convierte en una excelente opción para la creación de una oferta integral.

Yugen Earthside⁴⁸ es una plataforma norteamericana formada por un equipo de profesionales del turismo apasionados por los viajes y la sostenibilidad. En esta plataforma, eligiendo un determinado destino, el turista puede identificar diferentes alternativas y complementos para el viaje que pretende realizar.



⁴⁸ <https://yugeneearthside.com>

CAPÍTULO 3.2

Agrupación de productos: otra técnica para la generación de sistemas producto consiste en la agrupación de productos y servicios turísticos para la venta de modo combinado. Es lo que se conoce como paquetización.

Enrique López, sumiller español, ha desarrollado una experiencia turística basada en dos de sus pasiones, el Camino de Santiago y el vino, bajo el nombre de CAVINO⁴⁹. La experiencia, desarrollada en seis etapas, va desde Logroño hasta Santiago de Compostela y consiste en el descubrimiento del Camino de Santiago a través de sus vinos. La agrupación de productos incluye transporte, alojamiento en hoteles emblemáticos, visitas a bodegas y comidas y cenas probando la gastronomía local, todo ello con el acompañamiento de guías especializados.

EXPERIENCIA



EXPERIENCIA

Este último bloque de tipologías de innovación es el relativo a la experiencia de compra y consumo por parte de la clientela.

Esta experiencia se extiende desde los momentos previos a la compra a los posteriores al consumo.

Doblin señala cuatro tipos de innovación en este bloque: servicio, canal, marca y vinculación con la clientela.

7. Servicio:

Las innovaciones en servicio deben estar orientadas a mejorar los componentes intangibles del viaje de la clientela. Estas innovaciones proporcionan al turista una mejora en la percepción de la calidad del producto consumido, incrementando de este modo su valor.

En este sentido, son muy relevantes las innovaciones en este campo encaminadas a trasladar al cliente información sobre las características y funcionalidades del producto, que mejorará su utilización.

En numerosas ocasiones, son los servicios asociados a la compra del producto los auténticos generadores de alegrías y aliviadores de frustraciones, por lo que cobran especial relevancia en la definición del mapa de valor.

Por último, las empresas deben poner especial atención en que estas innovaciones en servicio logren que probar y usar los productos ofrecidos sea más fácil, y de ese modo dejar satisfecha a la clientela.

Técnicas de innovación en servicio:

Alguna de las técnicas que puedes utilizar en este tipo de innovación son:

Programas de lealtad: consiste en diseñar un modelo de reconocimiento destinado a premiar a los clientes recurrentes de alto valor, mediante el otorgamiento de descuentos u otros beneficios.

En el sector turístico existen numerosos ejemplos de empresas que han desarrollado programas de lealtad. Quizá uno de los ejemplos paradigmáticos lo encontremos en



⁴⁹ <https://elcavino.es>



Cava de Santa Rita, Alto Jahuel, Buin, Región Metropolitana, Chile.

CAPÍTULO 3.2

las compañías aéreas. Es el caso de la compañía española IBERIA y su programa Iberia Plus⁵⁰. Este programa, basado en la concesión de una tarjeta de fidelización al cliente, con diversas categorías en función de su nivel de consumo, permite acumular *Avios*⁵¹ canjeables por vuelos y otros productos y servicios, turísticos o no. La categoría alcanzada por cada cliente, resultante de los vuelos realizados hasta la fecha, puede suponerle también otra serie de beneficios como el acceso a las salas VIP de la compañía, servicios de transporte o mejoras de las tarifas en viajes.

Autoservicio: proporcionar a los usuarios control sobre una actividades que de otro modo requerirían de un intermediario para ser completadas.

La modalidad buffet implantada en muchos restaurantes supuso, en su momento, una innovación de esta categoría.

Servicio superior: la aplicación de esta técnica debe llevar a la empresa a ofrecer al cliente un servicio de mejor calidad que proporcione una experiencia de mayor valor que la ofrecida por la competencia.

Chablé Resort & Spa⁵², situado a pocos kilómetros de Mérida, capital del estado de Yucatán, ganó el Premio Prix Versailles como Mejor Hotel del Mundo en el año 2017. Aunque el certamen premia principalmente la coherencia entre la propuesta arquitectónica y económica de la empresa, el hotel Chablé destaca, sobre todo, por su excelente servicio, que comienza con la recepción en el aeropuerto y se extiende en cada una de las interacciones que las personas alojadas tienen con los colaboradores del hotel, incluyendo su magnífico restaurante IX'IM (propuesta del chef Jorge Vallejo, propietario de Quintonil en Ciudad de México, restaurante situado en la posición número 27 de la lista *The World's 50 Best Restaurants* de San Pellegrino⁵³).

La espectacular integración de los vestigios de la hacienda en la que se ubica el hotel con los elementos de nueva construcción pone el marco para que el turista reciba un excelente servicio centrado en satisfacer todas sus necesidades y deseos.

8. Canal:

Como es por todos conocido, el cambio producido en la comercialización de productos y experiencias turísticas mediante su incorporación masiva al comercio electrónico ha sido, sin lugar a dudas, una de las mayores transformaciones relacionadas con la innovación en el sector turístico. Pero debe considerarse que este cambio no solo afecta a la distribución del producto o experiencia que se adquieren, sino que incluye todas las formas de conectar a los clientes y usuarios con la empresa y su oferta.

Desde hace algún tiempo se ha situado en el centro de la estrategia destinada a conectar con los clientes el desarrollo de modelos de omnicanalidad⁵⁴. Estos modelos pretenden integrar de modo armónico y coherente todos los canales de comunicación y venta, mejorando la experiencia global de compra.

Técnicas de innovación en canal:

Alguna de las técnicas que puedes utilizar en este tipo de innovación son:

Venta cruzada: para utilizar esta técnica la empresa debe identificar los lugares donde las y los turistas demandan información, para poder ofrecerla en dichos puntos e incluso llegar a formalizar acuerdos de venta.



IBERIA PLUS

⁵⁰ <https://www.iberia.com/es/iberiaplus/>

⁵¹ Denominación utilizada por la alianza One World en vez de los kilómetros o millas utilizadas por otras compañías aéreas.



chablé
YUCATÁN

⁵² <https://chablehotels.com/yucatan/>



THE
WORLD'S
50
BEST
RESTAURANTS

⁵³ <https://www.theworlds50best.com/the-list/21-30/Quintonil.html>

⁵⁴ Estrategia que permite al cliente ir adaptando y modificando el modo de relacionarse con la empresa en función de sus necesidades en cada momento.

CAPÍTULO 3.2

Una actividad imperdible viajando a Quito (Ecuador) es la visita a la conocida como Mitad del Mundo. Se trata de la representación de un pueblo alrededor del monumento construido en homenaje a la expedición geodésica francesa que en el siglo XVIII situó la latitud 0° 0' 0" en ese lugar. En el pueblo, que está cruzado por una línea que representa el ecuador del mundo, además de visitar el museo del propio monumento central se pueden adquirir diversas artesanías locales, a la venta en varios establecimientos, y degustar alimentos típicos ecuatorianos en restaurantes y cafés. A lo largo del recorrido existen también algunas instalaciones en las que realizar pequeños experimentos relacionados con la temática, como el de intentar mantener un huevo en posición vertical, siguiendo la leyenda del huevo de Colón.

En la conserjería del Hotel Hilton Colón de Quito, como en muchos otros hoteles de la ciudad, se ofrece un tour para realizar la visita a la Mitad del Mundo. Los turoperadores que ofrecen el recorrido utilizan los hoteles como canales de comunicación y venta de sus servicios, por ser sus conserjes unos de los más comunes informadores turísticos en el destino.

Diversificación de canales: la aplicación de esta técnica de innovación por parte de empresas turísticas debe basarse en la expansión hacia nuevos y diferentes canales de comunicación y venta. Esta expansión se sustenta en un modelo integrado que permite al turista la conexión con la empresa por diversas vías.

La estrategia de omnicanalidad de Viajes El Corte Inglés⁵⁵ se ha basado en el análisis del comportamiento de compra de los clientes actuales, donde se producen innumerables cruces de canales de comunicación y venta de modo cotidiano⁵⁶. La información inicial puede llegar al cliente de muy diversos

modos, como publicaciones en redes sociales provenientes de Viajes El Corte Inglés u otros emisores, anuncios tradicionales en radio, televisión o prensa, etc. El comportamiento posterior, tanto el relacionado con la búsqueda de información como con el propio proceso de compra, puede realizarse de muy diversas formas. Estas van desde la visita a las agencias físicas de las que dispone la agencia hasta la navegación por su web o la llamada al centro de atención telefónica.

9. Marca:

Las innovaciones en la tipología de marca están íntimamente relacionadas con el posicionamiento del producto, servicio o empresa.

El posicionamiento, en palabras de Jack Trout y Al Ries⁵⁷ "es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción, de manera que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, dichos sujetos le den prioridad ante otras similares".

En este sentido, todo proceso de innovación en este ámbito debe promover que los usuarios y clientes reconozcan, recuerden y prefieran los productos o servicios ofrecidos por la empresa frente a los de sus competidores directos o aquellos que ofrecen productos sustitutos.

Debe tenerse presente que la marca es uno de los elementos que definen la identidad de la empresa. Y hoy en día toman fuerza otras dimensiones, atendiendo a todos los puntos de contacto de la clientela con la empresa. Sirva como ejemplo la importancia que hoy muchas empresas dan al "odotipo"⁵⁸. Son conocidos los casos de la cadena hotelera Four Seasons o de



⁵⁵ <https://www.viajeselcorteingles.es>

⁵⁶ https://elpais.com/retina/2018/07/02/innovacion/1530523129_933666.html

⁵⁷ Ries, A. y Trout, J. (1990). Posicionamiento. McGraw-Hill-Management. Ciudad de México, México

⁵⁸ Fragancia personalizada creada para una empresa o establecimiento que permite que los clientes identifiquen la marca a la que pertenece cada vez que la hueleno

CAPÍTULO 3.2

la compañía aérea Japan Airlines quienes diseñaron aromas específicos para las habitaciones, en el caso del hotel, y para las salas VIP en los aeropuertos, en el caso de la compañía aérea. Como ellos, muchas otras empresas del sector turístico y de otros (Nike o Apple, por ejemplo) le están dando gran importancia a la identificación de la marca a través del olfato, debido a la mayor tasa de recuerdo obtenido por los olores frente a otros estímulos externos.

Técnicas de innovación en marca:

Alguna de las técnicas que puedes utilizar en este tipo de innovación son:

Certificación: diseño de una marca basada en criterios o atributos asociados a su concesión, cuando esta garantiza la prestación del servicio bajo ciertas características, diferenciándolo así de los prestados por el resto de las empresas.

El Instituto de Calidad Turística de España (ICTE) es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como objetivo difundir e implantar modelos de fomento de la calidad en el sector turístico. Dentro de las actividades realizadas por el ICTE se encuentra la certificación de aquellas empresas que cumplen con los criterios de implantación del modelo de calidad turística de su sector, concediéndoles el distintivo "Q" de Calidad Turística. Esta certificación "Q" se convierte en un indicador de calidad que permite diferenciar a las empresas certificadas del resto de competidores, ofreciendo una promesa de servicio superior.

Alineación de valores: mediante esta herramienta, la empresa busca asociar la marca con una idea relevante o un conjunto de valores expresados de modo coherente y relacionados con su actividad.

En el año 2014 la ciudad de Copenhague consigue la distinción de Ciudad Verde Europea, galardón que vino a premiar los esfuerzos realizados por la ciudad para poder ser considerada como "amiga del medioambiente".

Tanto Dinamarca como la ciudad de Copenhague llevan décadas trabajando para convertirse en referentes en la defensa del medioambiente, en la eficiencia y en la sostenibilidad. Este modelo ha llevado a la aparición de un elevado número de empresas que han entendido la sostenibilidad como una oportunidad, logrando unir, de este modo, sostenibilidad con desarrollo económico, investigación y educación ciudadana.

El sector turístico, sin lugar a duda, ha contribuido de modo significativo al logro de este distintivo y a la difusión de los valores de la sostenibilidad para alcanzar un adecuado crecimiento y aprovechamiento de los recursos. Hoy la marca turística de la ciudad está vinculada al concepto de la sostenibilidad, ayudando a posicionarla y a conectarla emocionalmente con este valor.

En el portal web Sharing Copenhagen⁵⁹, la administración municipal comparte experiencias sostenibles y permite a la ciudadanía valorar y aprovechar cada una de las iniciativas.

10. Vinculación con la clientela:

Las innovaciones desarrolladas con el objetivo de incrementar el grado de vinculación de los clientes con la empresa (conocido por la expresión en inglés *Customer Engagement*) se centran en buscar conexiones significativas, que les permitan a los primeros transitar de la posición de comprador a la de cliente, y de esta a la de fan.



⁵⁹ <https://www.kk.dk/brug-byen/kultur-og-projektstøtte/puljer-til-sociale-og-kulturelle-formaal/sharing-copenhagen>

CAPÍTULO 3.2

Una de las claves para lograrlo está en la participación activa de la clientela en la relación y personalización de la experiencia ofrecida por la empresa. Esto hará que el cliente se sienta único, aumentando su satisfacción y haciendo de lo vivido algo memorable.

Técnicas de innovación en vinculación con la clientela:

Alguna de las técnicas que puedes utilizar en este tipo de innovación son:

Comunidad y pertenencia: las empresas o destinos pueden crear comunidades que generen conexiones entre turistas con intereses comunes, permitiéndoles sentirse parte de un grupo en movimiento.

Las personas que practican deportes de montaña se caracterizan, según indican Hugo Ramo y Ángela González⁶⁰, por el compromiso, la empatía, el control y la búsqueda de retos y desafíos, así como por un elevado sentido de pertenencia al "gremio". Explotando dichas características, la empresa española Barrabés⁶¹ ha desarrollado, desde ya hace varias décadas, una comunidad de clientes en la que empresa y miembros de la red comparten información relativa a la práctica de deportes de montaña. La comunidad nace de la creación de un blog por parte de la empresa, en el que se generan contenidos de interés para la comunidad: consejos, reportajes especializados, noticias, etc. La vinculación se refuerza también mediante la posibilidad de que los miembros compartan con el resto las publicaciones realizadas en sus propios blogs.

Estado y reconocimiento: la utilización de esta herramienta supone que la empresa debe ofrecer señales que tengan significado para el turista y le permitan a él y a quienes interactúan desarrollar aspectos relacionados con su identidad.

El Centro de Iniciativas y Turismo de las Comarcas del Sur de Tenerife, en España, otorga dos veces al año reconocimientos a turistas que, de un modo reiterado durante muchos años, visitan la isla. Mediante este reconocimiento se pretende agradecer la fidelidad de estos turistas que han escogido la isla como su destino habitual de vacaciones.

Existen muchas otras técnicas y herramientas de innovación susceptibles de ser aplicadas por las empresas turísticas, por lo que estas deben identificar los ámbitos prioritarios para ellas y, posteriormente, seleccionar las técnicas y herramientas más adecuadas.

⁶⁰ <https://blog.os2o.com/la-personalidad-de-los-deportistas-de-montana/>



⁶¹ <https://www.barrabes.com>

MINI CASO > EL MODELO DE INNOVACIÓN DE ELBULLI

elBulli ha sido posiblemente el restaurante español que ha alcanzado los más altos reconocimientos a nivel nacional e internacional.

Situado en Girona y con una trayectoria que se inicia en el año 1962 y finaliza en el año 2011, cosechó, con distintos chefs, diversos reconocimientos. Pero es de la mano de Ferrán Adrià y su hermano Albert cuando alcanza las mayores cotas de fama y prestigio. Entre los galardones obtenidos destacan el logro de la tercera estrella Michelin, y ser nombrado, ¡en cinco ocasiones!, Mejor Restaurante del Mundo por la lista de *The World's 50 Best Restaurants* de S. Pellegrino.

CAPÍTULO 3.2

No hay duda de que elBulli no habría alcanzado estos reconocimientos sin una propuesta realmente innovadora tanto en lo gastronómico como en el servicio y la gestión. Gracias a las innumerables conferencias, reportajes y publicaciones relativas a la historia del restaurante, hoy se conoce el proceso de creatividad e innovación aplicado en él por los hermanos Adriá junto a Jordi Soler⁶².

Este método se estructura en tres bloques.

El **bloque 1** está centrado en los conocimientos tanto de las técnicas de cocina como de los fundamentos de la cocina local e internacional. Este bloque incluye los siguientes elementos:

- Conocimiento de la cocina tradicional y local
- Conocimiento de las influencias de otras cocinas
- Búsqueda de técnicas y conceptos• Técnicas y conceptos aplicados a la comida

El **bloque 2** es, en esencia, el que muestra más en profundidad las técnicas de creatividad e innovación utilizadas por elBulli, que pueden, en muchos casos, ser aplicadas por otras empresas:

- Asociación
- Inspiración
- Adaptación
- Deconstrucción
- Minimalismo
- Cambios en la estructura del menú
- Búsqueda de nuevos ingredientes

Estas técnicas y herramientas guardan cierto parecido con la metodología SCAMPER⁶³, que puede ser utilizada para la maduración de cualquier idea de negocio, producto o experiencia turística.

El **bloque 3** se centra, sobre todo, en la mejora de la experiencia de la clientela mediante la vinculación emocional a través de los sentidos:

- Los sentidos como punto de partida
- El sexto sentido
- Simbiosis de lo dulce y los mundos del sabor
- Comida comercial y alta cocina
- Nuevas formas en el servicio de alimentos
- Cambiando la estructura de los platos

Hoy en día, muchos restaurantes han desarrollado modelos de innovación siguiendo, al menos en parte, el camino iniciado por elBulli. Camino que no está exento de polémica, como se aprecia en los comentarios críticos del difunto chef Santi Santamaría⁶⁴, en los que mostraba su rechazo a las técnicas e innovaciones aplicadas por Adriá y su equipo. Pero nadie dijo que las innovaciones tuvieran que ser aceptadas por todo el mercado.

⁶² Adriá, F., Soler, J. y Adriá, A. (2010). A Day at elBulli. Phaidon Press Inc. New York, USA.

⁶³ La técnica SCAMPER fue creada por Eberlee, inspirado en las investigaciones y desarrollo de Alex Osborne relativos a la técnica de creatividad conocida como "torbellino de ideas" (*brainstorming*). La aplicación de la técnica SCAMPER consiste en someter a la idea o proyecto a una serie de modificaciones mediante la Sustitución, Combinación, Adaptación, Modificación, Puesta de otros usos, Eliminación y Reorganización.

⁶⁴ https://www.heraldo.es/noticias/sociedad/santi_santamaria_arremete_contra_ferran_adria_cocina_molecul.html

CAPÍTULO 3.2

Reflexión

La innovación ha sido y es uno de los principales motores de crecimiento y prosperidad. La identificación de áreas de mejora, y el desarrollo de acciones para lograr mayores cotas de eficacia y eficiencia de las organizaciones, afectan no sólo a la propia organización, sino que mejoran la situación del destino turístico, donde se sitúa la organización y mejora la satisfacción del o de la turista.

Nadie duda hoy en día que la tecnología es un factor de innovación clave tanto en temas relativos al procesamiento y utilización de la información (*Big Data*), como en la automatización de procesos mediante la utilización del internet de las cosas o la inteligencia artificial, en las nuevas formas de comunicación con los clientes, o incluso en la modificación de muchos atributos de producto o servicio (piénsese por ejemplo en la utilización de *video mapping* en la narración de una leyenda). Es importante señalar que la tecnología es, sin duda, una herramienta que tiene gran potencial para innovar, pero no es la única y, en ningún caso, es un fin en sí misma. En el siguiente capítulo se analizará con más profundidad esta cuestión.

Como se ha visto a lo largo del capítulo, existen diversos tipos de innovación y, dentro de cada uno de ellos, herramientas o técnicas. A lo largo del capítulo se han presentado algunas de ellas, pero existen muchas otras que pueden ser de ayuda.⁶⁵

Por último, no se debe olvidar que toda innovación debe estar orientada a generar mayor valor tanto para el turista como para la organización o alguno de sus *stakeholders*. Por ello, antes de iniciar un proceso de innovación la empresa o destino debe fijar con claridad el objetivo a perseguir, alineando todas las acciones y herramientas hacia su obtención.

A modo de repaso y aplicándolo a tu empresa

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_¿Has desarrollado alguna innovación en tu empresa en el último año? En caso afirmativo, indica el objetivo buscado con ella, y en caso negativo indica el motivo por el que no se ha realizado.
- 2_En caso de haber realizado algún tipo de innovación, clasifícala atendiendo al modelo de Doblin.
- 3_¿Cuáles son los ámbitos de innovación prioritarios para tu empresa? ¿Por qué?
- 4_¿Qué técnicas o herramientas de innovación podrías aplicar en tu empresa para la creación de nuevas experiencias turísticas o la mejora de las ya existentes?
- 5_Explica el modo en el que aplicarías alguna de las técnicas de innovación que hemos presentado en este capítulo.

⁶⁵ En el libro "The Innovator's Toolkit: 50+ Techniques for Predictable and Sustainable Organic Growth" de David Silverstein, Philip Samuel y Neil Decarlo encontrarás más de 50 técnicas que pueden ser aplicadas en distintos ámbitos de la innovación

CAPÍTULO 3.3

TECNOLOGÍA Y DIGITALIZACIÓN

OBJETIVOS

- Identificar los elementos clave que hacen de la tecnología y la digitalización elementos clave en el desarrollo del sector turístico.
- Conocer los distintos ámbitos de aplicación de la tecnología en el sector turístico en general y en la creación de experiencias en particular.
- Seleccionar tecnologías adecuadas para necesidades concretas del proceso de diseño, comunicación, comercialización y ejecución de experiencias turísticas.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO:

- ¿Qué ámbitos de tu empresa pueden ser considerados tecnológicamente avanzados?
- ¿Cuáles son los beneficios que las tecnologías y la digitalización han aportado a tu empresa?
- ¿Has realizado un diagnóstico para conocer qué tecnologías existentes pueden ser utilizadas por tu empresa para mejorar la experiencia de su clientela?

EN PRIMERA PERSONA: USO DE LA TECNOLOGÍA PARA APROVECHAR EL POTENCIAL DE LOS RECURSOS.

Madrid siempre resulta una buena alternativa para pasar un fin de semana, pero, a mí, quizá sea en Navidad cuando más me gusta visitarla.

Real Jardín Botánico de Madrid, España.



CAPÍTULO 3.3

Aunque los días son cortos y la temperatura en ocasiones muy baja, la iluminación de las calles, la decoración en los escaparates de los comercios y la gran cantidad de espectáculos hacen de esta época algo único, con lo que Vigo, desde hace algunos años está compitiendo.

En la zona de Madrid nombrada en el año 2021 como Patrimonio Mundial por la UNESCO se encuentra el Real Jardín Botánico. Abierto en su ubicación actual en 1781 y en el que se pueden contemplar diversos tipos de plantas de América, el Pacífico y de Europa.

En Navidad, la visita obligada a este jardín es una vez que haya anochecido para poder disfrutar del espectáculo "Naturaleza Encendida".

Se trata de un espectáculo que integra luz, animaciones, *video mapping*, música y muchas sorpresas en un recorrido de más de kilómetro y medio por los senderos del jardín.

Lo visité con mi familia una fría noche de sábado el fin de semana anterior a la Navidad. Sin temor a exagerar puedo decir que al entrar en el jardín tienes la sensación de trasladarte a un mundo mágico lleno de hadas, elfos y animales fantásticos que vas descubriendo cuando la niebla se disipa y los efectos luminosos y proyecciones se centran en ellos.

Había estado en otras ocasiones visitando el Real Jardín Botánico pero esta ocasión fue la más mágica y sorprendente.

El sector turístico es, sin lugar a duda, uno de los mayores exponentes en la generación de procesos de transformación profunda debido al uso de las nuevas tecnologías y la digitalización.

Este proceso de transformación ha afectado, con diferente intensidad, a la cadena de valor del sector y a las etapas del viaje⁶⁶. En este sentido, tanto las fases de inspiración, en las que las redes sociales se han vuelto uno de los principales elementos, como la de búsqueda de información en la fase de planificación o la fase reserva y las acciones para compartir lo vivido son mayoritariamente digitales.

Estos cambios en el comportamiento de las y los turistas han forzado a las empresas del sector a introducir nuevas tecnología y herramientas digitales en sus procesos de comunicación y comercialización.

Por otra parte, ciertas tendencias observadas en los últimos años en el sector también han contribuido a la tecnificación y digitalización del sector turístico. Una de las más destacadas es la accesibilidad universal que buscan destinos y empresas propiciando que las personas con discapacidades puedan vivir experiencias satisfactorias. También son significativos los esfuerzos realizados por las empresas del sector para lograr una mayor personalización de las experiencias, sustentada en la utilización de tecnologías que permiten la creación de productos de forma modular.

Romero y Patón⁶⁷ clasifican las principales tecnologías aplicadas en el sector turístico identificadas en las *Research and Innovation Smart Specialisation Strategy* (RIS3) de las comunidades autónomas en 4 dominios tecnológicos:

- TICs y Sociedad del Conocimiento
- Tecnologías medioambientales
- Tecnologías para el bienestar
- Tecnologías para el mantenimiento del patrimonio

⁶⁶ Aunque con alguna variación dependiendo del autor, un viaje se puede dividir en las siguientes etapas: Inspiración, Planificación, Reserva, Viaje y Compartir.

⁶⁷ Romero Dexeus, C. y Patón, J. (2020). Innovación turística y especialización inteligente en España. COTEC, SEGITTUR e Infyde iD. Madrid, España.

CAPÍTULO 3.3

Dicha clasificación, así como las tecnologías identificadas, resultan de utilidad para el diseño y ejecución de políticas de fomento a la innovación por parte de las administraciones públicas pertinentes, pero no resultan muy útiles desde el punto de vista de una empresa o destino que pretenda crear nuevas experiencias turísticas.

Por ello, en el presente manual se clasifica la tecnología y las herramientas utilizables en el proceso de diseño, comunicación, comercialización y ejecución de experiencias turísticas en 3 bloques:

- Tecnologías utilizadas en la fase de configuración del negocio y definición de la experiencia
- Tecnologías utilizadas en la fase de comunicación y comercialización de la experiencia
- Tecnologías utilizadas en la fase de ejecución de la experiencia

A continuación, se muestran algunas de la herramientas y tecnologías que pueden ser utilizadas por las empresas y destinos.

Ciertas herramientas y tecnologías son aplicables en cualquiera de los bloques considerados, mientras que otras tienen características específicas que las hacen idóneas para algún bloque en particular.

Dentro del primer grupo de tecnología se sitúa la aplicación del **5G**. Esta tecnología, ya disponible en numerosos lugares en el mundo, facilita la integración de un elevado número de tecnologías al sector turístico gracias al incremento de la velocidad y mejora de la conectividad.

Esta nueva tecnología móvil permitirá lograr experiencias inmersivas de mayor valor al tiempo que facilitará información a tiempo real de alta calidad y utilidad para las y los turistas en aspectos relativos al transporte, alojamiento, cultura, etc. permitiendo vincular su experiencia personalizada con modelos de realidad virtual y aumentada.

Otra tecnología que afecta a todo el proceso de viaje es la conocida como **"tecnología móvil"**. El teléfono móvil hoy en día es mucho más que una herramienta para comunicarnos; se ha convertido en nuestra agenda, cámara fotográfica, cajero automático, agencia de viajes, guía de carreteras, GPS, llave de la puerta del hotel, carné del club deportivo, etc.

El móvil irá integrando cada vez más funcionalidades con las que se acabará convirtiendo en el "mando a distancia de nuestra vida" que nos permitirá interactuar con un sinfín de instrumentos.

En el sector turístico ya se aplican muchas de estas funcionalidades, pero cabe esperar que se vayan ampliando aún más en el futuro.

Otro elemento de carácter general que afecta a la satisfacción de las y los turistas y a la competitividad de destinos y empresas es la **"infraestructura de Internet"**. Es imprescindible garantizar un acceso de instituciones, empresas y turistas a servicios de internet con la calidad y velocidad adecuadas. Esta infraestructura también permite mejorar la operación de las empresas del sector turístico logrando mejorar sus procesos y permitiendo trasladar información útil a los usuarios de los servicios.

CAPÍTULO 3.3

Además de estas tecnologías generales, existe otras con funcionalidades específicas como las siguientes:

Bloque uno: Tecnologías utilizadas en la fase de configuración del negocio y definición de la experiencia

El uso de la tecnología y de las herramientas de digitalización de información se convierte en un elemento clave para poder comprender el comportamiento del mercado. Este conocimiento es necesario en las fases previas al desarrollo de la idea de negocio o a la configuración de una nueva experiencia.

En esta fase cobra especial relevancia la utilización de *Big Data*.

Big Data: Término que se refiere al análisis realizado de un gran volumen de datos que cumplen con los atributos señalados en la definición de Doug Laney: *“son activos de información de gran **volumen, velocidad y variedad** que exigen formas rentables e innovadoras de procesamiento de información para mejorar la comprensión y la toma de decisiones”*.

Los modelos de *Big Data* permiten convertir un elevado número de datos en información relevante mediante la identificación de patrones y análisis de relaciones entre variables.

Dentro de sus múltiples aplicaciones están el análisis del comportamiento de los clientes reales o potenciales mediante el estudio de sus gustos, deseos, preferencias y opiniones relativas al producto, la empresa o el destino. Este conocimiento del mercado permite utilizar la información para la identificación de oportunidades de negocio y el desarrollo de experiencias turísticas adaptadas a los gustos y preferencias de las y los turistas.

Los modelos de Big Data, con el tiempo, han añadido a los tres atributos iniciales indicados por Doug Laney dos más con lo que se pueden establecer cinco dimensiones:

Volumen: Gestión de gran cantidad de datos.

Variedad: Diversidad de fuentes de datos y tipologías incluyendo tanto datos estructurados como no estructurados.

Veracidad: Confianza en la fiabilidad de la información basada tanto en el emisor de esta como en los modos de procesamiento y resguarda.

Velocidad: Tanto en términos de captura como de recepción y procesamiento.

Valor: Medido en términos de relevancia de la información obtenida para la toma de decisiones.

Para el desarrollo de un modelo de *Big Data* por parte de un destino o empresa es fundamental determinar de modo previo el proceso de toma de decisiones donde la información suministrada será utilizada. Esto determinará tanto las fuentes de datos requeridas como los algoritmos de análisis que permitan convertir los datos en información útil para dicha toma de decisiones.

CAPÍTULO 3.3

Bloque dos: Tecnologías utilizadas en la fase de comunicación y comercialización de la experiencia

Como se ha indicado al comienzo de este capítulo, es en el ámbito de la comunicación y comercialización donde, de un modo más temprano, se han introducido tecnología para adecuarse a los requerimientos del mercado. Pese a ello siguen existiendo retos a atender y áreas de mejora.

En el **área de comercialización** son fundamentales el desarrollo e implantación de:

1. Sistemas de reserva propios que permitan a las y los turistas informarse en tiempo real de la disponibilidad del servicio y poder realizar su contratación. Una de las características de la clientela actual es la búsqueda de respuesta inmediata a sus requerimientos. Por ello, es fundamental poder aportarles información a tiempo real sobre la disponibilidad de servicio turístico que quieran contratar.

2. Sistemas de sincronización en *marketplaces*, centrales de reserva y OTA: Debido a que hoy en día la oferta de las empresas turísticas está presente en un importante número de canales digitales que muestran tarifas y disponibilidad, es necesario disponer de tecnologías que permita la sincronización de dichos intermediarios con los sistemas de gestión de la propia empresa.

En el **ámbito de la comunicación** destacan las siguientes tecnologías:

1. Marketing Digital: consistente en la utilización de herramientas de comunicación en línea o móvil con el mercado. Estas herramientas permiten un mayor nivel de segmentación con costes significativamente más reducidos

que la comunicación tradicional. Debe señalarse que los mejores resultados se obtienen mediante lo que se conoce como *blended marketing* buscando un adecuado equilibrio entre las herramientas *off-line* y las herramientas *on-line*.

2. Redes Sociales: la amplitud y desarrollo de redes sociales de distinto tipo en los últimos años ha llevado a que su importancia como herramienta de comunicación, promoción, información y comercialización haya alcanzado cotas nunca vistas. Mediante la realización de campañas a través de ellas, se llega a un mercado altamente segmentado de modo directo y rápido lo que mejora la tasa de conversión. Por otra parte, estas mismas redes sociales son una excelente fuente de información para conocer diversos aspectos del comportamiento de los clientes, así como el posicionamiento de destinos y empresas.

Bloque tres: Tecnologías utilizadas en la fase de ejecución de la experiencia

1. Internet de las cosas y *chatbots*: tecnología que consiste en la incorporación de múltiples tipologías de sensores dentro de objetos como electrodomésticos, vehículos, espacios físicos, etc. permitiendo la relación de las y los turistas con ellos mediante bien la utilización de su teléfono móvil o por comandos de voz. La progresiva implantación de esta tecnología está permitiendo lograr mayores cotas de personalización en la experiencia del o de la huésped en hoteles, por ejemplo.

2. Realidad aumentada y virtual: la realidad aumentada consiste en la ampliación del contenido visualizado por parte del o de la turista mediante la incorporación de elementos virtuales a una escena o imagen real. Esta incorporación

Torre Point, Puerto de Santa Ana, Guayaquil, Ecuador.



CAPÍTULO 3.3

puede realizarse de modo dinámico o estático y para su observación son necesarios dispositivos (teléfonos móviles, tabletas, gafas u otros) en los que se podrá combinar la visualización de los elementos reales y los incorporados de modo conjunto. Por su parte, la realidad virtual, consiste en la creación o recreación de espacios simulados en los que el turista, mediante algún dispositivo de tipo visual, tiene la sensación de estar y poder interactuar con algunos elementos que aparecen en él.

3. Video mapping: consiste en la proyección de imágenes estáticas o en movimiento sobre superficie reales. Las superficies elegidas pueden ser desde mesas hasta paredes, edificios o estatuas. En algunos casos los relieves de estas superficies aportan mayor sensación de realidad y movimiento a las imágenes proyectadas. Normalmente los proyectos de video mapping se complementan con efectos sonoros, música y narraciones lo que incrementa el impacto emocional. El origen de esta técnica podría encontrarse en los espectáculos de iluminación y sonido realizados en numerosos edificios históricos a lo largo de mundo.

Las mostradas son una relación no exhaustiva de herramientas tecnológicas que las empresas pueden utilizar a lo largo de todo el proceso de diseño, comunicación, comercialización y ejecución de las experiencias.

El proceso de digitalización del sector turístico que inició en los ámbitos de la comunicación y comercialización se está extendiendo a todos los ámbitos.

MINI CASO > EL USO DE LA TECNOLOGÍA DE INICIO A FIN DE LA EXPERIENCIA, SUBLIMATION BY PACO RNCERO⁶⁸

Sublimotion es una experiencia gastronómica inmersiva creada mediante la innovación y el uso de tecnologías como elemento potenciador de las emociones.

Cada uno de los episodios de la experiencia, desde la recogida, en unos elegantes coches negros, de los doce comensales en los hoteles, hasta la despedida en la terraza privada, ha sido diseñado para potenciar los elementos sensoriales como generadores de emociones.

A lo largo de la experiencia, cada uno de los espacios, así como el "santuario" (escenario central en el que transcurre la mayor parte de la cena), se definen con una ambientación que potencia las emociones.

La tecnología es utilizada través de muy diversos instrumentos (la propia mesa central, por ejemplo, está dotada de levitadores). Las paredes, así como el techo y parte del mobiliario, inicialmente blancos, son pantallas de proyección en las que se van reproduciendo distintas ambientaciones.

Estas animaciones se combinan con otros elementos tecnológicos de ambientación como difusores de olores, ventiladores, humidificadores, etc., junto con distintos mediadores que aportan más valor a las degustaciones de los platos. Se incluyen también herramientas de realidad aumentada y virtual, lo que permite a los comensales tener una visión mucho mejor y detallada de los platos.



⁶⁸ <https://www.sublimotionibiza.com>

CAPÍTULO 3.3

Sublimotion es sin duda uno de los mayores exponentes de la utilización de la tecnología en una experiencia gastronómica, utilizándola no sólo en las técnicas de cocina, sino llevándola a la ejecución de la propia experiencia.

Te recomendamos que dediques unos minutos a ver el siguiente vídeo, y te dejes sorprender por el alcance de esta experiencia gastronómica única⁶⁹.

Reflexión

Es habitual que se asocie la tecnología, entre otros, con los procesos de fabricación, comercialización, administración o investigación de mercados, pero, en pocas ocasiones encontramos ejemplos de su uso en el ámbito de la ejecución de experiencias turísticas.

Como se ha señalado a lo largo del presente capítulo, las tecnologías pueden y deben ser utilizadas a lo largo de todo el proceso, desde la investigación previa al diseño de la experiencia hasta la ejecución de todas sus actividades.

Las herramientas tecnológicas y de digitalización no son nunca un fin en sí mismas, sino que deben estar orientadas a incrementar el valor de experiencia, tanto desde la perspectiva de la empresa o destino como desde la de la clientela.

Aparecen importantes sinergias cuando se utilizan de modo combinado distintas tecnologías y estas se aplican en diversas fases del proceso.

A modo de repaso y aplicándolo a tu empresa

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_ Analiza el modo en el que tu empresa o destino identifica actualmente oportunidades en el mercado, y posteriormente identifica una tecnología que podría ayudarte a mejorar esa actividad.
- 2_ ¿Cómo es actualmente el proceso de comunicación de la oferta de productos o experiencias de tu empresa hacia los clientes potenciales?
- 3_ ¿Cómo es actualmente el proceso de comercialización de la oferta de productos o experiencias de tu empresa?
- 4_ ¿Qué tecnología podrías aplicar para mejorar los procesos de comunicación?
- 5_ ¿Qué tecnología podrías aplicar para mejorar los procesos de comercialización de tu empresa?
- 6_ ¿Cómo crees que podrías incrementar el impacto emocional de tus servicios mediante la utilización de tecnologías en la ejecución de la experiencia?



⁶⁹ Sublimotion: los secretos del restaurante más tecnológico del mundo: <https://www.youtube.com/watch?v=rVKHeDrLJrg>



FASES EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EXPERIENCIA TURÍSTICA

CAPÍTULO 4

FASES EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EXPERIENCIA TURÍSTICA

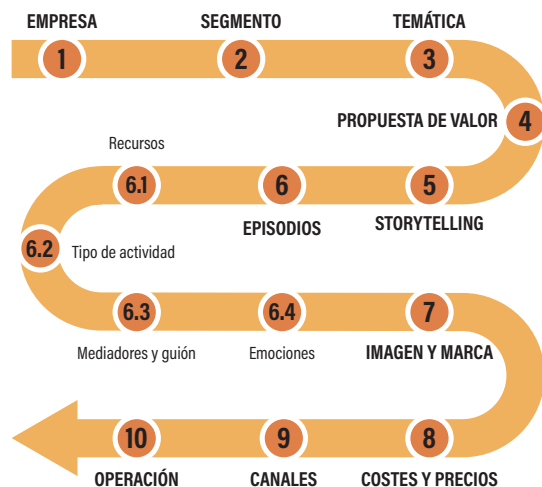
La metodología de creación de experiencias propuesta en este manual consiste en diez pasos, que deben ser desarrollados por la empresa o entidad encargada de su diseño.

Esta metodología es válida tanto para empresas individuales como para aquellas que desarrollen un producto paquetizado con actividades, a su vez, de varias empresas.

Aunque la metodología está presentada de modo secuencial, en la práctica algunas actividades pueden realizarse de modo simultáneo, si se requiere.

Las fases que se seguirán son las siguientes:

- Fase 1. ¿Qué empresa o empresas pueden crear experiencias turísticas?
- Fase 2. ¿A quién va dirigida? ¿Cuál es el público objetivo?
- Fase 3. Define tu temática
- Fase 4. ¿Cuál es la propuesta de valor de tu experiencia?
- Fase 5. *Storytelling* de la experiencia
- Fase 6. División de la experiencia en episodios
 - Fase 6.1. Recursos y atractivos a utilizar
 - Fase 6.2. ¿Qué tipo de actividades se realizarán?
 - Fase 6.3. ¿Quiénes serán los mediadores y qué contarán?
 - Fase 6.4. ¿Cómo generar emociones y sentimientos?
- Fase 7. Imagen y marca de la experiencia
- Fase 8. Cómo calcular el coste y el precio de venta de la experiencia
- Fase 9. Canales para dar a conocer y vender experiencias
- Fase 10. Operación de la experiencia



CAPÍTULO 4 > FASE 1

¿QUÉ EMPRESAS PUEDEN CREAR EXPERIENCIAS TURÍSTICAS?

OBJETIVOS

- Diferenciar los tipos de empresas que pueden crear experiencias.
- Identificar en qué grupo de empresas se encuentra tu organización.
- Conocer casos de éxito de distintos tipos de empresas creando experiencias.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO

- ¿Conoces los tipos de empresas que forman parte del sistema turístico?
- ¿Qué productos ofreces que se puedan convertir en experiencias?
- ¿Sabes a qué grupo pertenece tu empresa?

EN PRIMERA PERSONA: EL EDÉN, UNA EMPRESA MINERA OFRECIENDO UNA EXPERIENCIA INMERSIVA.

La primera vez que visité la ciudad de Zacatecas, en el estado mexicano del mismo nombre, fue en el año 2011. La razón del viaje era impartir un curso y mantener una reunión vinculada con la creación de las dieciocho Rutas Gastronómicas de México.

Como en muchas otras ocasiones en otras ciudades, en el trabajo siempre dejo algún hueco para poder disfrutar lo que ofrece el destino que estoy visitando. En este caso, además de ir a probar las famosas “tortas de Malpaso” (bocadillo hecho con un pan elaborado en el propio establecimiento y un chorizo artesanal que impregna con sus jugos el pan), aproveché para conocer otros atractivos de la ciudad.

Mina El Edén, Zacatecas, México.



CAPÍTULO 4 > FASE 1

Como me pude informar, el origen de la ciudad de Zacatecas está íntimamente relacionado con la extracción de oro y plata que los españoles iniciaron poco después de la conquista. Esta actividad supuso la excavación de multitud de minas, entre las que se encuentra la Mina El Edén, situada en la parte alta de la ciudad. La mina fue explotada desde mitad del siglo XVI hasta mitad del XX, cuando fue abandonada a causa de unas inundaciones. Años más tarde del cierre productivo, decidió iniciarse un proceso de transformación para convertirla en un atractivo turístico. La última reforma, que incluyó un importante trabajo museístico, finalizó en el año 2005, dejándola en las condiciones actuales.

Antes de comenzar la visita a la mina nos ofrecen un casco que hemos de llevar puesto durante todo el recorrido para evitar golpes desafortunados contra las aristas que salen de las paredes y techos. Una vez que todas las personas lo teníamos ya debidamente ajustado, nos suben a una especie de "tren de la mina" formado por una pequeña locomotora y diversos vagones, donde íbamos sentados. El tren se introduce unos 400 metros en la montaña, aunque la sensación para mí fue como si nos estuviéramos acercando a centro de la tierra. Es sorprendente cómo la oscuridad y la consciencia de estar adentrándonos bajo tierra puede condicionar tanto nuestra percepción.

Llegados a nuestro destino, se inicia el recorrido a pie con una visita a un museo en el que se muestran diversos minerales extraídos de esta y otras minas mexicanas y extranjeras.

Un guía nos solicita entonces que lo acompañemos por las galerías de la mina. A lo largo de ese recorrido, mediante un relato plagado de datos anecdóticos, y en muchos casos llenos de humor, se nos presenta la historia de la mina y las leyendas nacidas a su amparo.

La representación museística del trabajo que realizaban los zacatecanos para extraer de las vetas los minerales preciosos buscados por los españoles no deja a nadie indiferente.

La iluminación indirecta de las paredes de las galerías, así como la música que nos acompaña, ayudan a magnificar la experiencia, por lo que la vista de las grandes dimensiones de las grietas, la oscuridad del agua estancada en las partes más profundas de la mina y la altura de aquellas cavidades se fijan en nuestra mente, haciendo que imaginemos cómo pudo ser aquello en los años de su explotación, incluido el sufrimiento de muchos zacatecanos obligados a trabajar en ella durante jornadas extenuantes.

En mi caso, la visita finalizó en el mismo lugar en el que empezó, pero cabe la posibilidad también de finalizarla tomando el teleférico que conecta el cerro del Grillo y el de la Bufa, pudiendo disfrutar así de unas impresionantes vistas de la Ciudad de Zacatecas.

De regreso a mi hotel, caminando, no podía dejar de pensar que uno de los atractivos turísticos más importante de Zacatecas había sido creado por una empresa que nada tiene que ver con el sector turístico.

Pese a que las experiencias turísticas son uno de los principales productos que pueden comercializarse en el sector, hay un sinfín de tipologías de empresas que puede desarrollarlas, independientemente de si están relacionadas directamente con el turismo o no. En el caso de la mina El Edén, se trata de una empresa de origen extractivo que aprovecha sus instalaciones, ya en desuso, para un fin turístico.

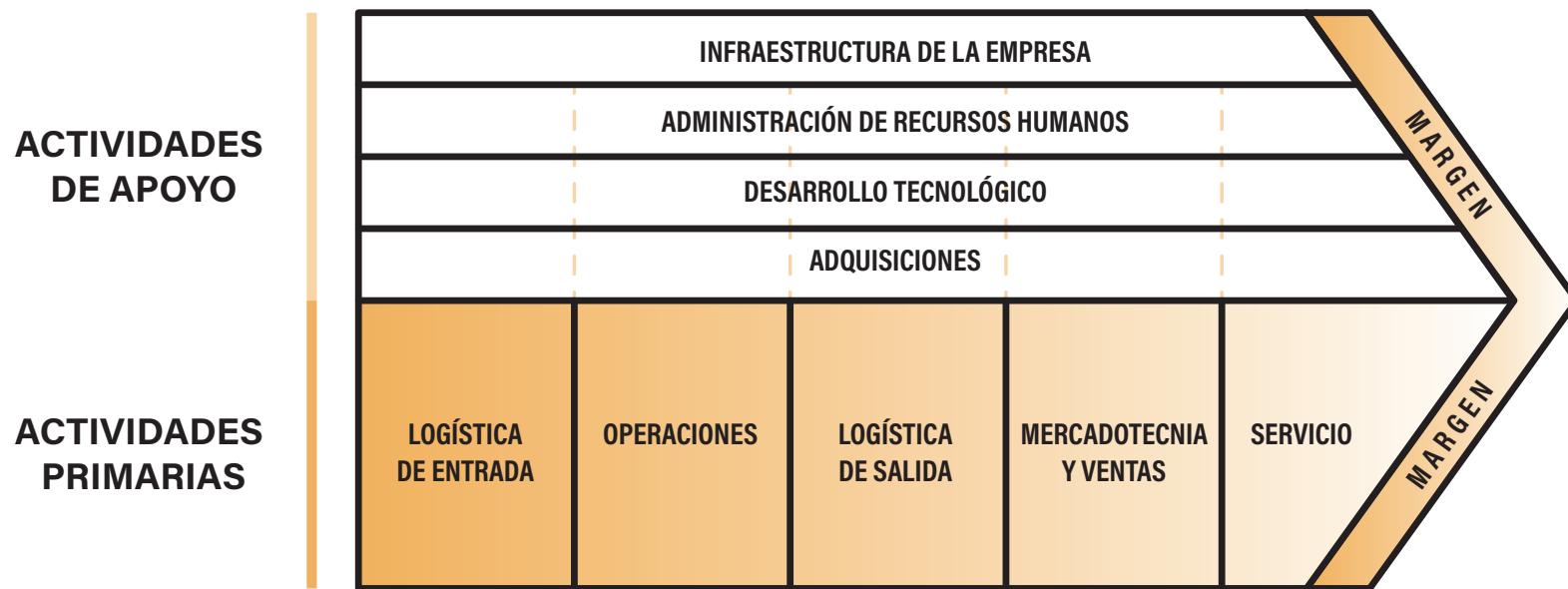
CAPÍTULO 4 > FASE 1

Para llegar a identificar el tipo de empresas que pueden desarrollar una experiencia turística, puede tomarse como punto de partida las que conforman la cadena de valor del sector turístico.

