



Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos

Edita: Universidad Internacional de Andalucía





Gestión de la cadena de valor del destino turístico

Juan Ignacio Pulido Fernández
Universidad de Jaén

El posicionamiento de cualquier destino turístico en el mercado depende de su capacidad para generar valor percibido por parte del potencial turista. Zeithaml (1988: 14) definió el valor percibido como “la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega”.

El concepto de cadena de valor fue popularizado por Porter (1985) como una herramienta básica para describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final. De esta manera, según este autor, es posible analizar las fuentes de ventaja competitiva de una organización, examinando de forma sistemática todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar.

El objetivo de este capítulo es el de conocer el concepto de cadena de valor del destino y sistematizar sus componentes, conceptualizar cada uno de los eslabones que componen la cadena de valor del destino y sistematizar sus componentes y, finalmente, estudiar cómo los destinos generan valor a través de las distintas decisiones estratégicas que definen su modelo de negocio. En este sentido, el modelo de negocio trata de responder a: ¿cómo un negocio, empresa o destino genera valor a través de la utilización de la cadena de valor? y ¿cómo se crea valor a través del modelo de negocio?

La cadena de valor puede ser una herramienta tremendamente útil para que los policymakers y los gestores de los destinos turísticos puedan orientar sus decisiones en la dirección más adecuada, concentrando sus recursos y esfuerzos en aquellos factores que contribuyen en mayor medida a la generación del valor percibido por parte del cliente y, consecuentemente, mejorando la eficiencia de su actuación. La cadena de valor del destino turístico se puede definir como el proceso de transferencia de los productos turísticos desde los proveedores hasta los consumidores, que generalmente está compuesto por productos turísticos, intermediarios turísticos –tradicionales o de comercio electrónico- y los turistas. De manera que los recursos turísticos, los productos turísticos, los canales de distribución y los turistas constituyen la cadena de valor del destino. Cada sector genera el valor añadido que, en última instancia, es realizado por los turistas (Zhao et al., 2009).

Para la consecución de este objetivo, el texto se ha organizado en ocho apartados, además de esta introducción. En el primer apartado se

realiza un análisis sobre el futuro de los destinos turísticos, intentando justificar la generación de valor como una condición básica para la competitividad futura de los destinos. El segundo apartado introduce al concepto de cadena de valor y su importancia en el posicionamiento competitivo de las empresas, lo que justifica el creciente interés por parte de éstas y de la literatura científica en lo que implica la gestión de esta cadena de valor. Seguidamente, el tercer apartado, profundiza en la aplicación de estos conceptos en el ámbito del turismo, en el que aún no se ha producido un desarrollo teórico significativo y su uso en la gestión real de los destinos turísticos ha sido, hasta ahora, parcial, errático y con resultados escasamente fiables. En el cuarto epígrafe se realiza un análisis individualizado de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de un destino, para poder comprender la importancia de su gestión y el valor añadido que se aporta en cada caso, intentando justificar la generación de valor como una condición básica para la competitividad futura de los destinos. Seguidamente, considerando que los procesos de interacción, complementariedad y cooperación son vitales para el buen funcionamiento de la actividad turística, se identifican y caracterizan los actores del destino turístico presentes en las diferentes fases de la cadena de valor, prestando especial atención a las funciones asumidas por cada uno de ellos que puedan resultar relevantes para el desarrollo del destino.

Así, se analiza el papel de las autoridades públicas, los agentes privados, la comunidad receptora y, finalmente, los turistas, pues es condición sine qua non para el logro de una gestión integral del destino que todos los actores cooperen y asuman un compromiso común. A continuación, se define el concepto de modelo de negocio y las posibilidades que presenta como herramienta en la gestión de destinos, al concretar el valor que quiere ofrecerse al mercado. Seguidamente, se analizan individualmente cada una de las cuestiones clave que hay que tener en cuenta en un modelo de negocio, las cuales responden a las cuestiones más relevantes de esta herramienta. Y, en último lugar, se ejemplifica a través de diferentes estudios de caso, el éxito de determinados modelos de negocio en el ámbito del turismo.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Identificar las principales características de los diferentes eslabones de la cadena de valor del destino y conocer las distintas actividades y acciones que agregan valor a la experiencia de consumo turístico.
- Valorar la implicación de los principales actores o grupos de interés que conforman un destino turístico (los residentes, la administración

- pública, las empresas que prestan servicios en el destino y, finalmente, los propios turistas) en la gestión de la cadena de valor del destino.
- Definir el significado de modelo de negocio y cuál es su utilidad en el sector turístico.
 - Conocer las distintas cuestiones clave que conforman el modelo de negocio, añadiéndole una perspectiva aplicada al ámbito del turismo.
 - Valorar cómo la innovación aplicada en las distintas fases de la cadena de valor crea ventajas competitivas.

12.1. Los destinos turísticos del futuro

Los rápidos cambios que se están produciendo en la demanda turística, que, a decir de los expertos, no son más que el inicio de lo que queda aún por conocer, van a tener su traslación en el mapa mundial de destinos turísticos. Como una consecuencia lógica de este nuevo escenario, de *driven demand*, a medida que los clientes van adquiriendo poder y control, son ellos los que controlan su comportamiento turístico, viéndose los destinos obligados a mantener un diálogo continuo con ellos a fin de responder a sus necesidades y expectativas.

En esta nueva era, que algunos autores han denominado “de geometría variable” (De Borja y Gomis, 2009: 30), que irá adquiriendo progresivamente nuevas dimensiones y denominaciones, el consumidor turístico asume un nuevo rol, crecientemente participativo y creativo, pero también exigente e intolerante con aquellas prácticas, servicios, productos u ofertas que no respondan a las expectativas creadas. Un nuevo rol en el que el turista pasa a ser co-creador de contenidos, a interactuar, integrándose en los procesos de producción con intención de influir en ellos, para lo que exige a los destinos que sus opiniones sean tenidas en cuenta.

Todo ello va a condicionar el éxito de los destinos turísticos. De hecho, mantenerse en un mercado tan complejo y competitivo ya no va a depender exclusivamente de la existencia de ventajas comparativas, especialmente de la disponibilidad de recursos o atracciones. La competitividad va a estar condicionada, básicamente por la capacidad de los gestores de estos destinos para: i) mantener continuamente la atención y las expectativas de sus potenciales clientes, lo que exigirá grandes dosis de innovación y creatividad, generando un entorno

en el que el turista pueda disfrutar su experiencia de la forma más completa, auténtica y única posible, e ii) integrar y cohesionar en un único escenario de convivencia tolerante, extrovertida y cosmopolita los intereses de los dos colectivos cuyas vidas confluyen en el destino, residentes y visitantes.

En realidad, en un futuro más o menos inmediato, la mayor parte del negocio turístico se va a repartir entre cuatro grandes tipologías de destinos turísticos. Dicho de otra manera, los destinos de éxito responderán a alguna, o a varias, de las cuatro siguientes tipologías.

12.1.1. Los tradicionales destinos turísticos de masas

Durante décadas, muchos destinos turísticos, especialmente los destinos de litoral, han basado su competitividad en la recepción de flujos masivos de turistas y la explotación del clima y de la costa como principal ventaja comparativa. En general, este modelo de desarrollo turístico, que ha venido definiéndose como “de masas”, se básicamente, por: especialización productiva en sol y playa, concentración tanto geográfica (litoral) como estacional (verano), control del negocio por parte de los turoperadores extranjeros y dependencia de pocos, aunque potentes, mercados emisores.

Se trata de un modelo que ha sido muy criticado por su tremendo impacto negativo sobre los destinos, si bien existen autores que critican que, para la mayoría de los modelos teóricos de evolución de los destinos turísticos, el punto de saturación de los destinos esté vinculado con la llegada masiva de turistas, lo que ha generado una opinión más ideológica que científica en contra del turismo de masas (Bramwell, 2004; Stock, 2003). Quienes critican este tipo de modelos exponen casos reales, como el de Benidorm, en España, en los que la frecuentación sostenida y creciente no ha generado ningún tipo de declive (Vera, Rodríguez y Capdepón, 2011).

En cualquier caso, los destinos turísticos de masas tienen una estrategia básica de crecimiento vía volúmenes grandes de demanda y precios muy ajustados. Además, la necesidad de dar respuesta a un número muy elevado de turísticas genera una excesiva presión sobre los recursos y atractivos turísticos, lo que deriva en impactos negativos, a la vez que se procuran externalizar los costes sociales y ambientales, en un intento por disponer los productos más competitivos, que garanticen el máximo de rentabilidad.

La Figura 12.1. resume, a partir de los planteamientos iniciales de análisis de la competencia postulados por Porter (1987), las dos formas de competir en el mercado en todo sector productivo y cómo se traducen ambos planteamientos en la competencia entre destinos turísticos. La primera opción, denominada estrategia de precios, ha sido la opción tradicional de los destinos turísticos de masas.

Cómo competir en cualquier sector productivo



Incidencia en el turismo

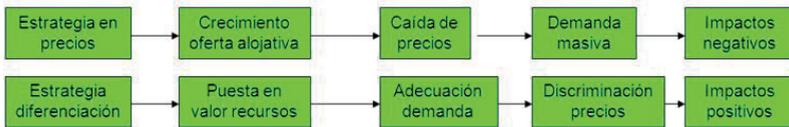


FIGURA 12.1. Estrategias para competir en los mercados turísticos. La estrategia en precios de los destinos turísticos de masas.

12.1.2. Los grandes iconos mundiales del turismo

Capaces de garantizar al turista una experiencia única e irrepetible, basada en el conocimiento y disfrute de un bien exclusivo, único en el mundo. La experiencia de la visita a Machu Picchu, Venecia, la Alhambra, la Gran Muralla China o las Cuevas de Altamira (para quien tuviera esa suerte en su momento, pues están cerradas al público, por segunda vez, desde 2002, aunque recientemente el patronato encargado de su gestión ha decidido su reapertura a partir de 2011 y bajo “las condiciones que determinen los expertos”) es única, y muy pocos turistas están dispuestos a renunciar a ella, aún a un mayor coste, medido éste en términos de dinero, de tiempo, o, incluso, de masificación del lugar, y, por tanto, de descenso en la intensidad de la experiencia turística (aunque hay que recordar que, para determinado tipo de turista, la afluencia masiva no supone un menoscabo en la calidad de su experiencia).

La mayor parte de los destinos que hoy podrían incluirse en esta tipología pueden considerarse “de masas”, tanto por el hecho de recibir un número de turistas que está muy por encima de la capacidad de gestión sostenible de sus recursos, como porque un alto porcentaje de los turistas que los visitan son meros coleccionistas de destinos míticos y no tienen más interés en la visita que el de sumar una carpeta más a su colección de fotos de Facebook o Twitter. Se trata de destinos controlados por los turoperadores internacionales, que presionan al alza sobre la explotación de los recursos más emblemáticos y a la baja sobre los costes de producción (mano de obra, servicios locales, etc.), a fin de maximizar su rentabilidad.

En este tipo de destinos los retos de gestión tienen que ver, por un lado, con la necesidad de poner en marcha medidas serias de control de las visitas y de rigurosa evaluación de los efectos que éstas están generando sobre el recurso (único en el mundo), a fin de tomar medidas con carácter más que inmediato, segundo a segundo. En cualquier caso, precisamente las Cuevas de Altamira son un ejemplo de que es posible, utilizando el reclamo de un recurso único, aunque sin llegar a utilizar éste, generar una oferta turística de enorme interés. De hecho, la neocueva ha recibido más de 2,5 millones de visitas desde su apertura en 2001 y podría dar mucho más juego si, realmente, se orientara como producto turístico. Este ejemplo pone sobre la mesa el otro reto al que se enfrentan estos destinos: disponer de la suficiente capacidad creativa e innovadora como para aprovechar un recurso de tal potencial en la generación de una oferta atractiva incluso cuando el recurso no se visita, o su visita es absolutamente limitada en el tiempo.

12.1.3. Los destinos exóticos, desconocidos o inaccesibles para el turismo de masas

Se trata de destinos que cuentan con recursos que, por su singularidad e importancia cultural, natural, antropológica, etc., generan el interés de turistas cuya motivación va más allá de la mera visita a lugares icono. Sin embargo, no suelen entrar en la oferta habitual de los operadores turísticos convencionales y, en la mayoría de las ocasiones, la operativa turística es muy débil, no disponiendo de un producto turístico cerrado, sino sólo de recursos (singulares y en buen estado de conservación) y de algunos servicios (alojamiento y comidas). La llegada a estos lugares exige un esfuerzo personal (en la organización previa del viaje, en los medios de transporte utilizados, en el propio acceso físico al lugar, o a los recursos que se pretende conocer, en

la asunción de determinados riesgos, etc.) que sólo están dispuestos a realizar, precisamente, aquellos turistas para los que el resultado esperado es altamente motivador.

Estos destinos ofrecen una experiencia vinculada a la idea de descubrimiento, de aventura (de encuentro con otras sociedades, culturas y civilizaciones) o en los que hay un fuerte componente de enriquecimiento personal. Aún hoy el turista más atrevido puede encontrar miles de territorios que ofrecen una amplia variedad de experiencias culturales y personales, a los que el turismo de masas no llega y que garantizan que el turista se sienta como un auténtico viajero, en la acertada distinción que hiciera Paul Bowles en su novela *El cielo protector*. Así, en lugar de visitar Machu Picchu, hay turistas que dirigen su interés por la cultura inca hacia lugares como Choquequiraw. O, en lugar de visitar el Palacio de Potala, en el Tíbet, hay quienes prefieren adentrarse en la antigua Gyalam (en tibetano, Ruta del Té y los Caballos). Hay otros que prefieren perderse por los pueblos de la Alpujarra y disfrutar de la cultura y el saber de sus gentes, antes que hacer largas colas y esperar a que llegue la hora establecida para visitar los Palacios Nazaríes de la Alhambra. Y quienes, en lugar de realizar un safari en la Reserva Nacional Masai Mara (Kenia) por el morbo de acercarse a una cultura legendaria, prefieren una visita diferente a África, disfrutando de sus viñedos y bodegas en el Valle de Franchshoek (Sudáfrica), donde se produce uno de los mejores vinos del mundo.

En este tipo de destinos, los retos a los que se enfrentan los gestores están relacionados con su adecuación mínima para ser visitados (accesibilidad, alojamiento, seguridad, salubridad, etc.), con la mejora de su dinámica productiva, a fin de mejorar su capacidad para aprovechar el efecto multiplicador del turismo, y con el establecimiento de una estrategia a largo plazo que garantice que estos territorios no terminarán perdiendo su identidad y convirtiéndose en destinos de masas, como ya lo son muchos de los anteriores.

