



MANUEL PÉREZ SERRADILLA

**LOS CLUBES DE PRODUCTOS COMO HERRAMIENTA DE
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS
SINGULARES EN ANDALUCÍA**

TESIS DOCTORAL

Sevilla, 2015



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

MANUEL PÉREZ SERRADILLA

**LOS CLUBES DE PRODUCTOS COMO HERRAMIENTA DE
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS
SINGULARES EN ANDALUCÍA**

TESIS DOCTORAL

Sevilla, 2015

Dirigida por la Dra. Ana M^a García López

Departamento de Geografía Humana de la Universidad de Sevilla

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría resaltar con estas líneas el apoyo recibido por todas las personas e instituciones, a lo largo del desarrollo de esta investigación.

En primer lugar, expresar mi agradecimiento a la directora de esta tesis, Dra. Ana García López, por su profesionalidad, su dedicación y la confianza que siempre me ha transmitido en el proceso por el que ha pasado este trabajo de investigación.

Del mismo modo quiero agradecer a mis compañeros de Grupo Edutravel su ayuda por el respaldo mostrado en el día a día de nuestra empresa y especialmente a mi socio Javier Díaz-Ambrona Carrizosa por la tranquilidad que me ha transmitido para poder dedicar el tiempo necesario a la investigación de esta tesis doctoral.

También me gustaría agradecer la colaboración de los numerosos profesionales y expertos, tanto de la administración pública como del sector privado, a los que solicité información y me ayudaron con su tiempo, contestando a cuantas cuestiones se les planteaban.

Igualmente me gustaría transmitir un agradecimiento profundo a mis padres, mi hermana, mis tres sobrinos, y mis amigos por el ánimo continuo recibido y por todo el tiempo que les he robado.

Y por último, quiero agradecer muy especialmente a Cristina Benjumedá González el apoyo y el cariño que me ha transmitido todos los días, haciendo que este proceso fuera un camino mucho más fácil con su compañía y su comprensión.

RESUMEN

La demanda turística actual, tanto a escala nacional como en Andalucía, requiere servicios y productos con altos estándares de calidad. El nuevo mercado demanda a las empresas turísticas ofertas a la medida, paquetes a la carta, lo que hace que hoy por hoy la satisfacción total del cliente se convierta en un objetivo más difícil de conseguir que en décadas anteriores. Nuevas apuestas por la competitividad y la diferenciación de los destinos han comenzado a utilizar modelos de gestión que desarrollan estrategias de segmentación de los productos. De estos esfuerzos surge la generación de los "Clubes de Producto" (CP) que se han convertido en una herramienta esencial en el desarrollo de la oferta dirigida a los distintos segmentos de mercado. Desde el punto de vista del turista, la creación de estos CP nace de los esfuerzos por satisfacer mejor las necesidades de los consumidores. Además, se hace indispensable la presencia de una marca común, que sirva para promover de modo unificado las propuestas y que se utilicen en las estrategias de comercialización y promoción, así como de la comunicación, tanto por medios tradicionales como a través de Internet y del marketing on-line. Esta capacidad de desarrollar estrategias compartidas para promoción es una de las ventajas que ofrece la adhesión a un CP, favorece compartir los gastos totales asociados y beneficiarse de una gestión profesional de marketing de promoción. Los destinos turísticos maduros son los que han comenzado a desarrollar este tipo de promoción, con la pretensión no sólo de llegar a nuevos mercados, sino también acrecentar la fidelización de los turistas.

El Turismo 2.0, Internet, las redes sociales y el comercio electrónico, son nuevas oportunidades en la distribución turística que garantizan rentabilidad en el sector, ya que refuerzan el canal de venta directo al consumidor. Es una realidad donde aparece también un nuevo protagonista: el *nativo digital*. Este participa de forma muy activa en la comercialización de los productos y servicios turísticos. Vivimos hoy una peculiar transición de un modelo de desarrollo turístico basado en patrones de producción industrial a un modelo de desarrollo a partir de satisfacción de segmentos altamente diferenciados. Debemos atender a esta demanda en constante transformación, donde *turistas digitales* y nuevas *tribus de turistas* conforman un universo heterogéneo, pero que confluyen en un común distanciamiento respecto del consumo off-line. Un turista que demanda una mejor y más veloz información on-line.

Optimizar la posición competitiva de nuestras empresas turísticas y destinos es un objetivo prioritario que está presente en la mayor parte de los procesos de planificación estratégica. Y los Clubes de Producto como instrumento de planificación y gestión pueden jugar un papel determinante.

El trabajo que se presenta a continuación se ha estructurado en 3 partes o bloques diferenciados: la primera parte (capítulo 1 y 2) nos aproxima a la realidad del tema a través de una introducción general, así como el marco metodológico que lo sustenta y el marco teórico. La segunda parte (los capítulos 3 y 4) responde al origen y experiencias de los diferentes CP creados y al trabajo de campo realizado en la comarca Aljarafe-Doñana y en la ciudad de Málaga; y la tercera parte (capítulo 5) aporta tanto los resultados de la investigación como los derivados de la aplicación práctica y puesta en el mercado de productos turísticos, para finalizar con las conclusiones de todo lo anterior.

...novedad, oportunidad, actualidad, necesidad, interés social y económico, así como ganas de experimentar" son las principales razones que han llevado al doctorando al planteamiento de este proyecto, donde Investigación y Empresa turística han nacido, se han desarrollado y han crecido en paralelo, nutriéndose de contenidos y experiencias la una de la otra.

INDICE GENERAL

PARTE PRIMERA. PRESENTACIÓN Y MARCO TEÓRICO	13
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN	15
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	25
1.1.1. Justificación del tema de estudio.	25
1.1.2. Justificación del ámbito de estudio.....	27
1.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	28
1.2.1. Objetivo general y objetivos específicos.	28
1.2.2. Hipótesis.....	29
1.3. METODOLOGÍA y FUENTES UTILIZADAS	30
1.3.1. El método.....	30
1.3.2. Las fuentes de información.	31
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	39
2.1. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS	44
2.1.1. Introducción a la política municipal en el ámbito turístico	48
2.1.2. Modelo del turismo municipal	49
2.1.3. Modelo turístico comarcal.....	52
2.1.4. La elaboración de un plan de desarrollo turístico.....	58
2.2. LA IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA EN LA PROMOCIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS	60
2.3. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS	71
2.3.1. Plan de Marketing como herramienta de comercialización de los productos turísticos.....	76
2.3.2. Las Agencias de Viajes Receptivas y Virtuales.....	79
2.3.3. Internet y la aplicación de nuevas tecnologías	86
2.3.4. El dominio de la demanda en el proceso de planificación de un viaje	99

PARTE SEGUNDA. ESTUDIO EMPÍRICO. APLICACIÓN DE CLUBES DE PRODUCTOS DE ESPAÑA Y ANDALUCÍA111

CAPÍTULO 3. LOS CLUBES DE PRODUCTOS. ORÍGEN Y EXPERIENCIAS.....113

3.1. LOS CLUBES DE PRODUCTOS (CP).....	115
3.1.1. Definición.....	116
3.1.2. Objetivos y líneas de actuación.....	117
3.1.3. Características.....	120
3.1.4. Formación: Estructura y Etapas.....	126
3.1.5. Tipologías.....	133
3.2. EXPERIENCIAS DE CLUBES DE PRODUCTOS (CP).....	134
3.2.1. Antecedentes Internacionales.....	135
3.2.2. Experiencias y Proyectos Nacionales.....	146
3.2.3. Los Clubes de Productos de Andalucía.....	173

CAPÍTULO 4. LA COMARCA ALJARAFE-DOÑANA EN LA PROVINCIA DE SEVILLA Y LA CIUDAD DE MÁLAGA. ESTUDIO DE CASOS201

4.1. PROYECTO DE CLUB DE PRODUCTO EN LA COMARCA ALJARAFE-DOÑANA .	203
4.1.1. Caracterización territorial de la comarca Aljarafe-Doñana.....	203
4.1.2. El desarrollo del Club de Ofertas y futuro Club de Producto.....	209
4.2. LA CONSOLIDACIÓN DEL CLUB DE PRODUCTO IDIOMÁTICO "LIVE SPANISH IN MÁLAGA".....	226
4.2.1. La ciudad de Málaga y su apuesta por el turismo de calidad.....	226
4.2.2. La importancia del turismo idiomático en Andalucía.....	231
4.2.3. El desarrollo y puesta en marcha del Club de Producto idiomático "Live Spanish in Málaga".....	247

PARTE TERCERA. APLICACIÓN, RESULTADOS Y CONCLUSIONES261**CAPÍTULO 5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....263****5.1. APLICACIÓN Y RESULTADOS.....265**

5.1.1. Aplicación de la investigación en la Agencia de Viajes "Andalucía Experiencias". Creación de Productos.....265

5.1.2. Resultados de la aplicación de la investigación en la Agencia de Viajes "Andalucía Experiencias".....278

5.2. CONCLUSIONES.....284

5.2.1. Conclusiones sobre los Clubes de Productos existentes y su diversificación de productos y servicios285

5.2.2. Conclusiones derivadas del trabajo de campo realizado en los dos estudios de casos.....286

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS295**ANEXOS309**

ANEXO I: Proceso de encuestas a empresas de la comarca Aljarafe-Doñana.....311

ANEXO II: Proceso de encuestas a empresas de la ciudad de Málaga.....327

ANEXO III: Lista de empresas Comarca Aljarafe-Doñana.....337

ANEXO IV: Lista de empresas de la ciudad de Málaga343

ANEXO V: Entrevistas a expertos del sector turístico353

INDICE DE FIGURAS Y OTROS ELEMENTOS DE APOYO.....359

PARTE PRIMERA. PRESENTACIÓN Y MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

El sector turístico ha superado en España en los últimos años un escenario muy complejo, marcado por la debilidad económica y los problemas de acceso al crédito, a los que se han sumado acontecimientos imprevistos de efectos puntuales pero muy nocivos para el sector. El PIB turístico creció un 0,6% en el 2013 y se disparó un 1,8% en 2014 (EXCELTUR, 2015). Las previsiones antes de finales del 2015 apuntan que el turismo ha aportado casi 2.700 millones de euros en dos años, apuntalando la incipiente mejoría de España y por consiguiente, convirtiéndose en un sector clave para consolidar el proceso de recuperación económica nacional. Así pues, debería disfrutar de una mayor prioridad política y de estímulos concretos para mejorar su competitividad y seguir siendo locomotora principal de la economía.

Durante el año 2014, el turismo en España registró cifras récord en la mayoría de los indicadores, demostrando con ello que la economía se va consolidando en nuestro entorno. Durante los primeros meses del año 2015 los datos publicados por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo siguen la tónica ascendente, tanto en número de visitantes recibidos como en gasto medio, confirmando la buena salud de la demanda de nuestro destino.

Los más de 65 millones de turistas recibidos en el pasado año 2014 suponen un techo histórico para nuestro país, que consolida su posición dentro del mercado turístico mundial con un crecimiento en visitantes del 7,15% respecto al año 2013, casi 3 puntos porcentuales por encima de las estimaciones iniciales para el pasado año (MINETUR, 2015). El número de pernoctaciones turísticas que se produjeron durante el 2014 suponen ya el 15% del total de las de la Unión Europea. Y si sólo tenemos en cuenta las pernoctaciones de no residentes, España es la primera en el ranking, con 260 millones (Valores Digital, 2015).

Todas estas cifras no hacen sino fortalecer la imagen del sector turístico como uno de los mayores motores de crecimiento económico de España, que se ven reforzadas al comparar las previsiones del crecimiento de la actividad turística generada (PIB turístico) con la tasa de crecimiento para el conjunto de la economía española para 2014: 2,9% de turismo frente al 1,4% del resto de actividades económicas. Más allá de los buenos datos macroeconómicos, cuya tendencia parece que se mantiene, lo realmente relevante es conocer la capacidad competitiva de nuestra industria. En este sentido se puede subrayar que las empresas están realmente enfocadas, centradas y con planes concretos de trabajo en los que constituyen los elementos clave para competir y ganar. Entre estos planes podríamos enumerar los siguientes (DELOITTE, 2015):

- Proyectos de innovación y reinversión de los productos.
- Propuestas de valor.
- Especialización de activos.
- Inversión en tecnología para conocer en profundidad al consumidor y dirigirle una oferta a la altura de sus expectativas, revalorizando la experiencia del cliente de extremo a extremo.
- Inversión en marketing para compartir con el cliente los esfuerzos realizados.

Por el lado público también la evolución es positiva; el liderazgo de las iniciativas de destino reposa cada vez en mayor medida sobre los verdaderos protagonistas, que son las compañías de la industria, y ello redundando en una mayor efectividad colectiva y rentabilidad de los recursos dedicados por todos los actores. Así pues, estamos en unos momentos de madurez de la industria y, a su vez, de transformación desde el liderazgo. Cuando las cosas se hacen bien, con el tiempo llegan los resultados y este año 2015 en España no sólo ha sido exitoso en las cifras macro sino también en las cifras micro: más crecimiento, más rentabilidad y más inversión. Todo ello, además, desde el equilibrio y la prudencia financiera (MINETUR, 2015). Una buena parte de este éxito ha sido gracias a las nuevas estrategias de competitividad turística que existen en el mundo actual y que han contribuido a resaltar el papel de los destinos, los cuales han apostado por la calidad y la diferenciación ya que en los últimos años estamos asistiendo a unos procesos de cambio en el modelo turístico, motivados por las nuevas tendencias de la demanda surgidas de los procesos de globalización. La insuficiente atención prestada a estos nuevos modelos ha incidido negativamente en las rentabilidades empresariales y en la cualificación del empleo, y en definitiva en las aportaciones turísticas al PIB. Todo ello a pesar del buen comportamiento del mercado interno en torno a las nuevas tipologías turísticas (López, Antón, Navarro, Perelli, & Sastre, 2005). En consecuencia, las tendencias y los cambios recientes del mercado turístico internacional y la compleja situación de los destinos exigen políticas y estrategias nuevas desde los Estados.

A escala nacional juegan un papel determinante en el marco de las políticas de calidad turística los planes en destino (Foronda & García, 2009), así como el desarrollo de nuevos modelos de gestión que incluyan una estrategia de especialización turística y de segmentación del mercado como sesgo de la estructura económica. Esta implantación turística debe ser moderna, tanto en su modo de producción como en la calidad y diversificación de su producto (Vera & Marchena, 1990). De esta manera se crean los "Clubes de Productos", a partir de

ahora (CP), los cuales pueden ayudar y potenciar el desarrollo de una oferta especializada, no basando la competitividad en el clima como materia prima en exportación y en la diferencia de precios como principal incentivo de captación.

Un CP es un conjunto de empresas que persiguen generar una oferta exclusiva y diferenciadora de producto turístico, cohesionada y unida, bajo una marca determinada lo suficientemente atractiva como para entrar en circuitos de la tour operación (incluso minoristas y privados) y posicionándose en mercados-objetivo tras una segmentación adecuada. El modelo "CP" organiza la promoción de los destinos tomando como eje los distintos productos identificados y se basa en el concepto de sinergia asociativa de todos aquellos actores individuales y colectivos, vinculados a la producción y comercialización de los distintos productos (Blanco, 2010).

Por todo ello se hace indispensable la presencia de una marca común, que sirva para promover de modo unificado las propuestas y que se utilicen en las estrategias de comercialización y promoción, así como de la comunicación, tanto por medios tradicionales como por medio de Internet. Esta capacidad de desarrollar estrategias compartidas para promoción es otra gran ventaja de pertenecer a un CP, porque así es posible compartir los gastos totales asociados y beneficiarse de una gestión profesional de marketing de promoción.

Por otro lado, la demanda turística es cada vez más exigente y cambiante, a la cual se suman los cambios tecnológicos y las modas, dónde la oferta debe adaptarse y a su vez crear nuevas formas de promoción y comercialización para que resulten más atractivas, eficaces y competentes. El comportamiento del turista también ha cambiado profundamente en los últimos años, conformando diferencias importantes con respecto al turista de años atrás como son por ejemplo:

- La búsqueda de vacaciones donde se tenga la oportunidad de experimentar prácticas de valor capaces de enriquecer sus conocimientos.
- La búsqueda de frecuentes períodos de corta duración distribuidos en todo el año, en lugar de muchos días en la misma localidad.

Precisamente por estas razones, se prefieren los destinos y tipos de alojamiento que permiten satisfacer plenamente las motivaciones específicas para sus vacaciones, por lo que la organización de la oferta turística se debe hacer hoy en función de los requerimientos del mercado específico en el que se pretende actuar si es que se desea obtener éxito (turismo de Negocios, Rural, Salud y Belleza, Cultural, Deportivo, Gastronómico, Enológico, etc.).

A diferencia de otras épocas, la entrada en los mercados, la promoción, la fijación del precio y la calidad y cantidad de productos son variables definidas hoy por la clientela y no por los productores. Se ha hecho necesario, por lo tanto, que los esfuerzos de producción y venta de servicios y actividades en el campo del turismo, tomen en cuenta este hecho fundamental y se actúe en consecuencia. (Correa, 2011). Así pues, ha cambiado bastante el modelo tradicional de distribución turística, "el mundo offline", donde el consumidor final dependía exclusivamente de la atención de una agencia de viajes por medio del servicio del personal especializado en vender paquetes y servicios turísticos. Hoy en día, se han experimentado grandes cambios por el desarrollo de las nuevas tecnologías e Internet.

Actualmente los proveedores o empresas de intermediación turística han ido completando un nuevo modelo de comercialización turística centrandolo su actividad en Internet, dada las ventajas que este nuevo modelo representa: llegar a más consumidores, ampliación geográfica minimizando costes y, adoptando nuevas formas de relación con el cliente. En la actualidad, la variedad y número de ofertas turísticas es superior a la demanda, y esto se traduce en que las condiciones de compra y satisfacción ya no son establecidas por los productores, sino por los consumidores (Rivera & Rodríguez, 2012). De esta manera, sucede una peculiar transición de un modelo de desarrollo turístico basado en patrones de producción industrial, a un modelo que parte de la satisfacción de segmentos altamente diferenciados. Ahora la penetración en el mercado, la promoción, la fijación del precio, así como la calidad y cantidad de producto son variables definidas por los turistas, y no por los productores (SECTUR, 2001).

Asimismo, las tecnologías de la información y comunicación facilitan que los turistas potenciales estén más y mejor informados a la hora de elegir el destino de sus viajes, las actividades que realizarán y los establecimientos en los que pernoctarán. Las administraciones turísticas saben que para que un producto turístico tenga éxito debe ser diseñado considerando la demanda que lo pueda consumir y sus preferencias. Ya no basta con aglutinar la oferta turística de un territorio y promocionarla empaquetada. Esta situación ha llevado a la creación de lo que se ha denominado CP (Kotler, García de Madariaga, Flores, Bowen, & Makens, 2011). El comercio electrónico a su vez, ha brindado la oportunidad de negociar y realizar transacciones comerciales con las distintas tipologías ofrecidas en la red. Las empresas distribuidoras de productos y servicios turísticos pueden acceder a los mercados tanto nacionales como internacionales a bajo coste, del mismo modo los turistas y viajeros tienen opciones múltiples y variadas de

productos y servicios turísticos. De hecho, se puede afirmar que la tecnología es el factor de innovación más relevante en turismo, un sector pionero en el uso de las Tics. Los cambios profundos en los canales comerciales y en la intermediación han dotado de gran protagonismo al canal online que exige enfocar la acción de promoción y comercialización según nuevas reglas que muchas empresas aún no conocen a fondo. También se exige un cambio en los perfiles profesionales y en la organización interna de los departamentos comerciales de las empresas y los entes de promoción. Además, han cambiado las relaciones con los clientes. Internet ha permitido que el consumidor acceda a grandes cantidades de información sobre la oferta turística, y que pueda ponerse en contacto con otros consumidores para consultar su opinión. Esta situación otorga más capacidad de negociación al cliente en detrimento de la empresa, que ya no controla toda la comunicación con el mercado. Por otra parte, las Tics facilitan un mejor conocimiento de las necesidades del consumidor gracias a grandes bases de datos, la búsqueda interactiva y al "Data Mining"¹ que permiten la diferenciación y personalización del servicio al tiempo que reducen los costes operativos. La venta de viajes online ha evolucionado con rapidez y se han consolidado nuevos modelos de negocio, y una diversidad de portales especializados. Sin embargo, la adaptación del sector hotelero ha sido más lenta debido al peso de los activos construidos y a la inversión necesaria, aunque la situación está cambiando con rapidez también para ellos. Los mayores cambios no se están dando en los establecimientos de playa, destinos en los que impera el modelo tradicional del turismo de masas, sino en los hoteles de ciudad frecuentados por los segmentos de mercado más sofisticados e innovadores (Marín, 2012).

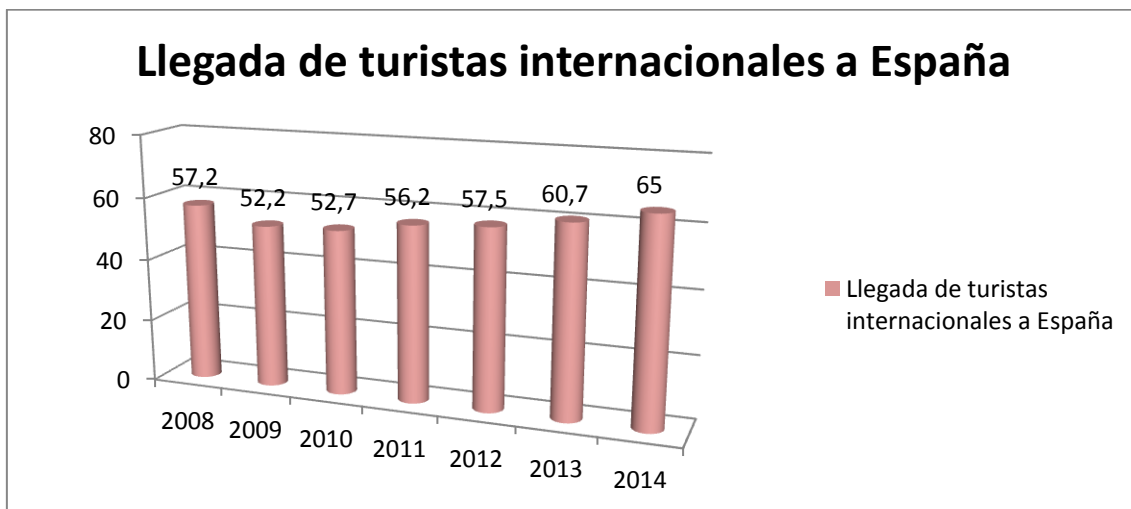
Con todos los datos anteriores, podemos afirmar que en los últimos años, el turismo ha demostrado ser una actividad económica sorprendentemente fuerte y resistente y con una gran capacidad para contribuir a la recuperación económica, puesto que genera miles de millones en exportaciones y crea millones de puestos de trabajo (Risi, 2015). Se estima que la demanda continuará creciendo en los próximos años a medida que la situación económica mundial mejore, aunque todavía hay muchas dificultades en el camino. Como aspecto positivo, el precio del petróleo ha descendido hasta un nivel sin precedentes desde 2009, lo que reducirá los costes de transporte e impulsará el crecimiento económico al elevar el poder adquisitivo y la demanda privada en las economías importadoras de petróleo. No

¹ Data Mining: el Data Mining o Minería de Datos es el proceso de analizar datos desde diferentes perspectivas con el objetivo de resumirlos en segmentos de información útiles. Esta información puede ser usada para incrementar réditos o beneficios, reducir costes, etc.

obstante, también podría tener efectos negativos en algunos de los países exportadores de petróleo que se han convertido en fuertes mercados emisores de turismo. Estas perspectivas positivas para el año 2015 se ven confirmadas por el Índice de Confianza de la OMT (2015). Hoy en día, el volumen de negocio de este sector iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido por tanto, en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Según el último número del Barómetro OMT del Turismo Mundial (2014), las llegadas de turistas internacionales alcanzaron la cifra de 1.138 millones, lo que supone un incremento del 4,7 % con respecto al año anterior. La previsión de la OMT para el año 2015 habla de un aumento de entre un 3 % y un 4 % del turismo internacional, y a su vez afirma que seguirá contribuyendo a la recuperación económica mundial.

A nivel nacional, el turismo es también sin lugar a dudas uno de los principales sectores productivos, y uno de los motores de su crecimiento. España recibió en 2014 más turistas extranjeros que nunca. Es el segundo año consecutivo que bate el récord de llegadas internacionales, y mes tras mes los crecimientos se suceden. En concreto, el pasado año 2014 visitaron España 64,99 millones de turistas, el 7,1% más que en 2013. La oferta de sol y playa parece no tener techo ya que más del 75% de los viajeros que llegan a España lo hacen por ese reclamo. El crecimiento registrado en 2014 fue el mayor de los últimos 14 años (TURESPAÑA, 2015).

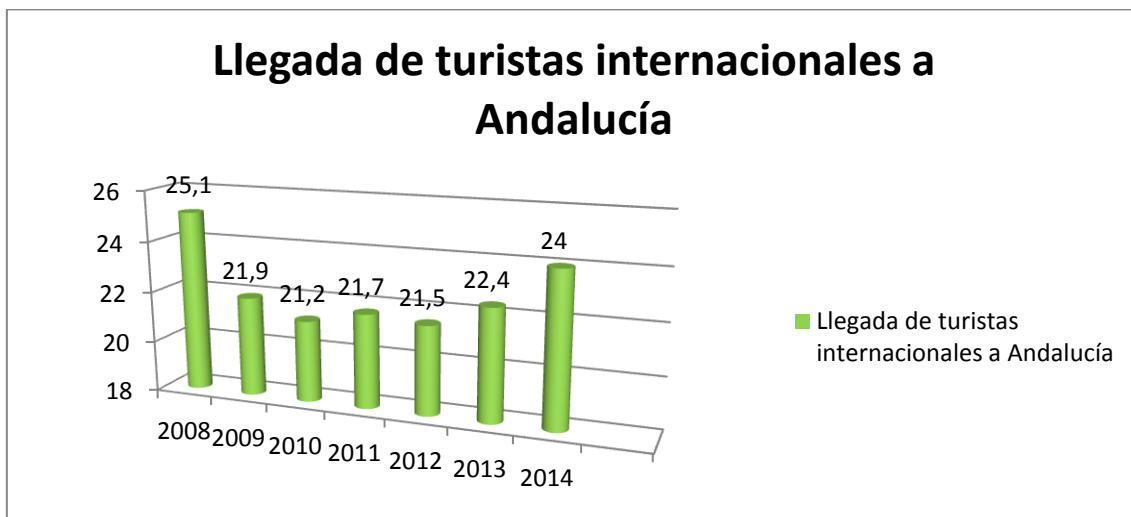
Tabla 1.1: Llegada de turistas internacionales a España. En millones de viajeros.



Fuente: TURESPAÑA. Frontur (2015).

En lo que respecta a Andalucía, las estadísticas reflejan que 2014 fue el mejor año turístico de la historia y consolidó la tendencia de crecimiento recuperada a mediados de 2013. El sector fue el último en entrar en crisis y los datos evidencian que ha sido el primero en iniciar su reactivación. La estimación global de viajeros se situó en 18,2 millones (con un incremento del 5,2%), equiparable al registro del año 2007, justo antes de la crisis, mientras que los establecimientos reglados (hoteles, apartamentos, campings y casas rurales) alcanzaron los 57 millones de pernoctaciones, un 5,7% más que en el ejercicio anterior y la cifra más alta desde que existen estudios al respecto. En el año 2014 crecieron los afiliados a la Seguridad Social y la industria turística generó un 7,5% más de empleos que en 2013.

Tabla 1.2: Llegada de turistas internacionales a Andalucía. En millones de viajeros.



Fuente: Turismo de Andalucía. Consejería de Turismo y Deporte, Junta de Andalucía (2015).

Andalucía es por tanto, el destino español que más ha avanzado en cuota de mercado desde 2012, con una media del 4,8% en el apartado de pernoctaciones (un 7% en las estancias de turistas españoles y un 3,8% en las de extranjeros). Para este año 2015, el número de turistas que visitó Andalucía en el segundo trimestre superó los 7,2 millones lo que supone un aumento de un 4,6% con respecto al mismo trimestre del año anterior. La estancia media, o número de días que por término medio permanece un turista en Andalucía, se situó en 7,8 días, un 0,1% menor que un año antes y el gasto medio diario que realizaron los turistas en el mismo trimestre se estima en 65,26 euros, cifra que es un 4,5% superior respecto al mismo trimestre del año anterior (Ieca, Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía, 2015).

Tabla 1.3. Perfil del turista extranjero en Andalucía

INDICADORES BÁSICOS EN ANDALUCÍA	
Número de turistas en 2014	8,69
Gasto medio diario en destino: euros	70,56
Estancia media: Número de días	11,2
Estacionalidad: Concentración en el 3º trimestre (verano)	34,3%
PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DEL TURISTA	
Sexo: Mujer	51,9%
Edad: De 45 a 64 años	34,7%
Situación laboral: Ocupado	64,3%
HÁBITOS DE CONSUMO EN ANDALUCÍA	
Principal tipo de alojamiento: Hotelero	72,5%
Principal medio de transporte: Avión	74,3%
Uso de intermediarios: Porcentaje	22,7%
Uso Internet:	62,3%
Para qué utilizó Internet: Reserva	79,7%
Principales factores de elegir Andalucía	
- Clima: Porcentaje	35,8%
- Visita a monumentos: Porcentaje	23,6%
Canal principal de información sobre Andalucía: Experiencia propia	52,7%
Principales actividades desarrolladas en Andalucía:	
- Disfrute y uso de playa. Porcentaje	52,7%
- Visitas a monumentos y museos: Porcentaje	41,0%
OPINIÓN SOBRE ANDALUCÍA	
Valoración del destino: Escala de 1 a 10	8,2
Aspectos mejor valorados: Escala de 1 a 10	
- Infraestructuras de Golf	8,8
- Trenes	8,7
Grado de fidelidad: Porcentaje	40,0%

Fuente: SAETA, Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía a partir de ECTA, IECA

Desde el punto de vista la demanda es importante destacar el papel del turismo norteamericano, tanto a escala nacional como en nuestra región. De hecho, de los mercados emisores que envían más de un millón de turistas anuales a España, Estados Unidos es el que más ha crecido este año. (Frontur, 2015). Cabe recordar que nuestro país recibió 1,2 millones de turistas estadounidenses el año pasado, un 2% más. Y durante el período enero-agosto de este, con un crecimiento acumulado del 21,9% en las llegadas, se ha sobrepasado ya el millón de viajeros (Hosteltur, 2015).

El crecimiento de la actividad económica de EEUU, la fortaleza del dólar frente al euro, la buena marcha del mercado laboral y la tendencia positiva en la renta disponible permiten ser relativamente optimistas con este mercado (Turespaña, 2015). Por esta razón puede resultar muy interesante plantear nuevos productos adaptados a este mercado, teniendo en cuenta Alemanes, franceses y británicos están muy consolidados ya en nuestro territorio.

El clima, la visita a monumentos y las playas continúan siendo los principales factores que consideran los extranjeros cuando deciden elegir Andalucía como destino de sus viajes, que conjuntamente llegan a convencer al 73% de ellos, mientras que entre el resto de factores únicamente cabe destacar los precios, motivo de elección para el 14,3% de estos turistas. Finalmente cabe destacar la importancia que tiene para el mercado extranjero la recomendación de amigos y/o familiares a la hora de conocer el destino andaluz (31,4%), muy superior a la que muestran los españoles que se basan en mayor medida en su propia experiencia. El turista extranjero presenta igualmente un mayor uso de agencias de viajes y de redes sociales como canales de información turística. (Junta de Turismo y Deporte, 2015).