El modelo de análisis de la cadena de valor fue definido por Michael Porter⁷⁰ para explicar el modo en el que las empresas generan valor con la producción de bienes o la prestación de servicios. La cadena de valor es el modo en el que cada una de las empresas realiza las actividades con el fin de diseñar, fabricar, comercializar, entregar y vender sus productos y/o servicios.

En el modelo de Porter las actividades realizadas por la empresa son clasificadas en dos grandes bloques. El primero hace referencia a las denominadas "actividades primarias": son aquellas actividades directamente relacionadas con la producción y entrega de los productos y/o servicios. El segundo bloque denominado "actividades de apoyo" lo forman las que dan soporte, proporcionando recursos y funciones de carácter general.

⁷⁰ Porter, M. (2015). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Patria. Ciudad de México, México.



CAPÍTULO 4 > FASE 1

Actividades principales:

Logística de Entrada (también conocida como interna): actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y reparto, dentro de la empresa, de las materias primas y otros insumos, gestión de materiales, control de inventarios, gestión y programación de equipos y maquinaria, etc.

Operaciones: actividades específicas destinadas a la elaboración del producto o a la prestación del servicio. Dentro de ellas destacan: transformación, elaboración, empaquetado, mantenimientos de equipo y maquinaria, etc.

Logística de Salida (también conocida como externa): actividades relacionadas con el movimiento del producto hacia los clientes. Están incluidas en esta fase las operaciones de procesamiento de pedidos y programación de las entregas. En bienes tangibles incluye el almacenamiento de productos terminados y la logística de distribución.

Marketing y Ventas: actividades que permiten a la empresa conectar con los clientes potenciales, presentando los atributos y características del producto o servicio, fijándole el precio, colocándolo a la venta en los intermediarios seleccionados, ofreciéndolo y cotizándolo.

Servicios: actividades mediante las cuales se incrementa el valor del producto o servicio, como pueden ser la formación para el uso, instalación, personalización, reparación y mantenimiento, etc.

Actividades de soporte:

Adquisiciones o aprovisionamientos: actividades relacionadas con la selección de proveedores y la contratación de los insumos necesarios para la producción o prestación del servicio. En el caso de servicios, en ocasiones los proveedores se ocupan del desarrollo de alguna función específica recogida en las "actividades primarias".

Desarrollo tecnológico: esta categoría recoge las actividades y elementos relacionados con la utilización de la tecnología en la empresa, independientemente de las actividades primarias o de soporte con las que se relacione.

Administración de los Recursos Humanos: actividades relacionadas con la gestión del talento, desde los procesos de reclutamiento y selección hasta la contratación, formación, definición de planes de carrera, evaluación del desempeño, *engagement*, etc.

Infraestructura organizacional: actividades relacionadas con la administración general de la empresa, planificación estratégica y operativa, calidad, contabilidad y finanzas, gobierno corporativo, etc.

El modelo desarrollado por Michael Porter tiene como objetivo identificar las actividades mediante las que las empresas pueden generar ventajas competitivas sostenibles, que las coloque en una posición ventajosa en el mercado.

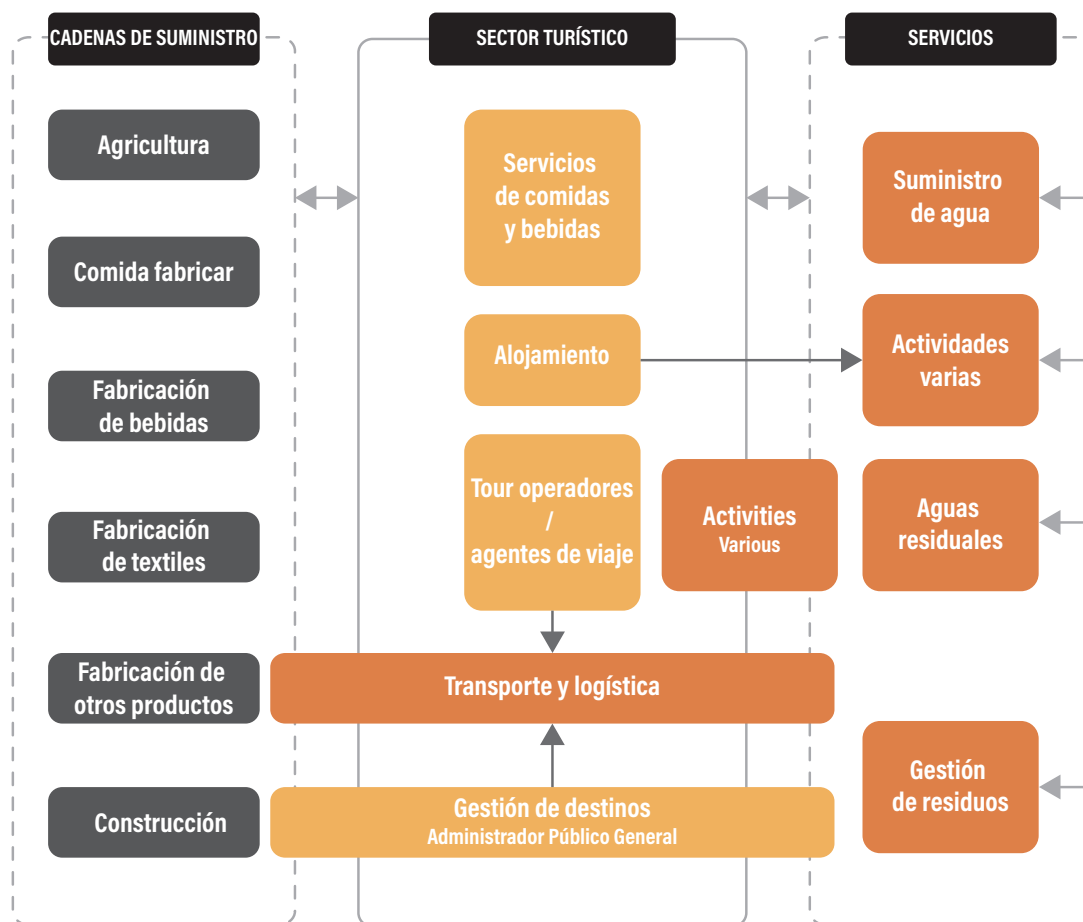
CAPÍTULO 4 > FASE 1

Refiriéndose específicamente a la cadena de valor del sector turístico, la Unión Europea⁷¹, en su análisis, se centra en la conexión de este sector con la cadena de suministros y los servicios asociados.

Este modo de entender la cadena de valor y las empresas que forman parte del sector turístico es algo restrictivo, pues deja fuera del análisis a todas las no directamente relacionadas con el sector, pero que, gracias al diseño de actividades,

⁷¹ Comisión Europea (2016). Documento sectorial de referencia sobre Mejores prácticas de gestión ambiental (EMAS) en el sector turístico. European Commission-DG Ambiente. Luxemburgo.

SINOPSIS DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR DEL TURISMO



CAPÍTULO 4 > FASE 1

prestan servicios de naturaleza turística. Piénsese por ejemplo en las empresas que desarrollan actividades dentro del denominado turismo industrial.

Por otra parte, diversos autores, tomando como base el modelo de M. Porter, han desarrollado aplicaciones en otros ámbitos, entre los que destacan los ejercicios para aplicación del concepto al análisis sectorial. Bajo esta perspectiva, la cadena de valor de un sector como el turístico está conformada por la agregación de las cadenas de valor de cada una de las empresas que forman parte de él.

De este modo, como indica Flores Ruiz⁷² "la cadena de valor de cada compañía o de cada proveedor de servicios, en su conjunto, forma parte de una cadena mayor de actividades, que llamamos sistemas de valor de un conjunto y que incluye la cadena de valor de cientos de proveedores y distribuidores y los clientes".

Por su parte, la OMT define Cadena de valor del turismo⁷³ como:

<< Secuencia de actividades primarias y de apoyo que resultan fundamentales a nivel estratégico para el rendimiento del sector turístico. Los procesos vinculados, tales como la formulación de políticas y la planificación integrada, el desarrollo de productos y su presentación al mercado, la promoción y el marketing, la distribución y la venta y las operaciones y servicios de los destinos, constituyen las principales actividades primarias de la cadena de valor del turismo.

Entre las actividades de apoyo se incluyen el transporte y la infraestructura, el desarrollo de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías y sistemas y otros bienes y servicios complementarios que pueden no estar relacionados con la esencia del negocio turístico, pero repercuten de manera importante en el valor del turismo. >>

Por último, Jonker⁷⁴, redefiniendo actividades principales y de soporte, identifica actividades que forman parte de cada uno de los componentes de la cadena de valor. De este modo, puede considerarse que forma parte de la cadena de valor del sector turístico cualquier empresa que realice las actividades señaladas.

Así pues, cualquier empresa que realice alguna actividad en el ámbito de la creación de productos turísticos puede y debe ser considerada parte de la cadena de valor.

⁷² Flores Ruiz, D. (2007). Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas. Universidad de Huelva. Huelva, España.

⁷³ UNWTO (2017). Tourism Definitions. Madrid, España. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420858>

⁷⁴ Jonker, J.A. (2004). Destination Competitiveness Model for South Africa, Dissertation, University of Pretoria. República de Sudáfrica.

Actividades de apoyo	Planificación del destino e infraestructuras	• Transporte público • Infraestructuras: electricidad, agua, residuos, señalización	• Palnificación del destino • Usos del suelo	• Relación público-privado • Coordinación institucional	
	Gestión de los recursos humanos	• Sensibilizar a la población • Actitud amistosa hacia el turista	• Mejora de las habilidades y conocimientos delos trabajadores	• Creación de puestos de trabajo	
	Desarrollo de recursos y productos	• Mejora y puesta en valor de recursos • Mejora ambiental	• Aprovechamiento de nuevos mercados y segmentos	• Sistemas de calidad	
	Tecnología y sistemas de información	• Redes telefónicas y de conexión a internet	• Investigación de mercados	• Sistemas de reservas informatizados	
Actividades primarias	• Rutas y circuitos • Materiales de marketing • Paquetes turísticos • Interpretación de recursos	• Publicidad al consumidor • Ferias turísticas y workshops • Viajes de familiarización • Relación con los medios de comunicación • Relación con intermediarios y operadores turísticos	• Servicios de acogida y transporte • Devolución del IVA • Formalidades de entrada/salida • Manejo de equipajes • Seguridad	• Centros de visitantes • Alojamiento • Gastronomía • Tours, itinerarios y recorridos • Actividades de recreo • Alquiler de vehículos • Información turística	• Gestión de la información obtenida • Bases de datos • Seguimiento del cliente de origen • Retroalimentación de la industria
	Creación de productos	Promoción	Logística interna	Servicios del destino	Logística interna

Valor añadido

Valor añadido

CAPÍTULO 4 > FASE 1

Un análisis específico interesante sobre la cadena de valor lo encontramos en el trabajo realizado por la Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN)⁷⁵, en su Sistema Turístico Rutas del Vino de España. Aunque se trata de una aplicación específica a un tipo de turismo muy concreto, con los ajustes pertinentes podría ser utilizado para cualquier otro.

En el modelo se definen los agentes involucrados de forma directa o indirecta en el enoturismo mediante cinco subsistemas.

El primero de ellos se refiere al **subsistema de planificación y gestión**, en el que están recogidos las administraciones públicas y los organismos intermedios encargados de la gestión y promoción de enodestinos.

En segundo lugar, sitúan al **subsistema de destino**. Este se refiere a las características y atributos del destino, que van desde la infraestructura turística y no turística, hasta los recursos, atractivos del destino y condiciones de seguridad, entre otros.

En tercer lugar, ACEVIN señala el **subsistema de producción y comercialización**, debido a la importancia que tienen en el desarrollo de un enodestino las actividades dirigidas a comercializar y comunicar la oferta. Estas actividades de *marketing* y promoción de las rutas turísticas y los productos, en la mayor parte de las ocasiones son desarrolladas por los OGD (organismos de gestión de destinos) o por las administraciones públicas de todos los niveles, pero sus funciones son diferenciadas de las de planificación.

El siguiente subsistema, denominado **subsistema de servicios turísticos**, incluye las actividades de carácter

secundario que no están directamente relacionadas con el vino y se realizan fuera de las bodegas y viñedos. En los enodestinos, muchas de estas actividades nacen tematizadas para permitir un mayor aprovechamiento de la vocación vitivinícola del territorio (hoteles especializados, spas basados en vinoterapia, vinotecas, etc.).

En último lugar, ACEVIN sitúa el **subsistema de enología**, que es el que origina la creación de un enodestino. Este subsistema está formado por viñedos, bodegas, museos, centros de interpretación vinícola, servicios de degustación y catas, entre otros.

En los dos modelos anteriores cabe una amplia gama de actividades y empresas, que para efectos de este manual se han clasificado en:

- Empresas relacionadas con el vino.
- Empresas del sector turístico.
- Empresas próximas al sector turístico.
- Empresas no relacionadas con el turismo.

Empresas relacionadas con el vino: son aquellas cuya principal actividad está, en cualquiera de sus formas, relacionada con el vino, tanto en la producción como en su comercialización y consumo:

- > **Viñedos:** tierras plantadas con vid con o sin instalaciones para la producción de vino.
- > **Bodegas:** de producción de vinos o cualquier otro tipo de bebidas espirituosas.
- > **Cavas:** de barricas o botellas, formando parte o no de bodegas de producción.



⁷⁵ <https://www.acevin.es>

CAPÍTULO 4 > FASE 1

- > **Vinotecas:** establecimientos destinados a la venta y consumo de vinos.
- > **Salas de degustación y cata:** dentro de instalaciones de bodegas o independientes.
- > **Museos del vino:** independientes o formando parte de bodegas, organismos reguladores o administraciones públicas.
- > **Centros de interpretación del vino:** públicos o privados.
- > **Empresas de producción de insumos para el sector del vino:** productores de barricas, corchos, botellas, entre otras.

Empresas del Sector Turístico: son aquellas cuya principal actividad va dirigida a que el turista complemente su viaje.

- > **Empresas de alojamiento:** hoteles, hostales, casas de turismo rural, cabañas, villas, campamentos, entre otros.
- > **Empresas de alimentos y bebidas:** restaurantes, cafeterías, bares, mercados gastronómicos, entre otros.
- > **Empresas intermediarias:** agencias de viajes, tour-operadores, guías de turistas, etc.
- > **Empresas de transporte:** alquiler de coches con o sin conductor, aerolíneas, central de autobuses, alquiler de transporte acuático, etc.
- > **Empresas de actividades turísticas:** vuelos en globo, avioneta, helicópteros u otros medios, actividades de naturaleza, etc.

Sector próximo al turismo: su actividad principal no depende del turismo, pero las y los turistas son una importante parte de su mercado meta.

- > **Productores agrícolas:** queserías, apicultores, agricultores, etc.
- > **Productores de diferentes artículos:** artesanos, cuero o piel, textiles, entre otros.
- > **Empresas de esparcimiento:** museos, parque de diversiones, ferias, cine, teatro, entre otras.
- > **Empresas de bienestar:** spas, clínicas de reposo, entre otras.
- > **Empresas de actividades deportivas:** campos de golf, organizadoras de eventos deportivos, entre otras.

Sector no turístico: toda empresa cuya actividad principal no está en absoluto relacionada con la actividad turística.

- > **Actividades culturales:** talleres de pintura, escultura, manualidades, clases de baile, etc.
- > **Fábricas:** de instrumentos, de alimentos, etc.
- > **Industriales:** construcción naval, aeronáutica, minería, etc.

Por lo tanto, cualquier empresa que disponga de algún recurso material o inmaterial que interese al público puede diseñar una experiencia turística.

Existen incontables ejemplos en los que empresas ajenas al sector han desarrollado este tipo de actividades, como, por ejemplo: viñedos, artesanos, minas, constructoras de coches, *luthiers*, productores agrícola y ganaderos, pescadores, centros educativos, astilleros, panaderos, queserías, etc.

CAPÍTULO 4 > FASE 1

MINI CASO > ENOTURISMO OFRECIDO POR EMPRESAS DE BUCEO.

¿Cuál es la conexión entre el submarinismo y el vino?

A primera vista podría pensarse que ninguna, pero a lo largo del mundo se pueden encontrar algunos buenos e innovadores ejemplos donde se han conectado ambos mundos, desarrollando lo que se conoce como *enoturismo submarino*.

Esta actividad nace vinculada al envejecimiento de vinos en el fondo del mar. El origen de esta práctica se ubica en la arqueología marina, debido a que en diversos barcos hundidos se encontraron botellas de vino en sus bodegas inundadas. El vino contenido en muchas de ellas se encontraba en perfectas condiciones, y esto ha llevado a algunas bodegas a desarrollar, de modo controlado, este envejecimiento subacuático, que logra añejar el vino en mucho menos tiempo que en condiciones normales.

No todas las bodegas que añejan sus vinos bajo el mar han diseñado experiencias enoturísticas subacuáticas, y se limitan a buscar las características que esta práctica aporta al vino. Pero otras sí han desarrollado experiencias que permiten disfrutar de estas fantásticas bodegas submarinas.

Vinos Tendal (La Palma, España) ha creado una experiencia de enoturismo submarino en colaboración con el Club de Submarinismo la Cueva Bonita, quienes acompañan al turista a visitar su bodega submarina, en las que se añejan 1500 botellas.

Vina Maris (Calpe, Alicante, España) es otro de los ejemplos más conocidos en esta práctica. Para la visita a la bodega submarina, situada a 30 metros de profundidad, los turistas son acompañados por instructores de buceo que los guían por el recorrido subacuático.

Viña Casanueva (Chile) ha desarrollado una experiencia submarina en la que el turista, acompañado también por instructores de buceo, se sumerge para visitar la bodega submarina y recoger su propia botella.

CAPÍTULO 4 > FASE 1

Reflexión

Para ofrecer actividades atractivas para el turista es necesario que empresas, independientemente de su sector o actividad, y estén o no relacionadas directamente con turismo, diseñen actividades innovadoras que la conecten con la temática de la experiencia que se pretende realizar.

Una experiencia turística estructurada, en muchas ocasiones requiere de la participación de diferentes tipos de empresas, turísticas o no, pero que sean capaces de construir un guion que las conecte con el concepto de experiencia a crear y las relacione entre ellas.

A modo de repaso y aplicándolo a tu empresa

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_¿En qué grupo se encuentra tu empresa?
- 2_¿Cuál es tu actividad principal?
- 3_¿Cómo puedes adaptar esa actividad para ofrecer experiencias turísticas?
- 4_¿Qué beneficios puede traer a tu empresa el integrar experiencias turísticas?
- 5_¿Con qué otras empresas podrías relacionarte para crear una experiencia turística más estructurada?

CAPÍTULO 4 > FASE 2

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA?

¿CUÁL ES EL PÚBLICO OBJETIVO?

OBJETIVOS

- Determinar el modo de seleccionar el público objetivo para una determinada experiencia turística.
- Analizar los métodos de segmentación que pueden ser utilizados en tu mercado.
- Identificar las características que definen el comportamiento de cada uno de los segmentos identificados.
- Valorar el atractivo de los segmentos.
- Seleccionar el segmento o segmentos de mercado al que se va a ofrecer la experiencia.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO

- ¿Conoces tu mercado objetivo, su tamaño y características?
- ¿Has analizado si se trata del segmento de mercado más atractivo para ofrecer la experiencia?
- ¿Sabes todo lo que deseas conocer de tus clientes?

EN PRIMERA PERSONA: 50.000 TURISTAS CORREDORES, UN SEGMENTO PECILIAR.

He visitado Nueva York en numerosas ocasiones. Es una ciudad que me encanta y siempre me sorprende por su apertura, naturalidad, diversidad cultural, y por la apabullante cantidad de actividades que se pueden realizar en ella.

En tres ocasiones el viaje a NYC estuvo motivado por mi participación en uno de los mayores espectáculos de deporte popular del mundo: el maratón de Nueva York.

En el maratón, que se celebra el primer domingo de noviembre de cada año, participan más de 50 000 corredores provenientes de todo el mundo. Cada una de las personas participantes ha entrenado durante meses para poder correr por las calles de la ciudad que posiblemente más veces haya aparecido en películas de cine, sabiendo que más de dos millones de espectadores estarán animándolos a su paso.

Todo en este maratón es realmente único, desde su recorrido, que se inicia en Staten Island y cruza por Verrazano-Narrows Bridge, para llegar a Brooklyn, pasar por Queens y el Bronx y finalizar en Manhattan (siguiendo parte de su recorrido las calles de Harlem), hasta la animación musical durante toda la carrera a cargo de grupos y coros de

CAPÍTULO 4 > FASE 2

gospel, a lo que hay que añadir, naturalmente, la pasión con la que miles de voluntarios apoyan el desarrollo óptimo del evento, haciendo que para cada una de las personas que lo vivimos sea algo inolvidable.

El primero de estos tres viajes lo hice en el año 2012, pocos días después del paso del huracán Sandy, lo que llevó a las autoridades de la ciudad a cancelar la cita deportiva solo dos días antes de su celebración, cuando ya nos encontrábamos en Nueva York la mayor parte de los corredores con dorsal.

En aquella ocasión me alojé en Manhattan en el hotel Sheraton Times Square, situado en la séptima avenida, entre las calles 52 y 53, muy cerca de Central Park, donde finaliza el maratón. El hotel, como cada año e igual que muchos otros de la ciudad, se había preparado para recibir a un tipo especial de clientes, corredores del maratón, quienes, normalmente acompañados de familiares y amigos, buscan desayunos y cenas cargadas de carbohidratos que les aporten energía para la carrera.

El hotel, debido a la carrera, modifica tanto la composición del buffet del desayuno como el horario. El objetivo es permitir a los corredores ingerir algunos alimentos antes de partir hacia los medios de transporte que los llevarán hasta la salida de la carrera. Pero no son estas las únicas modificaciones que realizan: incrementan el número de colaboradores en su centro de fitness e incluso permiten realizar un *late check out* a todos los corredores, pues muchos de ellos, que abandonan el hotel el mismo día de la carrera, la finalizan más tarde de la hora a la que normalmente debe realizarse la liberación de la habitación.

Al año siguiente, cuando pude correr por fin el maratón, intenté alojarme de nuevo en el Sheraton Times Square, por esa excelente adaptación de su servicio a nuestras necesidades, pero, desgraciadamente, cuando quise hacer la reserva ya no quedaban habitaciones.

Por si alguien se lo está preguntando, en el año 2013 acabé el maratón en 3:40:57, quedando en la posición 7912 de 50.134: todo un éxito para un corredor aficionado que empezó a correr a los 40 años.



CAPÍTULO 4 > FASE 2

El proceso de creación de una experiencia turística debe iniciarse definiendo a quién va dirigida. Este proceso de elección del grupo al que se ofrecerá se denomina segmentación.

Según Czinkota y Kotabe⁷⁶, el proceso de segmentación consiste en dividir el mercado en grupos de clientes con diferentes necesidades y preferencias. Por su parte, Kotler y Armstrong⁷⁷ indican que la segmentación consiste en dividir mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, a los que se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios mejor adaptados a sus necesidades singulares.

Tomando como referencia ambas definiciones, se puede destacar que la segmentación es un proceso con el que buscamos optimizar y enfocar nuestros recursos eligiendo el grupo de personas al que se le va a ofrecer nuestra experiencia turística.

Pero, ¿por qué es importante segmentar el mercado? Como mencionan Kotler y Armstrong, con la segmentación se crea el producto correcto para satisfacer unas necesidades y deseos específicos, con lo que se pueden ajustar el precio, los canales de distribución y la publicidad, al tiempo que permite a las empresas evitar una competencia frontal en el mercado mediante la diferenciación de ofertas (Fernández y Aqueveque, 2001)⁷⁸.

El proceso de segmentación de mercados puede ser realizado de diversos modos. Según Stanton, Etzel y Walker⁷⁹, se puede llevar a cabo en tres pasos:

- 1_ Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado.
- 2_ Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.

3_ Determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisfacen.

Para la identificación de los deseos actuales y potenciales de un mercado puede ser utilizada la metodología del *Jobs to Be Done* (trabajos por hacerse, en inglés; en adelante JTBD), de Christensen, Cook y Hall⁸⁰. Esta metodología permite descubrir cuáles son los “trabajos” solicitados al producto o servicio turístico considerado. Mediante el uso del JTBD se descubrirán las necesidades profundas por las que las y los turistas desean consumirlo.

Para poder dividir y caracterizar los distintos segmentos, se deben utilizar distintos criterios. Tradicionalmente, el proceso de segmentación de mercado utilizaba variables objetivas, entre las que cabe destacar las siguientes:

- Geográfica: consiste en dividir el mercado bajo criterios de localización tales como países, ciudades, estados, regiones, etc.
- Demográfica: esta segmentación tiene como variables la edad, el sexo, los ingresos, la educación, la religión, la raza, nacionalidad, ocupación o el tamaño de familia.

Pero, en realidad, la diferenciación en el comportamiento de los segmentos está mucho más relacionada con variables de tipo subjetivas como son:

- Psicográfica: personalidad, clase social o estilo de vida.
- Conductual: conocimiento, actitudes, necesidades a cubrir, hábitos de consumo, etc.

⁷⁶ Czinkota, M.R. y Kotabe, M. (2001). Administración de la Mercadotecnia. Editorial Thomson Learning. Ciudad de México, México.

⁷⁷ Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de mercadotecnia, 11 Edición. Pearson Educación. Ciudad de México, México.

⁷⁸ Fernández, C. y Aqueveque, C. (2001). Segmentación de Mercados: Buscando la Correlación entre las variables psicológicas y demográficas. Revista Colombiana de Marketing, 2, 1 -14. Bogotá, Colombia.

⁷⁹ Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B.J. (2007). Fundamentos de Marketing. McGraw Hill. Ciudad de México, México.

⁸⁰ Christensen, C.M., Cook, S. y Hall, T. (2005). Marketing Malpractice: The Cause and the Cure. Harvard Business Review. Boston. USA.

CAPÍTULO 4 > FASE 2

Estas variables proyectan los deseos y beneficios que esperan obtener los consumidores, por lo que son mucho más útiles a la hora de generar segmentos homogéneos, ya que identifican a aquellas personas que buscan y esperan cosas similares.

Otro tipo de segmentación es la denominada “por nivel de uso”, que clasifica los segmentos en función del volumen de ventas. Así, se pueden definir tres segmentos diferenciados: grandes usuarios, usuarios ocasionales y no usuarios.

Para determinar el potencial de cada uno de dichos segmentos la empresa debe analizar su tamaño, su crecimiento y la intensidad de la competencia. El objetivo es seleccionar aquel o aquellos segmentos que representen oportunidades de crecimiento, menor competencia y mayor capacidad de generar beneficios para la empresa.

Una vez analizados los segmentos de mercado, la empresa debe definir su estrategia de actuación en él.

Genéricamente se puede hablar de tres grandes tipos de estrategias de segmentación:

- **Diferenciada:** el producto o servicio turístico se amolda a las necesidades de cada uno de los segmentos atendidos por la empresa. La utilización de esta estrategia requiere mayor inversión y recursos, dado que se colocarán en el mercado servicios, producto y experiencias diferenciados para cada uno de los segmentos.

Un ejemplo de esta estrategia se puede encontrar en el Hotel Punta Cana.

El Hotel Punta Cana ha identificado tres diferentes segmentos dentro de sus clientes:

- Segmento A: Familias de 4 o más integrantes, que viajan con regularidad y se hospedan de 5 a 7 días.
- Segmento B: Grupos de jóvenes que buscan nuevas experiencias y quieren compartirlas en redes sociales, por lo que la estética del lugar es importante.
- Segmento C: Parejas jóvenes, de nivel económico alto. Salen a la ciudad todos los días.

Basándose en el perfil de cada segmento, el hotel propuso los siguientes elementos diferenciadores para cada uno:

- Segmento A: Servicio de *shuttle* para recoger y llevar al aeropuerto, así como un programa de lealtad y actividades dirigidas a toda la familia.
 - Segmento B: Colocar sitios donde se puedan tomar fotos incluyendo el *hashtag* del hotel, incorporación de bebidas moleculares y *happy hours*.
 - Segmento C: Ampliar la oferta de actividades en el hotel, crear convenios con tour operadoras locales.
- **Indiferenciada:** Consiste en ofrecer un único servicio, producto o experiencia que es consumido, sin modificaciones, por todos los segmentos de mercado. De este modo, la empresa no diferencia la oferta en función del tipo de cliente, por lo que la inversión y recursos necesarios son menores que en el caso de la estrategia diferenciada. Pero, lógicamente, se pierde el potencial de crecimiento derivado de la adaptación del producto a necesidades específicas.

Hotel Barceló Riviera Maya, Quintana Roo, México.



CAPÍTULO 4 > FASE 2

Un ejemplo de esta estrategia se encuentra en el tour “Leyendas y Misterios de Milán”, en el que se puede conocer parte de las historias más oscuras de la ciudad paseando por sus calles y visitando algunos de sus edificios más emblemáticos. Estos recorridos no presentan modificaciones en función del tipo de clientes al que se dirigen, y la representación de las leyendas se realiza del mismo modo, sean los clientes familias con hijos o personas que asisten, por ejemplo, a un congreso en la ciudad.

- **Concentrada:** en este caso, la empresa decide centrarse exclusivamente en un segmento de mercado, adaptando el servicio prestado a sus necesidades específicas. Las necesidades de inversión y recursos son similares a las de la estrategia diferenciada, pero tiene la ventaja de lograr un alto grado de especialización en un segmento y sus necesidades, por lo que logra mayores niveles de satisfacción. Como aspecto negativo podría destacarse que se pueden estar perdiendo ventas de turistas que, no formando parte del segmento, podrían llegar a consumir el servicio ofertado.

Un ejemplo de esta estrategia se puede encontrar en los paquetes de turismo accesible en Arousa Norte (Galicia, España)⁸¹, quienes en el año 2011 lanzaron unas ofertas, dirigidas a personas con discapacidad visual, para la realización de la Ruta del mejillón.

Para poder realizar un correcto proceso de segmentación de mercados, que permita a la empresa seleccionar el más adecuado, se debe disponer de información adecuada sobre los clientes, sus características y su comportamiento.

Existen diversos tipos de fuentes de información que pueden ser utilizadas para ese propósito. En función de su origen pueden ser clasificadas en internas y externas. Las internas son aquellas que tienen su origen dentro de la empresa, y se refieren a datos históricos originados por la operación, como perfil de los clientes actuales, nivel de satisfacción, gasto promedio, etc. Las fuentes externas son todas las que aportan información de interés originada fuera de la empresa. Una parte de la información externa puede ser considerada como secundaria (aquella que ha sido elaborada posiblemente para fines ajenos a los buscados por la empresa, pero que resultan útiles), mientras que el resto provendrá de fuentes primarias, de las que la empresa recoge directamente información original.

Internet es hoy un canal de acceso a un importante número de fuentes de información y de datos, pero, debido a las innumerables alternativas, es necesario analizar su origen, el grado de fiabilidad, grado de obsolescencia y validez, entre otros aspectos.

Existen diferentes herramientas que pueden ayudar a segmentar y conocer el mercado:

- 1_ Plataformas estadísticas: pueden ser útiles para localizar información relativa a variables objetivas como atributos socioeconómicos, demográficos o geográficos. Se pueden localizar en institutos de estadística nacionales o regionales, y pueden ofrecer datos como el número de personas por intervalos de edad y zona geográfica, niveles educativos, tamaño de la unidad familiar, nivel de ingresos, etc
- 2_ Herramientas de Google: Google cuenta con distintos tipo de herramientas de análisis, como *Google Analytics*.

⁸¹ Ministerio de Industria, Energía y Turismo e Instituto Tecnológico Hotelero (2013). Experimentando el éxito. Casos de éxito y experiencias innovadoras para el turismo. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Madrid, España.

CAPÍTULO 4 > FASE 2

Esta herramienta presenta algunas métricas sobre los sitios web, tales como informes de seguimiento de usuarios, tiempo de permanencia, contenidos visualizados, tasa de conversión, etc. Otra herramienta interesante de Google es *Google Trends*, que muestra las tendencias actuales de búsqueda y con qué frecuencia se buscan ciertos temas. Esta información puede ser localizada por regiones, idioma, etc.

3_ Herramientas de *data mining*⁸² que permiten identificar patrones de comportamiento basados en datos registrados de turistas reales o potenciales.

4_ Herramientas de monitorización de redes sociales: múltiples empresas y softwares permiten analizar la información proveniente de redes sociales relativa a empresas, destinos, productos y experiencias turísticas.

5_ Por último, no se deben olvidar las encuestas: aunque se trata de una herramienta tradicional, en muchas ocasiones sigue siendo útil y, sin duda, es fácil de utilizar para la obtención de información directa proveniente de las y los turistas. Su combinación con otras fuentes y herramientas permite dar mucho más valor a sus resultados.

Como vemos, para segmentar el mercado destinatario de sus experiencias, la empresa dispone de muchas herramientas útiles. Su utilización mejorará el ajuste de la oferta a necesidades específicas de un colectivo.

MINI CASO > OTRA DE CORREDORES A LOS QUE LES GUSTA EL VINO, EL MARATHON DU MEDOC

Vino y *running* parecen dos elementos difíciles de combinar, pero en Francia han logrado unir el gusto por estas dos aficiones en el conocido como maratón más largo del mundo. Aunque la distancia recorrida es similar a la oficial de cualquier otro maratón, 42 kilómetros y 195 metros, el modo de realizarlo lo convierte en el más largo del mundo.

El objetivo de la carrera es doble: por una parte, recorrer la distancia, y por otra, aprovechar los 23 puntos de hidratación para degustar vinos de la región maridados con estupendos productos locales.

Llamada también «la carrera más lenta del mundo», tiene otros atractivos. Aparte de las degustaciones en los avituallamientos, el premio para el ganador es su peso en vino; pero además todos los participantes reciben premio también: un beso para los hombres y una flor para las mujeres.

Muchos de los participantes, pese a no ser un requisito obligatorio, deciden correr disfrazados, aumentando así el aire festivo de la prueba.

Este maratón se celebra normalmente en el mes de septiembre de cada año, coincidiendo con la época de la vendimia. Como siempre, su lema es «Vino, deporte, maratón y salud».

Una experiencia turística para un segmento muy particular: *runners* a los que les gusta el vino.

⁸² Data Mining, también conocida como Knowledge Discovery in Databases (KDD) es una técnica que busca identificar estructura de información relevantes para la toma de decisiones en bloques de datos.

CAPÍTULO 4 > FASE 2

Reflexión

Si se analiza la práctica habitual de las empresas se encontrará que muchas de ellas inician el proceso de creación de un producto o experiencia por la definición de la temática y los atributos de ésta, para posteriormente localizar un grupo de clientes que pueda estar interesado en ella.

Este modo de actuar supone que la empresa basa la definición y desarrollo de sus productos y experiencias turísticas, no en las necesidades, gustos o preferencias de los clientes potenciales, sino en su intuición y una interpretación superficial de la información previa, no sistematizada, sino más bien aleatoria, sobre los clientes potenciales. Esto puede significar que no se ajustarán a lo realmente requerido por el mercado, y el nivel de satisfacción de quienes lo consuman no cumplirá las expectativas.

Para que lo expuesto anteriormente no suceda, es necesario iniciar el proceso con la definición del mercado meta, identificando sus características, atributos, necesidades, gustos y preferencias. Por lo que el proceso de segmentación se convierte en una actividad clave con vistas a poder satisfacer e incluso superar las expectativas de los clientes.

Las empresas deben abandonar el intento de diseñar productos o experiencias turísticas que satisfagan a todo el mercado, y centrarse en el segmento o segmentos a los que tienen capacidad de satisfacer.

A modo de repaso y aplicándolo a tu empresa:

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_ Define con tus propias palabras qué es segmentación de mercados.
- 2_ ¿Por qué es importante para tu empresa segmentar el mercado?
- 3_ ¿Qué variables objetivas utilizarás para segmentar tu mercado?
- 4_ ¿Qué fuentes de información puedes utilizar para calcular el tamaño de cada uno de los segmentos, utilizando esas variables objetivas?
- 5_ ¿Qué variables subjetivas o conductuales utilizarás para segmentar tu mercado?
- 6_ ¿Qué fuentes de información puedes utilizar para calcular el tamaño de cada uno de los segmentos, utilizando esas variables conductuales?
- 7_ ¿Cómo vas a evaluar el atractivo de cada uno de los segmentos?
- 8_ ¿Qué estrategia de segmentación vas a utilizar en tu empresa?
- 9_ ¿Cuál o cuáles son los segmentos de mercado que definirán tu mercado meta?

CAPÍTULO 4 > FASE 3

DEFINE TU TEMÁTICA

OBJETIVOS

- Conocer el significado de “tematizar” una experiencia turística.
- Identificar el tipo o tipos de turismo en los que pueden ser clasificadas las experiencias turísticas ofrecidas por las empresas.
- Diferenciar la tematización basada en “autenticidad escenificada” de las basadas en “autenticidad emergente”.
- Identificar las posibles temáticas que puedes usar en función de tu empresa y tu segmento de mercado.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO

- ¿Sabes qué significa la tematización de la experiencia?
- ¿Los productos o experiencias turísticas que hoy vende tu empresa se basan en alguna temática definida?
- En caso afirmativo, ¿cuál es el motivo por el que se seleccionó esa temática?

EN PRIMERA PERSONA: DICHOS Y HECHOS CONVERTIDOS EN LEYENDAS.

Había paseado en incontables ocasiones por el centro histórico de la ciudad de Santiago de Querétaro en México, reconocido como Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO en el año 1996.

Centro Históricos de Santiago de Querétaro, Querétaro, México.



CAPÍTULO 4 > FASE 3

Sus edificios han sido espectadores de primera línea de importantes hechos históricos, en los que numerosos personajes han escrito algunos de los capítulos fundamentales de la independencia del país.

Un sábado por la noche, después de muchos años conociendo la ciudad y varios residiendo en ella, decidimos realizar un recorrido de leyendas por su centro histórico. Se trata de un recorrido peatonal nocturno por sus plazas, calles y callejones, a lo largo del cual, en patios de antiguas casonas, se escenifican diversos episodios legendarios de la ciudad. Durante el recorrido, iluminados con la luz de las antorchas, fuimos guiados por personajes también legendarios, quienes representaron cada una de aquellas historias, mitificadas popularmente entre los siglos XVII y XIX. La música, la iluminación, los actores y el entorno consiguieron trasladarnos a aquella época de un modo difícil de olvidar.

Toda experiencia turística está tematizada. Pero, ¿qué es una temática? Se puede definir como “un eje central sobre el que se organiza una actividad determinada”. Dicho de otro modo, el tema de una experiencia turística es el concepto abstracto que aglutina y conecta las actividades que serán realizadas por el turista a lo largo de ella, dotándola de estructura y facilitando su comprensión y asimilación.

El tema de una experiencia no debe ser confundido con su argumento o *storytelling*, con el que se construye la narración literal de la experiencia turística.

Una experiencia turística puede tener varias temáticas asociadas, pero deberá definirse cuál de ellas es la principal, y cuál o cuáles las secundarias.

En el ámbito del análisis teórico del turismo, la tematización de la experiencia es un aspecto que ha generado cierta controversia, debido a la relación que a priori tiene con la autenticidad. Como se ha señalado en la introducción de este manual, entre los académicos existe un debate relativo a la autenticidad de las experiencias y la necesidad o no de que estas estén conectadas con sucesos históricos reales. Pero, desde una perspectiva de *marketing* y de gestión de empresas y destino, este debate no presenta mayor relevancia: la intención de las empresas y destinos es ofrecer experiencias sostenibles basadas en los recursos y atractivos del territorio, que, con independencia de su tipología o temática, cumplan o superen las expectativas que las y los visitantes se han formado antes de llegar al destino.

De este modo, debe ser considerada igualmente válida la creación de una experiencia teatralizada en París, encaminada a conocer diferentes aspectos de la Revolución Francesa (autenticidad escenificada), como otra que muestre los escenarios en los que desarrolla la novela de Dan Brown *El código Da Vinci*, pese a que esta última se base en una novela de ficción (autenticidad emergente).

El proceso de elección de la temática de la experiencia comienza por la identificación de la tipología de turismo a la que pertenecerá.

En este sentido, Ledhesma⁸³ clasifica las tipologías de turismo en función del objetivo perseguido por el turista en el viaje. Las tipologías en las que agrupa la actividad turística son: turismo corporal, turismo intelectual, turismo material y turismo ambiental. Cada una de ellas se desdoblan en subcategorías y estas, en ocasiones, en subcategorías de tercer nivel.

⁸³ Ledhesma, M. 2018. Tipos de turismo: nueva clasificación. Miguel Ledhesma, 1a ed. de Buenos Aires, Argentina.

CAPÍTULO 4 > FASE 3

Tipos de turismo por motivación, según Ledhesma.

TURISMO CORPORAL	Turismo de salud	Médico de bienestar
	Turismo de gestación	De parto abortivo
	Turismo sexual	
	Turismo activo	Turismo de aventura · Turismo deportivo
TURISMO INTELECTUAL	Turismo religioso	Artístico/Patrimonial Congresos y ferias Idiomático Científico
	Turismo gastronómico	
	Turismo virtual	
TURISMO MATERIAL	Turismo de transferencias	De compras · De venta · De viaje
	Turismo de negocios	
	Turismo empresarial	
	Turismo de lujo	
TURISMO AMBIENTAL	De naturaleza	Responsable · Recreativo · Negativo
	Social	Etnográfico · Solidario · Rural · De celebraciones
	De la muerte	Del dolor · Del terror · Suicida
	Del universo	Astronómico · Espacial

Fuente: Elaboración propia con información de Ledhesma (2018)



Centro Histórico de Hanói, Vietnam.

CAPÍTULO 4 > FASE 3

Por su parte, la Organización Mundial de Turismo clasifica el turismo en las siguientes categorías:

- Turismo cultural
- Turismo de negocios
(relacionado con la industria de reuniones)
- Ecoturismo
- Turismo gastronómico
- Turismo rural
- Turismo costero, marítimo y de aguas interiores
- Turismo de aventura
- Turismo urbano o de ciudad
- Turismo de salud
- Turismo de montaña
- Turismo de bienestar
- Turismo educativo
- Turismo médico
- Turismo deportivo

Una vez identificada la tipología de turismo, es preciso determinar la temática o temáticas concretas en las que se basará la experiencia. Como se ha señalado, dicha temática servirá de nexo de unión entre las distintas actividades a desarrollar y le dará sentido a la historia contada.

¿Cómo definir el tema de una experiencia turística?

Para lograr el mayor nivel de atracción de la población objetivo, el tema principal de la experiencia turística debe estar claramente delimitado, pudiendo incrementar la intensidad del interés si se siguen las siguientes recomendaciones:

- **Combinar varios temas.** Como se podrá ver más adelante, hay un número casi infinito de temas posibles en los que basar una experiencia turística. Algunos de ellos están relacionados con la historia, otros con los sentimientos, las personas, los sentidos e incluso las aficiones. Se logrará un mayor impacto si la experiencia combina temáticas de distintos bloques, pues permitirá crear una experiencia más estructurada y multifuncional.
- **Relacionar la temática con los recursos y atractivos del destino.** La relación de la experiencia con el destino permite que esta sea percibida como singular y diferente a otras experiencias que se puedan vivir en otros lugares. Los recursos y atractivos de los destinos proporcionan una materia prima de gran valor que puede y debe ser incorporada.

El siguiente paso consiste en decidir si se desea crear una experiencia bajo los principios de “autenticidad escenificada” o de “autenticidad emergente”, pues esto condiciona la libertad de la empresa a la hora de añadir determinadas actividades dentro de una temática dada.

Muchas de las experiencias turísticas que ofrece hoy el mercado han nacido tomando como base algún recurso o atractivo de la empresa o del destino, combinando actividades disponibles sin definir en ellas una temática concreta que las

CAPÍTULO 4 > FASE 3

alineee. Esto no supone que la experiencia necesariamente fracase, pero el éxito depende, en buena medida, del criterio personal (y algo impredecible) de sus diseñadores, y de la adecuación a los gustos y preferencias de un determinado segmento del mercado.

Con la tematización de la experiencia se logrará aportar más sentido y emoción a las actividades, alcanzando mayores cuotas de memorabilidad. Entre otras razones, porque permite conectarlas de un modo coherente, y controlar así, de forma consciente y medida, la tensión emocional a lo largo de ella.

Por último, a nivel de comunicación, la tematización facilita el diseño y difusión de mensajes, tanto por parte de las empresas que desarrollan la experiencia turística, como de los propios turistas que posteriormente la recomiendan, pues hace que resulte fácil explicar, de un modo sencillo, en qué consiste.

Algunos consejos

Busca un hecho impactante: puede estar relacionado con el destino, la empresa o con momentos vitales del segmento al que se dirige. Puede ser real o una construcción, pero, en cualquier caso, debe ser asumible por la clientela potencial. La visualización de este evento te puede ayudar a explicarlo.

Define el modo en el que esta temática puede captar la atención de las y los posibles clientes. El modo de hacerlo debe basarse en lo que realmente les interesa. Para lograrlo, es importante desarrollar altas dosis de empatía con el mercado meta. Existen diversas herramientas para ello como los mapas de empatía⁸⁴ y el *buyer-persona*⁸⁵.

Piensa en las actividades, que se podrían incluir en la experiencia, que sean coherentes con las temáticas principal y secundarias seleccionadas.

Reflexiona sobre las connotaciones emocionales de la temática seleccionada. Algunas temáticas predisponen a las emociones positivas, mientras que otras pueden generar miedo, cierta angustia o incluso tristeza.

No existe una clasificación generalmente aceptada de las temáticas en las que se puede basar una experiencia turística. Pero, como ya se ha indicado, para su clasificación puede comenzarse por determinarse si se basará en los criterios de autenticidad escenificada o si se tratará de autenticidad emergente.

En el primer grupo, autenticidad escenificada, encontramos propuestas temáticas basadas en el patrimonio, la cultura o la historia, entre otros. En este grupo pueden encontrarse experiencias basadas en un evento histórico destacado, la construcción de un determinado edificio o vestigio arqueológico, una expresión cultural o artística de especial valor o tradiciones de pobladores del destino, entre otras.

En el segundo grupo, autenticidad emergente, al tratarse de una "invención" las posibilidades pueden ser incluso mucho más grandes. En este grupo se pueden encontrar experiencias basadas en libros o películas, o por ejemplo en retos de cualquier tipo: deportivos, de inteligencia, de habilidades, etc. Incluso otra posibilidad es el desarrollo de actividades basadas en un determinado sentimiento, como miedo, placer, alegría, etc.

⁸⁴ El mapa de empatía fue creado por la empresa X-Plane y forma parte de las herramientas de *Desing Thinking* siendo adecuada para entender la relación de la clientela con su entorno. Su utilización permitirá ajustar la propuesta de valor a la percepción que tiene la clientela. Para poder realizar un mapa de empatía es necesario, en primer lugar, segmentar el mercado, seleccionando aquel segmento en el que la empresa está interesada, posteriormente, la empresa debe "humanizarse" lo que supone la identificación de un consumidor en particular que forma parte de este segmento (*costumer-persona*) para poder de este modo empatizar con él y responder a preguntas como: ¿qué piensa y siente?, ¿qué ve?, ¿qué dice y hace?, ¿qué oye?, ¿qué le frustra? Y ¿qué le motiva? Toda la información debe ser validada mediante contacto directo por personas que forman parte del segmento seleccionado.

⁸⁵ Modelo creado por Alan Cooper que consiste en la representación ficticia de una persona específica que puede formar parte de nuestro público objetivo. En esta representación se recoge información relativa a la caracterización sociodemográfica de la persona con datos como edad, sexo, nivel de estudios, situación laboral y ocupación, entre otros. También se incluye información relativa a sus hábitos de compra y consumo, así como aspectos emocionales.

