



# Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos

Edita: Universidad Internacional de Andalucía



**un**  
**i** Universidad  
Internacional  
de Andalucía  
**A**



# Planificación de marketing de los destinos turísticos. Aspectos diferenciales por mercados y segmentos

**Esther Binkhorst**

Escuela de Turismo San Ignasi (ESADE)

En este capítulo los lectores ampliarán su conocimiento y visión del turismo partiendo de un conocimiento profundo del paradigma del desarrollo del turismo en un escenario de cambio global. Es necesario entender el turismo en perspectiva mundial, con sus estructuras, agentes, actores y operaciones, para poder analizar destinos turísticos desde varias perspectivas; económica, social, ambiental y sostenible.

Aspectos como la planificación territorial y la planificación estratégica, enfocando en aspectos diferenciales por tipologías, forman parte de los capítulos 8 y 9, mientras que el presente capítulo se centra en la planificación de marketing, en aspectos diferenciales por segmentos y mercados. Los lectores aprenderán que ‘el turista’ quizás no exista y estarán invitados a utilizar su imaginación con el fin de pasar por encima del conocimiento tradicional y entender al turista como ser humano y al turismo como sistema holístico con el objetivo y reto de crear un desarrollo territorial sostenible. El capítulo se divide en tres partes principales. En primer lugar se conceptualiza el marketing y para qué sirve, y se exponen los cambios en el marketing y marketing turístico para competir en un mundo globalizado de turismo 2.0. Seguidamente, se expone un plan de marketing, mercados y segmentos, análisis de la demanda, y la participación de todos en un sistema turístico holístico. Finalmente, se estudia el poder del marketing en la propia experiencia del usuario, la experiencia como marketing y el marketing turístico co-creativo, trabajando conceptos como la globalización, el nexus global-local, la autenticidad, el creciente poder del usuario, la experiencia, la co-creación, la experiencia como marketing, la imaginación, aprender a pensar y actuar “*out of the box*” y desde el “*human centered approach*”. En resumen: marketing turístico co-creativo.

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

- Entender el marketing, sus funciones y herramientas en el ámbito del turismo.
- Comprender la gestión del marketing-mix y la planificación comercial estratégica para diferentes destinos turísticos, mercados y segmentos.
- Estructurar un plan de marketing turístico.

## 10.1. Marketing turístico

Este primer apartado expone la evolución del concepto de marketing y especifica sus potencialidades e implicaciones. Además, plantea las principales cuestiones que definirán y afectarán al marketing en

el futuro. Finalmente, se define el marketing de experiencias, como el área en la que confluyen turismo y marketing y, además, se justifica la necesidad de que empresas y destinos turísticos incorporen a su gestión la herramienta del marketing.

### 10.1.1. Marketing, ¿qué es?

La disciplina del marketing es joven y muy dinámica. A partir de los años setenta del siglo pasado hubo una expansión muy rápida y actualmente el marketing es uno de los temas más hablados y vividos en nuestra sociedad. De las muchas definiciones del marketing, Martín Dávila et al. (1998) eligen como la más completa la siguiente: “marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita” (Santesmases, 1996; apud Martín Dávila et al., 1998: 9).

La *American Marketing Association* (AMA) define el marketing como “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones” (AMA, 1995).

Altés Machín (2001: 13) destaca como elementos básicos del marketing “un conjunto de técnicas que –orientadas a anticipar, identificar y satisfacer las necesidades del consumidor- facilitan el logro de los objetivos empresariales”.

Como se ha recogido en la definición de Santesmases, el marketing se ocupa de los negocios, por lo que no solo beneficia a quien vende sino a ambas partes del negocio; si no beneficiara a ambas partes no sería posible crear negocio. Como exponen Martín Dávila et al. (1998), la venta es un proceso en un único sentido, de la empresa al cliente. El marketing, sin embargo, es un proceso de doble sentido, busca satisfacer las necesidades y deseos del consumidor. El marketing tiene como función poner en contacto la oferta, la parte que concibe, produce y vende productos y servicios, y la otra parte que compra y consume esos productos y servicios, la demanda (Altés Machin, 2001).

Justamente en este aspecto, el marketing ha cambiado mucho estos últimos diez o quince años, gracias a la tecnología, que permite tener

un papel muy diferente que antes, tanto para los vendedores como para los compradores. Conforme se avance en este capítulo podrá apreciarse el cambio hacia un marketing co-creativo, substituyendo el “*product thinking*” por el “*consumer thinking*”, y entrando en el concepto experiencia, que hace referencia a la vivencia del ser humano de un producto, servicio o idea. El Cuadro 10.1 (Martín Dávila et al., 1998: 10) presenta cada una de las partes de la definición presentada arriba, junto con sus implicaciones, en lo que al marketing se refiere.

*CUADRO 10.1  
Definición del marketing y sus implicaciones*

Definición de la American Marketing Association (AMA) 1985	Implicaciones del concepto de marketing
Marketing es el proceso de planificación y ejecución	Desarrollo de actividades de análisis, planificación, organización y control
De la concepción, fijación del precio, promoción, distribución y servicio	Los cinco instrumentos de la estrategia comercial
De ideas, bienes y servicios	“Productos” sobre los que recae la acción de marketing
Para crea intercambios	Objeto de estudio del marketing
Que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones	Beneficios en un doble sentido: una mutua satisfacción

La relación de intercambio se basa en que existe un intercambio de bienes, servicios e ideas para crear experiencias que añaden valor. El Cuadro 10.2 (Martín Dávila et al., 1998: 15-16) presenta los conceptos clave del marketing.

*CUADRO 10.2  
Los conceptos que determinan los fundamentos del marketing*

Producto	Es un bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor, y que sea susceptible de satisfacer una necesidad (Santesmases, 1996). Servicios e ideas están incluidos aquí porque en la relación de intercambio éstos son también susceptibles de satisfacer una necesidad y poseen valor para el consumidor.
Bien	Es un objeto físico tangible que puede ser percibido por los sentidos.
Servicio	Es la aplicación de un esfuerzo humano o mecánico a personas, animales u objetos, para satisfacer una necesidad.

*CUADRO 10.2 (Conclusión)  
Los conceptos que determinan los fundamentos del marketing*

Idea	Es el conocimiento, imagen o representación de algo en nuestra mente.
Necesidad	Es una sensación de carencia de un bien o de algo. Carencia material (alimentos, agua, ropa, etc.) o psicológico (afecto, status, posición social, etc.).
Demanda	Es la formulación expresa de un deseo.
Experiencia	(consultar el apartado 10.3)

Como exponen Martín Dávila et al. (1998), el marketing estudia la relación de intercambio y, por tanto, no es un método de manipulación de seres humanos para aprovecharse de ellos y lucrarse, como dice una de las más aceradas críticas al marketing. Dicen que las necesidades son el estado de carencia de algo, y eso es algo que radica en la psique del ser humano y no puede ser manipulado, no se pueden crear necesidades. “Sin embargo, sí podemos influir en canalizar los deseos, y es ahí donde actúa. [...] el marketing orienta los deseos, y es con ese material con el que se cuenta para poder crear demanda” (Martín Dávila et al., 1998: 17). Esto no deja de ser al final una manera de vender más, conseguir que más gente compre un mayor número de productos, más a menudo y por más dinero. “Ésa es la única razón para gastar un sólo dólar, peseta o peso. Si el marketing no conduce a los consumidores a la caja registradora con los billetteros en la mano para comprar nuestro producto, más vale no hacerlo” (Zyman, 1999: 33). Y con ésto se comprende que el marketing no es un gasto sino una inversión que tiene su retorno en los resultados. Vender más productos, a más personas, a precios rentables, y crear un ambiente de dejar participar a la máxima cantidad de “embajadores” del mensaje para que llegue a la máxima cantidad de interesados posible; facilitar que el propio mercado esté ilusionado en formar parte del propio marketing. Y es ahí donde se puede profundizar más en el concepto de la experiencia (apartado 10.3).

En las teorías del marketing de los años 90, consta que, para hacer más eficiente la relación de intercambio, el marketing dispone de cinco herramientas: producto, precio, promoción, distribución y servicio. Para tener claros los cambios que hubo desde los años 90, se describen aquí, primero, qué se consideraba como las herramientas del marketing en los años 90 y, seguidamente, se presentan las tendencias y el futuro del marketing.

Estudiar el comportamiento del consumidor es necesario para desarrollar una línea de productos efectiva y, aún en los años 90, no se hablaba de dejar participar al consumidor en el proceso de conceptualizar el producto. Los cambios de actitudes, de modos de vida, la moda, modos de transportes, el uso de la nueva tecnología, la situación económica, tendencias, medios de comunicación, etc., todo ésto influye en cómo se determina y diseña el producto final. La velocidad de cambio es enorme, los productos se ven afectados por ciclos de vida de producto, ya que, como exponen Martín Dávila et al. (1998), se crean y se lanzan al mercado, crecen las ventas, éstas se estabilizan durante un tiempo, hasta que se dejan de vender los productos y mueren. Tampoco en los años 90 se hablaba de dejar participar al consumidor en el proceso de innovación del producto en base a su experiencia.

De todos los elementos del marketing, el precio es el único que produce beneficio. Definir el precio no es fácil. ¿Cuánto estaría dispuesto el consumidor a pagar por un producto o una experiencia? Y, por otro lado, ¿cuanto es necesario para cubrir la inversión en tiempo para su desarrollo, la fabricación y todo lo que conlleva este proceso? En el precio, además, influye mucho la imagen del producto y fácilmente se relaciona con su calidad y la posición de un producto comparado con sus competidores. La imagen es determinante del posicionamiento, así como el precio, sinónimo de calidad, o de prestigio o status social (Martín Dávila et al., 1998). Hay que darles suficientes razones a los consumidores para que decida comprar un producto para que un negocio pueda funcionar. Si solo eligen los consumidores por el precio el negocio no tendrá mucho futuro. Como dice Zyman (1999: 136), “si no se puede conseguir que el producto sea diferente, mejor y especial, el asesor de marketing es el que tiene que conseguir que la gente crea que es diferente, mejor y especial”.

Con la promoción, se transmiten los beneficios del producto al consumidor, con el objetivo final de la publicidad de inducir a los consumidores a comprar. Agencias de publicidad, especialistas en el desarrollo de un programa de publicidad para sus clientes, ayudan a las empresas a posicionar su marca entre los consumidores. Ejemplos de estas campañas son: anuncios en la televisión, radio, carteles, taxis, prensa, catálogos, revistas, a través de teléfono y, cada vez más, en Internet.

Además, se pretende estimular la compra del producto en el punto de venta con *merchandising*, por ejemplo “...con una presentación de

producto, pruebas, degustaciones, la disposición de las estanterías, la ambientación del local y el diseño y determinación del contenido del material publicitario en el punto de venta (displays, rótulos, carteles, etc.)” (Martín Dávila et al., 1998: 20). En los últimos años, se aprecia un cambio brutal en esa tarea de publicidad subcontratada hacia un nuevo papel para la tecnología y las redes sociales. En cuanto al papel de las agencias de publicidad, los críticos dicen que siempre debe ser la estrategia del cliente y no la de la agencia la que mande en las acciones de publicidad, porque el cliente, la marca, se basa en un gran conocimiento de su propia empresa, sus productos y servicios, su experiencia de los fracasos y éxitos y la estrategia nunca debería delegar ninguna empresa (Zyman, 1999). Según Zyman, son los directivos de la empresa los que deben diseñar la estrategia y la agencia de publicidad llevar a cabo la estrategia produciendo anuncios y mensajes que transmitan el posicionamiento al consumidor. Gracias a su trabajo con muchas empresas diferentes, las agencias conocen muchas tendencias, productos, categorías y situaciones, porque están exponiéndose constantemente a diferentes estrategias y tipos de investigaciones.