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Justificación del tema de estudio.

Además de la evidente y de sobra ya comentada importancia del Turismo como actividad económica y generadora del empleo, otras razones justifican mi interés por este tema de estudio:

- Lo **novedoso**, pues la literatura escrita al respecto y las investigaciones científicas en la materia son escasas. Ello nos **abre un campo de estudio** muy interesante si bien, por el lado contrario dificulta la recogida de información, sobre todo en lo que a revistas científicas internacionales y nacionales de reconocido prestigio se refiere.
- Una doble **oportunidad**: De aportar por un lado nueva información, de generar un cuerpo teórico con base científica y una metodológica que permita abrirnos camino en esta línea de investigación, aún incipiente. La dispersión actualmente existente en la información, nos permite a nosotros elaborar nuestro propio documento, de forma más organizada y sistemática. Y una segunda oportunidad, por la posibilidad de aportar a los destinos turísticos unas formas alternativas de promoción y comercialización, a través de la adhesión a la figura del Club de Productos, así como a otras formas de asociación y colaboración entre empresas. Tanto a los destinos maduros como a destinos con potencial de crecimiento.
- La **necesidad** de atender a una demanda en constante transformación, donde *turistas digitales* y nuevas *tribus de turistas* conforman un universo

heterogéneo, pero confluyente en un común distanciamiento del ya trasnochado consumo off-line. Una demanda que, por tanto, reniega del modelo tradicional de distribución turística y apuesta por una mejor y más veloz información on-line. Así como por la *paquetización* de experiencias a la carta. Y relacionado con esto habría que añadir, las innovaciones derivadas.

- La **actualidad**, tanto del tema de trabajo como por la forma de abordarlo. Especialmente por la metodología de trabajo, en un intento de adaptación a los nuevos tiempos. De la paulatina introducción en un mercado globalizado y sumamente tecnológico, donde el E-Commerce, a través del B2B, B2C y B2A son la base de los nuevos intercambios comerciales.
- El **interés social y económico** que despierta el sector turístico en general y en España y Andalucía en particular, como fuente generadora de empleo y riqueza. Y la necesidad de ser competitivo y mantener nuestro posicionamiento internacional, nos lleva a buscar otras fórmulas para la diversificación y enriquecimiento de la oferta, así como nuevas herramientas e instrumentos de planificación y gestión en los destinos.
- Y por último y argumentando razones de tipo **personal**, cabe destacar el interés del autor por la puesta en marcha de una *experiencia piloto de comercialización de productos turísticos reales*, sobre la base del trabajo de campo realizado en la investigación:
 - La **experimentación**, a través de nuevas formas de trabajo. Poder proporcionar a empresas turísticas de las comarcas de estudio la posibilidad de incorporar sus servicios y productos a paquetes turísticos de calidad, creados *ad hoc*, teniendo en cuenta sus recursos y adaptados a un segmento concreto de demanda.
 - Y la **aplicación y puesta en el mercado** de paquetes turísticos singulares a través de una web propia, como parte de una Agencia de Receptivo, *Andalucía Experiencias*.

Por tanto, "novedad, oportunidad, actualidad, necesidad, interés social y económico, así como ganas de experimentar". Son estas las principales razones que han llevado al planteamiento del proyecto, donde Investigación y Empresa turística han nacido, se han desarrollado y han crecido en paralelo, nutriéndose de contenidos y experiencias la una de la otra.

1.1.2. Justificación del ámbito de estudio.

La justificación y elección del **ámbito de estudio** para la realización del trabajo, parte del propio conocimiento profesional del investigador de las actividades turísticas de Andalucía: a priori, la relativa densidad de su tejido social vinculado al turismo, y su elevada potencialidad para el desarrollo de productos hacen que nuestra región sea un espacio idóneo para la creación de CP que colaboren con la diversificación de una oferta ya de por sí amplia. Existen igualmente cantidad de destinos turísticos sin un segmento específico de mercado. Con la creación de los CP se podría ahorrar en esfuerzos comerciales y a su vez se ayudaría a desestacionalizar la oferta, bien incorporando otras tipologías turísticas, bien a través de otros segmentos de turistas. Tras valorar las diferentes opciones posibles dentro de la región, nos decidimos por trabajar en dos espacios muy diferentes tanto desde el punto de vista geográfico como socioeconómico y turístico. Estas son:

1. La Comarca Aljarafe-Doñana en la provincia de Sevilla.
2. La ciudad de Málaga.

La primera se justifica por una primera aproximación al territorio que parte de años atrás, de una investigación previa. Es una comarca que se encuentra situada en la zona occidental de la provincia de Sevilla. Se trata de una plataforma que se eleva entre las Vegas de los ríos Guadalquivir y Guadiamar, decayendo lentamente hacia las marismas que forman ambos ríos y siendo un territorio de contrastes significativos e interesantes recursos turísticos conocidos y otros de enorme potencial. A pesar de toda su riqueza ecológica de la comarca, existe en el territorio la necesidad de potenciar el turismo y la economía local, definiendo unos productos concretos y segmentándolos hacia mercados específicos que ayuden a crear un destino turístico singular donde se puedan optimizar todos los recursos existentes. En este sentido, abundan en este territorio infinidad de recursos turísticos potenciales que no se transforman aún en producto, con lo que se pierde una gran oportunidad de desarrollo.

En segundo lugar, se ha elegido la ciudad de Málaga debido a su posicionamiento en el mercado turístico nacional e internacional. Su estado de madurez la convierte en un destino de vanguardia en España. Además, es bien sabido que con la implantación en la provincia de Málaga del Sistema Integral de

Calidad Turística en Destino (SICTED²), se trabaja para estructurar la oferta turística existente, crear nuevos productos, mejorar la visibilidad de la oferta y adaptar la comercialización a los nuevos canales de venta. Las acciones concretas que se llevan a cabo con esta implantación son entre otros: poner en marcha instrumentos de coordinación inter empresarial; **Crear nuevos CP y ampliar los ya existentes**, y Continuar la adaptación tecnológica de las empresas para la comercialización online. Por otro lado, también hay que añadir que la experiencia del autor en el sector turístico a través de AAVV, le ha proporcionado una potencial cartera de clientes en el mercado norteamericano. Crear nuevas experiencias turísticas asociadas al *turismo idiomático* en un destino como Málaga se ha planteado como un reto científico y una oportunidad empresarial.

1.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

1.2.1. Objetivo general y objetivos específicos.

Si bien el método científico proporciona los medios para alcanzar un objetivo, este no nos ofrece el objetivo mismo, sino que habremos de plantearlo mediante el proceso que comentaremos más adelante. En este contexto, el objetivo general que persigue la investigación es conocer y analizar los CP existentes a diferentes escalas espaciales, y profundizar en los existentes en la comunidad autónoma de Andalucía. Para a partir de ahí, poner en valor una muestra representativa de productos y servicios turísticos de empresas adheridas a CP o con intención de hacerlo de dos espacios turísticos concretos, a través de la comercialización real de paquetes turísticos. La consecución de este objetivo anterior trae consigo la necesidad de abordar otras cuestiones de interés e íntimamente ligados a ellos. Por ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

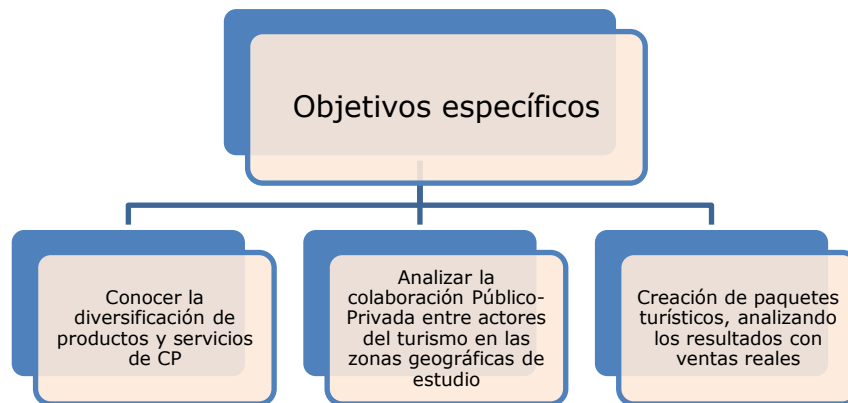
- **OBJETIVO 1:** Analizar el estado de la cuestión. Caracterizar los CP, dar a conocer de forma organizada y estructurada los que están en funcionamiento en la actualidad: qué tipología turística representan, qué

² SICTED: Es un proyecto de mejora de la calidad de los destinos turísticos promovido por la Secretaría de Estado de Turismo, con el apoyo y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), que trabaja con empresas/servicios turísticos de hasta 32 oficinas diferentes, con el objetivo último de mejorar la experiencia y satisfacción del turista.

tipo de empresas están adheridas, cuales son los productos y servicios que ofertan y qué ámbitos territoriales abarcan, entre otras.

- OBJETIVO 2: Establecer cuál es la situación existente de colaboración público-privada entre los actores del sector turístico en los dos casos de estudio seleccionados a través del trabajo de campo y detectar las necesidades de promoción y comercialización de las empresas turísticas de dichos territorios.
- OBJETIVO 3: Poner en el mercado productos y servicios turísticos de las empresas que se prestan a este tipo de asociación, mediante la creación de paquetes turísticos. Y la promoción y comercialización de los mismos, para llegar a obtener resultados de ventas reales.

Figura 1.1: Objetivos específicos.



1.2.2. Hipótesis

La hipótesis que se plantea en esta investigación es la siguiente: *"El CP es una herramienta de planificación y gestión en destinos turísticos que puede ayudar a solucionar problemas de estacionalidad en muchos territorios de Andalucía, gracias a la creación de nuevos productos turísticos o a la mejora de los ya existentes y a la comercialización de estos en segmentos específicos de mercado"*.

Para tratar de verificar dicha hipótesis, partiremos de una investigación no exclusivamente teórica. El trabajo de campo será imprescindible de cara a determinar necesidades reales de las empresas turísticas, así como para llevar a la práctica un trabajo final de promoción y comercialización de productos y servicio en la Comarca Aljarafe-Doñana y en la ciudad de Málaga a través de la venta de paquetes turísticos a segmentos específicos de mercado (en concreto al mercado norteamericano y al turista procedente de los Estados Unidos).

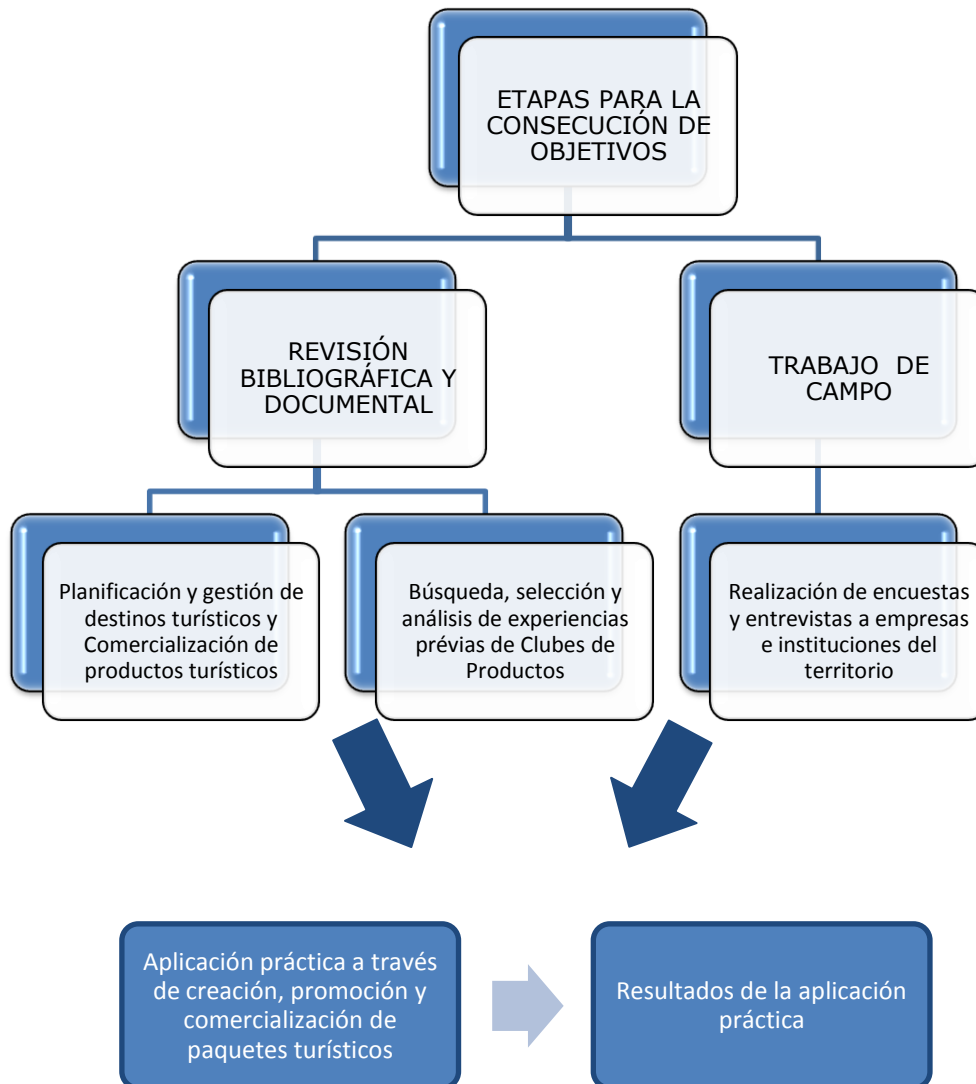
1.3. METODOLOGÍA Y FUENTES UTILIZADAS

1.3.1. El método

El método científico puede definirse como el conjunto de técnicas que se emplean para constituir conocimiento. Son estos los pasos e instrumentos que nos llevan a explicar fenómenos, o a establecer relaciones entre hechos. Las tácticas empleadas son diversas, aunque es común distinguir entre dos tipos de métodos: el método deductivo y el método inductivo o empírico. El primero se enmarca en lo que conocemos como lógica racional (partiendo de unas premisas generales, llegar a inferir enunciados particulares. Si sucede que éstas concepciones generales iniciales no son demostrables (axiomas), el método será entonces axiomático-deductivo. El método inductivo o empírico por otro lado, consiste en crear enunciados generales a partir de la propia experiencia, y da comienzo con la observación de un fenómeno, revisando de forma reiterada fenómenos comparables, para de esta manera poder inferir leyes de carácter universal. En este sentido, cabe afirmar que ambos métodos siguen procesos inversos, donde la táctica empleada va de lo de general a lo particular (método deductivo), o bien de lo particular a lo general (método inductivo o empírico). En la práctica no puede hablarse de una estrategia investigadora inductiva o deductiva en estado puro. Normalmente se utilizan métodos sintéticos, una mezcla de ambos métodos. (Lafuente & Marín, 2008).

Para esta investigación hemos optado por el método hipotético-deductivo, cuyos pasos esenciales son la observación del fenómeno a estudiar, la formulación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, la deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y posteriormente la verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Para el diseño de la investigación se han recogido y analizado las evidencias empíricas, lo que nos ha ayudado a hacer posible la misma y a responder a todos los aspectos de la propia investigación, desde la recopilación de información hasta el análisis de la misma y posteriormente la puesta en el mercado de productos concretos que se derivan y son el resultado de las etapas anteriores.

Figura 1.2: Planteamiento metodológico de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

1.3.2. Las fuentes de información.

Respecto a las fuentes que se han utilizado para el desarrollo de la presente investigación se pueden agrupar en dos grupos:

- A) Fuentes primarias. Trabajo de campo: encuestas y entrevistas
- B) Fuentes secundarias.

A) **La información primaria** se ha obtenido gracias al **Trabajo de campo**.

La técnica de *encuesta* es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

Entre sus ventajas nos ofrece la posibilidad de aplicaciones masivas y la obtención de información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez. (García, 1993). Se trata de una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. La observación por encuesta, consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado (Sierra, 1994). Entre sus características se pueden destacar las siguientes (Cea D'Ancona, 1998):

- La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, por lo que cabe la posibilidad de que la información obtenida no siempre refleje la realidad.
- La encuesta permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.
- El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí, como se ha mencionado, la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas.
- Permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas.
- La información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario (instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas, etc.), lo que faculta hacer comparaciones intragrupalas.

La *entrevista* por su lado, como estrategia y técnica de investigación tiene numerosas ventajas para el trabajo educativo, social, cultural y científico. Favorece la relación interpersonal, el valor de empatía, permite observar el comportamiento verbal y no verbal, aporta una cantidad de información oral e incluso pensamientos, emociones, aspectos del perfil biográfico, perspectivas, etc. (Lepeley, 2001). Si bien también tiene limitaciones que tienen que ver con la organización de la información, la preparación de la sesiones, los gastos, los desplazamiento... No obstante hemos considerado necesario, muy valioso y útil el empleo de las mismas para recabar información actualizada que no están disponibles en ninguna de las publicaciones escritas. Pues era nuestro interés principal en esta investigación que

fueran los mismos actores sociales quienes proporcionaran los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que ellos para hablarnos acerca de lo que piensan, de lo que han experimentado o piensan hacer.

Durante los años 2013 y 2014 se realizaron **180 encuestas** y **10 entrevistas** a empresarios turísticos e instituciones de los espacios seleccionados. Empresas públicas, empresas de receptivo, alojamientos, restauración, museos y centros de interpretación, escuelas de español y clubes deportivos, entre otras empresas (puede consultarse el listado de empresas en los ANEXOS III y IV). Algunas de ellas pertenecen a CP ya creados, aunque la mayoría de las encuestas han sido enviadas a empresas que aún no pertenecen a ninguno de ellos. Para las entrevistas, por otro lado, seleccionamos a lo que consideramos *informadores privilegiados*, entendiéndolo por ello a agentes del sector turístico con mayor conocimiento y experiencia del sector en sus respectivos territorios. Se diseñó un cuestionario cerrado (S/N) para todos los encuestados, con un número de preguntas de entre 9 y 36, dependiendo del perfil de empresa. En el caso de las entrevistas se utilizó un modelo similar más breve pero especializado y abierto a las opiniones y experiencias personales (ver ANEXO V). Esto ha sido la base para detectar tanto las especificidades y necesidades de los destinos, como para conocer la capacidad de trabajo conjunto de todos los agentes implicados en el proceso. La elección de qué empresas se debían encuestar fue la parte del trabajo de campo donde se encontró mayor dificultad, debido al número tan amplio que existen en los dos territorios, y por tanto, en la necesaria selección que se realizó para dichas encuestas. Para la selección de las empresas a encuestar se tuvieron en cuenta tres aspectos importantes como fueron:

- Empresas de reconocido prestigio en el sector turístico.
- Empresas con representación online, bien a través de página web o bien en redes sociales.
- Empresas recomendadas por los expertos del sector a través de las entrevistas realizadas.

En las tablas siguientes 1.4 y 1.5 se puede observar el número y tipología de empresas así como las respuestas obtenidas, el volumen de las mismas interesadas en formar parte de un CP así como el número total de ellas que finalmente han sido incorporadas en los paquetes turísticos creados por el autor.

A partir de los datos obtenidos en los cuestionarios remitidos a estos establecimientos y entidades, y de las entrevistas realizadas, se diseñaron diez paquetes turísticos, cinco en cada espacio turístico elegido. Para ello se han

utilizado productos o servicios de 44 empresas que mostraron su interés en adherirse a nuestra propuesta. 17 de Aljarafe-Doñana y 27 de Málaga. Y posteriormente se ha realizado un trabajo de promoción y comercialización de estos a través de la agencia de viajes receptiva del autor "Andalucía Experiencias".

Los paquetes son el resultado real y contrastado con agentes del sector turístico y su descripción lo veremos con profundidad en el apartado de Resultados del capítulo 5.

Todos los cuestionarios se enviaron vía email, si bien se realizaron visitas a algunas de las empresas que mostraron un especial interés en la colaboración y adhesión a paquetes turísticos futuros (44 empresas), con las que posteriormente se cerraron acuerdos comerciales. Obtuvimos respuesta de 174 empresas (que representan el 82,4% del total de los enviados). Las 10 entrevistas, por otra parte, se realizaron con cita previa. En los ANEXOS I y II se adjuntan los cuestionarios, los cuales están diferenciados según tipología de establecimientos y en el ANEXO V el modelo de entrevista junto con los nombres y cargos de los expertos en el sector.

Tabla 1.4. Ficha-resumen de encuestas a empresas públicas/privadas de la Comarca AD.

<i>Tipología de Empresas</i>	Comarca Aljarafe-Doñana				
	Encuestas	Respuestas	Interesados		Total participantes paquetes
			+	-	
Empresas de receptivo	7	7	7	0	1
Alojamientos	25	18	16	2	4
Haciendas y Fincas	4	3	2	1	1
Museos/C.Interpretación	3	3	3	0	1
Restaurantes	45	29	20	9	10
Entidades Públicas	2	2	2	0	0
Total	86	62	50	12	17

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.5. Ficha-resumen de encuestas a empresas públicas/privadas de Málaga.

Tipología de Empresas	Ciudad de Málaga				
	Encuestas	Respuestas	Interesados		Total participantes paquetes
			+	-	
Empresas de receptivo	13	13	13	0	2
Alojamientos	51	46	44	2	7
Museos	4	4	4	0	2
Restaurantes	44	36	35	1	15
Escuelas de español	9	9	9	0	1
Clubes Deportivos	2	2	2	0	0
Entidades públicas	2	2	2	0	0
Total	125	112	109	3	27

Fuente: Elaboración propia

En esta última tabla (1.5) y a diferencia de la anterior (1.4), podemos observar que se añadieron empresas a este proceso. Esto es debido a que el segmento al que queremos llegar para comercializar el destino es muy diferente. Las empresas que incorporamos son las Escuelas de español para extranjeros y los Clubes deportivos y se eliminaron las Haciendas y las Fincas.

Como trabajo paralelo a todo este proceso de investigación basado en las encuestas y entrevistas, fuimos elaborando otro modelo de ficha que nos resultó muy útil de cara a la organización de la información. Junto a cada cuestionario creamos fichas específicas para cada empresa, que fueron también adjuntos, con sus datos identificativos y aspectos relevantes a tener en cuenta de cara a una futura adhesión a CP. De tal manera, mostramos a continuación una muestra representativa de ellos, con contenidos que difieren lógicamente en función de la especialización empresarial de cada una de ellas.

Sin ánimo de ser exhaustivos, sirvan de ejemplo algunas de ellas. El listado de empresas totales a los que se le envió dicho modelo de ficha aparece recogido en los ANEXOS III y IV. En total se enviaron 211, si bien solo obtuvimos respuesta de 174, dando por hecho la falta de interés de las ausentes.

Tabla 1.6. Modelo de fichas de las diferentes empresas encuestadas.

FICHA ALOJAMIENTOS	FICHA EMPRESAS DE RECEPTIVO	FICHA MUSEOS Y CENTROS DE INTERPRETACIÓN	FICHA RESTAURANTES
Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
Tipología (Hotel, Hostal, Casa Rural, Camping, Albergue, Pensión)	Categoría	Promotor	Categoría
Categoría	Nº de inscripción en el Registro Oficial de Empresas Turísticas	Dirección	Dirección
Nº de inscripción en el Registro Oficial de Empresas Turísticas	Dirección	Localidad	Localidad
Dirección	Localidad	Provincia	Provincia
Localidad	Provincia	Teléfono	Teléfono
Provincia	Teléfono	Fax	Fax
Teléfono	Fax	e- mail	E- mail
Fax	E- mail	Web	www
E- mail	www	Año de inauguración	Número de plazas
www	Número de plazas	Horario	Fecha inauguración
Número de plazas	Número de habitaciones	Precio	Fecha última reforma
Número de habitaciones	Fecha inauguración	Público destinatario	Plan de calidad
Fecha inauguración	Fecha última reforma	Tienda	Tiene la Q
Fecha última reforma	Plan de calidad	Cafetería	
Plan de calidad	Tiene la Q u otra certificación de calidad	Exposiciones temporales	
Tiene la Q u otra certificación de calidad		Actividades/ Talleres	
Dispone de restaurante		Descripción	

Fuente: Elaboración propia.

Por último y dentro del marco teórico de este trabajo, en el capítulo 3, de cara a responder a la pregunta de cuántos y cuáles son los CP hemos generado otro tipo de ficha que favorece la comprensión y comparación de los mismos. Se presentan por orden cronológico, según fecha de creación de los mismos. Nos pareció una forma más clara y sencilla de presentar la información existente en esta materia, que está muy dispersa y confusa, y en ocasiones es difícil de interpretar.

Tabla 1.7. Ficha tipo de CP creados a nivel internacional, nacional y autonómico (Andalucía)

CLUB DE PRODUCTO Nº..
Título
Tipología (cultural, ecoturismo, deportivo, salud, gastronómico, etc..)
Ámbito territorial (municipal, provincial, regional o nacional)
Fecha de creación
Organismos (a diferentes escalas)
Empresas adheridas (tipología de empresas)
Productos o servicios (paquetes, rutas, etc.)
Descripción
Comercialización: (off-line/on line)
Página web y logo (enlaces)

Fuente: Elaboración propia

B) La obtención y recogida de **información secundaria** ha sido complicada, debido a que es una temática muy actual. En esta revisión bibliográfica y documental sí hemos obtenido información actualizada y especializada en materia de comercialización de destinos turísticos, marketing y planificación turística, temas estos últimos muy investigados. Además se han consultado revistas especializadas como, Exceltur, Hosteltur, Nexotur, Preferente, Estudios Turísticos, Investigaciones Turísticas, Papers de Turismo, Pasos (Revista de Turismo y Patrimonio Cultural), Cuadernos de Turismo, Boletín de la AGE, Tourism Management, Journal of Tourism Research, Revista de Análisis Turístico, TURyDES, etc. Por otro lado, se ha recopilado información en publicaciones y artículos internacionales relacionados con CP y se ha acudido a bases de datos procedentes del Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, a través sobre todo del Estudio de Coyuntura turística de Andalucía. Por último, enumerar también el papel importante en la investigación de las diferentes instituciones internacionales consultadas como la OMT (Organización Mundial del Turismo) o nacionales de reconocido prestigio como el Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), la Secretaría de Turismo de México (SECTUR), la Comisión de Turismo de Canadá, de Estados Unidos y la Secretaría de Turismo de la Federación Argentina, entre otros y cuya

fiabilidad de datos no es cuestionable. Adicionalmente, se han estudiado con profundidad dos documentos oficiales como son:

- El Plan del Turismo Español Horizonte 2020³ del antiguo Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y ahora Ministerio de Industria, Energía y Turismo. En este escrito se habla de la necesidad de crear productos turísticos singulares consiguiendo una “España Experiencial”.
- El Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía⁴ de la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía. Este documento expresa en uno de sus ejes la conveniencia de crear “Clubes de Productos” como posible solución a la comercialización de productos turísticos singulares en nuestra región.

³ El Plan del Turismo Español Horizonte 2020, basado en el principio de liderazgo compartido, supone el inicio de un conjunto de actuaciones que las administraciones turísticas y los empresarios del sector van a desarrollar desde el compromiso con el medio ambiente, el impulso a las nuevas tecnologías y la consideración de las personas como el principal activo del sector turístico español.

⁴ El Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía representa, la herramienta de planificación de mayor rango, aportando a los demás planes, y a la política turística andaluza en general, el necesario marco de referencia estratégico a medio plazo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El turismo en Andalucía viene suponiendo desde mitad del pasado siglo XX un importante revulsivo, tanto por sus ingresos económicos como por su relevancia social e impacto territorial. Los conceptos de Turismo y Desarrollo han sido tratados habitualmente con excesivo determinismo, hasta el punto de que lo uno implica lo otro linealmente, o con demasiada arbitrariedad. De hecho, no conocemos ningún caso mundial en que el turismo por sí solo se haya constituido como motor del desarrollo económico, e incluso distintos autores señalan el desconocimiento que existe sobre este papel inductor, tanto en su alcance como en sus límites (Vera & Marchena, 1990). Sin embargo, en la actualidad se ha revalorizado como factor de desarrollo territorial a cualquier escala (nacional, regional, local) ante su demostrada estabilidad, evidenciada estadísticamente, y ante la creciente importancia de las actividades de ocio en el conjunto de la economía y la sociedad (Fernández, 2004).

Nuestra región es la cuarta comunidad autónoma por número de visitantes de toda procedencia, después de Cataluña, Baleares y Canarias (TURESPAÑA, 2015)

El territorio litoral es el que oferta mayores atractivos desde el punto de vista turístico, si bien es cierto que es el que presenta unos mayores riesgos ambientales por su intensiva utilización. Hay una elevada concentración territorial del sector turístico andaluz y es precisamente en la zona litoral donde se ejerce más presión. El 75% del total de las pernoctaciones hoteleras de la región se hacen en los municipios del litoral andaluz y, como es lógico, es aquí también donde existe la mayor oferta de alojamientos turísticos (más del 70% del total de oferta de alojamiento reglado). (Santos & Fernández, 2010).

Según datos del año 2014, durante el cuarto trimestre, Andalucía recibió más de 3,8 millones de turistas, de los cuales la provincia de Málaga recibió un 29,3%, seguida por la provincia de Granada (18,9%), la provincia de Sevilla (15,3%) y la provincia de Cádiz (13%). El 64,6% del total de turistas procedían de España y el restante, 35,4% del extranjero. Entre ellos destacan los que provienen de los países de la Unión Europea, en especial de Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y los países nórdicos (IET, 2014). Durante todo el año es visitada por millones de turistas provenientes tanto de otras comunidades autónomas españolas como de otros países por lo que hay que aprovechar esta imagen a través de una gran comercialización en segmentos específicos de mercado.

La demanda turística actual, tanto en España como en nuestra región, requiere servicios y productos de mayor calidad. Y en esa apuesta por la calidad y la diferenciación los destinos han comenzado a utilizar modelos de gestión que desarrollan estrategias de segmentación de los productos. De estos esfuerzos surge la generación de los "CP" que se han convertido en una herramienta esencial en el desarrollo de la oferta dirigida a los distintos segmentos de mercado que predominan en el conjunto de la demanda turística actual de los destinos.

Desde el punto de vista del turista, la creación de estos CP nace de los esfuerzos por satisfacer mejor las necesidades de los consumidores en el uso de su tiempo vacacional. Además, se hace indispensable la presencia de una marca común, que sirva para promover de modo unificado las propuestas y que se utilicen en las estrategias de comercialización y promoción, así como de la comunicación, tanto por medios tradicionales como por medio de Internet y del marketing on-line⁵. Esta capacidad de desarrollar estrategias compartidas para promoción es otra gran ventaja de pertenecer a un CP, porque así es posible compartir los gastos totales asociados y beneficiarse de una gestión profesional de marketing de promoción.

Como referentes institucionales que respaldan la justificación de los Clubes de Producto, y por tanto de este proyecto, hay que citar dos fundamentalmente.

- Por una parte, en el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio existe un declarado interés por los CP ya que mejoran la colaboración público-privada para incrementar la competitividad en el sector turístico. Así, dentro de los objetivos y ejes clave de actuación del turismo español, el Plan Horizonte 2020 hace hincapié en el valor del cliente y en desarrollar la España Experiencial, promoviendo la generación de productos turísticos de alta calidad con referentes de amplio reconocimiento basados en la identidad y singularidad de los destinos. Además recomienda introducirse en nuevos nichos de demanda, con productos de especial interés y nuevos segmentos para un turismo de experiencias a través del portal oficial de turismo de España.