CAPÍTULO 4 > FASE 3

En el desarrollo de una experiencia no deben fijarse de antemano límites a la temática, ya que los límites son los propios de la creatividad. Y podrán ser utilizadas cuantas sean necesarias para complementar la actividad, pero teniendo siempre en cuenta que se ha de definir una principal, que facilite el posicionamiento de la experiencia y la comprensión del alcance de esta por parte de las y los turistas.

Algunas preguntas que pueden ayudar a definir la temática de la experiencia son las siguientes:

- ¿Qué es lo que hace única a nuestra empresa?
- ¿Qué hay destacable en su historia, fundación, productos, etc.?
- ¿Qué problema, necesidad o trabajo solventa la empresa mediante la experiencia turística?
- ¿Cómo ha ido cambiando la actividad de la empresa con los años?
- ¿Cómo se desea cambiar la percepción del turista y ayudar a mejorar las condiciones del entorno?

MINI CASO > FIN DE SEMANA DETECTIVESCO EN EL HOTEL “EL MOLINO DE TRESGRANDAS”⁸⁶ (Asturias, España)

(texto transcrito literalmente de la página web de la empresa)⁸⁷.

¿Te fascinan las novelas de detectives?

¿Te sientes capaz de resolver un misterioso asesinato acontecido en extrañas circunstancias?

¿Alguna vez has soñado con ser el protagonista de alguna película de misterio?

Cuando estás viendo una película de Colombo, ¿vas imaginando la resolución del caso?

¿Te gustaría sentirte detective al menos por un fin de semana?

Esta es la oportunidad de poner a prueba tu sagacidad.

Os proponemos que resolváis un caso de misterio durante un fin de semana detectivesco, siguiendo las pruebas que la policía ha facilitado.

El viernes, nada más llegar al hotel, se os facilitará la acreditación de detective. Después os enteraréis de que ha ocurrido un terrible y misterioso asesinato, y se os dirá que las pistas las podréis encontrar por la zona de Llanes. De esta manera, dará comienzo una misteriosa aventura.

⁸⁶ Ministerio de Industria, Energía y Turismo e Instituto Tecnológico Hotelero (2013). Experimentando el éxito. Casos de éxito y experiencias innovadoras para el turismo. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Madrid, España.



el Molino de
Tresgrandas
HOTEL RURAL

⁸⁷ <https://molinotresgrandas.com/actividades/>

CAPÍTULO 4 > FASE 3

A lo largo del sábado tenéis que ir encajando las piezas del puzzle, pruebas policiales, impresiones de testigos, interrogatorios, conversaciones telefónicas, etc. Y con todos estos puntos ir forjando vuestras hipótesis.

Tendréis que seguir las huellas y las pistas que el asesino ha dejado tras de sí. Pasaréis un fin de semana indagando e investigando por todos los alrededores del hotel y, de esta manera, también podréis conocer el entorno que rodeará a vuestra fantástica aventura.

Conocerás una de las más bellas zonas del norte de España y degustarás su magnífica gastronomía y verás museos, cuevas, monumentos prehistóricos y magníficas y bellas playas, ya que las pistas pueden estar en cualquier sitio...

Podréis llevar vuestras propias lupas, gabardinas, blocks de notas o pipas, aunque nosotros facilitaremos toda la parafernalia con el “kit de detective profesional” a los que seáis más olvidadizos. Aunque lo ideal para disfrutar al máximo de esta experiencia es que cada uno marque la diferencia imitando a su detective preferido.

Los casos variarán continuamente, para así poder repetir la experiencia.

Una nota importante para la realización de esta experiencia es que está muy demandada, y sería ideal poder reservarla con antelación. Lógicamente, todos queremos hacer nuestros sueños realidad.

Reflexión

Una vez que hemos identificado el segmento o segmentos de mercado al que queremos ofrecer nuestra experiencia turística, y realizadas las investigaciones necesarias para conocer las características que lo definen, la empresa está ya preparada para poder decidir la temática de la experiencia que va a desarrollar dentro de un determinado tipo de turismo.

Es necesario definir la temática principal, como hemos dicho, pudiendo estar basada tanto en elementos que tengan una base real presente o pasada, como en una invención nacida específicamente para esta ocasión.

La elección de la temática permitirá alinear las actividades que se realizarán a lo largo de la experiencia, dotando de estructura a lo vivido y favoreciendo la memorabilidad y mejorando el impacto emocional.

La elección de alguna o algunas temáticas secundarias puede ayudar a incrementar la capacidad de atracción de la experiencia, permitiendo satisfacer necesidades de un segmento más grande de clientes.

La creatividad y la capacidad para pensar “fuera de la caja” a la hora de seleccionar la temática de una experiencia es el único límite en su elección. Una temática original ayuda a diferenciar nuestra oferta de otras que ofrezcan productos o experiencias utilizando los mismos recursos del destino.

CAPÍTULO 4 > FASE 3

A modo de repaso y aplicándolo a tu empresa

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_¿En qué tipo o tipos de turismo puede ser enmarcada la actividad de tu empresa?
- 2_¿Cómo has seleccionado la temática de los productos o experiencias turísticas que hoy comercializa tu empresa?
- 3_¿Cuáles son las temáticas principales actuales de la oferta de la empresa?
- 4_¿En qué se diferencian estas temáticas de las de otras empresas que estén ofreciendo productos o experiencias en el destino?
- 5_¿Utilizas alguna temática secundaria para matizar la temática principal?
- 6_ Señala tres temáticas sobre las que pudieras basar una experiencia bajo el modelo de "autenticidad escenificada".
- 7_ Señala tres temáticas sobre las que pudieras basar una experiencia bajo el modelo de "autenticidad emergente".

CAPÍTULO 4 > FASE 4

¿CUÁL ES LA PROPUESTA DE VALOR DE TU EXPERIENCIA?

OBJETIVOS

- Entender el concepto de propuesta de valor.
- Conocer las estrategias de diferenciación competitiva.
- Identificar tu ventaja o ventajas competitivas.
- Crear la propuesta de valor de la experiencia turística que planeas diseñar.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO

- ¿Conoces las necesidades que pretenden cubrir las y los turistas cuando adquieren los productos o experiencias turísticas de tu empresa?
- ¿Has identificado las alegrías y frustraciones que asocian al consumo de dicha experiencia?
- ¿Existe conexión entre los productos y servicios ofrecidos y las necesidades, alegrías y frustraciones?

EN PRIMERA PERSONA: EL VALOR DE CONOCER EL ORIGEN DE LA GUINNESS.

Para los que somos amantes de la cerveza *Guinness*, es casi obligado visitar, al menos una vez en la vida, el museo (*Guinness Storehouse*) que la empresa ha creado en unas antiguas instalaciones de producción en Dublín.

Dublín, Irlanda.



CAPÍTULO 4 > FASE 4

En mi caso, lo he visitado en dos ocasiones. Como se puede suponer, la primera vez fue la más emotiva, por la sorpresa de cada uno de los aspectos que iba descubriendo sobre la cerveza y su historia. Un primer elemento que sorprende es ver expuesto el contrato de alquiler, con una duración de 9.000 años, que firmó el propio Arthur Guinness. Creo que, pese a los poderes casi milagrosos de la Guinness, ninguno de nosotros verá su vencimiento.

En las diversas plantas en las que está organizado el museo se hace un recorrido tanto por los ingredientes de la cerveza como por el proceso de elaboración y los antiguos medios de transporte utilizados por la empresa.

Sin duda una de las señas de identidad de la empresa Guinness son sus campañas publicitarias, identificables prácticamente en todo el mundo. Debido a ello, buena parte del museo está dedicado a mostrar las realizadas por la empresa a lo largo de los años. Como muchos de los otros visitantes, no pude abandonar el museo sin comprar diversos carteles y *merchandising* de la empresa (camisetas, gorros incluidos), que aún hoy utilizo.

Como no podía ser de otra manera, la visita al museo finaliza en la última planta, en el Gravity Bar, haciendo lo que más alegría nos proporciona a los amantes de la Guinness: beber una o dos pintas bien servidas.

Supongo que como a muchas otras personas que han disfrutado esta experiencia en el museo de la Guinness, esas dos pintas son las mejores que hemos bebido en nuestra vida. Al excelente sabor de unas cervezas bien servidas se les unen muchos aspectos relacionados con los elementos estéticos del entorno (música incluida), así como el hecho de saberse en un lugar central en la historia de la empresa.

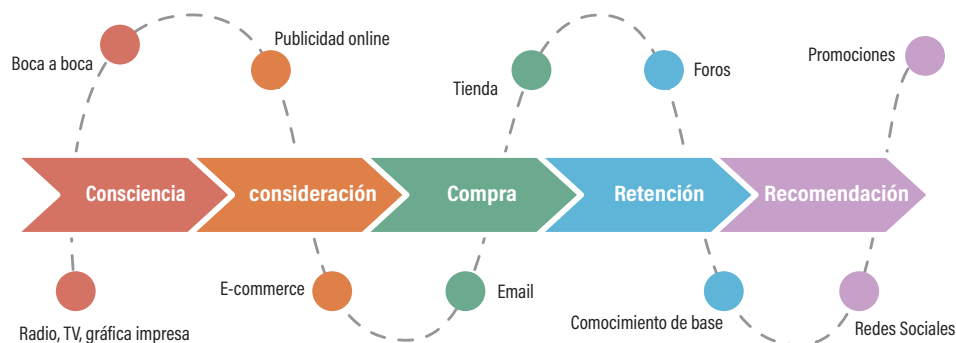
Para poder comprender el motivo por el que un turista se decide a comprar un producto o experiencia turística en particular, sobre otras que forman parte de su conjunto de elección, es necesario conocer y analizar en profundidad su proceso de compra.

Este proceso puede ser estudiado utilizando la herramienta *Customer Journey Map* (mapa del recorrido del cliente, en adelante CJM), que forma parte del conjunto de herramientas de las que se ha dotado la metodología *Design Thinking*⁸⁸.

Como indica Jennifer Clinehens⁸⁹, “la comprensión de la clientela, cómo ven la marca de la empresa o producto, cómo toman decisiones y cómo su experiencia da forma a sus decisiones de compra, es un elemento fundamental para garantizar el éxito de los nuevos productos.”

⁸⁸ Aunque el término fue utilizado en primer lugar por Herbert Simon en 1969 y que diversos autores trabajaron con el desarrollo del concepto teórico, no fue hasta 2008 cuando Tim Brown, profesor de la Universidad de Harvard, desarrolla la metodología en el artículo que con el nombre “Design Thinking” publicó la Harvard Business Review en el mes de junio del mismo año. Esta metodología permite generar ideas innovadoras basadas en entender e interiorizar las necesidades de los clientes utilizando la forma en que actúan los diseñadores. La metodología consta de cinco fases: empatía, definición, ideación, prototipado y testeo. En cada una de las etapas se dispone de herramientas que permiten desarrollarla de un modo eficaz y eficientes, entre la que se encuentra el CJM.

⁸⁹ Clinehens, J. 2019. Creating a CX That Sings: An Introduction to Customer Journey Mapping for Marketers. Independently published. USA



CAPÍTULO 4 > FASE 4

El CJM ayudará entonces a la empresa a determinar cuál debe ser la propuesta de valor que incremente sus posibilidades de ser elegida por el turista frente a sus competidores. Mediante la utilización de esta herramienta, una vez identificado un determinado segmento de mercado, y definidas las etapas del vínculo por las que pasa la clientela en cada una de las fases del proceso de compra y utilización de la experiencia turística, la empresa podrá establecer sus motivaciones. Esto le permitirá comprender los elementos de la oferta que atraen, inquietan, asustan y cautivan al turista en cada una de las fases de compra y consumo de la experiencia turística.

Pero la utilidad de esta herramienta va mucho más allá. El conocimiento de los puntos de contacto entre el turista y la empresa, tanto previos a la prestación del servicio turístico (página web, app, correos, etc.), como durante la ejecución de la experiencia turística, y posteriormente a su consumo, ayudará a la empresa a identificar cuáles son más significativos, y por tanto deben ser atendidos con mayor dedicación por parte de la empresa.

Otra de las fases de *Costumer Journey Map* de especial relevancia es el análisis de los momentos clave. Estos deben ser entendidos como aquellos en los que el turista requiere ayuda o acompañamiento, y de los que depende la continuidad del “viaje”.

La empresa que ha construido el CJM de sus clientes debe entender que cada punto de contacto entre ella y su clientela supone una oportunidad única para prestar un servicio de calidad que supere las expectativas. Este ha de ser el objetivo con el que plantear el diseño de la propuesta de valor y la construcción de la experiencia turística.

Detrás de la decisión de compra del o de la turista se encuentra, de modo consciente o inconsciente, la percepción que tiene del valor que le proporcionará su consumo. Este valor puede ser definido de diversos modos, pero, analizando las definiciones de diversos autores, todas ellas establecen una relación entre los beneficios y los costes inherentes a la compra.

En este sentido, Philip Kotler⁹⁰ define valor como “la diferencia entre los beneficios que espera recibir la clientela del satisfactor y el costo total que debe soportar”. Atendiendo a esta definición, y coincidiendo con muchas otras metodologías y herramientas (como el *JTBD*⁹¹, que proporciona una orientación en el diseño de productos o servicios basada en la capacidad que tiene el “satisfactor” -experiencia turística- para realizar los trabajos -necesidades- para los que fue “contratado”), se debe entender que ese cliente realiza una valoración de los beneficios obtenidos, y les resta la valoración de los costes, decidiendo comprar el producto o experiencia que obtiene un mayor valor en esta resta.⁹²

Con la misma base opera la metodología propuesta por Alex Osterwalder⁹³ en el modelo *Business Model Canvas*⁹⁴. Para llegar a la definición de la propuesta de valor⁹⁵ (definida como “descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de tus productos y servicios”) la empresa debe identificar y determinar la intensidad de las alegrías y frustraciones inherentes al consumo de un producto o servicio que satisface unas necesidades o, en terminología del propio autor, “realiza unos determinados trabajos para la clientela”.

Pese a no figurar de modo explícito en la definición, debe entenderse que las frustraciones representan los elementos con valor negativo asociados al consumo.

⁹⁰ Kotler, P; Jain, D.C. y Maesincee, S. (2002): *El Marketing se mueve: una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*, Paidós, España.

⁹¹ Concepto desarrollado por Clayton Christensen, profesor de administración en Harvard Business School reconocido por sus investigaciones relacionadas con la innovación. En su libro “The Innovator’s Dilemma” de 1997 Christensen indica que el éxito en el mercado de productos o servicios depende de la capacidad de la empresa para desarrollarlos desde la perspectiva de la clientela, dado que esta decide “contratar” un servicio cuando sabe que realizará el “trabajo que debe ser hecho”, es decir, si satisface la necesidad que ha identificado.

⁹² La valoración que hace la o el turista es obviamente de carácter subjetivo y depende de sus necesidades particulares y, en casi todas las ocasiones, se realiza de un modo intuitivo y sin aportar un valor numérico a los beneficios y costes, por lo que la intuición es la que señala cuál de las ofertas muestra un mayor valor.

⁹³ Osterwalder, A. Y Pigneur, Y., 2011. Generación de modelos de negocio. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

⁹⁴ Business Model Canvas es una herramienta que permite crear modelos de negocio partiendo de la identificación de un mercado meta al que se le presenta una propuesta de valor específica.

⁹⁵ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2021). Diseñando la propuesta de valor, 9a edición. Barcelona, España: Deusto.

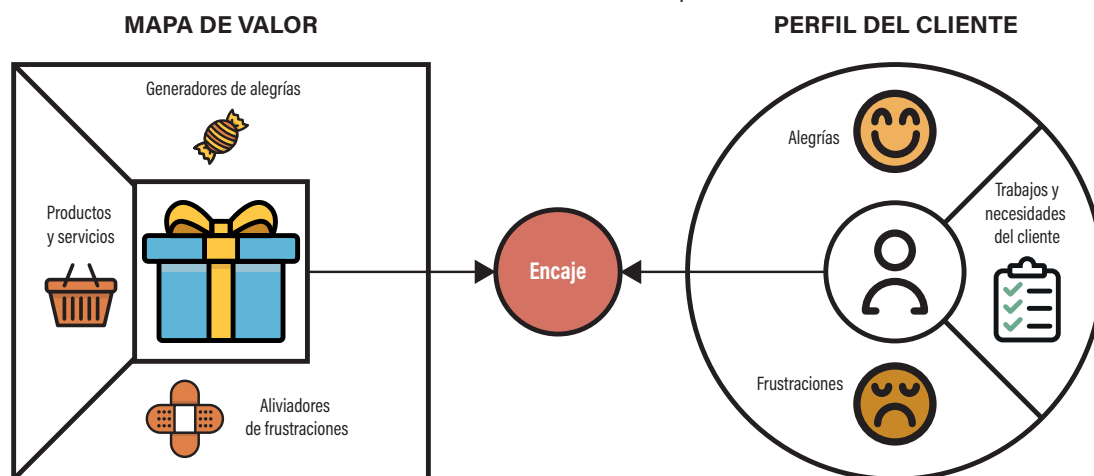
CAPÍTULO 4 > FASE 4

Para la construcción de la propuesta de valor de la experiencia turística será utilizada la metodología de Osterwalder, recogida en su libro *Diseñando la propuesta de valor*. Dicha metodología tiene una doble vertiente: la primera hace referencia al perfil de los clientes, donde se reflejarán los trabajos o necesidades que intentan cubrirse, las alegrías que se obtienen y las frustraciones que les genera.

identificar los generadores de alegrías más adecuados para potenciar las alegrías más valoradas, los aliviadores de las frustraciones que causan mayor pesar y, por último, relacionar ambos elementos con los productos o servicios que permitirán lograrlo.

A continuación se analizarán en profundidad cada uno de estos componentes.

⁹⁶ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2021). *Diseñando la propuesta de valor*, 9a edición. Barcelona, España: Deusto



Elaboración propia basada en el lienzo del perfil de la clientela de Alexandre Osterwalder⁹⁶

La segunda vertiente se refiere a la construcción de la propuesta de valor como tal, identificando los creadores de alegría, los aliviadores de frustraciones y los productos y servicios a través de los cuales se construye la propuesta de valor.

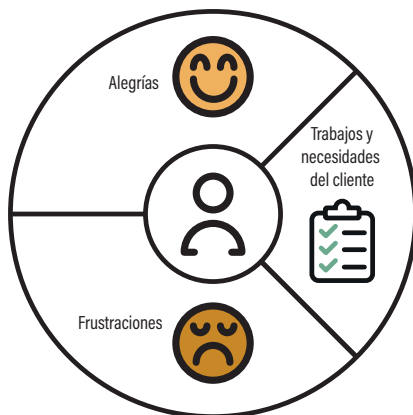
El éxito en la utilización de esta metodología se obtiene mediante el encaje entre ambas vertientes, que permitirá

Perfil de la clientela

Dentro de este cuadrante serán identificados los trabajos o necesidades que la clientela pretende satisfacer, las alegrías que le proporciona el consumo del producto o servicio, y las frustraciones asociadas a él.

CAPÍTULO 4 > FASE 4

PERFIL DEL CLIENTE



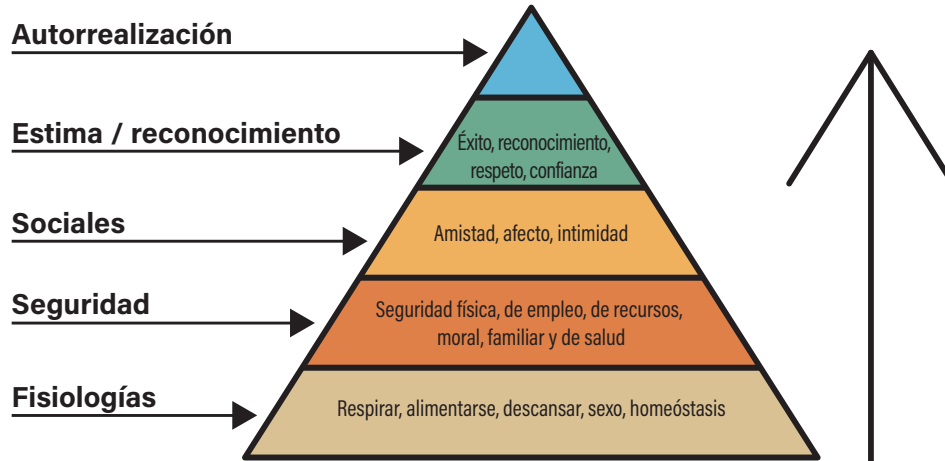
Elaboración propia basada en el lienzo del perfil de la clientela de Alexandre Osterwalder⁹⁷

El análisis del perfil de la clientela es el elemento fundamental para lograr una adecuada definición de la propuesta de valor.

Trabajos o necesidades

Para empezar a definir la propuesta de valor es necesario empezar identificando los trabajos o necesidades que se buscan satisfacer con el consumo de una experiencia turística.

La identificación de dichas necesidades o trabajo no puede circunscribirse exclusivamente a las señaladas en la teoría de necesidades de Maslow⁹⁸, pues, como indican Elizalde⁹⁹, Martí y Martínez⁹⁹ citando al grupo CEPAUR¹⁰⁰, la percepción de las necesidades desde esta perspectiva es demasiado reduccionista al limitar el análisis a necesidades y satisfactores.



Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, miembros del grupo CEPAUR, realizan una clasificación de las necesidades en dos grupos. El primero estaría formado por las que denominan necesidades “existenciales”, en las que engloban aquellas relacionadas con ser, tener, hacer y estar. En el segundo grupo incluyen las relacionadas con los valores, como son: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

Esta clasificación de las necesidades supone un cambio en la percepción de algunas de ellas, que dejarían de serlo para convertirse en satisfactores. Por ejemplo, la alimentación debería ser considerada un satisfactor de la necesidad de subsistencia y no una necesidad en sí misma, del mismo modo que la formación debe ser considerada como un satisfactor de la necesidad de entendimiento.

⁹⁷ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2021). Diseñando la propuesta de valor, 9a edición. Barcelona, España: Deusto.

⁹⁸ Maslow, A. H. 1948. A Theory of Human Motivation. Cambridge University Press, Reino Unido.

⁹⁹ Elizalde Hevia, A., Martí Vila, M. y Martínez Salvá, F. 2006. Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, Chile.

¹⁰⁰ Centro de Alternativas de Desarrollo (CEPAUR), Chile. Organización dirigida por el economista Manfred A. Max-Neef.

CAPÍTULO 4 > FASE 4

Este modelo de análisis de las necesidades tiene implicaciones también en la diferenciación entre los satisfactores y los bienes y servicios: “Mientras un satisfactor es, en sentido último, el modo por el cual se expresa una necesidad, los bienes son en sentido estricto el medio por el cual el sujeto potencia los satisfactores para vivir sus necesidades”¹⁰¹.

A los efectos de facilitar el trabajo de definición de la propuesta de valor, se deben considerar todos los ámbitos o tipos de necesidades que pueden querer cubrir las y los turistas con el consumo de una experiencia turística. En este sentido, se pueden definir tres grupos de necesidades o trabajos:

- Necesidades o trabajos funcionales
- Necesidades o trabajos sociales o simbólicos
- Necesidades o trabajos vivenciales o emocionales

Dentro del primer grupo se encuentran las necesidades o trabajos básicos o funcionales que se pretenden satisfacer, asociados a los dos primeros escalones de la pirámide de Maslow (necesidades fisiológicas y de seguridad), o a las de subsistencia y protección, según la clasificación del grupo CEPAUR.

En una experiencia turística consistente en una cena maridada con vinos y música, pueden identificarse diferentes necesidades funcionales, como, obviamente, la de alimentación o la de disponer de un lugar cómodo donde realizar la actividad. Dentro de este grupo de necesidades o trabajos se encuentran algunos inherentes al propio proceso de compra, como la localización de información sobre restaurantes o la realización de la reserva.

En el segundo grupo se recogen necesidades o trabajos sociales o simbólicos que pueden identificarse dentro del tercer y cuarto escalón de Maslow (sociales o de afiliación y pertenencia y la necesidad de estima), o en la señalada por el grupo CEPAUR como de afecto.

Continuando con el análisis de la cena maridada con vino y música, pueden identificarse necesidades como “sentirse miembro de un grupo social que valora positivamente los conocimientos sobre el vino y la gastronomía”, o lograr el aprecio de las personas con las que realizamos la actividad.

En el tercer grupo, necesidades o trabajos vivenciales o emocionales, pueden identificarse, siguiendo el modelo de Maslow, algunas relacionadas con la autorrealización mediante aspectos emocionales y de crecimiento personal. En la clasificación del grupo CEPAUR se podrían identificar necesidades pertenecientes a las categorías de entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

En la experiencia del ejemplo (cena maridada), podrían ser necesidades de este grupo el aprendizaje de aspectos relacionados con el maridaje, la diversión y ocio, o la participación activa en el análisis sensorial.

Alegrías

Finalizada la identificación y clasificación de los trabajos y necesidades, la definición del perfil de la clientela continúa por el análisis de las alegrías proporcionadas por el consumo. En este sentido, en el cuadrante de las alegrías se recogerán los elementos positivos vinculados a dicho consumo, que pueden presentarse en modo de resultados obtenidos o de beneficios aportados por la experiencia.

¹⁰¹ Max-Neef, M.; Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (1986), Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro, CEPAUR-Dag Hammarskjöld Foundation, Uppsala.

CAPÍTULO 4 > FASE 4

Las empresas, en sus estrategias de comunicación y venta, centran buena parte de su argumentación en los beneficios que tendrá para la clientela el consumo de su producto. Con la información recibida de la empresa y de otros consumidores, así como con la percepción que tiene la clientela sobre ella, se generan las expectativas, entendidas como lo que se espera recibir al consumir el producto o experiencia turística.

La generación de elevadas expectativas en la clientela se puede convertir en una excelente herramienta para captar su atención y preferencia, pero también en un generador de frustraciones, en caso de que la empresa no sea capaz de cumplirlas.

Atendiendo a la clasificación desarrollada por Philip Kotler¹⁰², las expectativas de los clientes se crean alrededor de las tres primeras dimensiones del producto¹⁰³: producto básico o principal, genérico y esperado.

Dentro de las alegrías se podrán identificar algunas relacionadas con las necesidades funcionales, otras con las sociales y otras, finalmente, con las emocionales.

En aquellos casos en los que el producto o servicio ofrecido presente atributos de los incluidos en la cuarta categoría de Kotler, algunas alegrías estarán sin duda relacionadas con estos y permitirán superar las expectativas de la clientela, siempre y cuando esos atributos no hayan sido comunicados con antelación al turista.

Pero, como indica Mora¹⁰⁴, hay cuatro posibles brechas por las que la empresa puede fallar y no cubrir las expectativas de la clientela. La primera se refiere a la diferencia entre la percepción que se tiene desde la empresa de las expectativas de las y los turistas y lo que estos realmente creen que van a

recibir. La segunda brecha surge de no orientar el diseño del producto o experiencia a las expectativas del público objetivo, a pesar, incluso, de que la empresa las haya interpretado adecuadamente. La tercera hace referencia a la operación del producto o la experiencia ya que, pese a que esta puede estar diseñada atendiendo a las expectativas reales, y estas se conozcan, esa operación puede no alcanzar los estándares establecidos, por causas relacionadas tanto con los recursos materiales como con los humanos. La última brecha se relaciona con la concordancia entre la promesa realizada y los servicios realmente ofrecidos.

Frustraciones

El último cuadrante para completar el perfil de la clientela es el dedicado a analizar las frustraciones que genera el consumo del producto o servicio.

Estas deben ser entendidas como todo aquello que molesta o incomoda al cliente, tanto en las actividades previas a la compra, como durante la compra, el consumo o las situaciones posteriores a este. Deben ser entendidos, tanto a compra como el consumo, como un intento de satisfacer sus necesidades o cubrir los trabajos solicitados al producto o servicio que adquieren.

Estas frustraciones pueden tener diversos orígenes, entre los que cabe destacar las que provienen de resultados no deseados o problemas surgidos, las que provienen de características no adecuadas del producto o servicio, las que tienen como origen los obstáculos o dificultades para cubrir las necesidades o disfrutar del producto o servicio y, por último, las relacionadas con los riesgos que puedan aparecer.

¹⁰² Kotler, P. 2006. Dirección de marketing, 12 edición. Pearson Educación. México.

¹⁰³ Las cinco dimensiones del producto de Kotler son: producto básico (se corresponde con el trabajo principal solicitado por la o el cliente al producto o servicio), producto genérico (consiste en la versión común que presenta el producto con las funcionalidades que son más habituales), producto esperado, producto aumentado y producto potencial.

¹⁰⁴ Mora Contreras, C. E. 2011. La calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Revista Brasileira de Marketing. São Paulo, Brasil

CAPÍTULO 4 > FASE 4

Mapa de Valor

El mapa de valor permite estructurar la propuesta de valor desde una triple vertiente. La primera hace referencia a los productos o servicios ofrecidos a los clientes dentro de la experiencia turística.



Elaboración propia basada en el lienzo
del perfil de la clientela de Alexandre Osterwalder¹⁰⁵

La segunda supone el desarrollo de generadores de alegrías. Estos representan el modo en el que la oferta de productos y servicios de la empresa producen resultados positivos tanto en el ámbito funcional, como en el social y el emocional.

La tercera vertiente se refiere a los aliviadores de las frustraciones, elementos que permiten reducir las molestias que supone para la clientela el consumo del producto o servicio.

Productos y servicios

En primer lugar, es necesario realizar una lista de todos los productos o servicios sobre los que se construye la propuesta de valor de la empresa. Mediante la utilización y consumo de ellos, la clientela podrá satisfacer sus necesidades (funcionales, sociales y emocionales, como se ha dicho).

Un aspecto fundamental a considerar es que ni los productos ni los servicios aportan valor por ellos mismos, sino que lo hacen en relación a un segmento específico de mercado caracterizado por unas necesidades y trabajos específicos (y, casi siempre, diferentes a las de otros segmentos) unidos intrínsecamente a ciertas alegrías y frustraciones relacionadas con dicho consumo.

Generadores de alegrías

Los generadores de alegrías hacen referencia al modo en el que los productos y servicios ofrecidos son capaces de crear alegría al turista. Deben permitir que la oferta de la empresa cubra al menos las expectativas de la clientela.

Es posible que la actual configuración de la oferta de la empresa no actúe sobre todas las alegrías identificadas en el perfil de la clientela, pero es importante cubrir al menos las identificadas como esenciales.

Un mismo producto o servicio puede generar distintos tipos de alegrías, teniendo mayor o menor impacto en función de cómo sea utilizado.

¹⁰⁵ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2021). Diseñando la propuesta de valor, 9a edición. Barcelona, España: Deusto.

CAPÍTULO 4 > FASE 4

Aliviadores de frustraciones

En el cuadrante de aliviadores de frustraciones debe reflejarse el modo en el que los productos y servicios integrados en la experiencia turística son capaces de reducir, e incluso eliminar, las frustraciones del cliente vinculadas a las necesidades o trabajos que pretende cubrir con esa experiencia turística contratada.

Como en el caso de los generadores de alegrías, es posible que la actual configuración de productos y servicios incluidos en la experiencia turística no logre aliviar todas esas frustraciones, pero sí debería poder hacerlo con aquellas consideradas extremas.

El encaje

El éxito en la utilización de esta metodología se logra en el momento que los clientes identifican nuestra propuesta de valor como diferencial y atractiva, debido a que con ella logran cubrir las necesidades y trabajos importantes, generan alegrías esenciales y reducen o anulan las frustraciones extremas.

Este encaje tiene una triple vertiente: la primera, referida a la conexión del mapa de valor con el perfil de la clientela; la segunda, referida al mercado, consiste en el interés genuino mostrado por la clientela por la propuesta de valor de la empresa, y, la tercera, relacionada con la viabilidad económica de la propuesta de valor, probando que el desarrollo e inserción en el mercado de la experiencia turística definida obtiene la rentabilidad suficiente para hacer viable la actividad.

Propuesta de valor y ventajas competitivas

Según Porter¹⁰⁶, "una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del

sector industrial en el que se desempeña," por lo que debe ser entendida como la capacidad de la empresa para superar a sus competidores.

Kotler¹⁰⁷ la define como "la capacidad de una empresa para actuar de una o varias maneras que los competidores no pueden o no quieren igualar".

Ambas perspectivas de las ventajas competitivas inciden en la capacidad de la empresa para superar a sus competidores en su forma de actuar en el mercado. Esta característica es destacada por Porter¹⁰⁸ cuando señala que "en la búsqueda de la ventaja competitiva, uno de los pasos más importantes es realizar un análisis de valor para el cliente, con el objetivo de determinar los beneficios que este desea en un segmento objetivo de mercado y cómo percibe el valor relativo a las ofertas de los proveedores en competencia".

Es bajo esta perspectiva como se puede entender que las ventajas competitivas de la empresa deben sustentarse en propuestas que generen mayor valor para las y los clientes. La empresa ha de ser capaz de generar un mayor número de alegrías o de aliviar un número superior de frustraciones, satisfaciendo, de este modo, más necesidades vinculadas al consumo de la experiencia turística.

Siguiendo la clasificación de Porter, las ventajas competitivas que puede desarrollar la empresa estarán enmarcadas en las siguientes categorías:

- Liderazgo en costes
- Diferenciación
- Focalización

¹⁰⁶ Porter, M. E. (1997). Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Continental. México.

¹⁰⁷ Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. Person Educación. México.

¹⁰⁸ Kotler, P. (1996). Dirección de Mercadotecnia y la Competencia (Segunda edición ed.). Prentice Hall. México.

CAPÍTULO 4 > FASE 4

La elección de la ventaja a desarrollar debe basarse en el análisis de sus recursos y capacidades, alineándolos con el mapa de la propuesta de valor de la experiencia turística.

Se analiza a continuación el modo en el que pueden ser aplicadas cada una de ellas.

Liderazgo por costes

- La empresa debe establecer el modo en el que la experiencia turística puede ser ejecutada con menores costes que los de sus competidores.
- La empresa puede aprovechar este menor coste para trasladar al turista toda o parte de la diferencia con los competidores en términos de un menor precio, al tiempo que se utiliza alguna otra ventaja para poder hacer de este liderazgo en costes una ventaja sostenible.
- Esta ventaja competitiva debe ser entendida como un aliviador de frustraciones, pues el precio pagado por la experiencia es una de las frustraciones más usuales.

Diferenciación:

- La empresa buscará distinguirse de los competidores que ofrecen experiencias turísticas parecidas mediante modificaciones significativas en los atributos de la experiencia (tangibles o intangibles): las personas, el servicio, la imagen, etc.
- Esta ventaja competitiva se relaciona tanto con los productos o servicios ofrecidos en la experiencia como

con los generadores de alegrías y los aliviadores de las frustraciones.

- La diferenciación será mayor cuando se actúe sobre generadores de alegrías esenciales o aliviadores de frustraciones extremas.

Enfoque:

- La empresa que desee desarrollar una ventaja competitiva basada en el enfoque debe estar dispuesta a crear una experiencia turística dirigida específicamente a un segmento restrictivo del mercado, ajustando lo ofrecido a sus demandas.
- La ventaja competitiva de enfoque se centra en las diferencias de trabajos, necesidades, alegrías y frustraciones de un segmento de mercado específico, al que se le puede ofrecer una experiencia ajustada distinta a la que ofrecen las empresas competidoras al resto del mercado.

Definir una buena propuesta de valor aporta beneficios innegables para la empresa, permitiéndole:

- Distinguirse de la competencia.
- Aprovechar sus fortalezas.
- Ofrecer confianza en el mercado objetivo.

Macy's, N. State St.
Chicago, Estados Unidos.



CAPÍTULO 4 > FASE 4

MINI CASO: AJUSTE DE LA PROPUESTA DE VALOR AL SEGMENTO DE MERCADO, CLÚSTER DE TURISMO DE SALUD Y BIENESTAR DE GUATEMALA

Desde hace algo más de doce años, AGEXPORT¹⁰⁹ (Asociación Guatemalteca de Exportadores), a través de la Comisión de Turismo y Salud¹¹⁰, ha apoyado la constitución y desarrollo del Clúster de Turismo de Salud y Bienestar de Guatemala.

La Comisión, con una estrategia de enfoque, ha venido ejecutando diversas acciones encaminadas a integrar una oferta coherente de servicios, tanto de salud como turísticos, para poder llevar al mercado servicios sanitarios de alta calidad en diversas áreas, entre las que destacan la oftalmología, salud dental, reproductiva o cirugía plástica.

El nacimiento de este clúster se basa en la existencia de una oferta de servicios médicos, con niveles de calidad certificados en numerosas ocasiones por instituciones internacionales, y su integración con unos servicios turísticos complementarios que generan mayor valor a los usuarios.

Las claves del éxito de este clúster se relacionan directamente con el enfoque en las necesidades específicas de un segmento de mercado, que busca servicios sanitarios de calidad a precios inferiores a los de sus países de origen, y en la generación de valor de su oferta que proporciona una adecuada integración de dichos componentes médicos con otros turísticos.

Reflexión

La oferta de productos y experiencias turísticas de muchas empresas se desarrolla gracias a la intuición y creatividad de emprendedores y emprendedoras, quienes, basándose en sus conocimientos del sector, ponen a la venta productos para los que, una vez diseñados, deben identificar un mercado al que vendérselos. En este sentido, inician el proceso de diseño de las experiencias adoptando decisiones sobre los productos y servicios en función de cómo entienden ellos las necesidades de los clientes y sus expectativas.

Pese a que en diversas ocasiones estos productos resultan exitosos, en muchas otras no alcanzan el volumen de ventas esperado ni logran un elevado nivel de satisfacción en las y los turistas.

Para que lo señalado no suceda, el proceso de diseño de nuevas experiencias debe iniciarse en el análisis de la clientela, sus necesidades, los “trabajos” que le solicitan al producto y las alegrías y frustraciones que le generan, para posteriormente decidir sobre la composición de ésta en términos de servicios y productos, poniendo especial atención en los generadores de alegría y los aliviadores de frustraciones.

Es, de este modo, como se garantiza que la oferta de la empresa se ajustará a necesidades concretas y permitirá lograr altas cotas de satisfacción entre quienes consuman sus experiencias.



¹⁰⁹ <https://export.com.gt/inicio>

¹¹⁰ <https://export.com.gt/publico/comision-de-turismo-de-salud-y-bienestar>

CAPÍTULO 4 > FASE 4

A modo de repaso y aplicando lo aprendido:

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_ Identifica los trabajos o necesidades que tu mercado meta pretende satisfacer con la experiencia que estás diseñando, o con una que tu empresa tenga ya diseñada.

PERFIL DEL CLIENTE

Elaboración propia basada en el lienzo del perfil de la clientela de Alexandre Osterwalder¹¹¹

Para la realización de esta actividad te recomendamos que imprimas el formato y que, mediante etiquetas, vayas registrando los trabajos y necesidades que vayas identificando.

El primer paso consiste en que realices un listado de los trabajos o necesidades de tipo funcional, social y emocional que tiene el turista, y que pretende satisfacer con tu experiencia.

Una vez hayas dado por concluida la identificación de trabajos y necesidades, estos deben ser ordenados en función del grado de importancia que cada uno de ellos tiene para la clientela.

- 2_ Identifica las alegrías proporcionadas por el producto o experiencia turística que la empresa ofrece. Atendiendo a las dimensiones del producto de Kotler, estas alegrías pueden referirse a cualquiera de las cuatro primeras dimensiones.

PERFIL DEL CLIENTE

Elaboración propia basada en el lienzo del perfil de la clientela de Alexandre Osterwalder¹¹²

^{111, 112} Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2021). Diseñando la propuesta de valor, 9a edición. Barcelona, España: Deusto.

CAPÍTULO 4 > FASE 4

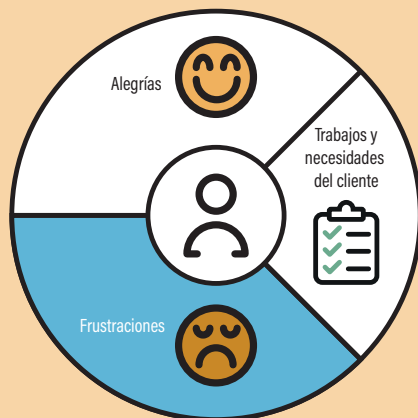
Para la realización de esta actividad te recomendamos que imprimas el formato y que, mediante etiquetas, vayas registrando las alegrías que vayas identificando.

El primer paso consiste en que realices un listado de las alegrías por cada una de las dimensiones del producto vinculadas con el consumo de la experiencia.

Una vez hayas dado por concluida la identificación de alegrías, estas deben ser ordenadas, yendo desde las que la clientela considera esenciales hasta las que sólo pueden ser clasificadas como agradables.

3_ Identifica las frustraciones generadas por el producto o experiencia turística que la empresa ofrece a su clientela.

PERFIL DEL CLIENTE



Elaboración propia basada en el lienzo del perfil de la clientela de Alexandre Osterwalder¹³

Para la realización de esta actividad te recomendamos que imprimas el formato y que, mediante etiquetas, vayas registrando las frustraciones que vayas identificando.

El primer paso consiste en que realices un listado de las frustraciones por cada tipología (resultados no deseados, obstáculos y dificultades, etc.) vinculada con el consumo de la experiencia.

Una vez hayas dado por concluida la identificación de frustraciones, estas deben ser ordenadas atendiendo a la intensidad que ellas tienen para el turista, comenzando por las extremas y finalizando por las moderadas.

4_ Identifica los productos y/o servicios que serán ofrecidos al turista en la experiencia turística.

MAPA DE VALOR



Elaboración propia basada en el lienzo del perfil de la clientela de Alexandre Osterwalder¹⁴

^{13, 14} Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2021). Diseñando la propuesta de valor, 9a edición. Barcelona, España: Deusto.

CAPÍTULO 4 > FASE 4

Para la realización de esta actividad te recomendamos que imprimas el formato y que, mediante etiquetas, vayas registrando los productos y servicios ofrecidos al turista en la experiencia que desees crear, o en aquella que ya estás ofreciendo a los clientes.

El primer paso consiste en realizar un listado de los productos y servicios ofrecidos dentro de la experiencia turística. Puedes realizar el listado atendiendo a la naturaleza de estos: tangibles, intangibles, digitales, financieros, etc.

Una vez hayas dado por concluida la identificación de frustraciones, estas deben ser ordenadas en función de la intensidad que tienen para el turista, comenzando por las extremas y finalizando en las moderadas.

5_ Identifica los generadores de alegrías de la oferta de la empresa.



Elaboración propia basada en el lienzo del perfil de la clientela de Alexandre Osterwalder¹¹⁵

Para la realización de esta actividad te recomendamos que imprimas el formato y que, mediante etiquetas, vayas registrando los generadores de alegrías ofrecidos al turista mediante los productos y servicios incorporados a la experiencia turística analizada.

El primer paso consiste en que realices un listado de los generadores de alegrías que has desarrollado dentro de la experiencia. Puedes realizar el listado atendiendo al tipo de alegría con el que están vinculados (funcional, social o emocional), pudiendo referirse a las cuatro primeras dimensiones del producto señaladas por Kotler.

Una vez hayas dado por concluida la identificación de los generadores de alegrías, estos deben ser ordenados atendiendo a si se tratan de generadores de alegrías esenciales o simplemente agradables.

6_ Identifica los aliviadores de frustraciones de la oferta de la empresa.



Elaboración propia basada en el lienzo del perfil de la clientela de Alexandre Osterwalder¹¹⁶

^{115, 116} Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2021). Diseñando la propuesta de valor, 9a edición. Barcelona, España: Deusto.

CAPÍTULO 4 > FASE 4

Para la realización de esta actividad te recomendamos que imprimas el formato y que, mediante etiquetas, vayas registrando los aliviadores de frustraciones ofrecidos al turista mediante los productos y servicios incorporados a la experiencia turística analizada.

El primer paso consiste en que realices un listado de los aliviadores de frustraciones que incluye tu oferta. Puedes realizar el listado atendiendo al tipo de frustración con el que están vinculados: resultados no deseados o problemas surgidos, características no adecuadas del producto o servicio, obstáculos o dificultades para cubrir las necesidades o disfrutar del producto o servicio, y riesgos que puedan aparecer.

Una vez hayas dado por concluida la identificación de los aliviadores de las frustraciones, estos deben ser ordenados atendiendo a si se trata de aliviadores esenciales o simplemente agradables.

MAPA DE VALOR



✓ La verificación supone que los productos o servicios cubren una necesidad, alivian frustraciones o generan alegrías al cliente.

7_Conecta los componentes del mapa de valor con los componentes del perfil de clientes.

Debes ir verificando que tanto las necesidades como las alegrías y frustraciones son atendidas por los productos y servicios ofrecidos por la empresa, así como los generadores de alegrías y aliviadores de frustraciones.

No debería quedar ningún elemento del mapa de valor sin su correspondencia en el perfil de la clientela, pues supondría que su presencia en la propuesta de valor no es consistente con el trabajo y las necesidades del segmento de mercado que se pretende atender.

Por otra parte, en caso de que alguna de las necesidades importantes no haya sido satisfecha con nuestra oferta, o que no se definan generadores para las alegrías esenciales ni aliviadores para las frustraciones extremas, deberá ser reconfigurado el mapa de valor.

PERFIL DEL CLIENTE



✗ La X supone que las necesidades, alegrías o frustraciones no son atendidos por la propuesta de valor actual

¹¹⁷ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2021). Diseñando la propuesta de valor, 9a edición. Barcelona, España: Deusto.

CAPÍTULO 4 > FASE 5

STORYTELLING DE LA EXPERIENCIA

OBJETIVOS:

- Conocer los conceptos de historia, narración, guion y *storytelling*.
- Definir la historia que acompañará tu actividad, que permita conectar y dar coherencia a las actividades incluidas en ella.
- Establecer las pautas para redactar el guion de cada uno de los mediadores que participarán en tu experiencia turística.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO:

- ¿Hay alguna historia mediante la que desarrollas la temática de la experiencia?
- ¿Has establecido el guion en el que se basa la intervención de cada uno de los mediadores?
- ¿El relato que se da en tus actividades es siempre el mismo, independientemente del tipo de turista?

EN PRIMERA PERSONA: EL CASILLERO DEL DIABLO, UNA LEYENDA COMO BASE DE LA EXPERIENCIA.

Aquel fue un viaje relámpago a Chile, de tan solo un fin de semana, en el que disfrutamos, en primer lugar, de una cena en Boragó¹¹⁸, restaurante del chef Rodolfo Guzmán. Guzmán se caracteriza por utilizar un sinfín de productos endémicos chilenos, que expresan y desarrollan su sabor mediante la fusión de técnicas de cocina tradicionales y modernas.

El viaje nos permitió también descubrir a un joven chef, Benjamín Nast, que lidera una propuesta gastronómica muy interesante desde el restaurante "De Patio"¹¹⁹. Supongo que en no mucho tiempo oiremos hablar de él en los grandes foros gastronómicos.

Por último, el domingo, después de haber disfrutado de dos buenos restaurantes, dedicamos el día, hasta la salida de nuestro vuelo de regreso, a disfrutar de otra de nuestras grandes pasiones, el enoturismo.

En el corazón del Valle del Maipo, a pocos kilómetros al sur de Santiago de Chile, en el lugar donde se producen algunos de los mejores Cabernet Sauvignon del país, visitamos un famoso viñedo y su bodega, que albergan, además de un precioso palacete, con un impresionante jardín¹²⁰ en el que se puede admirar especies de árboles centenarios de muchos lugares

¹¹⁸ Restaurante situado en la posición 37 de la lista The World's 50 Best Restaurants de San Pellegrino del 2021.



DE PATIO
RESTAURANTE

¹¹⁹ <https://www.depatriorestaurante.cl>

¹²⁰ Declarados Monumento Nacional por el Consejo de Monumentos Nacionales de Chile en el año 1971. Recuperado de: <https://www.monumentos.gob.cl/monumentos/monumentos-historicos/casa-parque-predio-denominado-casas-lilano-pirque>



Viña Concha y Toro, Pirque, Chile.