12.1.4. Los destinos creativos

Para el resto de destinos, que serán la gran mayoría, no quedará más opción que estar continuamente reinventándose, a través de procesos de reingeniería turística con orientación al mercado (a la demanda), que tenga en cuenta la gestión integral de la cadena de valor. Mediante una continua adaptación a los cambios en los gustos, necesidades y expectativas de la demanda, estos destinos serán capaces de

generar experiencias memorables (turismo de experiencias) y favorecer la participación de los turistas (co-creación), generando, en consecuencia, nuevas vías para adquirir ventajas competitivas en los mercados turísticos.

Autores como Castells (2000) o Florida (2002, 2008) vienen argumentando la necesidad de desarrollar la dimensión creativa de las ciudades como respuesta a las necesidades de inversión, generación de atractivo, mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos y, en definitiva, mejora de su posicionamiento competitivo. En el ámbito de la cultura, la UNESCO creó en 2004 una Red de Ciudades Creativas, que tiene por objetivo vincular ciudades que poseen una tradición creativa en los campos de la literatura, el cine, la música, las artes populares, el diseño, el arte digital y la gastronomía, y la protegen para incentivar su desarrollo económico y social. En el ámbito del turismo, el máximo exponente de esta corriente, vinculada hasta ahora al turismo urbano, es Greg Richards, que reconocía ya hace unos años (Richards, 2001), que las atracciones culturales han dejado de funcionar como medio de distinción, pues cada destino tiene sus museos y monumentos. De manera que, el turismo cultural, tal como se entiende hoy, basado en el consumo visual pasivo de una cultural material, y más en concreto, del patrimonio cultural, se tendrá que complementar con el “turismo creativo” (basado en el uso de una gran variedad de actividades como música, teatro, arte, gastronomía, deporte, idiomas o actividades espirituales, capaces de desarrollar el potencial creativo de los turistas y su participación activa en el destino).

La creatividad es un elemento fundamental para el futuro del turismo, pues, como señala Richards (2001: 11):

- Permite crear un valor diferencial al propio hecho cultural, lo que garantiza la diferenciación del destino.
- Facilita a los destinos la presentación de productos innovadores con relativa rapidez, dándoles una ventaja comparativa sobre otros destinos.
- La creatividad es un proceso y, por tanto, los recursos creativos son más sostenibles. Mientras que los recursos de la cultura física, como los museos y monumentos, pueden desgastarse o degradarse a lo largo del tiempo, en principio los recursos creativos son infinitamente renovables, como lo demuestra el rápido crecimiento de los festivales culturales y artísticos en Europa en los últimos años.

- La creatividad es móvil. Mientras que el consumo cultural depende de la concentración de recursos, la creatividad puede ser extraordinariamente móvil: hoy día se puede representar cualquier obra o hacer una exposición prácticamente en cualquier sitio, sin necesidad de grandes infraestructuras especializadas.

En consecuencia, como plantea este autor refiriéndose al turismo cultural, pero que es perfectamente aplicable al conjunto de tipologías turísticas y de destinos, el futuro del turismo estará cada vez más condicionado por la capacidad de los destinos de movilizar su capital creativo como base para el turismo. En un mercado cada vez más competitivo, es vital desarrollar productos innovadores para atraer a los visitantes y, para ello, la cadena de valor se convierte en un elemento sustancial del proceso de planificación y, sobre todo, de gestión de los destinos turísticos.

12.2. El concepto de cadena de valor

El concepto de cadena de valor se utilizó por primera vez en los años 1960 y 1970 por analistas que intentaban definir una senda para el desarrollo de las economías exportadoras de minerales (Kaplinsky, 1999). Más tarde, se utilizó (*filière*) para analizar la capacidad de la industria francesa para abarcar la secuencia completa de la cadena de valor (Raikes et al., 2000). Sin embargo, quien realmente popularizó este concepto fue Porter (1985), aunque para el tema objeto de interés de este artículo, quizás, las aportaciones más interesantes surgen a partir de los trabajos de Gereffi (1994), que incorpora en el análisis de la cadena de valor la dimensión internacional de éstas y la discusión de la lógica de organización de las mismas, así como sus consecuencias sobre la orientación de las cadenas por parte de agentes dominantes y la distribución del ingreso en ellas.

Porter (1985) definió el valor como la suma de los beneficios percibidos por el cliente menos los costes a los que ha tenido que hacer frente para adquirir y usar un determinado producto o servicio. En este sentido, la empresa realiza un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio, al que le va añadiendo valor conforme se avanza en todo este proceso. Este valor se refleja en el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el mismo.

Las actividades que realiza la empresa son, básicamente, de dos tipos: las primarias y las de apoyo. Las primeras (como son los procesos

operativos, logísticos y de marketing) intervienen directamente en la formación del valor, mientras que las otras (como pueden ser la estructura empresarial, el sistema tecnológico, los recursos humanos, etc.) lo hacen de manera indirecta, mediante su derrame sobre las actividades primarias.

De esta forma, las empresas adquieren ventajas competitivas al “concebir nuevas formas de llevar adelante sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos” (Porter, 1985: 73), todo lo cual se refleja en la organización de su cadena de valor.

Pero, para Porter, la cadena de valor no es la suma de actividades individualmente consideradas, sino que consiste en una red de actividades interrelacionadas, conectadas mediante “enlaces”, que se originan cuando la forma en que se realiza una actividad influye en el coste o la eficacia de otra. Estos enlaces exigen “coordinación” entre actividades. Esto “reduce los costes de transacción, permite una mejor información a los efectos del control y hace que unas operaciones menos costosas en una actividad sustituyan a otras más costosas en algún otro punto del proceso” (Porter, 1985: 74). Así, una cuidadosa gestión de los enlaces conduce a que la cadena de valor se organice como un sistema y no como una suma de partes dentro de la empresa.

A su vez, Porter se refiere al “sistema de valor”, planteando que cualquier empresa forma parte de una corriente de valor mucho más amplia. El sistema de valor incorpora a los proveedores que aportan los inputs para la fabricación del producto o servicio generado, que, a su vez, pasa a formar parte de la cadena de valor de otras empresas (reelaboración o canales de distribución). Así, “los productos pasan a ser inputs comprados en las cadenas de valor de sus compradores, quienes utilizan los productos para llevar a cabo sus actividades” (Porter, 1985: 75). De hecho, lo que plantea este autor es que los enlaces no sólo conectan las actividades dentro de una empresa, sino que también crean interdependencias entre una empresa y sus proveedores y canales. De manera que, «una empresa puede crear ventaja competitiva mediante la optimización o coordinación de estos enlaces con el exterior» (Porter, 1985: 75).

Por tanto, el conocimiento de la estructura del sector en el que se desenvuelve la empresa y del posicionamiento relativo de la misma dentro de dicho sector se convierte en un aspecto clave. A su vez,

este último está compuesto por las posibles fuentes de ventajas competitivas dadas por los menores costes o por la diferenciación del producto, por un lado, y por el ámbito competitivo, por otro. Éste está vinculado a las posibilidades de segmentación del mercado.

Por tanto, la cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una «red de valor» consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria, promoviendo el uso de estándares y facilitando a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

Por su parte, Shank y Govindarajan (1993: 3) señalan que «la cadena de valor de la industria se inicia con el proceso creador de valor de los proveedores, quienes suministran materias primas básicas y componentes. Continúa con el proceso creador de valor de diferentes clases de compradores o consumidores finales y culmina en el depósito y reciclado de los materiales». Esto es lo que denominan «análisis del vínculo vertical», que consiste en comprender las relaciones y costes asociados entre proveedores externos y clientes, con el objeto de maximizar el valor entregado a los compradores y minimizar los costes. Este análisis revela qué actividades son más (o menos) críticas para la generación de ventajas competitivas.

A partir de este tipo de planteamientos, las empresas conceden cada vez más importancia a la denominada “gestión de la cadena de valor”, como un elemento básico para la mejora de la competitividad de las empresas en un entorno crecientemente complejo y competitivo. Este concepto se puede entender como el desarrollo y coordinación de relaciones en la cadena para ofrecer un valor superior a los clientes finales a un coste menor para todos los miembros de la cadena.

Finalmente, señalar que Gereffi et al. (2005) introdujeron el enfoque de las cadenas globales de valor (global value chain en inglés), que incorpora en el análisis de la cadena de valor la dimensión internacional de éstas, y la discusión de la lógica de organización de las cadenas y las consecuencias que tiene sobre la orientación de las cadenas por parte de agentes dominantes y la distribución del ingreso en ellas. Este enfoque fue utilizado por Hernández y Santana (2007) para analizar el caso del destino turístico de Maspalomas (Canarias).

Nooteboom (2007) se planteó el uso del concepto de cadena de valor para el análisis del sector servicios, concluyendo que, no sólo es perfectamente aplicable, sino que es una herramienta muy útil para detectar ineficiencias en la asignación de recursos por parte de este tipo de empresas, e incluso para los proveedores de las mismas, pues les permite detectar oportunidades y obstáculos para la comercialización de sus productos. Según este autor, mientras que en la industria hay que considerar el flujo y la transformación física y montaje de los bienes, en el caso de los servicios lo que hay que tener en cuenta son los flujos y transformación de datos y los flujos y transformación de la condición psíquica y mental de las personas.

En el ámbito del turismo, la mayoría de los escasos intentos de aplicación de la cadena de valor se han producido, fundamentalmente, en los sectores hotelero, de transporte y de agencias de viajes, y se han orientado no tanto hacia el análisis de la cadena de valor, sino al de la cadena de suministro (entre los más recientes, Andreu et al., 2010; Fantazy et al., 2010; Figueroa et al., 2009; Guzmán et al., 2008; Hong y Yang, 2011; Li y Tang, 2009; Tang et al., 2009; Zhang et al., 2009). Conviene distinguir ambos conceptos, pues, aunque en ambos casos los encadenamientos productivos son la base del dinamismo de la empresa, hay diferencias sustanciales. Así, por cadena de suministro (supply chain en inglés) se entiende la logística de entradas y salidas de la empresa, pero utilizada como una técnica de optimización de flujos de materias primas, bienes intermedios y bienes finales (Beamon, 1998). Sin embargo, la cadena de valor (value chain en inglés) es el conjunto de relaciones entre procesos de agregación de valor que comparten bienes primarios, intermedios y/o finales. Como plantea Kaplinsky (1999: 121), “la cadena de valor describe la variedad total de actividades requeridas para conducir un producto o servicio desde su concepción, a través de diversas fases intermedias de producción (involucrando combinaciones de transformación física y los insumos de diferentes servicios de productores), hasta la entrega al consumidor, la disposición y el desecho final”.

12.3. La cadena de valor del destino turístico

Como se ha señalado anteriormente, son pocos los trabajos publicados hasta ahora sobre la cadena de valor del turismo, más específicamente de los destinos turísticos (entre otros, Evans et al., 2003; Hernández y Santana, 2007; Poon, 1993; Yilmaz y Bititci, 2006; Yunpeng et al., 2011; Zhao et al., 2009, Zhang et al., 2005).

De acuerdo con Zhao et al. (2009: 522-523), la cadena de valor del turismo se puede definir como el proceso de transferencia de los productos turísticos desde los proveedores hasta los consumidores, que generalmente está compuesto por productos turísticos, intermediarios turísticos –tradicionales o de comercio electrónico- y los turistas. De manera que, según este autor, los recursos turísticos, los productos turísticos, los canales de distribución y los turistas constituyen la cadena de valor del turismo. Cada sector genera el valor añadido que, en última instancia, es realizado por los turistas. Por tanto, considera que el turista es el núcleo y punto de partida de la industria del turismo y que todo el proceso de valor añadido se puede resumir como un proceso de “suministro de la demanda”.

Aunque Poon (1993) realizó una temprana adaptación del concepto de cadena de valor a la industria del turismo, hasta muy recientemente, la literatura científica sobre gestión turística no ha prestado atención a la gestión de la cadena de valor del turismo, por lo que aún no se han llegado a consolidar sistemas o modelos de análisis de la cadena de valor en este ámbito (Yilmaz y Bititci, 2006).

A partir de la adaptación de Poon, Fabricius (2001: 76) propuso una cadena de valor constituida por dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las primarias serían aquellas que se suceden en el “proceso de producción del producto turístico” (creación; promoción, distribución; postventa), mientras que las de apoyo serían las que posibilitan el desarrollo de las anteriores. Este autor establece cinco grupos para estas actividades de soporte: planificación del destino e infraestructuras, necesarias para que pueda darse la actividad turística; actividades dirigidas al desarrollo de recursos humanos; actividades orientadas al desarrollo del producto, que englobarían desde la investigación de mercados hasta el establecimiento de acuerdos con empresas suministradoras de servicios turísticos, pasando por el acondicionamiento de recursos turísticos; tecnología y sistemas; y actividades desempeñadas por industrias relacionadas con la turística.

Por su parte, Evans et al. (2003) adaptaron la cadena de valor para el análisis del producto turístico destacando como actividades básicas todas aquellas actividades empresariales de las cuales se dota el producto turístico: transporte, servicios en destino (alojamiento, actividades culturales y lúdicas, restauración, etc.), actividades de comercialización con mayoristas, minoristas y agencias de viajes,

acciones de marketing y servicio de atención al cliente; y como actividades de apoyo destaca la infraestructura del producto turístico, es decir todos aquellos organismos y políticas que gestionan, favorecen o desfavorecen el producto turístico en sí. El desarrollo de nuevos productos y servicios y la aplicación de nuevas tecnologías y sistemas de información ocupan un lugar importante y, por último, al igual que en cualquier actividad industrial, los recursos humanos y los proveedores destacan como actividades de apoyo de las actividades primarias.

Yilmaz y Bititci (2006) plantean que la industria turística está conformada por diversos actores y que la demanda se satisface mediante los esfuerzos conjuntos de todos ellos. Proponen un modelo para medir el desempeño de la cadena de valor del turismo, aunque su planteamiento parte de una concepción sesgada de la cadena, al incluir únicamente a los agentes privados implicados en el desarrollo turístico del destino (Martos y Pulido, 2011).

Otra aportación es la de Michel y Phuc (2007), que estudiaron la cadena de valor del producto turístico de Vietnam. Estos autores sólo consideraron a los agentes directamente relacionados con la actividad turística, como agentes de viajes, compañías de transporte o empresas de alojamiento.