- En segundo lugar, el Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía expresa en su documento la necesidad de la creación de "CP". En su

⁵ Marketing online: es un sistema para vender productos y servicios a un público seleccionado que utiliza Internet y los servicios comerciales en línea mediante herramientas y servicios de forma estratégica y congruente con el programa general de Marketing de la empresa.

documento ejecutivo se pone de manifiesto que estos Clubes generan importantes ventajas en la promoción de los destinos, unifican esfuerzos empresariales que de manera independiente carecerían de la suficiente fuerza, coordinan estrategias y acciones de marketing y desarrollan y mejoran tanto los productos como su comercialización.

Por todo ello habría que hablar de cómo se encuentra la política turística actual en la comunidad autónoma de Andalucía, la cual está inmersa en el proceso de Planificación Turística de Andalucía con la aprobación este año de seis de los planes que van a regir la actividad turística de Andalucía en los próximos años. Estos planes los podemos resumir en el siguiente cuadro:

Figura 2.1: Política turística actual en la Comunidad Autónoma de Andalucía.



Fuente: Consejería de Turismo y Comercio de la Junta de Andalucía, 2014.

Para esta decisión la Consejería cuenta con la complicidad y apoyo fundamental de la Mesa del Turismo⁶, así como del compromiso y la participación de los principales actores implicados. De hecho, la Consejería de Turismo y Comercio de la Junta de Andalucía ha creado un portal llamado "Turismo nuevas ideas", en el cual ofrece la posibilidad a aquellos andaluces que quieren, de planificar y gestionar el futuro del Turismo de Andalucía en los próximos años. Además, se ha impulsado un intenso programa de estímulo al sector turístico, tales como El Plan General de Turismo Sostenible, el Plan para la Estrategia Integral de Fomento del Turismo de Interior Sostenible de Andalucía, la Estrategia para la

⁶ La Mesa del Turismo: es un grupo de encuentro, de diálogo y de creación de estados de opinión, formado por una serie de personalidades del sector privado turístico español. Su finalidad esencial es el estudio, coordinación privada y divulgación de la función del Turismo en el marco de la economía de mercado, como factor esencial del desarrollo económico y social.

gestión de la Estacionalidad, el Plan Director de Ferias, Congresos y Reuniones, el III Plan de Calidad y el Plan Director de Promoción Turística de Andalucía, los cuáles han sido presentados por la Consejería junto a la Mesa del Turismo en las ocho provincias Andaluzas. Sobre ellos ya existen borradores para ser debatidos desde el inicio y en distintos marcos con más de 1.400 actores y agentes claves de la actividad turística andaluza.

2.1. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

Desde el punto de vista técnico, la planificación podría definirse como una herramienta metodológica que puede ser muy útil para abordar el desarrollo de actuaciones futuras o para resolver situaciones problemáticas de una forma lógica y estructurada, siguiendo siempre los principios de previsión, eficacia y minimización de los posibles impactos negativos. Es muy importante la vertiente política, ya que la planificación puede ser el eje fundamental de las políticas de las administraciones públicas y no sean fruto de impulsos coyunturales o aislados, sino que se enmarquen en procedimientos de análisis, evaluación y programación previamente establecidos y con cierto valor vinculante (Santos & Fernández, 2010).

La planificación trata de organizar el futuro y fijar directrices para así alcanzar ciertos objetivos y poder tomar decisiones adecuadas. Además, tiene como meta que ciertos beneficios socioeconómicos reviertan sobre la sociedad y que se mantenga al mismo tiempo la sostenibilidad del sector turístico mediante la protección del medio ambiente y de la cultura local (Sancho & Buhalis, 1998).

La planificación turística la podríamos distinguir en dos grandes modelos: la planificación territorial de los espacios turísticos, y la planificación sectorial. Cada una responde a un modelo y un objetivo diferente, aunque pueden llegar a confundirse en la práctica (Espejo, 2008).

Los instrumentos de planificación y gestión disponibles han aumentado con la progresiva sensibilización social, institucional y política en torno a la sostenibilidad. Como ejemplos tenemos, la estimación de la capacidad de carga, la evaluación de impacto ambiental, la evaluación ambiental estratégica, las auditorías medioambientales, las Agendas Locales 21 y los sistemas de gestión medioambiental (ISO 14001 o EMAS). Sin embargo, su grado de aplicación y consistencia resulta desigual con el peligro añadido de incorporar funciones en principio novedosas que deberían estar contenidas en instrumentos normativos y vinculantes (Vera, 2001).

Por otro lado, la ausencia de planificación es la causa de desequilibrios socioeconómicos, territoriales y ambientales, a diferentes escalas, que pueden llegar a comprometer la viabilidad futura del turismo como actividad (Rivera & Rodríguez, 2012). Por tanto, toda planificación turística trata de promover un desarrollo ordenado, maximizando beneficios y minimizando costes. Las diferentes acepciones de planificación en turismo entienden la acción de planificar como un proceso de ordenación y racionalización de la actividad y de su integración territorial, concretada en bastantes ocasiones como una función pública de ordenación y regulación jurídica de la actividad (Salinas, 2008).

El territorio es un sistema complejo de múltiples interacciones e influencias, lo que hace que las intervenciones en materia de planificación deban afrontar numerosos elementos y componentes (Antón & González, 2005).

Es a partir de estos elementos clave como se aborda la planificación turística, cuyo sentido es el desarrollo integrado de los componentes del sistema, tanto de los factores de demanda y oferta como de los elementos físicos e institucionales (Becerra & Toledo, 2010). En suma, recursos básicos, infraestructuras, servicios, promoción y la propia demanda configuran el eje central del sistema turístico, al que se añaden otra serie de factores como la gestión, la gobernanza, la sociedad local, los empresarios, las políticas públicas, la financiación y la competencia, entre otros (Solsona, 2014).

De este modo, el proceso de intervención turística en el territorio atañe a recursos, oferta, demanda, producto, destino y factores de competitividad territorial que interactúan y se interrelacionan para alcanzar los objetivos deseados.

Para acabar de reafirmar la necesidad de un enfoque integrador y sistémico de la planificación del turismo, conviene recordar que, además de los instrumentos específicamente turísticos y junto a los propios de las políticas horizontales (economía, territorio, medio ambiente), existe un amplio y variado conjunto de instrumentos y disposiciones legales sectoriales que, de forma más o menos directa, afectan a la ordenación del espacio turístico (Tolón & Lastra, 2008).

A escala nacional, se presenta una visión general del país, imprescindible para la coherencia de determinadas líneas de intervención en temas como ejes de desarrollo, localización de actividades, red de espacios protegidos, complementariedad entre territorios y papel de las grandes infraestructuras, entre otros elementos y componentes territoriales.

A lo largo de los últimos años, con el apoyo de la Administración Central, se han impulsado una serie de planes y modelos de gestión que tratan de dar respuesta a los destinos y que, en poco tiempo, se han convertido en elementos de referencia para las políticas locales en materia turística (Foronda & García, 2009).

De forma más concreta, la consideración del turismo aparece en el marco de planes y directrices territoriales a escala regional o subregional, como un eje de atención prioritario en cuanto a asignación de usos del suelo, localización de las diferentes tipologías de oferta, relación con el trazado de infraestructuras, o con la preservación de áreas ante procesos de expansión urbano-turística. Cuando las tendencias recientes de la intervención pública en esta actividad apuntan hacia la descentralización y aumento de la participación privada, un papel esencial para el sector público es el de coordinar la planificación turística y las estrategias económicas y territoriales. Algo que en el nivel regional permite una verdadera integración de la actividad, considerando la amplitud de las actuaciones públicas incidentes en el turismo (Vera & Marchena, 2011).

Incluso en algunos planes de ámbito regional el turismo aparece como el factor a considerar en los escenarios futuros de transformación territorial y en la estimación de la capacidad de acogida para nuevos desarrollos. Se ha insistido, en este sentido, en la idoneidad de la escala regional para la planificación de las actividades turísticas, por una serie de características como son (Vera & Baños, 2010):

- La necesaria relación entre el turismo y el resto de actividades económicas para controlar impactos y rentabilizar beneficios de complementariedad.
- La diversidad de recursos en un contexto geográfico bien delimitado y su capacidad de gestión como productos que se interrelacionan.
- La movilidad y conectividad interna para la difusión de los flujos turísticos y del mercado de trabajo.
- La asociación entre imagen de destino y contexto regional y los mecanismos de promoción y relación con un determinado producto.

De este modo el papel de los instrumentos de planificación territorial del turismo en sentido estricto se concreta en la escala regional, desde la que se vienen elaborando planes que integran el territorio y la economía turística.

Sin embargo, hay aspectos que desde hace dos décadas vienen cobrando cada vez mayor importancia en los procesos de ordenación territorial y urbanística de las actividades turísticas y están condicionando incluso las tendencias de la

planificación territorial del turismo (Rodríguez & Sánchez, 2011). Estos aspectos son:

- Las nuevas orientaciones de la demanda.
- Las necesidades derivadas del desarrollo territorial.
- La búsqueda de mecanismos de cooperación.
- La integración de criterios ambientales, paisajísticos y relativos a la identidad territorial.
- La necesidad de valorizar, interpretar y comunicar adecuadamente los recursos.

Por tanto, la expresión de nuevas formas de gobierno del territorio trata de reflejarse en los instrumentos, de modo que los documentos de planificación empiezan a plantear cuestiones como las siguientes (Antón, López, Marchena, & Vera, 1996).

- Inclusión en los planes de ordenación de figuras e instrumentos que tienden a preservar la identidad cultural, urbana, paisajística y ambiental del territorio turístico. Es de destacar, en este sentido, el mayor uso de los mecanismos existentes en relación a los suelos no urbanizables y a las posibilidades de elaborar planes especiales de protección. Estas actuaciones se complementan con las medidas de disciplina urbanística.
- Concienciación sobre la necesidad de limitar las tendencias de ocupación extensiva de suelo, especialmente con finalidad residencial, a causa de las deseconomías que generan, el incremento de densidades urbanísticas y demográficas que provocan y las dificultades económicas asociadas a su mantenimiento que ocasionan. Por el contrario, se tiende a fomentar el acabado racional y menos denso de los espacios transformados mediante intervenciones de consolidación de la trama urbano-turística existente.
- Aceptación de propuestas que insisten explícitamente en una relación positiva con el medio que implican, incluso, el uso recreativo de los recursos con valor ambiental que no han sido ocupados en etapas previas de urbanización. Uso compatible con sistemas de protección específicos que, pueden implicar, incluso, ampliaciones del patrimonio municipal de suelos.

Gracias a estas cuestiones, las administraciones públicas formulan instrumentos que tratan de racionalizar el uso del espacio por parte del turismo y de adecuar el producto a las nuevas condiciones de la demanda (Díez, 2011). En su conjunto, son las actuaciones emprendidas por las administraciones públicas y encaminadas al turismo las que inciden en su desarrollo, como contenidos de la

política turística. En este sentido, conviene recordar que se define la política turística como conjunto articulado y coherente de decisiones y actuaciones que llevan a cabo los gobiernos, en el ámbito territorial de su competencia, con la intención de alcanzar unos objetivos determinados, en relación con los hechos de distinta naturaleza que genera el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos (Velasco, 2011).

2.1.1. Introducción a la política municipal en el ámbito turístico

La Comunidad de Andalucía se caracteriza por la riqueza de sus recursos turísticos, por su patrimonio histórico-artístico, la diversidad de sus recursos naturales y paisajísticos y por tener una oferta natural, cultural y gastronomía singular.

Bajo el lema "Andalucía te quiere" se ofrecía ya en el año 2004 una gran variedad de productos y atractivos turísticos. La estrategia se basaba en constituir una realidad turística diversa, en la que diferentes productos territoriales no compitan sino que se complementen entre sí, aprovechando las sinergias y obteniendo como resultado un mapa turístico capaz de satisfacer los requerimientos de todos los segmentos de la demanda. Por tanto, la oferta turística debe cohesionarse para crear un producto turístico definido de manera que nuestra comunidad sea un destino turístico claramente identificable. Cada provincia, comarca o municipio de Andalucía, debe de inventariar los recursos, analizarlos, para evaluar su potencial y propiciar su aprovechamiento turístico. Se trata de hacer una puesta en valor de dichos recursos, con el objeto de crear productos turísticos relacionados fundamentalmente con todas las tipologías turísticas (Garrido, 2005).

Por todo ello se hace necesario que cada municipio ejerza adecuadamente como dinamizador de la actividad turística. Se le plantea una primera necesidad, que es la exigencia de contar con una política turística municipal definida y ajustada a las posibilidades de la localidad y coordinada territorialmente. Esto requiere la formulación de una serie de cuestiones (FEMP, 2008).

- a) Cuáles son los recursos de interés turístico.
- b) Por qué diferenciamos de los municipios de nuestro entorno. Cuáles son las señas de identidad. Por qué somos singulares.

- c) Qué problemas se plantean de cara al aprovechamiento turístico de esos recursos.
- d) Cuál es la forma más conveniente para transformar los recursos en productos, y por tanto, en oferta turística.
- e) Cuál es la demanda turística potencial.
- f) Qué tipo de turistas interesa especialmente.
- g) Qué modelo de desarrollo turístico es el más necesario, en cuanto a infraestructuras, instalaciones, productos, servicios, etc.

La política turística municipal ha de ser coherente, reflexiva, flexible y consistente. Debe ser un instrumento útil para la toma de decisiones, o para el desarrollo de iniciativas turísticas, y que sirva de marco de referencia para las actuaciones de los agentes públicos y empresariales (Fayos-Solà, Fuentes, & Muñoz, 2012).

El diseño de una política turística municipal implica una doble actuación: por un lado es necesario un ejercicio de voluntad política por parte del gobierno municipal, para poder elegir un estilo de desarrollo turístico para la localidad. Por otro lado, es conveniente hacer un trabajo técnico de análisis, diagnóstico y sobre todo de reflexión, en torno a las posibilidades y dificultades de desarrollo turístico del municipio.

Estas actuaciones constituyen el modelo turístico local, que no es más que el conjunto de señas de identidad o características específicas que identifican y explican el funcionamiento del sector turístico de un determinado municipio, tanto a nivel económico-empresarial, como a nivel social, territorial y medioambiental.

Cualquier municipio por tanto que quiera desarrollar las actividades turísticas en su ámbito territorial, necesitará, definir una política turística municipal y un modelo turístico municipal (Marchena, Vera, Fernández, & Santos, 1999).

2.1.2. Modelo del turismo municipal

Para la consecución de un determinado modelo de funcionamiento turístico, se requiere de una política turística municipal que a partir de una serie de criterios y acciones, se oriente a la materialización del citado modelo (Fernandez, González, & Santos, 2004).

En cuanto a los contenidos de una adecuada política turística Municipal, se puede afirmar que ésta ha de contemplar tres ejes básicos de actuación:

- ✓ La planificación de la actividad.
- ✓ El fomento y desarrollo de actividad.
- ✓ La gestión de la actividad.

La planificación implica, de manera muy simplificada, la fijación de una serie de objetivos y el planteamiento de un conjunto de estrategias para lograr los objetivos. Tanto los objetivos, como las estrategias han de adecuarse a las características, posibilidades y aspiraciones de la localidad, por lo tanto no han de ser similares en todos los casos, sino que cada municipio ha de definir las suyas en función de sus especificidades territoriales (Fernandez, González, & Santos, 2004).

No obstante existe un acuerdo generalizado que suele repetirse de forma casi unánime en distintas políticas turísticas municipales, como es la necesidad de que el turismo propicie procesos de desarrollo socioeconómico y genere empleo en la localidad o el objetivo de que la actividad turística sea respetuosa desde el punto de vista medioambiental, aceptable desde la perspectiva social y cultural e institucionalmente viable.

Figura 2.2: Modelo Turístico Municipal y Comarcal: Componentes.

POLÍTICA TURÍSTICA MUNICIPAL	OTRAS POLÍTICAS SECTORIALES Y TERRITORIALES CON INCIDENCIA TURÍSTICA
<ul style="list-style-type: none"> . Planificación de la actividad turística . Ejecución y desarrollo de la actividad turística . Gestión de la actividad turística 	<p>El turismo se relaciona con multitud de áreas y servicios dentro de la planificación del municipio:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Tráfico, señalización y aparcamientos . Limpieza viaria . Seguridad ciudadana . Cultura . Medio ambiente . Urbanismo
<p>OTRAS RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Búsqueda continua de fuentes de financiación . El consenso y la cooperación con la iniciativa privada . La colaboración con otras administraciones públicas . Los esfuerzos de investigación, formación e introducción de nuevas tecnologías 	

Fuente: Elaboración propia.

El fomento y el desarrollo de la actividad, hace referencia tanto a las medidas de apoyo para la ejecución de determinadas actuaciones y proyectos turísticos por parte de agentes privados (ayudas y subvenciones, apoyo técnico, medidas fiscales, gestiones urbanísticas, etc.), como el desarrollo de iniciativas que parten directamente de la municipalidad y que pueden centrarse en la creación de determinados productos y servicios turísticos o en la organización de eventos (oficinas de información turística, áreas recreativas, organización de exposiciones, espectáculos, etc.).

La gestión de la actividad turística se concreta en el seguimiento cotidiano del funcionamiento del sector en la localidad y la intervención municipal en aquellos aspectos que requieran de una participación activa por parte del gobierno local, como la aprobación de normativas municipales relativas a la ordenación de las actividades turísticas o la organización de campañas de promoción turística del municipio. Además de esto, el municipio tiene entre sus competencias otras políticas no turísticas, pero con clara incidencia en este sector.

Se trataría de las políticas sectoriales y territoriales que repercuten sobre la calidad global de la experiencia turística, que condicionan el nivel de satisfacción de los mismos y que, en definitiva, participan en la configuración del modelo turístico local.

Se pueden destacar también diversos ejes de actuación política que tienen unas evidentes consecuencias sobre el funcionamiento de las actividades turísticas y sobre la percepción y satisfacción de los visitantes. Se podrían citar los siguientes aspectos:

- La adecuada ordenación de los accesos a la localidad y la señalización dentro del núcleo.
- La ordenación del tráfico y la recogida de basuras.
- La seguridad ciudadana.
- La política cultural y patrimonial.
- La política medio ambiental.
- La política urbanística, en lo que se refiere a clasificación y calificación de suelos, la dotación de sistemas generales de infraestructuras (viario, energía, abastecimiento, saneamiento de agua, espacios libres y zonas verdes) o el establecimiento de ordenanzas de edificación /altura de edificios, exigencias estéticas, etc.).

El municipio detenta otras funciones de responsabilidades transversales y de criterios de actuación para asegurar la concreción de políticas turísticas planteadas, como por ejemplo la constitución y desarrollo de entes comarcales de cooperación turística, aprovechando la existencia de mancomunidades de municipios y/o consorcios, constituidos para la prestación conjunta de otros servicios, los cuales constituyen uniones naturales de municipios con idénticos intereses.

2.1.3. Modelo turístico comarcal

Se trata de consorcios turísticos que facilitan sin duda alguna, la construcción paulatina de los planes estratégicos de ordenación de los recursos turísticos así como de las políticas territoriales sectoriales.

Estos consorcios o mancomunidades aglutinan a varios municipios de una o varias provincias para mantener políticas territoriales sectoriales comunes que articulen iniciativas turísticas sostenibles, como estrategia común que permita incluir las políticas municipales de turismo en una política comarcal turística ligada a los planes de desarrollo turístico de la región. Estas a su vez, deben liderar la creación de asociaciones que integren a todos los agentes sociales y económicos comprometidos con el turismo y el desarrollo sostenible en la comarca cuyas funciones estarán orientadas a la elaboración de programas de turismo en clave de sostenibilidad, información sobre política turística del territorio, asesoramiento en la elaboración de subvenciones, desarrollo de los proyectos, promoción y creación de una misma imagen de destino turístico, etc. (FAMP, 2010).

El modelo turístico de una mancomunidad debe recoger de manera transversal, la coordinación entre las políticas locales existentes en materia de turismo, como antesala para lograr la integración en la planificación turística en los municipios que la integran. Esta conjunción de voluntades conseguirá sumar y aunar esfuerzos, aumentar las fuentes de financiación necesarias para llevar a cabo las distintas acciones contempladas del modelo de desarrollo turístico, recibir más apoyos institucionales y aumentar el número de ciudadanos y sectores beneficiados por el desarrollo de un plan integral para la comarca (FEMP, 2008).

Se entiende fundamental iniciar una nueva etapa en el desarrollo del sector turístico considerándolo como eje estratégico para el desarrollo económico de la Comarca.

El modelo se sustenta en la consideración del turismo como la mejor herramienta para dar a conocer los recursos naturales y culturales de la región y para procurar su mantenimiento y conservación. Con estas bases se pretende aumentar la rentabilidad económica, social y patrimonial de la actividad turística mediante la profesionalización de la gestión, la coordinación administrativa, la cooperación público-privada y la participación de la sociedad civil.

Las bases de este modelo son (FEMP, 2008):

- Sostenibilidad. Principio que necesita una gestión integral de los recursos naturales y culturales para asegurar su desarrollo y conservación en el largo plazo.
- Rentabilidad social. El turismo en el medio rural puede desarrollar actividades turísticas que mitiguen la despoblación del medio rural a través de la generación de empleo y el aumento de la renta. El modelo de desarrollo de turismo debe repercutir en la calidad de vida de la población de Nuestra comarca.
- Rentabilidad económica. Para hacer viables los negocios turísticos mediante el aumento de visitantes, pernoctaciones y aumento del gasto per cápita.
- Impactar al visitante. Ofreciendo una experiencia singular como resultado del viaje.
- Calidad. Como elemento transversal de todos los programas del Plan.
- Refuerzo de la identidad y singularidad comarcal. Poniendo en valor la idiosincrasia de la comarca como soporte de la identidad, cultura e intereses de la población.
- Generación de productos turísticos. Con el que se incorporen constantemente como recursos y su utilización para configurar lugares, zonas y destinos turísticos en diferentes zonas de la región.

Fundamentalmente se refuerza y se pone en valor la oferta y los productos ya existentes. Además, se potencia e implanta la marca turística que anteriormente ha sido definida y consensuada para cada comarca o mancomunidad y se complementa con los nuevos productos que introduce el plan.

Sin duda la coordinación técnica y política entre los municipios que integran la comarca se hace esencial para la consecución de las intenciones del plan. Este Plan debe de tener como finalidad conseguir un sector turístico sostenible y de calidad, bajo la premisa de que el turismo se convertirá en un motor generador de riqueza en la comarca. Se pretende crear productos turísticos claramente definidos,

de manera que sea un destino turístico claramente identificable, con una oferta equilibrada y atractiva. Para ello, cada comarca obtendrá los suficientes atractivos, si bien la mayoría de ellos deben ser puestos en valor para su correcta potenciación.

Un ejemplo claro lo tenemos en el Plan de Recualificación Turística de la Costa del Sol "Plan Qualifica". Este proyecto es, seguramente, el plan en vigor de mayor envergadura de los existentes a nivel nacional. Un plan con un claro objetivo, recualificar el destino turístico maduro Costa del Sol, el cual estaba perdiendo competitividad, tal y como demostraban los diferentes indicadores, con el objetivo de que se iniciara una senda de crecimiento basado en la integralidad de sus acciones y la sostenibilidad del territorio. Existen dos aspectos del Plan Qualifica, que lo hacen único. Por un lado, la existencia de un decreto que regula dicho Plan, por lo que lo eleva con rango legal, aprobado por el Parlamento Andaluz, y con los mecanismos de evaluación correspondientes. Y por otro, la decidida apuesta de la administración andaluza por la mejora del destino turístico, ya que dicho decreto presupuesta 335,6 millones de euros para la implantación de las medidas a desarrollar para alcanzar dichos objetivos.

La Costa del Sol Occidental es un destino consolidado desde hace décadas y tiene el reconocimiento regional y nacional de destino turístico maduro. Territorialmente se entiende por Costa del Sol Occidental a la franja litoral malagueña comprendida por los municipios de Torremolinos, Benalmádena, Fuengirola, Mijas, Marbella, Estepona, Casares y Manilva.

El desarrollo metodológico del Plan Qualifica, diseñado por la Sociedad de Planificación y Desarrollo, estuvo basado en tres bloques distintos e interconectados entre sí:

1. Estudios técnicos referentes a la situación turística de la Costa del Sol, las debilidades y potencialidades, la evolución de sus principales indicadores turísticos, los grandes cambios de motivación de la demanda, la evolución de la oferta, la evolución de la población, los factores de competitividad, análisis de sostenibilidad, etc.
2. Análisis participativo realizado con más de doscientas personas relacionadas con la totalidad de asociaciones empresariales e instituciones del sector turístico de la Costa del Sol que mostraron su opinión sobre el diagnóstico actual de la actividad, el modelo futuro a seguir, las estrategias necesarias a desarrollar, e incluso, las actuaciones a ejecutar.

3. Análisis cualitativo de la información anteriormente resultante realizado por un grupo cerrado de 25 personas, representantes de las asociaciones empresariales, sindicatos e instituciones turísticas de la Costa del Sol Occidental, las cuales, y bajo los diagnósticos y propuestas realizadas, trabajaron en la programación estratégica del Plan Qualifica.

Como resultado de este método de trabajo, se llegó a un diagnóstico consensado del cual se desarrollaron unas estrategias dimanantes de dicho análisis y las actuaciones consideradas como necesarias desde los puntos de vista del diagnóstico realizado, las aportaciones del trabajo cualitativo y del consenso de los representantes de los ámbitos económicos, social e institucional de la Costa del Sol Occidental.

Entre las diversas formas de participación que se crearon para la elaboración del Plan Qualifica, destacan especialmente las Mesas de Trabajo y las Asambleas Estratégicas. Estas culminaron con la firma del Acuerdo de Suscripción al Plan por parte de los principales representantes del sector turístico en la Costa del Sol. Otro instrumento de participación fue la página web, una herramienta abierta a cualquier ciudadano como foro de opinión, consulta y debate, en la que se habilitó un apartado privado para apoyar el trabajo de las comisiones.

El objetivo global que subyace del Plan Qualifica por tanto, es el aumento de la calidad y de la competitividad del destino Costa del Sol, mediante el diseño de estrategias basadas en la rehabilitación cualitativa del patrimonio y del espacio turístico, bajo las premisas de sostenibilidad y rentabilidad socioeconómica, y apostando por la diferenciación frente a estandarización.

Por otro lado, habría que considerar los denominados criterios de planificación, que se definen como los principios que han de regir cualquier iniciativa de planificación.

Hacen referencia a los enfoques o perspectivas que deben adoptar los documentos de planificación, se pueden destacar los siguientes:

- ✓ Criterio de continuidad: ha de considerarse como un método y un proceso de trabajo continuo en el tiempo. Más que un instrumento puntual de apoyo a la política turística, la planificación puede considerarse como un estilo de hacer política turística, que obtendrá mejores resultados cuanto mayor sea su práctica y su continuidad en el tiempo.

- ✓ Criterio de flexibilidad: debe considerarse la planificación con la posibilidad de revisarla y adaptarla a las nuevas circunstancias que aparezcan. No es conveniente una planificación rígida, es preferible que esta sea flexible y abierta, que permita modificaciones y cambios, en función de las nuevas situaciones y tendencias que puedan detectarse.
- ✓ Criterio de integración: se trata de concebir la actividad turística como un sistema integrado, compuesto por múltiples elementos que mantienen interrelacionados entre sí y que se encuentran en constante dinamismo.
- ✓ Criterio de coordinación: implica la necesidad de que la planificación turística se coordine o se inserte en los planes de desarrollo local del municipio. Es conveniente también la coordinación a nivel provincial, regional y estatal, al objeto de evitar contradicciones o duplicidades que hagan menos efectivos la planificación.
- ✓ Criterio de sostenibilidad: significa el mantenimiento a largo plazo de las condiciones naturales, los valores culturales y, en definitiva, la operatividad y el adecuado funcionamiento de las actividades turísticas, evitando situaciones de agotamiento o decrecimiento en los aspectos citados.
- ✓ Criterio de participación: si se desea que la planificación sea exitosa y se puede y se pueda materializar de forma efectiva, se requiere que la comunidad local manifieste un alto nivel de acuerdo con respecto a los planes y para eso nada mejor que incentivar la participación de la comunidad, ya sea recabando su opinión sobre determinados temas, facilitando la incorporación de alegaciones a los documentos que se vayan elaborando, etc.
- ✓ Criterio de factibilidad: la planificación requiere de un enfoque realista y realizable. La planificación ha de tener en cuenta la situación institucional y política el municipio, así como de las limitaciones financieras y las circunstancias sociales, de modo que se tengan en cuenta tales condicionantes.
- ✓ Criterio de estrategia: se fundamenta en la identificación y la resolución de las cuestiones clave que afectan a un determinado territorio, de forma que suele aplicarse a temas o actividades que requieren un decidido impulso o un cambio de orientación a medio y largo plazo.

Estos componentes o cuestiones deben ser tratados para la planificación turística y, básicamente, coinciden con los diversos elementos que constituyen el sistema turístico o que inciden sobre el eficaz funcionamiento del mismo. Los

principales contenidos que han de ser abordados en el proceso de planificación turística serían: (Rivas & Magadán, 2007)

- ✚ Los atractivos turísticos y las actividades turísticas: hacen referencia tanto a los recursos turísticos como a los productos, y que pueden ser de índole medio ambiental, sociocultural o de otro tipo.
- ✚ Los mercados turísticos en sus diferentes aspectos: en este sentido conviene considerar tanto a los turistas actuales como a los potenciales; los turistas regionales, nacionales o internacionales; etc.
- ✚ La oferta de alojamiento: incluye las previsiones sobre la oferta (hoteles, pensiones, casas rurales, etc.) como alojamientos en edificios singulares (haciendas, cortijos, etc.), como la necesidad de identificar y ordenar, la oferta no reglada (viviendas y habitaciones que se alquilan para uso turístico).
- ✚ La oferta complementaria: hace referencia al conjunto de instalaciones, servicios y actividades que complementan a los recursos y actividades turísticas principales y a la oferta de alojamiento. Se incluyen elementos como la oferta de restauración, la oferta comercial y de tiendas, los servicios de información turística, oferta de visitas y recorridos y otros servicios que sin ser turísticos son necesarios (correos, bancos, centros de salud, etc.).
- ✚ Los trasportes: es un componente esencial. Este elemento implica prestar atención a los accesos al municipio, el estado de la red interna, la situación de las instalaciones y servicios de apoyo al transporte (estaciones, paradas, señalización, etc.).
- ✚ Otras infraestructuras: aquellas que se encuentran bajo la responsabilidad de la administración pública, ya sea como suministradora o como garante de su ejecución. Entre éstas se encuentra el abastecimiento y el saneamiento del agua, la recogida y el tratamiento de los residuos sólidos urbanos, la provisión de energía o la implantación de infraestructuras de telecomunicación.
- ✚ Los aspectos institucionales: cuestiones como la promoción del destino local y sus atractivos, el desarrollo de reglamentos y estándares de calidad para las instalaciones y los servicios turísticos, la ordenación del territorio, el desarrollo de mecanismos de control medioambiental, la estructura organizativa del sector turístico, la identificación de recursos y mecanismos financieros o la formación y capacitación profesional de los recursos humanos del sector, son todos aquellos aspectos que deben formar parte de la planificación turística local.