CAPÍTULO 4 > FASE 5

del mundo, otro jardín dedicado a las de variedades de vid y una cava de barricas llena de grandes secretos.

Realizamos una visita guiada en la que, tomando como eje la historia de la familia Concha y Toro, fuimos recorriendo los distintos espacios del viñedo y la bodega.

En el momento en el que nos encontrábamos en el centro de la cava de barricas, sonó el portazo producido por la gran puerta de madera de la cava al cerrarse, al tiempo que se apagan las luces del recinto, dejándonos a oscuras en ese lugar frío, húmedo y silencioso.

Después de segundos que parecieron minutos, da comienzo una proyección contra las paredes de la cava y una voz comienza a narrar la leyenda que las húmedas paredes guardan con celo.

"Dice la leyenda que el fundador de la bodega, Melchor de Concha y Toro, debido a los robos que se producían en el casillero el que guardaba sus mejores caldos, decidió difundir entre los trabajadores de la viña y la población local que en la cava se aparecía en ocasiones el mismísimo diablo, quien custodiaba la bodega y sus vinos. El rumor se extendió por la región como la pólvora, logrando acabar con los robos y dando lugar hoy en día a la marca de uno de los vinos de la bodega, el Casillero del Diablo".

Quedamos fascinados por la leyenda y aún es hoy el día que cada vez que en la sección de vinos de algún establecimiento veo el "Casillero del Diablo" recuerdo el momento en el que estuvimos en su cava.

El desarrollo de una experiencia turística, una vez seleccionada la temática, requiere de la definición del hilo conductor que conecte y dote de estructura a las actividades con las que se forma. Este hilo conductor debe ser presentado como una historia mediante la que se trasladará a las y los turistas los datos, sucesos y actividades propias de la experiencia, tomando como base la temática seleccionada.

Las técnicas y herramientas del *storytelling*¹²¹ ofrecen a las empresas un gran conjunto de posibilidades para implantar esta metodología en el desarrollo de las experiencias turísticas, logrando, de este modo, un mayor impacto emocional y memorabilidad.

Como bien señala Christian Salmon¹²², *storytelling* es: "la máquina de fabricar historias y formatear las mentes", por lo que su utilización en el turismo en general y en la creación de experiencias turísticas en particular permitirá lograr una mayor conexión emocional con el turista.

La construcción de una historia relativa a la experiencia turística mediante esta técnica permitirá concatenar de manera causal y temporal las actividades que se realizarán durante el disfrute de la experiencia, y la dotarán de estructura y coherencia.

Gracias a esta estructura, las acciones realizadas por las y los turistas, los mediadores o por otros agentes (incluso por recursos que no requieren la intervención humana, como un río, un edificio singular, un paisaje, etc.), permitirán modificar el estado mental del receptor, pasando del desinterés a la emoción, de la ignorancia al conocimiento y del olvido al recuerdo de lo vivido".

¹²¹ Pese a que no existe un consenso sobre la definición y el alcance del concepto "*storytelling*", a efectos de este manual nos quedaremos con la definición de "*applied storytelling*" de Hinton, que lo definen como narración utilizada para el logro de diferentes propósitos (entendiendo narración como la transmisión de historias orales o escritas en cualquier formato, incluido el digital y las imágenes). Hinton, S. (2001). The Art of Storytelling in the U.S. Universidad de Columbia, USA.: Recuperado de: https://www.montraykreyol.org/sites/default/files/the_art_of_storytelling_in_the_u.s.a.pdf

¹²² Salmon, C. (2016). Storytelling: La máquina de fabricar historias y formatear las mentes. Editorial Atalaya. Barcelona, España.

CAPÍTULO 4 > FASE 5

Debe señalarse, que cuando la acción es desarrollada por mediadores o recursos distintos de las y los turistas, estos también disfrutan de ella mediante la observación, sea esta participativa¹²³ o no.

El proceso de creación de una historia para una experiencia turística, mediante la utilización de las distintas herramientas del *storytelling*, tiene una importante parte de creatividad y otra, aún más importante, de conocimiento técnico de estas herramientas y de su desarrollo siguiendo los principios que garantizan el impacto de la historia contada.

La construcción de una historia tiene, como indica Matus¹²⁴, tres dimensiones: la historia, la trama y el relato. La historia hacer referencia a la relación de acciones o hechos concatenados en los que se basa la experiencia, y que debe tener como base la temática en la que esta se sustenta; la trama representa el orden en el que estos van a ser presentados al turista, y el relato es la sucesión de los guiones utilizados por los mediadores en sus intervenciones.

Es importante indicar que la temática de la experiencia debe estar sostenida por las actividades que realiza el turista y el relato contenido en cada una de ellas. Esta temática puede presentarse tanto en la propuesta de valor de la experiencia como en la primera fase de la experiencia. Hacerlo de este modo permite dotarla de un armazón, ayudando a la comprensión de lo que aporta cada una de las actividades al desarrollo general del tema.

Como punto de partida para la creación de una historia memorable debe fijarse el conflicto que se genera entre el deseo y los obstáculos para alcanzarlo.¹²⁵ El impacto emocional de una historia está directamente relacionado con este conflicto y su resolución. El conflicto debe presentarse a

través de las intervenciones de los mediadores que participan en el desarrollo de la experiencia, avanzando hacia su resolución, que, como veremos más adelante, debe producirse hacia el final de la experiencia, lo que garantizará que la atención no decaiga y que el mayor impacto emocional se dé próximo al cierre de la experiencia, lo que conseguirá mayores cotas de memorabilidad.

Las características que debe tener la historia que desarrollará la experiencia turística, para ser considerada una buena historia, son, según Lamarre¹²⁶:

- Simplicidad
- Sorpresa
- Concreción
- Verosimilitud
- Emoción

Con el objetivo de lograr homogeneizar la experiencia y garantizar un estándar de calidad adecuado, deben redactarse los guiones de las intervenciones de las y los mediadores. No obstante, cada uno de ellos, en el momento de ejecución de la experiencia, puede tener cierta libertad para improvisar. Los guiones son los relatos que recogen de manera explícita o implícita la historia que queremos contar, así como las ideas centrales a transmitir.

Es en este proceso de creación de la historia y los relatos donde las herramientas de *storytelling* cobran importancia.

En el turismo, la posibilidad de transformar mediante el *storytelling* permite lograr una conexión emocional del o de la turista con el destino, sus recursos y atractivos, los mediadores y las actividades a realizar durante el disfrute de la experiencia.

¹²³ Ampliando el concepto de Taylor y Bogdan de observación participante al ámbito del disfrute de actividades turísticas mediante la interacción del o de la turista con comunidad anfitriona y otros mediadores. Taylor, S. J. y Bogdan, R. 1992. "La observación participante en el campo". Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona. Paidós.

¹²⁴ Matus, P. (2019). Storytelling, cómo crear y contar historias. Maletín Editores. Chile.

¹²⁵ Según la visión de Guillaume Lamarre. Lamarre, G. (2019). Storytelling como estrategia de comunicación. Editorial CG. Barcelona, España.

¹²⁶ Basado en lo señalado por los hermanos Heath en su libro Historias que pegan. Lamarre, G. (2019). Storytelling como estrategia de comunicación. Editorial CG. Barcelona, España.

CAPÍTULO 4 > FASE 5

En el proceso creativo para construir el *storytelling* se pueden utilizar distintas herramientas, entre las que destaca la metodología del *design thinking*¹²⁷.

El inicio del proceso creativo del *storytelling* consistiría, siguiendo dicha metodología, en lograr un profundo conocimiento del comportamiento, necesidades, trabajos y expectativas que nuestro público objetivo tiene, relacionado con el destino y la experiencia que vamos a diseñar.

El siguiente paso sería la elección de la trama que supone la armonización¹²⁸ de las actividades incluidas en la experiencia.

Aunque no hay un consenso entre los autores sobre el número y tipologías de las tramas que pueden ser utilizadas para construir una historia, a efectos de este manual nos quedaremos con la clasificación de Christopher Booker¹²⁹, que señala que hay siete posibles:

- Vencer al monstruo.
- De la pobreza a la riqueza.
- La búsqueda.
- Viaje y regreso.
- Comedia.
- Tragedia.
- Renacimiento.

Independientemente de la temática y de la trama seleccionadas para la experiencia, esta debe ser dividida en episodios. Estos episodios, que serán analizados en profundidad en el siguiente capítulo, son las distintas actividades que realizará la o el turista, y para cada uno de ellos deberá elaborarse un relato destinado al

mediador/a encargado de realizarla, para aportar su parte correspondiente a la construcción de la historia general de la experiencia.

Este relato, en ocasiones, puede ser transmitido por elementos de apoyo como vídeos, paneles, señalética, cédulas informativas, etc.

La historia desarrollada mediante los relatos debe tener coherencia y generar conexión con la trama. ¿Pero cómo diseñar relatos que logren dar estructura y coherencia al *storytelling* para las experiencias?

A continuación, se mencionan algunas de las características que deben cumplir:

- Motivar al que está viviendo la experiencia.
- Cautivar desde el principio de la actividad.
- Generar confianza en los participantes.
- Generar impacto y sorpresa.
- Tener relevancia, al usar aspectos que la diferencien de otros.
- Enlazar con la memoria para permanecer en el tiempo.

Tomando como base la esencia de la historia que va a ser transmitida mediante la experiencia, debe establecerse la narrativa exacta construida mediante los guiones que seguirán las y los mediadores en sus intervenciones, así como el contenido de todos los elementos de información complementarios utilizados a lo largo de la experiencia. Debe prestarse especial atención a la coherencia con la historia y la trama, y redactarlos de tal modo que establezcan un estándar de calidad homogéneo. Los guiones redactados de este modo facilitarán la ejecución

¹²⁷ Como se ha indicado anteriormente es una metodología que permite generar ideas innovadoras basadas en entender e interiorizar las necesidades de los clientes utilizando la forma en que actúan los diseñadores. La metodología consta de cinco fases: empatía, definición, ideación, prototipado y testeo.

¹²⁸ Entendida en términos musicales como aquello de dota de ritmo, equilibrio y proporción a las partes de algo mayor.

¹²⁹ Booker, C. (2005). *The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories*. Editorial Bloomsbury. Londres, Reino Unido.

CAPÍTULO 4 > FASE 5

de la experiencia por distintas personas colaboradoras, sin que se produzca una modificación en la calidad del servicio prestado.

Dentro del guion se deben definir todos los detalles que harán que la experiencia sea única y memorable. Los elementos de ambientación, tales como iluminación, música, sonidos, decoración, etc. deben establecerse de un modo coherente con la actividad y lo que se desea transmitir.

En el capítulo dedicado al análisis de las y los mediadores se profundizará en las claves para la redacción de los guiones.

MINI CASO: PELÍCULAS QUE ENMARCAN LA EXPERIENCIA, ORIENT EXPRESS¹³⁰

El solo hecho de escuchar su nombre seguro que es suficiente para que a la mayoría de nosotros se nos dispare la imaginación y pensemos en un viaje lleno glamur, enigmas y sorpresas.

Parte de la culpa del halo misterioso que rodea a este viaje en tren la tiene la novela de Agatha Christie de 1934 titulada "Asesinato en el Orient Express", llevada años más tarde al cine por Sidney Lumet, y de la que se ha hecho algún remake posterior.

El tren originalmente operaba rutas que unían la ciudad de Londres con destinos como Estambul o Atenas, pasando por Venecia y otras capitales europeas. Hoy en día, el itinerario habitual une las ciudades de Londres y Venecia pasando por París, realizando algunos otros recorridos solo de manera excepcional.

El tren lo opera desde 1982 la empresa Belmond, especializada en turismo de lujo, lo que garantiza unos altísimos estándares de calidad en todo momento.

Un elemento fundamental de la experiencia, además de las connotaciones asociadas a la historia con la que relacionamos el tren y su trayecto, es la cuidada decoración, que traslada a los viajeros a un momento en el que los viajes se caracterizaban por la elegancia y el glamur. Un mayordomo se encarga de garantizar una experiencia única para cada viajero.

La gastronomía ofrecida en los exquisitos vagones restaurante y el Champagne Bar agregan aún más valor a un viaje que acaba siendo único y memorable.



¹³⁰ <https://www.belmond.com/es/trains/europe/venice-simplon-orient-express/>

CAPÍTULO 4 > FASE 5

Reflexión

Nadie duda de que una buena historia nos emociona y logra que la recordemos muchos años después de haberla escuchado, independientemente de si nos la han contado, la hemos leído, la hemos visto en alguna película o la hemos vivido en primera persona. Por ello, y también para poder dotar de estructura a nuestra experiencia turística, es necesario que esta esté soportada por una buena historia.

El *storytelling* de la experiencia será el armazón que debe sostener las actividades, que desarrollará la temática elegida y guiará las intervenciones de cada uno de los mediadores en la ejecución de la experiencia.

Partiendo de la temática de la experiencia, debe elegirse la trama y desarrollarla mediante los guiones de las intervenciones de los mediadores y la información contenida en otros elementos de comunicación utilizados a lo largo de la experiencia.

Recuerda que para lograr un mayor impacto y memorabilidad de la experiencia es importante que la historia sea simple, que haya elementos que provoquen sorpresa, que sea creíble y que busque generar emociones en cada una de las intervenciones.

A modo de repaso y aplicando lo aprendido:

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

1_ Construye un relato inicial que te permita conectar la experiencia que quieras diseñar. Este relato inicial no tiene que constar más que de unos pocos párrafos que definan la trama de la historia que sustentará la experiencia. Para escribirla, asegúrate que cumple con los criterios de simplicidad, sorpresa, concreción, verosimilitud y emoción.

CAPÍTULO 4 > FASE 6

DIVISIÓN DE LA EXPERIENCIA EN EPISODIOS

OBJETIVOS:

- Trazar los episodios que componen tu actividad.
- Definir las especificaciones de los pasos a seguir en tu experiencia.
- Establecer el lugar y la manera en que se realizará la actividad.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO:

- ¿Tienes definido cuáles son las actividades que conforman tu experiencia?
- ¿Los lugares donde realizas las actividades están establecidos?

EN PRIMERA PERSONA: AZURMENDI, EPISODIOS DESARROLLADOS EN DISTINTOS ESCENARIOS.

La llegada a Azurmendi¹³, restaurante reconocido con tres estrellas por la guía Michelin y número 49 del mundo de la lista *The World's 50 Best Restaurants* de San Pellegrino de 2021, situado en una zona rural próxima a la ciudad de Bilbao, no deja indiferente a nadie. En la carretera destaca el verde intenso del paisaje de montaña. La subida entre curvas nos prepara para una experiencia gastronómica tan innovadora como su arquitectura, pero completamente pegada a la tierra de la que nace.



¹³ <https://azurmendi.restaurant>



Restaurante Azurmendi, Larrabetzu, Vizcaya, País Vasco, España.

CAPÍTULO 4 > FASE 6

Comenzamos la experiencia sentados en una pequeña mesa del jardín cubierto situado a la entrada del restaurante. Una cesta de picnic con unos aperitivos y un chacolí nos da la bienvenida.

Finalizada la bienvenida, un cocinero, que resultó ser mexicano como mi mujer, nos pide que lo acompañemos a visitar un invernadero, donde nos explicará algunos aspectos fundamentales de la producción de verduras en el huerto orgánico del restaurante. Durante la explicación, nos anima a encontrar unos entremeses escondidos entre las plantas, que resultan ser una explosión de sabor con sorprendentes texturas.

Este mismo cocinero nos acompaña a nuestra mesa en el comedor, dejándonos en manos del sumiller, que nos recomienda una serie de vinos para acompañar nuestro menú. Mientras, no podemos dejar de admirar las excelentes vistas del valle, que la inmensa cristalera de la fachada en la que se sitúa el comedor pone a nuestros pies.

La degustación continúa con un conjunto de platos que aúnan un diseño sorprendente, apoyado en una vajilla especialmente diseñada para cada uno de ellos, con sabores y textura innovadores pero que, al mismo tiempo, recuerdan a sabores de antaño.

Pasados un número de platos que no logro recordar, un cocinero se acerca de nuevo a nuestra mesa para pedirnos que lo acompañemos hasta la cocina. Resulta ser un lugar rectangular muy amplio y luminoso, donde un elevado número de cocineros y cocineras trabaja con la precisión de un reloj suizo, en un silencio solo roto por la confirmación de que las indicaciones de la jefa de cocina han sido oídas.

Junto a una barra desde la que podemos observar toda la operación de la cocina, nos explican la organización de las partidas. Maridados con una sidra, nos dan a probar dos pequeños platos antes de llevarnos de vuelta al salón.

La degustación continúa y, durante los postres, Eneko Atxa, el mago que lidera la creación de esta experiencia gastronómica, se acerca a nuestra mesa para interesarse por nuestra experiencia, por si hemos disfrutado con lo vivido allí.

Regresamos a Bilbao sabiendo que recordaremos durante mucho tiempo cada uno de los episodios de esta comida de un día de agosto del año 2017.

La Real Academia Española de la Lengua define un episodio como “cada una de las acciones parciales o partes que integran una obra”. También puede ser definido como “Incidente, suceso enlazado con otros que forman un todo o conjunto”. En este sentido, y atendiendo al tema que nos ocupa, los episodios pueden ser definidos como las acciones parciales en las que se divide una experiencia turística.

La división de la experiencia en episodios facilitará su disfrute por parte del o de la turista, ya que la dotará de estructura y ayudará a mantener la tensión y emoción a lo largo de toda su ejecución.

A fines prácticos, se pueden definir los episodios como los pasos o acciones en los que se descompone la experiencia. Dividir la experiencia en episodios permitirá tener un mayor control y organización de los elementos que se necesitan para poder realizar toda la actividad con éxito.

CAPÍTULO 4 > FASE 6

En una experiencia turística, como en cualquier narración o historia, como mínimo deberemos considerar tres episodios, introducción, nudo y desenlace, o sus equivalentes: bienvenida, desarrollo y despedida. Es en la división en sub-actividades de la fase de desarrollo donde debe ponerse especial atención, para lograr un alto grado de vinculación del turista con la experiencia que va a vivir.

Para lograr una estructura coherente, los episodios en los que dividiremos la experiencia deben coincidir con la estructura de la historia.

Adams Kenn¹³² ofrece una posibilidad, ya utilizada de forma habitual y popularizada como "Pixar pitch", para la división de la historia, compuesta de al menos, seis etapas:

- Érase una vez...
- Cada día...
- Pero un día...
- Por ese motivo...
- Por ese motivo...
- Hasta que al final...

En su libro *Vender es humano*, Daniel H. Pink¹³³ muestra una aplicación del Pixar Pitch a las actividades de venta, que son de utilidad tanto para ese proceso como para la configuración de una experiencia turística.

En ocasiones, si el relato de la experiencia lo requiere, la fase denominada "por este motivo..." puede alargarse tanto como sea necesario, para dar cabida a todas las acciones requeridas.

Algunas recomendaciones para la división en episodios de la experiencia son las siguientes:

Dar prioridad a la coherencia de la actividad y la estructura antes que a la duración de cada uno de los episodios. En este sentido, puede suceder que un episodio tenga una duración mucho mayor que el anterior si la actividad a realizar lo requiere.

Cada uno de los episodios debe tener claramente definido el objetivo de la actividad que se va a realizar en él, y este debe contribuir al objetivo general de la experiencia.

En la medida de lo posible, se ha de finalizar cada episodio utilizando la técnica del *cliffhanger*¹³⁴. La utilización de esta técnica permitirá generar ciertas expectativas que, como los cuentos de *Las mil y una noches*, encontrarán respuesta en las actividades posteriores.

Para aportar más luz sobre este proceso de división de una experiencia turística en episodios, supongamos una en particular: un taller de cocina.

¹³² Kenn, A. (2007). *How to Improvise a Full-Length Play: The Art of Spontaneous Theater*. AllWorth Press. Nueva York, USA.

¹³³ Pink, D. (2013) *To Sell Is Human: The Surprising Truth about Moving Others* Paperback. Canongate Books Ltd. U.K.

¹³⁴ Final con suspense.



Hacienda Amazcala, Querétaro, México.

CAPÍTULO 4 > FASE 6

Un taller, como mínimo puede ser dividido en los siguientes episodios:

- 1_Bienvenida e introducción.
- 2_elaboración de los platos,
- 3_degustación y
- 4_despedida.

Los episodios pueden ser ampliados mediante la incorporación de nuevas actividades o la división de las planteadas. Por ejemplo, se puede añadir, previa a la elaboración de los platos, la visita a un mercado de abastos o a un huerto para la selección de algunos de los productos que serán utilizados en el taller. También el episodio de "elaboración de platos" podría ser dividido en:

- *Mise en place* (preparación previa antes del cocinado de los platos)
- Cocinado de los platos

Esta subdivisión permitirá realizar la actividad en distintos escenarios: la *mise en place* podría hacerse en la cocina, mientras que el cocinado de los platos podría realizarse en un *grill* situado en el jardín del restaurante.

La actividad de degustación podría también dividirse en dos:

- Maridado de platos
- Degustación de alimentos

Introducir la actividad de maridado de platos dará lugar a la intervención de un nuevo mediador o mediadora como *sumiller*.

De este modo la experiencia turística quedaría dividida en siete episodios:

- 1_Bienvenida e introducción al taller,
- 2_visita al mercado,
- 3_mise en place,
- 4_preparación de platos,
- 5_maridado,
- 6_degustación de alimentos y
- 7_despedida.

Cada uno de los episodios en los que dividamos la experiencia debe ser tratado como una micro experiencia, en la que deberemos analizar:

- A] ¿Qué recursos serán utilizados?
- B] ¿Qué tipo de actividad se realizará?
- C] ¿Cómo será la ambientación?
- D] ¿Quiénes serán las y los mediadores?
- E] ¿Qué emociones y sentimientos se pretenden causar?
 - e] ¿Cómo van a ser utilizados los sentidos para detonar la emociones y sentimientos?
- F] ¿Qué elementos de información apoyarán el desarrollo de la actividad?
- G] ¿Cuál será el guion de las y los mediadores participantes?

En los capítulos posteriores se irá profundizando en cada uno de estos elementos.

CAPÍTULO 4 > FASE 6

MINI CASO > EPISODIOS PARA CONOCER PORTO. ESPECTÁCULO DE FADO EN LA BODEGA CALEM EN PORTO (PORTUGAL).

(Texto transcrito literalmente de la web del portal de venta de experiencias CIVITATIS)¹³⁵

¿Te encanta el vino y eres un amante del arte? Fusiona tus dos pasiones en las bodegas Caves Cálem, donde podrás degustar el delicioso vino de Oporto y disfrutar de un espectáculo de fado en directo. ¡Emoción a flor de piel!

¿Qué esperar?

En las bodegas Caves Cálem descubriréis todo lo que necesitáis saber sobre el afamado vino de Oporto: su proceso de producción, los diferentes tipos de uva y muchas cosas más. Vuestra experiencia comenzará con una visita guiada por el museo interactivo que alberga la bodega.

Aquí conoceréis la tradición del vino en la ciudad mientras paseáis por las salas de fermentación y almacenamiento. Después de aprender el proceso de elaboración del producto estrella de Oporto, pasaremos a realizar una cata para apreciar los distintos aromas y sabores de cada vino. ¡Os convertiréis en unos expertos sumilleres!

Para poner el broche de oro a nuestra velada, disfrutaremos de la música tradicional portuguesa: el fado. Se trata de canciones en tono melancólico acompañadas por instrumentos de cuerda pensados especialmente para este género.

A medida que avanza el espectáculo, sentiréis cómo la emoción se apodera de vosotros y las notas llegan a vuestra alma... ¡Nadie escapa al cautivo del fado!

Reflexión

La división de la experiencia en episodios permitirá dotar de estructura a las actividades, al tiempo que servirá para definir distintas intensidades emocionales para cada uno de los episodios.

La división mínima de una experiencia es en tres episodios: como si de una historia se tratase debe incluir presentación, nudo y desenlace.

No existe un número máximo de episodios, pero estos deben ser coherentes con la extensión total de la experiencia y la duración de las actividades a realizar en cada uno de ellos.



civitatis

¹³⁵ <https://www.civitatis.com/es/oporto/espectaculo-fado-bodegas-calem/>

A modo de repaso y aplicando lo aprendido

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_ Define los distintos episodios en los que puedes dividir la experiencia que deseas crear.
- 2_ Realiza modificaciones en los episodios que has definido, con el objetivo de reducir el número de episodios al mínimo (introducción, nudo y desenlace)
- 3_ Tomando como base los episodios inicialmente considerados, divide alguno de ellos para incrementar el número total.
- 4_ Transforma los episodios que has diseñado para tu experiencia siguiendo el pitch de Pixar.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.1

RECURSOS Y ATRACTIVOS A UTILIZAR

OBJETIVOS

Conocer los recursos turísticos y sus clasificaciones.

Identificar los recursos de los que disponen la empresa y el destino para crear experiencias.

Establecer los recursos a utilizar en cada episodio de la experiencia.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO

¿Has identificado y evaluado los recursos en los que vas a basar tu experiencia?

¿Has incluido distintos tipos de recursos en la experiencia?

¿Has incluido recursos tanto de la empresa como del destino en la experiencia?

EN PRIMERA PERSONA: EL RECURSO EN EL CENTRO DE LA EXPERIENCIA, BAHÍA DE HA LONG

La bahía de Ha Long, en Vietnam, declarada por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad en el año 1994, está a poco menos de tres horas de Hanói, al noreste del país. Se trata de una extensión de más de 1.500 kilómetros cuadrados de agua en la que están esparcidas más de 2.000 islas e islotes. Una impresionante muestra de recursos naturales asociados con el agua, formaciones geológicas y diversas muestras de la cultura local.

Bahía de Ha Long, Vietnam.



CAPÍTULO 4 > FASE 6.1

Visitamos la bahía un soleado día de finales de diciembre. Para recorrerla y disfrutar de actividades como remar entre islotes o visitar sus cuevas, algunas de las cuales sólo son accesibles desde el agua, contratamos en Hanói un tour que incluía el desplazamiento desde la ciudad a la bahía, el crucero encargado de llevarnos entre islas e islotes, una deliciosa comida en el propio barco y las visitas a las cuevas y otras actividades.

El paisaje marino y las cuevas son realmente excepcionales. No es difícil imaginar barcos de piratas locales escondiendo los tesoros robados y ocultándose de las fragatas inglesas con todo su aparejo dado y su artillería montada.

En el catamarán en el que realizamos el tour nos sentamos, en el momento de la comida, con una familia salvadoreña residente en Tailandia. El padre, piloto de aviación civil, estaba valorando una oferta de trabajo de la compañía Vietnam Airlines, que finalmente aceptó. Aún hoy seguimos escribiéndonos de vez en cuando para contarnos novedades.

Como se indica en el capítulo anterior, cada uno de los episodios de la experiencia debe ser analizado como si se tratase de una experiencia independiente. El primer paso en este proceso es la identificación de los recursos y atractivos que serán utilizados.

La literatura sobre turismo ha dejado innumerables definiciones de *recurso turístico*, con algunos matices entre ellas pero que, en general, pueden integrarse en la adoptada por la OMT, quien, tomando como base las aportaciones de Zimmermann, lo define como “todos los bienes y servicios que, por intermedio de la actividad del hombre y de los

medios con que cuenta, hacen posible la actividad turística y satisfacen las necesidades de la demanda”.

De la definición adoptada por la OMT se deduce que, para convertir el patrimonio turístico (conjunto de potencialidades) en recurso turístico, es necesaria la intervención humana, con el objetivo de poder extraer el potencial que el patrimonio tiene, como ya se indicó en la introducción de este libro.

El objetivo es entonces identificar y desarrollar el patrimonio turístico, y convertirlo en recursos turísticos atractivos.

La OMT ha diseñado una herramienta denominada “Modelo FAS” (factores y recursos, atractores y sistemas de apoyo), que permite clasificar los componentes de un sistema turístico en un destino y analizar las relaciones que se producen entre ellos.

1. Factores o recursos: el modelo califica como tales a los componentes intrínsecos del territorio. Dentro de este bloque se encuentran:

- Patrimonio natural.
- Patrimonio cultural.
- Capital e infraestructura.
- Recursos humanos.

Cada uno de ellos aparece a su vez dividido en distintas tipologías (por ejemplo, el patrimonio natural se divide en tierra, agua, clima, etc.).

Big Ben, Londres, Reino Unido.



CAPÍTULO 4 > FASE 6.1

Una clasificación más extensa y detallada de los recursos es la propuesta por Pierre Defert¹³⁶, quien, en su última versión, clasifica los recursos turísticos en cinco categorías:

- **Hydrome (asociados al agua):** todo elemento atractivo relacionado con el agua (algunas veces modificado por el hombre). Por ejemplo: acuarios, aguas termales, arrecifes, arroyos, bahías, cascadas, fuentes, golfos, grutas marinas, oasis, rápidos, ríos, entre otros.
- **Phytome (asociados a la tierra):** cavernas, dunas, fauna terrestre, flora, grutas, jardines, parques públicos, salinas, tundra, viñedos, entre otros.
- **Litomo (asociados a construcciones humanas):** urbanismo, arquitectura, capillas, oratorios, estadios, hospitales, mansiones, monumentos, murallas, museos, palacios, pinturas rupestres, plazas, prisiones, residencias, etc.
- **Antropomo (asociados a la actividad humana):** carnavales, carreras, ceremonias, concursos, desfiles, espectáculos, ferias, festivales, peregrinajes, entre otros.
- **Mnémone (asociados a la historia y la memoria):** recuerdo o memoria de personajes literarios o históricos, artistas, lugares históricos, centros de peregrinación, campos de concentración, casas de personajes, etc.

Pero el modelo propuesto por Pierre Defert no diferencia los recursos en función de su estado, ni del nivel de intervención humana para su aprovechamiento turístico, por lo que no pueden diferenciarse los recursos de los atractores.

2. Atractores: el modelo FAS los define como aquellos elementos que pueden ser considerados como atracciones turísticas; esto es, que tienen la capacidad de generar interés para las y los turistas y que pueden condicionar la elección del destino.

Los atractores se dividen en las siguientes categorías:

- Naturales.
- Culturales.
- Artificiales.

La diferencia entre los recursos y los atractores radica en que estos últimos han sufrido la intervención humana para su puesta en valor y aprovechamiento turístico.

Un determinado patrimonio natural (por ejemplo, un bosque), para ser considerado atractor debe ser intervenido, poniéndolo en valor. Para ello se pueden crear infraestructuras para el alojamiento o el disfrute general, como sucede en numerosos parques nacionales en Estados Unidos, o la realización de itinerarios y otras actividades de naturales (cañonismo en Benasque, Huesca -España-, por ejemplo).

Con relación al patrimonio cultural sucede algo parecido a lo que sucede con el natural. Un evento histórico ocurrido en el destino, para ser considerado como atractor, debe ser intervenido mediante, por ejemplo, la representación teatralizada de lo sucedido, la creación de un museo de sitio u otras acciones que permitan ponerlo en valor y que sea disfrutado por el turismo.

Por último, los atractores artificiales en muchas ocasiones generan incluso más poder de atracción que los naturales o culturales. Por ejemplo, esto puede suceder en el parque

¹³⁶ Defert, P. (1972). Les ressources et les activités touristiques. Essai d'intégration. Les cahiers du CHET (série C: n° 19). Centre d'études du tourisme, Université d'Aix-Marseille, France.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.1

de atracciones dedicado a Astérix en París¹³⁷ que para las personas aficionadas a ese cómic genera más atracción que conocer alguno de los múltiples atractivos culturales de la capital francesa.

3. Sistemas de apoyo: por último, el modelo FAS de la OMT analiza los elementos que completan la estructura de los destinos turísticos. Estos sistemas de apoyo dan estructura al destino, siendo su presencia una condición necesaria para el desarrollo de la actividad turística. Los sistemas de apoyo se dividen en:

- Alojamiento y restauración.
- Transporte.
- Servicios complementarios.

En los últimos tiempos se aprecia una fuerte tendencia al desarrollo de proyectos innovadores (algunos de ellos de carácter disruptivo) en los sistemas de apoyo. Han aparecido diversas categorías de productos sustitutivos tanto en alojamientos como en transporte y en los servicios complementarios (sistemas de promoción y comercialización, por ejemplo), que están modificando el modo en el que opera el sector.

Se puede suponer que esta tendencia irá ampliándose, alcanzando a la categoría de atractores, donde ya se observan algunas innovaciones introducidas debido a la aplicación de la tecnología como factor que mejora la experiencia del turista.

El modelo FAS de la OMT, pese a estar diseñado para el análisis de destinos, puede ser adaptado para su utilización por parte de una empresa en el diseño de productos y experiencias turísticas (incluidos sus episodios). La utilización de este método en el proceso de creación de la experiencia

permitirá identificar aquellos recursos con los que se cuenta, así como las acciones a desarrollar sobre ellos para su puesta en valor, permitiendo un mejor aprovechamiento.

Antes de continuar con el proceso de desarrollo de la experiencia deben seleccionarse los recursos y atractivos que serán utilizados en cada uno de los episodios. Estos recursos pueden ser propios de la empresa (un edificio singular, por ejemplo), del destino o una combinación de ambos.

Para cada uno de los recursos considerados deben identificarse las acciones requeridas para su conversión en atractores.



¹³⁷ <https://www.parcasterix.fr>



¹³⁸ <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/fukushima-el-desastre-nuclear-convertido-en-atraccion-turistica/20000013-2845156>

MINI CASO > FUKUSHIMA, EL DESASTRE NUCLEAR CONVERTIDO EN ATRACCIÓN TURÍSTICA¹³⁸

(Agencia EFE, 20 de febrero de 2016)
(Texto transcrito directamente de la fuente)

La central japonesa de Fukushima Daiichi, escenario del desastre nuclear de 2011, se introduce tímidamente en la ruta turística de lugares marcados por la desgracia, como el edificio Dakota frente al que asesinaron a John Lennon o el campo de concentración nazi de Auschwitz.

Casi cinco años después de declarar el estado de emergencia en la central nipona, y mientras unas 70.000 personas siguen desplazadas por la alta radiactividad, Fukushima Daiichi empieza a acoger a los primeros visitantes, especialmente estudiantes y población local.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.1

A orillas del mar y rodeada de pinos, en la central de Fukushima trabajan a diario unas 7.000 personas para llevar a cabo la tarea de desmantelar la planta, una peligrosa y complicada labor que podría extenderse cuatro décadas.

Para luchar contra el olvido de la tragedia del 11 de marzo de 2011, la organización AFW (Appreciate Fukushima Workers) ha creado una ruta por la planta nuclear, en la que ya han participado 140 japoneses desde que se pusiera en marcha en 2015.

Los participantes, armados con una mascarilla, unos guantes de algodón y una bolsa de plástico sobre sus zapatos, viajan en un autobús del que no pueden apearse durante su paso por las instalaciones de Fukushima para protegerse de la radiactividad.

Ningún extranjero ha participado hasta ahora en las siete visitas organizadas, y la mayor parte de quienes lo hacen son locales: "No podemos llevar allí a muchas personas. Por eso, damos prioridad a los residentes de la zona o a quienes trabajan en la reconstrucción de la provincia", explica a EFE el organizador del tour, Akihiro Yoshikawa, un ex trabajador de la planta, de 35 años.

La prefectura de Fukushima (noreste de Japón) sufrió especialmente la catástrofe de marzo de 2011, cuando se concatenaron en cuestión de días un terremoto de nueve grados en la escala de Richter, un tsunami y un accidente nuclear.

"Los ciudadanos deberían conocer la situación real de la central, ya que ellos son quienes han sufrido tras el accidente nuclear. Es un asunto público", sostiene

Yoshikawa, quien defiende el acceso de la gente común a las instalaciones.

Desde el autobús, los visitantes pueden contemplar un lugar vedado para casi todos: "Los tanques de agua contaminada, la depuradora, varios reactores, el puerto y el centro de control de la central".

Además de esta visita al epicentro de la catástrofe, el gobierno de la prefectura de Fukushima organizó el pasado mes de noviembre otra ruta para estudiantes japoneses a la localidad de Namie, evacuada en 2011. Una experiencia piloto en la que participaron 19 jóvenes de entre 17 y 23 años, ideada para que estos difundieran la situación de uno de los municipios que empieza a ser repoblado por trabajadores de la central, especificó el Gobierno de la región.

Tras el estallido de la crisis provocada por el terremoto y el tsunami, el Gobierno nipón ordenó evacuar total o parcialmente alrededor de una decena de localidades, entre ellas Namie, situadas a distancias de hasta 30 kilómetros de la central nuclear.

Algunas de ellas permanecen abandonadas e intactas desde entonces. A otras, sin embargo, los desplazados tras la catástrofe han comenzado a retornar; y, con ellos, los turistas. Es el caso de Naraha, una localidad próxima a la central que intenta retomar la cotidianeidad previa al accidente nuclear, y en donde la propietaria de un restaurante comenta el trasiego de turistas: "Cada vez vienen más visitantes que esperan encontrarse esto como si fuera Chernóbil", se lamenta.

Teresa Cambril (Agencia EFE)

CAPÍTULO 4 > FASE 6.1

Reflexión

La construcción de una experiencia turística debe sustentarse en los recursos, tanto de la empresa como del entorno, que se alinean con la temática seleccionada y pueden ser utilizados, dependiendo del caso, como *escenarios* de la experiencia, como *mediadores* e incluso como *núcleo* de la propia experiencia.

Un aspecto que requiere especial atención en términos de valoración de competencias y formación son los recursos humanos involucrados en el desarrollo de la experiencia turística, tanto los que ocupan la posición de mediadores (que interactúan con los turistas) como el personal de apoyo (que no tiene contacto directo con ellos).

En cualquier caso, e independientemente del tipo de recurso considerado, es imprescindible realizar sobre él las acciones necesarias para su conversión en atractor. Para ello, la tecnología puede ser una buena aliada, así como la capacidad de innovar en el modo de utilización del recurso.

A modo de repaso y aplicando lo aprendido

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_ Identifica los recursos principales con los que cuenta tu empresa y tu destino
- 2_ Utiliza la clasificación propuesta por Pierre Defert para ordenar los recursos identificados.
- 3_ Clasifica los recursos identificados atendiendo al modelo FAS de la OMT.
- 4_ ¿Qué tendría que hacer tu empresa o destino para convertir, aquellos elementos que has clasificado como pertenecientes al bloque 1 (factores y recursos), en atractores?

CAPÍTULO 4 > FASE 6.2

¿QUÉ TIPO DE ACTIVIDADES SE REALIZARÁN?

OBJETIVOS

- Conocer las implicaciones que tiene el modo de participación de los turistas en las actividades.
- Identificar cómo lograr mayor conexión del turista con la actividad.
- Definir las características de los tipos de actividades que pueden realizar los turistas.
- Reconocer las características de cada tipo de actividad.
- Seleccionar la mejor tipología de actividad en función de los recursos y el episodio al que se corresponde.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO:

- ¿Has identificado el tipo de actividad a realizar por los turistas en cada uno de los episodios?
- ¿La elección del tipo de actividad a realizar se basa en un mejor aprovechamiento de los recursos?
- ¿Utilizas distintos tipos de actividades en cada episodio para un mismo recurso?

EN PRIMERA PERSONA: A TAFONA DE HERMINIA, AMBIENTADA PARA UN VIAJE EN EL TIEMPO.

Una fría mañana de enero, después de haber pasado la noche rodeados de viñedos en la casa de turismo rural que tiene la bodega Viña Mein en Leiro (Ourense, Galicia, España), disfrutamos de un paseo por el barrio judío de Ribadavia, la capital del Ribeiro, denominación de origen de vinos con una larga tradición.

En una de las callejuelas que componen la judería nos encontramos con un lugar único, *A Tafona*¹³⁹ de Herminia¹⁴⁰. Se trata de un horno tradicional especializado en la elaboración de dulces hebreos.

¹³⁹ Tahona, panadería.

¹⁴⁰ Desgraciadamente en el año 2021 la "tafona" cerró sus puertas debido a la jubilación de la propietaria Herminia Rodríguez.



CAPÍTULO 4 > FASE 6.2

Aunque Herminia se dedicó a la elaboración de estos dulces desde el año 1990, la tradición de esta actividad hay que buscarla mucho más atrás. Ribadavia fue, incluso después de su expulsión de España en 1492, un importante enclave para los judíos, por lo que la presencia de una tahona dedicada a la elaboración de este tipo de dulces refuerza esta relación histórica con el municipio.

Una vez traspasada la puerta del establecimiento accedemos a una pequeña habitación que, tanto por la decoración como por la música y la iluminación, parece trasladarnos al final de la Edad Media, con una estrella de David presidiendo el establecimiento.

El mobiliario consiste en una estantería de madera de roble con puertas de cristal en el que Herminia guarda los dulces, una barra hecha de la misma madera gastada por el pasar de los años, y el antiguo horno de leña de piedra con puerta de herrería.

El delicioso olor de los dulces recién horneados complementa la ambientación, que no deja indiferente a ninguna de las personas que accedemos a la *Tafona*. Herminia, sonriente, nos cuenta su historia y la esencia de los dulces, que nos ofrece con un vino dulce del Ribeiro que potencia su sabor.

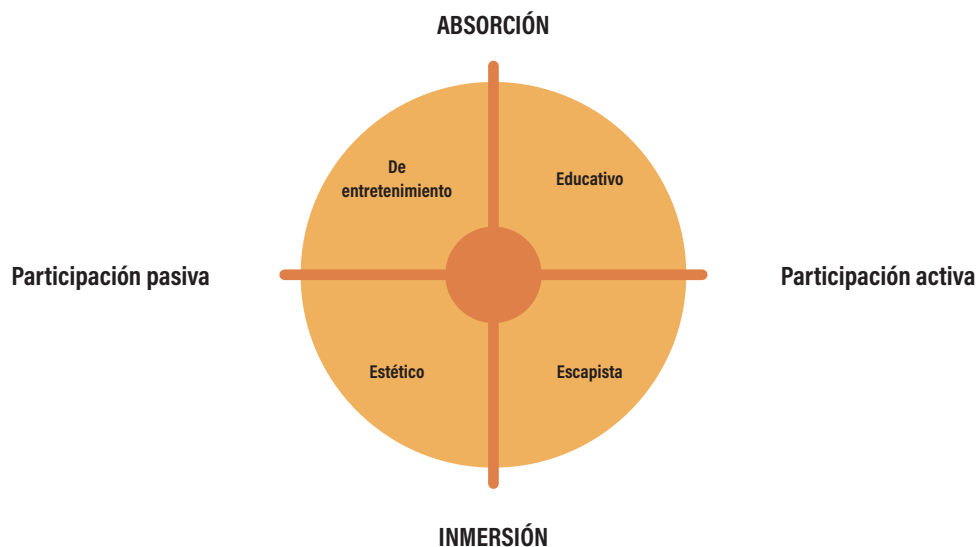
Visitando la *Tafona* pudimos aprender sobre la historia de los judíos en Ribadavia y degustamos dulces y vinos en un ambiente genuinamente hebreo.

Antes de su cierre, una visita a Herminia era, sin lugar a duda, una de las actividades más emotivas que un turista podía hacer en Ribadavia.

Atendiendo al modelo propuesto por Pine y Gilmore¹⁴¹, una experiencia puede involucrar a los turistas en dos dimensiones.

La primera dimensión se refleja en el eje horizontal que corresponde al grado de participación del turista. En el extremo izquierdo se encuentra la **participación pasiva**, donde los clientes no afectan directamente a la representación ni influyen en ella; por ejemplo, las personas que asisten a un museo y fungen como espectadores no se involucran en las exposiciones. En el extremo derecho se encuentra la **participación activa**, en la cual los clientes afectan de modo personal al suceso o representación que genera la experiencia; por ejemplo, hacer rappel en una cascada.

¹⁴¹ Pine, J. and Gilmore, J. (2020). The experience economy. Competing for customer time, attention and money. Harvard Business Review Press. Massachusetts, USA.



CAPÍTULO 4 > FASE 6.2

La segunda dimensión de la experiencia se plasma en el eje vertical, que describe la conexión entre el suceso y los involucrados. En el extremo superior tenemos la **absorción**, que involucra el llevar la experiencia a la mente de una persona, ocupando su atención. Esto lo podemos identificar cuando el viajero busca información de un destino: “absorbe” la información. En el extremo inferior está la **inmersión**, el hecho de volverse parte de la experiencia, de modo virtual o físico. Por ejemplo, los asistentes a un recorrido de leyendas, ya que participan y se involucran en las historias.

Estos dos ejes dan como resultado cuatro dominios fundamentales en los que se pueden clasificar las actividades: entretenimiento, educativas, escapistas y estéticas; o, lo que es lo mismo: sentir, aprender, hacer y estar.

Entretenimiento: Las actividades de este dominio son de las más desarrolladas y comunes. Son absorbidas por los clientes de manera pasiva a través de sus sentidos; por ejemplo, asistir a un concierto, una obra de teatro, la presentación de una leyenda por parte de un guía turístico, etc.

Educativas: En este dominio las experiencias llevan al o a la turista a absorber los sucesos que se desarrollan ante él o ella mientras tiene una participación activa de mente y cuerpo. Por ejemplo, un curso de elaboración de quesos, vídeos explicativos de aspectos históricos, una visita guiada en un museo interactivo, etc.

Escapistas: Las experiencias escapistas involucran mucho más a las personas, ya que el cliente queda totalmente inmerso, participando de forma activa. Ejemplo de esto son los parques de diversiones, talleres de cocina, embotellado de bebidas, actividades agrícolas o ganaderas realizadas por las y los turistas, etc.

Estéticas: En el aspecto estético, la persona se sumerge en un entorno, pero sin hacer modificaciones en él; sin embargo, el entorno sí genera un efecto en ella. Por ejemplo, visitar una galería de arte, admirar la belleza de algún paisaje, pasear por lugares singulares, etc.

La realidad de las experiencias turísticas muestra que es habitual la combinación de varias de estas dimensiones en una misma actividad.

La dimensión estética está presente en todas las actividades, más allá de aquellas que presentan exclusivamente esta dimensión. En este sentido, entendiendo como elementos estéticos todos los relativos a la ambientación, es especialmente relevante la consideración del espacio o escenario en el que se realizará una determinada actividad. Por ejemplo, en la visita a los viñedos de Robert Mondavi en Napa Valley, California (EE. UU.), el lugar desde el cual el guía realiza la explicación de los aspectos relativos al cultivo de la vid y a su vendimia ha sido minuciosamente seleccionado para proporcionar una excelente vista del viñedo, dejando, eso sí, a los turistas a la sombra.

Pero los elementos estéticos o de ambientación van mucho más allá. Es necesario crear un clima adecuado para impactar, por lo que la iluminación, la música, la temperatura, los olores e incluso la vestimenta de los mediadores y de los propios turistas juegan un papel importantísimo en el impacto emocional de la experiencia turística. En el capítulo dedicado a la utilización de los sentidos para generar emociones se profundizará en este tema.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.2

Realizando combinaciones entre dos dimensiones de la actividad obtendremos los siguientes resultados:

Dimensión estética y dimensión educativa (*fostering appreciation*, en terminología de Pine y Gilmore): los procesos educativos o de transmisión del conocimiento están condicionados en parte por los lugares en donde se realizan. Así, por ejemplo, el impacto emocional de un curso de cocina conventual cambia radicalmente si este se realiza en un salón de clases tradicional, o incluso en una cocina industrial, o si se realiza en la cocina de un convento del siglo XV.

Dimensión estética y dimensión de entretenimiento (*having presence*, en terminología de Pine y Gilmore): una narración de una leyenda dejará recuerdos diferentes si es realizada en un escenario adecuado y coherente con la historia narrada, y si la ambientación es la apropiada: vestimenta de los narradores, música e iluminación de acompañamiento, etc.