Por otra parte, Zhao et al. (2009) plantean una reconfiguración de la cadena de valor basada en el *e-commerce*. A diferencia de los autores anteriormente mencionados, no sólo consideran actores que posibilitan el consumo turístico a quienes prestan servicios turísticos o a quienes actúan como intermediarios, sino también a otros agentes que proporcionan servicios básicos. Se trata, por tanto, de una propuesta realizada desde un enfoque más holístico, planteada, como ya se ha señalado, desde una óptica de demanda.

Yunpeng et al. (2011) ponen el acento en la incorporación de las TIC y en cómo éstas transforman la cadena de valor del turismo y contribuyen a mejorar el intercambio de información, favoreciendo la eficiencia en el enlace entre los diferentes eslabones y la toma de decisiones de los actores involucrados en cada proceso. Plantean que las investigaciones sobre la cadena de valor en turismo se están centrando en las empresas de servicios turísticos, mientras que el verdadero interés debería estar en la necesidad de optimizar la cadena de valor de los destinos. Para estos autores, «un destino turístico

sirve como una ‘colección de recursos’ para conseguir el valor de la industria completa en una particular región” (Yunpeng et al., 2011: 193), de ahí la importancia de investigar sobre la cadena de valor de un destino turístico para mejorar la gestión y la comercialización de las organizaciones empresariales locales en la zona.

En España también se han realizado intentos de conceptualización y representación de la cadena de valor del destino turístico. Ejarque (2005: 351) entiende que el desarrollo del destino turístico depende, en gran medida, de las organizaciones gestoras de destinos, que actuarían como actor principal. Según este autor (Figura 12.2.), la cadena de valor estaría formada por las funciones que deberían desempeñar esas organizaciones, que son: la gestión de infraestructuras; el desarrollo de productos turísticos; la programación del destino; marketing estratégico del destino; *brand management*; información al turista; marketing de productos propios; distribución; y comercialización.

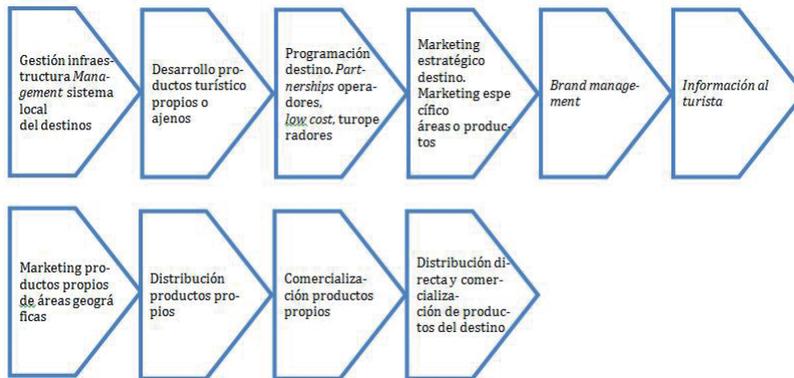


FIGURA 12.2. La cadena de valor de la OMD, según Ejarque (2005).

Por otra parte, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) (2008: 22) ordenan las actividades generadoras de valor en torno a cinco fases: precompra; compra; llegada al destino; consumo del producto turístico; y postconsumo. Resulta llamativo que se presente como agentes a las empresas y administraciones públicas, pero que se prescinda de otros actores (Cuadro 12.1).

Finalmente, Martos y Pulido (2011) han identificado los eslabones de la cadena de valor de un destino urbano cultural, las diferentes partes interesadas en el desarrollo de este tipo de destinos, así como las

funciones que desempeñan. Estas funciones añaden valor al destino turístico cultural. Cada una de ellas es, o debería ser, desarrollada por diferentes actores del destino, por lo que debería darse una confluencia de esfuerzos.

CUADRO 12.1.
La cadena de valor del producto turístico, según Ministerio de Industria, Turismo y comercio y FEMP

Cuadro simplificado de la cadena de valor del producto turístico		
Fases	Funciones	Agentes implicados
<i>Pre-compra</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el destino • Motivar la compra del destino 	<ul style="list-style-type: none"> • Entes públicos (o mixtos) de promoción: nacionales, regionales y/o locales. • Operadores turísticos: TTOO, AAVV, hoteles, compañías de transporte, etc.
<i>Compra</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar y materializar la compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Entes públicos (o mixtos) de promoción: centrales de reservas o webs institucionales. • Operadores turísticos: TTOO, AAVV, hoteles, compañías de transporte, CRS privadas etc.
<i>Transporte y llegada al destino</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el transporte y acceso al destino 	<ul style="list-style-type: none"> • Entes públicos (o mixtos): dpto. de Obras públicas y Transporte (nac., reg., local), aeropuertos, puertos y estaciones. • Operadores turísticos: empresas de transporte, concesionarios privados, infraestructuras, (autopistas, aeropuertos, etc.).
<i>Consumo: uso y disfrute de la experiencia en destino</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Acogida e información en destino • Movilidad en destino • Disfrute de los recursos y atracciones turísticas • Alojamiento • Servicios turísticos y oferta complementaria • Servicios generales básicos: agua, limpieza, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entes públicos: entes de promoción (oficinas de información), dpto. de Obras públicas y Transporte (nac., reg., local), dpto. de Medio Ambiente (nac., reg., local), dpto. cultura (nac., reg., local), museos, parques, servicios públicos básicos, servicios de seguridad. • Operadores privados: hoteles, apartamentos turísticos, camping, restaurantes, bares, cafeterías, empresas de servicios turísticos, empresas de transporte, etc.

*CUADRO 12.1. (Conclusión)
La cadena de valor del producto turístico, según Ministerio de Industria, Turismo
y comercio y FEMP*

Cuadro simplificado de la cadena de valor del producto turístico		
Fases	Funciones	Agentes implicados
<i>Postconsumo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización y recomendación 	<ul style="list-style-type: none"> • Entes públicos (o mixtos) de promoción: nacionales, regionales y/o locales. • Operadores turísticos: TTOO, AAVV, hoteles, compañías de transporte, etc.

A partir de todas las aportaciones citadas, en la Figura 12.3. se muestra la configuración que debería tener la cadena de valor de un destino turístico. El modelo propuesto se compone de nueve eslabones, organizados, a su vez, en tres etapas, que siguen la secuencia temporal lógica en el proceso de generación de valor de un destino hacia sus potenciales clientes. Así, en la primera etapa, el objetivo es posicionar el destino en el mercado, para lo que habrá que, por un lado, planificar el destino, es decir, adecuar el territorio para el uso turístico al que se va a destinar, elegir el público objetivo al que se va a dirigir la oferta de dicho destino y conceptualizar el valor que se va a ofrecer al mercado; y, por otro, organizar el destino, generando una oferta de productos y servicios concreta que responda a las necesidades y expectativas del público objetivo seleccionado, pero también a las características, limitaciones y potencialidades del territorio en el que se van a desarrollar.

La segunda etapa implica el desarrollo de las acciones y estrategias más adecuadas para hacer llegar al público objetivo la oferta generada, logrando el posicionamiento deseado. Incluye dos eslabones: comunicación y distribución. Y, finalmente, en la tercera etapa, el reto principal es asegurar la coherencia entre el producto planificado y el producto finalmente ofrecido. Es la etapa de prestación y consumo, llamada de creación de valor, aunque, realmente, la creación de valor se inicia en la primera etapa, con la organización del destino. En esta tercera etapa se incluyen los eslabones de accesibilidad, consumo producto-destino y postconsumo.

Además, se han considerado dos eslabones comunes a las tres etapas de la cadena de valor, pues se entiende que son dos aspectos clave

en la gestión del valor en turismo, con independencia del momento. Se trata, por un lado, del conocimiento, básico para contribuir a la toma de decisiones durante todo el proceso; y, por otra parte, de la introducción de mecanismos de seguimiento y evaluación, que son determinantes para conocer el grado de eficacia con que se ejecutan las acciones establecidas y, sobre todo, si estas acciones sirven realmente para la consecución de los objetivos para los que se habían diseñado.

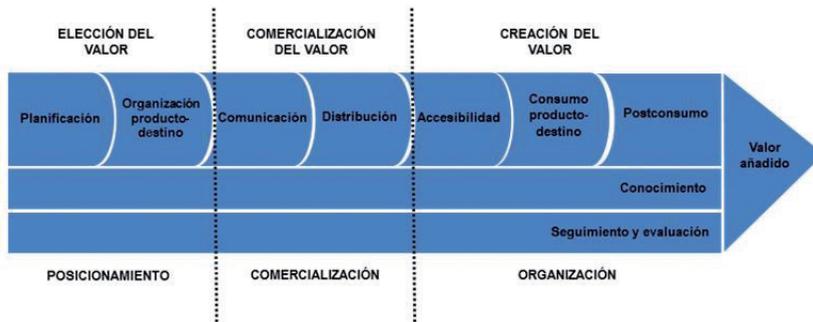


FIGURA 12.3. Cadena de valor del destino turístico.

Yilmaz y Bititci (2006: 342) intentan justificar el escaso interés de la literatura (y de los *policymakers* y gestores turísticos) por la gestión de la cadena de valor del destino en la complejidad de medir sus resultados. Para ellos, el carácter sistémico de la actividad turística dificulta una visión más holística de la misma. La naturaleza “interdependiente” del turismo amplifica el grado de exigencia sobre todos los agentes implicados en la prestación de los servicios que conforman un producto turístico de calidad. Si uno falla, ello tiene importantes repercusiones en los demás. Por tanto, plantean que, para construir un sistema que satisfaga al cliente en cada paso de la cadena de valor y asegure la eficiencia de los procesos en cada fase, es necesario disponer de un sistema robusto de medición del rendimiento de cada uno de los agentes implicados. Ello permitiría a todos los actores mejorar sus procesos de comunicación con el resto y coordinar sus procesos y actividades y ayuda a la medida de las necesidades del cliente, y controlar el rendimiento interno de una manera más eficaz.

En este sentido, se sorprenden de que, hasta el momento, no se haya adoptado un enfoque orientado al cliente en la cadena de valor del turismo. A diferencia de otras industrias, el éxito del producto turístico

requiere de la interacción con el cliente y el cliente forma parte del propio proceso de producción, en el destino. Por tanto, en este momento, para gestionar y medir la cadena de valor del turismo como un todo, es vital un enfoque orientado al cliente.

Hasta ahora, como ya reconocía Kaplinsky (1999: 122), el concepto de cadena de valor “no es más que una mera construcción descriptiva que, a lo sumo, provee un marco heurístico para la generación de datos”. El objetivo, por tanto, es generar una estructura analítica que permita medir el rendimiento de cada agente implicado en la cadena en la generación de valor orientada al cliente final. Ello, favorecería una gestión activa de la cadena de valor del destino, lo que, como señala Gallego (2009: 243), permitiría:

- Concentrar los esfuerzos en aquellas actividades en las que la generación de valor para el turista es mayor.
- Identificar los factores clave que aumentan la generación de valor.
- Gestionar el destino como un todo, que es como lo percibe el turista.
- Influir sobre todas las etapas del itinerario de consumo del turista.
- Alcanzar la satisfacción del turista, cuya capacidad de prescripción contribuirá a la mejora de la imagen del destino.

12.4. Las actividades que añaden valor en la gestión del destino turístico

En este apartado se definen brevemente las principales características de los diferentes eslabones de la cadena de valor del destino. La generación de valor en la experiencia del consumo turístico trata de que el turista perciba que un producto turístico es capaz de ofrecerle nuevas y enriquecedoras experiencias y emociones y, en consecuencia, quede satisfecho (Osorio et al., 2009). De esta manera, resulta crucial conocer cómo y en dónde generan valor los destinos turísticos para detectar los factores clave que afectan a este complejo proceso y poder así construir ventajas competitivas.

Con el objetivo de facilitar la gestión del destino de manera integral, a continuación se muestran todas las etapas del itinerario de producción turística siguiendo la secuencia temporal lógica de la misma y, además, añadiendo dos aspectos transversales clave en la gestión del valor en turismo, con independencia del momento. Se trata, por un lado, del conocimiento, básico para contribuir a la toma de decisiones durante todo el proceso; y, por otra parte, de la introducción de mecanismos

de seguimiento y evaluación, que son determinantes para conocer el grado de eficacia con que se ejecutan las acciones establecidas y, sobre todo, si las mismas sirven realmente para la consecución de los objetivos para los que se habían diseñado.

12.4.1. Planificación

La actividad turística necesita de una adecuada planificación inicial, si se desea que un determinado territorio llegue a ser competitivo en el mercado turístico. Considerando que el turismo es una actividad que tiene importantes impactos, positivos y negativos, económicos, socioculturales y medioambientales, la planificación permite detectar cuáles serían los impactos más importantes, con la finalidad de minimizar los negativos y maximizar los beneficios potenciales.

Son numerosos los trabajos que proponen la aplicación de la dirección estratégica a los territorios, siendo uno de los más conocidos el propuesto por Porter (1990); posteriormente, han surgido otros estudios de esta naturaleza (Fletcher y Cooper, 1999; Kotler et al., 1998; Rugman 1991; entre otros). La planificación ha cambiado a lo largo de los años el enfoque como instrumento central de desarrollo turístico, pasando de una preocupación casi única por la planificación física de las atracciones y servicios turísticos y su promoción exponencial con el fin de recibir el mayor número de turistas, a adoptar un enfoque más amplio que incorpore la sostenibilidad del destino, considerando también las necesidades de las empresas, los turistas, la comunidad local y el entorno medioambiental.

En este sentido, Hall (2000) señala que la planificación estratégica conlleva importantes ventajas para el desarrollo sostenible del turismo, pues propone una perspectiva a largo plazo, tiene en cuenta diversas influencias e intereses y puede incorporar distintos puntos de vista conflictivos en el territorio, pues, como señalan Merinero y Pulido (2009), es evidente que la actividad turística incorpora una multitud y gran diversidad de actores, cada uno de ellos con sus intereses y objetivos, por lo que identificar a los diferentes stakeholders y las relaciones que se establecen entre ellos es fundamental para afrontar la gestión turística de un territorio.

Para Getz (1987), la planificación turística es un proceso que se basa en la investigación y la evaluación, y que busca optimizar la potencial contribución del turista al bienestar humano y a la calidad ambiental.