2.1.4. La elaboración de un plan de desarrollo turístico

Resulta imprescindible ofrecer una propuesta metodológica para el ejercicio de la planificación, es decir, para la elaboración de los instrumentos en los que se plasmen los contenidos y las propuestas de la planificación.

Todo el esfuerzo que se realice en este proceso ha de concretarse en la elaboración de un documento de planificación, que se suele denominar "Plan", que cuando su alcance o el grado de vinculación de las propuestas es menos que el plan, se le llama: "programa", "directrices", "estrategias", "estudios de planificación", etc.

La elaboración de un plan, requiere de la utilización de una metodología coherente y bien estructurada. Dicha metodología se articula en torno a una serie de fases que suelen repetirse de forma más o menos parecida en los diversos documentos de planificación existentes.

Las fases de elaboración de un plan turístico serían básicamente las siguientes (MINETUR, 2007).

- Fase 1ª: Justificación del plan: objeto, contenido y ámbito del plan.

Esta fase tiene carácter introductoria y en ella se trataría de dar respuesta a tres grandes cuestiones: ¿Por qué y para qué?, ¿Cuáles son los contenidos? Y ¿Cuál es el ámbito de actuación del plan?

- Fase 2ª: Descripción y análisis de la situación existente.

Esta fase, también llamada "memoria de información", se persigue la realización de un detallado estudio descriptivo, que sirva de base para la realización de análisis profundos sobre la situación en que se encuentra la zona tratada y sus perspectivas futuras. Ha de contemplar todas las cuestiones que puedan ser de interés en el contexto de la planificación. Deberá tratar la identificación y evaluación de los recursos turísticos; el análisis de las actividades y los productos turísticos; la investigación de los mercados turísticos; la situación de infraestructuras, servicios y equipamientos de apoyo al sector turístico; los aspectos urbanísticos y medioambientales que inciden sobre el desarrollo de la actividad turística; el contexto institucional, el papel de los agentes privados y la colaboración con otras administraciones; situación financiera; etc.

- Fase 3ª: Evaluación de la situación existente: elaboración del diagnóstico.

Se trataría de realizar un diagnóstico de la situación existente. Este diagnóstico supone un paso más que la descripción y el análisis de la situación, ya que implica identificar los aspectos y las condiciones, tanto positivas como negativas, con que cuenta la zona. Un instrumento de especial utilidad para la elaboración del diagnóstico y es la por todos conocida, Matriz DAFO, método con el que se trata de identificar las debilidades (D), amenazas (A), fortalezas (F), y oportunidades (O) que afectan al área analizada.

➤ Fase 4ª: Determinación de objetivos.

Esta fase se ocupa de concretar y perfilar los objetivos que se quieren con el plan. En esta fase ya se pueden establecer unos objetivos específicos, que no solo se limiten a cuestiones muy generales de índole socioeconómica y ambiental, sino que se centren en aspectos que se quieran alcanzar, tanto cualitativas como cuantitativas.

➤ Fase 5ª: Formulación de estrategias y programas de actuación.

El siguiente paso sería formular estrategias y programas de actuación requeridos para resolver las cuestiones y las insuficiencias detectadas para alcanzar los objetivos.

➤ Fase 6ª: Programación temporal y financiera.

Consiste en la programación temporal de las actuaciones propuestas y la de la financiación para el desarrollo de dichas actuaciones.

➤ Fase 7ª: Seguimiento y evaluación de proyectos.

El Seguimiento y la Evaluación de un proyecto son procesos complementarios que se desarrollan para conocer la realización del proyecto y valorar su ejecución. Ambos procesos cumplen funciones distintas y aportan información precisa en momentos diferentes permitiendo evaluar la calidad e impacto del trabajo realizado en relación con el plan de acción y estratégico diseñado.

El seguimiento es la herramienta de la evaluación ya que es la que aporta la información para valorar el proyecto. Ambas herramientas permiten comprobar el saldo final de un trabajo de desarrollo: no si genera un beneficio, sino si estamos generando un cambio. A través del seguimiento y la evaluación se puede:

- Revisar el progreso.

- Identificar problemas en la planificación y/o puesta en práctica.
- Hacer ajustes de modo que se pueda tener más probabilidades de generar un cambio.

Sin duda alguna, podemos afirmar que la planificación es una parte muy importante para el destino y en general para todo el territorio. Igualmente, se hace imprescindible una adecuada promoción y comercialización de los destinos, jugando un papel determinante la colaboración público-privada.

2.2. LA IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA EN LA PROMOCIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

El desarrollo en destinos turísticos locales parte de un proceso en el que participan activamente tanto la sociedad como el territorio en el que se encuentra (Merinero, 2009).

En primer lugar, la sociedad, participa manteniendo su propia identidad y en segundo término, el territorio supone la base para fortalecer las dinámicas económicas, sociales y culturales, facilitando la articulación de cada uno de los componentes del destino y logrando una mayor intervención y control entre los mismos. Para poder llevar a cabo este proceso, es fundamental la participación de todos los agentes o fuerzas turísticas que interactúan dentro de los límites del sistema, para lo que es imprescindible un proyecto común que articule: generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sostenibilidad medio ambiental, enfoque de género y calidad de vida, entre otros.

La competitividad de un destino turístico así como su desarrollo integral debe incorporar cada uno de los intereses y necesidades de los actores (desarrollo integrado), al tiempo que ha de contar con la opinión y la participación activa y constante de los mismos (desarrollo participativo). (Muñoz & Fuentes, 2013).

Se ha pasado así de una situación en la que la administración pública tenía la responsabilidad plena del bienestar público y las empresas incrementaban sus beneficios independientemente de los intereses de la sociedad, a un mundo en el que el éxito depende de la comunidad de intereses entre las empresas, la sociedad civil y los gobiernos. En este ámbito de transformación de las funciones de la administración aparece el término *gobernanza* que alude a la necesidad de gobernar atendiendo a los intereses y necesidades de todos los grupos de interés públicos y privados involucrados en el turismo de un destino (Muñoz & Fuentes, 2013).

Si bien la mayor parte de los destinos turísticos enfocan sus esfuerzos para la competitividad en los recursos que estos poseen (ya sean naturales, culturales o artificiales), existe una serie de elementos intangibles que constituyen un instrumento básico de éxito, entre ellos, el capital relacional⁷, inmerso dentro del denominado capital intangible de un destino y fruto de las acciones de cooperación entre agentes (Fernández, Mercado, & Villar, 2015).

Bajo esta consideración, las estrategias de promoción de un destino turístico habrían de buscar la formación de redes de cooperación capaces de generar ese capital relacional que les lleve al crecimiento y desarrollo deseados. Las tradicionales fórmulas de comercialización han dado paso a un proceso en el que se ha de integrar el conocimiento de todos y cada uno de los actores, públicos y privados, con el objeto de mejorar la comunicación del destino y hacerla más eficiente.

Así, la formación de redes para la generación de un capital relacional que ayude en los procesos de promoción conjunta, se constituye como una característica de las nuevas formas de gobernanza (Caravaca & González, 2009).

La administración pública turística no puede imponer sus políticas comerciales sino que tiene que consensuarlas con el resto de agentes públicos y privados. En este nuevo marco relacional, el sector público tiene que reinventarse y enfocar su papel desde un punto de vista más estratégico, sustituyendo sus actuaciones usuales por otras que fomenten la creación de capital relacional y de confianza entre los agentes del sistema turístico (FEMP, 2008).

De este modo, el desarrollo de los destinos turísticos a través de la promoción se potenciará a través de la participación, adoptando fórmulas como el auto-diagnóstico participativo y, más adelante, la gestión participativa. El objetivo es establecer que las decisiones que afectan al destino se tomen entre todos los miembros del mismo. Las redes de colaboración y cooperación entre agentes en el ámbito de la promoción de destinos, apoyadas por un marco institucional fortalecido, generarán, por tanto, externalidades muy positivas para el mismo.

Sin embargo, uno de los mecanismos más complicados para analizar si existe el citado capital relacional en el ámbito de la promoción de un destino turístico es la evaluación de las relaciones entre los diferentes agentes públicos y privados. En multitud de ocasiones los destinos turísticos no poseen los vínculos,

⁷ El capital relacional: se define como el conjunto de todas las relaciones de mercado, de poder y de cooperación que se establecen entre empresas, instituciones y personas, y que surgen de un gran sentido de pertenencia y de una capacidad de cooperación muy desarrollada que es habitual entre personas e instituciones que comparten la misma cultura.

formales o informales, de comunicación necesarios y sus actuaciones, por tanto, son independientes e inconexas.

Como alternativa o solución a este problema, existe una metodología específica de análisis de las relaciones entre grupos de interés, "el Análisis de Redes Sociales". Gracias a la misma, los destinos tendrán la posibilidad de estudiar si se están produciendo los vínculos necesarios en el ámbito de la promoción como para producir capital relacional, esto es, el suficiente capital intangible que fomente el crecimiento y desarrollo conjunto de la actividad turística. A partir de este momento, los destinos conocerán no sólo cuáles son sus ventajas competitivas derivadas de los recursos tangibles sino también cuáles son las ventajas que provienen de una gestión conjunta e integral en el ámbito de la comercialización.

Finalmente, el mayor nivel de formalización existente en el ámbito de las relaciones público-privadas, y la conformación de redes para la promoción de un destino turístico, son las entidades de gestión de destinos mixtas, también denominadas, *Destination Management Organizations*⁸ (DMO). En la actualidad, la conformación de estas organizaciones está siendo una de las líneas estratégicas de los destinos turísticos españoles (Merinero, 2009).

Por otro lado, el análisis de la intangibilidad, o de todos aquellos elementos del destino que no tienen una dimensión física, trata de responder a preguntas como ¿por qué existen destinos turísticos exitosos que, contando con las mismas condiciones que otros obtienen mejores resultados que otros?; ¿por qué se dan casos de destinos turísticos con características similares, pero unos son más competitivos que otros?

Se encuentran enunciadas algunas teorías que trataron de arrojar algo de luz sobre estos aspectos. Una de ellas es la teoría de los recursos y capacidades, que trata de explicar los motivos por los cuales las empresas que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, por tanto, están sujetas a los mismos factores de éxito, obtienen diferentes niveles de rentabilidad (Muñoz & Fuentes, 2013).

El origen de la Teoría de los Recursos parte de las aportaciones de Selznick (1957), Penrose (1962) y Andrews (1984), según los cuales la forma en que son empleados los recursos de las organizaciones empresariales es donde radica la ventaja de las mismas. Por otra parte, la teoría de las capacidades dinámicas centra su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las

⁸ *Organizaciones de Gestión de Destinos* (Destination Management Organizations, DMO): Son un sistema de coordinación público-privado, el cual posee la capacidad de decisión, con fundamento técnico y gestión ejecutiva para impulsar programas, proyectos y estrategias para el desarrollo del territorio.

competencias esenciales de la empresa. Su dimensión dinámica revela un origen apoyado en las fuentes del espíritu emprendedor y el proceso de innovación del empresario, originalmente formuladas por Shumpeter (1942).

La fusión de ambas teorías, según Amit y Schoemaker (1993), fundamenta una visión conjunta de la ventaja competitiva basada en los recursos y en las capacidades. De este modo, los recursos de naturaleza tangible o intangible son necesarios para que la empresa lleve a cabo su labor y, por otro lado, la ejecución de tareas por parte de la empresa, en ámbitos como la promoción, crea capacidades en forma de rutinas o conocimientos internos o externos a la misma (Muñoz & Fuentes, 2013).

El enfoque de los recursos y las capacidades se sustenta en tres pilares básicos (Huerta, Navas, & Almodóvar, 2004). Estos autores afirman que las empresas son diferentes entre sí por la dotación de recursos y capacidades con que cuentan así como por su heterogeneidad. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta), lo que explica los diferentes niveles de rentabilidad. Además determinan que los recursos y las capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más importante en la definición de la identidad e imagen de una empresa. Por último, manifiestan que el beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación de recursos de la que dispone.

En el ámbito empresarial, podría asumirse que los destinos turísticos deben identificar sus recursos y capacidades y después proceder a la evaluación del potencial del inventario de los mismos para, en función de esta evaluación, analizar las posibles opciones estratégicas.

La función de los gestores de los destinos, según esta propuesta se resume en la identificación *ex ante* del conjunto de capacidades y recursos cuyo desarrollo pueda inducir ventajas sostenibles que promuevan rentas apropiables al destino.

La evolución del pensamiento en este campo, ha generado nuevos conceptos alrededor de la intangibilidad en general, y los impactos de la misma en el ámbito de la promoción. Por ejemplo, uno de los aspectos más estudiados en la actualidad en el ámbito de las organizaciones empresariales, y últimamente en los destinos turísticos, es el capital intelectual. Autores como Bontis (2002), Sánchez (2003) y Edvinsson (2002) coinciden en el hecho de que, si los intangibles son relevantes para las organizaciones empresariales, también lo son para las empresas del sector público, para los territorios y para los destinos turísticos, que alcanzarán mayor

desarrollo cuantas más actividades basadas en el conocimiento tengan (OMT, 2013).

De este modo, las acciones de promoción, el posicionamiento, la imagen transmitida cuando se basan en el conocimiento de todos los agentes del destino, serían uno de los aspectos clave para el éxito de los mismos. Así, según Bradley (1997) el capital intelectual de un país o destino es la capacidad del mismo para transformar el conocimiento y sus recursos intangibles en riqueza. Edvinson y Stenfelt (1999) perciben el capital intelectual de un territorio como el valor de las ideas generadas por la unión del capital humano y estructural, ya que ambos permiten compartir el conocimiento.

En definitiva, el capital intelectual se convierte en uno de los elementos clave a manejar por los destinos turísticos en sus propuestas estratégicas. La clave, en estos momentos, es conocer cómo analizarlo y cuáles son los componentes esenciales, relacionados con la promoción, que le harán conseguir ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo.

El papel de la colaboración entre agentes en las políticas de promoción juega un papel muy importante en el capital relacional de los destinos turísticos. Esta cooperación entre agentes de un destino puede definirse como una acción complementaria entre los mismos para la consecución de un mismo objetivo enmarcado en un proyecto común (Muñoz & Fuentes, 2013).

El fin de la cooperación en el ámbito de la promoción es generar sinergias en el destino, de modo que la participación de todas las partes tenga un resultado mejor que la suma individual de ellas.

Como consecuencia de esta cooperación entre los diferentes agentes surgen los *destinos inteligentes*⁹, los cuales estimulan el incremento de la competitividad a través de la capacidad innovadora, que repercute en una mejora de la percepción del destino y en una mayor capacidad productiva de la empresa, generando una mayor calidad de vida para los residentes (SEGITTUR, 2012).

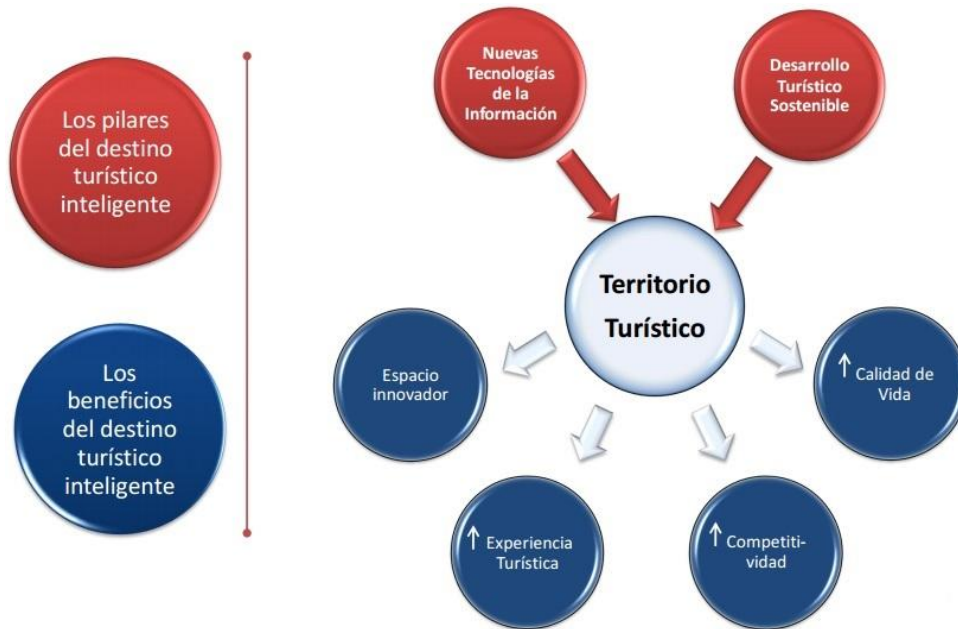
El proyecto de Destinos Turísticos Inteligentes, que desarrolla Segittur¹⁰, por encargo de la Secretaría de Estado de Turismo, está vigente en el Plan Nacional e

⁹ Destinos turísticos inteligentes: se definen como "un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante en el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino"

¹⁰ Segittur: es la sociedad estatal dedicada a impulsar la innovación y las nuevas tecnologías en el turismo, así como a apoyar iniciativas emprendedoras vinculadas al sector.

Integral de Turismo¹¹ (PNIT) 2012-2015, aprobado por el consejo de ministros del Gobierno de España en junio de 2012, y aún los conceptos de sostenibilidad y conocimiento e innovación tecnológica en torno a los destinos turísticos, el punto de llegada de todos los visitantes.

Figura 2.3: Destinos Turísticos Inteligentes



Fuente: Segittur, 2015

Hay que diferenciar muy bien una ciudad de un destino turístico inteligente:

- El destino turístico inteligente viene impulsado por el sector turístico, tanto público como privado.
- El público objetivo es el turista, no el ciudadano: Aunque la consecuencia inmediata será que el residente también se vea beneficiado, ya que mejorará su calidad de vida.
- La oferta está constituida por experiencias turísticas que se viven en un destino: Los límites geográficos pueden coincidir con los de la ciudad o no (ejemplos: La Costa del Sol, el Camino de Santiago, etc.)
- La interacción va más allá de la propia estancia en la ciudad: En los destinos turísticos inteligentes comienza antes de que el visitante llegue al destino,

¹¹ Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015: Se trata de un conjunto de medidas para el periodo 2012-2015 para impulsar la competitividad de las empresas y nuestros destinos, renovar el liderazgo mundial de nuestro país para las próximas décadas y contribuir a la generación de riqueza, empleo y bienestar de los ciudadanos.

continúa durante su estancia en el mismo y se prolonga hasta después de su marcha.

- Los destinos turísticos inteligentes están ligados al incremento de competitividad del mismo y a la mejora de la experiencia del turista, mientras que las ciudades inteligentes están orientadas a mejorar la gobernabilidad de la misma y a incrementar la calidad de vida de los residentes.

La naturaleza del proceso de cooperación entre agentes dependerá de la lógica del momento. En este sentido, la situación en un destino turístico podría hacer que los actores cooperen para gestionar una ayuda o asignación financiera concreta y coyuntural en el tiempo o, por el contrario, que la colaboración comience como mecanismo de desarrollo al servicio de una estrategia local a largo plazo.

En el primero de los casos, la cooperación nace, por lo general, de una oportunidad coyuntural (programa, financiación excepcional, etc.), está limitada en el tiempo y sigue la meta del proyecto, por tanto, su lógica es meramente técnico-económica. En estas situaciones, sería muy complicado asegurar que el proceso relacional de colaboración en materia de promoción genere el suficiente capital relacional como para contribuir eficientemente al desarrollo del destino turístico. A pesar de ello, en ocasiones, estos procesos provocan una experiencia tan positiva que, tras su finalización, los grupos de interés continúan trabajando conjuntamente en la comercialización y promoción del destino. Las externalidades, que la situación de trabajo cooperativo ha producido, impulsan a los agentes a provocar relaciones continuadas en el tiempo.

En el segundo caso, la colaboración tiene por objeto construir un proyecto a largo plazo de cooperación en estrategias promocionales. Se apoya en una estrategia que requiere tiempo y cuya finalidad es concienciar a todos los agentes, modificar sus comportamientos y lograr el compromiso responsable del mayor número de grupos de interés posible. En este sentido, el proceso de colaboración surge en el momento en el que algún grupo de actores tiene el deseo de cooperar con otro u otros elementos del destino turístico. Si bien, la iniciativa de colaboración puede partir de cualquiera de los actores locales, son las instituciones públicas las tienen la responsabilidad máxima como instituciones de promover la cooperación entre agentes a través de mecanismos formales o informales para la promoción.

Las relaciones han de ser consideradas como transacciones entre actores que permiten a los mismos el intercambio de recursos, conocimiento e información,

elementos que son determinantes en la generación de capital relacional y, por tanto, de crecimiento y desarrollo para el destino (OMT, 2001).

Las relaciones en materia de promoción facilitan además el acceso a agentes externos al destino, los cuales forman parte del destino, facilitando, de este modo, la obtención de información y la definición de estrategias productoras de resultados interesantes para el conjunto.

La creación de conocimiento en el ámbito de la promoción es un factor intrínseco a las relaciones por lo que su consideración haría más eficientes las acciones de los grupos involucrados. Asimismo, en los sistemas destinos, gran parte de los recursos de información son propiedad mixta por lo que la cooperación se convierte en un instrumento necesario en los procesos de toma de decisiones públicos y privados.

Las relaciones entre organizaciones turísticas, en el ámbito de la comercialización, son, en estos momentos, una variable fundamental de la ventaja competitiva del destino. Por ello, la perspectiva del capital relacional es especialmente importante en el sector turístico, dado que dichas entidades suelen agruparse en clúster, esto es, productos complementarios, empresas de alojamiento, restaurantes o transporte, que conviven formando un complejo sistema de conexiones e interrelaciones. Tras el desarrollo exitoso de un clúster, es importante la institucionalización de los conceptos y de las relaciones y enlaces que se producen entre los elementos, siempre con el objetivo de mantener la salud y la sostenibilidad del mismo.

Los mecanismos de producción clásicos por sí solos no proporcionan el potencial máximo para el clúster, de manera que se hace necesaria alguna forma de estructura que preste especial atención a las relaciones entre actores (Muñoz & Fuentes, 2013).

Los grupos de interés cooperarán en sus procesos estratégicos promocionales por diversos motivos; por un lado, si entienden que va a obtener beneficios mutuos o ganancias procedentes de la interacción, y por otro, para ganar o mejorar el control que poseen sobre recursos, información y comunicación del destino. De este modo, los diversos agentes del sistema turístico podrán agruparse y colaborar en promoción a través de diferentes estructuras, esto es, redes de participación, coordinación y cooperación o mediante organizaciones de referencia denominadas *Organizaciones de Gestión de Destinos* (Destination Management Organizations, DMO), las cuales proveen de los mecanismos adecuados para establecer las interrelaciones entre decisores así como de las fórmulas de colaboración entre los mismos (Presenza, Moreno, & Lobo, 2007).

El capital relacional que se genera en un destino, fruto de la colaboración entre agentes, se aglutinaría en redes sociales y comportamientos de reciprocidad, pero éstos últimos habrían de explicarse adecuadamente a través de un enfoque institucional que asumiese que el juego repetido incentiva la colaboración, buscando evitar el castigo de la no-colaboración que puede imponerse en el futuro.

En el marco de los compromisos del Comité Económico y Social con el sector turístico en el ámbito europeo, éste decidió elaborar un dictamen sobre "La política turística y la cooperación entre los sectores público y privado". El citado documento¹², (publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea el 23 de marzo de 2005), tiene por objeto analizar y proponer métodos de cooperación entre los sectores público y privado, especialmente entre las administraciones públicas y la empresa privada y sus organizaciones empresariales, contemplando, además, aspectos en los que se hacen presentes otros agentes del sistema turístico: trabajadores y sindicatos, organizaciones de consumidores, etc. Se trata de responsabilizar a cada agente respecto a sus propias competencias y simultáneamente encontrar los mecanismos e instrumentos que permiten coordinar esa acción con la del resto de los actores que intervienen en la política y la gestión turística con miras a conseguir mejorar la competitividad y la sostenibilidad.

Los escenarios que en el marco de un destino turístico pueden darse para la colaboración serían (Comité Económico y Social Europeo, 2005) de antagonismo, coexistencia, coordinación y cooperación. El verdadero capital relacional, aquel que produciría desarrollo en el destino turístico, sería el que resultase de la cooperación o colaboración entre los actores. En este sentido, este proceso podría materializarse en formas muy diversas (empresas mixtas, patronatos, fundaciones, instituciones mixtas, consejos, partenariados, etc.) pero en todas ellas se supone que, aun manteniendo cada agente público o privado sus propios objetivos, se asumen otros conjuntos tanto en el nivel de las actuaciones como de las estrategias o incluso de las políticas.

Sin embargo, generalmente existen multitud de barreras que dificultan la cooperación en materia de promoción. Estas dificultades se basan en la falta de confianza en las motivaciones externas a la cooperación, la falta de seguridad en la propia idoneidad para cooperar, el excesivo afán de protagonismo, cierta dosis de

¹² "La política turística y la cooperación entre los sectores público y privado" (Dictamen de iniciativa publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea el 23 de marzo de 2005). El dictamen establece un marco general de análisis, principios y propuestas de cara a la definición del futuro del sector turístico en sus múltiples y diversas facetas. Se escogieron en concreto diez aspectos relevantes, dentro de los cuales se proponían para cada uno diez iniciativas, resultando en definitiva un conjunto de cien iniciativas prácticas que, individualmente y en conjunto, tienen por objetivo la configuración de un turismo sostenible y accesible para el siglo XXI.

autoritarismo, conflictos entre agentes privados, conflictos entre agentes públicos, atomización del sector privado, multiplicidad de organizaciones involucradas, carencia de instrumento ordenador que impulse la coordinación pública y competencias dispersas, entre otras (Oyarzún & Szmulewicz, 1999).

Cuando quedan resueltas las diferentes trabas a la colaboración en promoción, los partenariados público privados (PPP) son la herramienta principal que facilita la implicación de los actores en el ámbito de la promoción, tanto en términos de propósitos y de longevidad de la relación entre las partes, como en el compromiso para construir confianza y esfuerzos conjuntos, y donde el sector público debe jugar un rol relevante (Espinosa, 2007). Los elementos que caracterizan a los citados partenariados son: (Muñoz, Fuentes, & Fayos-Solà, 2012).

- ✓ Su naturaleza cooperativa, búsqueda cooperativa de objetivos compartidos o compatibles.
- ✓ Que el partenariado produzca beneficios mutuos, el riesgo compartido, "valúe for money" desde la perspectiva del contribuyente.
- ✓ Inversión conjunta de recursos.
- ✓ Autoridad compartida.

Así, los PPP se han convertido en nuevas formas de incrementar y mejorar el desarrollo de la actividad turística en diferentes campos como pueden ser la mejora o creación de producto, marketing y ventas, investigación I + D, infraestructuras, recursos humanos, y financiación. Siendo así, es conveniente destacar que el área principal donde interaccionan de forma cooperativa el sector público y el privado ha sido tradicionalmente en Marketing y Promoción, especialmente en mercados internacionales.

Por lo tanto, podemos afirmar que la mejora de la posición competitiva de empresas y destinos en la actualidad, es un objetivo prioritario que está presente en la mayor parte de los procesos de planificación estratégica. Esto lleva asociado el análisis de las ventajas competitivas, lo que incluye analizar aspectos relacionados con la intangibilidad, ya que se considera que gran parte del éxito radica en aquellos elementos que no tienen dimensión física, pero que están presentes en cada una de las interrelaciones que se producen entre los agentes que forman parte de las organizaciones empresariales y de los territorios.

Cuando el análisis estratégico se aplica a los destinos turísticos, además de las cuestiones relativas al entorno, se considera el estudio de los recursos intangibles y del *capital intelectual*, que se define como la capacidad del destino para transformar el conocimiento y sus recursos intangibles en riqueza. Se clasifica

básicamente en tres grandes grupos; el capital humano; el capital relacional y el capital estructural (Navas & Ortíz de Urbina, 2002).

La importancia de la cooperación en materia promocional en los destinos está presente de forma manifiesta en los mismos, ya que hoy día la promoción es una de las funciones principales de los entes de gestión de los destinos turísticos. Más de la mitad de sus presupuestos se destina fundamentalmente a promoción, siendo además, las que generan una mayor disposición de empresariado para participar de forma activa (Muñoz & Fuentes, 2013).

Para que los destinos turísticos puedan conocer el grado de cooperación en materia de promoción, son necesarios instrumentos que identifiquen y clasifiquen a los agentes involucrados y permitan la generación de *indicadores*, para el análisis, la medición, el control y la posterior toma de decisiones (Thiel, 2014; Torres A. , 2013).

Para ello, existe una metodología de análisis de redes sociales, que resulta muy útil para la toma de decisiones, ya que permite clasificar a los agentes en función de su vinculación directa o indirecta con la actividad promocional del destino. También provee de una serie de indicadores capaces de medir la estructura relacional de la red turística y su cohesión o la posición que cada uno de los agentes ocupa dentro de la misma (Ko, 2005; Schianetz & Kavanagh, 2008; Miller, 2001).

No obstante, hay que tener una buena base para que la política de promoción funcione. Esta base debería de disponer de un producto competitivo, de calidad, diferenciado y claramente identificable por parte de la demanda, así como de un instrumento de gestión eficiente y ágil, que introduzca criterios de calidad, rigor, autocontrol y evaluación.

Históricamente, en los destinos turísticos emergentes la responsabilidad y liderazgo del desarrollo ha sido el resultado de la iniciativa pública. En destinos turísticos maduros y de forma gradual la responsabilidad y liderazgo se transfiere gradualmente al sector privado (Rivera & Rodríguez, 2012).

En resumen se puede plantear la pregunta, ¿Cómo se consigue entonces la corresponsabilidad público-privada? A través de:

- Definición de una política clara y consensuada de promoción.
- Elaboración de un Plan de Marketing Integral.
- La sensibilización y la concienciación respecto de la promoción de todos los agentes
- Transparencia y credibilidad de las acciones
- Entidad de promoción mixta público-privada

- Fijación de un presupuesto anual y de las aportaciones
- Aportaciones fundacionales
- Aportaciones finalistas

Un ejemplo de cooperación público-privada coordinada desde una administración provincial lo tendríamos en: "El Pasaporte de la Provincia de Sevilla."

Se trata de una actuación de carácter promocional, puesta en marcha en el año 2003 por la sociedad pública "Turismo de la provincia de Sevilla", dependiente de la Diputación Provincial. Consiste en la publicación y difusión de un pequeño cuaderno, a modo de pasaporte, en el que se proponen una serie de rutas que recorren las seis comarcas en las que este organismo ha dividido la provincia, recomendando la visita a algunos de los hitos más importantes de cada comarca tales como parajes naturales, museos, monumentos o parques de ocio. La particularidad del producto estriba en que en cada uno de estos hitos el turista puede solicitar el sellado de una página de su pasaporte, que acredite su visita.

Aquellos turistas que completen uno de los itinerarios de los seis propuestos obtienen una noche gratis de hotel para dos personas en un alojamiento de la provincia. Asimismo, los que sellen el pasaporte íntegramente (las seis rutas completas con sus 36 hitos), obtienen además dos noches adicionales para dos personas en un hotel con encanto de la provincia.

De esta forma se consiguen varios objetivos, por una parte, se dan a conocer hitos significativos del territorio provincial para los usuarios del pasaporte, incentivando su visita, además se contribuye a consolidar que la opinión pública la imagen de las comarcas turísticas establecidas, potenciando su rutas; y, por último, se coopera en la promoción de establecimientos hoteleros considerados con encanto en el medio rural. Ello constituye un buen ejemplo de cómo se puede realizar actuaciones promocionales, de reducido presupuesto, donde la clave de la actuación emprendida por la administración provincial estriba en Coordinar y conseguir el acuerdo de un elevado número de municipios y agentes locales, que por sí mismos no habrían tomado la iniciativa de emprender la medida.