Mientras en los años 90 hablaban de ‘venta puerta a puerta’ y venta por teléfono, o una cita previa para ‘romper el hielo’, para comercializar los productos, después empezó la venta por correo o por catálogo. La venta por catálogo permite llegar a compradores en lugares lejos del lugar de trabajo del vendedor. Las mensajerías empezaban a hacer posible que todo tipo de producto llegara al cliente final. Las tarjetas de crédito han facilitado ese nuevo método de negocio. Ahora el ‘carrito de compra’ en cualquier página web permite a los usuarios comprar desde su entorno habitual, sin salir a la calle, o en la calle desde su *smartphone*. La tecnología permite ahora que la distribución se realice online.

El servicio es un concepto que debe incluir varios aspectos. Martín Dávila et al. (1998: 21) dicen que el servicio es “la aplicación de un esfuerzo humano mediante otros seres humanos, o medios mecánicos o electrónicos, para satisfacer una necesidad”. Los servicios tienen, normalmente, una parte tangible y unos aspectos intangibles. Hay cuatro aspectos que distinguen los servicios de los bienes (Bowdin et al., 2001):

- Inseparabilidad. Los servicios se producen y consumen en el mismo momento, por tanto, están inseparables las personas que los prestan con el servicio que producen.



- Caducidad. Por el hecho de que no se pueden almacenar, son perecederos. Por ejemplo, el catering en un evento no se puede vender al día siguiente, ni tampoco los asientos en un avión no vendidos se pueden guardar.
- Intangibilidad. Hay una parte intangible que no se puede medir, definir o cuantificar.
- Heterogeneidad: La calidad es difícil de precisar porque los servicios son de naturaleza variable. La forma de prestar el servicio al cliente puede variar mucho, aunque hay esfuerzos de diseñar Standard Operational Procedures (SOP) para garantizar la unicidad del servicio prestado al cliente.

Al final de los años 90, precisamente en 1999, se publicó el libro *The Experience Economy* (La Economía de la Experiencia), escrito por Pine y Gilmore, que cambió todo el concepto de producto y/o servicio e introdujo la experiencia del usuario o consumidor como punto de partida. Esto ha tenido una gran repercusión en todo lo relacionado con el marketing.

### 10.1.2. Futuro del marketing

#### A. Consumidores como punto de partida

Debido a muchos cambios en la sociedad, el consumidor es cada vez más exigente y con gustos más cambiantes, con grupos de clientes cada vez más segmentados y con acceso ilimitado a Internet y las nuevas tecnologías. En definitiva, el consumidor es más poderoso que nunca. Puede resumirse con un cambio de *'top down'* hacia *'bottom up'* en cuanto a la toma de decisiones. Es decir, antes una empresa decidía, en base a la investigación sobre el pasado, lanzar un producto nuevo. La venta y los beneficios mostraban si se continuaba o no, y no se aprovechaba suficientemente la posibilidad de evitar el fracaso o estimular el éxito dejando participar al propio mercado en saber mejor sobre su futuro. Sin embargo, actualmente, el propio mercado dirige a las empresas, porque el mercado está formado por consumidores, ya no aislados sino integrados en un sistema holístico lleno de información, apoyado por tecnología que les permite involucrarse de forma directa e indirecta. Hay autores críticos, como Zyman (1999: 129), que opina que, aunque en el marketing siempre se ha investigado a los consumidores, la mayoría nunca lo ha hecho con suficiente atención. "Los consumidores no son sólo un eslabón en la cadena de valor, la cual también incluye la fabricación, distribución, planificación,

compras y ventas. El consumidor no es sólo “una de las cosas” en las que tiene que pensar el asesor de marketing. Son, posiblemente, lo único que vale la pena tener en cuenta. Todo lo demás, incluso la estrategia, es secundario”. Los nuevos medios permiten a la gente hacer muchas cosas a la vez y aprovechar diferentes entornos para hacerlo, entornos que antes estaban bastante separados. Por ejemplo, mientras uno ve la televisión, entran los e-mails al móvil y se contestan. Mientras se está de vacaciones, puede transmitirse con imágenes en *Flickr* qué tal se está pasando y, continuamente, avisar por *Twitter* a los seguidores. O, antes de comprar, se consultan las opiniones en Internet de los que han comprado con anterioridad y puede crearse un blog para compartir las experiencias.

### **B. Fin de la masificación: ‘markets of one’**

Una de las tendencias más eficaces del marketing innovador consiste en la personalización del servicio. El cliente quiere sentirse exclusivo. Como expone Montero (2010) “la masificación es una de las circunstancias que más quejas provoca en los consumidores, y se traduce en cuatro situaciones concretas:

- Problemas con el servicio. Las opiniones de los clientes deben ser la información clave que permita diseñar los productos y servicios, y las mejoras continuas de los mismos.
- Largos tiempos de espera. Si el cliente va a tener que esperar hay que explicárselo desde el principio.
- Atención despersonalizada. Nada debe parecer estandarizado. Hay una diferencia entre ‘Eso es sólo para usted’ o ‘Las normas son las mismas para usted que para el vecino de enfrente’. ¿El resultado? Un cliente menos.
- No sentirse escuchado. La idea de que la empresa no les escucha es otra de las causas de disgusto más habituales entre los clientes”.

### **C. La rapidez: *speed marketing***

En su libro *Speed marketing* Montero (2010) presenta los resultados de un estudio realizado entre expertos en marketing y creación de empresas. De entre todas las claves descubiertas hay una que ha sido la más mencionada: la rapidez. “La rapidez para actuar es la delgada línea que separa el éxito del fracaso en el hipercompetitivo mundo empresarial de hoy. Con rapidez vas a tener que planificar y ejecutar tus lanzamientos. Con rapidez vas a tener que detectar antes que nadie las tendencias emergentes, identificar a los nuevos consumidores,

indagar sobre lo que más condiciona sus hábitos de compra. Con rapidez vas a tener que detectar los nuevos competidores que asalten tu mercado. Con rapidez debes implantar técnicas de investigación ágiles y estar al tanto de la ultimísimas y más innovadoras técnicas publicitarias y de ventas” (Montero, 2010: 26).

#### **D. Medir resultados y mirar hacia adelante**

En muchas empresas y ocasiones, estudiar información del pasado parecía suficiente para lanzar nuevos productos, y solo modificar productos existentes para darles una nueva vida o eliminar productos. El antiguo sistema de investigar consistía en explorar el pasado para averiguar qué ocurriría en el futuro (Zyman, 1999). En realidad, el marketing debe estar mejor organizado; analizar el coste de las acciones y los beneficios obtenidos permite que el marketing se convierta en una herramienta para gestionar la estrategia de la empresa para, así, tomar decisiones en base a datos reales que expresan el retorno de la inversión. Además, no solo debe basarse en el pasado, sino estudiar el futuro de forma holística, con mucha amplitud y con una mirada hacia sectores que no tienen por qué ver directamente con el propio negocio. De este modo, el marketing se convierte en algo mucho más eficaz. Y no solo los fracasos dejan aprender por qué algo ha ido mal y cómo se podría hacer mejor en el futuro, algo muy habitual en el marketing, sino también estudiar y analizar los éxitos permite aprender y aprovechar este dato para modelar el futuro. El fin de la innovación de cualquier empresa está en no analizar el éxito y solo basarse en la actualidad del éxito, pues se queda en ese punto y ya no innova. Las empresas que no miran hacia adelante con una mirada amplia hacia otros sectores tendrán mucha dificultad de estar al día de lo que piden los nuevos consumidores.

#### **E. Organizar el marketing**

Para llevar a cabo una buena estrategia de marketing no solo se necesitan ideas, sino también un equipo lleno de personal competente (Zyman, 1999). Sin buenas ideas, sólidos principios empresariales y el marketing como una sólida inversión empresarial, que produce resultados claros y medibles, la empresa nunca será eficaz. Pero, además, sin un equipo excelente para llevar a cabo la estrategia, tampoco será posible. Todo un equipo realiza contacto con los consumidores, por tanto, hace marketing. Esto puede analizarse como una cadena en que cada pieza es importante en atender al cliente,

aunque, a veces, no parece así. Como Zyman (1999) dice, la persona que atiende o no el teléfono, los conductores de los camiones que son amables o agresivos, los obreros de la fábrica que tienen o no cuidado cuando hacen el producto, los de contabilidad que pagan o no las facturas a tiempo, los del departamento de compras que cumplen o no los tratos, toda ese personal de la empresa habla con sus amigos o familiares, todos tienen un impacto directo en las decisiones que toman los consumidores potenciales de comprar o no el producto. Por tanto, tienen que estar muy bien informados, sentirse embarcados y motivados para ayudar al éxito de la empresa. En otras palabras, la empresa conforma el sistema y el personal venderá el producto.

En la próxima década, el mercado va ser aún más competitivo y eso obligará a contar con equipos de trabajo ágiles, productivos, innovadores y avanzados a nivel tecnológico.

En resumen, se presentan aquí los principios del nuevo marketing, según Zyman (1999: 275):

- El único objetivo del marketing es vender más cosas a más gente, más a menudo y a precios más elevados. No hay ninguna otra razón para hacerlo.
- El marketing es un trabajo serio; y, cada vez más, los trabajos serios tienen que ver con el marketing.
- El marketing no es mágico, y los asesores de marketing no se hacen ningún favor cuando pretenden que lo es. No tiene nada de misterio.
- El marketing es una disciplina profesional. No se puede poner en manos de cualquier otra persona que no sea un profesional cualificado.
- Hoy en día, el mercado es una democracia del consumidor. Los consumidores tienen opciones, así que los expertos de marketing tienen que decirles cómo deben elegir.
- Planifiquen su meta, y para ello especifiquen dónde quieren estar, no adónde creen que pueden llegar.
- Cuando ya sepan cuál es su meta, desarrollen una estrategia para llegar hasta allí.
- La estrategia es la que manda. No lo olviden nunca. La estrategia es la que lo controla 'todo' en 'todo sirve para comunicar'. Uno puede decidir cambiar la estrategia, pero no puede desviarse de ella.
- El marketing es una ciencia. Tiene que ver con la experimentación, la medición, los análisis, el refinamiento y la reproducción. Es necesario estar dispuesto a cambiar de opinión.

- Decidan lo que es deseable y asegúrense de que eso es lo que consiguen; o decidan lo que pueden conseguir y hagan que sea deseable. Pero, recuerden, lo primero es mucho más fácil que lo segundo.
- Evalúen cada marca y cada región de marketing. Háganlo con regularidad y a menudo, al menos una vez al mes. El marketing debe obtener resultados.
- Hagan preguntas. Manténganse despiertos, insaciablemente curiosos y creativos. La creatividad, en realidad, es un proceso de destrucción de las ideas antiguas, pero no importa. Cada día es un día nuevo.
- La uniformidad no vende. El valor de su producto dependerá de cómo de diferencia de la competencia de maneras que sean relevantes para los consumidores.
- Construyan sus marcas empleando todos los elementos de la imagen: imagen de la marca, del producto, del usuario, del uso e imagen asociativa.
- Empleen los criterios adecuados: céntrense en los beneficios, no en el volumen; en el consumo real, no en la cuota de mercado, y en la cuota de las compras futuras, no en la notoriedad de la marca.
- No dejen de dar a sus consumidores razones para comprar. Los necesitan para que vuelvan más a menudo y para que compren más y a precios más elevados.
- Diseñen el marketing localmente. Tienen que dar a todos sus consumidores algo que les atraiga a título personal. Las marcas globales se construyen a partir de muchas marcas locales y fuertes.
- Vayan a pescar donde estén los peces. Centren sus esfuerzos para vender en los consumidores que están dispuestos y que pueden comprar su producto. Segmenten el mercado para poder identificar a los grupos objetivo más rentables.
- Es mucho más fácil fomentar una conducta o ampliarla que enseñarla o cambiarla.
- Piensen en la fuente del negocio: ¿de dónde saldrán su próxima venta y los beneficios?
- No se dejen cegar por la demanda visible. La preferencia es perecedera. Sigán vendiendo lo que ya está vendido.
- Asegúrense de que todas las personas de su organización entiendan la estrategia, la meta, y los objetivos comerciales. Después, déjenlos actuar.
- Encuentren a los mejores profesionales de marketing disponibles y creen puestos en torno a ellos. Deben disponer de los mejores profesionales, no del mejor gráfico de organización.