Dimensión estética y dimensión escapista (*altering state*, en terminología de Pine y Gilmore): a lo largo del mundo encontramos innumerables campos para la práctica de *paintball*, esa práctica consistente en simular una batalla donde los jugadores van provistos de una escopeta que lanza bolas de pintura. Algunos propietarios de este tipo de campos han visto cómo la tematización de las batallas logra mayor atracción, por lo que han desarrollado escenarios representando distintos eventos históricos reales o imaginarios, pasados o futuros.

Dimensión educativa y dimensión escapista (*changing context*, en terminología de Pine y Gilmore): como bien señala George Kembel: “Se aprende haciendo, y no escuchando a un profesor”, por lo que deben diseñarse actividades

permitiendo que las y los turistas hagan, en lugar de escuchar la presentación de un mediador o mediadora. La participación activa permitirá alcanzar mejor el objetivo de transmitir el conocimiento y lograr que la experiencia se recuerde. Piénsese, por ejemplo, en una actividad destinada a diferenciar los tipos de cerveza. La transformación de una mera exposición por parte de un maestro cervecero, a un taller de análisis sensorial en el que los turistas pueden ir probando y evaluando los atributos de la cerveza, mejorará el proceso enseñanza-aprendizaje y el recuerdo de la actividad.

Dimensión educativa y dimensión de entretenimiento (*holding attention*, en terminología de Pine y Gilmore): en la experiencia educativa de cada una de las personas hay innumerables ejemplos que permiten entender que el contenido transmitido es asimilado de un mejor modo cuando quien lo transmite es más cercano, amistoso, alegre, optimista, positivo, etc. También el proceso mejora si el contenido mostrado lleva aparejados ejemplos, casos y anécdotas. Por ello, en las actividades educativas incluidas en las experiencias turísticas es importante entender que el proceso no debe ser tedioso, ni la narración estar repleta de datos que no aportan valor al mensaje que se quiere transmitir. El humor, sin embargo, es sin lugar a dudas una valiosísima herramienta para facilitar este proceso de comunicación, siempre y cuando se compartan con el público los códigos básicos que hacen que sea comprendido sin generar malentendidos.

Dimensión escapista y de entretenimiento (*creating catarsis*, en terminología de Pine y Gilmore): en algunas ocasiones es posible unir las actividades de entrenamiento con la inmersión y la participación activa. Este es el caso de Edimburgo (Escocia). Su zona antigua conocida como Old Town, fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en el año 1995, y es un precioso lugar lleno de

CAPÍTULO 4 > FASE 6.2

callejuelas para perderse. Dentro de las muchas actividades que se pueden hacer en la ciudad está la visita a algunos de los innumerables *pubs*, en los que disfrutarás de una buena cerveza o whisky de malta al tiempo que escuchas música en directo. Si eres de los que sabe tocar un instrumento y no tienes mucha vergüenza en hacerlo en público, no dudes en decírselo a los músicos que estén tocando: te invitarán a unirte ellos al tiempo que te llevas una pinta de cerveza de regalo.

Obviamente, cabe la posibilidad de combinar más dimensiones en las actividades que diseñe la empresa, pero este proceso debe basarse en la generación de valor, por lo que, si para lograr alcanzar los objetivos de la actividad son suficientes dos dimensiones, no hay por qué introducir una tercera.

Debe tenerse siempre presente que las dimensiones de las actividades son las que permitirán propiciar acontecimientos memorables, buscando que el turista obtenga un impacto emocional mediante estar, sentir, aprender y hacer aquello que le satisfaga.

Para cada una de las actividades diseñadas en los distintos episodios deberá determinarse su tiempo de duración, el tiempo requerido para el desplazamiento de una a otra actividad, en caso de requerirse, y los descansos que habrá a lo largo de la experiencia.

MINI CASO > APRENDER CON UNA TRADICIÓN, LA CEREMONIA DEL CAFÉ EN ETIOPÍA.¹⁴²

Gastro-magazín (texto transcrito directamente de la fuente)

Según los expertos de la historia del café, todas las conversaciones acerca del tema deben empezar hablando de Etiopía, ya que es donde todo comenzó. El café es originario del sudeste de Etiopía. De allí no solo proviene la planta, también nuestra cultura de beber café socialmente.

En Etiopía, tradicionalmente, una mujer enciende un incienso para limpiar la habitación de "malos flujos", se tuestan granos de café y luego se hierva en vasijas similares a las que se utilizan para la preparación del café turco. Mientras, familiares y amigos de su comunidad se reúne a su alrededor. A esto de alguna manera se le denomina "Ceremonia etíope del café" Una vez por la mañana, por la tarde y por la noche.

La mujer, que es la que prepara el café, goza de la posición de honor de la ceremonia. La gente habla mientras disfruta del café y la mujer que lo prepara intercambia palabras con todos al verter el café en las vasijas. Si preguntas a cualquier etíope sobre la ceremonia del café te dirá que es hablar y conectar con los demás, ponerse al día y saber las historias de la comunidad. Es un acto social, de hecho, se considera uno de los hechos sociales más importantes en muchas villas etíopes. Ser invitado a un evento así es motivo de respeto y cordialidad. En estas ceremonias se conversa sobre política y otros temas sociales mientras se bebe.



¹⁴² <https://gastro-magazine.es/etiopia-la-ceremonia-del-cafe/>

CAPÍTULO 4 > FASE 6.2

Lo más importante de toda esta narración es sin duda que, al igual que en la ceremonia etíope, el café ha servido una vez más para intercambiar información, para la comunicación y para la interacción entre personas, quizá solo nos falte estar tomando un buen café...

En el transcurso de la historia el café se extendió a través del Mar Rojo a lo que hoy es Yemen, y pasa de la cultura etíope a la cultura árabe. La estructura de la ceremonia etíope del café cambió, pero esencialmente se conservaron una gran cantidad de elementos que la constituían cómo el intercambio de información y la socialización. El escenario en el que se encontraba café en la cultura árabe era a menudo en los mercados, donde nosotros, los europeos y occidentales descubrimos por primera vez la delicadeza de este excepcional producto que nos ofrece la tierra.

Los europeos normalmente compraban artículos como sedas de Oriente y especias de la India en estos mercados árabes y cuando finalmente se topó con el café, lo trajeron a Europa a través del comercio de puertos como el de Venecia o el de Viena.

El café entró en la cultura europea tomando como entorno lugares como cantinas, con mostradores, mesas y sillas, en lugar de sentarse en el suelo o alfombras cómo hacían tradicionalmente en Etiopía. Aunque la situación o entorno de la "celebración" cambia, el significado del café y el espacio donde se sirve y consume siguió siendo en

esencia la interacción de las personas y el intercambio de información e ideas. Antiguamente en Europa los espacios donde se tomaba café podrían compararse con el internet de hoy en día. Si querías noticias, chismes, o simplemente pasar el rato, tenías que ir a una cantina o casa de café.

Esta tradición continuó a través de la colonización europea de lo que después se convertirá en los Estados Unidos de América. Cuando colonos de América del norte se alzaron en el motín de Boston, se dejó se consumir el té que traía la corona inglesa y se proclamó al café bebida nacional. Así, las casas de café que se fundaron eran a menudo el centro para el discurso político y el debate.

La declaración de la independencia y la constitución se desarrollaron en cafés. El sistema de sufragio o voto surgió también en una cafetería, la primera de Londres, llamada Cabeza de Turco. Allí se llegó a votar a favor o en contra de los asuntos que se debatían a través de papeletas y urnas, convirtiéndose en los precursores del voto político. A lo largo de los años y de la expansión geográfica del café y su contexto, el ritual nunca ha perdido su esencia, su significado. Hay algo especial en estos espacios donde se sirve café llamados cafeterías... algo que nos llama.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.2

Reflexión:

Los episodios en los que se divide una experiencia turística recogen las actividades que los turistas van realizando en cada uno de ellos.

Estas actividades deben diseñarse, en primer lugar, atendiendo al objetivo que la empresa busca con ellas y, en segundo, al logro de un elevado impacto emocional.

Siguiendo el modelo de Pine y Gilmore se identifican cuatro dimensiones o tipos de actividad que puede realizar la o el turista en un episodio, utilizando los recursos seleccionados. Las dimensiones se sitúan en dos ejes: el primero indica la conexión de la actividad con el turista (absorción o inmersión), y el segundo, el tipo de participación (activa o pasiva).

En general se puede afirmar que, siendo posible, es mejor hacer que ver, por lo que deberemos intentar diseñar actividades que supongan la participación activa.

Por último, la combinación de dimensiones permite lograr un mayor impacto de las actividades, por lo que deberán analizarse todas las combinaciones, seleccionando la más adecuada para alcanzar los objetivos del episodio.

A modo de repaso y aplicando lo aprendido:

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_ Haz una lista de las actividades que realizará el turista en cada episodio.
- 2_ Clasifica la actividad realizada siguiendo el modelo de Pine y Gilmore.
- 3_ ¿Cuáles son los elementos de ambientación utilizados en cada uno de los episodios?
- 4_ Para cada una de las actividades, selecciona la mejor combinación de dimensiones atendiendo al objetivo buscado con el desarrollo de la actividad.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.3

¿QUIÉNES SERÁN LAS Y LOS MEDIADORES Y QUÉ CONTARÁN?

OBJETIVOS

- Identificar las características que deben tener las y los mediadores como personajes que trasladan la historia de la experiencia a los turistas.
- Conocer cuáles pueden ser mediadores en un episodio.
- Seleccionar los que mejor se ajusten a cada uno de los episodios.
- Conocer los tipos de elementos de mediación que pueden ofrecer información a los turistas, además de los propios mediadores.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO

- ¿Actualmente, en tus experiencias, qué personas están encargadas de trasladar al público la historia?
- ¿Cuál ha sido el criterio de elección de esas personas?
- ¿Qué otros personajes podrían ser utilizados en la experiencia?

EN PRIMERA PERSONA: UN PESCADOR PARA CONOCER DE PRIMERA MANO LAS ISLAS GALÁPAGOS.

Las Islas Galápagos son uno de esos destinos rodeados de un halo de misterio, a medio camino entre la realidad y la leyenda.

Visité la isla de San Cristóbal durante cuatro días, en un viaje sorprendente tanto por la diversidad y singularidad de la fauna que se encuentra en libertad en la isla (piqueros patas azules, tortugas galápagos, leones marinos, iguanas marítimas y terrestres, pingüinos y las fragatas con su majestuoso vuelo), como por la personalidad amistosa de sus habitantes.

Una de las actividades de las que guardo un mejor recuerdo fue una excursión en barca con Robinson, un pescador del Puerto Baquerizo Moreno.

El día de la excursión salimos poco después del amanecer en una barca de pesca adaptada temporalmente para trasladar turistas. Robinson nos esperaba con todo preparado. Después de ponernos los chalecos salvavidas zarpamos para recorrer parte de la costa de la isla.

En el trayecto desde Puerto Baquerizo hasta la playa del Cerro Brujo nos fuimos acercando a los islotes conocidos como Isla de los Lobos y Kiker Rock, donde, por la abundancia y

Puerto Baquerizo, Isla de San Cristóbal, Galápagos, Ecuador.



CAPÍTULO 4 > FASE 6.3

diversidad de la fauna marina, nos parecía estar dentro de un acuario y no en mar abierto.

Róbinson fue acompañando el recorrido con anécdotas propias, datos históricos y leyendas de la isla y de sus costas. Pareciera que estuviese narrándonos fragmentos de un libro de aventuras. Escuchar de primera mano todas esas historias daba más sentido a lo que estábamos viendo y viviendo.

Después de que cada uno de nosotros hubiésemos pescado algunos ejemplares comestibles, regresamos a puerto.

Esa noche cenamos nuestra propia pesca en el restaurante que Rosita, la compañera de Róbinson, regenta en el pueblo. Nos cobraron la cena como si los insumos los hubieran comparado ellos y cuando medio en broma y medio en serio les reclamamos, pues nosotros habíamos pescado nuestros alimentos, nos indicaron que el precio no era por el valor del pescado, que como habíamos visto en la mañana era fácil de pescar, sino por la excelente preparación y el entorno.

Como se ha señalado ya en los capítulos anteriores, cada episodio de la experiencia tiene un objetivo y contenido que agrega componentes de valor al *storytelling* general.

Salvo en aquellos episodios autogestionados por el turista, es necesaria la presencia de un mediador, personaje que tiene como función introducir y narrar la actividad o actividades que van a ser realizadas.

Debe entenderse que una experiencia turística cuenta una historia que debe ser creíble, por lo que los personajes que la narran también tienen que serlo. Debido a ello, los mediadores que serán presentados a los turistas durante la

experiencia deben tener una biografía que sirva para poner en valor y apoyar su intervención, y que prepare al turista para comprender su punto de vista y su versión de dicha historia.

El personaje o personajes seleccionados para cada uno de los episodios deben contribuir a alcanzar los objetivos fijados. Así, tanto el mediador seleccionado como el guion de la narración deben aportar tanto por lo que comunican como por lo que son.

Como en cualquier tipo de historia, es un error consagrar la experiencia a un único personaje, sea este guía de turistas o cualquier otro mediador. La historia que le vamos a contar al turista durante la experiencia debe presentar visiones y vertientes distintas que aporten más interés y que permitan estructurarla de un modo holístico. Así, la participación de diversos personajes a lo largo de los episodios permitirá a quienes escuchan ir construyendo una visión con múltiples vertientes, intereses y perspectivas.

El papel de los guías, que pueden acompañar a lo largo de toda la experiencia, debe ser el de convertirse en el “pegamento” que permita dar continuidad a las distintas acciones e intervenciones de los mediadores, sirviéndoles de introducción y poniéndolas en contexto.

Para la elección del personaje que debe actuar como mediador o mediadora en cada episodio, la empresa debe plantear cinco preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del episodio?
- ¿Cuál es el contenido de la actividad?
- ¿Qué vamos a contar?
- ¿A quién se lo vamos a contar?
- ¿Cómo lo vamos a contar?

CAPÍTULO 4 > FASE 6.3

La respuesta a estas preguntas hay que buscarla en la aportación de cada episodio a la historia general de la experiencia, así como en su temática, trama y estilo.

Como se ha señalado al comienzo de este manual, los turistas buscan autenticidad en las experiencias, por lo que la participación en la narración de personajes realmente involucrados con la acción que se está realizando cobra especial relevancia. Y, en este sentido, es importante considerar las expectativas o preconceptos de esos turistas sobre dichos personajes: por ejemplo, en una visita a uno de los múltiples talleres de artesanía en cristal soplado de la isla de Murano en Italia, el valor de la explicación sobre la tradición y las técnicas utilizadas se incrementa sustancialmente si es el propio artesano quien la da.

A la hora de seleccionar los personajes de mediación en una experiencia turística, debe considerarse que en la mayoría de los casos se trata de una “concepción psicológica”, en terminología de Todorov¹⁴³, pues las narraciones de las experiencias turísticas están centradas en la trama y no en ellos, salvo en aquellas experiencias que centradas en la vida de alguien (como sucedería en las referidas a la vida de un personaje histórico o incluso de una persona conocida y aún viva, como artistas, escritores, un chef, etc.).

Modelo de caracterización de los personajes

La caracterización de un personaje como mediador de una experiencia turística tiene, siguiendo a Fernández Díez¹⁴⁴, tres vertientes:

- La presencia
- La situación
- La acción y narración

Cada una de las vertientes agrupa, a su vez una serie de atributos o características.

La presencia:

- **Rasgos indiciales:** imagen que da el mediador, y que transmite cierta información sobre la persona. Se relacionan sobre todo con el aspecto físico.
- **Elementos complementarios:** todos aquellos aspectos del personaje que lo caracterizan externamente, como su vestimenta, postura, complementos, etc.

La situación:

Se refiere al escenario en el que se desarrolla el episodio. Los elementos estéticos de estos episodios de la experiencia fueron analizados en el capítulo anterior. La ambientación del espacio donde se realiza la acción (decoración, música, iluminación, temperatura, oler, etc.) toma especial relevancia en la percepción que el turista va a tener del personaje y de su narración.

Acción y narración:

El guion que presenta la narración del mediador o mediadora debe apoyarse en:

- Elementos internos: constituidos por los pensamientos y sentimientos del personaje.
- Elementos externos: gestos, expresiones y postura del personaje.
- Elementos laterales: acciones o situaciones que se desarrollan de modo paralelo, en el mismo escenario donde se sitúa el personaje.

¹⁴³ Todorov, T. (1967). *Littérature et signification*. Editorial Larousse. París, Francia

¹⁴⁴ Fernández Díez, F. (1996). *Arte y técnica del guion*. Ediciones UPC. Barcelona.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.3

- Elementos latentes: información que puede ser captada por el público aunque no forma parte de la narración del mediador. Dentro de ella destacan elementos como murales, carteles, fotografía e incluso vídeos o proyecciones.

El guion

La participación del mediador o mediadora en la experiencia debe ser considerada como la interpretación de un actor o actriz en una representación teatral.

Aunque siempre hay que dejar cierto margen a la improvisación, que permita mejorar la narración y adaptarla a la situación particular de cada ejecución, ha de existir un guion base, en el que se recogerá todo lo que se quiere comunicar.

Para la redacción del guion se debe:

- 1_ Definir estilo, clima y tono¹⁴⁵: debe decidirse si se trata de un estilo realista, cómico u otro; si el ambiente que buscamos generar es tenso, divertido u otro; y si el tono será transcendente, desenfadado u otro intermedio.
- 2_ Mantener la estructura básica de presentación, nudo y desenlace. En la presentación ha de mostrarse el contexto general del episodio, presentando a los mediadores y su relación con la acción a desarrollar. Todavía en la presentación, debe marcarse un punto de inflexión que determine el cambio a la siguiente fase. Esta segunda fase, el nudo, tiene que profundizar en los elementos centrales del episodio, resolviendo los "conflictos" que la acción y el mediador puedan presentar, hasta llegar a un nuevo punto de inflexión que llevará al turista hacia el desenlace. Es al comienzo de esta última fase, o en el

final de la anterior, cuando se debe situar el elemento de máxima intensidad emocional del episodio, resolviendo y cerrando la participación del mediador.

- 3_ Identificar los puntos de participación activa de los turistas: deben utilizarse diferentes herramientas que permitan integrarlos en la presentación, generando diálogos con los mediadores. Una herramienta habitual para ello son las preguntas directas, pero se recomienda explorar más alternativas, como por ejemplo la siempre interesante gamificación.

- 4_ Redactar el guion siguiendo los principios de brevedad, precisión, claridad y necesidad.

Otros elementos de mediación:

A lo largo de la experiencia podrán utilizarse distintos tipos de elementos de mediación, que puedan ampliar la información que los turistas reciben de los mediadores.

Entre otros, podrás utilizar:

- Paneles
- Carteles identificativos
- Posters
- Audioguías
- Proyecciones
- Vídeos

Mediante estos elementos la empresa puede dar información "en capas", ofreciendo así la posibilidad de que los turistas profundicen más o menos, en función de su interés personal.

¹⁴⁵ Fernández Díez, F. (2005). El libro del guion. Ediciones Díaz de Santos. Fundación Universitaria Iberoamericana. España



Calle Méndez Núñez, Ferrol, Galicia, España.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.3

MINI CASO > PAPÁ NOEL COMO MEDIADOR. DIVERSIÓN DE INVIERNO EN LA CIUDAD NATAL DE PAPÁ NOEL.

(Texto traducido y transcrito de la web de la empresa comercializadora de la experiencia)¹⁴⁶.

Haga un viaje a la "ciudad natal" de Papá Noel, en la Laponia finlandesa, y experimente verdaderas aventuras árticas. Siente la emoción de deslizarte sobre la nieve en excursiones guiadas en motos de nieve y trineos tirados por perros, conoce al mismísimo Papá Noel en el famoso Pueblo de Papá Noel y disfruta de un paseo en trineo tirado por renos en una granja de renos tradicional. También experimentará la cultura de la sauna finlandesa y tendrá la oportunidad de ver la aurora boreal por la noche.

Día 1: Llegada y excursión en moto de nieve auroras boreales

Llegue al aeropuerto de Rovaniemi, donde un conductor lo recibirá y lo trasladará a su hotel en Rovaniemi. Pasa un tiempo descansando o explorando la ciudad antes de tu primera aventura del viaje. Esta noche te embarcarás en una excursión guiada en motonieve por la naturaleza para buscar la aurora boreal bailando en el cielo. Antes de regresar a la ciudad, podrá disfrutar de una bebida caliente y un refrigerio alrededor de una fogata.

Día 2: Visita a granja de renos y aldea de Papá Noel

El día comienza con una excursión guiada en moto de nieve a una granja de renos, que presenta una oportunidad única de experimentar la cultura del pueblo sami nativo de Laponia. Además de aprender datos divertidos sobre los renos, disfrutará de un paseo corto

en trineo y aprenderá de primera mano qué tan rápido pueden correr estos animales. También te unirás a tus anfitriones en una ceremonia especial de cruzar el Círculo Polar Ártico.

Por la tarde, viajará en automóvil a Santa Claus Village, donde tendrá tiempo para comprar recuerdos, enviar postales desde la oficina de correos principal de Santa Claus y disfrutar de un almuerzo en un acogedor restaurante. Por supuesto, ¡también conocerás al mismísimo Papá Noel! Luego, regresará a Rovaniemi, donde podrá pasar la noche a su gusto.

Día 3: Excursión en trineo de perros y sauna tradicional finlandesa

Hoy aprenderá sobre un modo tradicional de transporte invernal en Laponia participando en una excursión guiada en trineo tirado por perros. Después de una breve lección en la perrera, pronto estarás haciendo trineo con tu propio trineo, tirado por un equipo de enérgicos perros esquimales, a través del bosque y sobre las llanuras nevadas. Después de un viaje emocionante, disfrute de una bebida caliente. De vuelta en la ciudad, pase el resto de la tarde y la noche como desee.

Dado que Finlandia es famosa por su cultura de la sauna, le recomendamos encarecidamente que pase un tiempo relajándose en la sauna de su hotel.

Día 4: Salida

Después de sus aventureras vacaciones de invierno en la Laponia finlandesa, lo trasladarán de regreso al aeropuerto de Rovaniemi para tomar su vuelo de salida.



¹⁴⁶ <https://lapland.nordicvisitor.com/travel-deals/partially-guided-tours/santa-adventure-in-lapland/1231/>

CAPÍTULO 4 > FASE 6.3

Reflexión:

El impacto de lo que se diga o haga en cada uno de los episodios de la experiencia turística está condicionado por muchos elementos; entre ellos, por quién o quiénes son los mediadores y por lo que estos le cuentan al turista.

Como se ha señalado ya en varias ocasiones, los turistas buscan disfrutar de experiencias auténticas que les generen valor. En este sentido, la participación como mediador de personas realmente involucradas en la acción desarrollada en el episodio cobra especial relevancia (en una visita a una destilería de whisky en Edimburgo, la participación del maestro whiskero en el recorrido incrementa sustancialmente el valor percibido y el impacto de las explicaciones).

Por otra parte, el diseño del guion de las alocuciones de los mediadores es también fundamental. Un excelente contenido mal comunicado puede provocar la insatisfacción de los turistas. Por tal motivo debe prestarse atención a los elementos formales del guion (estilo, clima y tono), haciendo de la locución algo divertido, interesante, emocionante, etc., tratando siempre de captar y mantener la atención de los turistas en todo momento.

Por último, debe tenerse presente que no todo tiene que ser transmitido por los mediadores. Pueden ser utilizados otros elementos de mediación como carteles, vídeos, etc., mediante los que ampliaremos la información.

A modo de repaso y aplicando lo aprendido:

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_ Identifica para cada uno de los episodios al mediador o mediadores que aporten más valor a la actividad.
- 2_ Define los atributos y características de dichos mediadores.
- 3_ Selecciona el estilo, clima y tono del guion de cada uno de los mediadores.
- 4_ Elabora el guion de sus locuciones, atendiendo a los criterios señalados que deben cumplir.
- 5_ Diseña otros elementos de mediación que puedan aportar más información a los turistas durante y después de la experiencia.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

¿CÓMO GENERAR EMOCIONES Y SENTIMIENTOS?

OBJETIVOS

- Entender qué son sentimientos y emociones.
- Conocer el modo de utilizar los sentidos como desencadenante de las emociones.
- Elaborar la curva dramática de las actividades que ofreces.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO

- ¿Ha definido la empresa los sentimientos que pretende generar con cada una de las actividades de la experiencia?
- ¿Se utilizan los distintos sentidos como herramienta desencadenante de las emociones?
- ¿Se han evaluado los impactos generados por los estímulos y las emociones que generan?

EN PRIMERA PERSONA: SALVADOR DE BAHÍA, UN DESTINO QUE EMOCIONA POR EL ENTORNO Y LAS PERSONAS.

A lo largo de mi vida, muy a menudo he tenido que viajar solo. Para algunas personas puede suponer un problema, pero yo suelo disfrutar mucho de ese tiempo en soledad, que me permite hacer cosas que en el día a día resultan casi imposibles (leer mientras me tomo una Guinness sería un buen ejemplo).

En una ocasión, debido a mi participación en un congreso, tuve que viajar a Salvador de Bahía, en Brasil. Debo decir que antes del viaje no hice mis deberes y no me había informado sobre el destino; pensaba solo en mi participación en el foro, y llegué a la ciudad sin saber nada sobre su cultura, su patrimonio y sus gentes.

Como suele suceder en estos casos, el trabajo no ocupó todas las horas del día, y aproveché ese tiempo libre para recorrer el centro histórico de la ciudad y el malecón, llenos de restaurantes y locales con buena música.

El centro histórico de Salvador de Bahía, declarado como Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO, es un lugar fascinante lleno de color, hoy convertido en un crisol de culturas, fundiendo en una única expresión su pasado europeo, amerindio y africano.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

Como suelo hacer, me senté en una mesa aislada para poder leer tranquilamente mientras comía o bebía algo. Pero no conocía la amabilidad de los bahianos, que los lleva a entablar conversación con cualquier persona que vean sola. A las distintas mesas en las que me senté, a lo largo de mi estancia en la ciudad, se acercaron bahianos interesados en el motivo de mi viaje, con intención de ayudarme a descubrir todo el potencial de su ciudad. Su conversación sencilla, alegre y fluida; su carácter abierto y acogedor; el interés que mostraban por hacer de mi estancia un momento inolvidable hace de ellos los mejores terapeutas contra la tristeza y la monotonía.

No es posible estar en Salvador de Bahía y no sentir optimismo, alegría, diversión y, por qué no, verdadera felicidad.

Las personas suelen utilizar los conceptos de emoción y sentimiento como sinónimos, pero, aunque son conceptos relacionados, tienen una amplitud y unas características diferentes.

Diversos autores aportan definiciones sobre las emociones, entre las que destacan la de Denzin¹⁴⁷: "experiencia corporal viva, veraz, situada y transitoria que impregna el flujo de conciencia de una persona, que es percibida en el interior (...)"

Por su parte, Lawler¹⁴⁸ define las emociones como "estados evaluativos, positivos o negativos, relativamente breves, que tienen elementos fisiológicos, neurológicos y cognitivos".

Con características similares a las de Lawler, Brody¹⁴⁹ las define como "aquellos sistemas motivacionales que tienen componentes de tipo fisiológico, conductual, experiencial y cognitivo, pudiendo ser consideradas como positivas

o negativas, con niveles de intensidad variables y que usualmente están provocadas por elementos externos o internos que modifican nuestro estado de ánimo".

De este modo, vemos que se puede afirmar que una emoción es un conjunto de respuestas neuroquímicas y hormonales que nos predisponen a reaccionar de cierta manera ante un estímulo externo (algo que veo, oigo, toco, huelo o degusto), o interno (pensamiento, recuerdo, imágenes mentales, etc.).

Dentro de las emociones pueden distinguirse:

- Primarias: aquellas consideradas universales, y básicamente fisiológicas, controladas por el sistema neuronal central y el periférico. Dentro de estas se encuentran felicidad, miedo, ira, tristeza, sorpresa, decepción, etc.
- Secundarias: resultado de la combinación de emociones primarias condicionadas por aspectos sociales y culturales. Dentro de esta categoría se encuentran el amor, vergüenza, resentimiento, añoranza, etc.

Como señalan Fernández y Jiménez¹⁵⁰, las emociones deben ser entendidas como un proceso en el que una serie de condiciones desencadenantes (estímulos relevantes) dan como resultado una interpretación subjetiva (sentimientos), debido a un modelo de procesamiento cognitivo (procesos de valoración), lo que provoca cambios fisiológicos y funcionales, que proyectan expresiones y que tienen impacto a nivel motivacional con la finalidad de entender el entorno y adaptarnos a él.

¹⁴⁷ Denzin, N.K. (2009) On Understanding Emotion. NJ. Transaction Publishers. New Brunswick, Canadá.

¹⁴⁸ Lawler, E.J. (1999) Bringing emotions into social Exchange theory. Annual Review of Sociology

¹⁴⁹ Brody, L. (1999) Gender, Emotion, and the Family. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, USA.

¹⁵⁰ Fernández-Abascal, E. G., Jiménez Sánchez, M. P. y otros (2010) Psicología de la emoción. Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid, España

CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

De este modo, a nivel emocional se pueden definir los siguientes componentes:

- Desencadenantes
- Procesamiento cognitivo
- Efectos
 - Efectos subjetivos
 - Efectos fisiológicos
 - Efectos funcionales
 - Efectos sociales

Desencadenantes: como se ha señalado anteriormente, son los estímulos externos que inician el proceso emocional. Desde el punto de vista de la creación de experiencias, los desencadenantes están vinculados a la utilización de los sentidos, que son el modo en el que el público percibe los estímulos generados en la experiencia.

Procesamiento cognitivo: es el modo en el que las y los turistas interpretan los estímulos externos. Interpretación que tiene condicionantes externos e internos. Dentro de los externos destacan los elementos sociales y culturales (por ejemplo, en algunas culturas el color blanco se asocia con pureza, mientras que en otras es el color negro el que la representa). Dentro de los condicionantes internos destacan la personalidad, la experiencia y la motivación.

Efectos: son todas las reacciones provocadas por los estímulos externos y su procesamiento cognitivo. Estos tienen cuatro vertientes:

Efectos subjetivos: de carácter psicológico y generados por la interpretación que la persona hace de los estímulos externos o internos. Se identifican como emociones o sentimientos.

Efectos fisiológicos: reacción no consciente del cuerpo a los estímulos. Son reacciones autónomas de los sistemas neuronal central y periférico (por ejemplo, escalofríos, piel de gallina, temblores, etc.).

Efectos funcionales: modificaciones en el comportamiento, realizadas de modo consciente o inconsciente por la persona para adaptarse o prepararse para las consecuencias que se espera que provoquen los estímulos (por ejemplo, separarse de un lugar que se supone peligroso).

Efectos sociales: externalización y socialización de los efectos provocados por los estímulos. La externalización puede realizarse mediante expresiones, tono de voz, cambio en la postura corporal, etc.

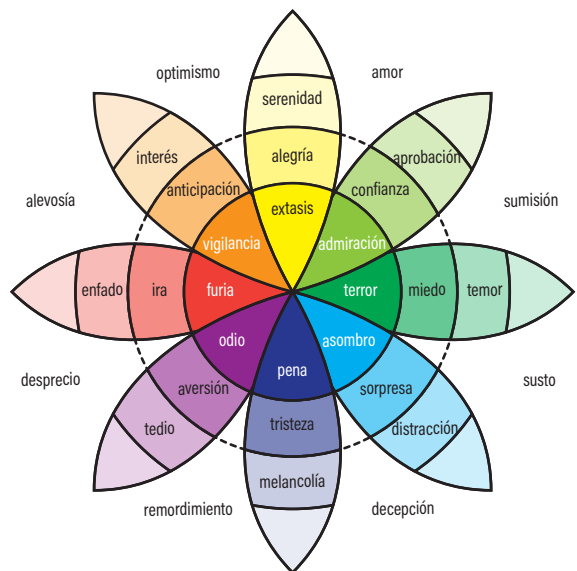
Diversos autores han desarrollado modelos de análisis de las emociones. Pese a que tienen diferencias sustanciales entre ellos, una característica común es la división de ellas en dos grandes categorías: positivas y negativas.

El modelo de Robert Plutchik¹⁵¹ está formado por tres círculos concéntricos. En el círculo intermedio se muestra ocho emociones básicas: alegría, confianza, miedo, sorpresa, tristeza, aversión, ira y anticipación. En el exterior se representan las emociones de igual carácter, pero de inferior intensidad: serenidad, aprobación, temor, distracción, melancolía, tedio, enfado e interés. Por último, en el círculo central se recogen esas emociones, pero con intensidad extrema: éxtasis, admiración, terror, asombro, pena, odio, furia y vigilancia.

¹⁵¹ Plutchik, R. (1980). *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*. Harper and Row. Nueva York, USA.

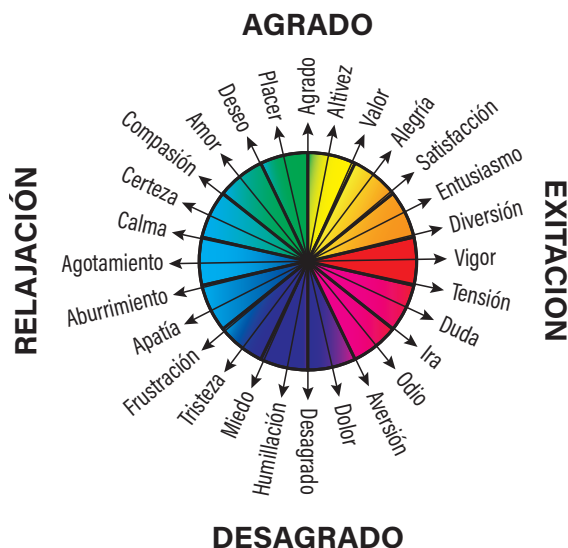
CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

El modelo se completa con ocho emociones denominadas avanzadas: amor, sumisión, susto, decepción, remordimiento, desprecio, alevosía y optimismo. Estas emociones avanzadas nacen de la combinación de dos de las emociones básicas.



Robert Plutchik identifica cuatro emociones básicas positivas (alegría, confianza, sorpresa y anticipación) y cuatro negativas (miedo, tristeza, aversión e ira).

Por su parte, Díaz y Flores¹⁵² proponen un modelo también circular encuadrado mediante dos ejes principales. El primero de ellos mide el nivel de activación de la emoción (excitación frente a relajación) y, el segundo, el valor hedónico de la emoción (agrado frente a desagrado).



El resultado son catorce ejes, cuyos extremos representan emociones contrapuestas atendiendo a los ejes de clasificación. Lo que nos traslada la idea de que por cada emoción positiva existe otra negativa.

A efectos de diseñar experiencias turísticas, seguiremos la teoría de Richard S. Lazarus¹⁵³, en la que se sugiere que los sentimientos deben ser incluidos en el estudio de las emociones, pues están íntimamente relacionados con ellas: los sentimientos son los efectos subjetivos de las emociones.

¹⁵² Díaz, J. I. y Flores, E. (2001). La estructura de la emoción humana: Un modelo cromático del sistema afectivo Salud Mental. Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz. Ciudad de México, México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/582/58242403.pdf>

¹⁵³ Lazarus, R.S. (1991). Emotion and adaptation. Oxford University Press. Nueva York, USA.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

Modelo de elección de emociones para experiencias turísticas.

Para poder definir las emociones y sentimientos asociados a cada uno de los episodios de una experiencia turística se deben seguir los siguientes pasos:

1_ Identificar (dentro de cualquiera de los modelos analizados) las emociones que se pueden asociar con ese episodio: deben identificarse aquellas emociones relevantes (tanto negativas como positivas) y determinar su intensidad. En el modelo de Plutchik se localizarán aquellas de las ocho emociones básicas que tienen presencia en el episodio y, una vez determinada la intensidad y combinación de ellas, se seleccionarán las que realmente están presentes.

Por ejemplo, piénsese en una visita al Castillo de Hogwarts en Universal estudios de Orlando (EE. UU.). La atracción dentro del castillo consiste en un recorrido con movimiento simulado y proyecciones de 3D y 4D, en las que se reproduce un ataque de arañas. Estas van apareciendo de modo imprevisto en diversos lugares, al tiempo que la música, la temperatura y el vapor impulsan las emociones. En el modelo de Plutchik, se pueden identificar las emociones básicas miedo y sorpresa, lo que da como resultado la emoción avanzada susto.

2_ Determinar los momentos clave para la experiencia: como se ha señalado en el apartado anterior, cada episodio debe seguir la estructura introducción, nudo y desenlace. Dentro de estas fases tenemos que identificar los momentos en los que la vinculación emocional debería ser más alta. Cada episodio debe comenzar con una intensidad emocional baja y finalizar también con intensidad baja, situando la

zona de intensidad más alta hacia el comienzo de la fase de desenlace. A lo largo del episodio se situarán actividades que logren crear una curva emocional multiclímax, alejándose de una emocionalidad plana.

3_ Identificar los componentes capaces de generar las emociones que se pretenden crear: existen algunos elementos que provocan las mismas emociones a prácticamente todas las personas. Por ejemplo, la imagen de una cría de un animal siendo amamantada por su madre (piénsese en un cordero recién nacido), mayoritariamente provocará, siguiendo el modelo de Plutchik, emociones de aprobación y serenidad (niveles de intensidad baja de las emociones alegría y confianza), que, combinadas, darán como resultado una emoción de intensidad baja de amor. Como en el ejemplo, existen muchos otros elementos que solos o combinados provocan determinadas emociones. Es clave identificar aquellos que pueden ayudar a generar las que buscamos provocar.

4_ Crear, experimentar y medir¹⁵⁴: antes de concluir con el diseño del episodio, se deben realizar algunos experimentos para comprobar si los componentes utilizados logran generar las emociones buscadas. Estos experimentos, que han de ser realizados con personas con el perfil de tus clientes objetivo, permitirán medir la adecuación en el diseño de los componentes de cada episodio antes de lanzar la experiencia al mercado. En el último capítulo del libro, dedicado a la utilización del método Lean Startup para la creación de experiencias, se indica la importancia de los experimentos de prueba para garantizar el éxito del nuevo producto.

¹⁵⁴ Utiliza la metodología de Lean Startup para acelerar el proceso de diseño de experiencias turísticas. Ries, E. (2012). El método Lean Startup. Editorial Deusto. España.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

Cómo usar los sentidos para desencadenar emociones.

Como se ha indicado anteriormente, los estímulos sensoriales son la herramienta de la que se dispone para desencadenar las emociones.

Según un estudio sobre *neuromarketing* realizado por la Universidad Rockefeller de Nueva York, la capacidad de las personas para recordar experiencias sensoriales es: 1 % de lo que tocan, 2 % de lo que oyen, 5 % de lo que ven, 15 % de lo que saborean y 35 % de lo que huelen¹⁵⁵. Puede comprobarse con facilidad que las empresas, normalmente, a la hora de diseñar sus experiencias turísticas, prestan atención a los sentidos en orden casi contrario a lo identificado por el estudio, dando especial relevancia a los sentidos del oído y la vista.

Pensemos en un caluroso día de verano en el que entramos en una catedral después de haber estado paseando por la ciudad. ¿Qué sentimos? Antes de responder a esta pregunta se pueden analizar los cambios que se producen y el modo en el que percibimos el entorno. El primero de los cambios tiene que ver con la intensidad de la luz (sentido de la vista): pasamos de las calles luminosas a un entorno casi en penumbra en el que tardamos algunos minutos en ver bien, hasta que nos acostumbramos a la ausencia de luz. El segundo cambio que podemos percibir es la bajada de temperatura (sentido del tacto): la diferencia de temperatura entre la calle y el interior de la catedral puede incluso llegar a provocarnos un escalofrío. El tercer cambio se refiere a lo que oímos (sentido del oído): de los ruidos del exterior pasamos a disfrutar de un silencio casi absoluto o, tal vez, una música eclesiástica pausada, si estamos de suerte y el organista se encuentra ensayando. Y el último cambio se refiere a lo que olemos (sentido del olfato): del olor a gasolina, humo y polvo de la calle pasamos a percibir olores a cera quemada,

incienso, etc. Estos cuatro cambios, percibidos por cuatro sentidos distintos, provocan en la mayoría de las personas sentimientos de paz, recogimiento y calma. Es la combinación de estímulos procedentes de varios sentidos lo que provoca un mayor impacto emocional.

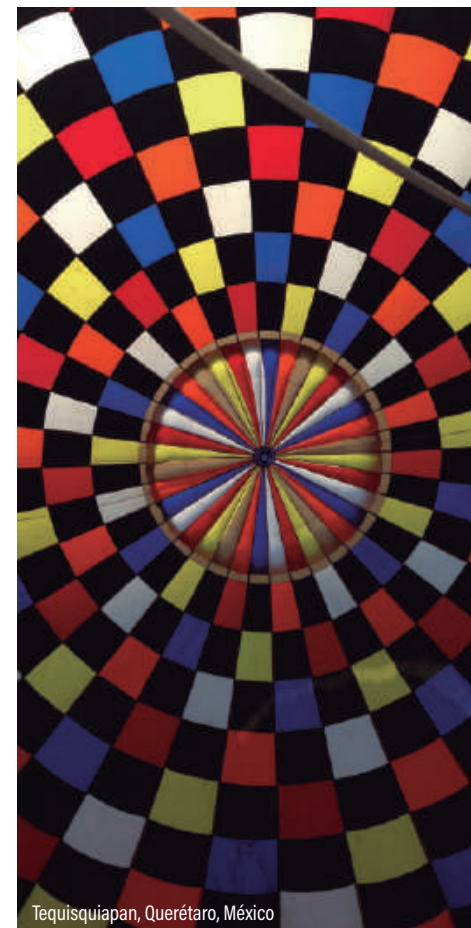
A continuación se presentan diversas posibilidades vinculadas con la utilización de los sentidos en el desarrollo de experiencias. No se pretende realizar un catálogo exhaustivo, dado que son prácticamente infinitas y en ellas la creatividad juega un papel fundamental, pero el conocimiento de algunas de ellas puede ayudar a espolear la imaginación y a identificar el modo en el que pueden ser utilizados.

Vista:

En una experiencia turística la vista puede actuar de detonante de emociones de diversos modos:

- El primero de ellos hace referencia, obviamente, a aquello que los turistas van a ver durante el episodio. Los elementos que componen la presentación visual (entorno, paisaje, mobiliario, etc.), su disposición y diseño pueden utilizarse como detonantes emocionales. Una determinada vista de un paisaje o el lugar de observación de una actividad son ejemplos de esta categoría.
- El segundo hace referencia al tipo de iluminación y, particularmente, a su intensidad. La utilización de iluminación indirecta de baja intensidad sirve de detonante de una emoción de calma en el modelo de Díaz y Flores.
- El último se relaciona con la utilización de los colores en los elementos de ambientación (decoración, mobiliario, vestimenta, etc.).

¹⁵⁵ Recuperado de: <https://www.kendu.com/retail-news-trends/sensory-marketing/>



Tequisquiapan, Querétaro, México

CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

Significado de los colores:

Se puede aprovechar el significado de los colores para provocar una determinada emoción.

Blanco > *Pureza, sinceridad y confianza*

Negro > *Lujo y sobriedad*

Rojo > *Pasión y poder*

Azul > *Armonía, paz y serenidad*

Morado > *Espiritualidad, secretismo y misterio*

Amarillo > *Felicidad, alegría y optimismo*

Verde > *Sostenibilidad y naturaleza*

Naranja > *Felicidad, alegría, creatividad*

Rosa > *Dulzura, delicadeza y sensibilidad*

Gris > *Paz, tranquilidad y serenidad*

Marrón > *Calidez*

Como sucederá con el resto de los sentidos, una alternativa a la hora de usar el sentido de la vista es su eliminación. La realización de algunas actividades privándonos de este sentido (por ejemplo, una cena a ciegas¹⁵⁶) modifica la percepción de la vivencia y agudiza los otros sentidos, pudiendo generar experiencias únicas.

Oído:

El sentido del oído, junto con el de la vista, es uno de los tradicionalmente más utilizados durante la ejecución de una experiencia turística, ya que es así como se llevan a cabo la mayor parte de las comunicaciones entre las y los mediadores y las personas que están viviendo la experiencia.

El oído puede actuar de detonante de emociones de diversos modos:

- El primero hace referencia a la forma de comunicación entre mediadores y clientela. Es importante definir no sólo el contenido (del que ya se ha hablado en el apartado de los guiones), sino también el tono, el ritmo y la curva de entonación. Algunos consejos para mejorar este aspecto son: hablar despacio y de un modo claro y directo, poner el énfasis en ciertas palabras y conceptos, esforzarse en pronunciar correctamente cada palabra, proyectar la voz hacia las y los turistas y evitar el uso de muletillas.
- El segundo de ellos tiene que ver con la música de ambientación. Salvo en las situaciones en las que la música es el elemento principal de la actividad, esta debe comportarse como un componente más de la ambientación de la escena, por lo que debe ser coherente con la acción y aportar valor a la escenificación, pero sin degenerar en ruido que dificulte la comunicación.
- El tercero está relacionado con los efectos sonoros. Estos dotan de más sentido a la escenificación de la acción. Piénsese por ejemplo el brusco cierre de una puerta, la rotura de un cristal, un grito, susurros, etc.: todos estos efectos permitirán dotar de dramatismo a la acción, provocando mayor impacto emocional en las personas que la siguen.

Olfato:

El sentido del olfato es quizá del que tenemos menos consciencia. Percibimos los olores sin necesidad de llevar a cabo una acción reflexiva, sin prestar atención. Quizá sea este el motivo por el que se conecta de modo inconsciente con nuestros recuerdos.

¹⁵⁶ Realizadas desde el año 2004 en París por Dans le Noir. <https://paris.dansle Noir.com/es/>



Palacio Bahía, Marrakech, Marruecos.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

El sentido del olfato carece de un lenguaje específico para identificar o calificar a los olores, motivo por el que tendemos a atribuirles atributos relativo a otros sentidos (por ejemplo, suele decirse que algo huele “dulce”).

La utilización del sentido del olfato durante la experiencia tiene una doble vertiente:

- La primera se refiere al olor como componente del entorno. El aroma que perciben las personas a la hora de realizar alguna actividad dentro de una experiencia puede estar relacionado con condiciones propias del escenario donde se realiza (aroma a lavanda, si se está visitando una zona de campo que destaca por esta plantación, por ejemplo), o por condiciones creadas para mejorar la ambientación (creación de una fragancia específica para la actividad, o recurrir a un olor característico por sus connotaciones, como por ejemplo el de galletas recién horneadas para recrear un ambiente hogareño). En ambos casos la empresa debe reflexionar sobre si el aroma aporta valor a la experiencia, ayudándola a alcanzar los objetivos y a generar las emociones buscadas. Debe prestarse especial atención a los escenarios que se caracterizan por olores desagradables (como un establo o ciertos lugares de destilación, por ejemplo). En estos lugares debe prepararse al turista para que ese olor desagradable no afecte a la percepción de la actividad y no se asocie con una baja calidad. El mero hecho de indicar la procedencia de esos olores puede ayudar a contrarrestar estos posibles efectos negativos.
- La segunda se refiere a las actividades, juegos o retos relacionados directamente con el olfato. En diversas experiencias turísticas pueden generarse actividades basadas en este sentido. Algunas de ellas tienen como

objetivo preparar al turista para disfrutar más de otras posteriores (piénsese en un laboratorio sensorial realizado antes de una degustación de vinos). En otros casos, simplemente se plantean como una prueba a superar, buscando el mero entretenimiento y asociando así dicha actividad a un momento positivo. En cualquiera de los casos, estas actividades tienen que diseñarse de modo que apoyen al desarrollo del *storytelling* de la experiencia como un capítulo más, debiendo estar siempre conectadas con los objetivos y emociones que perseguimos.

Según una investigación realizada por Jason Castro y Chakra Chennubhotla¹⁵⁷, el ser humano es capaz de distinguir diez categorías de olores:

- Fragante o floral
- Leñoso o resinoso
- Frutal (no cítrico)
- Químico
- Mentolado o refrescante
- Dulce
- Quemado o ahumado
- Cítrico
- Podrido
- Acre o rancio

Cualquier olor sería el resultado de combinar varias de estas categorías. Las cuales son, por cierto, casi todas agradables.