2.3. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

Los destinos turísticos siempre han sido difíciles de gestionar y comercializar, debido a la complejidad de la interacción con las comunidades

locales y a la diversidad de intereses implicados en el desarrollo y producción de los productos turísticos. Por ello, cada región necesitará, dados sus recursos y potenciales turísticos, de una estrategia de promoción y comercialización turística específica y adecuada.

Ello se deriva de que los turistas perciban el destino como una única marca, en la que se incluyan proveedores y servicios, que valorarán como una experiencia en su conjunto; por tanto deberá ser esa experiencia el objeto a comercializar (Marchena, 1996).

A finales del siglo XX, diversos autores, (Barry y Elmes, 1997; Sheldon, 1997; Wildeman, 1998 y Buhalis, 1998), apuntaron las nuevas posibilidades que ofrecía en este sentido la Sociedad de la Información, que se aprovecharon en su inicio para implantar redes de comercialización y promoción de carácter horizontal, puesto que el hecho de compartir el mismo producto facilitaba el proceso de integración en plataformas comunes para hacerlo.

En la actualidad, la tendencia es diferente, ya que la necesidad de crear economías de escala ha propiciado el nacimiento de redes verticales de promoción, integradas por diversas empresas de un mismo destino; es en este contexto en el que se insertan los CP.

Los destinos turísticos maduros son los que han comenzado a desarrollar este tipo de promoción, con la pretensión no sólo de llegar a nuevos mercados, sino también acrecentar la fidelización de los turistas. Ese compromiso es la mejor manera de conseguir la sostenibilidad económica a largo plazo de las actividades turísticas en una determinada zona.

Entre las políticas de comercialización del sector, uno de los aspectos más importante es la visión, por parte de la industria y el empresariado, de la importancia del uso de Internet y las nuevas tecnologías. De hecho, las administraciones públicas buscan animar a las empresas turísticas que conforman el destino, con el fin de que participen en este nuevo escenario marcado por Internet.

Dentro de la nueva comercialización de los destinos turísticos, Internet es un medio de promoción complementario muy adecuado, al ser capaz de transmitir de un modo más cercano la realidad intangible de nuestro producto. Por otro lado, Internet proporciona una serie de ventajas a los agentes implicados en el desarrollo del destino; tales como:

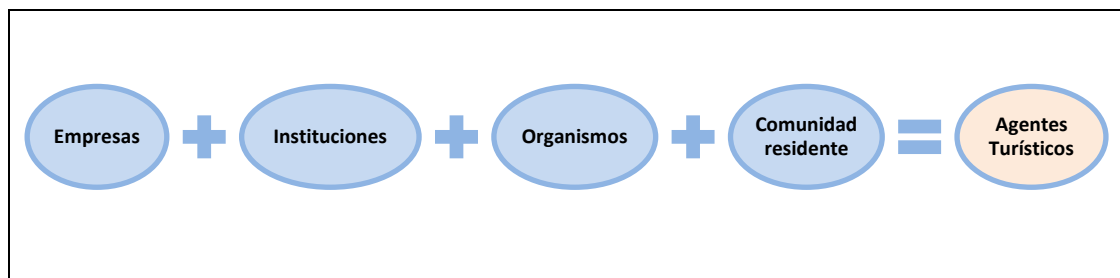
- La relación entre coste y alcance del medio es relativamente positiva.
- Dota de dinamismo a la información, ya que permite su actualización en un breve espacio de tiempo.

- Admite realizar reservas de forma rápida y fácil.

El posicionamiento es otro de los puntos fuertes dentro de la comercialización de los destinos turísticos ya que el turista toma sus decisiones a partir de la información de que dispone, por lo que es fundamental que el destino se encuentre en la Red y proporcione una información cuantiosa y de calidad. Pero no es suficiente estar presentes en Internet, hay que conseguir un buen posicionamiento.

La comercialización se ha vuelto en cierto modo más directa, pero también más compleja, al existir más factores incontrolables" (Torres, García, & Pulido-Fernández, 2013) y nunca se controlará la imagen de la empresa o destino en la web al cien por cien, pero es preciso que se tenga la capacidad de reaccionar ante los potenciales clientes.

Figura 2.4: Proceso de comercialización del destino turístico.



Fuente: Elaboración propia.

En otro orden de cosas, el destino turístico se encuentra estructurado en torno a las relaciones que se establecen entre empresas, instituciones y organismos que participan en el sector.

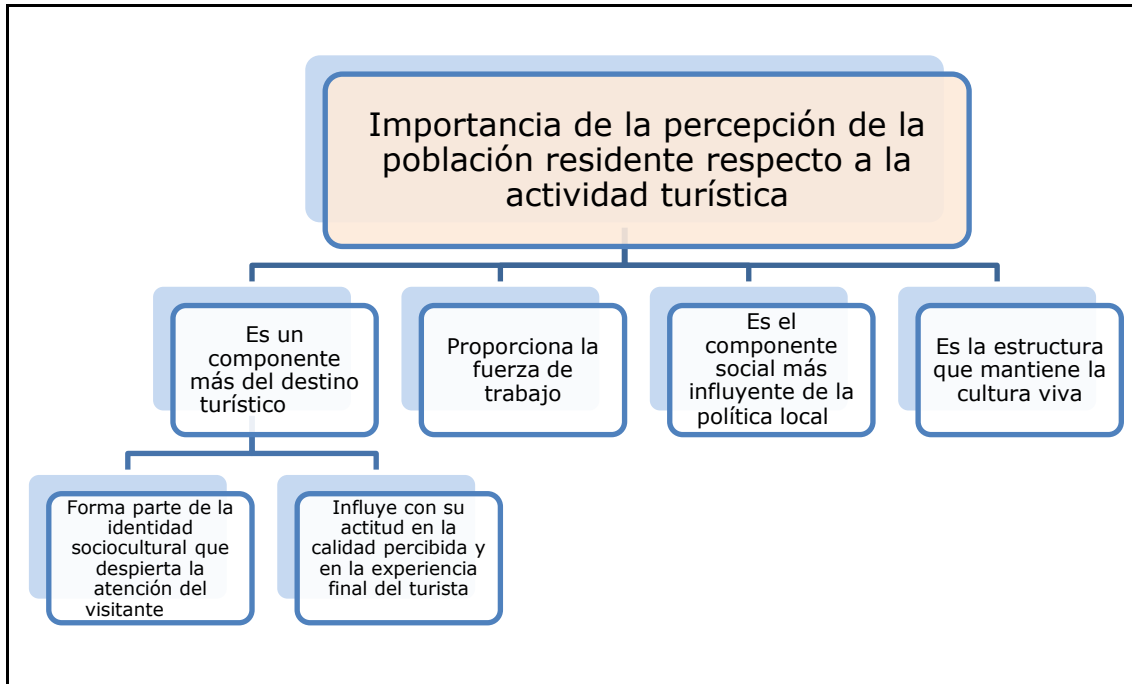
Todos ellos, unidos a la comunidad residente, conforman los agentes turísticos de un destino.

La relación y participación de todos estos agentes en la planificación del destino turístico, y en su comercialización, se hace cada vez más importante para conseguir que un destino sea competitivo, pues sólo uniendo los esfuerzos de todos ellos se conseguirá que el destino aparezca como un producto de calidad ante la demanda del sector.

En las comunidades democráticas, la población local participa indirectamente en la planificación y gestión de los destinos turísticos, desde el mismo momento que elige su opción política preferente. Esto la convierte en el cliente principal de los gobiernos locales, para quienes la satisfacción de este público se erige en eje de actuación.

Aunque se suele minusvalorar la capacidad de actuación de la población, la sociedad civil organizada puede llegar a ejercer un control y una presión de gran alcance en los otros agentes del destino y en las decisiones relacionadas con el desarrollo turístico.

Figura 2.5: Percepción de la población residente respecto al turismo.



Fuente: Formación Digital. Grupo GDT, 2009.

Todos los agentes aquí tratados participan de forma activa en el desarrollo de sus destinos, se benefician y contribuyen de diversas formas a sufragar los costes que genera el sector, albergan intereses y tienen objetivos diferentes y diversificados. Por ello, perciben y valoran los costes y los beneficios de manera subjetiva.

Por este motivo resulta necesario crear escenarios donde se pongan en común los objetivos y las grandes líneas de actuación del sector, en busca de la cohesión del destino y de la obtención del mayor número de ventajas posibles en las negociaciones.

Para todos ellos, los CP pueden constituir instrumentos de gran utilidad como ámbitos de encuentro entre los diferentes agentes y actores anteriormente referidos.

Es en este contexto general de la comercialización de destinos en el que se inserta la temática aquí tratada. En el momento actual, uno de los principales problemas para el desarrollo del turismo de interior en España estriba en la elevada estacionalidad y escasa ocupación media de los establecimientos, derivada de su mayoritaria dependencia de la demanda nacional indiferenciada; mostrando una

muy débil capacidad para acceder a los segmentos de demanda extranjera, cuya segmentación motivacional es muy superior a la española y la práctica del viaje en diferentes momentos del año (incluida la considerada temporada baja) ostensiblemente mayor.

Así pues, resulta de importancia estratégica poder acceder a estos segmentos de demanda con fuerte componente motivacional, y uno de los instrumentos que actualmente cobran especial sentido para ello son los Clubes de Producto, a los que se dedica este trabajo.

Por ello, los CP ponen todo su empeño en intentar llegar a un segmento potencial de mercado específico, y no a un universo.

La segmentación es una política deliberada de maximización de la demanda del mercado, que dirige los esfuerzos de marketing hacia subgrupos significativos de usuarios o consumidores. No está basada por tanto en dividir grupos de demanda en distintas jerarquías o niveles, sino que su meta es la de agrupar y dividir viajeros en este caso, que experimenten comportamientos, necesidades y deseos homogéneos (Middleton, 2009). Una vez elegido un grupo de demanda o mercado objetivo se aplica el concepto del marketing para satisfacerlo.

El mercado objetivo, es pues, el paso siguiente a la segmentación en grupos porque se analiza perfiles en concreto, para poder conocer sus características de: consumo, precio y estilo de vida.

En definitiva saber cuáles son sus necesidades para estudiar la viabilidad y capacidad de la empresa para cubrirlas de forma rentable (Vittori, 2013).

Por tanto, el mercado objetivo es aquel segmento de mercado que la empresa de distribución turística considera más atractivo para ofrecerle un producto o servicio turístico. La definición del mercado objetivo posibilita el quehacer posterior del proceso de estructuración del servicio turístico, asimismo su comercialización y venta, y ciertamente, es probable que ciertos consumidores no vistos por los profesionales como mercado objetivo deseen en un futuro pertenecer a dicho mercado, aún no habiéndose pensando en él.

Para establecer un mercado objetivo se llevan a cabo las siguientes estrategias de marketing adaptadas al comportamiento del consumidor (Sandhusen, 2002).

- La penetración en el mercado objetivo. Es un paso para describir el segmento objetivo de consumidores. Es decir, entran en juego cuestiones como:

¿Cuáles son las características del mercado? Por ejemplo, variables socio-demográficas, psicológicas, (etc.)

¿Cuáles son las características de los consumidores que lo constituyen?

Por lo tanto, la información, la compra y el uso son temas claves alrededor del mercado y los consumidores: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Por qué? ¿Para qué?, interrogantes que dan contestación para profundizar en los comportamientos y las características de ambos (Pérez, 2014).

- La segmentación del mercado objetivo. Es el siguiente paso para describir al grupo de referencia seleccionado, que como ya se ha mencionado, consistiría en agrupar a los consumidores e identificar las variables tanto internas como externas para ese conjunto de personas según el alto grado de comportamiento homogéneo por sus hábitos, de tal manera que se puede dirigir acciones de marketing diferenciadas. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento (Bonta & Farber, 2002).
- La selección del mercado objetivo. En este paso se trata de reflexionar sobre el posicionamiento del producto o servicio en la mente del consumidor. Las motivaciones y las actitudes del consumidor hacia el producto o servicio turístico ofrecido para identificar las variables internas que afectan a la empresa en la toma de decisiones en la identificación de las necesidades del consumidor para poner todos los esfuerzos y gestiones sobre él. Es decir, orientar la estrategia de marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) de acuerdo con las variables reveladas.

2.3.1. Plan de Marketing como herramienta de comercialización de los productos turísticos

El plan de Marketing es imprescindible para llevar a cabo la promoción y las ventas en las entidades de distribución turística. Son muchos los elementos que se mezclan y coordinan para la comercialización y promoción de un producto o servicio turístico (Grande, 1996), (MINETUR, 2007). A continuación se distinguen algunas de las principales características de un plan de marketing (Westwood, 2001).

- ✓ Es un documento escrito, con lo cual adquiere un carácter material, de perduración y presencia de visión, metas y objetivos.

- ✓ Diagnostica la estrategia global de la empresa coordinando e integrando los distintos elementos del marketing mix.
- ✓ Es un instrumento de trabajo práctico y útil porque aporta mucha información a la empresa.
- ✓ Es un documento que proyecta el futuro, es previsible, tiene en cuenta las actualizaciones necesarias motivadas por los cambios y establece procedimientos de control.
- ✓ Aúna esfuerzos y criterios, además de servir de brújula para saber el camino durante un período de tiempo establecido, determinando responsabilidades.

Las fases de un plan de marketing pueden variar de una empresa a otra, sin embargo, sí existen criterios más o menos coincidentes a la hora de marcar unas fases en un plan de marketing (Altes, 2001).

Tabla 2.1: Fases principales que se pueden establecer en un plan de marketing.

1ª Fase	Análisis y diagnóstico de la situación a través de búsqueda estudio de la situación actual. Se redacta un informe
2ª Fase	Toma de decisiones empresariales, donde se formularían los objetivos y se elegirían las estrategias de marketing en base al diagnóstico de la situación
3ª Fase	Llevar a cabo decisiones operativas de marketing, como los planes de acción, teniendo en cuenta el presupuesto y la cuenta de explotación para el área de marketing
4ª Fase	Elaboración y redacción del plan de marketing

Fuente: Elaboración propia.

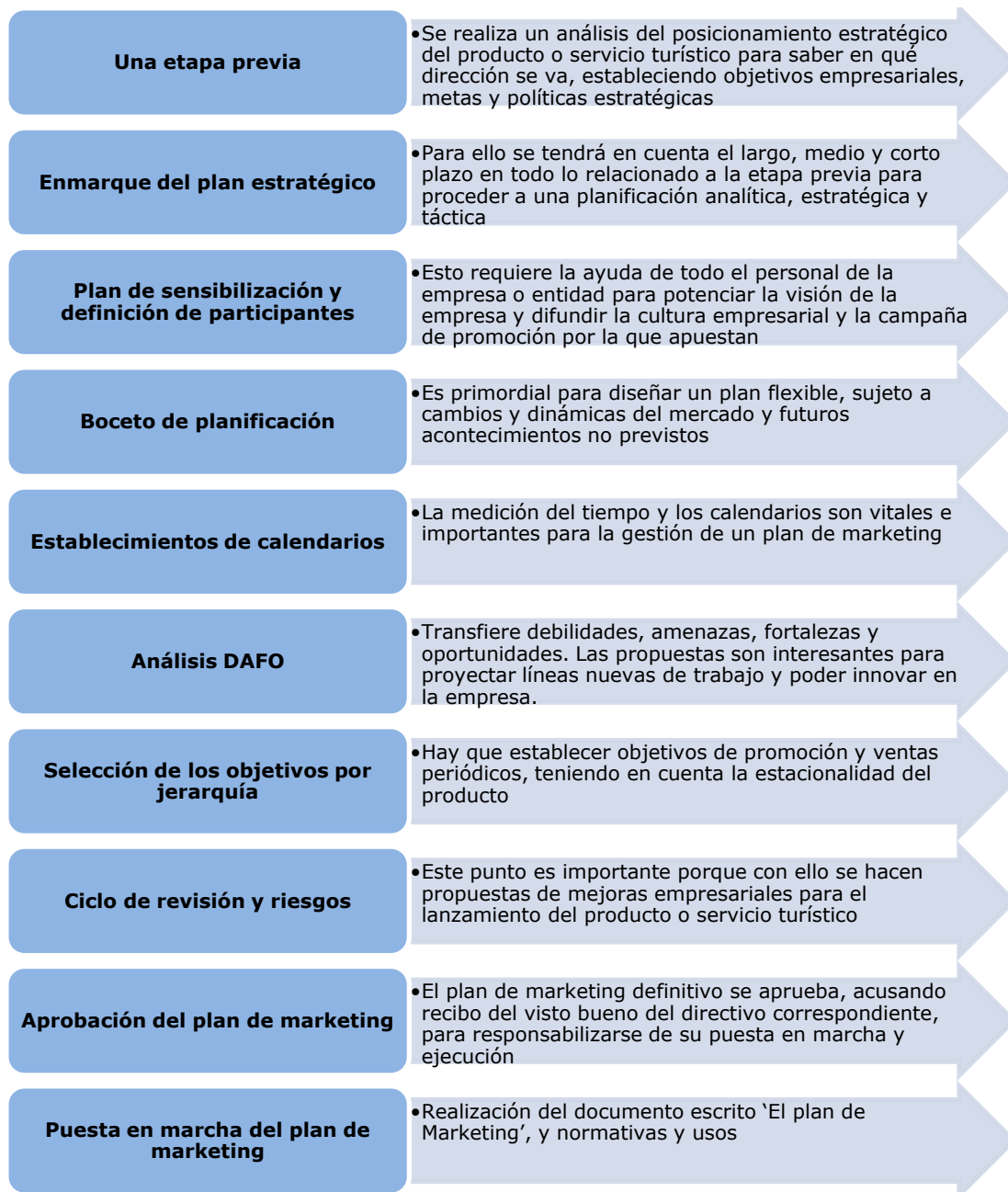
En el proceso de la planificación de medios hay que inspeccionar las consecuencias de marketing de cada componente y de los recursos implicados para la consecución y realización del plan de marketing. Los medios que se consideran básicos para su planificación son:

- ✚ La identificación clara del producto o servicio turístico y los objetivos.
- ✚ Las instalaciones o infraestructuras de producción del servicio en origen y destino.
- ✚ Los recursos humanos y no humanos necesarios.
- ✚ Presupuestos asignados según las estrategias y directrices del marketing turístico o de servicios planteadas para el público objetivo y calendario de actuación.

- ✚ Utilización de estadísticas y fuentes del sector turístico para interpretar resultados relacionados con el mercado turístico.
- ✚ Utilización de los medios de comunicación, tanto para estar actualizado con lo que ocurre en su área y dentro del mercado, como para emisión de mensajes offline y online.

Para la elaboración del Plan de Marketing se suele proponer un calendario de actividades como el siguiente:

Tabla 2.2: Elaboración de un Plan de Marketing



Fuente: Elaboración propia.

Por todo ello, hay que decir que en un escenario económico donde el mercado turístico se encuentra cada vez más saturado, los consumidores y viajeros son mucho más exigentes y la competencia se incrementa, obligando a las entidades de distribución turística a mejorar en la gestión del marketing y en los planes de promoción de ventas.

2.3.2. Las Agencias de Viajes Receptivas y Virtuales

La promoción de ventas en las agencias de viajes requiere del compromiso y el liderazgo del equipo de dirección para comprender la naturaleza de la gestión de dicha promoción y ser conscientes de la importancia de la visión estratégica y la misión de la agencia de viajes.

A. Las Agencias de Viajes Receptivas.

Las agencias de viaje en general, han demostrado escaso interés por la oferta del receptivo, dada la reducida rentabilidad de la intermediación en unos ámbitos caracterizados por el predominio del micro establecimiento. Sin embargo, cabe destacar el caso de algunas agencias que han asumido la tarea de promover la creación de productos en dichos destinos, es decir, que no se han limitado a la simple comercialización sino que han articulado y coordinado los intereses de varios actores locales para crear un nuevo producto de mayor escala (redes de alojamientos conectados, por ejemplo) o mayor complejidad (asociación de alojamientos y actividades de animación, por ejemplo).

Estas agencias receptivas son las encargadas de atender y suministrar ayuda a los clientes en el destino turístico. Entre otras labores, reciben a los clientes en el aeropuerto, los distribuyen en los hoteles contratados, les ofrecen actividades y excursiones opcionales, les acompañan en las visitas realizadas en grupo, etc. (Olmos & García, 2011).

Puede resultar una acertada línea de trabajo para los poderes públicos la colaboración con este tipo de agencias, ya que presenta ventajas tales como:

- ✓ Efectúan una labor muy precisa de control de calidad en los servicios que comercializan, de gran utilidad para un segmento aún con poca experiencia.
- ✓ Impulsan la constitución de productos más diversos y elaborados, con integración de oferta complementaria y de alojamiento.

- ✓ Facilitan con su experiencia y conocimiento del sector la conexión de las ofertas locales como mercados más amplios, con especial referencia a los extranjeros; pudiendo ejercer un papel de agencias receptoras, colaboradoras con intermediarios internacionales especializados con el turismo del espacio rural.

B. Las Agencias de Viajes Virtuales.

Las agencias de viajes se han transformado a causa de las nuevas tecnologías en cuanto a la forma de realizar la distribución de productos y servicios turísticos. Ciertamente, han sido pioneras en la incorporación de Internet en sus transacciones económicas y en sus gestiones y relaciones mantenidas con la demanda turística.

El estudio del sector de las Agencias de Viajes Virtuales resulta interesante por un doble motivo: la distribución de servicios turísticos es uno de los negocios que ha experimentado un mayor incremento en las ventas a través de internet, e internet, a su vez, constituye un instrumento de vital importancia para la actividad de estas empresas.

Se trata de un sector caracterizado por una fuerte rivalidad competitiva, que comercializa servicios perecederos y, en muchos casos, con una alta estacionalidad, donde la calidad percibida por el cliente constituye un elemento clave de éxito. Aunque algunas empresas surgen en el mundo online y a él limitan su actividad, lo más habitual es que una agencia de viajes tradicional desarrolle una "sucursal virtual", configurando páginas web para comunicar su oferta, con la intención de reorientar y fortalecer su posición en los mercados actuales.

Las particularidades de un entorno online han hecho necesario adaptar al mismo las tradicionales escalas de medida de la calidad de servicio. Desde esta perspectiva, una cuestión a investigar es la relativa a las dimensiones que integran la calidad de e-servicio en contextos virtuales, así como su influencia sobre la satisfacción del cliente (Vazquez, Del Río, & Suárez, 2009).

Los datos sobre el comercio electrónico en España resultan muy propicios para el sector de las Agencias de Viajes Virtuales: más de la mitad de las compras a través de internet corresponden al sector turístico (Marketing Directo, 2007), de hecho, el 52,81% de los compradores por internet reserva viajes, alojamiento y entradas a espectáculos.

La distribución directa por proveedores de servicios turísticos (principalmente compañías aéreas tradicionales y las *low cost*) ha creado un clima favorable para que los clientes empezaran a perder el miedo a realizar gestiones comerciales a través de la red. Ello permitió que se produjera el despegue de las Agencias de Viajes Virtuales que actúan solo en la red sin establecimientos físicos. En los inicios, el producto más ofertado era el billete aéreo, pero gracias a una sofisticación de la tecnología se ha podido dar cabida a todo tipo de productos turísticos (transporte, hoteles, paquetes vacacionales y circuitos, alquiler de coches, cruceros, actividades y espectáculos, restaurantes, etc.) (Sancho & Buhalis, 1998).

La Agencia de Viajes Virtual que más ingresos obtiene, según el ranking elaborado por (HOSTELTUR, 2014), es eDreams, disputando la primera posición con Rumbo.

Tabla 2.3: Ranking HOSTELTUR de Agencias de Viajes Virtuales.

Agencia	Facturación 2013	Facturación 2012	Diferencia % 12-13
1 Odigeo-eDreams	4.280	4.000	7%
2 Bravofly-Rumbo	1.051	900	16%
3 Logitravel	419	294	42%
4 Atrápalo	265	221	20%
5 Travelgenio	180	90	100%
TOTAL	6.195	5.505	12,5%

Fuente: Hosteltur, 2014. Cifras expresadas en millones de euros

En la tabla 2.3 puede verse una lista de las cinco primeras agencias virtuales en España atendiendo a sus datos de facturación.

El desarrollo de la reserva de viajes y alojamientos online en España ha despertado también el interés de los destinos turísticos (uno de sus medios de comunicación y consulta para atraer turistas) y de las agencias de viajes tradicionales como Viajes El Corte Inglés, Viajes Barceló, y Grupo Globalia (Viajes Halcón y Viajes Ecuador).

Estas agencias minoristas, que en un principio vieron amenazadas sus negocios por las Agencias de Viajes Virtuales, se reinventaron para no quedarse al

margen de las nuevas tendencias y de forma paralela a su negocio principal desarrollan la versión online.

En definitiva, el número de páginas web relacionadas con el viaje ha crecido rápidamente durante los últimos años y la competencia es más intensa que nunca. Por ello, parece necesario analizar las dimensiones de calidad del servicio electrónico percibida por los clientes habituales de las Agencias de Viajes Virtuales, investigar su influencia sobre los niveles de satisfacción e identificar los puntos fuertes y débiles derivados de las estrategias de las Agencias de Viajes Virtuales.

Internet es el medio básico con el que estas Agencias de Viajes se comunican con sus clientes. Por tanto, cada competidor ha desarrollado un sitio web para facilitar el proceso de toma de decisiones de los potenciales turistas.

Comprender este proceso puede resultar relevante para diseñar la información y la oferta de productos turísticos transmitiendo una imagen de calidad de servicio que favorece la satisfacción y la lealtad de los clientes.

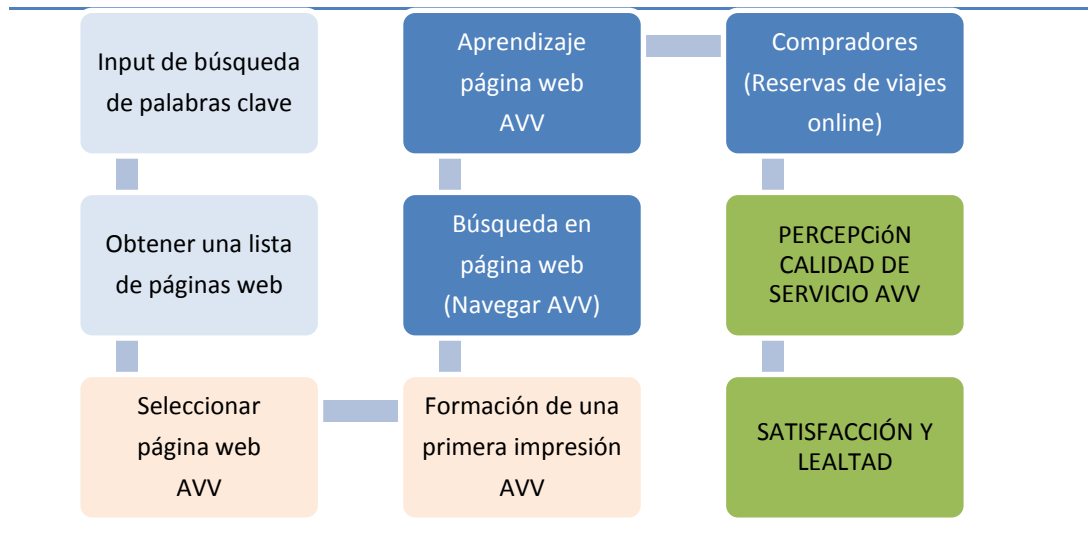
El proceso de búsqueda de información para planificar un viaje en internet puede estar integrado por tres etapas diferentes: búsqueda, selección y elaboración de la decisión.

La persona que busca información puede ir directamente a un sitio web (si tiene un sitio favorito). No obstante, cuando no dispone de información a menudo se eligen palabras clave para iniciar la búsqueda (vinculadas, por ejemplo, con destinos turísticos y agencias de viajes). Las Agencias de Viajes Virtuales deben realizar esfuerzos de comunicación y presencia en buscadores para que su página web sea seleccionada. Aquellos clientes con una primera impresión favorable hacia el sitio web seleccionado es más probable que permanezcan en el mismo para proceder a una búsqueda de información detallada, desarrollando un aprendizaje sobre la forma de navegar por la página web y la oferta de servicios de las Agencias de Viajes Virtuales (Vazquez, Del Río, & Suárez, 2009).

En la toma de decisiones el cliente puede utilizar el sitio web sólo como información (la compra se lleva a cabo a través del proveedor de servicios turísticos o de otro intermediario comercial) y/o para realizar una reserva/compra de servicios online (De Pablo, 2004).

El objetivo por tanto de la empresa es conseguir muchas visitas a la página web y, por supuesto, tramitar operaciones de venta.

Figura 2.6: Proceso de búsqueda de información utilizando Internet para la planificación de viajes.



Fuente: Elaboración propia.

En esta investigación nos centramos en las dimensiones de calidad de los servicios electrónicos que deben tener en cuenta las Agencias de Viajes Virtuales, no sólo para obtener una primera impresión favorable del cliente (etapa de selección), sino también para facilitar la búsqueda de ofertas y el aprendizaje en el sitio web (etapa de elaboración de la decisión). Además, no sólo se considera esencial analizar las dimensiones de calidad utilitaria (funcional o extrínseca) y de calidad hedónica (intrínseca) sino que también se han desarrollado investigaciones que adoptan una perspectiva secuencial para el análisis de las dimensiones de calidad de e-servicio. Por ejemplo, (Bauer, Falk, & Hammerschmidt, 2006) proporcionan una visión de las cuatro fases de compra (información, acuerdo, ejecución y post-venta). Sus dimensiones de calidad de e-servicio, inmersas en estas fases, incluyen capacidad de respuesta, proceso, funcionalidad/diseño y disfrute. De forma similar, (Collier & Bienstock, 2006) también presentan una escala de calidad de e-servicio considerando una visión secuencial incluyendo calidad de proceso, calidad de resultado y recuperación del servicio. Además, (Sousa & Voss, 2006) subrayan la necesidad de considerar aquellos casos donde las empresas utilizan múltiples canales de distribución para prestar sus servicios, siendo necesario analizar aspectos de calidad virtual, calidad física y calidad de integración.

Como conclusión, la revisión mediante meta-análisis de los estudios sobre el tópico de calidad del servicio electrónico, especialmente aquellos centrados en el ámbito turístico, permite sintetizar y agrupar las dimensiones más comúnmente

utilizadas de acuerdo con un esquema secuencial fundamentado en las etapas del proceso de compra de un cliente que busca información y realiza reservas online (Gretzel & Yoo, 2008).

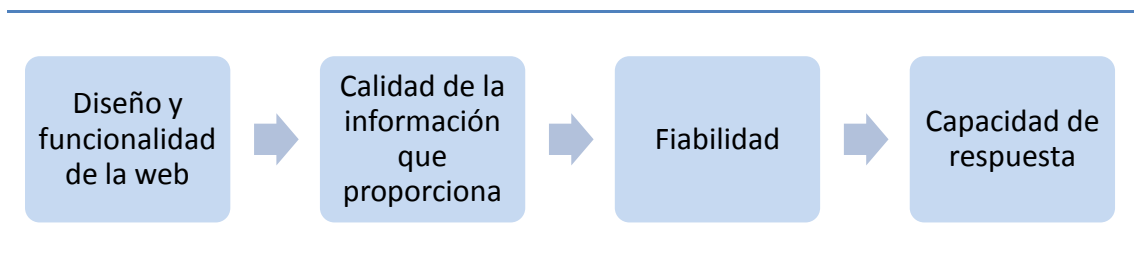
Figura 2.7: Proceso de compra y dimensiones de calidad del servicio electrónico.