- Premien la excelencia y castiguen la mediocridad.
- Su trabajo consiste en diseñar la estrategia, y el de las agencias de publicidad en comunicarla de un modo eficaz.
- Ninguna agencia puede satisfacer todas las necesidades de todas sus marcas. Definitivamente, una misma talla no sirve para todos.
- Paguen bien a fin de que sus agencias tengan los recursos necesarios para atraer el talento, pero exijan resultados claramente medibles.
- Aborden su trabajo con sentido de urgencia y trabajen con pasión. De lo contrario, ¿qué sentido tiene levantarse por las mañanas?

### 10.1.3. Marketing y turismo

Mucho del marketing expuesto en los apartados anteriores se basa en el marketing de bienes y productos, pero este capítulo trata del marketing de experiencias, pues el área de aplicación es el turismo. Y el turismo es un ámbito en el que se crean y generan experiencias que el consumidor quiere porque le ofrecen un valor añadido. De no ser así, ¿por qué viajar y pasar un tiempo de ocio en destinos diferentes al entorno habitual, si no añade un valor positivo? Por supuesto, el marketing de un destino es algo muy diferente al marketing de una silla, un helado, un coche, un piso, ropa o unos zapatos, etc. Se trata de crear expectativas y, además, no se puede probar la experiencia antes de vivirla; se produce y consume a la vez y hay muchos elementos intangibles.

Las empresas y los destinos turísticos deben incorporar a su gestión la herramienta del marketing de forma innovadora. Aparecen nuevos destinos y productos-servicios turísticos continuamente, el transporte aéreo *low cost* ha transformado la noción de tiempo y distancia, dando a cada vez más consumidores la posibilidad de viajar y vivir otros lugares, e Internet ha facilitado el turismo 2.0. En este contexto, las empresas turísticas y los destinos turísticos deberán orientar e innovar constantemente su planificación del marketing para anticipar y satisfacer las necesidades del consumidor.

#### A. Los recursos turísticos

En su libro *Marketing y turismo*, Altés Machín (2001) describe que la actividad turística se desarrolla sobre la base de los recursos turísticos. Este autor identifica tres grandes grupos de recursos en el turismo: recursos relacionados con la naturaleza, con la historia y con

la cultura viva. Altés Machín (2010: 33) afirma que “la identificación, conocimiento y evaluación de los recursos turísticos de un área determinada es fundamental para determinar el potencial turístico de la misma y planificar su desarrollo. La singularidad, atractivo y grado de conservación de los recursos, así como la localización y facilidad de acceso a los mismos, determinan sus posibilidades de explotación y su capacidad de atraer a un tipo u otro de visitantes. De nada serviría contar con recursos turísticos con gran potencial si no se cuenta además con recursos financieros y humanos para desarrollar una “industria turística”. En realidad, con el producto turístico se refiere al uso turístico de unos recursos en un lugar que se puede aprovechar en varias combinaciones, por diferentes públicos o segmentos del mercado. La compra de ese tipo de producto no es comparable con la compra de un producto tangible. Los consumidores en el sector turístico compran el uso de unos recursos pero no se los llevan. Y con esta compra crean sus propias experiencias. Se basan en la información obtenida en su propio entorno físico y online, en expectativas creadas por los vendedores y en expectativas generadas por experiencias previas.

En el momento de tomar la decisión, el consumidor escoge entre varios destinos, varias formas de viajar y la utilización de unos u otros servicios. Hay mucha variedad en el nivel de organización previo del viaje, desde un viaje completamente pre-programado hasta sólo la reserva de un modo de transporte para llegar al destino y, a partir de entonces, ver lo que ocurre. Es cada vez más común que el consumidor sea quien organiza su propia experiencia, desde consultas online, reservas y compartir sus experiencias durante y después de su viaje en varias redes sociales online. El cliente, los prestatarios de servicios turísticos, los turoperadores, los entes públicos de turismo, los habitantes y muchos más actores co-crean entre todos las experiencias turísticas que uno puede obtener.

Como Altés Machín menciona, no existe una armonía natural entre los diferentes componentes del producto turístico. O bien, están bajo diferentes controles, o cada uno tiene sus intereses y objetivos, a veces, incluso, en conflicto entre sí. Sin embargo, la crisis actual y la competencia provocan colaboración y otros modelos turísticos en los que el punto de partida es el sistema turístico holístico (Binkhorst, 2008). También confirma Altés Machín (2001) que la integración horizontal a nivel del mismo tipo de empresa es más frecuente, a pesar de que algunos empresarios ven mal el asociarse con la “competencia”. “A

largo plazo, el éxito de un destino debe incluir la coordinación y el reconocimiento de los intereses mutuos entre los componentes del producto global” (Altés Machín, 2001: 40).

## **B. Turismo 2.0**

Según se ha expuesto en el primer apartado, el catálogo de acciones de marketing ha cambiado mucho en los últimos años, y más aún ahora con las posibilidades de marketing on-line. Internet, las redes y los medios sociales han creado una amplia gama de posibilidades de marketing turístico. Internet permite actuar con mucha rapidez, poder exponer y tener acceso a la información en tiempo real y en soportes móviles, la posibilidad de planificar visitas online, dejar crecer comunidades de actores relacionados por algún interés en común (que puede ser el propio destino, la marca, un deporte, una actividad, un perfil de consumidor, etc.), hasta poder analizar los impactos y los resultados de las acciones emprendidas. En cualquier plan de marketing para destinos turísticos, como se analizaba anteriormente, hasta hace algunos años, se realizaba un plan de comunicación off-line. No podría haberse encontrado un plan de acciones online incluyendo la creación de redes sociales, el uso de bloggers, las comunidades de embajadores de la propia marca, eventos en vivo lúdicos co-creados por la propia comunidad, etc. En este sentido, el siguiente apartado trata sobre el Plan de Marketing, mercados, segmentación y ejemplos del nuevo marketing aplicado en destinos turísticos.

### **10.2. La economía de la experiencia y co-creación**

En este apartado se analiza el marketing desde una nueva e innovadora perspectiva sobre el turismo, en la llamada ‘economía de la experiencia’, basada en el principio de co-creación. El turismo cambia con los cambios en la sociedad; usuarios, turistas o viajeros 2.0 cambian su comportamiento y, además, la crisis actual solo ayudará que los muchos actores en el sistema turístico opten por la colaboración y la aportación a unos valores compartidos por muchas comunidades de usuarios. Para entender mejor estos cambios se describe aquí el contexto: la economía de la experiencia, el concepto de la experiencia, la co-creación y los cambios que dichos conceptos provocan en el marketing turístico<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Este texto está basado en una publicación en ARA: Binkhorst (2008).



### 10.2.1. La economía de la experiencia

Durante la última década, muchos han sido los autores que han dado cuenta de los cambios fundamentales de las sociedades desarrolladas. Obras como *“The Attention Economy”* (Davenport y Beck, 2001), *“Dream Society”* (Jensen, 1999), *“Market of Emotions”* (Piët, 2004), *“The Age of Access”* (Rifkin, 2000), *“The Support Economy”* (Zuboff, 2002) o *“The Experience Economy”* (Pine y Gilmore, 1999) son sólo algunos ejemplos. Cada una de estas obras describe tendencias similares desde su propia perspectiva. De todas ellas, *“Experience Economy”*, aquí traducido por “La Economía de la Experiencia”, de Pine y Gilmore (1999), ha sido la más discutida de todas. Debido a la principal característica de la economía actual –la abundancia– los proveedores de productos y servicios se encuentran ante la dificultad de saber cómo distinguirse. Según Pine y Gilmore (1999), la solución radica en vender experiencias. Las experiencias pueden “emocionar” a las personas mucho más que los productos o servicios. Las experiencias son intangibles e inmateriales y, aunque suelen ser caras, se les suele dar un gran valor, puesto que son memorables. Parece ser, por tanto, que ofrecer experiencias es la manera de sobrevivir en un futuro cada vez más competitivo. Estas ideas se Expusieron a finales del siglo pasado. La reacción europea a la Economía de la experiencia suele ser de cautela ante la creación de experiencias prefabricadas consideradas demasiado comerciales, artificiales o superficiales, no siempre adecuadas para atraer a los clientes de hoy en día (Binkhorst 2002, 2005b, 2006; Boswijk et al., 2005; Nijs y Peters, 2002). Los consumidores actuales buscan experiencias auténticas, enmarcadas en un contexto y que ofrezcan un equilibrio entre el control por parte del que ofrece la experiencia y la libertad de la actividad, con una gran dosis de espontaneidad y expresión personal.

Algunos autores hacen referencia al concepto de creatividad para explicar la razón por la cual el consumo está cada vez más impulsado por la necesidad de desarrollo personal (Florida, 2002; Richards y Wilson, 2006). Basándose en esta necesidad o, como lo denomina Giddens (1990, 1991), en “la construcción o la narrativa de uno mismo”, Van der Poel (1993, 1997) ha estudiado la reorganización dinámica de la vida diaria en un contexto de modernidad. Utiliza la expresión “modularización de la vida diaria” para referirse a la creciente intercambiabilidad de la distribución del tiempo. Aquellos módulos que presenten un mayor nivel de interés serán los que el consumidor

elegirá. Son los módulos que más se adecuan a esa búsqueda de “la narrativa de uno mismo” por parte del individuo, la autorealización como lo llamó Maslow (1954). Un módulo puede llegar a transformarse en una valiosa experiencia. Asimismo, diferentes series de módulos pueden ayudar al individuo a desarrollarse e, incluso, pueden llegar a transformarlo. Las condiciones de la vida moderna nos permiten modelar nuestra vida de una manera creativa.

Los proveedores en el campo del turismo deben hacer frente a una gran competencia del sector, al igual que sucede con proveedores de productos y servicios en cualquier otro campo. Debido a ello, cualquiera dentro de este campo intenta crearse su propia parcela. Así sucede en cualquier contexto, sea un pequeño pueblo o una gran ciudad, una zona en particular o un país en general, gente local u organizaciones e instituciones que representan la cultura o la naturaleza locales, etc. Precisamente, para evitar que el mundo se convierta en una “aldea global”, la cultura se ha convertido en una fuente importante para exhibir qué es lo que hace que una cultura sea única. Sin embargo, los países y/o las ciudades han hecho que su cultura se convierta en módulos-producto. Ejemplos de ello son los museos, festivales o guías por la ciudad. Por ello, buscan alternativas que permitan huir de esa reproducción “en serie” de la cultura (Richards y Wilson, 2006). De ese modo, un paquete turístico semejante a otro rara vez distinguirá un destino turístico de otro y no cabe decir que difícilmente podrá llegar a “emocionar” a las personas. Y es que, hoy en día, el viajero tiene acceso a casi cualquier cosa que desee. Está en permanente búsqueda de unas necesidades psicológicas como son la inspiración, la autenticidad, el sentimiento de pertenencia a una comunidad, a unos valores y a un significado valioso (Nijs y Peters, 2002; Ter Borg, 2003).