¹⁵⁷ Castro, J. y Chennubhotla, C. (2013). Categorical Dimensions of Human Odor Descriptor Space Revealed by Non-Negative Matrix Factorization. Plos One. San Francisco, California, USA. Recuperado de: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0073289>

CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

Desde hace algunos años se ha venido desarrollando lo que se conoce como *marketing* olfativo (también conocido como aromático). Esta disciplina aprovecha el potencial de recuerdo que las personas tienen de los olores para crear nuevas formas de comunicación. La percepción de una fragancia determinada puede hacernos recordar eventos con los que está íntimamente relacionada y de la que a nivel mental es inseparable.

Un caso generalizado se da con el olor a tierra mojada (conocido como petricor): cuando es percibido, normalmente genera un sentimiento de felicidad vinculado a recuerdos de la infancia. Muchos otros olores y fragancias provocan reacciones similares, por lo que, desde el punto de vista de la creación de experiencias turísticas, podrán ser utilizados para generar mayor impacto emocional.

Como indica Synnott¹⁵⁸, no se debe olvidar que la percepción de los olores no es solo un fenómeno fisiológico, sino que tiene una componente prácticamente moral, al relacionarse con un esquema de valores socialmente refrendado y que se modifica en el tiempo. En este sentido, es generalmente aceptado que lo que huele bien es bueno y lo que huele mal es malo. Este proceso de conectar la cualidad del olor con la calidad de lo analizado se aplica socialmente a los alimentos, al medioambiente e incluso a las personas, por ejemplo.

Olores y su significado¹⁵⁹:

Ámbar > *Energía y fuerza física*

Azahar > *Alegría, felicidad*

Bergamota > *Amor, ternura y paz interior*

Canela > *Meditación*

Coco > *Placer sexual*

Cereza > *Amor*

Chocolate > *Sensualidad*

Melocotón > *Relajación y tranquilidad*

Fresa > *Protección*

Floral > *Autoestima*

Geranio > *Elimina la negatividad*

Jazmín > *Neutraliza la envidia*

Jazmín de Persia > *Levanta el ánimo*

Lavanda > *Aleja el miedo*

Limón > *Elimina lo malo*

Lila > *Amor y felicidad*

Loto > *Abundancia*

Manzana > *Salud y bienestar*

Menta > *Limpia ambientes cargados*

Melón > *Concreción*

Naranja > *Amor*

Nardos > *Estabilidad*

Opio > *Amor*

Pino > *Fortaleza y limpieza*

Rosa > *Generosidad y fraternidad*

Sándalo > *Suerte y fortuna*

Tila > *Tranquilidad*

Tutifruiti > *Seguridad*

Vainilla > *Misticismo*

Violeta > *Espiritual*

Como se verá en el siguiente punto, el sentido del olfato está íntimamente relacionado con el del gusto, y los olores condicionarán por completo la percepción de los sabores.

¹⁵⁸ Synnott, A. (2002). Sociología del olor. Revista mexicana de sociología. Ciudad de México, México.

¹⁵⁹ Mlodzianowska, S. (2011). ¿Cómo seducir al consumidor a través de los aromas? El poder de los aromas. Revista Administer. Universidad Tecnológica del Perú. Lima, Perú.

Zoco de Marrakech, Marruecos.



CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

Gusto:

El sentido del gusto es probablemente el menos independiente de todos. Una parte importante de la percepción gustativa se genera en realidad a través del sentido del olfato, y los sabores que notamos son una unión de lo que percibimos mediante nuestra boca y garganta y lo que nos llega a través de nuestra nariz. Más aún: como cualquier buen hostelero sabe, la combinación de estímulos procedentes de los otros cuatro sentidos influye claramente sobre lo positivo y placentero que pueda ser el consumo de un alimento.

El uso de este sentido en la creación de experiencias está relativamente limitado, pues es difícil encontrar aplicaciones fuera de las degustaciones gastronómicas. Y su percepción debe ser, además, siempre consciente, ya que requiere que la o el turista decida probar un determinado alimento o bebida.

En una experiencia turística, el gusto puede utilizarse fundamentalmente de dos modos:

- Degustación de alimentos o bebidas
- Juegos o retos de identificación de sabores

Aunque tradicionalmente se ha considerado que existían cuatro tipos de gustos (dulce, salado, amargo y ácido), desde hace un tiempo se ha añadido un quinto: umami.

Y, a estos cinco sabores básicos, diversos estudios les unen otros como picante, astringente, graso y *starchy* (harinoso), aunque no hay aún evidencia científica de que existan papilas gustativas especializadas en percibirlos.

Diversos autores han realizado aproximaciones al componente emocional de los sabores, identificando las emociones con las que están más relacionados.

Umami > *Placer*

Salado > *Tranquilidad, avaricia*

Dulce > *Amor*

Amargo > *Pena*

Ácido > *Envidia, agudeza mental*

Astringente > *Miedo, introversión*

Picante > *Odio, motivación*

El sentido del gusto tiene gran importancia como protector de nuestra supervivencia, indicándonos qué producto puede ser consumido y cuál no. Incluso esa característica es susceptible de ser utilizada como ingrediente de una experiencia.

Tacto:

El sentido del tacto permite a las personas obtener información relativa a la temperatura, dureza y textura del entorno y de los objetos que lo componen, al tiempo que aporta información sobre la presión y dolor ejercidos sobre nuestro cuerpo.

Los estímulos externos recogidos por el órgano del tacto (la piel) nos proporcionan tres tipos de sensaciones o estímulos:

- Térmicos: temperatura de los objetos y del propio entorno.
- Contacto: texturas y formas.
- Dolor: procedente tanto del exceso de presión como de las temperaturas extremas.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

La utilización del sentido del tacto durante la experiencia tiene una doble vertiente:

- La primera se relaciona con la ambientación. Esta se define a través del tacto, en combinación con el resto de los sentidos. La percepción de lo que puede suceder en un lugar oscuro, húmedo, frío y silencioso será completamente diferente a los que se puede esperar que suceda en un lugar luminoso, caluroso, seco y ruidoso. Todos estos elementos son controlables por parte de la empresa mediante una adecuada elección del lugar donde se realizará la actividad y la utilización de ciertas tecnologías.
- La segunda se refiere a actividades específicamente diseñadas para la utilización de este sentido. Un ejemplo sería recibir un masaje o utilizar una sauna o baño turco, dentro de una experiencia de salud y bienestar.

Matthew Hertenstein¹⁶⁰, profesor de la Universidad DePauw, indica la importante función del tacto como liberador de oxitocina, siendo esta "(...) un neuropéptido que básicamente promueve sentimientos de devoción, confianza y unión. Realmente sienta las bases biológicas y la estructura para conectarse con otras personas y el entorno."

Según Enrique Soler Fierrez, las cualidades táctiles que podemos percibir se agrupan en siete categorías:

- Superficie
- Consistencia
- Materia
- Temperatura
- Forma
- Dimensión
- Humedad

La consideración de estas dimensiones o cualidades táctiles en las actividades de una experiencia turística permitirá complementar los estímulos recibidos mediante otros sentidos, incrementando el nivel de oxitocina generado y, con él, la sensación de bienestar.

Intensidad emocional

Una vez que haya sido diseñado el modo en el que serán utilizados los sentidos en cada una de las actividades integrantes de los episodios, deberá medirse la intensidad emocional de cada una de ellas, con el objetivo de generar el mapa emocional de la experiencia turística.

Existen múltiples herramientas para medir las emociones generadas en una experiencia turística. Como señala Rafael Bisquerra¹⁶¹, hay diferencias significativas entre las distintas metodologías, relacionadas tanto con la validez de la información proporcionada por los instrumentos de evaluación y medición, como con el coste de su aplicación.

Antes de poder realizar la medición del impacto emocional debe distinguirse entre *procesamiento* emocional y *experiencia* emocional. El primer concepto puede ser de carácter inconsciente, mientras que el segundo es siempre consciente.

Existen diversos métodos para evaluar y medir las emociones, algunos orientados a medir la respuesta neurofisiológica y otros la respuesta consciente.

Dentro de los primeros se encuentran la resonancia magnética, la tomografía de emisión de positrones, o la electroencefalografía, entre otros. Estos métodos y tecnologías difícilmente estarán a disposición de las empresas que

¹⁶⁰ Hertenstein, M. (2010). The power of touch. DePauw University, Indiana, USA.

¹⁶¹ Bisquerra, R. (2020). Emociones: instrumentos de medición y evaluación. Editorial Síntesis. Madrid, España.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

pretendan evaluar el impacto emocional de sus experiencias turísticas, y, por otra parte, sus resultados, eminentemente cuantitativos, no son concluyentes a la hora de valorar la calidad de esas emociones.

Las metodologías más extendidas, y que complementan los resultados obtenidos por la aplicación de las anteriores, son aquellas destinadas a evaluar la respuesta consciente. Dentro de estas destaca el conocido como autoinforme. Consiste en que la persona exprese lo que piensa, lo que siente y cómo espera actuar posteriormente. Para su aplicación es útil la realización de un cuestionario formado por preguntas diseñadas mediante escalas de Likert¹⁶².

La empresa, una vez diseñadas las actividades, debe ofrecérselas a un mercado de prueba al que poder encuestar para medir el impacto emocional obtenido.

Supongamos que una de las actividades de la experiencia haya sido creada para divertir al turista (según el modelo de Díaz y Flores). La pregunta puede realizarse del siguiente modo:

La actividad realizada me ha parecido realmente divertida
(Valore de 1 a 5)

1 > Completamente en desacuerdo

2 > Desacuerdo

3 > Ni de acuerdo ni en desacuerdo

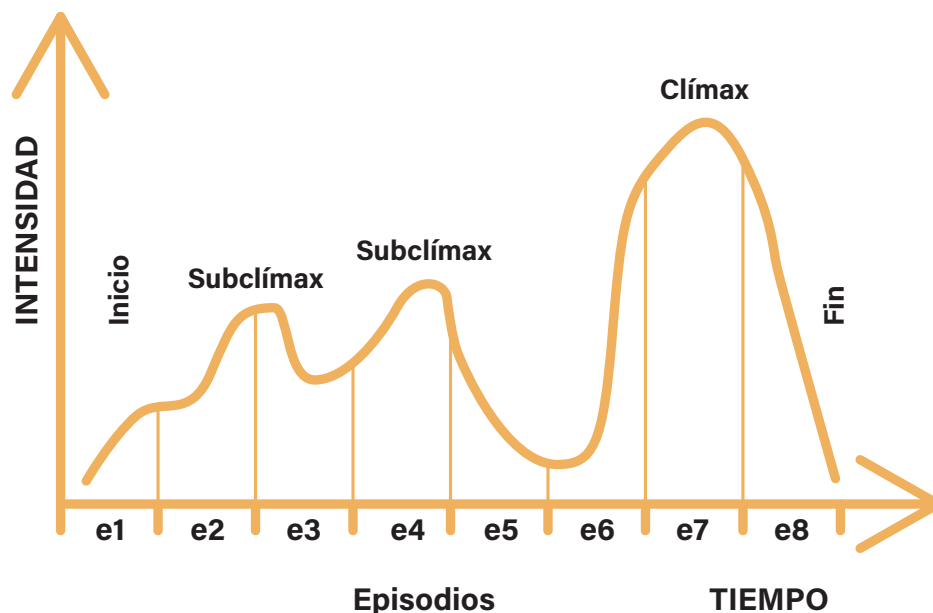
4 > De acuerdo

5 > Completamente de acuerdo

La encuesta debe ser diseñada con preguntas que permitan evaluar cada una de las actividades y cada una de las emociones que se pretenden provocar en las personas que van a vivir la experiencia. Una vez evaluadas todas las actividades, debe utilizarse una pregunta con escala de suma constante, pidiéndole a la o al turista que reparta 100 puntos entre ellas, asignando más a las más intensas emocionalmente.

Finalizada la medición del impacto emocional de los episodios de la experiencia, se deberá crear el mapa emocional en el que se representará la curva dramática. Para realizarlo se situarán en un eje de coordenadas los episodios y la intensidad emocional de cada uno de ellos.

¹⁶² La escala de Likert consiste en preguntar al turista sobre el grado de acuerdo o desacuerdo con relación a una afirmación dada.



CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

En caso de que el número de episodios lo permita, se construirá una curva dramática multiclímax (en forma de montaña rusa), situando el episodio de mayor intensidad hacia el final, y combinando a lo largo de la experiencia actividades de alta intensidad emocional (picos) con otras de baja intensidad (valles). Con el objetivo de cumplir con las expectativas de los turistas y garantizar un alto grado de memorabilidad de la experiencia, esta debe comenzar con una actividad de baja intensidad emocional y finalizar también con bajo nivel emocional.

MINI CASO > OÍDO Y GUSTO, VINO Y MÚSICA, MARIDAJE SONORO.

(Texto transcrito literalmente del portal Vinoscutanda)¹⁶³

Un informe realizado por la Universidad Heriot Watt de Edimburgo, liderado por el psicólogo y profesor Adrian North, confirma científicamente que la música influye en el sabor del vino.

¿Quién no ha acompañado alguna vez la degustación de un buen vino con su disco favorito? o simplemente, ¿quién no recuerda la banda sonora de esos momentos especiales acompañados de alguna que otra copa de vino? Todo esto se corresponde con la teoría cognitiva que establece que la música estimula áreas específicas del cerebro. Somos seres asociadores y nos encanta asociar melodías con momentos y fusionarlos con otras percepciones. Entonces, ¿por qué no hacerlo con el vino?

El vino encierra todo un conjunto de aromas, gustos y sensaciones que casi podemos tocar, pero también es un universo sonoro. Como bien afirmó Carlos Delgado, en su artículo La música cautiva del vino: «El vino, como la música, tiene una línea horizontal, melódica, que se corresponde con sus aromas, y una línea vertical, armónica, que se manifiesta en la experiencia palatal». Y no solo eso, es capaz de expresarnos su melodía a través del gusto.

Volviendo a la investigación de North; este estudio demuestra la relación entre vino y música y afirma que existe una música indicada para cada tipo de vino. Según los sonidos que se escuchen en el momento de la cata, cambiará de un modo u otro el sabor y nuestra percepción del vino. Una de las investigaciones realizadas para el estudio se desarrolló en los supermercados, demostrando que las personas son cinco veces más proclives a comprar vino francés si se utiliza música ambiental con acordeones. Llegados a este punto, podemos hablar del surgimiento de un nuevo concepto de maridaje, el maridaje sonoro. De ahora en adelante, entra en acción una tercera variable que provocará la fusión perfecta entre gastronomía, vino y música y dará lugar a experiencias inigualables.

A tal vino tal música

Algunas de las sugerencias que propone este informe en relación a los distintos tipos de vino son las siguientes.

– El mejor acompañamiento de una copa de Cabernet Sauvignon es la música fuerte y poderosa. El estudio sustenta que este tipo de música hace que percibamos el vino un 60% más fuerte, rico y robusto que cuando no



¹⁶³ Recuperado de: <https://www.vinoscutanda.com/blog/vino-y-musica-maridaje-sonoro/>

CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

hay música en el ambiente. Algunas de las sugerencias para acompañar a este tipo de vino, son canciones de los grandes del Rock como Jimi Hendrix, The Rolling Stones o The Who.

– Para degustar un Merlot, la mejor opción es recurrir a melodías de Soul y R&B, o incluso música en acústico con acompañamiento de guitarra.

– Para un buen Chardonnay, quedan mejor los ritmos refrescantes y alegres que nos traen algunas canciones con toques Dance o de música Disco.

– Para los que elijan un buen Syrah, lo más recomendable es dejarse llevar por melodías de música clásica y canciones como Nessun Dorma de Puccini, o por bandas sonoras tan potentes como Chariots of Fire de Vangelis.

La asociación de vino y música cada vez está más de moda; cada día encontramos más iniciativas de maridaje sonoro entre la parrilla de eventos de nuestro país. En las llamadas muestras de vino y música, las mejores catas de vino están acompañadas por conciertos de todo tipo, pudiendo disfrutar de muestras de jazz y música clásica o de auténticos conciertos de rock. El maridaje sonoro se ha convertido en una gran apuesta de enocultura, llegando a convertir una cata de vino en auténticas sesiones de Musicoterapia.

Reflexión:

Al diseñar y llevar a cabo sus experiencias turísticas, las empresas deberían tratar de mejorar la satisfacción de los clientes a través de la vinculación emocional. Para ello necesitan, en primer lugar, fijar los objetivos y emociones que pretenden alcanzar mediante la ejecución de las diferentes actividades de cada uno de los episodios.

Para generar emociones es preciso identificar los detonantes (estímulos, normalmente externos, relacionados con los sentidos). La utilización de uno de ellos de modo aislado puede ser suficiente, pero se logran mejores resultados si se utilizan de modo combinado.

Ante los estímulos externos las y los turistas realizan un procesamiento cognitivo condicionado, en muchos casos, por la cultura y sus características particulares.

Es necesario también que la empresa evalúe los efectos tanto subjetivos (sentimientos), como los fisiológicos, funcionales y sociales que provocan las actividades. El límite de la utilización de los sentidos en la generación de emociones está en la creatividad y en la evaluación del impacto de distintos tipos de estímulos.

Es fundamental que la empresa, antes de lanzar la experiencia al mercado, realice experimentos que le ayuden a evaluar ese impacto emocional y cuantificar su intensidad.

CAPÍTULO 4 > FASE 6.4

A modo de repaso y aplicando lo aprendido:

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_¿Cuál es la diferencia entre sentimientos y emociones?
- 2_¿Qué sentimientos consideras que es más importante generar en el turista?
- 3_¿Qué emociones buscas generar en los turistas con tu experiencia concreta?
- 4_¿Cómo se van a utilizar cada uno de los sentidos en los episodios de la experiencia?

CAPÍTULO 4 > FASE 7

IMAGEN Y MARCA DE LA EXPERIENCIA

OBJETIVOS

- Conocer el significado de la marca.
- Analizar las características que deben cumplir la imagen y la marca.
- Identificar las características de la experiencia que pueden ser utilizadas como claves para la definición de la imagen y la marca.

AUTODIAGNÓSTICO

- ¿Tienen tus producto o experiencias marcas individuales?
- ¿Representan las marcas atributos fundamentales de la experiencia?
- ¿Existe una arquitectura de marcas que confiera una estructura a todas las marcas de la empresa?

EN PRIMERA PERSONA: LISBOA, UNA CIUDAD MELANCÓLICA.

Lisboa es quizá una de las grandes desconocidas, dentro de las capitales de Europa, y esto hace que muchas de las personas lleguen a visitarla sin una imagen previa clara sobre ella.

Yo la he visitado en incontables ocasiones, pero la primera fue una Semana Santa, cuando todavía estudiaba tercero de carrera.

Como muchos buenos viajes, este surgió sin mucha planificación, en una conversación en el bar de la facultad uno de esos días en que un profesor no avisa que va a cancelar su clase y nos encontramos sin otra cosa que hacer que tomar un café con los compañeros. No recuerdo bien de quién surgió la idea, pero nos convenció a unos cuantos chicos y chicas, que en pocas semanas nos embarcamos en un viaje en tren desde Santiago de Compostela.

Lisboa sorprende por su gente, por su luz, por la magnífica arquitectura del Chiado y el estado descuidado de las calles de la Alfama, por el Castelo de São Jorge, que vigila desde lo alto todo lo que sucede en la ciudad, por sus olores, que van del salado *bacalhau na brasa* a los exquisitos *pastéis de Belem*. Pero, sobre todo, Lisboa sorprende por su música, los fados.

CAPÍTULO 4 > FASE 7

Lisboa, como Buenos Aires o Viena, es una de las ciudades que pueden presumir de tener una música capaz de transmitir su personalidad. Una música que amplifica las emociones que genera su visita.

La imagen de Lisboa no se basa en un logotipo diseñado para promocionarla turísticamente (aunque lo tiene), sino que se sustenta en el color del cielo al anochecer, en la luz de la mañana, en el sonido de las voces de los lisboetas hablando casi a gritos por las calles, en los olores que salen de sus casas y restaurantes, y en la música triste y melancólica de los fados.

Lisboa es melancolía.



Elevador da Bica, Lisboa, Portugal

Dos elementos clave en el proceso de comunicación de la oferta de la empresa al mercado potencial son la imagen y la marca de la experiencia. Ambos elementos deben permitir diferenciar su oferta de la de sus competidores, trasladando aquellos atributos y características que aportan valor a las y los turistas, y fomentando así que sea adquirida.

La marca permitirá:

- Identificar a la empresa y sus productos.
- Asociar la empresa y su oferta a un determinado nivel de calidad.
- Facilitar la valoración de alternativas y el proceso de decisión de compra.

La marca, según Kotler y Armstrong¹⁶⁴ «representa las percepciones y los sentimientos que tienen los consumidores sobre un producto y sobre su desempeño: todo lo que el producto o servicio significa para los consumidores. En el análisis final, las marcas existen en la mente de los consumidores».

Por su parte, la *American Marketing Association*¹⁶⁵ la define como: “nombre, término, diseño, símbolo, o alguna otra característica que identifique el bien o servicio de un vendedor y lo diferencie de otros vendedores”.

La imagen de la empresa y de sus experiencias es, hoy en día, una combinación de elementos que se refuerzan entre sí: diseño, aromas, formas, colores, logotipo, etc.

Desde hace algunos años las empresas han introducido el concepto de *branding* para referirse al conjunto de actividades relacionados con la imagen que superan la mera definición de una marca.

¹⁶⁴ Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de mercadotecnia, 11 Edición. Pearson Educación. Ciudad de México, México.



¹⁶⁵ <https://www.ama.org>

CAPÍTULO 4 > FASE 7

La Asociación Española de Empresas de *Branding*¹⁶⁵ lo define como “la gestión inteligente, estratégica y creativa de todos aquellos elementos diferenciadores de la identidad de una marca (tangibles o intangibles), y que contribuyen a la construcción de una promesa y de una experiencia de marca distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo”.

En este sentido, el *branding* incorpora las actividades necesarias para aprovechar el potencial de diferenciación y atracción de una marca.

Mediante la implantación de acciones encaminadas al desarrollo de una estrategia de *branding*, se persigue trasladar al público objetivo el posicionamiento de empresa y producto mediante la generación de una imagen que traslade sus principales características y atributos, generándoles una personalidad única.

Pero antes de decidir la marca y cada uno de sus componentes con los que se identificará una experiencia turística, la empresa debe tomar una decisión relativa a la estrategia de marca que va a desarrollar.

Las alternativas estratégicas son:

- **Marcas individuales:** la empresa crea una marca para cada una de las experiencias comercializadas, generando varias imágenes únicas sin relación entre sí. Esta estrategia busca diferenciar la oferta de productos y experiencias, permitiendo segmentar el mercado sin que se “contaminen” unos segmentos con el trabajo realizado en otros.

- **Multimarca con marca paraguas:** bajo el paraguas de una marca matriz (normalmente la de la empresa) se generan marcas diferenciadas para cada producto o experiencia, pero siempre asociadas a la marca paraguas. Esta estrategia busca aprovechar el buen posicionamiento general de la marca de la empresa, para facilitar la comunicación y venta de sus productos y experiencias concretos.

- **Marca única:** todos los productos y experiencias de la empresa son comercializados con la misma marca. Esta estrategia prioriza el valor de la marca de la empresa sobre el valor de cada producto.

Algunos consejos para seguir a la hora de seleccionar la marca para un producto o experiencia son los siguientes:

- Es preferible que el nombre sea corto.
- Buscar la originalidad y la diferenciación.
- Evitar asociaciones negativas.
- Intentar que muestre algún atributo significativo de la experiencia.
- Intentar que tenga connotaciones emocionales positivas.
- Que sea entendible y pronunciable, a ser posible en varios idiomas.
- Debe estar disponible para su registro como marca y como dominio en internet.

Como señala Tom Buncle¹⁶⁷, en la estrategia de comunicación de los destinos y de las empresas y sus experiencias, la marca debe situarse en el centro.



¹⁶⁵ <https://aebrand.org>

¹⁶⁷ Buncle, T. (2011). Manual sobre branding de los destinos turísticos. Organización Mundial del Turismo. Madrid, España

CAPÍTULO 4 > FASE 7



Los distintos componentes de la comunicación que transmite la imagen deben estar coordinados con la marca, de tal modo que cada uno sirva de pilar para el desarrollo del posicionamiento buscado.

El logotipo, en caso de que se haya dotado a la experiencia de uno, debe representar los valores de la marca sin desarrollos recargados y sin pretender transmitir toda la información a través de él.

La inclusión de un eslogan junto al logotipo permitirá transmitir mucha más información a la clientela, dotándolo de sentido y estructura.

En muchas ocasiones se acompaña la comunicación con representaciones visuales de diversos tipos, que comunican atributos y características de la experiencia y las actividades que se realizarán durante su consumo. Las fotografías o vídeos utilizados deben reflejar los valores de la empresa y de la marca.

Piénsese en el modo en el que se elige una película en una plataforma de *streaming* (Netflix, Prime Video, Apple Tv. etc.): la información que ofrecen comienza por el título de la película (marca), acompañado de una representación visual de la película que indica, junto a las etiquetas de clasificación, el tipo de película del que se trata. Si estos dos elementos han llamado la atención, la persona pasará a leer la sinopsis (propuesta de valor) y, en caso de que le convenzan todos estos elementos, apretará el botón de *play*.

En una experiencia turística el proceso es similar al anterior: se debe captar la atención con la marca y la representación visual, lo que llevará al potencial cliente a buscar más información sobre las actividades que está pensando realizar.

Para poder destacar y llamar la atención el estilo de diseño es uno de los elementos fundamentales. Este debe ser accesible y atractivo, transmitiendo los valores de la empresa.

Todos los soportes mediante los que se comunique la oferta de la empresa deben desarrollarse de modo coherente con sus valores y con el diseño de su marca, tanto si son medios impresos (folletos, catálogos, etc.), como si se trata de formatos digitales (web de la empresa o del producto, o los perfiles en redes sociales).

CAPÍTULO 4 > FASE 7

Cobranding con el destino

Debido a que los productos y experiencias turísticas están indefectiblemente unidos a un destino, la imagen y marca de este siempre acompañará a la oferta de la empresa.

Piénsese por ejemplo en una experiencia enoturística en el Valle de Napa. El posicionamiento alcanzado ya por ese destino hace que cualquier experiencia enoturística o gastronómica desarrollada en él esté preposicionada. En este caso, los valores asociados con el destino son positivos y ayudan a reforzar la imagen de calidad de cualquier experiencia creada por las empresas ubicadas en el valle. En otras ocasiones, en cambio, la imagen del destino puede restar valor a la de la empresa. Sería el caso, por ejemplo, de aquellos destinos caracterizados por un alto nivel de violencia u otros conflictos de tipo político, social o religioso.

En caso de que la imagen del destino sea positiva, la empresa debe explotar las oportunidades que esto genera, mientras que, en el caso contrario, deben diseñarse mecanismos que permitan afrontar y minimizar esta amenaza.

Nappa Valley, California, Estados Unidos.



Comprobemos si las siguientes marcas de experiencias cumplen con su propósito. Conecta el nombre de la experiencia con la descripción de la actividad.

1	FOTOTREKING
2	PEDALES DE LAVA
3	ruta del silencio
4	HALLOWINE

168

Recuerda que el nombre de la experiencia será el primer acercamiento al mercado objetivo, por lo que debe ser llamativo y original, pues necesita diferenciarse de la competencia.

168 Solución: 1-C, 2-D, 3-B y 4-A

A	Visita teatralizada en la que formarás parte de la siniestra historia que transcurre durante estos días entre los botelleros y salas de barricas de la centenaria Las bodega Franco Españolas.
B	Recorrido que permite disfrutar, conducir despacio para sentir la grandeza de los paisajes sin el ruido de la gran ciudad. En definitiva, practicar "slowdriving", conducción lenta, y dejarse atrapar por todas las sensaciones que ofrece la carretera.
C	Senderismo donde los turistas tienen la oportunidad de captar con sus cámaras paisajes de naturaleza increíbles.
D	Ruta de varios días en bicicleta por zonas volcánicas de las islas de Lanzarote y La graciosa en España.

CAPÍTULO 4 > FASE 7

MINI CASO > LA IMAGEN PAÍS DE MÉXICO GENERADA POR LAS NOTICIAS PUBLICADAS.

En el año 2014, la empresa CECUBO¹⁶⁹ realizó una investigación sobre la imagen de México a través de noticias publicadas en los principales periódicos digitales de España. El trabajo se centró en noticias publicadas entre el 1 de enero de 2014 y el 30 de septiembre de ese mismo año, siendo analizadas un total de 3.576 noticias.

El modelo de marca país utilizado para el diagnóstico es el diseñado por la empresa Futurebrand¹⁷⁰ en sus informes de competitividad. Este modelo agrupa 22 atributos en seis categorías:

Sistema de Valores

1. Libertad política
2. Amigable con el medio ambiente
3. Tolerancia

Calidad de Vida

4. Salud y educación
5. Estándar de vida
6. Seguridad
7. Deseo de vivir

Aptitud para los negocios

8. Potencial para los negocios
9. Tecnología avanzada
10. Buena infraestructura

Patrimonio y Cultura

11. Puntos de interés históricos
12. Patrimonio, arte y cultura
13. Belleza natural

Turismo

14. Valor del dinero
15. Diversidad de atracciones
16. Opciones de alojamiento
17. Visitarías por unas vacaciones
18. Gastronomía

Made in

19. Productos auténticos
20. Productos de alta calidad
21. Productos únicos
22. Comprar productos *made in*

Los principales datos obtenidos del análisis fueron los siguientes:

- El 68 % transmite una imagen positiva
- El 29 % transmite una imagen negativa
- Las noticias se relacionan principalmente con su Potencial de Negocios y la Calidad de Vida en el País.
- El Estilo de Vida, Salud y Educación, Estándares Medioambientales, Libertad Política y Tolerancia, son temas que afectan de forma negativa a la Marca País.

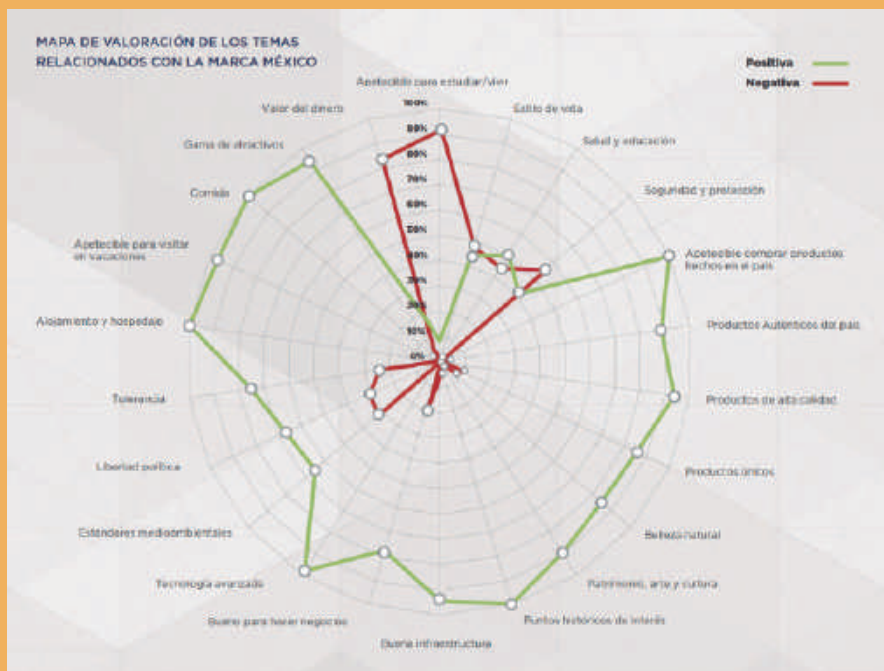


¹⁶⁹ <https://www.cecubogroup.com>



¹⁷⁰ <https://www.futurebrand.com>

CAPÍTULO 4 > FASE 7



- El 41 % de las noticias dan a entender que el país es Bueno para hacer negocios, contra un 11 % que no lo aconsejaría.
- Habla de forma negativa sobre la Seguridad y protección en el país, con un 55 % de noticias negativas, y dice que “No es apetecible para vivir/ estudiar”, con un 92 % de noticias de carácter negativo.

De los elementos analizados, se puede ver que todas las variables que definen el apartado de Calidad de Vida (entre ellas, Seguridad) tienen, sin excepción, un impacto negativo.

Un análisis econométrico, realizado para identificar la relación entre las noticias publicadas y el comportamiento de los viajeros españoles a México, deja entrever que las noticias publicadas sobre Calidad de Vida tienen un efecto casi inmediato en el número de turistas que deciden visitar el país, frente a las noticias relativas al resto de las variables, que comienzan a tener impacto pasados tres meses desde su publicación.

CAPÍTULO 4 > FASE 7

Reflexión:

La imagen de un producto o experiencia turística debe ser diseñada de modo que permita transmitir los atributos y valores relacionadas con ella.

La construcción de una imagen adecuada pasa por el diseño de una marca y todo un conjunto de elementos tangibles e intangibles, mediante los que comunicar a los clientes potenciales los elementos fundamentales de la oferta de la empresa.

Cada uno de estos elementos debe ser analizado buscando su integración coherente con el resto. Colores, formas, imágenes, olores o música deben unirse para generar una impresión única.

La marca y la imagen de la empresa y la experiencia son herramientas disponibles para captar la atención de la clientela potencial y diferenciar la oferta de la empresa de la de sus competidores.

La empresa debe generar distintos contenidos gráficos (imágenes y vídeos) que transmitan los principales atributos de la experiencia, conectando con los generadores de alegrías de la propuesta de valor.

Un componente importante de la imagen son los testimonios de personas que hayan vivido la experiencia en primera persona y que estén dispuestas a compartir sus vivencias.

Por último, es importante que se analice el impacto que tiene el posicionamiento del destino donde se presta un servicio sobre la percepción que las y los turistas puedan tener de la propia empresa. Aprovechemos los elementos positivos y diseñemos acciones encaminadas a reducir el impacto de los negativos.

A modo de repaso y aplicando lo aprendido:

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_¿Qué estrategia de marca es la adecuada para tu empresa?
- 2_¿Qué elementos más destacados de tu experiencia debería representar tu marca?
- 3_ Identifica elementos positivos y negativos de la marca del destino al que perteneces, que pueden afectarte.
- 4_ Crea una marca siguiendo los consejos ofrecidos.
- 5_ Diseña un eslogan con el que apoyar la comunicación de tu marca.

CAPÍTULO 4 > FASE 8

CÓMO CALCULAR EL COSTE Y EL PRECIO DE VENTA DE LA EXPERIENCIA

OBJETIVOS:

- Conocer los tipos de costes en los que se incurrirá.
- Definir tus costes fijos y variables asociados a la experiencia.
- Calcular los costes de tus actividades.
- Establecer el precio de venta de tus experiencias.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO

- ¿Conoces cuál es el coste para realizar cada una de las actividades?
- ¿Has definido un método de distribución de los costes indirectos?
- ¿Has establecido precios oficiales y netos para ofrecer tu experiencia?
- ¿Están tus precios en paridad?

EN PRIMERA PERSONA: LA NECESIDAD DE AJUSTAR LOS PRECIOS.

Hace algunos años, mi empresa estaba ejecutando el proyecto de creación de las Rutas de Querétaro, motivo por el que tanto mi equipo como yo tuvimos que desplazarnos a la ciudad de Santiago de Querétaro, con el fin de realizar algunos trabajos de consultoría e impartir varios cursos.

En un primer momento estimamos que necesitaríamos contratar entre 80 y 100 noches de hotel, que serían utilizadas durante un mes por parte de los consultores que llevarían a cabo las actividades. Debido a que se trataba de un número elevado, solicité a una colaboradora que se pusiese en contacto con el hotel donde yo me quedaba habitualmente en la ciudad, para que nos hiciese una cotización por esas noches. En aquel momento yo pagaba como promedio 1.250 pesos mexicanos por noche.

Mi sorpresa fue mayúscula cuando mi colaboradora me indicó que el presupuesto que le había ofrecido el gerente del hotel era el mismo: 1.250 pesos por noche.

Creí que había habido algún malentendido, por lo que decidí hablar yo directamente con el gerente de hotel y hacer hincapié en que hablábamos de un compromiso de 80 noches. Pero la respuesta siguió siendo la misma: "el precio por noche que le puedo ofrecer es nuestra tarifa, 1.250 pesos".

CAPÍTULO 4 > FASE 8

En ese momento, quizás porque soy profesor, me vi en la necesidad de indicarle al gerente los errores que estaba cometiendo al no ofrecernos una mejor tarifa:

- El primer error era de carácter estratégico. El hotel, entre semana (que era cuando mi empresa utilizaría el servicio de alojamiento), siempre tenía más de la mitad de sus 15 habitaciones vacías, por lo que la atención como gerente debería ponerla en lograr una mayor tasa de ocupación, lo que sin duda lograría si mi empresa alojaba allí a los colaboradores.
- El segundo error tenía que ver con la estrategia de precios por canal de venta. Si mi empresa hubiese realizado la compra de esas noches mediante cualquier central de reservas u OTA, el hotel habría pagado, en comisiones, en torno al 21 % del precio de la noche, porcentaje que podría haber trasladado como descuento (al menos en parte) a mi empresa por realizar la compra directa, dado que esta venta no afectaría a la composición del *pool* de ventas previsto por la empresa, ni canibalizaría a otros segmentos.
- El tercer error tuvo que ver con el ajuste del precio por volumen de ventas. De modo general, como veremos en el apartado de fijación de precios con orientación a la demanda, las empresas realizan ajustes en sus precios atendiendo a múltiples criterios, entre el que se encuentra el número de unidades compradas. El hotel debería habernos ofrecido también un descuento por volumen.

Pese a mis explicaciones, el gerente me indicó que estaba muy bien lo que yo le había dicho, pero que el precio continuaba siendo de 1.250 pesos la noche (aproximadamente 50 €).

Obviamente, ni yo ni ninguno de mis colaboradores nos alojamos en esa ocasión allí.

Buscamos otro de similares características y encontramos el Hotel Río Querétaro, situado en el centro de la ciudad, en un precioso andador peatonal.

Este segundo hotel, cuya tarifa en esa época era de 1.200 pesos mexicanos (aproximadamente 48 €), nada más conocer las condiciones de nuestra solicitud (días en los que necesitábamos las habitaciones y compromiso firme de contratación), nos ofreció una tarifa de 780 pesos por noche (aproximadamente 31 €), con desayuno incluido.

Por supuesto, aceptamos su oferta, que además nos mantuvieron a lo largo de todo el año, y que acabamos utilizando más de 200 noches: un ingreso total de más de 150.000 pesos (aproximadamente 6.200 €), que el primero de los hoteles dejó de ingresar por una mala estrategia de precios.

Un elemento que afecta a las posibilidades de venta de la experiencia turística y a su competitividad es sin duda el precio de venta.

El precio es uno de los pocos atributos objetivos de los que dispone la clientela a la hora de tomar la decisión de compra y, al mismo tiempo, tiene una gran repercusión en el posicionamiento¹⁷² del producto.

La percepción y significado del precio son distintos desde la perspectiva de los turistas y desde la de las empresas.



¹⁷¹ <https://hotelrioqueretaro.com-hotel.com/es/>

¹⁷² El posicionamiento, en palabras de Jack Trout y Al Ries "es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción, de manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares".

CAPÍTULO 4 > FASE 8

Para los primeros, el precio representa, entre otros:

- El importe monetario pagado
- El tiempo y esfuerzo empleados en obtener ese precio
- Los riesgos asociados a la compra del producto o experiencia

Estos factores impactan en la disposición a pagar por parte de los clientes. Por ejemplo, y centrándonos en el tercer punto, es habitual que los turistas acepten pagar importes superiores por un alojamiento si la marca del hotel es conocida y tiene prestigio.

Para las empresas, en cambio, el precio de venta de un producto representa el modo en que la empresa desarrolla su estrategia de acceso al mercado, en combinación con las restantes componentes del *Marketing Mix*, y está condicionada por factores internos y externos.

La estrategia de fijación de precios por parte de las empresas nace de la combinación de tres orientaciones:

- Orientación a los costes: referida a los costes que la empresa tiene que soportar para poder prestar el servicio.
- Orientación a la demanda: relativa al comportamiento de los turistas en función de los precios.
- Orientación a la competencia: relacionada con los precios a los que las empresas competidoras ofrecen productos o experiencias turísticas similares.

En los siguientes apartados serán analizadas en profundidad cada una de estas orientaciones.

ORIENTACIÓN A LOS COSTES

Horngren, Datar, y Foster¹⁷³ (1996) definen coste como "sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo específico". De este modo, los costes deben ser entendidos como el gasto económico realizado para poder producir un bien o prestar un servicio.

Los costes pueden ser clasificados atendiendo a diversos criterios, como su comportamiento, la función dentro de la organización, la actividad o producto que lo genera o su relación temporal. Con el objetivo de poder definir el precio de venta de una experiencia turística, las clasificaciones necesarias son, por un lado, la que los define en función de su relación con la actividad o producto, y, por otro, la que los clasifica de acuerdo con su comportamiento vinculado con producción y/o venta. Analicemos en profundidad estas categorías.

- **Relación con la actividad o producto:** Relación que establece el coste analizado con un área o producto.
 - **Directos:** aquellos costes que se han soportado para producir un determinado producto, o dentro de una determinada área o centro de la empresa. Suponiendo que se están analizando los costes soportados por un hotel en un período determinado, serían costes directos, entre otros, los siguientes: sueldos de los masajistas con relación al área de SPA, compra de materias, alimentos y bebidas con relación al restaurante, o gasto efectuado en *amenities* para el área de alojamiento.
 - **Indirectos:** aquellos costes relacionados con distintas áreas de la empresa o líneas de producto. Continuando con el ejemplo del hotel, serían costes indirectos los

¹⁷³ Horngren, C. T., Datar, S. M. y Foster, G. (1996): *Contabilidad de costes: un enfoque gerencial*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.

CAPÍTULO 4 > FASE 8

gastos en productos de limpieza, salarios del personal de seguridad, consumo de energía eléctrica, entre otros. Todos estos costes son generados por todas las áreas, y por tanto deben repartirse entre ellas. Los costes indirectos deben ser divididos entre los productos y/o departamentos, según un determinado criterio de reparto que permita evaluar lo que supone ese coste para cada uno de ellos. Para el ejemplo anterior, los criterios de reparto pueden ser: metros cuadrados del área, número de trabajadores de cada área, ingresos de cada área, etc.

• **Por su comportamiento:** Relación entre el coste y la producción o venta de un producto o servicio.

- **Costes variables:** son aquellos que dependen directamente del volumen de producción y/o la cantidad vendida. Analizando este tipo de costes en una empresa que realiza actividades náuticas, serían costes variables: el combustible de las embarcaciones utilizadas en las actividades, el coste de lavado de los trajes de neopreno utilizados por los clientes, el sueldo del guía que es contratado exclusivamente en el momento que hay clientes, el importe de las comisiones por cobro por tarjeta, etc.

- **Costes fijos:** son los que no dependen de la actividad ni de las ventas. En estos costes se pueden producir variaciones, e incluso desaparecer en algunos períodos, pero no a causa de la producción o las ventas. Continuando con el ejemplo anterior, serían costes fijos el alquiler de la oficina, el sueldo del personal fijo de la empresa, los gastos de luz y agua de la oficina, el gasto realizado en publicidad, el pago a la asesoría contable, entre otros.

Para el cálculo del precio de venta con orientación a los costes, la empresa debe, en primer lugar, repartir los costes totales entre las distintas áreas o centros identificados en su actividad. Estas áreas o centros no se refieren a los departamentos funcionales de la empresa (administración, comercial, recursos humanos, etc.) sino a los centros de negocio en los que se produzcan ingresos procedentes de los clientes.

Recuperando el ejemplo del hotel, la empresa debe determinar cuáles son y cuál es el importe de los costes que le corresponden al área de alojamiento, restaurante y spa, si estas son las tres áreas de negocio de la empresa. Este proceso se realiza identificando los costes directos de cada una de las áreas y repartiendo entre ellas los indirectos. Es importante señalar que la suma de los costes de las tres áreas debe ser igual al total de los costes, por lo que los costes de las áreas funcionales que no reciben ingresos deben ser repartidos entre las tres áreas.

En el caso de que se trate de una empresa con una única área de negocio, todos los costes deberán considerarse directos.

Para ejemplificar el modelo, supongamos un hotel como el anterior, Hotel Boutique urbano de 25 habitaciones, con servicio de alojamiento, restaurante y spa, y los siguientes datos históricos correspondientes al año anterior¹⁷⁴:

¹⁷⁴ Los datos utilizados deben corresponderse a los de un año en el que no se haya producido ninguna circunstancia excepcional de carácter interno o externo.

CAPÍTULO 4 > FASE 8

CONCEPTO	IMPORTE	ALOJAMIENTO	RESTAURANTE	SPA	COMENTARIOS
Ventas	868.528,20 €	511.912,50 €	260.955,45 €	95.660,25 €	
CONCEPTO	IMPORTE	ALOJAMIENTO	RESTAURANTE	SPA	COMENTARIOS
Sueldos y Salarios administración y servicios	58.428,00 €	34.437,60 €	17.555,11 €	6.435,30 €	Distribuidos en función de los ingresos
Personal del hotel	68.304,00 €	68.304,00 €			Asignado al área
Personal del restaurante	55.566,00 €		55.566,00 €		Asignado al área
Personal del SPA	14.676,00 €			14.676,00 €	Asignado al área
Luz	18.072,00 €	10.651,68 €	5.429,86 €	1.990,46 €	Distribuidos en función de los ingresos
Agua	8.808,00 €	5.191,46 €	2.646,43 €	970,12 €	Distribuidos en función de los ingresos
Gas	37.920,00 €	22.350,13 €	11.393,33 €	4.176,53 €	Distribuidos en función de los ingresos
Publicidad	8.956,00 €	5.278,69 €	2.690,89 €	986,42 €	Distribuidos en función de los ingresos
Amortización de mobiliario y equipos	50.120,00 €	37.800,00 €	4.620,00 €	7.700,00 €	Distribuido en función del % de inversión
Amortización edificio	64.440,00 €	48.600,00 €	5.940,00 €	9.900,00 €	Distribuido en función del % de inversión
Asesoría contable	4.260,00 €	2.510,85 €	1.279,95 €	469,20 €	Distribuidos en función de los ingresos
Compra de alimentos y bebidas	82.644,59 €		82.644,59 €		Asignado al área
Crema y aceites SPA	5.739,62 €			5.739,62 €	Asignado al área
Compra amenities	58.016,75 €	58.016,75 €			Asignado al área
Comisión cobro por tarjeta	21.400,53 €	12.613,52 €	6.429,94 €	2.357,07 €	Distribuidos en función de los ingresos
Intereses de préstamos	56.385,00 €	33.233,45 €	16.941,27 €	6.210,28 €	Distribuidos en función de los ingresos
Reparaciones y mantenimiento	8.950,00 €	5.275,15 €	2.689,09 €	985,76 €	Distribuidos en función de los ingresos
Sueldos masajistas	18.620,00 €			18.620,00 €	Contratados exclusivamente cuando hay servicios
TOTAL	641.306,49 €	344.263,28 €	215.826,46 €	81.216,75 €	
CONCEPTO	IMPORTE	ALOJAMIENTO	RESTAURANTE	SPA	COMENTARIOS
Beneficio	227.221,71 €	167.649,22 €	45.128,99 €	14.443,50 €	

Como figura en la tabla, la primera actividad consiste en la asignación de los costes e ingresos a cada área o centro de negocio de la empresa. Los costes directos del área son imputados de manera directa, mientras que para los indirectos han utilizado un criterio de reparto (en el ejemplo se han tomado como criterios el del porcentaje de los ingresos que supone esa área y el del porcentaje de la inversión).

servicios (coste de tipo indirecto) han sido imputados al área de alojamiento en un 59 %, por ser este el porcentaje de las ventas de esta área sobre el total, mientras que se le asigna el 30 % al área de restaurante y el 11 % al SPA.