Fase búsqueda de información	Fase de acuerdo	Fase entrega del servicio	Fase post-venta
<ul style="list-style-type: none"> • Examinar y comparar ofertas comercializadas • Accesibilidad • Eficiencia navegación • Estructura-Relevancia del contenido • Diseño sitio web (facilidad de uso) • Apariencia visual • Disfrutar sitio web 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor-cliente acuerdan condiciones de la transacción • Disponibilidad y precio competitivo • Procesamiento eficiente pedido • Confirmación pedido y obtención facturas • Facilitar la comunicación entre empresa y cliente (realizar y modificar o posponer el pedido) 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la ejecución y reparto servicio • Seguridad • Privacidad • Reparto fiable del servicio solicitado • Seguimiento online estado entrega del pedido 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención cliente y desarrollo de operaciones • Manejo quejas y compromiso cambios • Capacidad respuesta • Personalización • Reputación-marca • Disfrutar sitio web (chat, blog, foros) • Disfrutar sitio web (entretenimiento e interactividad)

Fuente: Elaboración propia a partir de Park y Gretzel, 2008.

La gestión estratégica de la calidad de e-servicio tiene importantes implicaciones encaminadas a mejorar la posición competitiva de las AAVV. La primera implicación que se desprende de los resultados obtenidos es la conveniencia de considerar dos principales dimensiones en el análisis de la calidad de e-servicio: la calidad utilitaria y la calidad hedónica. Desde esta perspectiva, las AAVV han de lanzar al mercado una oferta diferenciada que sea valorada por los clientes tanto en los aspectos utilitarios como en los hedónicos. Con este objetivo las AVV deben incidir sobre cuatro factores para mejorar la calidad utilitaria:

Figura 2.8: Factores para mejorar la calidad en las AAVV.



Fuente: Elaboración propia.

- El diseño y funcionalidad de la web es imprescindible (diseño del sitio web, colores, dibujos, tipos de letras, facilidad para navegar, visualización de imágenes y de textos).
- La calidad de la información que proporciona (relevancia de la misma y grado en que resulta completa, detallada, amplia y actualizada).
- Fiabilidad (sobre las características de los servicios ofertados, la confirmación inmediata de las reservas, cumplimiento de las promesas y privacidad de los datos financieros y personales proporcionados por el cliente).
- La capacidad de respuesta (variedad y atractivo del surtido de servicio ofrecido, precios competitivos y promociones especiales, compromiso de cambios y garantías ante una cancelación de reservas, disponibilidad de servicios de atención personalizada y canales de comunicación complementarios a la propia página web).

Otra línea de actuación es la referente a la mejora de la calidad hedónica a través del entretenimiento y las experiencias agradables que proporcionan los contenidos multimedia y la interactividad de los servicios ofertados por las AVV. De todos estos aspectos, resulta prioritario mejorar la percepción de los usuarios acerca de la capacidad de respuesta y la calidad hedónica de los servicios ofertados por las AVV.

En estos aspectos, las AVV analizadas se encuentran en una situación de vulnerabilidad competitiva, por lo que han de invertir recursos en ofrecer un trato más individualizado al cliente (diseñar viajes personalizados, posibilidad de obtener promociones especiales, desarrollar programas de fidelización, fomentar diversas actividades que puede realizar en el destino turístico, ofrecer guías por países, consejos prácticos, seguros, información diversa para el viajero) y facilitar cambios y garantías ante una modificación o cancelación de las reservas.

También es necesario un mayor esfuerzo para desarrollar estrategias que incidan en la percepción de calidad hedónica tanto para los clientes que buscan información como para aquellos que además realizan reservas. Por ejemplo, se puede facilitar la presencia en la web de blogs, chats, foros, comunidades virtuales, juegos, integración de la tecnología (descargar la web en móviles, MP3, sistemas de navegación GPS), posibilidad de intercambiar fotos y vídeos, realizar viajes virtuales por el destino turístico, facilitar recomendaciones positivas entre clientes. El objetivo es intensificar el atractivo emocional y la implicación social debido a su influencia sobre la satisfacción.

Por último, otra conclusión a destacar es el interés de reforzar entre los usuarios de las AVV la importancia de la calidad de la información. Cada vez más personas navegan por Internet antes de realizar un viaje, y muchas no lo hacen sólo buscando tarifas o información convencional de los destinos, sino para disfrutar de la información y conocer las vivencias de otros turistas. La oferta de viajes en Internet se ha extendido tanto que resulta clave el papel de aquellos capaces de ordenarla.

Los profesionales de las AVV pueden encontrar en el Turismo 2.0 la herramienta que permita diseñar una oferta de calidad, al permitir disponer de información mucho más completa, actualizada, fiable e interactiva de los viajes que ofrecen a sus clientes.

2.3.3. Internet y la aplicación de nuevas tecnologías

La incorporación en los últimos años de nuevas tecnologías a los procesos de comercialización, está generando una autentica revolución en los mismos; fundamentalmente a través de la utilización de Internet como instrumento de conexión entre la oferta y la demanda, ha surgido todo un nuevo escenario de posibilidades para la promoción y distribución turísticas. De hecho, a modo de ejemplo, puede dimensionarse la importancia del fenómeno recordando que la venta de viajes ocupa el tercer puesto entre los productos más vendidos a través de la red.

Sí esta nueva realidad es importante para el conjunto del sector turístico, aún más trascendente resulta para los destinos en el espacio rural, que aún no habían accedido plenamente a los canales tradicionales. Entre las ventajas más significativas para las empresas turísticas de estos espacios cabe destacar: (EOI, 2012).

- El reducido coste del acceso y utilización de estos medios, factible para capacidad de financiación de un pequeño o mediano emprendedor en el medio rural.
- La amplitud de los mercados potenciales a los que permita acceder, tanto para la transmisión de información sobre producto como para la contratación de servicios turísticos través de las posibilidades del comercio electrónico.
- La especial utilidad que representa para acceder a segmentos muy específicos, que demandan productos especializados ajenos a los canales estandarizados. A este respecto la singularidad de los productos turísticos en el medio rural se ajusta perfectamente a estas nuevas posibilidades.

No obstante, también pueden citarse problemas existentes al respecto. Por ejemplo, la barrera del desconocimiento técnico existente en buena parte de los agentes locales y la desconfianza de los clientes acerca de la contratación sin contacto personal. Por ello, hay un hecho constatable, de que hasta el momento son las grandes empresas turísticas las que están aprovechando las posibilidades que ofrece la red.

Por último, debe destacarse el papel que las administraciones locales pueden jugar en este contexto, consistente, además de la incorporación de estas tecnologías a sus estrategias de promoción institucional, en actuar en todo momento como un agente catalizador del cambio tecnológico en las empresas locales: asesorando y transmitiendo información (sobre ayudas públicas al respecto, por ejemplo), colaborando en la información de los recursos humanos, facilitando contactos o negociaciones con otros organismos especializados en la innovación, fomentando actuaciones de efecto-demostración, en definitiva actuando como una antena que sepa captar en el exterior las innovaciones de mayor interés para el tejido turístico local y difundir las en este.

Internet por tanto es un desencadenante más para el desarrollo del turismo y su evolución. Este fenómeno social ha provocado el alcance de nuevas y novedosas formas de ampliar conocimientos sobre los destinos turísticos, junto con el incremento de aplicaciones o software como componentes decisivos para el desarrollo de la tecnología en el turismo y su distribución.

Importante es observar la complejidad y vinculación que existe entre internet y el desarrollo en la distribución turística para comprender el entorno en el que se mueve el sector. La distribución turística en Internet crece significativamente durante este siglo XXI donde habría que subrayar el concepto de 'intercambio' y de "adaptación" basado en opiniones de clientes o consumidores.

Igualmente sería interesante evaluar y relacionar el alcance de las nuevas tecnologías, especialmente en lo relacionado con la compra y venta de productos y servicios turísticos, y su papel en el contexto de la distribución turística en cuanto a la elección de un destino.

La evolución y características de la distribución turística en internet han supuesto en la actualidad que las agencias de viajes tradicionales hayan experimentado un cambio profundo a la baja en el volumen de venta de sus productos, y por consiguiente un descenso en el número de agencias de viajes tradicionales. Esto en parte es debido a que, los productos de viajes son los

productos más demandados a través de internet, y a que existe una mayor inclusión del comercio electrónico en las llamadas agencias de viajes virtuales u OTAs.

Internet es una herramienta de trabajo imprescindible para cualquier agencia de viajes ya que en la actualidad, sería mayoritariamente a través de internet, donde el cliente o consumidor compraría el producto o servicio turístico de viaje de su elección: por medio del portal web de la agencia de viajes virtual que presente la mejor oferta en la red. Los nuevos modelos de comercialización en internet son, a día de hoy, una cuestión imperativa, más que una ventaja competitiva.

Las razones por las que se ha producido ese descenso del número de agencias tradicionales estarían provocadas por dos cuestiones fundamentales que se enumeran de la siguiente manera:

1) E-Commerce (Comercio Electrónico): El aumento de la contratación de servicios turísticos a través de internet.

2) La aparición de un nuevo perfil de consumidor. Esto ha sido posible sobre todo a la gran asimilación que se ha producido por parte de los consumidores sobre el comercio electrónico en el turismo, la información on-line sobre los destinos y la participación activa para elaborar el producto o servicio turístico. La OMT en uno de sus estudios denominado TURISMO PANORAMA 2020, afirma en el siguiente texto:

"El mundo estará caracterizado por la penetración de la tecnología en todos los aspectos de la vida. Será posible vivir la vida sin estar necesariamente en contacto con otras personas, el servicio automatizado será la norma y será factible el pleno acceso a la información y el intercambio de la misma sobre cualquier cosa posible desde el domicilio de cada uno" (Sancho & Buhalis, 1998).

Las agencias de viajes virtuales, los proveedores y en general el sector turístico hacen uso del Turismo 2.0¹³ como herramienta que permite diseñar y elaborar una oferta de productos y servicios turísticos, posibilitando el acceso a información mucho más completa, actualizada, fiable e interactiva de los destinos que ofertan a los consumidores o turistas potenciales.

¹³ Turismo 2.0: es la evolución de los sitios de viajes en Internet que ha surgido con la Web 2.0, la segunda generación de servicios y comunidades web que incentivan la participación y colaboración entre los usuarios, y donde las consecuencias dependen mucho entre otras cosas de la gestión adecuada de la información o desinformación generada.

El Turismo 2.0 modificó las formas de comunicarse el canal de distribución turística on-line con los consumidores y viajeros, evolucionando hasta convertirse en bidireccional. Los viajeros y turistas formarían parte de la conversación virtual compartiendo ideas, blogs, opiniones y mitigando su incertidumbre de compra.

Además, el Turismo 2.0 describe patrones comunes a todas las nuevas aplicaciones y servicios de la red social (Facebook, Twitter, blogs de viajes...) de las que se hace un uso casi a diario tanto en la vida profesional como personal de un turista o viajero. Sus características son que usa la Web como plataforma, aprovecha la inteligencia colectiva, lo importante son los contenidos y datos que se gestionan, los interfaces son amigables, sus funcionalidad está en continua mejora, está diseñado para interactuar y se utilizan en diferentes dispositivos.



Las bases de datos utilizadas en internet incluidas en los canales de distribución turística permiten a los proveedores alcanzar objetivos de distribución por internet suministrando información de logotipos, imágenes, folletos de información y cuestiones que pueden ser actualizadas en cualquier momento, lo que permite una rápida reacción ante los mercados y las reservas de última hora.

Los modelos de negocios de comercio electrónico y las relaciones comerciales a través de internet que se presentan bajo este epígrafe son tres (Villa & Küster, 2003):

- ✓ B2B (Business to Business): Es la transacción que se lleva a cabo mediante correo electrónico entre negocios, instituciones o entidades públicas y requiere estrategias de publicidad y marketing especializado no para consumidores finales en torno a Internet.
- ✓ B2C (Business to Consumer): Es la transacción que se lleva a cabo mediante correo electrónico del negocio al consumidor final y requerirá estrategias de publicidad y marketing dirigidas al consumidor final en la red.
- ✓ B2A (Business to Administration): Es la transacción que se lleva a cabo mediante correo electrónico desde la Administración a las empresas y ciudadanos en la red.

El B2B es la compra-venta de bienes y servicios entre compañías, a través de Internet. El modelo de comercio electrónico entre empresas B2B en el sector de distribución turística en España comenzó su crecimiento a través de Internet como

parte integrante de la actividad turística (motor de la economía española) desde mediados del siglo XX. El B2B ha venido impulsado también por la creación de portales para agrupar compradores. Las compañías se agrupan para crear dichas páginas aglutinando fuerzas lo que les permite negociar en mejores condiciones. El mantenimiento de las páginas se produce pidiendo un canon por cotizar o cobrando a los socios una comisión del negocio realizado en el portal. Entre las características del B2B como dicho canal se destacan:

- Permite interacción en la red social y visibilidad al canal de distribución de los servicios turístico.
- Es un comercio ágil, eficiente y eficaz por la característica en sí del modelo virtual que permite una mayor accesibilidad a la información.
- Es un medio más económico para difundir información y publicidad como canal de distribución de productos y servicios turísticos.
- Permite un mayor acercamiento al propio sector repercutiendo en la aparición de relaciones mejores y más consolidadas.
- Transparente en el reflejo de la información comercial y de negocios.

Tabla 2.4: Ventajas y desventajas del B2B como canal de distribución turística.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • La distribución turística con el comercio electrónico B2B tiene presencia mundial. • Aumenta la competitividad y el prestigio por el buen uso de la comunicación en la red social. • El comercio electrónico se convierte en un nuevo sistema de comunicación y popularidad comercial. • Se consigue una base de datos muy potente que se refleja en un mayor conocimiento del sector. • Se conoce y se desarrolla mejor el mercado debido a su transparencia de datos suprimiendo incertidumbres en la toma de decisiones en los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todas las empresas están preparadas para usar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación TIC. • La gran cantidad de información en Internet, dificulta a cualquier empresa tomar decisiones y navegar por la red. • La desconfianza aún sigue existiendo en los niveles de fiabilidad dentro del mercado y la distribución electrónica porque la relación no es personal ni directa cara a cara. • Todavía no se ha desarrollado un marco normativo que abarque todas las transacciones del sector turístico en Internet. • Existen barreras relacionadas con las telecomunicaciones en cuanto a la capacidad, velocidad y saturación de la red debido al incremento del uso de la misma.

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, y a pesar de tener tantas desventajas, según datos estadísticos del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información el comercio electrónico B2B sigue incrementándose.

Por otra parte, el segundo modelo de comercio electrónico (entre empresa y consumidores), B2C como canal de distribución turística, está avanzando progresivamente a medida que el consumidor se siente en un entorno más seguro y familiar para la realización de transacciones electrónicas de pago y comerciales. Con las nuevas tecnologías inmersas en el sector turístico e Internet, los consumidores empiezan a adquirir otros hábitos, usos y costumbres de compra de productos y servicios turísticos. Este modelo abarca operaciones y transacciones electrónicas comerciales y con sistemas de pago, que han hecho cambiar la forma de la venta tradicional de las agencias de viajes 'offline' como canal principal de distribución turística a la venta virtual 'online'. En tercer lugar, tenemos cualquier operación entre las empresas turísticas y las administraciones públicas, las cuales se enmarcan dentro del ámbito del comercio electrónico B2A.

Actualmente se han reducido en gran medida muchos de los procesos para la tramitación de documentación, tanto en la realización física de los mismos como en el tiempo empleado para ello. La Administración electrónica se está imponiendo cada vez más.

En España algunos conceptos relacionados con el turismo y la administración electrónica son por ejemplo "la declaración de fiestas de interés turístico nacional e internacional", es el nombre que se le da a dicho procedimiento para llevarlo a cabo a través de la red. Es un procedimiento y servicio electrónico relacionado con el turismo y gestionado por la Secretaría de Estado de Turismo.

Otras utilidades: gestión de la relación con los turistas online.

Las ventajas que suponen para una agencia de viaje virtual gestionar una lista de distribución de estas características implican estar en conexión permanente con los clientes y usuarios viajeros. Así por ejemplo, una agencia de viajes virtual ofrece una lista de distribución a sus clientes llamada "Viajando por el mundo" donde incluye una selección de folletos, organizados por las principales mayoristas y, que periódicamente ofrece viajes especiales en condiciones muy ventajosas exclusivamente a los usuarios registrados en su web. El registro suele ser sencillo y sin coste alguno para los clientes y, les permite recibir viajes especiales en su buzón de correo electrónico. Esto significa que puede personalizar más su servicio hacia el cliente. Las nuevas utilidades que aparecerían para las agencias de viajes

virtuales desde su relación con el cliente on-line se enumeran como sigue para explicar este apartado:

- El manejo con fluidez de las nuevas tecnologías de la información y la incorporación de las mismas a su quehacer diario para no quedarse anclada o fuera de onda.
- La continuidad en el tiempo y el establecimiento de una relación duradera entre agencia y cliente.
- Un mayor control de respuesta ante posibles cambios en la demanda de sus productos y servicios turísticos.
- Una importante herramienta de promoción de viajes y ofertas de actividades y la fidelización de clientes.
- La generación de información valiosa por el contexto más participativo que se promueve a través de los medios electrónicos.

El nuevo modelo de negocio en la distribución turística está basado en una fuerte relación con el cliente hacia la venta directa, es decir el foco o centro de atención está en el propio cliente, además de seguir manteniendo, en algunos casos, las funciones de asesoramiento y especialización en la venta offline de la distribuidora turística (Del Alcázar, 2002). Las redes sociales han contribuido además a que este modelo haya cambiado, ya que un porcentaje muy elevado de consumidores hacen consultas en Internet antes de hacer una reserva para un viaje o destino turístico. El papel de las recomendaciones y opiniones ha cambiado el proceso de búsqueda y reserva por parte del consumidor.

Las principales ventajas que se destacarían en la distribución turística a través de Internet las dividimos en dos partes muy diferenciadas: (EOI, 2012).

- ✓ Ventajas para empresas que trabajan en el sector turístico.
- ✓ Ventajas para consumidores turísticos y viajeros.

En la siguiente tabla (2.5) se muestran estas ventajas de empresas de distribución turística y como afecta a los consumidores.

Tabla 2.5: Ventajas para empresas y consumidores de la distribución turística a través de internet.

Para empresas que trabajan en el sector turístico	Para los consumidores turísticos y viajeros
Globalización empresarial. Internet es una potente red que facilita a las empresas y proveedores turísticos estar presentes mundialmente en los mercados y posicionarse en los buscadores de Internet.	El cliente o consumidor accede directamente al producto en tiempo y forma convenida. El cliente puede ver su producto y estudiarlo de la manera que le sea más cómoda y accesible.
Reducción de intermediarios. El cliente busca directamente al proveedor de los servicios turísticos, el alojamiento, el transporte, las actividades complementarias, etc.	Información accesible y visible. El cliente se encuentra con menos barreras para poder acceder al producto o servicios que desee comprar.
Optimización de procesos empresariales. Las relaciones se agilizan y los trámites en el comercio electrónico entre las empresas B2B son más eficaces y eficientes por el hecho de que se desarrolla una comunicación más técnica y objetiva para el desarrollo interno de la empresa.	El cliente tiene más donde elegir. Se le facilita la comparación y la elección de productos y servicios es mucho más amplia tanto en líneas de productos a nivel interno empresarial como a nivel externo empresarial, no importa la ubicación geográfica.
Marketing on-line. Se genera un proceso de publicidad y de comunicación personal sobre la empresa a través de los usuarios e internautas por sí solo, simplemente por estar visible en la red.	Competitividad en precios. El cliente tiene posibilidad de comprar a precios más económicos sin perder por ello calidad.
Creación de datos sobre los clientes. Desarrollo de segmentos y mercados objetivos a través del conocimiento de la conducta de los consumidores y la fidelización de clientes.	Facilidad de compra. El cliente tiene total libertad de cuándo y dónde comprar, no tiene que desplazarse físicamente a las oficinas comerciales de la empresa.

Fuente: Escuela de Organización Industrial (EOI), 2014.

Los tipos de distribución turísticas más importantes que se encuentran en internet son los siguientes:

1) IDS (Internet Distribution Systems) - Canales de distribución online. Son portales de Internet que actúan como agentes o intermediarios en red. Los productos que ofrecen son billetes aéreos, alojamiento, y otras actividades. Algunos ejemplos serían eDreams, Orbitz, Expedia, Booking, Hotels, y lastminute.



2) GDS (Global Distribution Systems) - Los sistemas de distribución global. Nacieron hace décadas gracias a las necesidades provocadas por las compañías aéreas. Estos sistemas ofrecen distribución global informatizada de productos y servicios turísticos. Permiten reservar vuelos, hoteles, trenes, rentacar y cruceros,

entre otros muchos servicios. Además permiten la conexión entre los sistemas de reservas de los hoteles y las agencias de viajes, cobrando una comisión al proveedor que expone su capacidad a la venta. Algunos ejemplos serían Amadeus, Worldspan, Galileo.



3) CRS - Centrales de reservas. Son modelos muy consolidados en el sector de las cadenas hoteleras, y es el comercio electrónico B2B y B2C el que se realiza entre empresas o negocios cobrando una comisión normalmente por su servicio. Algunos ejemplos serían Keytel, Hotelbeds, Nextel, Restel, Hotusa o Jumbobeds.



4) Representantes corporativas. Son negocios que trabajan con un posicionamiento diferenciado en el mercado con una marca de calidad de hoteles independientes. Algunos ejemplos serían Paradores de Turismo, Relais & Chateaux, Rusticae.



5) La infomediación. La progresiva consolidación de un nuevo paradigma de la intermediación turística que emerge a partir de la transformación que están evidenciando las estructuras de este sector se impone la necesidad de constituir nuevos modelos de negocios que den respuesta a las necesidades del mercado que surgen en este nuevo escenario.

Son modelos por tanto, que se pueden identificar a partir de los flujos de información establecidos en las relaciones entre proveedores, intermediarios y consumidores participantes en el proceso de distribución que determinan los procesos de producción y creación de productos y servicios mediante el uso eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación.

Gracias a la implementación de procesos de comunicación que facilitan las plataformas de internet, muchas empresas han diseñado mecanismos que les permiten interactuar con sus consumidores habituales o potenciales para conseguir información y, de esta manera, poder introducir procesos innovadores en sus organizaciones. Generan aplicaciones en las cuales sus clientes pueden canalizar las propuestas e ideas respecto a productos nuevos, potencian el diálogo entre los consumidores con el objetivo de facilitar la interacción con la idea de incorporar a estos clientes en su proceso de innovación.

Hay dos tipos de modelos:

- Infomediarios
- Innomediarios

Los infomediarios proporcionan servicios de búsqueda complejas, simplificando la búsqueda de la información, dirigiendo a los compradores hacia una opción mucho más precisa a sus gustos y necesidades específicas. Algunos autores los denominan meta-buscadores. Estos metabuscadores por tanto, son motores de búsqueda donde varias OTAs pueden ser comparadas a la vez a través de una simple búsqueda. Si tenemos en cuenta la abundante oferta de productos turísticos existente en la red, se hace necesaria la figura de un nuevo actor que unifique la oferta para el consumidor y le facilite encontrar el producto y precio deseado en sus búsquedas de servicios turísticos por la web. Los consumidores turísticos están cada vez más familiarizados con estas plataformas ya que permiten comparar fácilmente el precio de varios productos a la vez, ahorrándole al consumidor tiempo y dinero. Si consideramos que el factor más valorado a la hora de reservar un hotel es el precio, entonces es lógico el protagonismo que estos comparadores están alcanzando. Las OTAs, también se han percatado de su importancia, y por ello han comenzado a hacer sus movimientos.

Hay dos tipos de infomediarios:

- El primero ofrece a consumidores un lugar para recopilar la información sobre productos y compañías específicos antes de que hagan una decisión de compra.
- El segundo es aquel que provee a los vendedores la información del consumidor que ayudará al vendedor a desarrollar y a vender productos.

Los infomediarios están en el negocio de la información, compiten con la capacidad de capturar y de manipular la información de una forma que agrega valor a sus clientes, que podrían ser vendedores o compradores. Un infomediario puro proporciona servicios informativos capturando servicios informativos de ambos lados de una transacción. No poseen los productos o los servicios que se envían directamente del proveedor a los clientes. Sus ingresos provienen de la publicidad, ya sea por publicidad en la propia página, ya sea por el número de páginas vistas por los usuarios, y los ingresos obtenidos por las ventas que el infomediario genera a los proveedores que están en su página web. Un ejemplo bastante conocido en el sector turístico es el de Trivago.



Según sus propios datos Trivago es un comparador de precios de hoteles online, que busca y compara en tiempo real los precios ofertados por las principales agencias de viajes en internet para una habitación de hotel en la ciudad a la que el usuario desea viajar. Es una empresa fundada en Alemania en el año 2003 y que está presente en España desde el año 2007. Actualmente cuenta con una base de datos de más de 500.000 hoteles en todo el mundo y más de diez millones de visitas únicas al mes.

Como segundo ejemplo podríamos poner a Tripadvisor, un infomediario que ha aprovechado las particularidades de las redes sociales para conseguir un modelo de éxito que aún está por explotar.



La red social por excelencia sobre opiniones de viajeros, es la comunidad más grande del mundo, con más de 20 millones de usuarios registrados constituye el mayor mediador en la compra final de cualquier viajero. Permite emitir opiniones sobre cualquier servicio turístico, hoteles, alquileres de coche y excursiones.

En Julio del 2011 alcanzó la cifra de 50 millones de opiniones, si tenemos en cuenta que el 81% de los viajeros considera muy importantes las decisiones de otros viajeros en la red y que el 50% de los mismos no compran si no hay opiniones de otros viajeros, Tripadvisor se ha convertido en uno de los mejores y mayores infomediarios del sector turístico.

Es una empresa que está acumulando una información cada más valiosa, sobre algo que los clientes valoran mucho, la calidad del servicio prestado, aun no es una fuente de ingresos primordial, pero no hay que descartar que esa explotación del negocio se produzca más pronto que tarde.

Los Infomediarios operan en comunidades de clientes. A diferencia de aquellos que trabajan en redes de consumidores, que importan el conocimiento desde los consumidores individuales, estos incorporan y potencian la interacción directa entre consumidores y empresas. Por tanto, tienen capacidad para conectar empresas con comunidades de clientes con intereses comunes. Popularmente se llaman portales de compra colectiva, aquí podemos distinguir marcas tan famosas actualmente como Letsbonus o Groupon.



LetsBonus se creó en Septiembre del 2009 en Barcelona con lo que se convirtió en la empresa pionera de compra colectiva en Europa. En Mayo del 2010 iniciaron la expansión internacional con la apertura en Italia de las oficinas de Roma y Milán. Meses más tarde, en Septiembre del 2010, empezarán a operar en Portugal y, meses más tarde abrieron en Buenos Aires, México DF. Su crecimiento ha sido espectacular.

Groupon es la compañía multinacional estadounidense que lidera la venta de cupones online ofreciendo a diario propuestas exclusivas en actividades de ocio, restauración, belleza, salud, viajes, productos, etc. Es además una herramienta de marketing y comunicación que sirve como amplificador de negocio para empresas locales, a las que permite alcanzar una audiencia masiva.

El funcionamiento primordial de estas plataformas son las redes sociales. Diariamente ofrecen a sus miembros en sus respectivas ciudades ofertas

extremadamente atractivas especialmente por el precio. Los proveedores asociados se garantizan un volumen máximo de clientes con esta oferta, la campaña solo se lleva a cabo si se alcanza la cifra máxima pactada, de ahí el modelo de compra colectiva.

El modelo de campañas expira diariamente lo que genera un gran número de ventas en un corto espacio de tiempo. Los seguidores envían y recomiendan la oferta a sus amigos a través de las redes sociales con lo que se puede generar un gran número de ventas y notoriedad para las empresas asociadas. Su principal atractivo es el precio y el descuento que el cliente obtiene.

Otro ejemplo lo encontramos en las Cajas de Experiencias, una reinención de los paquetes turísticos. El modelo es sencillo, se pacta un precio lineal y durante un período largo de una cantidad fija, el cliente solo podrá utilizarlo si al efectuar la reserva el proveedor tiene disponibilidad para prestar el servicio. Su venta se realiza en lugares con mucha afluencia de público, ya que la venta es totalmente compulsiva. En realidad lo que el cliente compra son "objetos de regalo".

El contenido de los cofres son Cheques Regalos, pero adornados en unas cajas más o menos vistosas o elegantes donde se encuentra el cheque que da derecho a la prestación del servicio y un catálogo donde aparecen los proveedores seleccionados de acuerdo a la temática seleccionada, donde podrá canjearlo. Quien lo adquiere ofrece un regalo original y de un alto valor añadido para quien lo recibe. El éxito de la fórmula queda reflejado en los datos de las diferentes empresas que ahora se disputan el mercado con crecimientos anuales del 125%.

Smartbox es la pionera y actual líder del mercado no tan solo en número de experiencias disponibles sino también en número de establecimientos distribuidores con cerca de 2.500 puntos en toda Europa. El mercado de los cofres experiencias en la actualidad mueve alrededor de los 600 millones de euros a nivel internacional.



En definitiva los infomediarios ponen el acento en la agregación del producto, los innomediarios se proponen agregar y diseccionar el conocimiento generado por los consumidores, pudiéndose dar el caso de que una empresa pueda

actuar doblemente, como infomediario y como innomediario, a pesar de tratarse de procesos diferenciados.

Los innomediarios tienen capacidad para establecer vínculos virtuales con sus clientes y permiten identificar a las empresas las necesidades de sus consumidores potenciales. Un conocimiento muy valioso para sus proveedores.

2.3.4. El dominio de la demanda en el proceso de planificación de un viaje

La demanda del servicio de las agencias de viajes virtuales ha crecido de forma exponencial convirtiéndose Internet en un medio básico de comunicación con los clientes a través del sitio Web donde se facilita el proceso de toma de decisiones de los potenciales turistas (Guijarro, 2009).

Por lo tanto, la demanda domina en todo el proceso de búsqueda de información para planificar un viaje por internet.

Internet, las redes sociales, el comercio electrónico y el Turismo 2.0 son nuevas oportunidades en la distribución turística para garantizar rentabilidad en el sector porque refuerzan el canal de venta directo al consumidor. Es una realidad donde aparece también un nuevo protagonista: el *nativo digital*. Este consumidor participa de forma muy activa en la comercialización de los productos y servicios turísticos con sus opiniones, creando una conversación virtual con otros internautas, o potenciales consumidores.

Los viajeros buscan y desean compartir las experiencias e información de sus viajes con otras personas a través de ciertos valores fundamentales como son la libertad de participación, aporte de valor y transparencia a través de la red social: Twitter, Google, Facebook (Hosteltur, 2009).

Este nuevo perfil del consumidor está provocando cambios significativos no sólo en los patrones de consumo, sino que está obligando a cambiar de forma radical las estrategias de marketing de compañías de todos los sectores. Innovación, comunicación y diferenciación son los conceptos clave para poder diseñar una exitosa estrategia de Customer Experience. Llevamos ya algunos años escuchando hablar de ella como un procedimiento de marketing que sitúa al cliente en el centro de la estrategia y las decisiones de negocio. Esta estrategia, que surge en un mercado altamente competitivo, donde no existen en general productos y

servicios con un alto grado de diferenciación, pretende crear procesos de interacción con el cliente con mayor valor para los mismos.