### 10.2.2. La experiencia de co-creación: clientes y diseñadores

A medida que los clientes van adquiriendo poder y control, las organizaciones necesitan cada vez más entablar un permanente diálogo con ellos. Prahalad y Ramaswamy (2004) abogan por la experiencia de co-creación como base del valor añadido y el futuro de la innovación, es decir, la economía de la experiencia de “segunda generación” o de “futura práctica”. Afirman que la co-creación no debería considerarse como una mera externalización o como una mínima adaptación de los bienes o productos como si fueran hechos a medida. Los consumidores quieren mucho más. Existe una necesidad de crear un valor específico y significativo para los consumidores individuales a través de una

interacción personal con la empresa (Boswijk et al., 2005). Ter Borg (2003) afirma que la propia experiencia de co-creación es la base de un valor único para cada individuo. Las “experiencias de primera generación” se remontan a finales de los años 90 y se caracterizan meramente por un ocio y un entretenimiento “prefabricado”. Tras ellas, surgieron las “experiencias de segunda generación”, basadas en la co-creación y que parten del individuo como punto de partida. Este tipo de experiencias van dirigidas a los valores personales, sociales y culturales que guarda el propio individuo (Boswijk et al., 2005: 43).

Sin embargo, cabe decir que la mayoría de empresas y de directivos aún siguen innovando basándose en el producto como eje central (*product thinking*). Tras una etapa de éxito, debida a la mera coincidencia de unos productos o servicios bien diseñados que, de repente, gozan de un alto aprecio en el mercado especializado, el crecimiento acaba por obligar a esas compañías a realizar estudios de mercado con el objetivo de conocer los gustos del cliente. Aquellas compañías que no logran llevar a cabo dichos estudios suelen contratar un servicio de consultoría con el fin de buscar soluciones para sus clientes. Es importante señalar que, a menudo, los estudios de mercado habituales acaban dando como resultado un “más de lo mismo”. Sin embargo, algunos estudios se especializan en innovaciones basadas en investigaciones etnográficas o sobre individuos (véase apartado 10.3.). Por ejemplo, en la compañía *Philips Design*, hay un equipo de investigación que trabaja constantemente en la innovación sobre nuevos estudios sobre individuos como tema central. Este enfoque es una de sus herramientas más innovadoras. Los estudios dejan de centrarse cada vez más en el comportamiento y el uso de los productos del consumidor para pasar a investigar las propias necesidades de los individuos. Por tanto, a los individuos se les estudia en sus contextos cotidianos con el fin de conocer cuál es la conexión de ellos mismos y de sus necesidades con las comunidades y los grupos en los que viven. Se les considera plenos participantes en el proceso de innovación y no sujetos pasivos (Bueno y Rameckers, 2003). De manera parecida, la compañía *Nokia* ha dejado de describir a sus clientes como simples compradores de un producto y les considera “socios” en la creación de experiencias personalizadas en móviles que ofrecen un gran valor añadido y diversión a sus vidas cotidianas. El enfoque de *Nokia* es el constante y fluido diálogo, tanto con los consumidores como con los operadores, los proveedores de servicios y contenidos, y con un gran elenco de socios cuya estrategia se basa en la vida cotidiana y no sólo en los detalles o en la tecnología (*Nokia*, 2005).

Si bien, es cierto que Philips y Nokia se acercan a lo que se denomina “innovación de la experiencia”, como lo definen Prahalad y Ramaswamy (2003: 16), los autores afirman que pocas son las empresas que han adoptado completamente la idea de la experiencia y una perspectiva de la innovación basada en la experiencia. El objetivo de realizar estudios centrados en el individuo es acercarse el máximo posible al mundo del ser humano (que es un cliente potencial) con el fin de identificar y de entender sus necesidades más latentes. Los resultados obtenidos sirven de base para la co-creación de innovaciones con el cliente. “En el mundo de la experiencia, el consumidor individual desempeña un papel central y cualquier acontecimiento tiene como resultado una experiencia de co-creación. Los acontecimientos están enmarcados en el tiempo y el espacio, con lo que la participación del individuo tiene su influencia en la experiencia. El significado personal derivado de la experiencia de co-creación es lo que determina el valor para el individuo” (Pralhad y Ramaswamy. 2003: 14).

### 10.2.3. El valor añadido de la experiencia de co-creación

Según varios autores (Pralhad y Ramaswamy, 2003; Ter Borg, 2003), la experiencia de co-crear por parte del individuo, denominada también “experiencia de co-creación” es lo que aporta valor. La experiencia de co-creación deriva de la interacción de un individuo ubicado en un tiempo y un espacio específico y en el contexto de un acto concreto. La verdadera experiencia de co-creación no está basada ni en la empresa ni en el producto. Las empresas deben tener siempre en cuenta que cuanto más se centren en el contexto del consumidor y se ajusten al entorno vital del individuo, mayor será el valor de la experiencia de co-creación. Prahalad y Ramaswamy (2004) hablan de “contexto de la experiencia” para referirse al espacio en el que se produce un diálogo entre empresa y consumidor (*experience environments*). Cuando se dan las condiciones adecuadas en el contexto de la experiencia, los clientes pueden desarrollarse con plenitud, llegando a convertirse, por tanto, en participantes directos de las propias experiencias de co-creación.

La red de experiencias en la co-creación está compuesta por los individuos y los elementos necesarios para desarrollar un contexto de la experiencia. Prahalad y Ramaswamy (2003: 16) exponen una visión de la naturaleza del estado y de la innovación de la experiencia basándose en tres ejemplos: 1) el marcapasos, en el que paciente y marcapasos

forman parte de una red de información y de conocimiento necesarios para vigilar el corazón de manera remota; 2) Onstar, un proveedor de material de seguridad para los clientes de la empresa General Motors Corp. que viene integrado en el vehículo; y 3) Mindstorms, el sistema de invención robótica de LEGO. En cada caso existe una base añadida para la competencia que comprende tres co-creadores y que ofrecen un alto valor: la empresa y su red, el consumidor y la comunidad del consumidor.

### 10.3. Turismo y co-creación

Dado que el turismo es una fuente inagotable de experiencias a través de las cuales el individuo se construye su propia narrativa, se considera crucial dedicarle toda nuestra atención. Prahalad y Ramaswamy (2003) comienzan ya a vislumbrar el fenómeno de la co-creación y la expansión de las experiencias que se derivan en diferentes campos. Sin embargo, y por extraño que parezca, el mayor generador de experiencias –el turismo– sigue aún sin mencionarse. Queda rezagado tanto en sus aplicaciones como en los estudios básicos.

Los creadores, ante el reto de idear experiencias que correspondan a las necesidades latentes del individuo, siguen dependiendo en gran medida en su intuición, en copiar buenas prácticas o en crear condiciones relacionadas con un contexto espacial y temporal. Rara vez se incluye al turista en el proceso de creación de experiencias relacionadas con el propio turismo y son pocos los ejemplos que se encuentran sobre co-creación con turistas. El proyecto Virtual aloft se lanzó en el portal *Second Life* (<http://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 es 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. El sitio web de esta marca hotelera, interactivo y muy convincente, ofrece la posibilidad de que los potenciales clientes del hotel elijan aquel hotel que mejor encaje con sus necesidades. Esta estrategia de marketing superior ha atraído nuevas ofertas de negocio en línea y le ha dado a *Joie de Vivre* un toque distinto y competitivo. Antes de entrar en detalle, se dedica el siguiente apartado a la descripción del fenómeno del turismo.

### 10.3.1. Tipologías turísticas

Mucho se ha escrito sobre las razones que explican por qué las personas ocupan su espacio de ocio de la manera que lo hacen. Algunos autores, como Cohen (1972, 1979, 1988), MacCannell (1989), Urry (1990) y Lengkeek (1994, 1996), conciben el turismo como una necesidad de evasión de la vida cotidiana. La mayoría de ellos (Cohen 1979, Urry, 1990; Lengkeek, 1994) se basan en la misma fuente, de 1973, sobre el estudio del antropólogo Turner, para ilustrar el cambio que produce el viajar en la vida cotidiana y que deriva en una especie de “contraestructura”. En primer lugar, cuando se abandona el lugar de residencia habitual, el turista se aleja, tanto desde el punto de vista social como espacial, de su entorno familiar o, como lo denomina Turner, de su “centro”.

En segundo lugar, mientras permanece en el lugar de destino, el turista entra en una especie de “contraestructura”, fuera de su contexto espacial y temporal, una fase que ha pasado a denominarse “zona liminal” y un espacio llamado “el centro en alguna parte”, o en su terminología original inglesa “*centre-out-there*” (Turner; citado en Cohen, 1979). Finalmente, el individuo, sintiéndose enriquecido con la experiencia del viaje, se reintegra en su grupo social originario y en su contexto familiar. Resulta obvio decir que existe una gran diferencia entre individuos, en sus preferencias, por las similitudes o las diferencias de las contraestructuras comparadas con sus lugares habituales de residencia. Además, las personas pueden variar sus preferencias tanto por un turismo activo o pasivo como por un turismo de inmersión o de absorción. Pine y Gilmore (1999) han dividido dichas preferencias en cuatro cuadrantes relacionados con las experiencias: de entretenimiento, educativas, de escapada o de estética. Considerando el gran número de tipologías sobre turismo y los continuos debates sobre las mismas (Cohen 1972, 1979; Elands y Lengkeek, 2000; Lengkeek, 1994, 1996; MacCannell, 1989; McKercher, 2002; en Schouten 2003; Van de Poel, 1999; entre otros), puede llegarse a la conclusión de que el carácter específico de la experiencia del turismo deriva de esa tensión entre la vida cotidiana y esas otras realidades que se experimentan como resultado de los cambios en las estructuras temporales y espaciales cotidianas.

Si bien, es cierto que las necesidades de las personas cambian y que, por tanto, también cambian sus ansias por nuevas experiencias, los estudios existentes demuestran que, para muchos individuos del

mundo desarrollado, el tiempo dedicado al ocio y al turismo se ha convertido en una parte esencial de su calidad de vida. Un estudio realizado por Csikszentmihalyi y Hunter (2003), que se llevó a cabo usando el método ESM (método basado en muestras de experiencia), demuestra que las actividades de ocio social, tanto las activas como las pasivas, contribuyen a una mayor felicidad comparadas con actividades escolares, que dan un porcentaje menor en cuanto a índice de felicidad. Urry (1990) afirma que la “cultura del turismo” en la que vivimos proporciona a las personas una oportunidad de despojarse de limitaciones temporales y espaciales y de aumentar su calidad de vida, puesto que se dedican a hacer lo que realmente les apetece, con quien realmente les apetece, etc. En este sentido, Richards escribió que “el deseo de consumir más turismo y más tiempo de ocio refleja el cambio de perspectiva sobre el consumo, que se aleja de bienes materiales y se acerca más a servicios y experiencias, lo que viene a decir que la calidad de vida se mide cada vez más teniendo en cuenta el acceso a tales experiencias” (1999: 190). Poon ya afirmaba en 1993 que el “nuevo turista” quiere encargarse de su propio viaje, un hecho que se ha constatado cada vez más en personas que se encargan y gestionan sus propios viajes a través de Internet. Además, existen cada vez más comunidades de turismo virtuales en las que las experiencias se evalúan y se intercambian. Sitios web de intercambio de casas, de alojamiento compartido o, incluso de sofá compartido, el denominado *couchsurfing*, son sólo algunos ejemplos. *Audiosnacks*, por ejemplo, es un espacio virtual para encontrar, comprar, descargar, escuchar y disfrutar rutas a través del i-pod, creadas por gente con el fin de compartirlas, un lugar en el que todo el mundo puede contribuir para que todos puedan beneficiarse mutuamente. Este es un buen ejemplo de co-creación entre turistas.