Así, los sueldos y salarios del personal de administración y

ÁREA DE NEGOCIO	UNIDADES	IMPORTE PROMEDIO	TOTAL	%
Restaurante			260.955,45 €	30 %
Desayunos	5895	15,00 €	88.425,00 €	
Cenas	3723	37,65 €	140.170,95 €	
Servicio de habitaciones	1269	25,50 €	32.359,50 €	
SPA	931	102,75 €	95.660,25 €	11 %
Alojamiento	6205	82,50 €	511.912,50 €	59 %
TOTALES			868.528,20 €	

CAPÍTULO 4 > FASE 8

En el caso de la amortización¹⁷⁵ tanto del edificio como de los equipos, se ha utilizado como criterio de reparto el porcentaje de la inversión total que se ha dedicado a esa área de negocio.

INVERSIÓN POR ÁREA DE NEGOCIO	IMPORTE	%
Hotel	1.350.000,00 €	75 %
Restaurante	165.000,00 €	9 %
SPA	275.000,00 €	15 %
TOTAL	1.790.000,00 €	

De este modo, se ha asignado un 75 % del coste al área de alojamiento, un 9 % al restaurante y un 15 % al SPA.

En segundo lugar, para cada una de las áreas de negocio deben diferenciarse costes fijos y variables. En el ejemplo considerado, serían los siguientes:

Algunos conceptos de coste como el agua, la luz o el gas tienen una parte fija (que no depende de las ventas) y otra variable. En caso de que pueda ser estimado fácilmente el importe que le corresponde a cada tipo de gasto, deberá asignársele a ella, pero, si su cálculo resulta excesivamente complicado, es preferible considerarlos costes fijos, como se ha hecho en el ejemplo.

Con la información y los cálculos realizados hasta el momento puede ser calculado ya el coste total de cada una de las áreas.

¹⁷⁵ Depreciación que representa la pérdida de valor de los activos fijos.

CONCEPTO	ALOJAMIENTO		RESTAURANTE		SPA	
	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLE	FIJOS	VARIABLES
Sueldos y Salarios administración y servicios	34.437,60 €		17.555,11 €		6.435,30 €	
Personal del hotel	68.304,00 €		-		-	
Personal del restaurante	-		55.566,00 €		-	
Personal del SPA	-		-		14.676,00 €	
Luz	10.651,68 €		5.429,86 €		1.990,46 €	
Agua	5.191,46 €		2.646,43 €		970,12 €	
Gas	22.350,13 €		11.393,33 €		4.176,53 €	
Publicidad	5.278,69 €		2.690,89 €		986,42 €	
Amortización de mobiliario y equipos	37.800,00 €		4.620,00 €		7.700,00 €	
Amortización edificio	48.600,00 €		5.940,00 €		9.900,00 €	
Asesoría contable	2.510,85 €		1.279,95 €		469,20 €	
Compra de alimentos y bebidas	-			82.644,59 €	-	
Cremas y aceites SPA	-					5.739,62 €
Compra amenities		58.016,75 €				-
Comisión cobro por tarjeta		12.613,52 €		6.429,94 €		2.357,07 €
Intereses de préstamos	33.233,45 €		16.941,27 €		6.210,28 €	
Reparaciones y mantenimiento	5.275,15 €		2.689,09 €		985,76 €	
Sueldos masajistas	-		-			18.620,00 €
TOTAL	273.633,00 €	70.630,27 €	126.751,93 €	89.074,53 €	54.500,07 €	26.716,68 €

CAPÍTULO 4 > FASE 8

Coste total del área = Costes Fijos de área + Costes Variables del Área

CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	COSTE TOTAL
ALOJAMIENTO	273.633,00 €	70.630,27 €	344.263,28 €
RESTAURANTE	126.751,93 €	89.074,53 €	215.826,46 €
SPA	54.500,07 €	26.716,68 €	81.216,75 €

También pueden ser calculados los costes unitarios totales y los costes variables unitarios.

Coste Variable Unitario = Coste Variable / Número de Unidades

Coste Unitario Total = Coste Total / Número de Unidades

En el caso del área de restaurante, dado que contamos con diversos tipos de productos a precios distintos, el coste unitario será calculado, no sobre el número de unidades, sino sobre el importe de las ventas, representando este el porcentaje que suponen los costes totales o los costes variables sobre las ventas de esa área.

Punto de equilibrio o umbral de rentabilidad

El Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad representa el importe medido en unidades o ventas, en el que la empresa ni gana ni pierde (Ingresos - Costes = 0).

En caso de estar analizando una empresa que puede definir unidades de venta (hoteles, touroperadoras, empresa de actividades, etc.), el cálculo se realiza del siguiente modo:

Ingresos = Costes

Dado que los ingresos son el resultado de multiplicar el número de unidades por el precio, y los costes son iguales a los costes fijos más los costes variables unitarios, multiplicados estos últimos por el número de unidades, la ecuación queda del siguiente modo:

Precio * Número de Unidades = Costes Fijos + Costes Variable Unitarios * Número de Unidades

$P * N = CF + CVU * N$

Pasando "número de unidades" (N) al mismo lado de la ecuación queda del siguiente modo:

$(P * N) - (CVU * N) = CF$

Extrayendo número de unidades:

$N * (P - CVU) = CF$

CONCEPTO	COSTE VARIABLES	COSTE TOTAL	UNIDADES O VENTAS	COSTE VARIABLE UNITARIO	COSTE TOTAL UNITARIO
ALOJAMIENTO	70.630,27 €	344.263,28 €	6205	11,38 €	55,48 €
RESTAURANTE	89.074,53 €	215.826,46 €	260.955,45 €	34 %	83 %
SPA	26.716,68 €	81.216,75 €	931	28,70 €	87,24 €

CAPÍTULO 4 > FASE 8

Y, por último, despejando el valor que pretendemos calcular (el número de unidades), la ecuación queda del siguiente modo:

$$N = CF / (P - CVU)$$

Es decir, el número de unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio es igual a los costes fijos divididos por el precio, menos los costes variables unitarios (a esta diferencia se le conoce como "margen de contribución").

Tomando como ejemplo el área de alojamiento del hotel del ejemplo, que presenta los siguientes datos:

ALOJAMIENTO	IMPORTE
COSTES FIJOS	273.633,00 €
COSTES VARIABLES UNITARIOS	11,38 €
PRECIO DE VENTA SIN IMPUESTOS	82,50 €

El número de noches que este hotel debería vender para alcanzar el umbral de rentabilidad es:

$$N = 273.633,00 / (82,50 - 11,38) = 3.847,6 \text{ noches vendidas}$$

Debido a que se trata de habitaciones-noche vendidas, no puede haber decimales, por lo que se consideraría que el punto de equilibrio se alcanza al vender 3.848 noches. Lo que significa que si el área de hotel vende en un año esa cantidad, al precio de 82,50 €, ni gana ni pierde.

Para aquellas actividades que se caracterizan por un elevado número de productos con precios distintos, como los restaurantes, el modo de calcular el punto de equilibrios es buscando el valor total de ventas en el que ni se gana ni se pierde.

La fórmula que se debe utilizar es la siguiente:

$$\text{Ventas en el Punto de Equilibrio} = \text{Costes Fijos} / (\text{Margen de Contribución})$$

Siendo el margen de contribución igual a:

$$\text{Margen de Contribución} = 1 - (\text{Coste Variable} / \text{Ventas})$$

Utilizando esta fórmula para el área del restaurante, partiríamos de los siguientes datos:

RESTAURANTE	IMPORTE
COSTES FIJOS	126.751,93 €
COSTES VARIABLES UNITARIOS	34 %
Punto de equilibrio	192.439,09 €

Por lo que el Punto de Equilibrio será el siguiente:

$$\text{Ventas en el Punto de Equilibrio} = 126.751,93 / (1 - 0,34) = 192.439,09 \text{ €}$$

Lo que significa que, si este restaurante factura ese importe, ni gana ni pierde.

Si las ventas o las unidades superan las del punto de equilibrio, la empresa obtendrá beneficios, y, lógicamente, si están por debajo, tendrá pérdidas.

Métodos de fijación de precio basados en los costes

Basados en los costes, existen diversos métodos de fijación de precios, entre los que destacan:

- Método del margen sobre costes totales.
- Método del margen neto.
- Método de margen de contribución o margen sobre costes variables.

CAPÍTULO 4 > FASE 8

Método del margen sobre costes

La fijación del precio de venta de una experiencia mediante este modelo se realiza mediante la estimación del coste total (costes fijos más costes variables), a los que se le añade un porcentaje de margen previamente fijado sobre ellos. Ha de señalarse que para utilizar este método es necesario que la empresa disponga de una previsión de ventas, pues será atendiendo a ella cómo calculará el precio.

En este caso, el cálculo del precio de venta se realiza así:

Precio de Venta = (Costes Totales + % Margen * Costes Totales) / Estimación de Ventas

Precio de Venta = ((1 + % de Margen) * Costes Totales) / Estimación de Ventas

Volvamos al ejemplo del área de negocio de alojamiento del hotel. Suponiendo que la dirección del establecimiento fija su objetivo de beneficios en el 40 % de los costes totales, que para el próximo año su previsión de ventas es de 6.750 noches, que los Costes Fijos se estiman en 282.000,00 € anuales, y que los Costes Variable Unitarios serán de 11,40 € por habitación, el precio de venta (antes de impuestos) se calcularía del siguiente modo.

En primer lugar, se debe calcular el Coste Total, que es igual a los Coste Fijos más el Coste Variable Total (Coste Variable Unitario multiplicado por el número de unidades de la estimación de ventas):

Coste Total = 282.000,00 + (11,40 * 6750) = 358.950,00 €

Una vez calculado el Coste Total, ya se puede calcular el Precio de Venta antes de impuestos, del siguiente modo:

Precio de Venta = ((1 + 0,4) * 358 950,00) / 6.750 = 74,45 €

Este valor nos está diciendo que, si el alojamiento de este hotel vende en el período considerado 6.750 habitaciones a un precio promedio de 74,45 €, obtendrá una utilidad neta del 40 % sobre sus costes, o, lo que es lo mismo, ganará con esa actividad un total de 143.580,00 €.

Margen neto

El cálculo del precio de venta de una experiencia según este modelo se realiza también mediante la estimación del coste total (costes fijos más costes variables), que es dividido entre 1 menos el margen neto, para dividir posteriormente el resultado de esta operación entre la estimación de ventas.

Como en el caso del método del margen sobre costes, para utilizar el método de Margen neto es necesario que la empresa disponga de una previsión de ventas, pues será atendiendo a ella cómo calculará el precio.

De este modo, el cálculo del precio de venta se haría así:

Precio de Venta = (Costes Totales / (1- Margen Neto)) / Estimación de Ventas

Continuando con nuestro ejemplo del hotel, si la dirección de la empresa desea obtener un margen neto del 35 % de las ventas, el precio promedio al que debería vender cada noche se calcula del siguiente modo:

Precio de Venta = (358.950,00/ (1- 0,35)) / 6.750 = 81,81

CAPÍTULO 4 > FASE 8

Lo que significa que si este hotel vende en ese período 6.750 habitaciones a 81,81 €, más impuestos, obtendrá un beneficio del 35 % de sus ventas totales, o, lo que es lo mismo, de 193.276,13 €.

Método de margen de contribución

Es utilizado habitualmente por los restaurantes en el momento en que necesitan fijar el precio de venta de un nuevo plato. Este método calcula el precio de venta considerando el coste variable, al que se le añade un margen de contribución expresado en un porcentaje de dicho coste.

Este modelo requiere que la empresa calcule el Margen de Contribución promedio del área, expresado como:

Margen de Contribución = $1 - (\text{Costes Variables Totales} / \text{Ventas})$

De este modo, el cálculo del precio de venta se realizará:

Precio de Venta = Coste Variable + Margen de Contribución * Precio de Venta

Precio de Venta - (Margen de Contribución * Precio de Venta) = Coste Variable

Precio de Venta * (1 - Margen de Contribución) = Costes Variables

Precio de Venta = Costes Variables / (1 - Margen de Contribución)

Sin dejar el ejemplo del área de restaurante del hotel, donde los Costes Variables sobre Ventas representaban el 34 %, y suponiendo que se quiere fijar el precio de un nuevo plato que tiene un coste variable unitario de 12,45 € (importe que recoge el valor de los ingredientes necesarios para su elaboración), su precio de venta antes de impuestos se calcularía del siguiente modo:

Margen de Contribución = $1 - 0,34 = 0,66$

Precio de Venta = $12,45 / (1 - 0,66) = 36,62 \text{ €}$

Es importante considerar que todos estos cálculos deben ser realizados sin considerar los impuestos indirectos que pudieran afectar al producto.

ORIENTACIÓN A LA DEMANDA

Como todas las empresas saben, el precio al que venden sus productos o experiencias está siempre influido por el comportamiento de sus clientes. Los efectos de dicho comportamiento sobre la empresa son de diverso carácter y las causas que los originan, también múltiples.

Elasticidad Precio

La elasticidad precio hace referencia a la relación entre las modificaciones en los precios y los cambios que estas producen en las cantidades demandadas del producto.

La fórmula de cálculo de esta relación entre precio y producto es la siguiente:

$$Ed = - \frac{\% \Delta X}{\% \Delta P} = - \frac{\frac{\Delta X}{X} * 100}{\frac{\Delta P}{P} * 100}$$

Donde:

Ed: Elasticidad precio

P: Precio

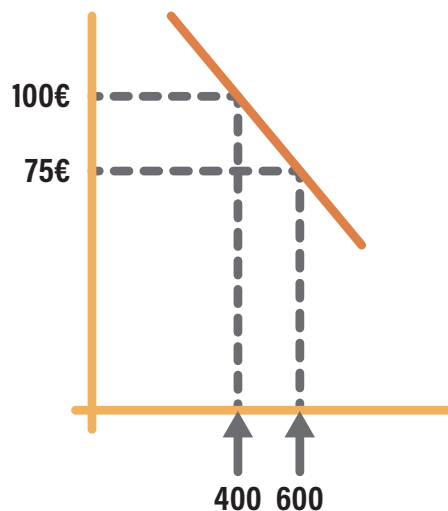
X: Cantidad de la demanda

Δ : Variación o diferencia

CAPÍTULO 4 > FASE 8

Se dice que una empresa tiene una demanda *elástica* cuando, ante variaciones en los precios, las variaciones en las cantidades vendidas son más que proporcionales (elasticidad superior a 1).

DEMANDA ELÁSTICA

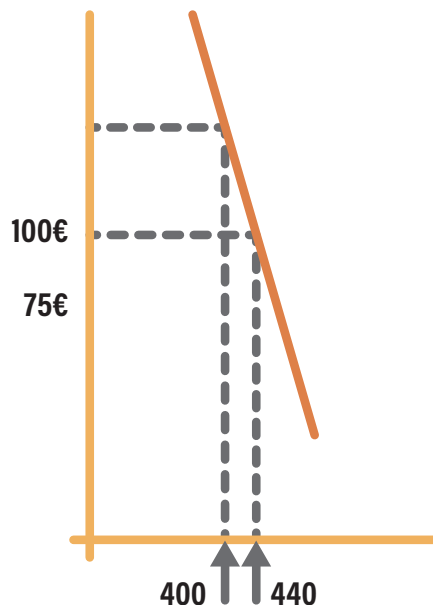


$$\text{Elasticidad} = - \frac{(400 - 600) / 400}{(100 - 75) / 100} = 2$$

Este tipo de comportamiento de la demanda se da con productos que puedan ser calificados como *commodity*¹⁷⁶, y en segmentos de mercado sensibles al precio.

Por su parte, se dice que la demanda es *inelástica* cuando, ante variaciones en los precios, las variaciones en las cantidades vendidas son menos que proporcionales (elasticidad inferior a 1).

DEMANDA INELÁSTICA



$$\text{Elasticidad} = - \frac{(400 - 440) / 400}{(100 - 75) / 100} = 0,40$$

Este comportamiento de la demanda se encuentra en productos de alta fidelidad de compra, o que son percibidos como únicos por los consumidores.

En el caso de que la empresa diseñe una experiencia turística que pueda operar con una demanda inelástica, la decisión de precio es sencilla: debe colocar el producto al mayor precio, dentro de los límites donde no se produce una ruptura de la curva de demanda.

¹⁷⁶ Producto o servicio básico con poca o nula diferenciación.

CAPÍTULO 4 > FASE 8

En el ejemplo del gráfico, suponiendo que se tratase de una experiencia turística de aventura en la que los costes totales por cada unidad vendida fueran de 55 €, con un precio de venta de 100 € obtendrían unos ingresos totales de 40.000 € y unos beneficios de 18.000 €. Bajando el precio a 75 €, los ingresos totales serían de 33.000 € y el beneficio total de 8.800 €. Obviamente, la empresa debería optar por vender a 100 € cada experiencia.

En el caso de las empresas que operan con curvas de demanda elástica, la decisión sobre el precio de venta no es tan sencilla, ya que, aunque las ventas totales pueden incrementarse a medida que bajan los precios, puede ser que el beneficio no se incremente. Recordemos que las empresas tienen el objetivo de maximizar sus beneficios, no sus ingresos.

Estrategias de activación de la demanda

Las estrategias de activación de la demanda se relacionan con acciones realizadas sobre el producto, entre las que se incluyen decisiones sobre el precio. Estas estrategias de activación diferencian entre productos y experiencias nuevas, o con características diferenciales, y aquellos que ya llevan tiempo en el mercado o pueden asociarse a un *commodity*.

Para productos nuevos o de alta diferenciación las estrategias que se pueden utilizar son:

- **Descremado:** consiste en salir al mercado con un precio alto dentro de la gama de experiencias a la que pertenezca la oferta de la empresa, una baja intensidad en comunicación y una distribución de bajo impacto. La combinación de estos elementos hará que la oferta de la empresa sea considerada como exclusiva, lo que ayudará a posicionarla como una experiencia de calidad.

- **Penetración:** estrategia consistente en presentarse en el mercado con precios bajos, fuerte presión publicitaria y amplios canales de comercialización. Esta combinación hará que la oferta de la empresa sea rápidamente aceptada por el mercado, por lo que las ventas crecerán con rapidez, pero, normalmente, se verá imitada por otras empresas en un breve período de tiempo. Estos imitadores harán que caiga rápido la cuota de mercado alcanzada al inicio de la estrategia.

Mientras que para productos existentes o de baja diferenciación, se podrán utilizar las estrategias de:

- **Paquetizado:** estrategia que consiste en ofrecer un grupo de actividades o productos de modo conjunto. Una de las claves del éxito de esta estrategia es que el precio del paquete ofrecido sea sustancialmente inferior al de adquirir los servicios de modo independiente. Mediante esta estrategia se reduce la competencia en precio, ya que los paquetes creados por las empresas rara vez son similares, por lo que permitirán una comparación inmediata. Otra de sus ventajas es que permite colocar en el mercado actividades o productos que son percibidos como de bajo valor, al ofrecerlos ahora formando parte de un paquete más grande en el que hay otros más atractivos.
- **Discriminación de precios:** consiste en ofrecer precios diferentes atendiendo a distintos criterios. Estos pueden relacionarse con el momento de consumo (*happy hour*), el segmento de clientes (descuentos para jubilados), nivel socioeconómico, origen geográfico, cantidad comprada (descuentos por altos volúmenes de compra), etc. Mediante esta estrategia se pretende optimizar el comportamiento diferencial de los segmentos de mercado que la empresa puede atender.

CAPÍTULO 4 > FASE 8

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA

Es necesario que la empresa conozca los precios y condiciones de venta de sus competidores, ya que, como se ha señalado en los capítulos anteriores, el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles está directamente relacionado con la capacidad de la empresa para diferenciarse de la competencia.

Una vez que la empresa conozca el precio de venta de dichos competidores, debe decidir si sitúa sus precios por encima, al mismo nivel o por debajo que ellos.

- Colocar los precios en paridad con los competidores supone que los clientes utilizan otros atributos de la experiencia para tomar la decisión de compra.
- Fijar los precios por encima de sus competidores supone que se quiere posicionar el producto como de mejor calidad, por presentar atributos valorados por los clientes.
- Situar los precios por debajo de los competidores supone una estrategia de captación de clientes basada en desarrollar una ventaja competitiva en precio. Esta alternativa sólo tiene sentido, lógicamente, si el segmento al que se dirige la oferta de la empresa es sensible al precio.

La estrategia final de precios seleccionada por la empresa debe considerar las tres orientaciones, de modo que tenga en cuenta los costes y calcule el beneficio, atienda al comportamiento de los clientes y analice la posición de los competidores.

Paridad de tarifas

Como se verá en el capítulo siguiente, en el sector turístico se está produciendo una integración de los canales de comunicación y comercialización. Los turistas utilizan los canales de venta como herramientas para buscar información sobre ofertas, al tiempo que el recorrido para realizar la compra puede suponer el uso de diversas tecnología y canales, incluida la compra en el propio establecimiento.

Debido a la interconexión entre dichos canales, y al comportamiento de las grandes OTA y centrales de reserva (que en la visualización de los resultados mostrados penalizan las ofertas de aquellas empresas que mantienen precios más elevados en sus portales), es fundamental garantizar que el precio al que la experiencia le llega al cliente final es siempre el mismo, independientemente del canal utilizado. Este precio se denomina tarifa oficial (*tarifa rack* en el sector hotelero).

Para poder garantizar una tarifa oficial en paridad (igualdad de precios) en los diferentes canales, deberá considerarse el tipo de coste que tiene cada uno de ellos, distinguiendo los que cobran una comisión por ventas, de aquellos que trabajan con precios con descuento (tarifa neta). En este segundo caso (intermediarios a los que se les ofrece un descuento en los productos que incluyen en su oferta), el problema es que nada garantiza que ofrezcan el producto o la experiencia turística al mismo precio que el resto de canales. Fijarán un *fee* para determinar el precio de venta, que puede ser mayor o menor que el precio en paridad. Debido a ello, la recomendación es sólo ofrecer tarifas descontadas a usuarios finales, o a intermediarios que revenden el servicio o producto de modo paquetizado (y no de manera independiente), lo que impedirá esa comparación de precios.

CAPÍTULO 4 > FASE 8

El importe fijado como **tarifa oficial** depende de los siguientes componentes:

- Costes fijos.
- Costes variables.
- Beneficios deseados.
- Estimación de ventas.
- Distribución de las ventas previstas por canal.
- Comisión o descuento aplicado a cada canal.

Para calcularla, en primer lugar la tarifa promedio efectiva (ADR efectiva, en hotelería), cobrada por la empresa, que permitiría cubrir los costes totales y alcanzar el beneficio deseado. Para su cálculo, han de sumarse los costes totales y la utilidad deseada, y dividir el resultado entre la estimación de ventas, expresada en unidades.

Tarifa Promedio = (Coste Fijo + Coste Variable Total + Beneficio) / Estimación de Ventas

Ejemplifiquémoslo con el spa del ejemplo del hotel, con los siguientes datos:

- Costes Fijos: 54.500,07 €
- Coste Variable Unitario: 28,70 €
- Beneficio Deseado: 18.000,00 € ¹⁷⁷
- Estimación de ventas: 1.050 tratamientos

Con lo que:

Tarifa Promedio = $(54.500,07 + (28,70 \cdot 1.050) + 18.000) / 1.050$
= 97,75 €

Lo que significa que si el spa de este hotel vende 1.050 tratamientos, a un precio promedio efectivo de 97,75 € más impuestos, conseguirá unos beneficios de 18.000,00 €.

Pero no se debe confundir la tarifa promedio efectiva con la tarifa oficial, ya que a la tarifa que se les ofrece a los clientes hay que restarle las comisiones y descuentos que se aplicados tanto a esos clientes como a los intermediarios que vendan nuestro tratamiento.

Supongamos que el spa vende sus experiencias a través de cuatro canales:

- Directamente a los clientes, a los que se les aplica la tarifa completa: 44,1 % de las ventas.
- Mediante Viator, quien cobra una comisión del 18 %: 22 % de las ventas.
- Mediante un touroperador que cobra una comisión del 15 %: 15,8 % de las ventas.
- Mediante un convenio con empresas locales, a las que se les ofrece un descuento del 10 %: 18,1 % de las ventas.

Para conocer el descuento o comisión promedio ofrecido a los clientes, calcularemos la medida ponderada del siguiente modo:

CANAL	(1) % VENTAS	(2) DESCUENTO O COMISIÓN	(1) * (2)
Directo	44,1 %	0 %	0,0 %
Viator	22,0 %	18 %	4,0 %
Touroperadora	15,8 %	15 %	2,4 %
Convenio empresas	18,1 %	10 %	1,8 %
TOTAL	100 %		8,1 %

¹⁷⁷ Este beneficio también podría fijarse mediante el método de utilidad neta o bruta, que ha sido explicado anteriormente.

CAPÍTULO 4 > FASE 8

Por lo que:

Tarifa Media Efectiva = Tarifa Oficial - (0,081 % * Tarifa Oficial)

Tarifa Media Efectiva = 0,919 % * Tarifa Oficial

Tarifa Oficial = Tarifa Media Efectiva / 0,919 %

Tarifa Oficial = 106,37 %

De este modo, el pool de ventas del spa del hotel queda de la siguiente forma:

CANAL	UNIDADES	TARIFA EFECTIVA	INGRESOS	%
Directo	463	106,41 €	49.268,72 €	48,0 %
Viator	231	87,26 €	20.156,55 €	19,6 %
Touroparamora	166	90,45 €	15.014,72 €	14,6 %
Convenio empresas	190	95,77 €	18.196,44 €	17,7 %
TOTAL	1050	97,75 €	102.636,44 €	100 %

Todos los clientes, con excepción de las empresas locales con las que el spa ha firmado un convenio, pagarán un importe de 106,37 €, con lo que la empresa está en paridad.

Modificación de los precios

El precio al que ofrecer las experiencias turísticas puede y debe variar a lo largo del tiempo, ajustándose al comportamiento de la demanda. Estos ajustes han de basarse en el análisis de los patrones de comportamiento de los turistas, identificando el tiempo de anticipación en el que realizan la compra, así como la previsión de reservas efectivas en un momento dado.

En el caso de que las reservas efectivas superen a las estimadas, es posible subir los precios. En caso contrario, deberían bajarse.

Este modelo de *revenue* es solo aplicable a servicios y experiencias turísticas que estén limitadas en número, y que además puedan ser adquiridas o reservadas con anticipación a la fecha de consumo.

Precio para mercados no considerados en las estimaciones de ventas

Ante la aparición de una nueva oportunidad de negocio, que suponga la posibilidad de venta de nuevas unidades del producto o experiencia turística de la empresa, existe un modelo de fijación de precios que permite incrementar la competitividad siempre y cuando se den las siguientes circunstancias:

- Que la empresa obtenga beneficios si se cumple la previsión de ventas inicial.
- Que esta oportunidad de negocio no haya sido considerada inicialmente en el cálculo de la estimación de ventas, y por lo tanto se trata de unidades adicionales.
- Que el producto o experiencia no pueda llegar al mercado en los canales que han sido considerados en la previsión de ventas inicial, con lo que se evita la competencia con ellos o *canibalización*.
- Cuando el servicio ofrecido vaya a ser paquetizado y comercializado bajo un precio único junto con otros productos o servicios turísticos.

El precio al que se puede ofrecer el producto, en estas circunstancias, será:

Precio = Coste Variable Unitario + Beneficio Promedio por Servicio Prestado

CAPÍTULO 4 > FASE 8

Siendo el beneficio promedio por Servicio Prestado el resultado de dividir la utilidad neta entre el número de unidades vendidas.

Este modelo permite mantener los indicadores de utilidad, y aprovechar que los costes fijos del área ya están soportados por las unidades consideradas en la estimación de ventas inicial.

Volviendo al ejemplo del spa del hotel, supongamos que un touroperador solicita una cotización para 50 tratamientos de spa, con la intención de incluirlo en un paquete turístico compuesto por dos noches de alojamiento, dos visitas guiadas y alimentos y bebidas durante el viaje.

En primer lugar, se debe calcular el beneficio promedio que se obtendrá si se cumple la previsión de ventas:

Beneficio = Ingresos – Coste Total

Beneficio = (Precio * Número de servicios) – (Coste Fijo + (Coste Variable Unitario * Número de servicios))

Beneficio = $(97,75 * 1050) - (54.500,07 + (28,70 * 1.050)) = 18.002,43$

Con lo que el Beneficio Promedio por Servicio Prestado será:

Beneficio Promedio por Servicio Prestado = Utilidad / Número de servicios

Beneficio Promedio por Servicio Prestado = $18.002,43 / 1.050 = 17,15$ €

Por lo tanto, el precio al que se podría vender el servicio sería:

Precio para touroperador = Coste Variable Unitario + Beneficio Promedio

Precio para touroperador = $28,70 + 17,15 = 45,85$ € por tratamiento.

Analicemos cómo quedaría el spa en caso de concretarse esta operación:

	Inicial	Touroperador	Total
Unidades	1050	50	1100
Tarifa Promedio	97,75 €	45,85 €	95,39 €
INGRESOS TOTALES	102.637,50 €	2.292,50 €	104.930,00 €
Coste Fijo	54.500,07 €		54.500,07 €
Coste Variable Unitario	28,70 €	28,70 €	28,70 €
Coste Variable Total	30.131,60 €	1.435,00 €	31.566,60 €
BENEFICIO	18.005,83 €	857,50 €	18.863,33 €

La beneficio total del área de spa pasaría de 18.005,83 a 18.863,33 €, manteniendo la utilidad promedio por servicio prestado.

CAPÍTULO 4 > FASE 8

MINI CASO > ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN. EL PEOR HOTEL DEL MUNDO, O CÓMO HACER DE LA NECESIDAD VIRTUD, VIVI HINOJOSA

(Texto transcrito literalmente del portal Hosteltur¹⁷⁸)

¿Puede tener éxito una estrategia de marketing basada en las debilidades del producto exageradas hasta provocar repulsión? El Hans Brinker Budget Hotel¹⁷⁹ ha optado por mostrar, sin vergüenza alguna, todas aquellas características y elementos que los clientes evitan en su elección de establecimiento, para mostrarse sin tapujos como "El peor hotel del mundo". Y parece que les funciona.

Antes de seguir, una advertencia para los estómagos más delicados: por favor, no continúen leyendo, pues algunas de las imágenes que muestra el hotel son directamente repugnantes. Por supuesto que son falsas, exageraciones (al menos eso quiero pensar), pero el simple hecho de vanagloriarse de la falta de limpieza y de la ausencia productos básicos como toallas o papel higiénico, sorprende, y mucho.

Es un ejemplo más del ya famoso "que hablen de mí, aunque sea mal", pero llevado a sus últimas consecuencias. Y de eso en el sector turístico ya hemos tenido ejemplos previos, con hasta hace bien poco la polémica Ryanair a la cabeza. Pero en el caso de este hotel dan una vuelta de tuerca más.

Así, la información facilitada en su página web no empieza demasiado mal: reconoce los servicios que no tiene (piscina, servicio de habitaciones, traslados

al aeropuerto, suite nupcial, gimnasio, spa o botones), todos prescindibles para el público al que se dirige, pero sí ofrece "habitaciones baratas, un restaurante, un bar acogedor, una discoteca, servicio de recepción de 24 horas y 500 camas", además de destacar su estratégica ubicación, wifi gratis y la comercialización de actividades en la ciudad.

Hasta ahí, bien; nada fuera de lo común. Lo peor viene cuando curioseas entre los vídeos de sus campañas, también disponibles en su web. Reconozco que he sido incapaz de terminar de ver el que lleva por título Accidentalmente ecológico, aun sepa que no es real (porque, de serlo, las autoridades sanitarias holandesas ya habrían cerrado el hotel hace tiempo).

Pero no puedo entender cómo alguien que vea ese video puede encontrarlo divertido, y no solo eso sino tener ganas de visitarlo. Porque el hotel no sólo se ríe de su déficit de instalaciones, sino del deficiente servicio de su personal, mostrando por ejemplo a la recepcionista durmiendo sobre el mostrador, haciendo lo menos posible por los clientes; o advierte de que, aunque dejes las toallas en el suelo, tampoco las lavarán; o muestra al camarero del bar escurriendo su bayeta sobre las eco-bebidas... Y mi estómago no ha podido seguir.

¿Y qué decir de sus upgrades, que acompañan con imágenes de suciedad en las habitaciones, un ascensor roto desde sus comienzos o la falta de papel higiénico? ¿O del hecho de presumir de que sus clientes mejorarán su sistema inmunológico durante su estancia gracias a las chinches con las que van a compartir habitación?

HOSTELTUR

¹⁷⁸ https://www.hosteltur.com/170310_peor-hotel-mundo-como-hacer-necesidad-virtud.html



¹⁷⁹ <https://hansbrinker.com>

CAPÍTULO 4 > FASE 8

A pesar de todo ello, parece que al hotel, operativo desde hace más de 40 años, no le va mal. Supongo que el ser uno de los establecimientos más baratos de la ciudad, a 20 euros la noche, ha contribuido a ello. ¿Pero realmente hay un segmento de demanda que se sienta atraído por una publicidad así, aunque sólo sea para comprobar si es cierta o no? Sin duda, hay gente pa tó.

De momento, lo que ha conseguido el Hans Brinker Budget Hotel es que se hable de él, aunque efectivamente sea mal, muy mal. ¿Pero contribuirá eso a incrementar su clientela? A mí, desde luego, que no me esperen. Debe de ser que no termino de cogerle el tranquillo a este extraño sentido del humor.

Reflexión

La determinación de precio de venta de un producto o experiencia turística, en muchas ocasiones, se realiza siguiendo más la intuición, o la propia percepción de la empresa del valor de lo ofrecido, que de acuerdo con un análisis matemático de costes y beneficio esperada.

La empresa debe implantar un modelo de contabilidad analítica que le permita determinar los costes totales de cada una de las áreas de negocio y, dentro de estas, el coste total de prestación de un servicio o experiencia turística.

Existen distintas orientaciones estratégicas que deben ser consideradas para poder fijar adecuadamente el precio de venta.

Todo el proceso comienza por el análisis de costes y la determinación del beneficio esperada, pero al valor calculado deberán aplicársele algunas correcciones, atendiendo al comportamiento de la demanda y de los competidores.

El precio es una de las pocas variables objetivas de las que dispone el cliente para adoptar su decisión de compra, por lo que tiene importantes consecuencias en sus decisiones.

Es necesario considerar que el precio es una variable que debe ir adaptándose a las modificaciones que se producen en el mercado, tanto en el comportamiento de los turistas como en el de los competidores. En este sentido, los precios deben modificarse buscando un mayor impacto.

Por último, y debido a que hoy en día se han desarrollado canales de distribución de producto y experiencias turísticas muy diversificados, y que las empresas tienden a utilizarlos

CAPÍTULO 4 > FASE 8

con mucha frecuencia para mostrar su oferta, es fundamental que se mantenga una paridad de tarifas. Ha de garantizarse que el precio al que los turistas encuentran el producto en el mercado es siempre el mismo, independientemente del canal al que acudan para adquirirlo.

A modo de repaso y aplicándolo a tu empresa

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_ Identifica y separa los costes de tu empresa por áreas y centros de coste, asignando los directos y repartiendo los indirectos.
- 2_ Identifica los costes fijos y variables de tu experiencia.
- 3_ Determina el beneficio que deseas obtener.
- 4_ Busca el precio de venta de servicios similares ofrecidos por tus competidores.
- 5_ Elige el modelo de fijación de precios que mejor se adapta a tu empresa.
- 6_ Calcula el precio de venta del producto mediante el cálculo de la "tarifa oficial".
- 7_ Calcula el precio mínimo al que podrías ofrecer tus servicios.

CAPÍTULO 4 > FASE 9

CANALES PARA DAR A CONOCER Y VENDER EXPERIENCIAS

OBJETIVOS

- Conocer los instrumentos utilizados para difundir la oferta.
- Definir la estrategia de distribución.
- Integrar comunicación y comercialización en una estrategia de omnicanalidad.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO

- ¿Qué canales de comunicación de la oferta utiliza tu empresa?
- ¿Cuáles son los canales de venta actuales?
- ¿Están integrados y conectados los distintos canales de venta y comunicación?

EN PRIMERA PERSONA: UNA RECOMENDACIÓN AYUDA A DAR A CONOCER Y VENDER EXPERIENCIAS.

Una de las actividades que casi todos los que viajan alguna vez de Bangkok (Tailandia) realizan durante su estancia es una visita a algún *floating market*. Se trata de unos mercados realmente singulares, pues los establecimientos en los que se venden los productos son canoas que recorren el río, abarloándose a las canoas donde están los clientes o atracando durante unos minutos en la ribera para ofrecer sus productos.

Khlong Lat Mayom floating market, Bangkok, Tailandia.



CAPÍTULO 4 > FASE 9

En nuestro caso, conocíamos la existencia de esta peculiar forma de comerciar antes de llegar a Tailandia, y teníamos la intención de incluir la actividad en nuestros planes, pero no habíamos realizado ninguna reserva previa. No teníamos información suficiente para elegir a alguna de las empresas que ofrecían sus tours por internet, por lo que esperamos a estar en la ciudad para seleccionar una y decidir cuál de los múltiples *floating markets* queríamos visitar.

Después de un par de días recorriendo Bangkok, nos pusimos a revisar folletos de distintas empresas y acabamos decidiendo contratarle el tour a una operadora que ofrecía sus servicios en nuestro hotel. Proponía la visita a Khlong Lat Mayom, un mercado de tamaño medio que, según decían, no estaba demasiado saturado de turistas, por lo que la experiencia sería mucho más auténtica.



CAPÍTULO 4 > FASE 9

El tour fue realmente un cúmulo de estímulos sensoriales. Los colores y olores se mezclaban con las llamadas de los vendedores que nos presentaban sus productos. A todas esas sensaciones se le añadía el movimiento de nuestra canoa que, pese a ser de mayor tamaño que la de los comerciantes, se balanceaba constantemente al paso de las otras embarcaciones.

Regresamos a la ciudad después de haber disfrutado de un viaje único, en el que también pudimos degustar ciertos platos típicos, elaborados también en canoas que hacían las veces de cocina y restaurante.



Phra Borom Maha Ratcha Wang,
Bangkok, Tailandia.

En el camino de vuelta, nuestro guía, Narong, nos preguntó si estábamos satisfechos con la visita, y nos pidió que, si era así, publicásemos un comentario en TripAdvisor. Naturalmente, todas las personas del grupo le dijimos que sí, y que lo haríamos al llegar al hotel, pues en aquel momento no disponíamos de conexión a internet. Pero él, temiendo que para cuando llegásemos al hotel ya se nos habría olvidado, nos ofreció compartir los datos móviles de su teléfono, para que pudiésemos publicar nuestras valoraciones enseguida.

Recordé el refrán "Más vale pájaro en mano que ciento volando", que seguro que nuestro guía no conocía, pero que aplicó a la perfección: más valía una recomendación en el momento que muchas promesas que tal vez nunca se cumpliesen.

Tradicionalmente, las actividades relacionadas con la oferta de la empresa en los ámbitos de la comunicación (promoción, en terminología de *marketing mix*) y la distribución han sido tratadas como políticas independientes que, aunque coordinadas, se diseñaban de modo aislado.

La llegada de internet ha supuesto una transformación de gran calado tanto en el modo en el que se informa al público objetivo de los productos y experiencias que ofrecen las empresas, como en su comercialización.

Pese a la auténtica revolución que se ha vivido en estos ámbitos, las funciones de ambas políticas siguen siendo las tradicionales. La distribución busca colocar los productos y experiencias en las condiciones y el lugar donde los turistas desean adquirirlas, y la política de comunicación tiene como objetivo informar, persuadir y recordar a los clientes potenciales sobre la oferta de la empresa y sus atributos.

CAPÍTULO 4 > FASE 9

Distribución y canales de venta en el sector turístico

La distribución representa la conexión que se realiza entre los prestadores de servicios y los clientes turísticos (turistas, empresas y otros consumidores de servicios turísticos). Dentro de los prestadores de servicios se encuentra cualquier tipo de empresa que realice una actividad finalista dentro del sector (entendida como finalista aquella actividad, donde el turista es el usuario final del servicio prestado, como pueden ser alojamientos, restaurantes, actividades culturales, recreativas, deportivas o de naturaleza, museos, compañías de transporte, etc.).

Se conoce como canal de distribución a la relación de intermediarios que hay entre ese prestador de servicios y el turista. Este canal puede tener distinta longitud, en función del número de intermediarios existentes.

La elección de los intermediarios a través de los que haremos llegar nuestra oferta a la clientela requiere de una decisión previa, relacionada con la estrategia de distribución. Esta debe ajustarse a las necesidades y posicionamiento de la empresa y de sus experiencias.

Si la empresa pretende llevar sus productos y experiencias al mayor número de personas posible, deberá estar presente en un elevado número de intermediarios. A este tipo de distribución se le conoce como **distribución intensiva**. En dicho caso, es difícil que la empresa controle el tipo de presencia de su oferta en el mercado, ya que no va a poder efectuar un seguimiento oportuno de cada uno de los intermediarios con los que trabaja.

Si la empresa busca un mercado más reducido, en el que quiera garantizar una calidad de servicio alta en el proceso de venta, puede utilizar una **distribución selectiva**, caracterizada por la elección de aquellos intermediarios que cumplan una serie de características.

En ocasiones, la empresa decide ofrecerle a un único intermediario la posibilidad de vender sus productos en una zona geográfica determinada. Es lo que se conoce como **distribución exclusiva**. Este tipo de distribución refuerza el posicionamiento de calidad del producto o experiencia, garantizando además un control total sobre el modo de presencia en el mercado.

Una vez adoptada la decisión del tipo de distribución, la empresa habrá de elegir la longitud del canal (número de intermediarios entre ella y los turistas) más adecuada.

Se conoce como **canal directo** a aquel en el que no existen intermediarios, ni físicos ni digitales, y en el que el cliente, por tanto, adquiere el servicio directamente al prestador.

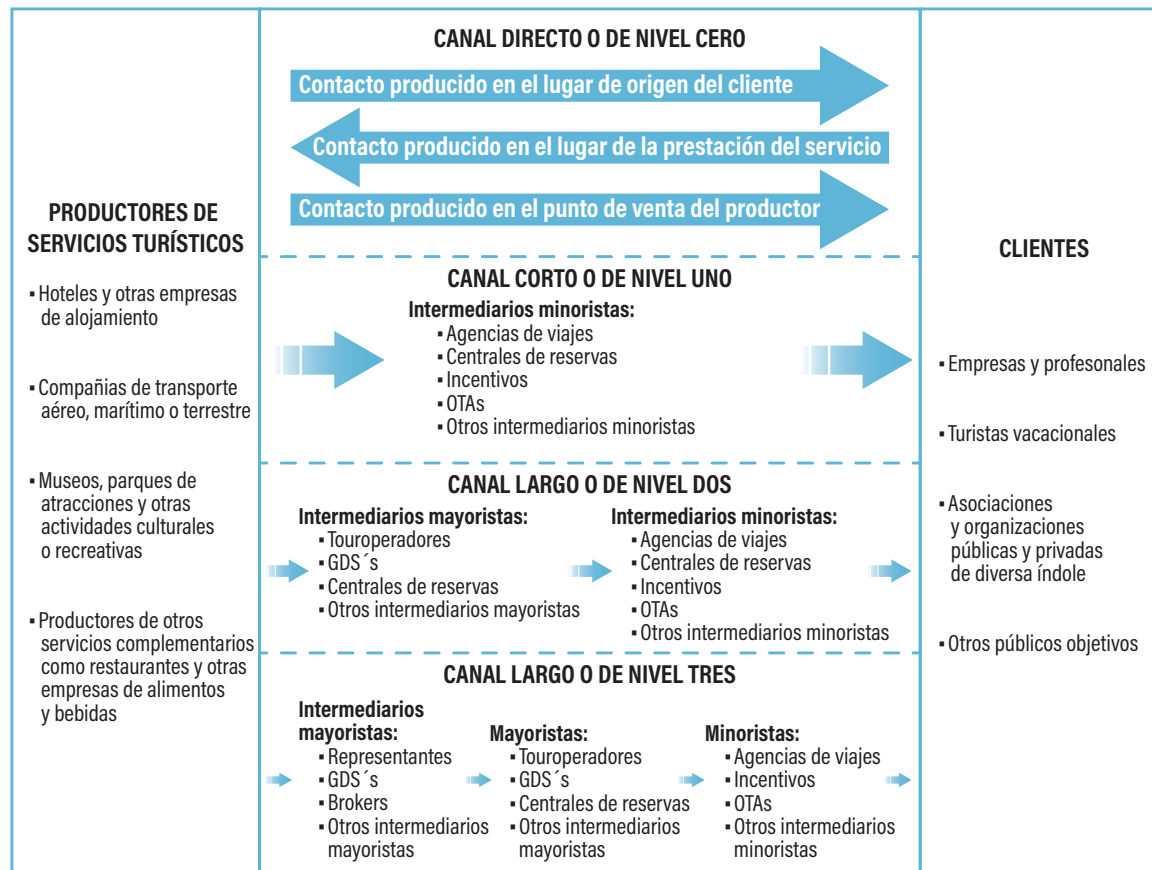
Este canal es utilizado en muy diversas ocasiones: adquirir una noche de hotel directamente en el establecimiento, comprar un tour al propio prestador, acceder a un restaurante para cenar o comprar un billete de avión en la web de la compañía aérea, por ejemplo.

CAPÍTULO 4 > FASE 9

Estructura de los canales de distribución en el sector turístico¹⁸⁰

¹⁸⁰ Alcázar (del) Martínez, B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico. Editorial ESIC. Madrid, España.

ESTRUCTURA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICO



CAPÍTULO 4 > FASE 9

Como indica Alcázar, el canal directo puede darse tanto si el contacto se realiza desde el lugar de residencia del cliente como si se da en el lugar de prestación del servicio.

La aparición de un intermediario en la venta da lugar al que se conoce como **canal corto de un nivel**. En este, el turista no compra el producto directamente al prestador, sino que lo hace mediante ese intermediario, denominado minorista. Un ejemplo de este canal es la adquisición o reserva de una noche de hotel mediante una agencia de viajes física o en línea. Estas últimas son conocidas como las OTA (*Online Travel Agencies*), y dentro de su categoría encontramos empresas como Booking, Expedia, Viajes El Corte Inglés, Logitravel, Despegar, Airbnb o cualquier otra agencia de viajes al por menor.

También tiene la consideración de canal corto la utilización de centrales de reserva (no propias del prestador de servicios) o la utilización de otras empresas para la venta (una empresa que presta el servicio de visitas guiadas puede vender sus servicios a través de un hotel, por ejemplo). Obviamente, los intermediarios venden productos y experiencias de otros prestadores con la intención de lograr una comisión sobre el precio de venta pagado por los turistas.