En este sentido, el proceso de planificación incluye: la identificación de problemas, la formulación de alternativas y la asignación de recursos.

Según exponen Cooper et al. (2007), la planificación del desarrollo turístico puede llevarse a cabo a distintos niveles:

1. Internacional: organismos como la Organización Mundial del Turismo (OMT), la Unión Europea (UE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otros, acometen, aunque de manera limitada, distintas modalidades de planificación turística.
2. Nacional: incluyen los planes de desarrollo turístico ideados para una nación en su conjunto (políticas turísticas, estrategias de marketing, legislación, etc.), aunque pueden incluir objetivos específicos para otras subregiones o comunidades.
3. Regional/local: dependiendo de las competencias en turismo de cada territorio, puede existir una planificación del turismo más detallada y específica dirigida a regiones o localidades concretas.

El proceso de planificación del turismo debe considerar una serie de fases clave. En función de las necesidades, recursos y objetivos de cada territorio, el proceso de planificación englobará determinadas etapas, respetando siempre las básicas: diagnóstico, objetivos y estrategias, ejecución y evaluación. En este sentido, Cooper et al. (2007) especifican las siguientes fases en el proceso de planificación turística:

1. Reconocimiento y preparación del estudio	Reconocer la necesidad de una estrategia
2. Establecimiento de objetivos y metas para la estrategia	¿Por qué queremos el desarrollo turístico?
3. Estudio de los datos existentes	¿Qué datos están disponibles?
4. Realización de nuevos estudios	Llenar los huecos de información
5. Análisis de datos secundarios y primarios	
6. Formulación de una política inicial y de un plan	
7. Recomendaciones	Se pueden proponer varias recomendaciones de cara a la elección de una política concreta
8. Implementación	
9. Seguimiento y reformulación del plan	El proceso de seguimiento y reformulación es dinámico y repercute en la fase de política y planificación

FIGURA 12.4. Las fases claves del proceso de planificación.

Por su parte, Sancho (1998) sintetiza las etapas de la planificación en cuatro fases clave:

- Analizar de los desarrollos turísticos previos, ya sean basados en experiencias propias anteriores, como en el estudio comparativo de otras similares que pueden tener valor para el actual (*benchmarking*).
- Determinar la posición turística actual, realizando un diagnóstico real de la situación inicial.
- Elaborar las políticas a seguir y concretar las diferentes estrategias que deben establecerse para lograr los objetivos previamente delimitados.
- Poner en práctica las políticas establecidas a través de programas operativos.

Cabe añadir que todo plan turístico necesita controlar su ejecución, por lo que es necesario crear un sistema de información turística que

evalúe el nivel de ejecución del plan y la evolución de la actividad turística en el territorio. Aunque, como se expondrá posteriormente, el seguimiento y evaluación del desarrollo turístico es una acción transversal que debe ejecutarse a lo largo de toda la cadena de valor del destino.

12.4.2. Configuración del producto-destino turístico

La fase de configuración del producto-destino incluye todas las acciones destinadas a configurar de manera integral los productos y servicios que el turista podrá adquirir y disfrutar en un lugar determinado. Trata de definir el valor que se va a ofrecer al turista una vez que éste se encuentra en el destino turístico.

La configuración del producto-destino turístico se define, según Pearce (1989), como una amalgama de productos y servicios, disponibles en una localización determinada, capaces de atraer visitantes desde cualquier lugar de origen y que ofrecen una experiencia integral a los consumidores.

Un destino turístico se compone de un compendio de equipamientos y servicios que, como cualquier otro producto o servicio de consumo, se compone de atributos multidimensionales que, juntos, determinan su atractivo para un individuo en particular y en una situación determinada. Estos atributos incluyen no solo los lugares históricos, parques, paisajes, etc. sino también todos aquellos servicios y equipamientos que satisfacen las necesidades diarias de los turistas (Hu y Ritchie, 1993). Por su parte, Cooper et al. (1998) definen destino turístico como la concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas.

Según Mochón (2004), se puede considerar la oferta turística como un producto global que incorpora todos aquellos elementos que son capaces de satisfacer las necesidades del turista y que no se limita a la oferta turística tradicional, sino que se identifica con todos los elementos que inciden en la experiencia turística.

Como particularidad del sector turístico, se comercian productos y/o servicios, lo que implica determinadas características especiales en relación a la venta y disfrute de servicios o bienes intangibles. Han sido muchos los autores que han estudiado los aspectos diferenciales de los servicios con relación a los bienes intangibles. La mayoría de estos autores (Rosenbloom, 1991; Kotler, 1992; Santesmases, 1999; entre

otros muchos), coinciden en destacar las siguientes características diferenciales de los servicios:

- *Intangibilidad.* Los servicios son esencialmente intangibles. La experiencia turística no se puede transferir. Al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio (Ej.: un bono de hotel), pero la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible, de una expectativa. Dependen de la experiencia personal de cada turista, por lo que cada consumo turístico es único y podría decirse que irrepetible (Esteban, 1996).
- *Inseparabilidad.* Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios, con frecuencia, se producen, venden y consumen al mismo tiempo. En otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables (Lamb et al., 2002).
- *Heterogeneidad.* O variabilidad, lo que significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuándo y dónde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.
- *Caducidad.* Los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero, si la demanda es fluctuante, puede causar problemas (Kotler, 2002). Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planificación de productos, programación y asignación de precios.
- *Complementariedad.* Las actuaciones de los diferentes prestadores de servicios repercuten no solo en ellos, sino también en el resto de empresas que “complementan” su función en el servicio final que recibe el turista, lo que evidencia la importancia de una adecuada coordinación entre los diferentes prestadores de servicios.

Los agentes que intervienen para acercar la oferta turística a los consumidores finales, en este caso los turistas, son las empresas. El conjunto de empresas turísticas define el sector propiamente empresarial de la industria turística, que se compone de dos grupos básicos: los proveedores finales y los intermediarios turísticos.

Los proveedores finales son los responsables de la prestación de los servicios/productos turísticos elegidos por el cliente, pudiéndose distinguir los siguientes subsectores: alojamiento, restauración, transporte y empresas de servicios complementarios y diversos (Cobo

et al., 2009). Por tanto, el producto turístico posee un conjunto de elementos que, combinados, dan lugar a la oferta turística (Pedreño y Monfort, 1996):

1. *Recursos naturales*: clima, paisaje, superficie terrestre, flora y fauna, etc.
2. *Recursos culturales*: monumentos históricos, monumentos religiosos, espacios artísticos, actividades deportivas, etc.
3. *Infraestructuras*: carreteras, hospitales, aeropuertos, farmacias, etc.
4. *Estructuras*: servicios de alojamiento (hoteles, pensiones, apartamentos, etc.), servicios de restauración (bares, restaurantes, etc.), servicios de intermediación (agencias de viajes), servicios de información (guías turísticos), etc.
5. *Transportes*: medios de transporte (avión, barco, autobús, alquiler de coches, tren, etc.).

12.4.3. Promoción

La segunda etapa implica el desarrollo de las acciones y estrategias más adecuadas para hacer llegar al público objetivo la oferta generada, logrando el posicionamiento deseado. Incluye dos eslabones: comunicación (promoción) y distribución. En esta etapa, se organizan las principales actividades promocionales y de distribución y es cuando los futuros turistas toman las decisiones sobre sus viajes (Leiper, 1993). No es una tarea sencilla, pues, como Palmer (2005: 128) afirma, “los destinos turísticos son probablemente uno de los productos más difíciles de gestionar desde el punto de vista del marketing, ya que implican a un gran número de públicos y a una imagen de marca sobre la que los gestores de los destinos tienen muy poco control”.

La comunicación consiste en la transmisión de un mensaje, a través de diferentes vías, al público objetivo seleccionado, buscando una respuesta o comportamiento determinado, pues “no es suficiente con disponer de un buen producto, y comercializarlo a través del canal de distribución más adecuado, con un buen precio, además, hay que comunicar su existencia” (De la Colina, 2006: 14), es decir, se debe introducir un buen producto turístico, ajustar un precio en función de la estrategia de venta, hacerlo accesible a los consumidores y, además, comunicarlo de forma adecuada.

Es evidente que la comunicación es un importante instrumento de marketing a disposición de los destinos y empresas turísticas, que

pueden, así, dar a conocer sus ofertas y crear preferencias frente a otros competidores, y debe contribuir a que el turista comprenda mejor lo que se le ofrece y sepa actuar según los parámetros deseados, a través de un proceso de adaptación, comprensión y respeto del destino que visita, así como de sus habitantes. En definitiva, la estrategia de comunicación de un destino influye en el desarrollo turístico del mismo, pudiendo apoyar su posicionamiento o contribuir a su declive.

Los fines de la promoción son, principalmente, tres: I) Informar. Comunicar la existencia del producto, características y ventajas del mismo, y necesidades que satisface; II) Persuadir. Tratar de convencer al cliente potencial de los beneficios que le reporta el producto; y III) Recordar. El desarrollo de un plan de comunicación y promoción debe estructurarse de tal forma que se definan claramente los siguientes elementos (Kotler et al., 2004):

- Identificar al público objetivo.
- Determinar los objetivos de la comunicación.
- Desarrollo del mensaje.
- Determinar el presupuesto de comunicación.
- Determinar los instrumentos de comunicación.
- Medición de los resultados de promoción.

En el turismo confluyen diferentes actores que realizan algún tipo de acción comunicacional: empresarios privados, organismos públicos y asociaciones. Por otro lado, la propia población local es también una importante fuente de información para el visitante. Es fundamental, por tanto, coordinar las actuaciones de todos ellos y diseñar planes de comunicación comunes y consensuados para evitar situaciones descoordinadas, que generen ineficiencias en el empleo de los recursos y que creen confusión en la mente del turista, perjudicando así la imagen del turismo.

La comunicación en el turismo puede tener distintos destinatarios. Por un lado, el consumidor final, con objeto de informarle y despertar su interés; por otro, los intermediarios, por su papel de asesores en la decisión final del turista y, por último, las asociaciones, buscando su colaboración para enriquecer la oferta del paquete turístico, organizar la promoción en torno a una imagen común y proporcionar estructuras de distribución adecuadas, capaces de satisfacer la demanda potencial. En la medida en que se trata de públicos muy distintos en características, comportamientos y motivaciones, el tipo de mensaje a elaborar y los instrumentos de comunicación a emplear para su

transmisión pueden variar mucho, por lo que habrá que definirlos para cada campaña concreta.

Si se considera la comunicación dirigida al turista, los mensajes más habituales tienen un contenido casi exclusivamente informativo, orientados a dar a conocer aspectos funcionales de la oferta: ubicación del establecimiento, características, precios, oferta de actividades en la zona, etc. Toda esta información es importante, pero no debería convertirse en el único argumento de la comunicación turística.

Como señala Mediano (2004) (Cuadro 12.2), existen distintos instrumentos de promoción, aunque cabe señalar que cada destino tiene unas necesidades y características concretas, a las que deberá ajustar los objetivos de su estrategia de comunicación.

CUADRO 12.2
Principales instrumentos de promoción en turismo

Venta personal	Es una forma de comunicación oral e interactiva, mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico y se recibe, de forma simultánea e inmediata, respuesta del destinatario de la información
Promoción de ventas	Conjunto de actividades que, mediante la utilización de incentivos materiales o económicos tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo de un producto (Ej.: <i>Fam trips, work shops</i> , etc).
Relaciones públicas	Consisten en un conjunto de actividades, que incluyen las relaciones con la prensa, el cuidado de la imagen y el patrocinio (Ej.: notas de prensa, actividades de patrocinio, ferias turísticas (Fitur), etc.)
Publicidad	Se utilizan los soportes de los medios de comunicación de masas para llegar a la globalidad de los clientes (Ej.: radio televisión, etc.)
Folletos, catálogos, mapas, etc.	Hacen tangible la oferta y es un material de ayuda y promoción fundamental para distribuidores y turistas
Nuevos medios de comunicación	Con la finalidad de “emocionar” y “hacer sentir”, se han desarrollado nuevos medios de comunicación que buscan el impacto directo e individualizado (Ej.: Marketing viral, <i>street marketing</i> , etc.)

12.4.4. Distribución

Como en cualquier industria, en el sector turístico la distribución consiste, básicamente, en conectar la oferta con la demanda. En este sentido, los operadores del mercado turístico son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. Los intermediarios turísticos incluyen a todas las empresas que intervienen, con distinto grado de implicación, en la distribución y marketing de la oferta de los proveedores finales y de los destinos turísticos.

Las particularidades del turismo y los aspectos diferenciales del sector servicios (véase apartado 4.2.2), junto con las del público objetivo al que se dirige su comercialización, indicarán cuáles son los canales de distribución más idóneos.

La distribución, como variable de marketing en el sector turístico, debe encargarse de hacer accesibles a los turistas los productos y servicios contratados, facilitando cada uno de los elementos que integran el viaje, ya que, al contrario de lo sucede con otros servicios, es necesario que el turista se desplace para poder acceder a ellos (Mediano, 2004). Esta particularidad que se da en el mercado turístico condiciona el diseño y selección de los canales a emplear, pudiendo clasificar dichos canales en dos categorías básicas:

- *Canales directos*: dan lugar a la distribución directa, porque no aparece ningún agente intermediario entre el prestador del servicio y el turista. La distribución directa puede llevarse a cabo de varias formas: puede establecerse un contacto personal entre el oferente y el demandante en el propio lugar de la prestación, o bien, el oferente puede hacer llegar información de sus servicios a los potenciales clientes a través de diversos medios (correo, teléfono, Internet, etc.), posibilitando su contratación directamente.
- *Canales indirectos*: aparecen uno o varios intermediarios, por lo que se habla de distribución indirecta, que puede ser corta o larga en función del número de agentes intermedios.

Los intermediarios turísticos clásicos (canal indirecto) incluyen los agentes más importantes de la distribución turística: los turoperadores y las agencias de viaje, que desempeñan funciones de intermediación y promoción del producto ofrecido por el proveedor; pero también pueden tener la capacidad de producir y organizar viajes combinados (principalmente, los turoperadores), creando paquetes turísticos en

los que se ofertan conjuntamente el viaje, la estancia y servicios de ocio y cultura, a unos costes asequibles por las economías de escala producidas.

No obstante, no son los únicos intermediarios turísticos. La proliferación de canales de venta, con la consiguiente disgregación de contenidos, ha ampliado las alternativas estratégicas y las posibilidades de diferenciación en el sector turístico (De Borja y Miquel, 2009). En este sentido, los avances tecnológicos y los cambios sociales están modificando sustancialmente el sector del turismo y los roles que sus agentes económicos adquieren en la distribución y comercialización de servicios turísticos.