No solamente existen ejemplos de co-creación entre consumidores sino también entre los propios proveedores y entre consumidores y proveedores. *Lonely Planet* y *Playstation* han lanzado una iniciativa conjunta: una guía actualizada al minuto, completamente interactiva y portátil, para su uso en la PSP®. Existen también otros ejemplos: *GoCar* es una ruta en coche guiada por GPS que se lanzó en San Francisco en 2004. El asistente de *KLM Globe*, de *Google Earth*, es también otro ejemplo. Estos ejemplos demuestran que las experiencias innovadoras en cuanto al turismo se co-crean, incluyendo a socios o marcas que no han estado tradicionalmente asociadas al sector del turismo. Estas tendencias ilustran la necesidad de cambiar de perspectiva en lo que al turismo se refiere.

### 10.3.2. El trabajo en Red

Teniendo en cuenta la perspectiva etnográfica, tanto para los estudios teóricos básicos como para el creciente interés existente por parte de las empresas en las innovaciones relacionadas con la etnografía y con los “estudios sobre individuos”, vale la pena destacar, una vez más, la importancia del concepto de co-creación. Enfocado muy a menudo desde una perspectiva de crecimiento económico, los promotores turísticos permiten que el turismo crezca a costa del contexto natural, cultural o histórico.

En el desarrollo de la actividad turística, el ser humano debería tenerse en cuenta siempre en relación con su contexto espacial, lo que implica una nueva perspectiva sobre el turismo. Ello significaría la no separación de los conceptos oferta y demanda, empresa y cliente, turista y huésped o los espacios para el turismo y “otros” espacios. En cambio, el concepto de turismo debería ser visto como una red que engloba a todas las partes involucradas en proporcionar contextos de experiencias y en la que todos los actores operan desde diferentes contextos espaciales y temporales. Para comprender el fenómeno del turismo y desarrollar un turismo sostenible hay que buscar dentro de cada ser humano, concretamente en la interacción de éste con el contexto de la experiencia. Cada persona puede llegar a convertirse en turista, o establecer algún tipo de contacto con el turismo, en algunos de sus contextos de la experiencia. Para el turismo, ello requeriría que se centrara la atención en el ser humano y no en el turista, ya que la mayoría de personas pasan mucho más tiempo siendo simplemente personas y no turistas. Es cuando uno no es turista el momento en el que se forman las condiciones para expresarse uno mismo como turista.

Concebir el turismo como una red o sistema holístico facilita la inclusión de todas las partes interesadas e involucradas en la creación de experiencias en el mismo. Dicha red es inmensa y abarca toda una serie de actores: agencias intermediarias, promotores y encargados de ofertar alojamiento, encargados de promocionar y mantener enclaves de alto valor patrimonial y el entorno natural que los rodea, organismos políticos, los diseñadores –y visitantes- de Internet, *Second Life* u otros muchos entornos virtuales relacionados con las experiencias. Asimismo, las fronteras cada vez más difusas entre el turismo y el arte, la cultura, el deporte, el ocio, la escuela, el tiempo libre o el trabajo están haciendo que la consideración del turismo como sector



o industria separada del resto sea cada vez menos evidente. Esta es otra de las razones para considerar el turismo como una red de experiencias dentro de la cual el ser humano desempeña un papel crucial.

#### 10.4. La co-creación de experiencias turísticas

El contexto de la experiencia en el campo del turismo se compone de todas aquellas personas y elementos que rodean al ser humano. A continuación, se explica el argumento que sostiene por qué hay que hablar de seres humanos y no de turistas. Cuando se habla del turista, enseguida se imagina a alguien procedente del mundo occidental, de zonas desarrolladas y con dinero, tiempo y libertad para viajar a zonas fuera de su entorno cotidiano. Asimismo, se concibe a un turista que viaja hacia su destino. Sin embargo, no se considera turista cuando está en su contexto diario. De hecho, según la definición de turista, en ese momento no lo es.

Es precisamente en su contexto diario, en ese momento en el que no es turista, de hecho la mayoría del tiempo, cuando se toman las decisiones sobre las vacaciones futuras. En este período es cuando se realizan toda una serie de actos relacionados con el turismo: se reciben revistas en el buzón de correo, se ven canales de televisión, se ofrecen donaciones a organizaciones específicas, algunos elementos del contexto diario hacen recordar vacaciones pasadas, se adquieren libros, videos, CD's y DVD's que indican el interés de la persona por el arte, la cultura, la gastronomía, la música, la pintura, la cerámica, la historia o los destinos turísticos, etc.; se acude a los bares o restaurantes preferidos; Internet le conecta virtualmente al resto del mundo; su avatar (término utilizado en el portal *Second Life*, que hace referencia a la identidad personal virtual, es decir, al personaje virtual) visita otros lugares de manera virtual y le permite conocer gente de todo el mundo mientras navega por el portal interactivo *Second Life*; recibe información sobre viajes en el móvil; se comentan experiencias e historias con familiares, compañeros y amigos; y su vida se ve moldeada por su formación y por su trabajo, entre muchos otros elementos.

Es, por tanto, en este contexto laboral o educativo donde los estilos de vida muestran las necesidades latentes y los valores ocultos del ser humano. Un ser humano que, en un momento u otro, acaba siendo turista. Todos estos contextos del ser humano, aún tan poco

explorados, contribuyen de manera indispensable al desarrollo de un turismo innovador.

¿Qué empresa turística conoce a sus clientes como seres humanos? En el desarrollo del turismo e innovación, los contextos de la experiencia que rodean directamente al individuo, es decir, el contexto laboral, académico o en el hogar, aún no se tienen muy en cuenta. Se suele hacer hincapié en el contexto relacionado con el turismo y el ocio y, teniendo sólo estos elementos en cuenta, se toman las decisiones.

Cada individuo posee toda una serie de redes de experiencias (*experience networks*) en entornos de experiencias (*experience environments*) en constante cambio. Tanto cuando se es turista fuera de casa como cuando se toma la decisión de viajar, el individuo está en permanente contacto con otros individuos y con múltiples elementos que conforman su existencia. En primer lugar, cualquier ser humano es persona dentro del ambiente familiar. Es en este ámbito donde pasa la mayoría del tiempo y en el que se concentran muchas de las experiencias sociales más memorables. Además del tiempo de ocio, el individuo pasa también mucha parte en el trabajo o en la escuela. Las diferentes redes en las que los individuos se relacionan sirven de guía en vida, siendo de una gran influencia en la misma. La necesidad de un turismo de la experiencia puede nacer en un momento concreto, haciendo que se produzca un cambio en la red del individuo.

Asimismo, el individuo recurre a otras fuentes de información como, por ejemplo, sitios web o catálogos. Igualmente, se entablan vínculos con todos aquellos que puedan proporcionar información sobre el destino, como por ejemplo el contacto con amigos que puedan relatar sus experiencias del lugar. Todos estos actos se realizan para cumplir con el deseo y la necesidad de viajar, cambiando así el contexto de la experiencia habitual. Finalmente, cuando se toma la decisión final de viajar y se abandona el contexto de la experiencia en el hogar, la red de experiencias en turismo cambia en consecuencia. Así sucede también en el sentido inverso, es decir, cuando se regresa al entorno familiar. En consecuencia, cada persona está rodeada de una red de experiencias en turismo compuesta por todas las partes, personas y elementos involucrados en sus experiencias sobre turismo, ya sean reales, virtuales o incluso en sueños. Dicha red sitúa al ser humano en el punto central de todo (no al turista, sino al ser humano). Considerar al turista como un ser humano que se desplaza a diferentes contextos permite conocer de cerca sus valores y necesidades latentes. Así,

permite a las compañías ampliar su perspectiva del cliente, pasando de considerarlo “turista” a “la persona que hay tras el turista”. Esta perspectiva ofrece información sobre la vida que lleva cuando no es cliente de la compañía, una gran fuente de información para conocer las experiencias en turismo que el cliente desea, al igual que para realizar la estrategia de marketing a partir de ellas.

#### 10.4.1. “Experience networks” en el turismo

El argumento expuesto aquí, y que considera el turismo como una red de experiencias en la que varios de los elementos involucrados co-crean con el objetivo de formar experiencias en el turismo, está estrechamente relacionado con lo que Van der Duim ha denominado *tourismscapes*, es decir, el complejo proceso de categorización de personas y de cosas (2005). Dicha red de experiencias en turismo es inmensa: los turistas están permanentemente expuestos a una serie de elementos que llegan a conformar las condiciones de sus viajes: Internet, los aparatos móviles, agencias de viajes, operadores turísticos, transporte, hoteleros, guías, empresarios locales que ofertan actividades en el lugar de destino (ya sean excursiones pasivas o una participación más activa), cosas que hacer y ver en el lugar de destino, como construcciones típicas, museos, el patrimonio local, acontecimientos, parajes naturales, agencias gubernamentales y no gubernamentales, además de la tecnología, etc. La tecnología tiene una gran influencia en las redes de experiencias en turismo y las somete a un constante cambio. Las facilidades de reserva en línea y los foros virtuales sobre turismo de la experiencia están haciendo que exista una mayor competencia, no en el precio, sino en un servicio que potencie la experiencia del consumidor. “A la hora de examinar el valor fundamental, las empresas con éxito siempre antepondrán el cliente, y no la propia empresa, cuando se hacen la pregunta: ¿qué puedo hacer para hacer que la vida de mis clientes sea mejor?” (Pollock y Benjamin, 2001).

Los estudios llevados a cabo por Buhalis y Licata (2002) confirman que Internet ofrece la oportunidad de que las empresas establezcan vínculos más estrechos con sus clientes. Algunos de los entrevistados para dichos estudios afirmaron que “hoy en día, Internet ofrece un mejor servicio y un mayor elenco de experiencias al consumidor, ya que la interacción con las organizaciones relacionadas con el turismo puede llegar a ser más significativa”. En lugar de hablar con un asesor de viajes en una oficina en pleno centro de la ciudad, tras

haber dado miles de vueltas para aparcar y tras hacer una larga cola, cada vez más empresas dedicadas a los viajes ofrecen un servicio especializado a través de sus centros telefónicos, gracias a los cuales los clientes pueden preguntar sobre un producto, propiedad o destino especializado (Buhalis y Licata, 2002: 211). En el mismo estudio, Internet, la televisión digital integrada (IDTV) y los artilugios de comunicación móvil fueron identificados como las tres plataformas digitales más importantes en un futuro no muy lejano. Estas mejoras tecnológicas harán que se produzcan nuevos y productivos diálogos con cada cliente, además de proporcionar un entorno de experiencias en las que la innovación y el turismo pueden estar basados en la experiencia de co-creación.

A continuación, se exponen los pasos a seguir en el campo del turismo de co-creación, hacia un turismo sostenible y basado en el contexto. Si se considera el turismo como una red y a los turistas como seres humanos que se desarrollan en diferentes contextos, el concepto de experiencia de co-creación resulta de gran interés cuando se aplica al fenómeno del turismo. Proporciona un valor añadido tanto al visitante como a las personas visitadas y, al mismo tiempo, contribuye a dar un sentido de autenticidad y de singularidad al lugar de destino.

Los conceptos sobre experiencias estarán estrechamente vinculados al espíritu del lugar y de su gente. Como resultado, todas las experiencias relacionadas con el contexto estarán vinculadas con la historia, las leyendas, el folklore, los mitos y leyendas del destino. Aquellos conceptos sobre experiencias que se copien en otro entorno y no se adapten al contexto acaban siendo normalmente lo que se denomina “terceros lugares”. Por ejemplo, la compañía Starbucks goza de éxito en España, pero sólo entre los turistas, ya que no puede decirse que la gente local lo tenga como uno de sus lugares preferidos para tomar café. Igualmente, *Hardrock Café* tampoco puede considerarse un gran éxito en algunas ciudades europeas. “Más bien representa una atracción turística que un lugar donde uno va a tomar café y a encontrarse con los amigos” (Nijs, 2003). Por tanto, durante el proceso creativo de desarrollar entornos de experiencia, tanto el entorno que albergará la iniciativa como los visitantes (potenciales) a la zona deben desempeñar un papel clave.