En el entorno actual, con clientes exigentes, muy informados y conectados, las empresas que quieran sobrevivir y crecer deben buscar maneras óptimas para llegar al cliente. Pero este ya no basa sus decisiones de consumo exclusivamente en el precio o la calidad del producto o servicio y, además, se encuentra con varias empresas compitiendo y presentando alternativas poco diferenciadas. En los últimos años encontramos un perfil de cliente que busca algo más en sus pautas de consumo: integrar emociones y experiencias al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades. Y están dispuestos a pagar por ello.

Customer Experience es, en definitiva, la percepción que tiene el cliente de nuestra marca en base a las emociones y experiencias generadas a lo largo de todo su ciclo de vida y en los distintos momentos de interacción con ellos, tanto si se producen consciente o inconscientemente. La finalidad última del Customer Experience es mejorar la percepción que el cliente tiene de nuestra marca al mitigar las malas experiencias que se puedan generar en las interacciones a lo largo del ciclo de vida o incrementar las experiencias satisfactorias. Por consiguiente, La relación del consumidor y la marca está cambiando debido a las nuevas tendencias de consumo, las cuales son:

- a. La posibilidad del cliente de combinar ocio y entretenimiento en esta relación, eligiendo entre varias opciones en un contexto de recreo.
- b. El uso de elementos tecnológicos.
- c. La creación de puntos de venta directamente enfocados a la experiencia del cliente como flagships o tiendas interactivas.
- d. La compartición de experiencias a través de redes sociales.
- e. La co-creación que facilita la personalización de los productos y servicios a la medida de las necesidades de los clientes.
- f. La posibilidad de comunicación directa entre marca y clientes a través de redes sociales, buzones, etc.

Son muchas las empresas que, conscientes de este cambio de paradigma, han empezado a adaptar sus estrategias con programas de Customer Experience que deben crear iniciativas efectivas y consistentes con nuestra marca en el marco de la experiencia de cliente. Podemos decir que algunos sectores se encuentran un paso por delante en la integración de esta estrategia dentro de su plan integral, y es básico entender las necesidades que aplican en cada sector y segmento de cliente.

En la industria turística, el grado de implantación del Customer Experience en la estrategia general de las marcas está siendo muy heterogéneo. Dentro de este sector nos encontramos con aerolíneas muy avanzadas en este tema, como KLM, con grandes proyectos para mejorar la experiencia del cliente en distintas fases del ciclo, como el embarque, con técnicas innovadoras y prototipos como la implantación de máquinas dispensadoras de turnos. Pero también con iniciativas de mejora de la experiencia que afectan a varios momentos del ciclo del cliente, como MEET&SEAT, un proyecto que permite a pasajeros que vuelan en solitario descubrir mediante datos de los perfiles de Facebook, Google+ o LinkedIn los gustos e intereses de sus compañeros de vuelo y decidir en función de ello la localización de su asiento (DELOITTE, 2015).

En otras empresas del sector encontramos variadas iniciativas interesantes de Customer Experience y, si bien la prioridad actual de las empresas debería ser solucionar los orígenes y asegurar su correcto funcionamiento para controlar de forma sistemática y constante la experiencia que el cliente percibe al entrar en contacto con la marca.

Marriot, por ejemplo, satisface constantemente a sus huéspedes con pequeños gestos que hacen la estancia más agradable, que van desde una cerveza o una tarrina de helado, hasta un cargador para el teléfono esperando en la mesilla.

Otros ejemplos lo tenemos en algunos restaurantes que ofrecen una verdadera experiencia de cocina al permitir a los comensales cocinar su propia comida, aprendiendo técnicas y recetas de manos de cocineros profesionales.

Grandes grupos turísticos, como TUI Travel, han desarrollado un nuevo concepto de punto de venta cuando muchos ya consideraban las agencias de viajes un modelo obsoleto. Su flagship¹⁴ o tienda insignia en Berlín, "World of TUI", abre nuevos caminos para el futuro de las agencias de viajes como espacio de inspiración, con pantallas por fachadas, biblioteca especializada en viajes, cafetería con bebidas de todo el mundo, mesas táctiles que sirven para explorar destinos y enviar postales a los amigos y, por supuesto, una amplia zona de asesoramiento, íntima y diseñada para orientar las entrevistas en un ambiente de confianza y relax. Además, el contenido mostrado en este espacio ha sido en parte generado

¹⁴ Flagship Store: es la tienda más importante de una marca, pero el concepto que hay por detrás va mucho más allá. Es el buque insignia de las firmas, sobre todo las de lujo que se han convertido en una poderosa herramienta de creación y potencialización de imagen.

por los usuarios, con fotos de Flickr¹⁵ o enlaces a contenidos compartidos en Facebook.

Por esta razón, la mayoría de los ejemplos anteriores ponen de relieve la gran importancia de la experiencia digital en la percepción general de la experiencia del cliente. La llegada de las nuevas tecnologías a prácticamente todos los aspectos de nuestra vida diaria ha ayudado a mejorar la experiencia del cliente en todas las fases del ciclo de vida del consumidor, pero también supone enfrentarse a nuevos retos y, en muchas ocasiones, a decisiones donde el coste es una barrera de entrada. Las empresas del sector turístico se están enfrentando a la necesidad de orientarse a sus clientes y generar experiencias alrededor de los procesos y la relación con ellos. Para superar estos retos es imprescindible entender y conocer a los clientes, cuyo perfil en general encaja cada vez más en la descripción de viajero digital. Es por ello que nos encontramos con un viajero altamente digitalizado, un proceso que se ha visto acelerado por la irrupción de Internet y las nuevas tecnologías en el día a día de los consumidores, y que requiere que las compañías actúen en consecuencia y desarrollen estrategias e iniciativas innovadoras que tengan un impacto real y positivo en la experiencia del viajero. Ya no se trata de anunciarse y de cerrar una venta, si no de dar al viajero algo relevante, que resulte seductor y único, y que logre vincularle con nuestra marca, ya que el perfil del viajero actual se corresponde con un cliente informado, conectado y comunicado, que busca compartir su experiencia desde la fase de inspiración y búsqueda de alternativas, la fase de compra, pasando por el propio viaje y experiencia en destino, para finalizar en la relación post-viaje con la marca. Y es por ello que debemos generar una verdadera experiencia digital en cada una de estas fases.

En definitiva, el viajero digital busca empresas que se adapten a sus preferencias, que escuchen sus peticiones y que se adelanten incluso a sus necesidades, en un contexto tecnológico e innovador. Por ello, es imprescindible basarnos en la escucha activa al cliente.

No obstante, uno de los principales inconvenientes de las estrategias basadas en este concepto sea la dificultad de medir un concepto tan abstracto como la experiencia de cliente. Para poder valorar la bondad de determinadas

¹⁵ Flickr: es un sitio web de almacenamiento de fotos y videos. Además, provee servicios web y una plataforma de comunidades en línea. Es un sitio muy popular por permitir compartir fotografías de una manera organizada. Millones de personas en el mundo lo utilizan, especialmente los usuarios de blogs ya que sirve como depósito fotográfico desde donde se pueden incrustar las imágenes en la bitácora o sitio web. Otras atracciones son la posibilidad de etiquetar las fotos y la publicación de las mejores fotos de cada semana.

iniciativas, se suelen usar encuestas de satisfacción como, por ejemplo, las NPS¹⁶, donde se pide al cliente que valore en una escala del 0 al 10 si recomendaría nuestra marca a familiares, amigos y compañeros. Los resultados baremados por niveles indican el grado de detracción, indiferencia o promoción (DELOITTE, 2015):

- ✓ Detractores: Del 0 al 6
- ✓ Neutros o pasivos: Del 7 al 8
- ✓ Promotores: Del 9 al 10

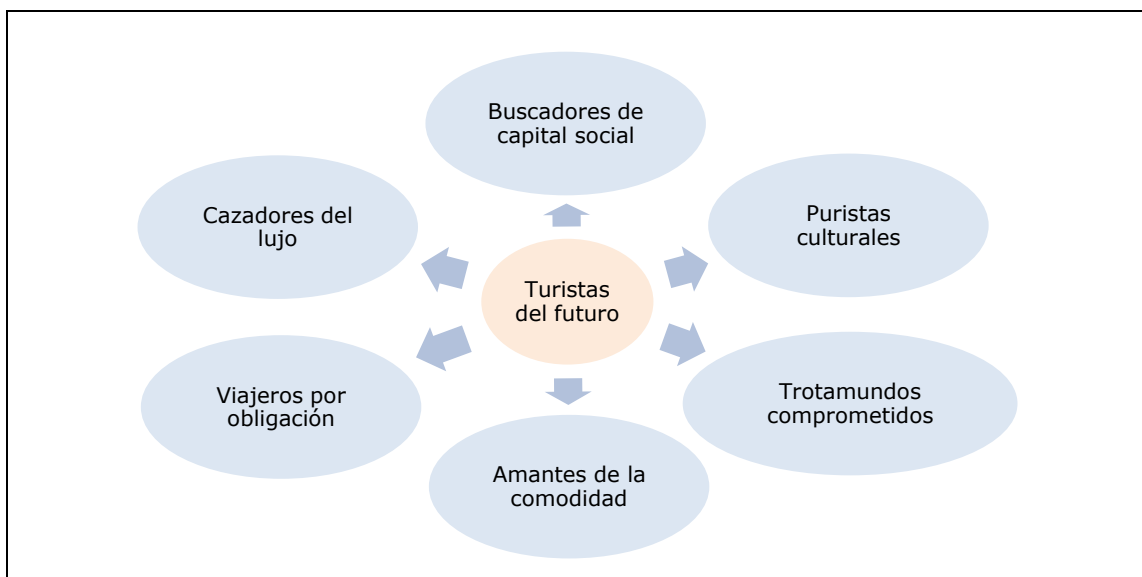
Por tanto, la realidad es que muchas cosas han cambiado en los últimos años en los entornos de consumo. Ahora las empresas se enfrentan a un mercado marcado por nuevas tendencias y que se mueve muy rápido, con clientes que cambian, que tienen nuevas necesidades y donde no se puede triunfar ni competir si no se cree en el cambio de paradigma que ha supuesto el Customer Experience. Las empresas tienen que crear experiencias de cliente consistentes en todos los canales, así como con los valores y la visión de su marca. Invertir en la mejora de experiencia del cliente se traduce en un mayor crecimiento basado en la fidelización y recurrencia de éstos, en mejores tasas de conversión y venta, menores tasas de abandono y mayor nivel de recomendación. Las empresas que han apostado por este modelo ya están recogiendo los frutos de ofrecer una experiencia mejorada, con componentes claramente emocionales pero justificada sobre fundamentos racionales (los clientes, en el centro de las estrategias).

Por consiguiente, la anticipación y el conocimiento serán claves de éxito tanto para las empresas como para los destinos turísticos. Los proveedores de servicios de los destinos, los productos que se creen, los medios que se utilicen para dar el mejor servicio, el cómo nos aproximemos al cliente y el nivel de conocimiento que tengamos de éstos, jugarán un papel esencial para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. Por ejemplo, las empresas y destinos que dispongan de datos de sus clientes no sólo cuantitativos, sino también cualitativos se aproximarán más y mejor a los turistas antes de que lleguen ya que podrán adaptar los servicios e incluso promover y poner en práctica el efecto sorpresa. La fidelización del turista irá ligada al grado de aproximación que se tenga hacia los clientes, de su conocimiento y de lo que se llegue a "intimar" con ellos.

¹⁶ Net Promoters Scores (NPS): es una herramienta sencilla y útil en las métricas de servicio al cliente que logra hacer una potente combinación que las prácticas e indicadores existentes no logran: conectar el nivel de satisfacción de clientes con el crecimiento y rentabilidad de la compañía. El NPS tiene como objetivo identificar el número y % de clientes que están dispuestos a promover la compañía y sus servicios a sus familiares, colegas y amigos.

Según el informe de Amadeus y la consultora especializada en tendencias de consumo The Future Foundation (2015), en 2030, más de 1.800 millones de personas viajarán anualmente al extranjero y sus motivaciones y hábitos serán radicalmente diferentes de los de hoy en día. Para esa fecha, algunas personas adquirirán y vivirán sus experiencias de viaje en función, casi exclusivamente, de la posibilidad de compartirlas en las redes sociales y del capital social que puedan generar. Otros demandarán la máxima comodidad en la gestión del viaje y la libertad de no tener que organizar nada, para hacer todo lo posible a distancia o delegando en terceros. Al mismo tiempo, otro grupo estará fuertemente marcado por el deseo de vivir las experiencias más lujosas y exclusivas. Estas son algunas de las predicciones recogidas en el informe "Future Traveller Tribes 2030": los viajeros del mañana, un estudio pionero elaborado por Amadeus y The Future Foundation que identifica cuáles serán los perfiles o tribus de viajeros que emergerán en los próximos 15 años. La idea es proponer seis *tribus de consumidores* de viajes que tendrán relevancia en las próximas dos décadas, a partir de sus tipos de consumos culturales, búsqueda de impacto en las redes sociales, obligaciones laborales y otros. (AMADEUS & The Future Foundation , 2015).

Figura 2.9: Clasificación de viajeros en el año 2030.



Fuente: Amadeus and The Future Foundation, 2015.

Las seis tribus que presenta el estudio, pueden asociarse a ejemplos de empresas y experiencias que hoy día podemos ir encontrando en el mercado. La pregunta aquí es, si estas mismas empresas u otras continuarán trabajando en esta

línea y favorecerán a que sus turistas de hoy, sigan siendo sus turistas el día de mañana y que además sean los que les prescriban sus empresas y servicios a otros.

He aquí las tribus definidas en el informe mencionado:

- ✓ **Buscadores de capital social:** aquellos que ven en el viaje una oportunidad de llegar a más gente y construir una reputación en espacios como las redes sociales. Los bloggers y usuarios famosos de las redes sociales (los “influenciadores”) son ejemplos de esta categoría. Estructurarán sus vacaciones teniendo en cuenta sus contactos en la red para apoyarse en sus opiniones y recomendaciones y justificar sus decisiones. Quizás aquí fórmulas como Airbnb son un ejemplo, así como, todas aquéllas empresas en las que las redes sociales jueguen un papel esencial como canal de comunicación principal con el cliente, que no único. También modelos de negocio como Tripadvisor mediante el cual tomamos decisiones después de leer las opiniones y recomendaciones de otros clientes. Los blogtrips¹⁷, por ejemplo, que permiten a los blogueros hacerse nombre y hueco en las redes e incrementar su nivel de relevancia. También iniciativas como la “Hidden Cash” que combinan la interacción entre la empresa privada, en este caso, Easyjet y el destino turístico, en este caso, Santiago de Compostela. Que mediante un juego de búsqueda de billetes de avión por la ciudad, dan a conocer nuevos destinos e involucran a sus clientes utilizando sus propias redes sociales.

- ✓ **Puristas culturales:** aquellos que experimentan el viaje como una oportunidad de búsqueda de la autenticidad y de diferentes formas de vida. Como un cambio de vida, digamos. En este grupo entran muchos mochileros y los que insisten en dejar su trabajo para salir de viaje. En este caso hablaríamos también de agencias de viajes y OTAs que trabajen el viaje hecho a medida con altas dotes de autenticidad. Aquí el turista quiere aprender todo del lugar al que se desplaza sin importarle la comodidad. Tienen aquí su trozo de pastel, aquéllas empresas y destinos que a través de sus páginas webs inspiradoras y en muy pocos pasos, ofrezcan productos

¹⁷ Blogtrip: Es un viaje que suelen organizar oficinas de promoción turística de un destino, a veces con apoyo de empresas privadas, en el que se invita a un grupo de bloggers de viaje independientes bien posicionados en Internet y con participación activa en redes sociales. En algunos casos, estos bloggers también son periodistas de viaje con una larga trayectoria en el sector.

que cumplan con los requisitos asociados a aprendizaje, conocer, involucrarse en la cultural local y sus gentes, etc.

- ✓ **Trotamundos comprometidos:** aquellos que seleccionan sus viajes de acuerdo a una serie de valores, como el consumo responsable o la necesidad de preservar el medio ambiente. Toda aquella empresa que trabaje de forma activa y real bajo una estrategia de RSC (Responsabilidad Social Corporativa), tendrá cabida en este segmento. Estos viajeros saben que su dinero aporta algo a la sociedad, al medio ambiente y contribuyen económicamente de forma eficiente y eficaz, de tal modo que los destinos turísticos crezcan de forma controlada y sostenida con el turismo. Por tanto, las empresas que tengan una práctica real y que aterricen sus acciones en este campo, serán las claras vencedoras aquí. Un ejemplo, sería el Hostal Spa Empúries cuyo espíritu está totalmente ligado a acciones por y para la conservación de la naturaleza, del entorno y cuya gestión está encaminada a la sostenibilidad en su concepto más amplio. Este hostal, se encuentra certificado con la Leed Gold (certificación de arquitectura sostenible) y trabaja a partir del principio "CradletoCradle" o "C2C" (de la cuna a la cuna), es decir, trabajar con materiales sostenibles que tras ser utilizados, podrán volver a usarse siendo al finalizar su ciclo de vida, la materia prima que eran inicialmente.
- ✓ **Amantes de la comodidad:** se trata de aquellos que quieren viajar y realizar el menor esfuerzo posible antes del viaje. Desde ya, son los más dispuestos a contratar una agencia de viajes, y de esa manera evitar los procesos de reserva e investigación de destinos. Para este segmento, las agencias y empresas que trabajen el paquete turístico bajo el formato tradicional darán respuesta a las necesidades de estos clientes. No obstante, también este turista será cada vez más exigente y conocedor de lo que quiere obtener. Por lo tanto, es imprescindible la vuelta de las Agencias de Viajes tradicionales pero con un mayor conocimiento del cliente.
- ✓ **Viajeros por obligación:** aquellos para quienes el viaje es básicamente un medio para cumplir su trabajo, y no el objetivo en sí. Aquí nos encontramos con viajeros normalmente de negocios, aunque también podríamos encontrar de ocio. Las empresas más innovadoras, punteras y que den soluciones con celeridad desde un punto de vista tecnológico, se llevarán a este segmento que valorará que dichas soluciones sean originales y rápidas.

Por ejemplo, si miramos hacia NH Hoteles, que se define como “una compañía en la que el futuro ya está presente”, ésta trabaja la innovación desde dentro, es decir, entre sus valores se encuentra este concepto y además lo llevan constantemente a la práctica. Esto significa que dedican parte de su tiempo a la gestión del conocimiento interno, a desarrollar el talento de sus recursos humanos y a ponerlo en común. NH ofrece experiencias futuristas para el segmento de turismo MICE¹⁸. A partir de ahora las reuniones, en algunos de sus hoteles, pueden llevarse a cabo mediante un sistema de tecnología holográfica 3D, lo que hace que la imagen física de la persona que lleve la reunión esté representada a tamaño real, mediante un sistema de tele-presencia holográfica. Por lo tanto, los clientes pueden mantener reuniones en tiempo real como si estuvieran físicamente en varios sitios a la vez. Este servicio es diferenciador y posiciona a NH como una de las cadenas hoteleras más innovadoras. Triunfarán por tanto, empresas y destinos que den soluciones innovadoras de la mano de la tecnología a sus clientes, que entiendan que “el tiempo de sus clientes es oro” y que mediante sistemas novedosos den respuestas rápidas y efectivas a sus clientes.

- ✓ Cazadores del lujo: viajeros de lujo que buscan la mejor experiencia posible de viaje. Si van a gastar bien en él, pretenden que realmente sea una oportunidad de conocer cosas nuevas. Siempre existirá este perfil que será extremadamente exigente pero que resultará muy fiel, tanto en momentos buenos como malos. Hay que tener presente que para este perfil de demanda, su tiempo de vacaciones es una recompensa extraordinaria y por tanto, están dispuestos a pagar, y lo harán para sentirse exclusivos y experimentar que están haciendo algo único. Las agencias con un claro enfoque hacia este tipo de turismo exclusivo y de alto standing tienen también su parte aquí. Hay múltiples ejemplos como Made for Spain, Plenía, Shik Barcelona, Kakdoma Barcelona, Marbella Exclusive, toda la red de agencias Virtuoso, etc. Se trata de empresas, normalmente, muy enfocadas al público internacional, al que le ofrecen construir conjuntamente la experiencia que van a vivir, asegurándoles exclusividad. Aquí el concepto,

¹⁸ El turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions) hace referencia al turismo de negocios como un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales, de ocio, profesionales y/o asociativas a través de la realización de reuniones de negocio, congresos, convenciones, viajes de incentivo y otras reuniones similares a estas (jornadas, presentaciones de producto, conferencias, simposios, foros, seminarios, cursos...) convocados con diferentes propósitos y magnitudes.

únicamente para ti y a través de nosotros, es la clave. La reflexión ahora sería si se está trabajando ya con y para algunos de estos targets o si se tiene pensado hacerlo (Raso, 2015).

Si volvemos la vista 15 años atrás, era difícil prever lo lejos que ha llegado la industria del viaje en términos de innovación, coste y opciones para los viajeros. "Y, a pesar de ello cuando hoy nos planteamos el futuro dentro de 15 años, el cambio no hará sino acelerarse" (Martínez, 2015).

Por tanto, entender a la demanda del futuro será vital para proveedores, distribuidores de productos y usuarios en los próximos años. Es necesario adoptar ahora las decisiones de inversión adecuadas para responder a una clara tendencia de la industria: la mayor personalización de servicios en todas las etapas del viaje, sin precedentes hasta la fecha.

En 2030, además de cambiar el tipo de experiencia que demandan los viajeros actuales, también se verá alterada la forma en la que compran y adquieren compromisos con la industria (Bocanegra, 2015).

Para llegar a estos resultados, Amadeus y The Future Foundation, realizaron una encuesta a 2 millones de viajeros en todo el mundo (ver ANEXO III).

Por otro lado, el comercio electrónico en la demanda de turismo representa un peso considerable, siendo específicamente importante en el sector de la distribución turística, donde la era de la información ofrece acceso a los consumidores para conectarse a la red de forma rápida y en tiempo real sobre su viaje o destino.

Por ello, muchas empresas valoran la estructura y relevancia del contenido para el proceso de compra del consumidor. Esta estructura estaría en función de la forma en cómo el cliente o turista potencial navega en su 'site' o página web para examinar y comparar ofertas comercializadas. Los aspectos quizás más importantes serían: la accesibilidad, la eficiencia en la navegación, la calidad de la información, facilidad de uso, apariencia visual y disfrute en la búsqueda de información. Dentro de esta estructura se podría encontrar de forma generalizada las siguientes secciones: vuelos, hoteles, vuelo + hotel, escapadas, vacaciones, playa, coche y spa; posibilidad de acceso a blog donde se subdivide en guías de viajes, consejos, ofertas de última hora, reservas, concursos y nota de prensa. Del mismo modo también ofrece la opción al visitante de su página recibir noticias o 'newsletters' y ofertas de la agencia.

Otra estructura importante para la demanda turística sería la disponibilidad y procesamiento de la transacción en el pago del servicio turístico elegido. Esta estructura tendría su funcionalidad en la fase de acuerdo entre el proveedor y el cliente donde se acuerda el contrato mediante las condiciones de la transacción. Los aspectos más importantes serían la confirmación del pedido y obtención de la documentación y localización de la reserva o la venta online, y facilitar la comunicación entre el proveedor del servicio y el cliente.

Además, no podemos olvidar la importancia que tiene la estructura post venta, ya que su funcionalidad permite una fase de seguimiento on-line del estado de la reserva del cliente y su opinión de la experiencia en el viaje o destino turístico una vez de regreso al origen. Los aspectos más importantes serían el manejo de quejas, la capacidad de respuesta, la personalización al turista o viajero, la reputación de la marca y el disfrute de la tecnología de Turismo 2.0 (chat, blog, foros).

La venta en el último minuto es una nueva tendencia tecnológica en el sector de la distribución turística. Uno de los factores por los que se desarrolla esta nueva preferencia, es por la penetración de Smartphones y Tabletas conectados a la red. Por ejemplo, es más común hoy en día que el consumidor compre desde su teléfono en el último minuto y desde un lugar cercano al establecimiento donde desea alojarse. Es por eso, que cada vez más las agencias on-line están más atentas en ofrecer soluciones móviles puesto que los consumidores son más modernos y dinámicos a la hora de hacer sus reservas y la compra on-line. Del mismo modo los proveedores, hacen hincapié a través de sus Webs en ofrecer una mayor disponibilidad de plazas hoteleras de último minuto porque ven en ello una formidable oportunidad. Las reservas hoteleras de última hora mediante dispositivos móviles están creciendo porque este canal se está consolidando para comercializar las habitaciones en promoción con ofertas de último minuto. Algunas de las centrales de reserva de última hora más conocidas son: Hotel Tonight o Booking now.



Los intermediarios de la red social, no obstante, buscan una especialización y diferenciación para atraer esta tipología de consumidores.

**PARTE SEGUNDA. ESTUDIO EMPÍRICO.
APLICACIÓN DE CLUBES DE
PRODUCTOS DE ESPAÑA Y ANDALUCÍA**

CAPÍTULO 3. LOS CLUBES DE PRODUCTOS. ORÍGEN Y EXPERIENCIAS

3.1. LOS CLUBES DE PRODUCTOS (CP)

La administración turística española ha venido desarrollando el concepto de nuevos productos turísticos desde hace dos décadas. En primer lugar, el Plan FUTURES¹⁹ (Plan marco de competitividad del turismo español) en el año 1995, y a finales de la década de los noventa a través de la puesta en marcha de iniciativas como la creación del producto Estaciones Náuticas o el producto Rutas del Vino de España, que derivaron en la aplicación del método CP. En sus comienzos el método se usó para definir el producto, agrupar empresarios y actores implicados y alcanzar acuerdos para promocionar nuevos productos turísticos con las administraciones turísticas autonómicas y el sector privado. En muchas ocasiones el CP se dirigió a promocionar el producto turístico, intentando responder a las circunstancias que envolvían el proceso de diseño, muy centrado en acciones de promoción a través de los correspondientes convenios.

En las etapas iniciales, el método CP era una agrupación empresarial dirigida al desarrollo turístico de un recurso concreto que resulta atractivo para la demanda. Por tanto, sus miembros se asocian y tienen una visión común. Puede servir a su vez, para abaratar costes y ofrecer un abanico de amplias posibilidades dirigidas a unas motivaciones propias del consumidor y relacionadas con el recurso sobre el que se configura el producto (Blanco, 2010).

Posteriormente, los CP incorporaron herramientas de calidad ya en el periodo de vigencia del Plan Integral de Calidad del Turismo Español²⁰ (PICTE 2000-2007). En el año 2009, TURESPAÑA realizó un análisis comparativo de los CP más consolidados como son los de Rutas del Vino y Estaciones Náuticas, con otros en fase de desarrollo como el Ecoturismo y el Gastronómico. El resultado fue la elaboración de una hoja de ruta común para visualizar el proceso de aplicación del método CP, y en qué fases podría mejorarse la sostenibilidad e innovación del producto a crear, con el fin de que éste resultase más competitivo (TURESPAÑA, 2009).

En nuestro país las administraciones turísticas autonómicas han puesto en marcha esta herramienta para aprovechar varios recursos. Por ejemplo, la

¹⁹ Plan FUTURES: fue el primer plan nacional diseñado por la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas. Su objetivo consistió en establecer las estrategias necesarias para que el turismo consolidara su fuerte capacidad competitiva en el seno de la economía española. Este plan puso en marcha una serie de programas que supusieron un cambio importante en el análisis, definición e instrumentación de la estrategia turística.

²⁰ Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE): Es un plan que apuesta por la calidad como principio integral y que abarca tanto al sector empresarial, a la gestión de los destinos y a la aplicación de los criterios de sostenibilidad medioambiental.

Comunidad Autónoma de Cataluña dispone de varios CP como el de Turismo Activo y el de Turismo Cultural. Navarra, País Vasco y Extremadura han desarrollado el «Birding» (turismo ornitológico) mediante este método. Castilla-La Mancha ha creado un CP de Ecoturismo. El Principado de Asturias está implantando el CP Reservas de la Biosfera españolas diseñado por TURESPAÑA.

El método CP ha ido consolidándose como fórmula para organizar la oferta turística y los recursos de un territorio, de tal forma que, por ejemplo, la Comunidad Valenciana ha promulgado una resolución para otorgar ayudas a la creación de clubes. En ésta se define CP como un ente de gestión, resultado de la colaboración de empresas y organismos públicos y privados, con el objetivo de contribuir al desarrollo de un producto turístico específico, mediante la agrupación de diversos servicios turísticos (alojamiento, transporte, actividades, etc.) que configuren una experiencia turística integrada, adaptada a segmentos de mercado concretos y con unos requisitos mínimos de calidad.

En los últimos años ha proliferado la aplicación de este método en situaciones muy diferentes y para productos muy distintos. En todos los procesos ha sido fundamental establecer una cooperación entre los actores implicados en la creación de los productos.

El turismo cultural es la tipología más utilizada en los CP actuales. La importancia del turismo cultural, reside en su capacidad para generar ingresos que no sólo influyen favorablemente en el desarrollo de la localidad que lo incentiva, sino que también se debe reinvertir por ejemplo para garantizar el mantenimiento, conservación y restauración de ciertos monumentos o estimular las tradiciones locales, evitando, así que desaparezcan. Es fácil iniciar una propuesta turística, pero difícil mantenerla. La esencia del turismo cultural radica en transmitir el sentido del espacio y el tiempo y el turista que elige un destino demanda ante todo autenticidad y singularidad (Navarro & López, 2007).

Por lo que respecta al turismo de naturaleza, en los últimos años varias administraciones y entidades lo han apoyado con acciones de promoción y formación.

3.1.1. Definición

El concepto CP, dentro del ámbito del marketing, se refiere a "grupos estratégicos de empresas que mantienen altos niveles de similitud en su orientación, reforzándose al enfrentarse con el diamante de la competitividad y

asentados en la generalización e importancia de la concentración geográfica de sus actividades" (Porter, 1987).

A efectos turísticos, se define como una herramienta de gestión y planificación mediante la cual un grupo de empresas y organismos acuerda, en un marco de colaboración público-privada, trabajar juntas de una manera organizada, con el objetivo de desarrollar para un segmento específico de mercado, nuevos productos, aumentar el valor de los productos existentes o promocionarlos para captar mayor parte de la demanda (Correa, 2011).

Los CP permiten aglutinar los esfuerzos en materia de promoción y así desarrollar acciones de marketing enfocadas a agrupar la oferta bajo criterios de calidad. Por lo tanto, integra una serie de empresarios turísticos (alojamiento, restauración, actividades, transportes, y receptivo) que participan en unos productos definidos bajo unos estándares de calidad fijados en un Manual de Producto²¹.

Para participar en esos productos y beneficiarse de la acción conjunta de promoción y comercialización sobre el mercado, los empresarios que participen deben aceptar los requisitos de calidad que establece el CP. Estos requisitos harán a las empresas más competitivas y repercutirá en beneficios para el cliente que se aprovechará del mejor nivel de calidad de los productos y servicios que se ofrecen en el mercado.

3.1.2. Objetivos y líneas de actuación

El principal objetivo de un CP es impulsar el desarrollo del turismo de forma estructurada y de acuerdo a las expectativas de la demanda. El papel promotor para la consecución de este objetivo corresponde al Ente de Gestión Turística de la Comarca en cuestión, contando con el apoyo del sector privado (Correa, 2011).