Internet ha posibilitado el desarrollado de numerosas agencias de viajes virtuales y la apertura de canales directos por parte de muchos proveedores destinados a la venta directa al cliente final (compra de billetes, reserva de habitaciones). Nuevos sistemas tales como, Sistemas de Distribución Global o *Global Distribution Systems* (GDS), centrales de reservas pertenecientes a las cadenas hoteleras o *Central Reservation Systems* (CRS), páginas web corporativas, comercio electrónico, etc., están revolucionando el campo de la distribución en el sector turístico (Fuentes et al., 2003). Según O'Connor (2002), los distintos canales de distribución electrónicos existentes son: Sistemas de Distribución Global (GDS), centrales de reservas (CRS), Canales de Distribución basados en Internet (IDS), Sistemas de Gestión de Destino (DMS).

Finalmente, también pueden incluirse otros intermediarios turísticos especializados, entre los que se incluyen intermediarios como los *air brokers* y *tour brokers*. Los *air brokers* intermedian entre las agencias de viajes y las compañías aéreas, principalmente *charters*, cuando las primeras no consiguen fletar aviones enteros; mientras que los *tour brokers* ejercen similares funciones entre los proveedores finales, generalmente hoteles, y las agencias de viajes y turoperadores (Vogeler y Hernández, 2000).

En definitiva, y aun considerando la revolución que la incorporación de las TIC ha supuesto para la intermediación turística, la utilización de nuevas tecnologías no asegura el éxito, pues la implementación de estrategias *e-business* en la empresa no está exenta de riesgos. Es evidente que las TIC han cambiado el panorama turístico y modificarán el futuro de la intermediación turística. De hecho, los intermediarios

tradicionales ya han reestructurado sus procedimientos para actualizar su oferta, mejorar la satisfacción de sus clientes y mantener la competitividad. Únicamente aquellas empresas que, además de tener una idea clara de las necesidades del mercado, creen verdadero valor para sus clientes, serán capaces de sobrevivir a largo plazo (Buhalis y Licata, 2002; García 2002; Regalado y Viardot, 2002; entre otros)

Los intermediarios siguen siendo importantes para la actividad turística y la cooperación entre ellos se convierte en un factor clave para incrementar su eficiencia. Según expone (Román, 2010), los intermediarios tradicionales no desaparecerán en masa, sino sólo aquellos que no sean capaces de adaptarse a la nueva situación, considerando el comercio electrónico como otro canal más dentro de sus estrategias de comercialización, aprovechando las oportunidades que les brinda y aportando necesariamente valor al consumidor de productos y servicios turísticos.

12.4.5. Accesibilidad al destino

La existencia de infraestructuras de transporte permite acceder al destino que el turista desea visitar, por lo que es condición inherente a cualquier destino turístico. El desarrollo turístico está íntimamente ligado al desarrollo de los medios de transporte, pues, por definición, el turismo implica el desplazamiento del turista fuera de su residencia habitual (Sancho, 1998).

El transporte con fines turísticos es un sistema complejo que exige a cada uno de los sectores involucrados (aeronáutica, naval, automoción, etc.) la participación de múltiples actores con vinculaciones más o menos evidentes entre sí, con el fin de garantizar la movilidad de las personas con la mayor eficacia posible. Es decir, el transporte es el medio para llegar al destino, el medio para desplazarse dentro de él y, en algunos casos, la propia atracción, como es el caso de los cruceros (Westlake y Robbins, 2007). Incluso, existen trenes y autobuses turísticos que se pueden encontrar en algunos destinos y que ofrecen una panorámica de los principales atractivos turísticos de la ciudad.

El transporte turístico incluye, por tanto, diferentes tipos de compañías aéreas, empresas de transporte por carretera, ferrocarril, compañías de alquiler de vehículos, cruceros y transporte marítimo o fluvial. Como señalan Cooper et al. (2007), la elección de un medio de transporte u otro por parte del turista dependerá de múltiples factores, como el tiempo disponible, la distancia a recorrer, el precio, las combinaciones existentes, etc.

Los grandes avances tecnológicos en la comunicación y el transporte permiten viajar con más rapidez y comodidad a las más lejanas zonas del mundo, gracias al abaratamiento progresivo de los precios del transporte, en especial del avión (Martos y Pulido, 2011). Por otra parte, los avances en las tecnologías de información y comunicación, en concreto Internet, han reorganizado la cadena de valor del destino. De hecho, el turismo es el principal generador de transacciones de comercio electrónico en Internet, pues los productos o servicios más demandados a través de la red están relacionados con el sector turístico, siendo el producto más solicitado el billete electrónico para transportes, seguido, cada vez más cerca, por las reservas para alojamiento (Barrera, 2010; Pérez, 2012).

Según el Observatorio de Prospectiva Tecnológica e Industrial (OPTI) (2001), los temas de relevancia en los estudios de prospectiva de los diferentes sectores que componen la industria del transporte permiten agrupar los mismos en torno a seis grandes tendencias de futuro: seguridad, sostenibilidad, intermodalidad, interoperabilidad, alta velocidad y eficiencia en la fabricación y en la explotación.

Según la OMT (2002), los cambios en los transportes, en especial aéreo y ferroviario, tanto de las compañías de low cost –debido a la accesibilidad de sus bajos precios-, como los trenes de alta velocidad, están permitiendo la aparición de nuevos destinos turísticos en el mercado y estimulando nuevos tipos de turismo (ej.: escapadas o fines de semana, los llamados *city break*).

Resumiendo, entre los principales efectos de la industria del transporte en el sector turístico se pueden destacar los siguientes (Sancho, 1998; Fernández y Ramos, 2004):

- El ferrocarril favoreció el desarrollo de los primeros balnearios y resorts en la costa.
- El automóvil ha favorecido el turismo nacional en los países industrializados.
- El avión, sus avances tecnológicos y la desregularización del transporte aéreo han permitido acercar fronteras y expandir el turismo internacional, creando nuevas formas de turismo (ej.: el vuelo chárter fomentó el turismo de masas).

Pero, no sólo los medios de transporte han modificado el mercado turístico, pues también la creciente demanda turística ha potenciado

el desarrollo de los servicios de transporte y la mejora en la calidad de los mismos.

Asimismo, debido a la creciente importancia que ha adquirido la industria del transporte a lo largo de la historia, han surgido numerosas organizaciones y asociaciones, tanto internacionales como nacionales, que tienen por objeto el de contribuir a la organización, control y mejora de los distintos medios de transporte. Entre estos organismos, cabe destacar:

- IATA (International Air Transport Association): la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, fundada en 1945, en sustitución de la Asociación internacional de tráfico aéreo. Su misión es velar por el buen funcionamiento del tráfico aéreo y promover un transporte aéreo seguro, regular y económico.
- ICAO (International Civil Aviation Organization): organismo internacional creado en la conferencia de Chicago de 1944. Es un organismo intergubernamental consagrado a la cooperación en el establecimiento de leyes internacionales de aviación.
- WTTC (World Travel and Tourism Council): es el foro para los líderes empresariales en la industria de los viajes y el turismo. WTTC aboga por la colaboración entre los sectores público y privado, la obtención de resultados que equilibren las necesidades de las economías, las autoridades locales y regionales y las comunidades locales con los de la empresa.
- UIC (Unión Internacional de Ferrocarriles): conocida por la sigla UIC, del francés Union Internationale des Chemins de Fer, es la asociación mundial para la cooperación entre los principales actores del sector ferroviario internacional.

Otros organismos que podrían incluirse son: Asociación Europea de Aerolíneas (AEA), Asociación Española de Compañías Aéreas (AECA), Organización Internacional para los Transportes Internacionales por Ferrocarril (OTIF), Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (CLIA), Organización Marítima Internacional (OMI), etc.

12.4.6. Consumo

El consumo turístico, según Guzmán et al. (2009: 701), “involucra factores económicos, sociales y culturales que conducen a aspectos del comportamiento donde las mercancías turísticas, consolidan una forma dominante de consumo”. No obstante, dicho consumo turístico puede entenderse como la adquisición del turista de productos o

servicios turísticos o complementarios, antes de que abandone su lugar de residencia (reservas, transporte, etc.), o en el lugar de destino. En este apartado se analizarán el consumo turístico en el destino, que incluye todas y cada una de las actividades que el turista realiza en el destino desde el momento en que llega al destino y hasta que se marcha del mismo.

El destino turístico es el territorio donde se realizan la mayor parte de las actividades de producción y consumo turístico. Los turistas perciben el destino como una marca que incluye a múltiples y diversos proveedores y servicios, y es que la oferta turística de un destino “constituye algo más que la suma de los productos turísticos que contiene, representa un todo integrado por los productos, los servicios netamente turísticos y los no turísticos, la imagen del destino, etc.” (Sancho, 1998: 50-51). Cabe destacar que la oferta turística puede recibir un uso no turístico por parte de los residentes o visitantes del destino, al igual que los turistas hacen uso de servicios e instalaciones previstas para la población local (servicio médico, taxis, peluquerías, supermercados, etc.).

Según Cooper, et al. (1993), los destinos turísticos están conformados por un conjunto de componentes, que pueden clasificarse, básicamente, en:

- Atracciones: constituyen los motivos de la visita al destino, pudiendo ser características naturales, artificiales o eventos.
- Amenidades u otros servicios e instalaciones de apoyo distintos a las atracciones: alojamiento, establecimientos de alojamiento y bebidas, entretenimientos, comercios minoristas, servicios de seguridad, bancos, seguros, etc. Este tipo de servicios se caracteriza por el bajo nivel de concentración de propiedad, pues suelen ser negocios pequeños cuya gestión suele recaer en el ámbito local.
- Accesos: por una parte, el desarrollo y mantenimiento de vínculos de transporte eficientes con los mercados emisores (analizados en el apartado anterior) y, por otra, el transporte en el propio destino. El acceso físico y de mercado al destino son importantes, pero también lo son la provisión de servicios, como alquiler de coches y el transporte local.

Otro modo de delimitar los destinos turísticos es agrupar sus componentes en dos grandes bloques:

- Infraestructura: es responsabilidad de la Administración Pública competente, necesaria para que una zona pueda ser habitada y desarrollada la actividad turística. Hace referencia a las actuaciones que habilitan transportes (aeropuertos, carreteras), o adecuan servicios básicos como agua, electricidad, así como otros servicios complementarios, como sanidad, seguridad, etc. Todas estas dotaciones pueden ser consideradas de uso compartido entre la población local y turística.
- Superestructura: representa la intervención privada, la cual desarrolla definitivamente una zona convirtiéndola en turística, por medio de la construcción de alojamientos, atracciones, comercios, instalaciones recreativas, parques temáticos, etc.

Actualmente, existe una evolución en las formas de consumo turístico, estudiadas en la llamada Economía de la Experiencia¹, en la que los consumidores, en este caso turistas, aspiran a que, además de los productos y servicios, las comunicaciones y el marketing, su consumo estimule sus sentidos y sus sentimientos (Smitt, 1999; Pine y Gilmore, 1999; Binkhorst; 2008, entre otros).

Shedroff (2001) afirma que las personas viajan para vivir experiencias maravillosas -tal vez únicas-, educativas, especiales. De acuerdo con este autor, hay una categoría de turistas -que él define como emergente-, los experienciales, que viajan para vivir momentos memorables. Este turista busca lugares en los que vivir experiencias, por lo que el destino debe crear valor en esta etapa de la cadena para ofrecer experiencias valiosas, particulares e inolvidables a los turistas.

Los destinos turísticos deben aprovechar la oportunidad que los turistas les ofrecen durante su tiempo de estancia para establecer con ellos una comunicación estratégica, que permita mejorar su experiencia turística y, finalmente, el postconsumo, como se analiza en el siguiente apartado.

12.4.7. Postconsumo

La etapa de postconsumo en la cadena de valor del destino alude a la responsabilidad de los gestores y su implicación con el turista una vez que éste abandona el destino, pues su experiencia no acaba con

¹ Para más información consultar: *The Attention Economy* (Davenport y Beck, 2001); *Dream Society* (Jensen, 1999); *Market of Emotions* (Piët, 2004); *The experience economy* (Pine y Gilmore, 1999).

el disfrute del servicio o producto. Esta etapa ofrece la posibilidad de crear valor a los turistas a través de acciones postventa. Asimismo, brinda la oportunidad a la empresa de obtener un mejor conocimiento de las necesidades presentes y futuras de sus clientes.

Comparativamente, se presta menos atención al comportamiento del turista en la etapa postconsumo que en el resto de etapas anteriormente analizadas, y se realizan pocos esfuerzos para comprender cómo las características particulares de la industria afectan el comportamiento de los turistas una vez realizada su visita al destino (Cohen, 2004). Como indican Devesa et al. (2010: 170-171), “la influencia de la motivación en el comportamiento de los individuos no se circunscribe únicamente a su fase previa –en la que optan por el producto/destino- sino que trasciende a la misma, influyendo en su percepción y experiencia durante la visita y en su valoración post-consumo, que realizan una vez que esta ha concluido”.

En este último eslabón de la cadena de valor del destino, el turista realiza diversas acciones determinantes para las empresas y destinos turísticos y, según exponen Sánchez et al. (2006), evalúa no sólo la experiencia de consumo, sino también de la experiencia de compra. El turista comparte las fotos, los vídeos, las experiencias, las sensaciones de su viaje con su red de contactos directos y en entornos más abiertos (comunidades, blogs, portales, redes sociales, etc.). Asimismo, valora el destino, los servicios, las instalaciones, los productos, el trato personal etc. en multitud de espacios visitados por miles de usuarios y, además, realiza recomendaciones directamente a otros potenciales turistas.

Por tanto, según defienden Ortega y Rodríguez (2005), la información debería ser contemplada como una actuación estratégica dentro del marketing de los destinos turísticos, pues las actuaciones de las organizaciones turísticas para atraer a los consumidores no deben terminar con la venta de la visita al destino turístico. El proceso de decisión de compra debe ir más allá de la etapa de consumo, considerando que existe un comportamiento posterior, el comportamiento postconsumo del turista derivado de las experiencias obtenidas por los turistas en los propios destinos turísticos contratados (Kotler, et al., 1996; Reich, 1997). El contacto de los turistas con la información-comunicación-promoción juega un papel importante en los resultados de estas experiencias (véase el apartado 4.2.3), que pueden traducirse en comportamientos y actitudes como los siguientes (Ortega y Rodríguez, 2005: 184):

1. Visita a un mayor número de lugares o atracciones.
2. Ampliación de la estancia.
3. Mayor conocimiento de los lugares y atracciones existentes.
4. Modificación de la imagen del destino.
5. Mayores conocimientos del destino turístico para trasladar a los familiares y amigos.
6. Actitud más favorable para regresar al destino turístico.