El hecho de ubicar al ser humano en el eje central en el campo del turismo tiene otra ventaja. Incita a dejar de pensar sólo en el turista que viaja o que está en un destino turístico concreto y obliga a pensar en el

ser humano que se encuentra también en dicho destino y que es clave en esta red de turismo, lo que también se conoce como “huésped” – otro de los conceptos que se deben evitar en este contexto.

Con el creciente interés por conocer nuevas culturas, las experiencias en el campo del turismo son un medio para interactuar con otras partes involucradas, como por ejemplo a través de la co-creación. Aquella persona que desea visitar un lugar como turista debe realizar toda una serie de pasos para planificar el viaje. Probablemente, tenga que ponerse en contacto con el lugar de destino, a distancia y a través de sitios web, libros sobre información turística, etc. Sin embargo, hay algo que une su mundo con el mundo de las personas que encontrará en el lugar de destino. El ciclo de desarrollo del turismo estará completo cuando el ser humano que vive en el destino turístico llegue a visitar al turista en su entorno cotidiano. Sin embargo, desde un punto de vista tradicional, el “turista” probablemente no lo desee, ya que puede eliminar todas esas razones por las que algunos destinos son tan atractivos.

Cabe decir que en los destinos turísticos del mundo occidental este hecho ya sucede. Por ejemplo, el individuo, sea a través de Internet o a través de agencias especializadas, intercambia casas durante el período de vacaciones. Igualmente, cuando los huéspedes contactan a la gente del lugar que han conocido a través de varios foros, como por ejemplo el sitio web de Joie de Vivre Hospitality. Gracias a la tecnología, los consumidores tendrán cada vez más la oportunidad de co-crear sus propias experiencias en el turismo.

En conclusión, en el campo del ocio y del turismo, apenas se han comenzado a explorar las experiencias de co-creación. Huelga decir que el turismo representa un generador de experiencias y un motor económico de primer orden. Sin embargo, en un sector con un gran número de pequeños y grandes negocios involucrados, aún no existe la costumbre de pensar en contextos de experiencias y en redes de experiencias en las que los turistas –considerados seres humanos– desempeñan un papel fundamental. Del mismo modo, pocos son aún los esfuerzos dedicados a los estudios sobre los individuos como fuente de desarrollo de un turismo sostenible e innovador, tal y como se han hecho en otros campos.

## 10.5. El destino turístico y su marca

Hasta ahora, se ha expuesto, básicamente, el marketing de bienes y productos y desde la óptica de la oferta, además, una oferta más bien tangible. Sin embargo, en este apartado se analiza el marketing turístico; por tanto, ya no es tangible. En el turismo se vende un destino llamándolo un 'producto turístico', mientras el resultado final, después de reservar, pagar y vivirlo, es una 'experiencia', como se ha expuesto anteriormente. Nunca el propio destino, la oficina de turismo, o una empresa turística produce ni vende 'experiencias'. Al contrario, el resultado de la vivencia, en conjunto, de la oferta turística configura una experiencia. Es decir, se necesita tanto el productor/vendedor como el usuario/viajero/turista para obtener la experiencia. El turismo crea y genera experiencias que el consumidor quiere vivir (ojo, no solo es el turista).

Una gran parte de los consumidores de hoy en día pasa mucho tiempo en Internet para buscar información, comprar y reservar productos y compartir o evaluar las experiencias después de vivirlas. Esto ha creado nuevas estrategias de comunicación, nuevas fórmulas de publicidad, y, con esto, los destinos turísticos están entrando en la nueva era del marketing turístico. Los expertos internacionales prevén un fuerte desarrollo de la oferta complementaria al producto; más información proporcionada por el propio consumidor, más auténtica y más poder, por tanto, para el usuario.

La nueva tecnología permite que la cadena de la experiencia turística fácilmente pueda incluir servicios de sectores que antes se ofrecían aparte. Ahora no solo en la web de la agencia online se puede reservar una combinación de billete de avión u otro medio de transporte + coche de alquiler + hotel o apartamento + ruta o vivencia, sino también en la web de la aerolínea se pueden reservar estas combinaciones, aunque hace hasta poco la aerolínea no se dedicaba a vender productos de los demás sectores.

En un sector con las siguientes tendencias esta claro que 'el destino turístico' se esta convirtiendo en un sistema holístico<sup>2</sup>:

1. Más oferta complementaria.
2. Más opiniones del consumidor.

---

<sup>2</sup> Pedro José Cacho, [www.preferente.com](http://www.preferente.com) Último acceso: 7 enero, 2012.

3. Comercialización más personalizada.
4. Más comunicación mediante vídeo.
5. Ampliación de mercados.
6. Mayor localización constante del viajero.
7. Más segmentación del producto.
8. Desarrollo de micropagos telefónicos.
9. Los planes de Apple, Facebook y Google.
10. Reducción de la oferta de 'outlets'.

En este contexto, un plan de marketing para un destino turístico, sea un municipio, una ciudad, una zona, una ruta conectando una serie de municipios o puntos de interés, una comarca, un país, etc., ya no se crea solo desde el destino turístico o desde lo que pueda ofrecer este destino (*product thinking*). Gracias a la tecnología, hay cada vez más transparencia y diálogo entre varios actores en el sistema turístico, en el que los consumidores cada vez tienen más poder (*consumer thinking*), pudiendo llegar hasta el punto en que son los propios consumidores quienes co-crean y gestionan la marca turística de un producto territorial. Con la interpretación de quiénes son los 'consumidores' debe irse un poco más allá. También la propia población, los habitantes, los residentes que viven en ese entorno en el que se crea la experiencia turística, forman parte de la co-creación de las experiencias obtenidas. Los habitantes son, como los turistas que vienen de fuera, seres humanos con sus hábitos, cultura, tradiciones, retos, problemas, trabajo, vida cotidiana, sistema de funcionamiento, éxitos, orgullo, sueños, etc. ,y cuanto más puedan estar involucrados como aliados en la actividad turística en su entorno habitual, más capacidad de carga habrá. La marca no puede ser mejor que co-creada con todos los actores aliados de forma holística.

## 10.6. El plan de marketing

En el último apartado de este capítulo, se expone el Plan de Marketing, mercados y segmentación y ejemplos del nuevo marketing aplicado a destinos turísticos. En cualquier Plan de Marketing para destinos turísticos, hasta hace no muchos años, se encontraba un plan de comunicación off-line. No podría haberse encontrado un plan de acciones off-line incluyendo redes sociales, el uso de bloggers, las comunidades de embajadores de la propia marca, eventos en vivo lúdicos co-creados por la propia comunidad, etc. Sin embargo, ahora existen webs que complementan la experiencia completa de la compra, no solo la reserva. Y, por otro lado, las agencias online comenzarán a personalizar sus webs según el cliente, en lugar de ofrecer la misma apariencia para todo el mundo; *mass customization*.

Todo lo expuesto hace cambiar el enfoque del Plan de Marketing Turístico. Así, los productos y servicios turísticos habituales se transforman en experiencias y vivencias memorables, jugando con la actividad multisensorial a la hora de vivir el patrimonio cultural y natural con sus historias, leyendas, tradiciones, rituales, etc. De hecho, debería empezarse conceptuando desde la experiencia de los usuarios, los consumidores, visitantes o turistas, y habitantes y otros actores, para poner en valor las experiencias memorables ya existentes e invitar a los múltiples actores del sistema turístico para que compartan sus experiencias, con que no habrá límite casi en lo que pueda llegar a ser una marca turística.

Los clientes, visitantes o turistas, se transforman de esta forma de 'consumidor' en 'co-creador' del conjunto. Podría verse al turista como '... aquella persona que se traslada de su territorio de origen o de su residencia habitual a un punto geográfico diferente al suyo. La ausencia se produce más allá de 24 horas e incluye pernoctación en el punto geográfico de destino', según las diferentes definiciones teóricas que existen, o, simplemente, pueden verse como personas que, sobre todo, son seres humanos que, durante la mayoría del tiempo en su vida cotidiana, trabajan, estudian etc. y, de vez en cuando, salen de su rutina diaria para vivir experiencias enriquecedoras para añadir valor y crear calidad de vida. Entonces, son personas con sus emociones, que conectan o no con un destino turístico basado en las experiencias vividas. Para el desarrollo del plan de marketing, es mejor que haya entornos para crear diálogo con los diferentes actores del sistema turístico, y que todos los actores se sientan involucrados en la marca turística co-creada. Al final esto se reduce con una frase de Pine y Gilmore(2002): "la experiencia es el marketing". Los productos experienciales deberían ser capaces de generar experiencias, asociadas a los sentidos, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones (Schmitt, 2000):

- Sentidos: se proporciona placer estético, emoción, belleza y satisfacción por medio de la estimulación sensorial.
- Sentimientos: debe ser capaz de generar sentimientos en el cliente durante la experiencia de consumo.
- Pensamientos: animará a los clientes a pensar de forma detallada y a reconsiderar planteamientos antiguos.
- Actuaciones: creará experiencias asociadas al cuerpo, pautas de comportamiento y estilos de vida.
- Relaciones: animará a la interacción social del individuo partiendo, de la marca y la necesidad del cliente de una identidad grupal y colectiva.



Mientras que en el apartado uno se exponían las necesidades de los clientes, con el marketing experiencial se habla de los deseos y sueños de la gente, de perfiles emotivos, del estudio de los valores emocionales, etc. para encontrar, con todo ésto, el diálogo emocional con las personas. Piët (2004) define este nuevo enfoque de la economía de las experiencias como el mercado de las emociones. Si los propios actores del sistema turístico participasen de esta forma en el diálogo, se consigue una marca creada por muchas personas, una marca compartida por muchos actores, con personalidad de muchas personas y con vida propia. De forma estable y continua en el nuevo marketing turístico se pueden medir, evaluar e innovar los conceptos para optimizar las experiencias continuamente. Ya no consta solo la información sobre la oferta turística de los productos o servicios, sino también los comentarios, posts, videos, fotos, expresiones, quejas, comentarios positivos, recomendaciones, etc. de las experiencias de los usuarios, tanto los turistas como otros actores en el sistema turístico: los propios habitantes de la zona, empresas, entidades culturales, etc.

### 10.6.1. El marketing mix

A continuación, se presentan los elementos de un Plan de Marketing. Un Plan de Marketing contiene los siguientes apartados, que cada empresa o entidad combina a su criterio, llamado el marketing mix:

- El producto (núcleo, producto tangible y valor añadido).
- El precio.
- La comercialización.
- La comunicación.

#### A. El producto turístico

El producto turístico tiene una parte clave, el **núcleo**, diseñado para satisfacer las necesidades del público objetivo. Se expresa en palabras e imágenes. diseñadas para motivar y provocar la compra y ha de apelar a las motivaciones reflejando las características del cliente potencial y no del producto en sí. Recuerde: el turista, o mejor dicho, la gente, no compra un producto, compra una vivencia con lo cual satisface unas necesidades emocionales y existenciales. Como Altés Machín (2001) describe:

- Un hotel no ha de vender camas, ha de vender descanso, funcionalidad, vacaciones, la posibilidad de trabajar en un

entorno tranquilo y bien equipado, etc. En realidad, vende una *experiencia...*

- Un restaurante no vende platos, vende encuentros sociales alrededor de una mesa, comer sin tener que cocinar, novedad, prestigio, rapidez, etc. En realidad, vende una *experiencia...*
- La gente, cuando compra turismo rural, no compra el derecho a dormir en una casa ajena, compra descanso en el campo, un entorno natural y el contacto con la cultura tradicional. En realidad, compra una *experiencia...*
- RENFE vende transporte y no asientos de tren. Cuando se viaja en tren, no se compra un billete para pasar el rato y disfrutar de los servicios de la compañía. Se compra trasladarse de un lugar a otro y, probablemente, el llegar a una hora determinada al destino. En realidad, vende una *experiencia...*

El **producto tangible** (la cama, los platos, dormir en una casa ajena, transporte, etc.) se puede comprar por medio de ofertas concretas que comprenden aquello que el cliente recibirá por el precio pagado. Es la parte en que se especifica exactamente lo que se ofrece en un tiempo determinado y a un precio determinado. La descripción del producto tangible en el catálogo de un turoperador o de una agencia de viajes configura el contrato de venta y, en caso de incumplimiento, puede ser objeto de reclamación legal.