En ocasiones, la distribución se realiza mediante un **canal largo de dos niveles**. Este se caracteriza por la aparición de un intermediario mayorista. Dichos intermediarios no realizan la venta directamente al consumidor final, sino que, a su vez, colocan los productos en el mercado mediante intermediarios minoristas. Dentro de este grupo destacan, por un lado, los touroperadores (empresas especializadas en la creación de paquetes turísticos, que son vendidos a una red de agencias de viaje minoristas), y, por otro, los globalizadores, también conocidos como Sistemas de Distribución Global (GDS, por

sus siglas en inglés). Esos GDS integran distintos tipos de servicios turísticos, tales como hoteles, billetes de transporte o alquiler de coches, entre otros. Entre los más conocidos están Amadeus¹⁸¹, Sabre¹⁸² y Galileo by Travelport.¹⁸³

Por último, se denomina **canal largo de tres niveles** a aquel en el que aparece un nuevo intermediario mayorista, que es el quien se relaciona con el prestador de servicios turísticos. En esta posición puede estar cualquiera de los intermediarios mayoristas del canal de dos niveles, o bien aparecer nuevas figuras, como los representantes (que pueden ser de empresas y destinos) o los *brokers*, muy utilizados en los sectores hoteleros y de aviación. Estos compran a precios reducidos grandes cantidades de servicios, lo que les permite ofrecérselos a mayoristas a precios muy atractivos para ser paquetizados. Pese a que con frecuencia se oye que una de las tendencias actuales del sector turístico es la *desintermediación* (eliminación de intermediarios), la realidad es que están apareciendo nuevas categorías de intermediarios en el ámbito digital, que facilitan la comercialización de productos y experiencias turísticas. Un ejemplo de esta nueva categoría lo encontramos en los comparadores de precios, portales que aprovechan la falta de paridad en precios por parte de muchas empresas, lo que, como hemos visto, da lugar a que un mismo servicio pueda encontrarse a precios diferentes, en función del intermediario utilizado. Skyscanner¹⁸⁴, Momondo¹⁸⁵ o Trivago¹⁸⁶ son conocidos ejemplos de esta categoría.



AMADEUS

¹⁸¹ <https://amadeus.com/es>



Sabre

¹⁸² <https://www.sabre.com>



TRAVELPORT

¹⁸³ <https://www.travelport.com>



Skyscanner

¹⁸⁴ <https://www.skyscanner.es>



momondo

¹⁸⁵ <https://www.momondo.es>



trivago®

¹⁸⁶ <https://www.trivago.es>

CAPÍTULO 4 > FASE 9

Portales de venta de experiencias turísticas

La oferta de tu empresa puede y debe realizarse por diversos canales. Dentro de ellos, cada día cobran mayor importancia los portales en internet especializados en la venta de experiencias. Pese a que por el momento aún no se encuentran tan desarrollados como los de reservas de vuelos de avión o alojamientos, todo indica que su uso se irá extendiendo.

En primer lugar, la empresa debe considerar los portales de venta de experiencias de carácter público que pertenezcan al país, región o municipio. Estos portales, en muchas ocasiones reciben visitas de personas que han sido gratamente impactadas por campañas de promoción realizadas por los Organismos de Gestión de Destinos (OGD).

Existe un número cada vez mayor de portales de venta de experiencias turísticas. De ellos, algunos tienen un alcance mundial, pero existe un número mucho mayor que tiene alcance regional o nacional. A continuación, y sin intención de ser exhaustivos en la relación, se presentan algunos de estos portales, como representación de la oferta actual existente en el mercado.

VIATOR - TripAdvisor

TripAdvisor es el portal más importante en comentarios y recomendaciones en el sector turístico. Su posicionamiento SEO (posicionamiento orgánico) en Google es excelente, por lo que aparece como resultado en los primeros puestos de las búsquedas genéricas del tipo "¿Qué hacer en Johannesburgo?".

La valoración lograda por un establecimiento o experiencia depende de un algoritmo que analiza elementos adicionales a los comentarios y puntuación otorgada por las y los clientes.

Una crítica generalizada a esta plataforma es que se pueden registrar opiniones falsas, negativas o positivas, con extrema facilidad.

YELP

Portal muy utilizado en Estados Unidos y Canadá, que todavía está iniciando su implantación en Europa.

Originalmente, este portal estaba destinado a recoger comentarios sobre establecimientos (no exclusivamente turísticos), disponiendo también de una funcionalidad que permite realizar reservas (no disponible en Europa).

GET YOUR GUIDE

Plataforma especializada en la venta de experiencias y actividades turísticas. Permite reservar tours, actividades y eventos de muchos tipos. El proceso se inicia indicando el lugar de destino y las fechas del viaje.

CIVITATIS

Portal especializado en actividades en español en todo el mundo. Seleccionando un destino, permite la reserva no solo de diferentes actividades sino de complementos de viaje.

MUSEMENT

Plataforma centrada en la venta de entradas para museos y eventos, pero que permite reservar algunas experiencias clasificadas por tipología (enogastronomía, naturaleza, etc.).

AIRBNB EXPERIENCIAS

Aprovechando el excelente posicionamiento de la plataforma de reserva de alojamiento, la empresa presta también un servicio de reserva de experiencias turísticas bajo la misma filosofía del alojamiento: "experiencias ofrecidas por locales". Se pueden consultar actividades indicando lugar y fechas de la búsqueda.



viator



yelp



**GET
YOUR
GUIDE**



civitatis



musement



airbnb

CAPÍTULO 4 > FASE 9

BOOKING ATTRACTIONS

Al igual que Airbnb, este portal especializado en la reserva de alojamientos ha ido ampliando su oferta a distintos tipos de servicios turísticos, como viajes en avión, reserva de coches de alquiler, atracciones turísticas (donde se incluyen todo tipo de actividades y experiencias) y paquetes turísticos.

MI NUBE

Plataforma que incluye comentarios de turistas sobre establecimientos de diversos tipos y sobre actividades, y que ofrece la posibilidad de realizar reservas y contrataciones.

Muchas OTA a nivel mundial han llevado a cabo una profunda transformación digital de su actividad, generando una oferta especializada en la que se comercializan todo tipo de servicios turísticos, incluidas, por supuesto, experiencias.

Comunicación, publicidad y promoción de la experiencia

Los canales utilizados para informar, persuadir y recordar al público objetivo sobre la oferta de la empresa son diversos.

La adopción de internet como modelo fundamental de comunicación ha modificado tanto los canales de comunicación como el modo de realizarla. La tecnología permite utilizar herramientas de personalización, adaptando los contenidos expuestos a los patrones de comportamiento de los turistas.

Existen multitud de herramientas que ayudan a conocer el comportamiento en internet de clientela potencial, tanto referido a las actividades realizadas en la página de la empresa como a sus patrones de navegación. Pese a que algunas de estas herramientas son sencillas de

utilizar, es recomendable contar con el apoyo de personas especializadas, tanto para la configuración de los análisis como para la interpretación de los datos.

Pero es importante señalar que, en primer lugar, debe considerarse la arquitectura y programación de la página web de la empresa, de modo que facilite la recopilación de información útil que nos permita el análisis y la comprensión del comportamiento de la clientela potencial.

Atendiendo a la información recabada sobre dicha clientela, la empresa debe definir el mix de comunicación, seleccionando las técnicas y herramientas más adecuadas. Es importante tener presente que el proceso de elección del modo de comunicar la oferta de la empresa presenta dos componentes: la primera, referida a la técnica a utilizar, y la segunda, a los canales (el soporte que transmitirá el mensaje). Se puede afirmar que las técnicas de comunicación tradicionales siguen siendo válidas; lo que ha cambiado de forma radical son los canales utilizados.

Entre las técnicas a utilizar destacan la siguientes:

Publicidad: se refiere a las comunicaciones impersonales, realizadas utilizando diversos medios de comunicación, en las que se presenta el producto o experiencia turística y sus características. Dentro de esta categoría se incluye cualquier tipo de inserción *off line* u *on line*.

Promoción de ventas: son incentivos ofrecidos a la clientela, destinados a mejorar la percepción de la oferta, fomentando así la compra del producto o experiencia. Estas acciones de promoción deben tener un carácter temporal, pudiendo actuar mediante el alivio de frustraciones (descuentos en el precio, por ejemplo) o la generación de alegrías (regalos promocionales, tarjetas de fidelización, etc.).



Booking.com



minube
Vive tus sueños

CAPÍTULO 4 > FASE 9

Marketing directo: comunicaciones personalizadas en las que se ajusta el contenido a las características del público objetivo. Hoy en día, las estrategias de microsegmentación en la comunicación digital, basadas en el comportamiento del turista, son una de las acciones más importantes en esta categoría.

Propaganda (publicity): generación y difusión de contenidos de interés que son reproducidos de modo gratuito. Un elemento fundamental de esta categoría es el conocido como “marketing viral”, que consiste en que personas pertenecientes al público objetivo utilicen sus propios canales de comunicación (redes sociales, entre ellos) para difundir el mensaje de la empresa. Para lograr esta viralidad en las comunicaciones es necesario generar contenidos que interesen y causen impacto. En muchas ocasiones esto se logra con humor o imágenes espectaculares, pero la empresa debe valorar que lo que difunde sirve para generar una determinada reputación tanto de la experiencia como de la propia empresa, por lo que lo difundido debe ser coherente con ella y el posicionamiento que busca.

Relaciones Públicas: acciones que buscan generar vínculos con los *stakeholders* de la empresa, favoreciendo la buena imagen corporativa. Acciones desarrolladas dentro del compromiso social de la empresa formarían parte de esta categoría.

Marketing Inbound¹⁸⁷

“El inbound marketing es una metodología comercial que apunta a captar clientes mediante la creación de contenido valioso y experiencias hechas a la medida. Mientras que el

*outbound marketing (métodos de marketing tradicionales) irrumpe de manera directa presentando al público contenido que este no siempre desea, el inbound marketing forma conexiones útiles para el cliente en la resolución de problemas reales”*¹⁸⁸.

Las nuevas estrategias de comunicación entre empresas y su público objetivo están afectadas por el incremento en la conectividad y las comunicaciones digitales, especialmente mediante el uso de redes sociales.

El objetivo de la utilización del *Marketing Inbound* es:

- Atraer al público objetivo de la empresa captando su atención gracias a la generación de contenido que le aporte valor.
- Interactuar con el cliente objetivo para conocer en profundidad sus necesidades, frustraciones y alegrías asociadas a un producto o servicio, con el objetivo de poder ofrecerle soluciones personalizadas que aumenten la probabilidad de compra.
- “Encantar” al cliente, ofreciéndole apoyo y herramientas que le permitan lograr los objetivos buscados con el consumo del producto o la experiencia turística.

Este ciclo genera inercias que llevan a que la empresa desarrolle una buena reputación tanto desde el punto de vista de la clientela potencial como de posibles colaboradores, distribuidores e inversores, reforzando su posicionamiento.

¹⁸⁷ Concepto desarrollado por Brian Halligan, fundador de la empresa Hubspot.

¹⁸⁸ Definición recuperada de: <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>

CAPÍTULO 4 > FASE 9

Omnicanalidad

Desde hace algunos años, debido a internet y las posibilidades que ofrece la tecnología, se está desarrollando un proceso de integración de los canales de venta y de comunicación en diversos sectores, de los que el sector turístico no es una excepción.

Oliva y Dadalt¹⁸⁹ definen omnicanalidad como "la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos".

Por su parte, Hubspot¹⁹⁰ dice: "El marketing omnicanal se refiere a la integración de la marca, los mensajes y los puntos de contacto *online* y *offline* (sitio web, correos electrónicos, redes sociales, apps, centros de atención telefónica, tiendas, anuncios, etc.), a medida que los clientes potenciales avanzan por el embudo de ventas. Todo esto permite una experiencia del cliente más orgánica y memorable".

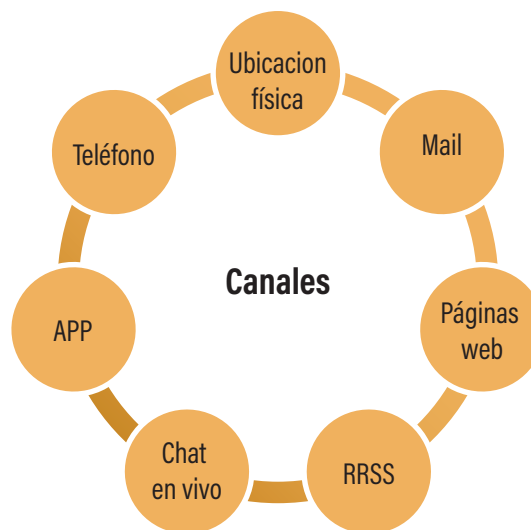
En este sentido, mediante la aplicación de una estrategia omnicanal, la empresa integra todos los canales de comunicación y venta (incluso los físicos), lo que permite lograr un movimiento armónico durante toda la experiencia de compra, el consumo y las reacciones posteriores a la compra.

El comportamiento de la clientela en los procesos de compra puede incluir actividades realizadas en línea y otras presenciales. Así, encontramos personas que realizan tanto la búsqueda como la contratación de los productos o experiencias turísticas en línea; otros, en cambio, realizan las búsquedas en línea pero la adquisición la hacen *off line* (modelo de comportamiento conocido como ROPPO), y otros,

excepcionales en el sector turístico, realizan la búsqueda *off line*, adquiriendo los productos *on line* (conocido como *showrooming*).

Frente a la multicanalidad (venta y comunicación utilizando diversos canales de modo independiente), que es la aplicada por la gran mayoría de las empresas, la omnicanalidad se basa en la interconexión de todos los canales de comunicación y venta, lo que permite el salto de uno a otro en función de las necesidades particulares del turista.

El desarrollo de una estrategia omnicanal por parte de una empresa requiere el análisis previo de la viabilidad del uso de los múltiples canales disponibles. Esta viabilidad, en ocasiones, está condicionada por los recursos humanos con los que contamos para atender a cada canal.



¹⁸⁹ Oliva, F. y Dadalt, F. (2016). En busca de la Omnicanalidad. Deloitte. Montevideo, Uruguay. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy/articles/En-la-busqueda-de-la-Omnicanalidad.html>

¹⁹⁰ Hubspot (2022). Guía de marketing omnicanal. Recuperada de: <https://offers.hubspot.es/personalizacion-omnicanal>

CAPÍTULO 4 > FASE 9

Cada uno de los canales utilizados por una empresa debe estar conectado con los otros, permitiendo la transición sin fricción de uno a otro en cualquier fase del proceso de compra.

Es importante que la empresa disponga de las herramientas tecnológicas que le permitan conectar todos los canales tanto en términos de comunicación como de venta.

En aspectos relativos a la comunicación en redes sociales, herramientas como LiveAgent¹⁹¹ u Odigo¹⁹² ayudan a la concentración de todas las comunicaciones realizadas con el cliente, independientemente de la plataforma utilizada por este.

Con relación a la venta, es necesario implantar soluciones de *channel manager* que permitan la sincronización de disponibilidad y tarifas entre todos los utilizados por la empresa. Soluciones como Cloudbeds¹⁹³, Icnea¹⁹⁴ o AvaiaBook¹⁹⁵ pueden ayudar en este cometido.

MINI CASO: MELIÁ APUESTA POR UNA EXPERIENCIA OMNICANAL Y PERSONALIZADA.

(Texto transcrito literalmente del portal IT USER¹⁹⁶)

Meliá Hotels International está llevando a cabo un proyecto para transformar la manera en la que la compañía se relaciona con sus clientes, mejorando su experiencia digital y apostando por una estrategia que le permita tener una visión única de los mismos independientemente del lugar, del momento y del canal por el que interactúen. El objetivo es personalizar la experiencia dentro del Customer Journey, gestionando todas sus peticiones de manera eficaz, ofreciendo contenidos personalizados y relevantes en función de las necesidades de cada uno de ellos.

El desarrollo tecnológico ha sido de Minsait que ha ayudado a la compañía hotelera a transformar su anterior call center en un Experience Contact Center omnicanal. Con esta iniciativa, Meliá cuenta con “una consola única basada en Salesforce Service Cloud, que ofrece capacidades como los procesos guiados de gestión de casos, la integración con la plataforma de reservas o la gestión del programa de fidelidad MeliáRewards, facilitando una comunicación individualizada con los clientes”, explican ambas firmas.

Además, con la iniciativa, los clientes pueden interactuar por nuevos canales tales como el chat disponible en melia.com o en la App móvil, WhatsApp, así como integrar los existentes (correo y teléfono) y obtener una experiencia relevante e inmediata con una visión 360.



LiveAgent

¹⁹¹ <https://www.liveagent.com>



odigo

¹⁹² <https://www.odigo.com>



Cloudbeds

¹⁹³ <https://www.cloudbeds.com>



icnea

¹⁹⁴ <https://icnea.es/channel-manager>



AvaiaBook

¹⁹⁵ <https://www.avaiaBook.com/channel-manager/>

¹⁹⁶ <https://www.ituser.es/casos-de-exito/2019/05/en-la-era-del-cliente-melia-apuesta-por-una-experiencia-omnicanal-y-personalizada>

CAPÍTULO 4 > FASE 9

Marketing digital personalizado

Meliá ha conectado la solución Salesforce Customer Service con Salesforce Marketing Cloud para generar tráfico cualificado y de alto valor hacia su nuevo canal estratégico Experience Contact Center. Así, puede comunicarse con el cliente en el momento preciso, acompañándolo desde que realiza la reserva del hotel hasta que finaliza su estancia, proporcionándole contenidos de su interés en todos los momentos claves de la relación.

Reflexión

"Quien controla la distribución, controla el mercado": he aquí una de las pocas verdades del *marketing*. Por mucho que la empresa tenga un producto o experiencia que satisfaga las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, si estos no pueden comprarla, de nada vale.

Hoy en día, sin embargo, quizá debería ser expresada de otro modo, más adecuado a la realidad que vivimos: "Quien controla la comunicación con los clientes y la venta de los productos o experiencias, controla el mercado".

Las actividades de comunicación y promoción de la oferta de la empresa pueden ser diversas y, como en otros muchos aspectos, la originalidad en su diseño puede atraer mayor atención del público objetivo.

No todo se puede lograr con campañas segmentadas en redes sociales, y mucho menos con campañas dirigidas a seguidores. Las técnicas de comunicación y promoción que se utilicen deben estar alienadas con los objetivos buscados. Así, por ejemplo, si se busca incrementar la tasa de repetición de compra por parte de la clientela de la empresa, el diseño de alguna campaña promocional (con incentivos o reconocimiento) sería lo adecuado.

En el sector turístico se observa un desarrollo cada vez mayor de estrategias de omnicanalidad, con la consiguiente integración de los canales de venta y comunicación. Esta nueva situación hace necesario que cada empresa evalúe sus capacidades de gestión de canales, priorizando aquellos que puede atender de un modo eficaz y eficiente. Dentro de ellos, es fundamental que disponga de algunos directos, que le permitan comunicarse y vender al cliente objetivo sin

CAPÍTULO 4 > FASE 9

intermediarios. Para ello, es imprescindible la instalación de motores de reserva en la web, app u otros canales propios.

Una vez definidos los canales de comunicación y venta, la empresa debe garantizar la coherencia en la imagen en todos ellos, así como la paridad de tarifas, como herramientas, ambas, que mejoran la competitividad.

La tecnología, hoy, está disponible también para pequeñas y medianas empresas que quieran desarrollar estas estrategias.

A modo de repaso y aplicando lo aprendido

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema:

- 1_ Define el tipo de distribución adecuado para tu empresa (intensiva, selectiva y exclusiva), identificando los elementos que hacen que tu elección sea la adecuada para ti.
- 2_ Selecciona el tipo de intermediarios adecuados para el tipo de distribución que has seleccionado. Realiza un listado de estos intermediarios en el ámbito geográfico donde quieras comercializar tus experiencias.
- 3_ Elige los canales de comunicación que debes utilizar para informar al cliente sobre la oferta de tu empresa, fijando los objetivos de comunicación de cada uno de ellos.
- 4_ Realiza un primer diseño de contenidos de valor para los turistas, a publicar en cada uno de los canales utilizados por tu empresa. Comienza creando algunos contenidos de texto, otros gráficos y algunos vídeos.
- 5_ Diseña el modelo de conexión e integración de canales que permita el desarrollo de una estrategia de omnicanalidad en tu empresa.
- 6_ Identifica las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de todas las estrategias que has definido en los ámbitos de la comunicación y la comercialización.

CAPÍTULO 4 > FASE 10

OPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA

OBJETIVOS

- Fijar los límites de la actividad.
- Diseñar los procedimientos mediante los que la experiencia será ejecutada.
- Integrar la experiencia mediante un manual de operación.

PREGUNTAS DIAGNÓSTICO

- ¿En las experiencias que ofreces actualmente tienes establecidas restricciones?
- ¿Está documentado el modo en el que tiene que ejecutarse cada una de las actividades de las experiencias?
- ¿Existen manuales de operación que indique cada uno de los componentes de las experiencias?

EN PRIMERA PERSONA: TRATO PERSONALIZADO MEDIANTE LA ELIMINACIÓN DE LAS RESTRICCIONES.

El canal de Panamá es una de las principales atracciones del país centroamericano y de su capital, Ciudad de Panamá.

Normalmente, la visita al canal consiste en un recorrido por el Centro de Visitantes de Miraflores, donde se puede pasear por la exposición sobre su construcción, ver una película que narra las historias de diferentes personas relacionadas con el canal, y comer o beber algo en un bar-restaurante que nos ofrece unas impresionantes vistas. La gente ajusta el horario de su visita para que coincida con el paso de algún buque, y así poder observar el funcionamiento de las esclusas.

En una de mis visitas a Ciudad de Panamá, gracias a que iba en un grupo en el que también estaban algunas personas influyentes, pude disfrutar de una visita VIP al canal, lo que nos permitió saltarnos algunas de las restricciones generales y disfrutar de una experiencia mucho más cercana.

En esa ocasión visitamos, además del Centro de Visitantes de Miraflores, el Centro de Visitantes de Agua Clara y la Torre de Control del tercer juego de esclusas. Pero, sin lugar a duda, lo más emocionante fue la posibilidad de cruzar caminando por una de las esclusas y ver pasar un crucero mientras estábamos al lado, a pie de canal, en una zona normalmente restringida.

Centro de visitantes Miraflores,
Canal de Panamá, Panamá.



CAPÍTULO 4 > FASE 10

Para lograr una ejecución exitosa de la experiencia es preciso determinar algunos elementos previos, así como el posterior procedimiento de desarrollo.

En primer lugar, deberán establecerse las limitaciones generales y específicas que afectan a la experiencia, relacionadas, entre otras cosas, con:

- Disponibilidad por días y horas
- Tamaño mínimo y máximo del grupo
- Características particulares del grupo (aceptación de menores, etc.)
- Medidas de accesibilidad
- Periodo previo de reserva
- Zonas a las que está permitida la entrada de turistas, etc.

Estas limitaciones deben ser comunicadas a las personas interesadas en adquirir la experiencia, antes de su compra.

En caso de existir algún modo de salvar alguna de las limitaciones, también deberá señalarse. Por ejemplo, piénsese en una experiencia en la que se indica que el tamaño mínimo del grupo son dos personas, pero en la que se acepta a una persona sola si asume el pago del alojamiento en habitación doble.

Procedimientos de operación

Con el objetivo de lograr la estandarización en la prestación de experiencias, y garantizar así que se ejecuten con el nivel de calidad y las condiciones fijadas durante su diseño, se debe redactar un manual de operación de la experiencia, que

recogerá los procedimientos a seguir para cada una de las actividades a realizar.

Este manual estará formado por:

- Mapa de procesos
- Procedimientos

Mapa de procesos

El mapa de procesos recoge de modo secuencial todas las actividades que incluye la ejecución de la experiencia, diferenciando actividades previas, actividades en la que ya hay participación directa de las y los turistas, y actividades de apoyo. Estas últimas son necesarias para el desarrollo de la experiencia, pero no cuentan con la participación directa de la clientela.

En la identificación de los procesos, es importante prestar atención a la influencia que tiene esa actividad en la satisfacción del público y en la calidad de servicio, para lo que deben considerarse los factores clave del éxito de la experiencia.

En cada una de las actividades ha de identificarse a la persona responsable de su ejecución, así como la conexión de esta actividad con otras.

Se procederá a clasificar los procesos diferenciando los estratégicos de los operativos y los de apoyo.

Procesos estratégicos: actividades realizadas antes de la ejecución de la experiencia, y que tienen impacto directo sobre ella. Dentro de ellos tienen especial relevancia el diseño de la propia experiencia y las acciones de comunicación y comercialización.



Cloud Gate, Millennium Park, Chicago, Estados Unidos.

CAPÍTULO 4 > FASE 10

Procesos operativos: se corresponden con los episodios de la experiencia, y son aquellos en los que participan directamente los turistas, interactuando con los recursos y mediadores.

Procesos de apoyo: son aquellas actividades que, aunque no cuentan con la participación del turista, dan asistencia a las actividades en las que sí participa.

Por último, se procederá a elaborar la representación gráfica del mapa de procesos.

Procedimientos

El procedimiento supone la descripción detallada de la secuencia de actividades o pasos en los que se divide la ejecución de cada uno de los episodios de una experiencia turística. Este procedimiento debe indicar, por cada uno de esos pasos, la actividad a realizar, la persona o personas responsables, los *inputs* y *outputs* que generará, así como las alternativas una vez finalizado.

Identificadas y clasificadas todas las actividades necesarias para la ejecución de cada uno de los procesos, se determinará la interrelación entre ellos, señalando los recursos que comparten, así como los *outputs* de unos que pasan a ser *inputs* de otros.

Cada uno de los procedimientos tendrá la siguiente estructura:

1. Objeto del procedimiento.
2. Alcance.
3. Responsabilidades.
4. *Inputs* y *outputs* generados.

5. Mapa del proceso.
6. Descripción del desarrollo de las acciones.
7. Otros procedimientos relacionados.
8. Formatos utilizados, *software* o aplicaciones utilizadas.

Manual de operación

Como actividad final en el proceso de creación de una experiencia, la empresa deberá crear un documento que recoja todos los elementos considerados y sirva de soporte para registrar el modo en el que aquella va a ser ejecutada.

Los componentes de este documento serán:

1. Nombre y temática de tu experiencia.
2. Imagen gráfica de la experiencia y contenidos.
3. Clientes objetivo.
4. Propuesta de valor.
4. Descripción de la actividad.
5. *Storytelling* de la experiencia.
6. Episodios en los que desarrolla la experiencia.
 - 6.1. Recursos utilizados en cada episodio, tanto de la empresa como del destino. *Layout* de los escenarios.
 - 6.2. Tipo de actividad a realizar en cada episodio, y su ambientación.
 - 6.3. Mediadores, elementos de información por episodios y guion utilizado.
 - 6.4. Descripción de la utilización de los sentidos en cada episodio y emociones que se busca generar.

CAPÍTULO 4 > FASE 10

7. Precio de venta y conceptos incluidos.
8. Estrategia de comunicación y venta de la experiencia.
9. Restricciones y otros elementos.
 - 9.1. Destino y escenarios de la experiencia.
 - 9.2. Idioma.
 - 9.3. Tamaño mínimo y máximo del grupo.
 - 9.4. Días y horas en los que la experiencia está disponible.
 - 9.5. Duración total de la experiencia.
 - 9.6. Anticipación requerida en la reserva.
 - 9.7. Requerimientos físicos y de vestimenta.
 - 9.8. Condiciones para grupos con necesidades específicas.
 - 9.9. Modo de llegada al lugar de inicio de la experiencia.
 - 9.10. Actividades permitidas y prohibidas durante la experiencia.
 - 9.11. Mecanismo de medición de la satisfacción de los clientes.
10. Procedimientos de operación.

Este documento supone la síntesis de todo el trabajo efectuado en el proceso de diseño de una experiencia turística, y debe ser entendido como guía por parte de todos los involucrados en su ejecución.

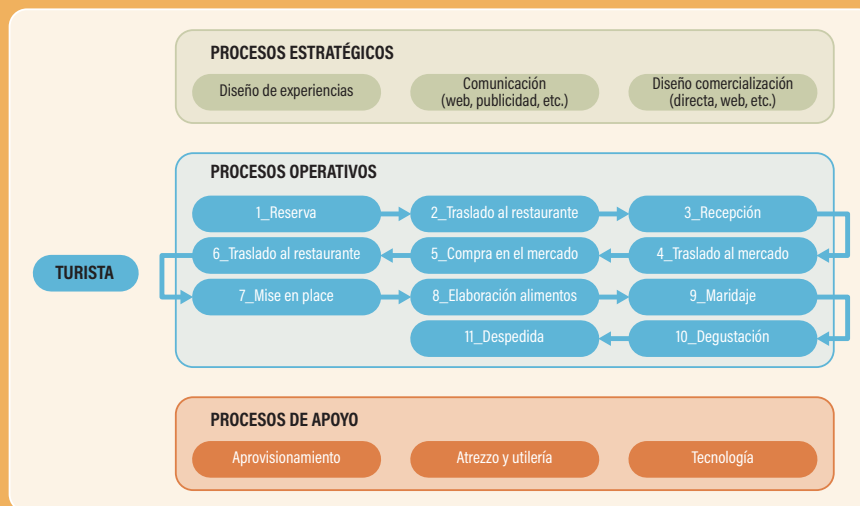
Se convertirá en un documento vivo que se irá adaptando a los cambios y modificaciones realizadas en los distintos ámbitos de la experiencia.

MINI CASO: MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE RESERVA PARA UN TALLER DE COCINA

Recuperando el ejemplo del Taller de Cocina de la Fase 6, dividido en 7 episodios:

- 1_Bienvenida e introducción al taller,
- 2_visita al mercado,
- 3_mise en place,
- 4_preparación de platos,
- 5_maridado,
- 6_degustación de alimentos y
- 7_despedida.

El mapa de procesos podría representarse del siguiente modo:



CAPÍTULO 4 > FASE 10

Y el procedimiento de reserva podría ser el siguiente:

PROCEDIMIENTO DE RESERVA

1_ Objeto

Describir la sistemática a seguir para llevar a cabo la formalización de las reservas para el taller de cocina, realizadas por cualquiera de los canales de venta disponibles: web del restaurante, correo, WhatsApp, personalmente, las OTA, u otros intermediarios.

2_ Alcance

De aplicación al proceso de reserva.

3_ Responsabilidades

Responsable de ventas:

- Realizar previsiones de ocupación en los talleres.
- Planificar el servicio de recepción de los clientes.
- Resolver incidentes.

Personal de recepción en el restaurante:

- Gestionar las reservas.

Gerencia:

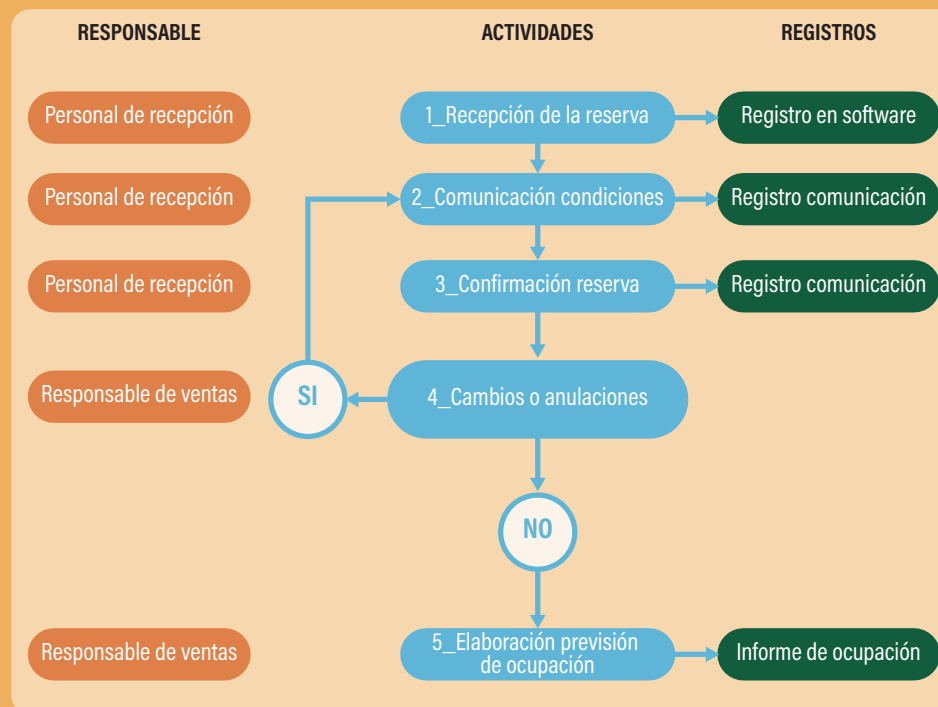
- Aprobar la relación de tarifas del taller.

4_ Inputs y Outputs

Inputs: publicidad y folletos del taller de cocina, tarifas aprobadas.

Outputs: registro de reservas, registro de confirmación de reservas, registro de clientes, informe de reservas, registro de cambios y anulaciones.

5_ Mapa del proceso



CAPÍTULO 4 > FASE 10

6_Desarrollo

1) Recepción de la solicitud

La solicitud de reserva de participación en el Taller de Cocina puede realizarse por cualquier canal de los establecidos: web del restaurante, correo, WhatsApp, las OTA u otros intermediarios. Para aquellas reservas realizadas directamente en el restaurante por parte de los clientes, de ser el caso, el personal de recepción del restaurante comprobará la disponibilidad del número de plazas y fecha solicitada por el cliente en el software de reserva. Si no hubiera disponibilidad para la fecha solicitada por el cliente, se le propondrán alternativas en cuanto a día y hora.

2) Comunicación de las condiciones de la reserva

El personal de recepción comunicará al cliente las condiciones establecidas para la confirmación de la reserva, confirmando las tarifas actualizadas aprobadas por la Gerencia.

Si la reserva es realizada por un grupo, o se cierra la reserva de todas las plazas disponibles para un taller, el personal deberá comunicar al cliente las condiciones establecidas para tal situación, como las tarifas vigentes y la obligatoriedad de depositar un anticipo.

De igual manera, cuando la reserva se efectúe en temporada alta o fechas de elevada ocupación, se requerirá al cliente una garantía de pago a través de un número de tarjeta de crédito, un depósito o crédito aprobado.

3) Confirmación de reservas

El personal de recepción enviará al cliente, por el medio utilizado para la realización de la reserva, los datos facilitados por este, para su comprobación y se interesará por si requiere algún servicio especial.

Una vez confirmada, la reserva se registrará (automática o manualmente, según el caso) en el programa informático de gestión de reservas, identificando como mínimo:

- Nombre del cliente.
- Número de asistentes al taller.
- Datos de contacto (teléfono/correo).
- Tarifa aplicable.
- Fecha/s de reserva.
- Observaciones.

4) Cambios o anulaciones de reservas

Las reservas individuales sin garantizar se mantendrán hasta el momento de inicio del taller. De no realizar ningún cambio o cancelación antes de esa hora, y si el cliente no se presenta, se procederá a realizar un cargo por el "*No show*" según las condiciones establecidas.

En el caso de existir una modificación de la reserva o anulación en el periodo considerado como válido, se procederá a registrar dicha modificación en el *software* de gestión de reservas.

CAPÍTULO 4 > FASE 10

5) Informe de previsión de la ocupación

Como mínimo, se realizarán previsiones de ocupación de los talleres por semana, indicándolo en el *software* de gestión de reservas. Estas previsiones, así como las reservas efectivas realizadas, se repartirán a los departamentos pertinentes para la planificación de los aprovisionamientos y la gestión de los recursos humanos.

7_ Otros procesos relacionados

- Procedimiento de recepción.
- Procedimiento de aprovisionamiento.
- Procedimiento de atrezzo y utilería.

8_ Formatos utilizados

Los propios de los softwares de reserva y *CRM*.

Reflexión:

Para poder estandarizar el modo en el que se ejecutará la experiencia, y de esta forma garantizar un determinado nivel de calidad, es necesaria su formalización mediante la creación de un manual de operación que incluya tanto los procedimientos utilizados en cada uno de los episodios, como las características de cada uno de los componentes de la experiencia.

Este documento debe ser adaptado en función de los cambios que tanto los turistas como la propia ejecución de la experiencia vayan requiriendo.

La formalización permitirá que todo el equipo de colaboradores comparta una visión global sobre la experiencia, y sobre todas las actividades que supone su ejecución, ayudando a generar una imagen coordinada y alineada con los objetivos buscados.

Pese a que el proceso es laborioso, este se realiza en una única ocasión, requiriendo a partir de ese momento únicamente su adaptación a los cambios que se vayan identificando como necesarios.

Es importante señalar que una ventaja fundamental de la utilización de un manual de operación es que los posibles nuevos colaboradores pueden ser incorporados de un modo sencillo, ya que el documento recogerá toda la información que necesitarán para formarse en la ejecución de sus actividades dentro de la experiencia.

A modo de repaso y aplicando lo aprendido:

Es el momento de poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre este tema.

- 1_ Crea el manual de operaciones de una experiencia turística de tu empresa con la estructura propuesta en este capítulo.

A wide-angle photograph of the New York City skyline as seen from the Hudson River. The Freedom Tower stands prominently on the left side of the frame. The sky is blue with scattered white clouds. The water in the foreground is dark and calm, with a small boat visible on the left.

EL MÉTODO LEAN STARTUP APLICADO A LA CREACIÓN DE EXPERIENCIAS

CAPÍTULO 5

Río Hudson, Nueva York, Estados Unidos.

CAPÍTULO 5

EL MÉTODO LEAN STARTUP¹⁹⁷ APLICADO A LA CREACIÓN DE EXPERIENCIAS

Dado que has llegado hasta aquí, mereces que comparta contigo el que para mí es uno de los mejores modos de reducir el riesgo de fracaso de las experiencias creadas, acelerando, a la vez, su proceso de diseño y puesta en el mercado.

La creación por parte de una empresa o destino de una nueva experiencia turística se sustenta en dos hipótesis básicas presentes en cualquier proceso de innovación o emprendimiento: la hipótesis de valor y la hipótesis de crecimiento.

La primera de ellas supone que la experiencia creada aportará más valor a los turistas que la oferta ya existente en el mercado, por lo que modificará sus preferencias y será seleccionada.

La segunda, de crecimiento, se sustenta sobre la hipótesis de valor y supone que, debido a la modificación en las preferencias de los turistas, las ventas de la experiencia diseñada se irán incrementando a medida que los clientes tengan conocimiento de su existencia, gracias a campañas, a estrategias virales o al boca a boca.

Habitualmente, ambas hipótesis se dan por buenas y, en consecuencia, las empresas y destinos las tienen en cuenta en el momento de desarrollar los procesos de diseño de sus productos y experiencias. Pero, realmente, ¿quién puede garantizar que se cumplan?

Es posible que, en muchas más ocasiones de las que creemos, el producto o experiencia turística no satisfaga una necesidad real (explícita o implícita) de los turistas que visitan el destino. O también podría suceder que, aun satisfaciendo una necesidad de los turistas, estos decidan no modificar sus patrones de consumo previos, por razones que pueden pasar desapercibidas en los procesos de investigación de mercados.

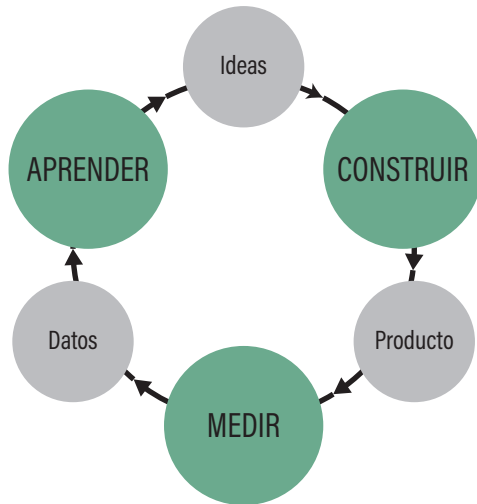
La pregunta que surge es evidente: ¿se puede utilizar algún método que garantice que no se derrochan recursos diseñando una experiencia que nadie quiere o que nadie está dispuesto a adquirir?

La respuesta es sí. La utilización del Método *Lean Startup* en el proceso de creación de experiencias puede marcarnos el camino.

La aplicación del Método *Lean Startup* consiste en el desarrollo de un bucle de información, basado en la realización de pruebas que permitan contrastar las hipótesis de partida de la empresa y, por tanto, transformar nuestras ideas en productos que sean aceptados y deseados por los turistas a los que van dirigidos.

¹⁹⁷ Ries, E. (2012). El método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

CAPÍTULO 5



La filosofía que está detrás de este método, diseñado por Eric Ries, se sustenta en la obtención de conocimiento validado mediante “experimentos” realizados con clientes reales. Experimentos que nos lleven a entender el comportamiento del mercado en lugar de elucubrar sobre él.

Para poder validar un producto o experiencia nueva, la empresa debe poder responder a las preguntas que realizaba Mark Cook de Kodak a sus colaboradores¹⁹⁸:

- ¿Los turistas reconocen que tienen la necesidad que nuestra experiencia quiere satisfacer?
- Si existiese una experiencia que satisfaga esa necesidad, ¿los turistas la comprarían?
- ¿Comprarían la experiencia diseñada por nuestra empresa?
- ¿Podemos realmente crear una experiencia turística que cubra esa necesidad?

Es prácticamente imposible dar respuesta a estas preguntas de un modo veraz si no se realizan pruebas de la experiencia en condiciones reales. Por ello, desde el método *Lean Startup* se propone la conceptualización del diseño de un nuevo producto como un experimento con clientes potenciales.

Como puede suponerse, esta prueba no ha de realizarse con el producto completamente desarrollado, pues uno de los objetivos que persigue es descubrir cuáles de sus potenciales elementos generan valor en la experiencia y cuáles no, y cuáles son buscados y demandados por los clientes y cuáles pasan inadvertidos para ellos.

La identificación de todos estos elementos permitirá a la empresa “pivotar” para redefinir la estrategia de lanzamiento de su experiencia, así como sus características y atributos, si las pruebas le indican que la definición actual no satisface al mercado.

En este sentido, la empresa debe desarrollar una “experiencia turística mínima viable” (producto mínimo viable en terminología del método *Lean Startup*).

Esta “experiencia turística mínima viable” nace como un experimento mediante el que probar diversos aspectos del propio producto y del modelo de negocio. Su configuración es de menor dimensión que la de la experiencia definitiva, lógicamente, pero debe contener los elementos fundamentales que se pretenden validar.

En primer lugar, el experimento debe validar las dos hipótesis básicas (de valor y de crecimiento) que, según hemos adelantado, sustentan el modelo de negocio.

¹⁹⁸ Adaptación propia de las preguntas de Mark Cook a sus colaboradores recogidas en el libro de Eric Ries *Lean Startup*.

CAPÍTULO 5

En ocasiones, si lo que se pretende validar es el interés que el producto genera en el mercado objetivo, pueden utilizarse, según Eric Ries, diversos modelos. El primero sería la “prueba de humo”, consistente en poco más que un anuncio, difundido únicamente para evaluar el interés que genera la experiencia en los clientes. Otra alternativa puede ser la realización de un vídeo simulando la experiencia, o incluso la “prueba de mago de Oz”, consistente en presentar al cliente la experiencia como si esta estuviese completamente estructurada, pero ejecutándola de modo “artesanal”.

Todas las pruebas realizadas sobre la experiencia deben identificar relaciones causa-efecto, que nos permitan conocer aquellos componentes que afectan al comportamiento de los turistas en relación con su disposición a comprar y con su satisfacción con el producto.

Con los datos obtenidos de las distintas pruebas efectuadas, la empresa tendría que ser capaz de decidir si debe perseverar en su propuesta, y convertirla en definitiva, o modificar algunos de los elementos de la experiencia turística o de su estrategia.

Los ámbitos en los que la empresa puede “pivotar” son diversos, y entre ellos destacan:

- **Acercamiento:** una característica o atributo parcial del producto inicial se convierte en el producto total.
- **Alejamiento:** lo que inicialmente se consideraba el producto total se convierte en un atributo o característica del producto definitivo.
- **Segmento de consumidores:** modificación del público objetivo al que se le ofrece la experiencia.

- **Necesidades:** adecuación de la experiencia para satisfacer necesidades distintas a las que originalmente se pretendían satisfacer.
- **Modelo de negocio:** cambios en la estrategia de monetización.
- **Valor:** adaptación o modificación de los servicios ofrecidos, dirigidas a ofrecer generadores de alegrías o aliviadores de frustraciones.
- **Crecimiento:** modificación en la estrategia de crecimiento de las ventas y del número de turistas.
- **Canal:** adaptaciones en los canales de distribución que permiten poner a disposición de los turistas la oferta de la empresa.
- **Tecnología:** cambios en la tecnología o tecnologías utilizadas en la experiencia.

Una vez realizado este giro, deberán realizarse nuevas pruebas, hasta que la información obtenida indique que la experiencia diseñada cumplirá las hipótesis básicas de valor y crecimiento, y por tanto permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos.

A wide-angle photograph of the King's Chapel Burying Ground in Boston. The foreground and middle ground are filled with numerous dark, weathered gravestones of various shapes and sizes, mostly rectangular with rounded tops. They are set in a green lawn. In the background, there are large, mature trees and a red brick building with white window frames. A few people are visible walking through the cemetery. The overall scene is peaceful and historical.

King's Chapel Burying Ground, Boston, Estados Unidos.

EPÍLOGO

EPÍLOGO

EPÍLOGO

La creación de experiencias turísticas es uno de los procesos más interesantes e importantes dentro de la gestión de empresas del sector.

Su adecuado diseño impacta en la competitividad de las empresas, así como en su capacidad para generar ingresos. Un proceso estructurado en su desarrollo permite garantizar que se podrá captar la atención de la clientela potencial y lograr su satisfacción posterior.

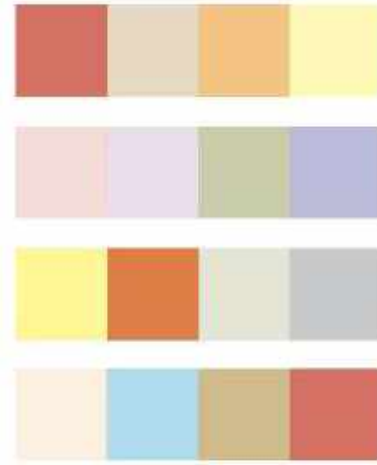
Nadie duda de que la creatividad es un elemento fundamental en ese proceso, pero tan importantes o más que ella son la estructura, el método y las herramientas utilizadas durante su desarrollo.

El presente manual ofrece herramientas que tanto yo como mi equipo hemos ido desarrollando a lo largo de los años de un modo exitoso, y que espero puedan servir de ayuda a todas aquellas personas que vayan a comenzar el proceso de creación de experiencias turísticas o quieran mejorar alguna pensada con anterioridad.

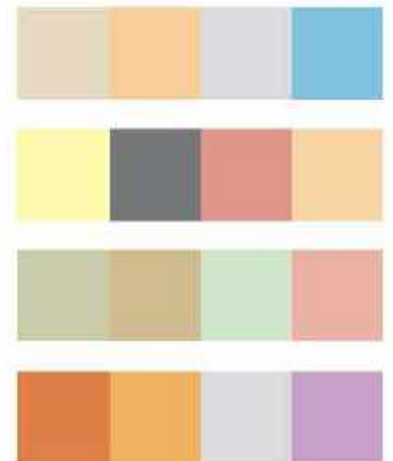
Será para mí un placer conocer los resultados a los que lleguéis aplicando este método, por lo que no dudéis en contármelos.

Por último, en la página **www.creacionexperiencias.com** encontraréis algunos contenidos adicionales que pueden ser útiles en el diseño de nuevas experiencias.

victor.sixto@creacionexperiencias.com



SORPRÉNDELOS



TURISMO

INNOVACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y TECNOLOGÍA EN LA CREACIÓN DE EXPERIENCIAS TURÍSTICAS

La creación de experiencias turísticas es uno de los procesos más interesantes e importantes dentro de la gestión de empresas del sector.

Su adecuado diseño impacta en la competitividad de las empresas, así como en su capacidad para generar ingresos. Un proceso estructurado en su desarrollo permite garantizar que se podrá captar la atención de la clientela potencial y lograr su satisfacción posterior.

Nadie duda de que la creatividad es un elemento fundamental en ese proceso, pero tan importantes o más que ella son la estructura, el método y las herramientas utilizadas durante su desarrollo.

El presente manual ofrece herramientas que tanto yo como mi equipo hemos ido desarrollando a lo largo de los años de un modo exitoso, y que espero puedan servir de ayuda a todas aquellas personas que vayan a comenzar el proceso de creación de experiencias turísticas o quieran mejorar alguna pensada con anterioridad.

enfoques

www.creacionexperiencias.com

ISBN: 978-84-09-39124-0



9 788409 391240