Gestionar la etapa del postconsumo turístico supone un gran reto para las empresas y los destinos, pues permite conocer el grado de satisfacción real de nuestros clientes y, en función de los resultados, aplicar mecanismos de *feedback* que aseguren una mejora continua para posicionarse mejor frente a la competencia y lograr la fidelización de los turistas a su destino.

12.4.8. Conocimiento

El turismo se enfrenta a cambios continuos en las distintas etapas de su cadena de valor. Este escenario cambiante condiciona todos los procesos de producción, y también las formas de consumo, generando diferentes impactos según la tipología del destino y del sector de la industria turística de que se trate (César y Burne, 2005; Pulido y López, 2011; Wahab y Cooper, 2001; entre otros).

La identificación y análisis de estos impactos y la capacidad de predicción sobre el comportamiento de muchos de los fenómenos que afectan a la actividad turística se convierten hoy en un factor clave del éxito en la gestión de los destinos turísticos. Los cambios de los mercados y del entorno en la actividad turística son rápidos e intensos y provocan incertidumbre a los actores que configuran y actúan en un destino turístico. Todo esto exige estrategias cambiantes para hacer frente a los nuevos retos.

Así, la generación y utilización de nuevos conocimientos es fundamental para la competitividad, tanto de los destinos como de las empresas (Hjalager, 2002). Aunque lo realmente importante no es generar conocimiento, sino su gestión, que se basa en la identificación, creación, intercambio y utilización del conocimiento y experiencia (Pérez-Soltero et al., 2009).

Obtener información es esencial para tener una visión clara y ajustada del destino turístico o la empresa, y de su entorno en un determinado

momento, de manera que permita una mejor planificación, control y toma de decisiones. Pero la información no es lo más importante, sino que lo realmente interesante es generar herramientas para que quienes reciben dicha información puedan responder a los cambios con rapidez, decisión y con el menor margen de error (Pulido y López, 2013).

El conocimiento puede obtenerse a partir de diferentes fuentes:

1. De los consumidores: sus necesidades, su capacidad de compra, etc.
2. De los productos: sus precios de venta, el lugar que ocupan en el mercado, etc.
3. De los aspectos financieros: los recursos de capital, el coste de adquisición del capital y el lugar donde se obtiene, etc.
4. De las prácticas del personal: los expertos disponibles, la calidad del servicio que ofrecen, etc.

Asimismo, se pueden distinguir las siguientes fases del proceso o ciclo de vida de la gestión del conocimiento:

1. Creación del conocimiento.
2. Captura del conocimiento.
3. Organización del conocimiento.
4. Mejora del conocimiento.
5. Difusión del conocimiento.
6. Mantenimiento.

La incorporación de nuevos conocimientos aplicados al turismo logra una mejora de la calidad y el valor ofrecido, lo que favorece el aumento de la satisfacción del turista. No obstante, cabe señalar que no debe centrarse la atención únicamente en los avances tecnológicos, sino que la generación de conocimiento debe abarcar todos los eslabones de la creación de valor del destino: conocimiento sobre la demanda turística, sus expectativas y su grado de satisfacción; conocimiento sobre el entorno (competidores, demanda potencial, disposiciones de los organismos internacionales, imagen que proyectan los medios de comunicación); conocimiento sobre los recursos y su capacidad de carga; conocimiento sobre las necesidades formativas de los recursos humanos; conocimiento sobre la opinión de los residentes acerca de la actividad turística; etc.

Para contar con destinos turísticos competitivos hay que construir territorios inteligentes, capaces de adaptarse a los cambios,

asegurando que los *stakeholders* puedan afrontar rápidamente las nuevas circunstancias para mantener intactas sus posibilidades de conseguir los objetivos propuestos y mantener sus ventajas competitivas y comparativas (Pulido y López, 2013). Esta constante adaptación requiere, por tanto, disponer de información rápida y veraz sobre estos agentes y sus interrelaciones, sobre las tendencias de evolución de los diferentes entornos y sobre el comportamiento de la demanda.

La creación y gestión de conocimiento en turismo requiere de fuertes inversiones que faciliten los procesos de toma de decisiones por parte de los principales actores implicados, sin embargo, posibilita que se logre una atención personalizada al cliente y dirigir esfuerzos hacia el nicho de mercado más adecuado para el destino, según las estrategias definidas en su planificación. Además, permite aumentar la eficiencia en la gestión turística, mejorar la habilidad en el uso de este conocimiento, y, en definitiva, influye en el valor que adquiere el producto, el personal, las instalaciones y la formulación de nuevos productos.

Los principales agentes implicados en la creación y generación de conocimiento son: administraciones públicas con competencias en materia de turismo; administraciones públicas con competencias en otras materias afines; centros que desarrollan actividades investigadoras, pero también formativas de los recursos humanos de la industria turística (universidades y áreas de investigación, análisis y prospectiva de administraciones públicas); empresas privadas; organismos internacionales, organismo no gubernamentales, etc.

12.4.9. Seguimiento y evaluación

Las acciones de seguimiento y evaluación permiten evaluar la calidad e impacto del turismo en el territorio. Se realizan con el fin de asegurar que los objetivos han sido alcanzados, lo cual implica la comparación de resultados reales con los esperados y, en caso de errores o variaciones, se identifican las causas y las acciones correctoras necesarias. Esta acción transversal en la cadena de valor del destino está constituida por dos conjuntos de actividades organizativas distintas, aunque relacionadas entre sí.

Por una parte, el seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información en las distintas fases del destino. Es una herramienta de gran valor para lograr una buena administración

y proporciona la base para la evaluación. Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y adecuados.

Por otra parte, la evaluación, que “parte de los datos del seguimiento para realizar juicios acerca de la eficacia de las medidas tomadas introduciendo mejoras en un plan de gestión” (Atauri, et al., 2002: 210-211), consiste en la comparación de los resultados reales con los esperados. Asimismo, cabe distinguir entre seguimiento y diagnóstico, entendiendo este último como la adquisición de conocimiento sobre la situación inicial y tendencias (empresa o destino), pues resulta difícil decidir y actuar eficazmente sobre algo que se desconoce.

En la fase de evaluación de destinos turísticos, el uso de indicadores es una práctica muy habitual, “proporcionan una información real y clara de la situación del destino y que pueda ser utilizado como una herramienta en la gestión de los destinos turísticos” (Sancho y García, 2006: 70). Estos indicadores permiten disponer de criterios que facilitan la adaptación de medidas correctoras en el caso de desajustes en la consecución de objetivos, siendo sus funciones básicas (OCDE, 1997): simplificar, cuantificar y comunicar.

12.5. Actores implicados en la gestión de la cadena de valor de un destino turístico: interrelaciones e intereses

En este apartado, se realiza un breve análisis de los principales actores o grupos de interés que conforman un destino turístico (los residentes, la administración pública, las empresas que prestan servicios en el destino y, finalmente, los propios turistas), valorando la implicación de cada uno de ellos en la gestión de la cadena de valor del destino. El éxito o fracaso en la creación de valor de un destino turístico dependerá de muchos elementos relacionados con los actores turísticos (públicos y privados) responsables de la planificación, gestión y producción turística.

El turismo es una actividad interdependiente e interrelacionada, en la que se amplifica el grado de exigencia sobre todos los agentes implicados en la gestión del territorio. Según señala Murphy, 1983 (apud Merinero y Pulido 2009), el turismo puede entenderse mejor si se analiza como un sistema que favorece la interacción entre los visitantes y el territorio y un intercambio entre las diferentes partes que lo componen. Es evidente que la actividad turística incorpora una multitud y gran diversidad de actores, por lo que identificar a los diferentes stakeholders y establecer las relaciones que se establecen

entre ellos es fundamental para afrontar la gestión turística de un territorio. El conocimiento sobre los agentes que intervienen en el desarrollo turístico del destino y de sus relaciones es un elemento básico para su gestión activa, pues éstos tienen una importancia trascendental en las estrategias y las acciones que deben emprenderse para adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno.

Por todo ello, seguidamente se procede, en primer lugar, a la identificación y caracterización de los actores del destino turístico, prestando especial atención a las funciones asumidas por cada uno de ellos que puedan resultar relevantes para su desarrollo turístico, es decir, a lo que convierte a cada una de las partes interesadas en actor de este sistema (Figura 12.5.).



FIGURA 12.5. Grandes actores turísticos de un destino.

Resulta imprescindible identificar a los diferentes *stakeholders* que intervienen en el desarrollo turístico del territorio si se pretende que la actividad turística sea un instrumento para el desarrollo sostenible del destino, ya que necesita de una serie de compromisos por parte de los agentes involucrados directamente en el desarrollo de la misma. Así, las autoridades públicas, la comunidad receptora, los agentes profesionales y, finalmente, los turistas, deben cooperar y asumir un compromiso común con la finalidad de lograr una gestión integral del destino.

El primer actor analizado es el sector público, centrándose la atención en aquellas actuaciones que, por parte de la administración pública, afectan directamente a la consecución de la actividad turística. Es evidente la influencia de las distintas herramientas que, emanadas

de la administración, son esenciales en el ordenamiento, control y desarrollo de la actividad turística, a través de la gestión pública del turismo. Así, la intervención del Estado en la actividad turística, en el caso de los países desarrollados, se justifica porque el sistema socioeconómico es un sistema mixto y se considera que las fuerzas del mercado no son suficientes para asegurar un desarrollo turístico de acuerdo con los objetivos generales de la economía y sociedad en general. Por otra parte, es innegable el protagonismo determinante que tiene la administración pública en la configuración de la oferta turística final de los destinos, ya que una parte importante de los servicios que conforman esta oferta son de su competencia. Así, el sector público tiene que hacer frente a los gastos en infraestructuras y complementar los esfuerzos de la iniciativa en determinadas áreas y sectores y proteger los recursos naturales y socioculturales. Por tanto, no existe alternativa respecto a la intervención o no de la administración en la actividad turística. El problema consiste en delimitar hasta dónde llega esta intervención.

La política turística aplicada desde los gobiernos puede perseguir objetivos muy diferentes, pues la relación de la administración con el turismo varía según el sistema turístico, el grado de desarrollo económico general y el desarrollo turístico concreto del territorio considerado. Así, la actitud que adopten los gobiernos respecto a esta necesidad de intervención puede ser pasiva, limitándose a la puesta en marcha de acciones que pueden afectar al turismo, pero que, en ningún caso, obedecen a un planteamiento enfocado específicamente a influir en su desarrollo; o activa, con la definición de un conjunto de actuaciones que tienen por objeto favorecer la actividad, incidiendo de manera directa sobre aquellas circunstancias que constriñen o dificultan su evolución.

Por tanto, la actitud activa del Gobierno respecto al turismo también puede enfocarse desde dos planteamientos diferentes. Uno, encaminado al establecimiento de objetivos y a la dotación de las herramientas organizacionales y legislativas necesarias para la consecución de aquellos. Y, otro, proactivo, o evolutivo, en el que el Gobierno desempeña un papel determinante en el desarrollo turístico de la zona, consecuencia de la falta de voluntad del sector privado para involucrarse en la actividad turística o, incluso, de la inexistencia de este sector privado (Monfort, 2000; Pulido, 2011). En definitiva, el objetivo principal de la administración pública, a través de la política turística debe ser “crear y mantener las condiciones adecuadas para fomentar la competitividad de las empresas y regiones turísticas”

(Sancho, 1998: 172). De hecho, esta labor de la administración forma parte de los requisitos necesarios para que se pueda ofrecer una experiencia turística integral de calidad que aporte un valor añadido en cada uno de los diferentes eslabones que configuran su cadena de valor.

Por otra parte, es vital contar con una oferta en el destino que pueda ofrecer al turista una experiencia de calidad. Las empresas hacen posible el disfrute de los atractivos turísticos del destino, por lo que también son responsables de su desarrollo turístico (intermediación, restauración, alojamiento, información turística, etc.). El consumo turístico requiere de la existencia de un conjunto de bienes y servicios que no son de naturaleza turística, pero cuya existencia es clave para que el turista pueda satisfacer buena parte de sus necesidades durante la visita a un destino. Dicha oferta está compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística. Aunque, cabe precisar que delimitar lo que se entiende por oferta turística no es tan sencillo como parece, pues, según expone (Sancho, 1998: 52), se tiende a considerar a las agencias de viajes, compañías de transporte regular e, incluso, a empresas y organismos promotores del turismo como parte integrante de esta oferta, cuando, en realidad, son operadores del mercado encargados de la comercialización turística, es decir, de poner en contacto oferta y demanda. Por tanto, si bien forman parte del sistema turístico, no son estrictamente oferta, no producen los bienes y servicios turísticos últimos consumidos por los turistas, es decir, deben incluirse como parte del eslabón de accesibilidad al destino de la cadena de valor del turismo, como se expuso anteriormente.

En un destino turístico, la oferta puesta a disposición de la demanda constituye algo más que la simple suma de los productos turísticos que contiene, representa un todo integrado por estos productos, los recursos, bienes, servicios y/o actividades netamente turísticos y los no turísticos. Como señala Torres (2006), muchos de estos bienes y servicios son compartidos con la población residente y, aunque durante mucho tiempo fueron considerados “de acompañamiento” a la actividad turística, hoy ya se asume su creciente protagonismo en la diferenciación de un destino que pretenda ser de excelencia y en la prestación de un servicio de calidad.