El **valor añadido** es todo aquello que puede añadirse al producto tangible para hacerlo más interesante y atractivo para el público objetivo. Esta parte es difícil de definir con precisión, porque es la diferencia entre los elementos básicos ofrecidos y el total de la experiencia vivida. Son muchos los detalles que pueden añadir o quitar valor a la experiencia: atención personalizada (o no), ser atendido (o no) en el idioma preferido, unos regalos o detalles personalizados (o no), poder participar (o no) en una comunidad de ‘fans’ de la marca’, poder compartir (o no) fotos y/o videos de la experiencia en un entorno 2.0, poder evaluar (o no) la experiencia vivida y con ésto ayudar a mejorar la futura oferta y atraer futuro público.

Para crear productos turísticos, existen los siguientes pasos: estudio de la oferta y su potencial, definición de productos y de las necesidades y acciones para su puesta en marcha. En el Cuadro 10.3 se presenta el manual de planificador en turismo rural presentado por la Secretaría General de Turismo (1992) que incluye los pasos básicos.

*CUADRO 10.3*  
*Estudio de la oferta y de su potencial*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación e inventario de recursos turísticos</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades para el desarrollo de actividades recreativas</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y elección públicos</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del producto en términos de beneficios y utilidades para el cliente</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la capacidad receptiva en servicios y equipamientos y nivel de demanda actual</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de acciones necesarias para la puesta en marcha</li> </ul>		
Puesta en valor de atractivos	Infraestructuras, equipamientos y servicios	Organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de entorno y accesos</li> <li>• Restauración</li> <li>• Conservación</li> <li>• Explotación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de infraestructuras, equipamientos y servicios actuales</li> <li>• Mejoras a introducir</li> <li>• Necesidades de nuevas dotaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentaciones</li> <li>• Personal</li> <li>• Formación</li> <li>• Financiación</li> <li>• Planificación</li> </ul>
<p>Estudio de viabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste económico</li> <li>• Posibles frenos desde el sector público/privado</li> <li>• Coste social</li> <li>• Coste ambiental</li> </ul>		

## **B. El precio**

El precio está relacionado con los otros aspectos del marketing mix y su fijación dependerá de los objetivos empresariales, ya que puede condicionar muchos aspectos de un negocio, desde el volumen de la demanda y el tipo de clientes, a la imagen, los ingresos brutos, el margen de beneficio. En definitiva, su rentabilidad (Altés Machín, 2001). Aparte de cubrir los gastos, el precio tendría que permitir obtener beneficios y tampoco puede ser tan elevado que no sea atractivo para el mercado y los segmentos objetivos a los que se dirigen la oferta. En resumen, Altés Machín (2001) presenta dos formas para fijar precios:

- Enfoque activo: utiliza el valor estratégico del precio a favor de los objetivos empresariales.
- Enfoque pasivo: hay que fijar el precio de alguna manera y se ha de buscar un sistema fácil.

Durante los últimos años, se han producido muchos cambios en la estrategia del *pricing*, aplicando segmentación por un lado, ajustando el precio al máximo al segmento del mercado específico (descuentos, *early bird bookings*, etc.) y, por otro lado, aplicando *revenue management* o *yield management*: la gestión de ingresos o la gestión del rendimiento es una forma de fijación de precios que utiliza la elasticidad de los precios. El número óptimo de los productos ofrecidos a un número adecuado de clientes al mejor precio. El principio proviene del sector de la aviación, pero se está aplicando ahora en el negocio hotelero. ‘*Last minute*’ reservas, o ‘*early bird*’ reservas, son una forma de gestión del rendimiento.

### **C. La comercialización**

La comercialización no deja de ser la creación de un sistema de distribución eficiente que permita el acceso del consumidor a los productos. Como se ha expuesto en los apartados anteriores, en la sociedad actual de abundancia, los productos turísticos sirven para satisfacer unos deseos que tiene ‘la gente’ detrás de unas necesidades. Un producto turístico puede ser la diferencia entre un estado actual y un estado deseado: “estoy cansado, necesito descansar y deseo hacerlo en un entorno natural donde puedo ir en bici; pues igual me iré a Menorca”. Como Maslow presentó en la pirámide de las necesidades (1954), después de satisfacer las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estimación, llega el momento del desarrollo personal, la autorrealización. Viajar, conocer otros países y cultura y aprender de ellas, y la vivencia de experiencias diversas, suele ser una forma para mucha gente de encontrar la felicidad, buscando y realizando sus deseos.

El enfoque del marketing es satisfacer deseos y, cuanto más se comprenda y conozca el comportamiento de consumo de los usuarios, y de los consumidores potenciales, mejor se puede conectar con ellos a la hora de decidir qué se vende, por qué, dónde, cuándo, cada cuánto, cómo se comporta la gente en el momento del consumo, qué sentimientos muestran y cómo y por qué comprarán en el futuro. La distribución, por tanto, se debe adaptar al máximo al comportamiento del consumidor. La distribución de productos turísticos, debido a su naturaleza intangible, no se puede comparar con la estrategia de distribución de los productos tangibles con almacén, stock y lugares para probar antes de comprar, y devolver en caso de no estar satisfecho. El lugar de compra de un producto turístico, sea on-line o

en un lugar físico como es una agencia de viajes, nunca es el mismo que el lugar del consumo del producto turístico. En el turismo se ha de encontrar una red de ventas fuera del lugar del consumo y producción, con esta red se trata de generar demanda, multiplicando y acercando los puntos de venta al consumidor (Altés Machín, 2001).

Las empresas turísticas utilizan las centrales de reservas para su venta. Las centrales son comunes entre las cadenas hoteleras y, hoy en día, la tecnología permite integrar los servicios de unos y otros para crear una oferta más completa. Aparte de las centrales, existen los canales de distribución indirecta, como a través de los turoperadores y agencias de viajes. En cualquier caso, las nuevas tecnologías facilitan cada vez más el marketing directo. La comunicación es más personalizada e individualizada, basada en un conocimiento profundo del cliente. Se captan nuevos clientes o se consigue vender más a través de los clientes ya existentes. Son múltiples los medios de comunicación que hayan: *mailings*, venta directa y/o por catálogo, telemarketing (prospectivo o reactivo), publicidad directa, sistemas interactivos y, cada vez más, los eventos en vivo son una forma de crear marca. Los eventos en directo son una manera muy eficaz para que el público objetivo viva una marca; pasándolo bien se crea una experiencia que permita vivir una marca cambiando la actitud, algo que no es nada fácil, pero un entorno bien diseñado, teniendo en cuenta el gusto del consumidor, los entornos en que se mueve y los deseos que tiene, hacen posible llegar a la esencia de su autorrealización (Maslow, 1954).

#### **D. La comunicación**

En la sociedad actual, la gente recibe muchos mensajes. Tantos, que es imposible captar y asumir todos. Sin embargo, es diferente cuando los mensajes no están proyectados desde fuera (la oferta, *top-down*) al usuario, sino que el propio usuario produce los mensajes (*bottum-up*). Los mensajes preparados con palabras e imágenes, el componente visual son icónico es cada vez más importantes.

El valor simbólico del consumo sobrepasa el aspecto funcional de los productos o servicios. Altés Machín (2001: 163) expone: “volar en primera clase o utilizar la sala VIP de un aeropuerto, además de la comodidad, confiere al viajero una sensación de persona de éxito”. Al tratarse la actividad turística como un sistema holístico, en la comunicación es muy importante incluir todos los actores de la cadena de valor (véase capítulo 12). Los sentidos juegan un papel muy

importante en la comunicación del ser humano con su entorno. Altés Machín (2001) describe lo siguiente:

*La vista:* los ojos captan la primera impresión sobre lugares, empresas, personas y cosas. El cliente, el proveedor o el candidato o empleado de una empresa, se hará una imagen a través de lo que vea en ella, y ello influirá en su percepción global de la misma y en su actitud futura. Lo que se ve será:

- El exterior de una empresa y sus instalaciones: la fachada de un hotel, el rótulo, la limpieza del entorno, el lobby, las habitaciones, la decoración, los colores, la iluminación, los servicios públicos; todo emite mensajes.
- El personal: su aspecto, uniforme y, sobre todo, sus gestos, se captan con la vista, por lo que no hay que descuidarlos, porque, a menudo, delatan actitudes poco favorables que pueden, incluso, contradecir las palabras de manera inconsciente. Es el llamado lenguaje no verbal. En la comunicación personal es tan importante la comunicación gestual, que los comunicantes eficaces están más orientados hacia las personas que hacia las palabras.
- Las señales y documentos escritos: también en el caso de los mensajes escritos, bien sean señales, informaciones o documentos administrativos y promocionales, la presentación es tan importante como su contenido. Hay que mantener los rótulos y señalizaciones en buen estado de conservación y producir documentos pulcros, claros y atractivos.
- Simplicidad, claridad, brevedad, precisión, interés, propósito, organización, coherencia, credibilidad son las palabras clave para escribir eficazmente (Altés Machín, 2001).

Aquí puede añadirse la imagen virtual, que, cada vez más, es el primer “*touchpoint*” con la marca en la cadena de valor.

*El oído:* con él se captan las palabras y los sonidos ambientales:

- La palabra: es el contacto verbal con otras personas. Cada uno de sus aspectos, la claridad, el tono, el lenguaje utilizado, comunican algo.
- Los sonidos ambientales: los sonidos ambientales pueden ser agradables o desagradables. Ruidos de maquinaria, un teléfono que suena y no tiene respuesta, músicas poco adecuadas, radio, ruido, todo afecta a la percepción de un ambiente.

*El tacto, olfato y el gusto* también captan sensaciones que son importantes en empresas como hoteles o restaurantes. Los sentidos captan múltiples señales e informaciones que son procesadas por el cerebro y sirven para hacerse una imagen global y evaluar la calidad de los productos y servicios, empresas, lugares y personas. Una manera de poner al día y/o innovar la vivencia a nivel de los sentidos de un entorno en el sector turístico es utilizar la Guía de Pine y Gilmore *The Field Guide*, en la que pueden encontrar unas herramientas para observar entornos con los cinco sentidos para mejorar la experiencia.

Sobre todos estos aspectos: el producto, el precio, la comunicación y la comercialización, hay mucho más que decir y se puede consultar una amplia variedad de literatura sobre el tema. En la Figura 10.1. se presenta el esquema para la planificación estratégica para el Plan de Marketing.

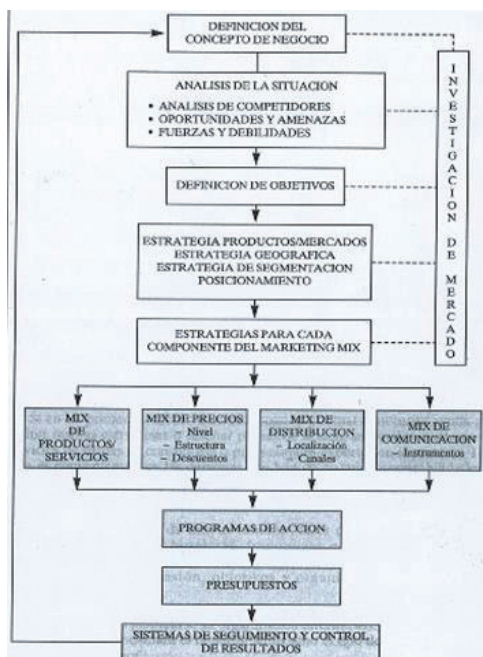


FIGURA 10.1. Esquema para la planificación estratégica del Plan de Marketing.