No obstante, este conjunto de bienes y servicios, de recursos e infraestructuras ordenados y estructurados en el mercado para ser usados o consumidos por los turistas, puede ser gestionado por el

sector público o privado. Respecto a la participación e implicación del sector privado en la actividad turística, cabe destacar que, las nuevas condiciones en el mercado, caracterizadas por cambios cualitativos en la demanda –mayor sofisticación, experiencia previa y exigencias diversas– y una saturación de la oferta, están creando y configurando un nuevo paradigma empresarial. Por ello, las empresas actuales deben encontrar nuevos métodos que les permitan incrementar su efectividad si quieren sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo (Sancho, 1998). Es evidente que la percepción y la importancia del papel que desempeñan las empresas en la sociedad han variado considerablemente en los últimos años. En la actualidad, las iniciativas empresariales se consideran como base del bienestar social y del progreso. Si bien, es cierto que para la empresa su objetivo principal es la creación de riqueza y valor añadido, también destacan el desarrollo voluntario y gradual de iniciativas en el ámbito de lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Empresarial (RSE), basada en la incorporación de una serie de valores y principios en el desarrollo de sus estrategias de negocio, en las que buscan adquirir nuevas ventajas competitivas a través de una mejor imagen ante sus *stakeholders*, al posicionarse como promotor económico, social y medioambiental de la sociedad en la que participan.

Otro actor clave del destino turístico es la población local. Conocer la actitud de la comunidad receptora frente al turismo es clave, pues forma parte inseparable de la experiencia del turista en el destino y, además, su capacidad para asumir un papel protagonista en el desarrollo turístico del territorio determinará que la población local se beneficie en mayor o menor medida en términos económicos. Como exponen Martos y Pulido (2011: 61), “la comunidad anfitriona puede beneficiarse tanto económica como social y culturalmente de compartir el espacio en el que vive con quienes quieren conocerlo. Sin embargo, la falta de consideración de sus intereses puede dar lugar a actitudes negativas que resulten determinantes para el desarrollo turístico del destino”. En los análisis sociales del fenómeno turístico, queda demostrado que, si bien el turismo puede ser un instrumento para generar desarrollo económico y un factor para la modernización y el mantenimiento, renovación o creación de expresiones culturales, también puede ser la actividad responsable de que las desigualdades sociales y económicas de una comunidad se acentúen, suponiendo la banalización y la pérdida de identidad de una cultura (Amer, 2009).

Por ello, muchos destinos turísticos, conscientes de la necesidad de sensibilizar a la población local sobre la importancia de la actividad

turística para el desarrollo del territorio, realizan campañas de sensibilización en esta línea. Las percepciones y actitudes de los residentes ante el turismo son un tema de vital importancia, por lo que es preciso tener en cuenta la importancia de las interacciones entre turistas y población local en los servicios turísticos (Cohen, 1984; Urry, 2000).

La población local puede ser la primera beneficiaria del desarrollo turístico en el territorio, sin embargo también es la que sufre los costes del turismo. Los residentes del destino turístico forman parte crucial del mismo, pues el turista interactúa y convive con ellos durante su estancia. De acuerdo con Rodríguez (2007: 17), “el producto turístico consiste en un conglomerado de servicios, muchos de los cuales son producidos en presencia del consumidor, con lo que la interacción entre consumidor (turista) y productor (empleado local) forma parte del propio producto turístico. De hecho, la calidad de la interacción es una de las fuentes donde se genera el valor añadido en los servicios”.

Por tanto, resulta evidente que en las estrategias de planificación y gestión turística de cualquier destino es necesaria una gestión transversal que incorpore a todos los agentes que conforman un destino turístico, incluyendo el “capital social” del territorio y considerando al destino y a sus habitantes, no como un mero contenedor de la actividad turística, sino como la parte esencial y definitoria que determinará el resultado final de la experiencia vivida por el turista durante su estancia, pues, como indica Pulido (2005b: 134), “la consideración del desarrollo sostenible no es posible, por tanto, si no es a través de una estrategia pluridimensional que tenga entre sus principales argumentos el del progreso social [...] para ello hay que impulsar la creación de nuevos esquemas y estructuras de organización social e institucional que favorezcan la plena participación de todos los agentes que, de una manera u otra, están afectados por los procesos de desarrollo turístico”.

Finalmente, y como reconocen Cooper et al. (2007), el turismo, además de una actividad económica, está conformado por un conjunto de experiencias humanas que muchos disfrutan, esperan con ilusión o recuerdan como algunos de los momentos más importantes de su vida. Por tanto, el actor del sistema turístico por excelencia es, obviamente, el turista. Por lo que resulta crucial identificar cuáles son sus motivaciones y expectativas, cuál es su grado de satisfacción y, en definitiva, conocer cómo se relaciona con el resto de actores del sistema. Como expone Binkhorst (2008: 40), “los clientes, por

lo tanto, están adquiriendo más poder y control. Las innovaciones basadas exclusivamente en el producto y en la compañía están siendo sustituidas por la experiencia de co-creación, un nuevo enfoque que se presenta como un nuevo valor y como el futuro de la innovación”. Según Machado y Hernández (2008: 113), “la visión del turismo del siglo XXI nos proyecta a consumidores más informados, más cultos y exigentes, con reconocida vocación ambientalista, que buscan una mayor autenticidad del producto que le permita vivir su tiempo de ocio en escenarios naturales, limpios y bien conservados, disfrutar de la realización de actividades, vivir experiencias inolvidables”. Es evidente que el mercado turístico está en constante evolución y que existen nuevos valores en los turistas generan una nueva dinámica en la demanda turística, por lo que es crucial que el destino sepa responder a las necesidades de los turistas ofreciendo un gran valor añadido presente en los distintos eslabones la cadena de valor.

Una vez analizados los grandes actores que conforman cualquier sistema turístico, cabe señalar que existen otra serie de organismos que influyen en la gestión de los destinos turísticos. Dentro de este grupo de actores, pueden incluirse desde administraciones públicas locales, asociaciones, órganos públicos estatales, instituciones de capacitación profesional y de los trabajadores, organizaciones no gubernamentales hasta instituciones de enseñanza e investigación, entre otras.

En definitiva, los desafíos a los que se enfrenta el turismo en un escenario cada vez más globalizado, interconectado e interdependiente generan la necesidad constante de adaptarse con agilidad a los cambios y, por tanto, obligan a que cualquier integrante del sistema turístico, desde el turista hasta el último agente de la cadena de valor, modifique la visión que tiene sobre los destinos turísticos.

12.6. El modelo de negocio como herramienta para la elección del valor en un destino turístico

Las continuas transformaciones y desafíos a los que se enfrenta el turismo en un escenario cada vez más globalizado, interconectado e interdependiente justifican los cambios que está experimentando el modelo de negocio turístico, tanto desde la perspectiva de empresa como de los destinos turísticos.

Un modelo de negocio “describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura de valor” (Ostelwalder y Pigneud, 2009: 7),

es decir, describe y sintetiza la forma de crear valor de una empresa. No obstante, es una herramienta aplicable a la gestión turística, pues, como se ha estudiado en el capítulo anterior, el destino turístico, al igual que una empresa a su cliente, ofrece un valor a los turistas que recibe, generado a través de los diferentes eslabones de su cadena de valor.

El modelo de negocio permite la generación de valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio (Barrios, 2010) y, según Amit y Zott (2001: 511), “explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”. El contenido de las transacciones hace referencia a los productos o la información intercambiada, así como los recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción alude a las partes participantes, sus relaciones y manera de trabajar y, finalmente, el gobierno de las transacciones se refiere a cómo se controlan (por los participantes) los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados (Ricart, 2009).

Esta herramienta “lleva a los directivos a conceptualizar las diferentes actividades que una empresa inicia con el fin de generar valor para los clientes y los accionistas” (Demil y Lecocq, 2009: 88), lo que, aplicado al ámbito turístico, puede entenderse como una herramienta clave para los gestores y actores presentes en un destino, que facilita la elección del valor que dicho destino va a ofrecer al mercado, optimizando así la gestión integral del turismo en el territorio.

Cabe señalar que el modelo de negocio no es algo estático y definitivo, pues, como defienden Sosna et al. (2009), es necesario que las empresas modifiquen sus modelos de negocio a medida que se desarrollan. Como exponen (Mutis y Ricart, 2008: 18) “los modelos de negocio cambian y se adaptan para competir efectivamente en las condiciones del mercado futuro”. En concreto, existen dos situaciones particulares en las que se hace necesario un nuevo modelo de negocio:

1. Al inicio de la actividad empresarial, adaptando el modelo hasta lograr los objetivos esperados. En el ámbito del turismo, hace referencia a la necesidad de una gestión adaptativa del destino, que permita adaptar los procesos de gestión a los cambios que afectan al destino, es decir, una planificación turística flexible que ofrezca la posibilidad de modificar y mejorar las estrategias definidas.

2. Cuando una empresa ya establecida descubre que necesita un cambio por dificultades de creación y captura de valor. Esta situación es aplicable a los destinos turísticos maduros que precisan renovar su modelo para volver a ser competitivos en el mercado, como es el caso de la Costa del Sol (Andalucía, España).

Finalmente, cabe destacar el papel estratégico de la innovación en la configuración y reestructuración de los modelos de negocio, pues, como señalan Palacios y Jair (2011: 32), “la innovación es un componente fundamental en la construcción de los modelos de negocio actuales”. Por su parte, Zott y Amit (2009) argumentan que la innovación en el modelo de negocio representa una oportunidad de aumentar ingresos con rendimientos sostenibles. Estos autores exponen que los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio: contenido, estructura y forma de gestión:

- El contenido de un sistema de actividades se refiere a la selección de actividades, es decir, las que hay que llevar a cabo.
- La estructura de un sistema de actividades describe cómo están relacionadas las actividades, por ejemplo, la secuencia entre ellas, y los mecanismos de intercambio entre las actividades relacionadas.
- La forma de gestión de un sistema de actividades se refiere a quién realiza las actividades.

Por otra parte, los avances en las TIC han ofrecido innovaciones tecnológicas en numerosos modelos de negocio, que han variado su estructura para lograr ventajas competitivas. Como manifiestan Luque y Castañeda (2007: 412), “la irrupción de Internet y las TIC supone nuevos recursos y nuevas capacidades que son fuentes potenciales de ventajas competitivas”. En concreto, una de las principales implicaciones de Internet parece encontrarse en la reducción de intermediarios o eliminación de empresas en la cadena de valor, debido a que en el entorno virtual los costes de transacción se pueden reducir (Del Águila et al., 2002)

Como ejemplo innovador en la gestión de destinos turísticos, puede señalarse la co-creación turística, que aporta una nueva dinámica a la relación productores-consumidores, involucrando a los consumidores en cualquier etapa de la cadena de valor² (Prahallad y Ramaswani,

² Según se explicaba en el capítulo 10, el proyecto *Virtual aloft* se lanzó en el

2004; Binkhorst, 2009). En este sentido, en el último apartado del presente capítulo se exponen diversos estudios de caso en los que la innovación en el modelo de negocio ha supuesto el éxito de empresas en el ámbito turístico.

12.7. Cuestiones clave para la generación de valor en el modelo de negocio

Las funciones de un modelo de negocio son, según Chesbrough y Rosenbloom (2002): articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva. Por su parte, Shafer et al., (2005) identifican cuatro categorías comunes en todas las definiciones de modelo de negocio: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, habitualmente asociadas a una red de organizaciones que colaboran y explican la creación y captura de valor (Ricart, 2009).

Más detalladamente, y según exponen Ostelwolder y Pigneur (2009), son nueve las cuestiones cruciales que debe tratar un buen modelo de negocio (Figura 12.6.). Como se puede observar, se distinguen con cierta claridad dos zonas: una zona izquierda, con una orientación interna hacia la propia organización, y una zona derecha, con orientación externa hacia el cliente.

La zona de la derecha incluye las siguientes cuestiones clave: segmentos de mercado, canales de comunicación y distribución, relaciones con el cliente, fuentes de ingresos y propuestas de valor (también unida con la zona izquierda). Por su parte, en la zona de la izquierda, se recogen los siguientes aspectos: actividades clave, recursos clave, asociaciones clave, estructura de costes y propuestas de valor (vinculada con la zona derecha).

portal *Second Life* (www.secondlife.com/) en 2006, un mundo virtual en el que el individuo se puede crear su propio personaje, un avatar. El objetivo del proyecto que los visitantes co-crearan el diseño real basándose en la información y la evaluación de sus experiencias virtuales. Asimismo, Joie de *Vivre Hospitality*, un grupo de 37 hoteles en el área de la bahía de San Francisco, es un ejemplo interesante de co-creación en turismo (Binkhorst, 2008).



FIGURA 12.6. Cuestiones clave del modelo de negocio.

A continuación, se analizan individualmente cada una de las cuestiones clave que conforman el modelo de negocio, de acuerdo con la propuesta de Ostelwolder y Pigneur (2009), integrándolo en una perspectiva aplicada al ámbito del turismo.

1. *¿Para quién se crea valor? Elección del segmento de clientes.*

Consiste en definir los grupos diferentes de personas u organizaciones que se pretenden alcanzar y servir. Los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio. Sin la rentabilidad de los clientes/turistas, ninguna empresa/destino puede sobrevivir por mucho tiempo. Para satisfacer mejor a los clientes, una empresa, o destino turístico, puede agruparlos en segmentos distintos con necesidades comunes, comportamientos comunes, u otros atributos. Un modelo de negocio puede definir uno o varios los segmentos de clientes, grandes o pequeños. Debe tomarse una decisión consciente sobre los segmentos o nichos de mercado a los que dirigirse y cuáles ignorar. Una vez tomada esta decisión, el modelo de negocio puede ser cuidadosamente diseñado en torno a las necesidades específicas del cliente/turista elegido.

En concreto, en el caso del turismo, debe decidirse qué tipología/s turística/s queremos atender, pues cada tipología es diferentes en: las necesidades que requieren cubrir, los canales de distribución más adecuados, disposición a pagar aspectos diferentes del destino (sostenibilidad, calidad, ocio, cultura, etc.).

2. *¿Qué valor creamos a los clientes? ¿Qué problemas o necesidades estamos ayudando a resolver?*

La propuesta de valor. Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es la razón por la que los turistas visitan un destino y no otro. Se resuelve un problema o

se satisface una necesidad de un cliente. Cada propuesta de valor consiste en una selección de productos y servicios que satisface las necesidades de un segmento específico de clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva y diferente para el cliente, mientras que otras pueden ser similares a la oferta existente en el mercado, pero con más funciones y atributos.