## E. Cambios para el Plan de Marketing Turístico del futuro

La base del cambio en el marketing está en el hecho de que los consumidores, los usuarios y sus comunidades tienen el poder, y

no los productores. La demanda unida en redes sociales genera prescripción, crítica, evaluación continua y con ésto nace el marketing experiencial compartido entre productores, viajeros y demás actores. Vidal llama al usuario 2.0 ‘el hombre ligado a las 5 i’: informado, infiel, innovador, ilusionado e impaciente. Pero, al mismo tiempo, creativo y amante de lo auténtico.

El Plan de Marketing del futuro parte de la base de que el producto se entiende como 2.0 en todos los aspectos: desde su creación, el marketing, la información, la distribución, el consumo hasta el post disfrute de la experiencia.

Se exponen las siguientes recomendaciones para tener en cuenta a la hora de crear un Plan de Marketing:

- El consumidor y su vida como punto de partida.
- Analizar las emociones, valores e intangibles.
- Analizar los mercados de origen, no solo el turista como “individuo de tal país”.
- Crear entornos para tener diálogo entre muchos actores (2.0).
- Crear entornos para conectar y empezar la vivencia estando aún en casa (pre experience), luego en el destino (durante) y poder continuar también después de volver a casa (post experience).
- No basarse solo en el público actual, abrir nuevos caminos, aprovechando los que ya estén en la comunidad.
- Recursos pueden ser muchos: sociales, culturales y humanos, no solo económicos.
- Ningún destino esta sólo en el mundo. En lugar de un análisis de la competencia hacer un análisis de posible colaboración.
- Analizar lo que está bien posicionado en el mercado y que pueda servir de impulso.
- ¿Están preparadas las empresas turísticas para innovar, recibir nuevos clientes, aprender otros idiomas, crear nuevos conceptos?

### 10.6.2. La planificación de marketing

Sin objetivos claros y realistas y una planificación concreta para llevar a cabo el plan, será difícil competir en un mercado cada día más competitivo. Tanto empresas turísticas como destinos turísticos deberían planificar el marketing. Básicamente, la planificación comienza con un análisis interno y externo y, en base a los resultados del diagnóstico, se definen los objetivos y estrategias.



## **A. La investigación de (nuevos) mercados**

La investigación de mercados proporciona datos relevantes sobre clientes, clientes potenciales, productos y competidores, que sirven de base para la toma de decisiones relativas a la estrategia general y de marketing. La investigación no da respuestas definitivas, pero es un instrumento indispensable para no dejar al azar decisiones que suelen entrañar riesgos elevados (Altés Machín, 2001). La investigación se puede hacer de muchas formas y, debido a los cambios en la sociedad, también están cambiando los métodos de investigación, que ofrece datos que no existen aún y se recoge en base a estudios específicos para saber las respuestas a unas preguntas específicas. Con la investigación secundaria se recoge el material que ya existe, datos que están disponibles, que pueden ser documentos empresariales internos, informes del gobierno, estadísticas nacionales o internacionales, análisis de tendencias de dominio público, etc. En el turismo se pueden encontrar muchos datos secundarios como:

- Estadísticas de ventas/reservas (por semanas, meses, trimestres, años, etc.) y por tipo de clientes, tipo de productos, etc.
- Estadísticas de control de visitantes: fichas de registro de hoteles, hojas de reservas, etc.
- Publicaciones gubernamentales, datos publicados por las asociaciones de empresarios, cámaras de comercio, entes de turismo, etc.
- Datos propios resultantes de investigaciones anteriores.
- Recortes de prensa referentes a actividades de los competidores, cambios en el mercado y otros datos de interés.
  
- Estudios sociológicos que muestran las tendencias de la evolución de la sociedad en general.
- Informes de trend watching, análisis de tendencias.

En libros de métodos de investigación para el turismo (Altinay y Pareskevas, 2007; Saunders et al., 2009) se puede encontrar en detalle cómo planificar y aplicar métodos de investigación. En el Cuadro 10.4 se presenta el resumen de las dos categorías en que se divide, básicamente, la investigación:

CUADRO 10.4  
Características diferenciales de los estudios cualitativos y cuantitativos.

CUALITATIVOS	CUANTITATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de observación sin control</li> <li>• Interpretación subjetiva</li> <li>• Comprensión del marco de referencia</li> <li>• Orientado al proceso</li> <li>• Datos ricos y profundos</li> <li>• Estadísticamente no representativos del universo</li> <li>• Perspectiva desde dentro</li> <li>• Interés en la descripción de los hechos (por qué)</li> <li>• Estudios aislados. No generalizables</li> <li>• Asume una realidad dinámica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición controlada</li> <li>• Interpretación objetiva</li> <li>• Encasa atención al marco de referencia</li> <li>• Orientado al resultado</li> <li>• Datos sólidos y repetibles</li> <li>• Estadísticamente representativos del universo</li> <li>• Perspectiva desde fuera</li> <li>• Descripción de los resultados preferentemente numéricos (cuántos son)</li> <li>• Casos múltiples. Generalizables</li> <li>• Asume una realidad estable</li> </ul>

Fuente: Soler Pujals (1991), en Altés Machín (2001).

La sociedad 2.0 con “gente” 2.0, da vida a un abanico de nuevos métodos de investigación para el turismo, sobre todo para la investigación cualitativa, con el objetivo de recoger datos interesantes y profundos sobre lo que mueve a los consumidores, sus emociones, sus valores, sus deseos, sus estilos de vida, sus motivos, sus búsquedas, sus movimientos, sus decisiones, etc. Asimismo, la observación de movimientos en entornos virtuales permite recoger datos auténticos y sin manipulación por la investigación, pues los entornos 2.0 dejan observar a los usuarios sin que ellos sean conscientes. Hoy en día muchas personas “viven más de una vida” y mantiene varias vidas en la redes sociales: un perfil en *Facebook*, una zona en *Myspace*, un avatar en *Second Life*, una página web personal, un blog, un perfil profesional en *LinkedIn*, etc.

Hay ejemplos de hoteles que entrevistaron a los usuarios en *SecondLife* para co-diseñar con ellos, pioneros viajeros en un entorno virtual 3D, un nuevo concepto hotelero antes de lanzarlo al mundo real. Empresas como *Ikea*, *Nokia*, *Camper*, *Philips*, etc. utilizan su entorno virtual como herramienta de diálogo con sus clientes o usuarios, creando espacios donde ellos puedan expresar su gusto, diseño, nuevos conceptos y modelos de muebles (o la distribución de ellos en su casa u oficina), zapatos, electrodomésticos, móviles, etc. La Figura 10. 2. (Binkhorst, 2006) indica que hay muchos métodos que se podrían aplicar para

conectar con los usuarios y dejarles participar en procesos de conceptualizar y optimizar para innovar las experiencias.

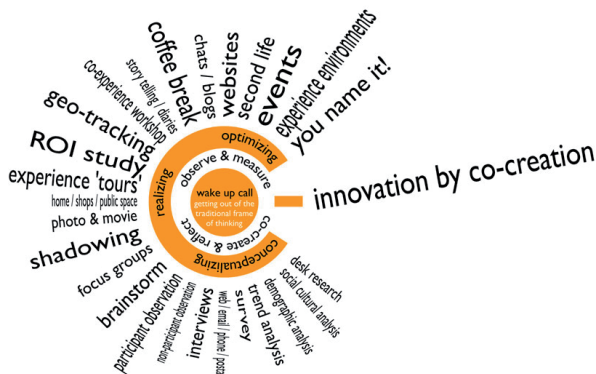


FIGURA 10.2. La innovación mediante la co-creación, nuevos métodos de investigación.

Para facilitar la comprensión de todo lo expuesto en este capítulo respecto a la creación de un Plan de Marketing Turístico, sería conveniente que el lector conociera algunos ejemplos: Plan de Marketing de Euskadi 2010-2013, Plan de la Red Ciudades Medias de Andalucía, Plan de Marketing Comunitat Valenciana, *Strategic Marketing and Coomunication Plan Amsterdam*, entre otros<sup>3</sup>.

### 10.7. Resumen

En este capítulo se ha conceptualizado el marketing, su función y cambios para competir en un mundo globalizado de turismo 2.0. Asimismo, se ha demostrado el poder del marketing en la propia experiencia del usuario, la experiencia como marketing y las oportunidades que ofrece el marketing turístico co-creativo. Finalmente, se han expuesto las claves básicas para realizar un plan de marketing, analizar los mercados y segmentos más idóneos, realizar análisis de la demanda y promover la participación de todos los actores turísticos en un sistema turístico holístico.

Es evidente que no existe “el turista”, sino que cada uno de ellos tiene sus propias necesidades, deseos, características, exigencias, etc. Lo

<sup>3</sup> Asimismo, las siguientes páginas webs ofrecen información sobre interesantes e innovadores propuestas: [www.hotelitour.com](http://www.hotelitour.com); [www.flextrip.com](http://www.flextrip.com); [www.audiosnacks.com](http://www.audiosnacks.com); [www.coachsurling.org](http://www.coachsurling.org); [www.twalkwithme.eu](http://www.twalkwithme.eu); [www.takeyourbigtrip.com](http://www.takeyourbigtrip.com); [www.yellowarrow.net](http://www.yellowarrow.net).

que obliga a ampliar el conocimiento tradicional y ver al turista como ser humano y al turismo como un sistema holístico con el objetivo y reto de crear un desarrollo turístico sostenible.

La sostenibilidad exige profundos cambios en el actual modelo de desarrollo turístico, de manera que perfile un nuevo escenario en las relaciones entre los agentes turísticos, la sociedad receptora, los turistas, los recursos susceptibles de uso turístico, entendidos éstos en un sentido mucho más amplio que el que tradicionalmente se concibe al asociarlos a la idea exclusiva de recursos naturales. Este capítulo ha mostrado un enfoque del turismo como un sistema holístico, auténtico y sostenible, en base a la co-creación, con lo cual el marketing cambia a ser co-creativo, en base a la experiencia.

## 10.8. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. ¿Está preparado o dispuesto el sector turístico para trabajar en Red, donde el ser humano desempeña un papel crucial?
2. ¿Hasta qué punto están dispuestos empresarios turísticos y organismos gubernamentales a co-crear en el diseño de contextos de experiencia en turismo (desde contextos de experiencias tangibles –estudios- hasta comunidades virtuales)?
3. ¿Cuáles son los contextos y las metodologías más adecuadas para los estudios sobre experiencias?
4. ¿Quién puede mostrar interés en invertir en pruebas piloto para diseñar experiencias en el turismo de co-creación y, al mismo tiempo, medir su impacto?
5. ¿Cómo cambiaría el marketing turístico si estuviera basado en la co-creación de las experiencias turísticas en un sistema turístico holístico?

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

1. El marketing experiencial solo puede utilizarse cuando se trata de intangibles.
2. El estudio del entorno 2.0 (blogs, redes sociales, etc.) no ofrece información relevante de los usuarios.

3. El marketing mix está compuesto por: producto, precio, comercialización y comunicación.
4. Internet, las redes y los medios sociales han creado una amplia gama de posibilidades de marketing turístico.
5. La estrategia de precio de las empresas turísticas no se ha visto sustancialmente modificada en los últimos años.
6. El resultado de la experiencia del turista depende de todos los actores del destino turístico.
7. La investigación cuantitativa se basa en análisis subjetivos.
8. Las nuevas tecnologías han modificado la distribución turística.
9. La verdadera experiencia de co-creación se basa únicamente en la calidad del producto ofrecido.
10. El Plan de Marketing para destinos turísticos se ha basado durante muchos años en la comunicación off-line.