3. *¿A través de qué canales vamos a llegar a nuestros clientes? Canales de comunicación y distribución.* Describe cómo comunicarse con el cliente para ofrecer una propuesta de valor. Los canales de comunicación, de distribución y las ventas constituyen un elemento crucial para la experiencia de los clientes. Estos canales cumplen varias funciones, incluyendo: sensibilizar a los clientes acerca de una empresa, productos y servicios; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor del destino; facilitar a los clientes la compra de productos y servicios específicos; entregar una propuesta de valor a los clientes y, finalmente, proporcionar una atención al cliente tras la compra y disfrute del producto/servicio.
4. *¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener con nuestros clientes? Relación con los clientes.* Describe los tipos de relaciones que la empresa/destino establece con segmentos específicos de clientes. Es vital establecer qué tipo de relación se quiere establecer con cada segmento de clientes, pues las relaciones pueden variar de lo personal a lo automático. Las relaciones con los clientes pueden influir profundamente en la experiencia global del cliente.
5. *¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de clientes? Flujo de ingresos.* Representa el dinero en efectivo generado a partir de cada segmento de mercado elegido, pues la creación de valor del destino/empresa debe ser rentable económicamente. Por tanto, debe evaluarse qué cantidad de dinero están dispuestos a pagar por el valor ofrecido y si ésta cubre los gastos que supone generarlo.
6. *¿Qué recursos son clave para nuestra propuesta de valor? Recursos clave.* Cada modelo de negocio requiere de recursos clave que permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes y obtener ingresos. Los recursos clave son diferentes en función del tipo de modelo de negocio y pueden ser físicos, financieros, intelectuales, humanos, etc.

En el caso del sector turístico, cualquier destino debe conocer y evaluar los recursos turísticos de que dispone para su posible puesta en valor en el mercado. Y también aquellos de los que no dispone pero que son imprescindibles para generar el valor por el que ha optado.

7. *¿Qué actividades son clave para nuestra propuesta de valor? Actividades clave.* Describe las tareas más importantes que un destino debe hacer en función de su modelo de negocio, las acciones más importantes para operar con éxito. Pueden estar relacionadas con: la seguridad, la limpieza, la oferta complementaria, la restauración, la oferta cultural, etc., dependiendo del segmento de mercado que se pretende cubrir y los recursos de que disponga el destino.
8. *¿Quiénes son los principales socios y proveedores en nuestra creación de valor? Red de partners.* Describe la red de proveedores y socios que hacen el trabajo descrito en el modelo de negocio. En el desarrollo turístico de los destinos es una función vital, ya que es necesario forjar alianzas entre diferentes sectores y actores para reducir los riesgos y optimizar la experiencia turística. En un destino turístico confluyen numerosas empresas. Se pueden distinguir entre cuatro tipos de asociaciones diferentes: alianzas estratégicas entre no competidores, la cooperación competitiva (las alianzas estratégicas entre competidores), las empresas mixtas para el desarrollo de nuevos negocios y las relaciones comprador-proveedor para asegurar un suministro fiable.
9. *¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? Estructura de costes: Describe los costes más importantes de un modelo de negocio en particular.* Estos costes se pueden calcular con relativa facilidad después de definir los recursos, actividades y alianzas clave. Naturalmente, se deben minimizar los costes, pero, en función del modelo de negocio, las estructuras de bajo coste son más o menos importantes.

Aparte de los nueve aspectos clave definidos, podrían añadirse otras cuestiones igualmente relevantes:

- *¿Cómo puede ser sostenible el modelo de negocio?* En el ámbito empresarial esta cuestión está íntimamente relacionada con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que alude a la gestión sostenible de las empresas, abarcando tres áreas de actuación: la económica, la sociocultural y la medioambiental. Dichas áreas coinciden con los pilares fundamentales que definen el concepto de sostenibilidad, por lo que el modelo de negocio de un destino será sostenible si busca el equilibrio entre la equidad social, la eficiencia económica y la preservación ambiental.
- *¿El modelo de negocio es eficaz y coherente con sus objetivos?* Una vez establecido y definido el modelo de negocio, deben evaluarse cada uno de los pasos efectuados con el fin de analizar su

adecuada consecución y eficacia, mejorar y, si es posible, innovar la propuesta de valor definida en cualquiera de sus fases. De este modo, el análisis del modelo de negocio del destino permite tener un mapa holístico del mismo, visualizando cómo el destino crea, entrega y captura el valor ofrecido.

12.8. Algunos ejemplos de modelo de negocio en el ámbito del turismo

En este apartado se destaca, a través de ejemplos vinculados con la actividad turística, cómo algunos cambios en el modelo de negocio han llevado a modificar totalmente toda una industria. Cambios que pueden estar relacionados con la creación de nuevos productos, nuevas tecnologías aplicadas, nuevos procesos de producción, nuevas estrategias de negocio, la creatividad, etc.

En primer lugar, cabe destacar el caso de las líneas aéreas dentro de la industria turística. Pese a que la industria aérea estuvo sumergida en grandes pérdidas durante muchos años, aparecieron empresas como *Southwest*, en Estados Unidos, y *Ryanair*, en Europa, con un modelo *low cost* (bajo costo) que utilizan rutas secundarias, aeropuertos secundarios y una cantidad de elementos que hicieron que su modelo de negocio fuera muy difícil de imitar (Barrios, 2010). Esto lleva a una tendencia, y una necesidad para competir, en el mundo de las líneas aéreas, siendo ejemplos de este hecho la compañía GOL, en Brasil, o Volaris, en México. Se comprueba, además, cómo líneas tradicionales tratan de adaptar para sí mismos algunos elementos de este novedoso modelo de negocio y así poder competir en una industria tan dinámica como la aérea.

Pero no solo el modelo de negocio *low cost* tiene lugar en el transporte aéreo, también la hostelería ha buscado su oportunidad en el mismo mercado. Los hoteles *low cost* eliminan los servicios superfluos (gimnasios, piscinas, restaurante, etc.) y reducen las habitaciones en unos metros para ajustar espacio. Mientras empresas como *Room Mate* se dirigen a un segmento de precio medio, con un posicionamiento de más calidad, otras buscan el precio más bajo posible, como *Travelodge*, que ofrece habitaciones por diez euros, y *Chic&Basis*, que incluye productos como hostales y apartamentos, o se enfocan a directivos (*Sidorme*) (Alcázar, 2009; Soeters, 2010).

Un ejemplo opuesto al *low cost* en la hostelería es el de los hoteles boutique, que surgieron en Europa para competir con las grandes

cadenas internacionales que ofrecen servicios de calidad pero altamente estandarizados. En opinión de Henderson (2011), el concepto de hotel boutique se opone firmemente a hoteles de grandes cadenas, y lo describe como hoteles de tamaño reducido, ubicados en zonas de prestigio, con muebles inusuales y diseñados para ofrecer un ambiente íntimo y/o familiar, ya que su pequeño tamaño puede ofrecer privacidad y discreción a los clientes. A diferencia de los grandes hoteles de cadena, los hoteles boutique ofrecen una experiencia única. Esta tipología hotelera tiene un segmento de mercado muy concreto y exclusivo, al que ofrece un producto/servicio diferente al que le pueden ofrecer el resto de cadenas hoteleras, lo que se convierte en su ventaja competitiva en el mercado.

Como se ha destacado en apartados anteriores, la innovación, en concreto los avances en la tecnología, suele convertirse en una de las variables clave en la creación de nuevos modelos de negocio que también ha terminado por transformar el mercado. Un ejemplo es el basado en la venta directa por Internet para eliminar el coste de oficinas, como es el caso de *despegar.com*, una empresa cuyo modelo de negocio basado en Internet ha permitido una relación directa entre los hoteles y líneas aéreas, dando la posibilidad de ofrecer los mejores precios en el mercado. Asimismo, *Atrapalo.com* es una web de viajes y ocio que empezó vendiendo localidades vacías de teatros y hoy ofrece hoteles, vuelos, viajes combinados, cruceros, servicios de *personal shopping*, masajes, etc. Según expone Fernández (2009: 39), “la actividad innovadora de *Atrapalo* se ha dirigido en los últimos tiempos hacia la investigación de nuevos sistemas de venta y gestión de sus productos, aprendiendo de las lecciones (gratuitas) que ofrece Internet y el negocio online”.

En sector de la restauración, un ejemplo de modelo de negocio abierto es el del restaurante *El Bulli* de Ferrán Adrià, consagrado como el mejor cocinero del mundo, donde había que reservar para cenar con meses de antelación. En este caso, la organización se caracterizaba por buscar conocimiento en el exterior. De hecho, actualmente Harvard proporciona conocimiento científico al restaurante para la configuración de alimentos, texturas y estructuras. Además, en 1999 el restaurante decidió compartir su conocimiento con el fabricante de alimentos Borges en el diseño de aceites, salsas y aperitivos. Asimismo, otros acuerdos similares de co-branding son los establecidos con Kaiku (edición de un libro de recetas), Lavazza (café), NH Hoteles (nuevos ambientes), Nestle (chocolate), Armand Bassi (productos de cocina), etc. En concreto, el acuerdo con NH Hoteles permitió incluir los

sandwiches de Fast Good (comida rápida de calidad) en vuelos de Iberia, por lo que este acuerdo ha permitido el posicionamiento de la marca *El Bulli* en un nuevo segmento de mercado. Actualmente, *elBullirestaurante* ha cerrado sus puertas y ha pasado a convertirse en *elBullifoundation*, creando un centro de creatividad culinaria en Monjoi (Cataluña, España), un proyecto conjunto con Telefónica que promete convertir la cocina de vanguardia en una experiencia global, compartida y creativa (De la Rosa, 2011), lo que da un ejemplo más de la continua adaptación y reingeniería aplicada al modelo de negocio del restaurante inicial.

12.9. Resumen

El concepto de cadena de valor se está empezando a utilizar en la gestión de los destinos turísticos, pese a que las aportaciones hasta ahora son aún escasas y no en todos los casos exitosas, dado que muchos de quienes lo aplican en este campo (especialmente en el ámbito de la cooperación al desarrollo) aún no se han dado cuenta de que el turismo no es exactamente un sector (y menos aún un producto), careciendo, por tanto, su aplicación de la necesaria visión holística que el turismo requiere y de la incorporación del conjunto de actores involucrados en su desarrollo y gestión. La complejidad de la cadena de valor del destino va mucho más allá, incluso, de esto, pues lo que verdaderamente valora el consumidor no es el producto en sí, sino la experiencia que su consumo le genera, y esta experiencia tiene una doble dimensión espacio-tiempo que dificulta la conceptualización y posterior gestión de la cadena de valor del destino.

La dimensión espacio se concreta en el propio destino: todo lo que el turista hace, adquiere, ve, percibe, conoce, disfruta o sufre en el destino forma parte del producto (desde el transfer del aeropuerto hasta el contacto con una comunidad indígena). La dimensión tiempo también es diferente en el ámbito del turismo, pues, aunque es cierto que una de las características básicas del producto turístico es que la producción y el consumo se realizan de forma simultánea, no es menos cierto que se está alargando la fase previa al consumo “in situ” (información, reservas, etc.) y también es cada vez más importante el postconsumo. En definitiva, todo ello complica sobremedida la configuración de la cadena de valor del destino turístico.

A pesar de ello, son cada vez más las referencias a la necesidad de gestionar la cadena de valor del destino como factor clave de

competitividad (Cooper et al., 2008; Oxford Economics, 2010; Yilmaz y Bititci, 2006; Yunpeng et al., 2011; Zhao et al., 2009). Como reconoce Gallego (2009: 243), bien aplicado, “el concepto de cadena de valor puede ser una herramienta muy útil para mejorar la competitividad del destino y construir ventajas competitivas sostenibles y duraderas”.

El turismo es una actividad interconectada e interrelacionada, en la que resulta crucial conocer a los principales actores o grupos de interés que conforman un destino turístico (los residentes, la administración pública, las empresas que prestan servicios en el destino y, finalmente, los propios turistas), valorando la implicación de cada uno de ellos en la gestión de la cadena de valor del destino.

Los desafíos a los que se enfrenta el turismo en un escenario cada vez más globalizado, interconectado e interdependiente generan la necesidad constante de adaptarse con agilidad a los cambios y, por tanto, obligan a que cualquier integrante del sistema turístico, desde el turista hasta el último agente de la cadena de valor, modifique la visión que tiene sobre los destinos turísticos. En este entorno, el uso de la cadena de valor permite realizar un análisis exhaustivo, pues permite identificar cada uno de los eslabones a través de los que se va agregando valor a la experiencia que el turista disfruta en el destino.

El presente capítulo ha permitido realizar un análisis del proceso (a través de la herramienta del modelo de negocio) que deberían realizar los destinos turísticos a la hora de plantearse su posicionamiento en el mercado en términos de generación de valor para el cliente. Se sistematizan, entonces, los principales pasos a dar para definir con claridad el modelo de negocio de un destino turístico.

La revisión de la más relevante literatura sobre metodología en el modelo de negocio permite proponer una ontología de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos, que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos. Esta herramienta, como se ha observado en diversos ejemplos en el ámbito del turismo, da lugar a importantes posibilidades de innovación en los negocios de una forma sencilla y clara para quienes participan en el proceso creativo y para quienes deben implementarlo.

12.10. Ejercicios y actividades

Preguntas de repaso

1. ¿Qué es la cadena de valor del destino y cuál es su utilidad?
2. ¿Qué acciones postventa podrían generar valor al turista en la etapa de posconsumo? Exponga, al menos, tres acciones.
3. Justifique porqué las acciones de creación y gestión del conocimiento deben realizarse a lo largo de toda la cadena de valor del destino.
4. Defina con sus propias palabras qué es un modelo de negocio y para que se utiliza.
5. ¿Por qué es importante el diseño de un modelo de negocio en el desarrollo de un destino turístico?

Preguntas de tipo test (V/F) (véase solucionario)

1. El modelo de negocio es una herramienta estática y definitiva.
2. Los recursos claves son diferentes en función de el tipo de modelo de negocio.
3. Se puede definir un modelo de negocio tanto para una empresa como para un destino turístico.
4. Las agencias de viajes y compañías de transporte regular forman parte de la oferta del destino turístico.
5. El objetivo final de toda planificación turística es recibir el mayor número de turistas posible.
6. El turismo es el principal generador de transacciones de comercio electrónico en Internet debido a las reservas de alojamiento.
7. Los fam trips son un ejemplo promoción en turismo basado en las relaciones públicas.
8. La estrategia de diferenciación ha sido la opción tradicional de los destinos turísticos de masas.
9. La Red de Ciudades Creativas de la UNESCO tiene por objetivo vincular ciudades que poseen una tradición creativa y la protegen para incentivar su desarrollo económico y social.
10. En el ámbito del turismo, la mayoría de los escasos intentos de aplicación de la cadena de valor se han producido, fundamentalmente, en la cadena de suministro.