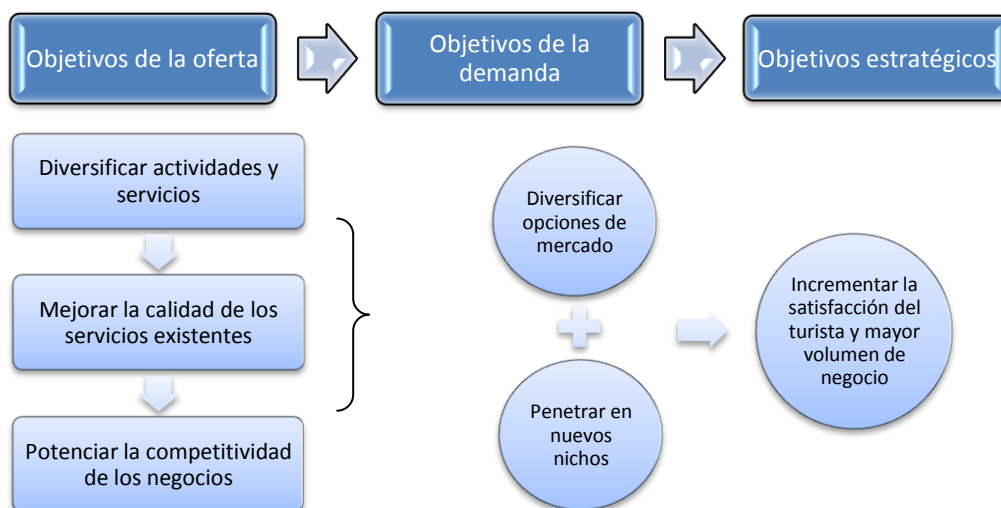
Este objetivo último se desarrolla a través de un conjunto de objetivos específicos que facilitan su consecución. Dichos objetivos son:

²¹ El Manual de Producto: es un documento en el que se establecen las condiciones mínimas que debe cumplir cada uno de los establecimientos adheridos. Además, se dan a conocer las estrategias generales y algunos consejos y recomendaciones para poder desarrollar el producto con criterios homogéneos entre todos los socios.

- Articular la oferta turística relacionada con el turismo de acuerdo a unos criterios de producto.
- Disponer de métodos de planificación, gestión y promoción del producto turístico, facilitando la gestión y su impulso en el marco de la comarca.
- Fomentar una alianza entre los distintos agentes públicos y privados implicados, buscando el beneficio común.
- Asegurar una oferta turística especializada y de calidad, orientada al mercado y diferenciada frente a otros destinos competidores.
- Proporcionar a las empresas unos estándares de producto que faciliten la alineación de sus servicios con las necesidades y expectativas de los clientes.
- Promocionar el producto o servicio bajo una marca conjunta, de forma que se potencie la imagen de la comarca en este segmento.
- Crear las modalidades de paquetes turísticos más idóneos con los empresarios adheridos.
- Captar visitantes utilizando los recursos existentes en el territorio.
- Gestionar todas las oportunidades que ofrece el mercado.

Por lo tanto podríamos resumir los objetivos buscados con la conformación de un CP en el siguiente esquema:

Figura 3.1. Objetivos de un CP.



Fuente: Ciomijas, 2009.

En cuanto a las acciones que se realizan a través de un CP, debemos empezar hablando del análisis de la potencialidad. El producto o servicio específico debe tener un grado de potencialidad importante ya que si no caminaría hacia el fracaso.

Por otro lado, es importante hablar del análisis de los actores implicados asociando a dichos actores en proyectos comunes. Todos los actores participantes en un CP deben sacrificar su proyecto o idea individual ante un proyecto común que les haga más fuerte a nivel nacional e internacional. La agrupación de empresarios bajo una marca común permite y ahorra muchos costes en promoción y comercialización.

Por lo tanto, la selección del ámbito geográfico y de los servicios es sumamente importante para investigar las necesidades.

No vale cualquier ámbito geográfico ni cualquier servicio, de hecho, hay que definir muy bien los estándares de producto o servicio y crear una estructura de gestión de los mismos.

Además, entre las líneas de actuación más importantes están las acciones formativas a los empresarios a través de cursos, jornadas y seminarios.

Otro factor a tener en cuenta es el análisis de la demanda, identificando mercados y segmentos con potencial de desarrollo. Si queremos vender un producto o servicio interesante hay que saber segmentar a qué demanda le puede interesar y en qué cantidad.

La creación de un CP por tanto, busca garantizar al cliente la calidad del producto mediante la innovación constante, asociada a una imagen de marca.

La esencia y objetivo principal de la investigación del mercado es conocer los factores que generan valor en la demanda a la que se quiere presentar los servicios. Por tanto, estará determinado por el equilibrio que la demanda percibe entre las ventajas y las contraprestaciones que está dispuesta a realizar por obtener dicho servicio (Pérez, 2014).

Otra línea de trabajo para alcanzar el éxito de un CP es tener un buen plan de comercialización, que combine elementos tradicionales con nuevos medios y canales de promoción, con especial atención para internet.

Dentro de los procesos de producción de los destinos turísticos, son múltiples los sistemas creados por el sector para el desarrollo competitivo. Entre ellos destaca, como base del futuro CP, el desarrollo de las rutas e itinerarios turísticos temáticos, que dotan a determinados destinos de una imagen, más o menos uniforme, de su producto.

Un CP se forma como respuesta a la limitación del producto turístico, y trata de resaltar las fortalezas del destino, con el objetivo de disminuir las debilidades que pueda transmitir.

Para desarrollar el proceso de implantación de los mismos, se establece previamente cuáles van a ser los elementos que lo componen. (TURESPAÑA, 2009).

Aunque se trata de una herramienta dinámica, que ha de evolucionar de forma paralela a la demanda y al desarrollo del destino, necesita de una serie de factores básicos para mostrarse como una oferta competente.

Estos factores básicos serían:

- ✓ Servicios prestados por empresas turísticas: alojamiento, restauración, agencia de viajes, etc.
- ✓ Encuentro multidimensional entre empresas e industrias relacionadas.
- ✓ Infraestructuras de comunicación y transporte.
- ✓ Actividades complementarias.
- ✓ Servicios de apoyo y desarrollo: escuelas de hostelería, cámaras de comercio, consorcios empresariales, touroperadores, etc.
- ✓ Recursos naturales.
- ✓ Políticas institucionales.
- ✓ Riqueza que proporciona la experiencia vacacional de un turista.

3.1.3. Características

Los CP se forman alrededor de una idea o producto común a los agentes que lo componen por lo que debe generar una sinergia asociativa de los agentes y una reducción de costes, especialmente de comercialización. Los intereses comunes prevalecen sobre los individuales, creando un fortalecimiento frente al mercado y frente a las instituciones. Además, organiza la promoción de los destinos tomando como eje un producto identificado, es decir, una marca única, facilitando la promoción y la presencia en catálogos, ferias, foros y Webs (García & Pérez, 2014).

Por ello, el nivel homogéneo de calidad y prestación de servicios repercute en una mayor eficiencia en la gestión estableciendo estrategias empresariales comunes. Así pues, Los CP se caracterizan por ser: (Belloni, 2010):

- ✓ Participativos
- ✓ Voluntarios
- ✓ Temporales

- ✓ Con visión de destino
- ✓ Prácticos y accesibles
- ✓ Temáticos
- ✓ Itinerantes

Tabla 3.1. Diferencia entre modelos de gestión tradicional y CP.

ACTIVIDAD DESARROLLADA	MODELO DE GESTIÓN TRADICIONAL	CP
OFERTA	Dispersa	Segmentos específicos Producto unificado
DEMANDA	No cualificada	Clientes informados y exigentes
TECNOLOGÍA	Individual Poco desarrollada	Intercambio de la información orientada al cliente
ESTRATEGIA COMPETITIVA	Individualizada	Alianzas estratégicas a mayor escala. Fortalecimiento
ESTRATEGIA COOPERATIVA	-	Planificación de recursos Iniciativas público- privadas
RELACIÓN CON LA DEMANDA	Individualizada	Planificación y gestión conjunta. Imagen unificada
SOSTENIBILIDAD	-	Planificación Legislación específica
IMAGEN	Individualizada	Fortaleza única
DIAGNÓSTICOS ESTUDIOS DEL SECTOR	- Individualizado	Continuos en el tiempo Visión conjunto del mercado
POLÍTICAS DE ACCIÓN MARCO LEGAL	Genéricas	Consenso público-privado Objetivos comunes
FORMACIÓN PROFESIONAL	Individualizada Poco específica	Altamente cualificada Conocimientos específicos
EJECUCIÓN Y PROMOCIÓN	Individuales Sin seguimiento	Individuales y de grupo. Control, revisión desviaciones
POBLACIÓN RESIDENTE	No se considera	Participación en los procesos de decisión
ENFOQUE INTERSECTORIAL	-	Integración vertical y horizontal

Fuente: Correa, 2009.

En la tabla 3.1 se puede observar las diferencias existentes entre los antiguos modelos de gestión aplicados en las actividades turísticas y las alternativas a través de un CP. Estas diferencias se ven acentuadas en acciones tan importantes como la oferta, la demanda, la tecnología, la sostenibilidad, la imagen o la población residente. Además se observa también unas diferencias

considerables en estrategias competitivas, cooperativas y en la formación profesional.

En muchas ocasiones aparece unido el término de CP con el de Clúster, sin embargo hay diferencias significativas entre los mismos, que expondremos a continuación.

Los Clúster de turismo son plataformas de colaboración entre empresas del sector turístico, proveedores, centros de investigación y formación y gestores de los destinos turísticos, al objeto de identificar necesidades tecnológicas, desarrollar las soluciones técnicas y organizativas comunes y utilizar los servicios avanzados compartidos (Rodríguez M. M., 2001). Además, se centran en elevar la competitividad a través de la imagen del destino.

Los CP sin embargo, suelen dirigirse más a un segmento de mercado o actividad específica creando nuevas ofertas.

Otra gran diferencia que se puede observar está en el enfoque al que se refieren cada uno de estas herramientas, ya que, los clúster tienen un enfoque dirigido a empresas y servicios mientras que los CP van más allá con un enfoque dirigido a actividades y, sobre todo, a "experiencias".

Tabla 3.2. Diferencia entre Clúster y CP.

TEMA	CLUSTER	CP
OFERTA	Elevar competitividad en el mercado. Penetración de la imagen de destino.	Crear nuevas ofertas respecto a un segmento de mercado o actividad específica
ENFOQUE	Empresas y Servicios	Actividad y Experiencia
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Un solo destino	Todo el territorio o al menos dos municipios
ACTIVIDADES DE APOYO	Promoción y desarrollo de infraestructuras	Investigación especializada en sub-segmentos de mercado
USO	Herramienta de promoción y comercialización de la imagen	Herramienta para incrementar la calidad y ampliar la oferta

Fuente: Sector, 2009.

En la tabla 3.2 se refleja detalladamente las diferencias más significativas que existen ambos.

En la caracterización de los CP es necesario hacer hincapié en algunas cuestiones básicas:

A. Integración de un CP

Es esencial subrayar la necesidad de integración y colaboración entre estos componentes, con alianzas estratégicas para la consecución de objetivos comunes fruto de las cuales se generan efectos sinérgicos, en los cuales el resultado conjunto final sea superior al conjunto de resultados individuales que se hubieran obtenido por separado. Esta integración suele estar compuesta por:

- Administraciones públicas (Estatales, Autonómicas, Locales)
- Agentes territoriales.
- Agentes vinculados con el recurso.
- Otros agentes sociales (asociaciones de empresarios)
- Empresarios que voluntariamente se inscriban.

B. Comercialización a través de un CP

A continuación podemos comprobar las fases o etapas que debe pasar un CP para una notable comercialización.

Tabla 3.3. Fases de comercialización a través de un CP.

DIAGNÓSTICO INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> . Localizar los entes promocionales, tanto públicos como privados, más importantes, identificar las actividades que realizan y los servicios que prestan, así como su eficacia. . Definir e identificar el CP para estudiar la comercialización relativa al mismo. . Analizar la evolución desarrollada por la comercialización previa del destino.
PROGRAMA ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> . La promoción a realizar en función del producto y del mercado objetivo. . Las medidas de fidelización. . Las medidas para mejorar la comunicación. . La compatibilidad, coordinación y alianzas entre los promotores públicos y privados.
PLAN DE MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> . Selección de los soportes de comunicación que serán utilizados para la comercialización. . Elección del tipo de inserción, frecuencia, audiencia objetivo y rentabilidad.

Fuente: Correa, 2011.

C. Garantías de calidad de un CP

Las estrategias vinculadas a la calidad resultan asimismo un eje vertebral en los principios rectores de los CP. Se concreta en tres tipos de actuaciones:

- **Normalización de productos:** Los procesos de normalización son herramientas para crear mercados más transparentes que faciliten al consumidor mayor información sobre lo que van a comprar y al oferente le permita clarificar mejor el producto o servicio que oferta. En modo alguno la normalización puede ser entendida como imposición administrativa ni ese debe ser su objetivo. En consecuencia, es conveniente, y así se requiere, que participen los agentes involucrados para que las normas recojan todos los requisitos tanto de la oferta, de la demanda o técnicos. La finalidad es obtener un referente (norma) de mercado, obtenido con un razonable consenso de los agentes. Por lo tanto, los procesos de normalización de productos permiten a los compradores disponer de una información lo más completa posible, de manera que aumente su fiabilidad y garantía.
- **Control de calidad:** Gracias a la especificación y el Manual de Producto, se puede garantizar la calidad de servicio al cliente y aumentar la transparencia de la información transmitida. Los controles de calidad obligan cada año a todos los actores que integran el CP a superar procedimientos de control para garantizar que ofrecen servicios y productos de la máxima calidad. Para los turistas es además un valor añadido adquirir productos y servicios con empresas que pasan estos controles de calidad y que a su vez están adheridas al Club con un Manual de Producto de buenas prácticas.
- **Garantía de abastecimiento:** En este aspecto las empresas pertenecientes a un CP deben estar encaminadas a cumplir las necesidades en tiempo, forma y calidad que se le exijan, tal cual estén reflejadas en el manual de producto. Hay que tener en cuenta que la oferta de productos turísticos suele ser rígida e incapaz de almacenar los servicios y productos, sin embargo, el CP, gracias a la composición de un gran número de empresas asociadas, puede ofrecer desde plazas en servicios similares a convencer al cliente para desviarse hacia otros alojamientos y restaurantes, donde haya plazas y pueda satisfacer sus necesidades de forma similar ofreciendo alternativas sustitutivas.

D. Beneficios de un CP

Los CP no solo benefician a las empresas. Su principal ventaja es para los clientes, y gracias al beneficio que generan a los prestadores de servicios, permiten que los residentes compartan esas ventajas.

Al fomentar la cooperación entre los diferentes actores del turismo, los CP comprometen el acuerdo entre empresas y entidades que tradicionalmente han actuado al margen de las políticas gubernamentales y aisladas en una industria cuyo éxito depende precisamente de la integración.

En el siguiente cuadro se puede observar los beneficios que tienen los Clubes para los diferentes actores implicados.

Tabla 3.4. Beneficios de un CP.

Para las empresas	Para el turista	Para el destino
Posibilidad de comunicarse con otros miembros	Mayores alternativas de consumo (Diversificación de oferta)	Mayores oportunidades de empleo
Intercambiar experiencias	Mayor confianza en la calidad de los prestadores de servicio	Mayor prevención de corrientes de demanda
Recibir apoyos	Posibilidad de contratar servicios experienciales	Mejor imagen de destino
Acceder al mercado		
Promover estándares de calidad, formación, promoción, desarrollo de producto, innovación..		
Mejor imagen comercial		
Ahorro de costes		

Fuente: Sector, 2009.

Además, las empresas integrantes tienen una serie de ventajas muy interesantes por la pertenencia a estos Clubes. Éstas las podríamos resumir en las siguientes:

- Reconocimiento de las empresas que apuestan por la gestión profesional.
- Definición de producto que permite la cohesión de los servicios: diferenciación y especialización, haciendo efectiva la posibilidad de la desestacionalización de los flujos turísticos hacia el territorio.

- Imagen de marca que posibilita el posicionamiento de las empresas, facilitando su capacidad de penetración en los distintos mercados y permitiendo orientar la oferta turística a uno o más mercados específicos.
- Publicidad gratuita de los servicios que ofertan mediante la difusión del Club.
- Lograr un distintivo de reconocimiento por su esfuerzo y compromiso con el Club.
- Fortalecimiento de las estructuras empresariales y aumento del poder de negociación frente a los operadores de la intermediación.
- Apoyo institucional ya que se habilita una colaboración eficaz entre todos los agentes directa e indirectamente relacionados en el desarrollo turístico, así como con organismos públicos locales y nacionales.
- Incremento del número de visitas por parte de los turistas a los establecimientos de las empresas adheridas (Fidelización del cliente).

3.1.4. Formación: Estructura y Etapas

En lo que se refiere a la formación o implantación del CP, el primer paso sería la convocatoria de alguno de los actores a aquellos otros relacionados directamente en la atención de un segmento de mercado de actividad turística. Esta convocatoria es libre y se hace de acuerdo con los criterios que recientemente hayan establecido los propios actores.

Es recomendable que durante el proceso siguiente a la convocatoria, los actores evalúen los productos potenciales que desean desarrollar, al igual que el tamaño del segmento.

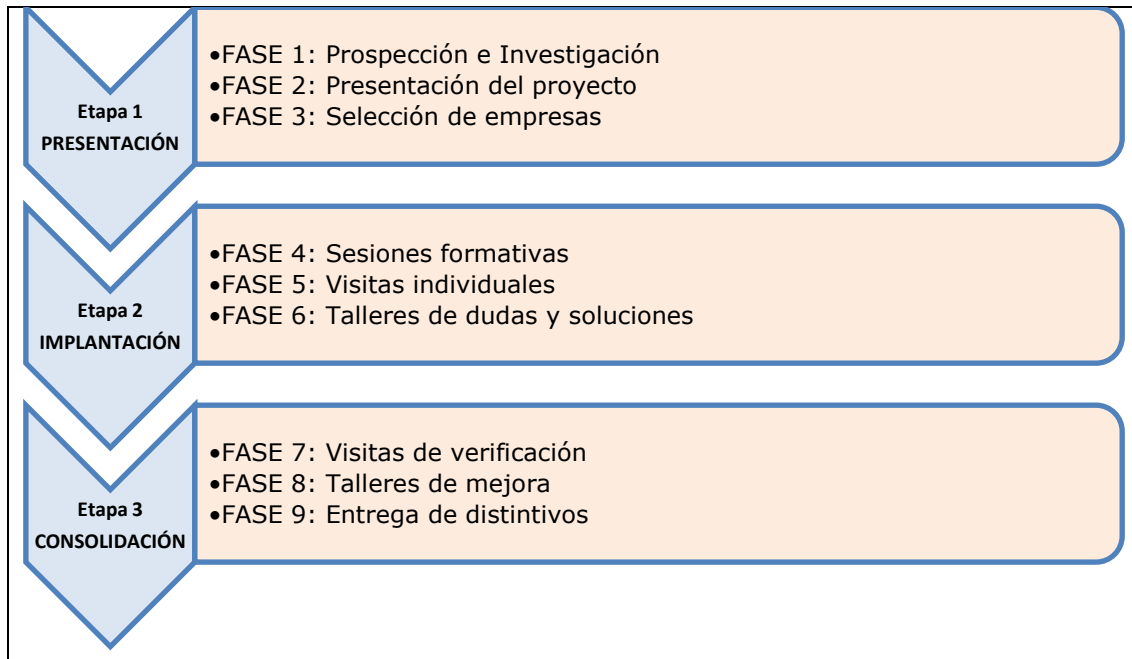
Una vez establecida la misión y los objetivos del club, hay que formalizar el compromiso mediante la constitución de la sociedad en los términos que los actores juzguen más adecuados.

Posteriormente es indispensable que el club elabore su plan de negocios con un horizonte de al menos tres años a partir de la fecha de inicio de operaciones.

La estructura que sigue un CP suele resumirse en tres etapas importantes: Presentación, Implantación y Consolidación.

En la siguiente figura (3.3) se refleja con más detalle estas etapas, con sus diferentes fases, guiándonos en el CP del Jamón Ibérico:

Figura 3.2: Flujo-grama de implantación de un CP.



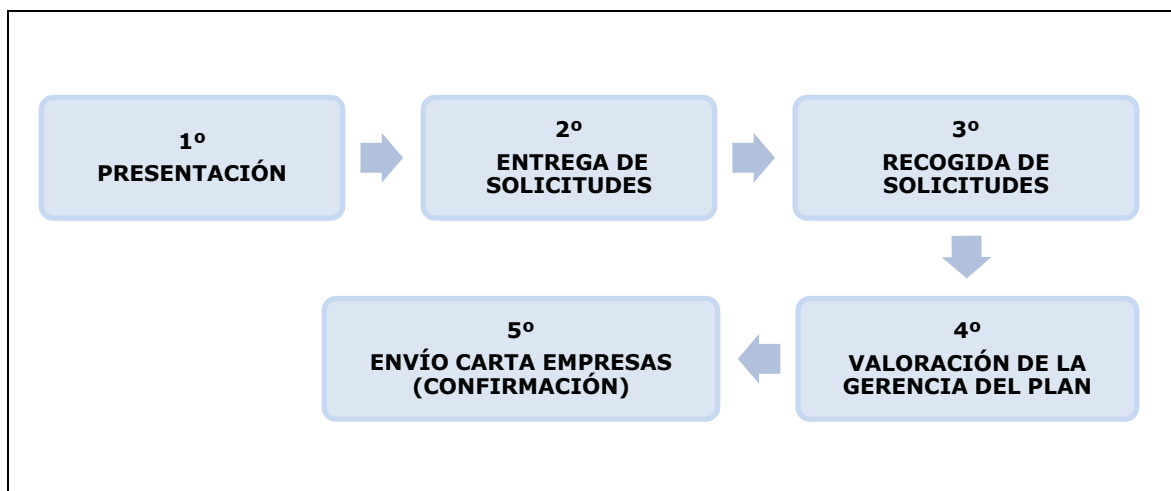
Fuente: CP Ruta del Jamón Ibérico, 2013.

- **Fase 1: Prospección e Investigación:** Durante esta primera fase se realiza un estudio de las actividades llevadas a cabo dentro de cada comarca o municipio pertenecientes al sector turismo, ajustable a los requisitos que establece el Club para formar parte de él. A su vez, se desarrolla un proceso permanente de trabajo, identificando y localizando de manera sistemática a potenciales participantes, elaborando un listado con los mismos. Éste listado resultará de gran utilidad posteriormente para llevar a cabo la selección de empresas en consonancia con la Gerencia del Plan. Para la extensión del Club, la Gerencia del Plan suele proponer un mínimo de empresas participantes, considerándose un aporte de valor al proyecto el hecho de identificar un gran número de empresas susceptibles de formar parte del CP. Estas empresas deben estar dentro de los municipios establecidos por programa y la propuesta presentada, ofreciéndoles asistencia técnica a todas aquellas que quieran inscribirse en el mismo.
- **Fase 2: Presentación del Proyecto:** Durante esta fase se realiza la presentación del proyecto CP, las etapas en que se componen, el período de tiempo en el que se llevará a cabo, la metodología a seguir y el material complementario que se entregará a las empresas. Primeramente, se envía una carta a cada una de las empresas que inicialmente se han presentado en el listado confeccionado en la fase de prospección e investigación,

informándoles del proyecto a desarrollar y de una futura presentación de los beneficios del mismo, a la que podrán acudir si están interesados en tener más información. Seguidamente, se contacta de manera telefónica con dichas empresas para confirmar su asistencia a las presentaciones, y explicarles el proyecto. A cada empresa se le hace entrega de la Solicitud de Inscripción, que deberá rellenar si quieren adherirse al proyecto, comprometiéndose de manera voluntaria a trabajar con el método establecido por el propio Club. Si no existiese operativa específica a seguir para poder desarrollar el proyecto de manera adecuada, muchos CP optan por seguir los criterios comunes establecidos en el Modelo de Aproximación a la Calidad Turística²² (MACT), utilizando los documentos modelos y adaptándolos al programa en cuestión.

- Fase 3: Selección de Empresas: Será la Gerencia del Plan, la que supervise la selección de empresas y la distribución en el territorio propuesto.

Figura 3.3: Operativa para la selección de empresas en un CP.



Fuente: Elaboración propia.

Si por motivos excepcionales existiera alguna empresa que no pudiera acudir a las presentaciones pero mostrara interés en adherirse al proyecto se le visitaría

²² Modelo de Aproximación a la Calidad Turística (MACT): Es el conjunto de productos, instrumentos y metodologías que, desde la Secretaría General de Turismo, se pone a disposición de las empresas y servicios turísticos de los destinos, de cara a facilitar el empleo progresivo de metodologías de gestión y mejora de la calidad en la prestación del servicio.

personalmente, rellorando la correspondiente ficha de inscripción, en la misma visita.

- Fase 4: Sesiones Formativas: Durante esta etapa se suelen realizar varias jornadas intersectoriales de formación a las empresas inscritas. Estas jornadas pueden durar entre cuatro y ocho horas por sesión y normalmente se informa y se forma sobre los siguientes contenidos:
 - Requisitos establecidos por el Club.
 - Manual de Producto.

Algunos de los contenidos que presenta el Manual de Producto los podemos presentar en la figura 3.5. Al inicio de las sesiones formativas y como mejora para las empresas participantes, la Gerencia del Plan entrega un conjunto de materiales complementarios para el óptimo desarrollo y consecución de las mismas. Éste material complementario suele estar compuesto por: Bloc de Notas, Carpeta, Bolígrafos y el Manual de Producto.

Figura 3.4. Contenidos básicos del Manual de Producto.

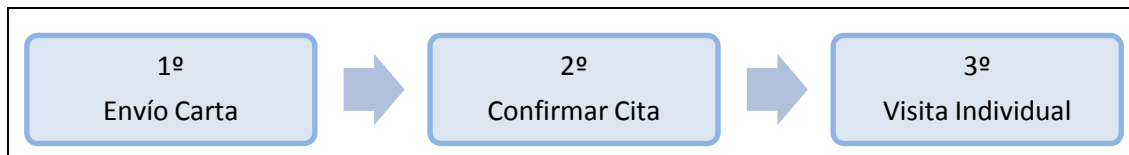


Fuente: Elaboración propia.

- Fase 5: Visitas Individuales: Durante esta fase se realizan visitas individualizadas a todas las empresas para analizar en qué estado se encuentran respecto a los requisitos que establece el Club. Esta visita suele durar unas dos horas y los objetivos que se marcan en ella son:
 - Realizar un seguimiento completo para comprobar en qué estado se encuentran las empresas respecto al proyecto.
 - Explicar los contenidos más peculiares aplicables a cada una de las empresas según el subsector al que pertenezca.

- Resolver todas aquellas dudas surgidas, respecto a los criterios que establece el manual.

Figura 3.5. Operativa Visitas a empresas adheridas.



Fuente: Elaboración propia.

- Fase 6: Talleres de dudas y soluciones: En esta etapa se suelen realizar varios talleres con el fin de resolver aquellas dudas que se les haya podido presentar a los empresarios a la hora de implantar los criterios establecidos en el Manual de Producto, en sus propias empresas. Estos talleres suelen durar al menos cuatro horas por jornada y se realizan de forma intersectorial.

Los contenidos aplicados en los talleres suelen ser:

- Explicación exhaustiva de la fase en la que se encuentra el proyecto, así como de la etapa o etapas que se llevarán a cabo.
 - Resolución de dudas surgidas por parte de los asistentes.
 - Networking²³ entre los asistentes.
 - Diseño de los diferentes paquetes turísticos y rutas, como modalidad o recorrido que conecte a los empresarios adheridos. Dichos paquetes van en función de los tipos de establecimientos y equipamientos existentes, además de valorar una serie de criterios; económicos, geográficos y demográficos.
- Fase 7: Visitas de verificación: Durante esta fase se realizarán visitas individualizadas a las empresas para analizar el total cumplimiento con los requisitos establecidos por parte del Club. Esta visita durará al menos dos horas. En dichas visitas se comprobará que todas las empresas cumplen con el Manual de Producto, y que por tanto optan de manera conforme a formar parte de la Ruta.

²³ Networking: Es una actividad de marketing. Se estructura como una forma de ampliar nuestra red de contactos, detectar potenciales clientes o colaboradores, y posteriormente crear un plan de acción para beneficiar a ambas partes.

Además deben estar comprometidos con una serie de puntos:

- Trabajar conjuntamente con el resto de los establecimientos adheridos.
 - Participar en las campañas y acciones que se realicen.
 - Velar por la imagen del producto que es en definitiva el resultado de un esfuerzo conjunto y solidario.
- Fase 8: Talleres de mejora: En esta fase se propone como mejora la realización de un taller que contendrá una explicación de forma individual de cada una de las mejoras propuestas, resolviendo dudas y teniendo en cuenta sugerencias que puedan aportar los participantes. Duran unas dos horas y también se realizan de forma intersectorial. Como material complementario se suele entregar en los talleres de mejoras los siguientes documentos:
- Manuales de Buenas Prácticas: Dentro del proyecto Anfitriones Turismo, editado por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR), existe un programa llamado "Cultura del Detalle"²⁴, el cual obliga a las empresas de diferentes subsectores a mejorar la calidad turística.

Tabla 3.5: Manuales de Buenas Prácticas (MBP).

Mandos Intermedios	Agencias de Viajes
Albergues	Alquiler de Coches
Artesanos	Bares y Cafeterías
Campings	Casa Rurales
Comercio	Convention Bureau
Empresas de Ocio	Espacios Naturales
Estaciones de Esquí	Guías Turísticos
Hoteles	Museos
Oficinas de Turismo	OPC 's
Otros Servicios	Palacios de Congresos
Playas	Puertos Deportivos
Restaurantes	Servicios Turísticos de Salud
Servicios de Limpieza	Taxis
Transporte Turístico	Bodegas

Fuente: SICTED, 2009.

²⁴ Cultura del Detalle: programa que pretende fomentar la calidad percibida por el turista mediante la mejora de la atención al cliente. Para ello, se ha desarrollado una estrategia orientada a enriquecer la experiencia del turista que visita España, que fomente la cultura del detalle, la hospitalidad y el compromiso del trabajo bien hecho.

- **Protocolos de Actuación:** Al finalizar los talleres se le entrega a cada una de las empresas turísticas dichos protocolos editados también por MINETUR.

Tabla 3.6: Protocolos de Actuación.

Protocolo Satisfacción del Cliente
Protocolo Planificación de la Mejora
Protocolo El Cliente, el Profesional y el Destino Turístico

Fuente: Elaboración propia.

- **Elaboración y diseño de folletos de presentación del CP,** incluyendo en el mismo, logotipo corporativo, logos de los organismos colaboradores con la misma y datos de las empresas que hayan superado con éxito todas las fases del proyecto.

Dependiendo del CP que queramos crear, existen otros materiales de mejoras para una buena promoción del Club. Entre ellos está la elaboración y diseño de tarjeteros turísticos para aglutinar de una forma atractiva todas las tarjetas identificativas de cada una de las empresas del Club divididas en diferentes rutas. También la elaboración y diseño de talonarios regalos con una guía para el viajero. Se trataría de hacer descuentos en los servicios que ofrece cada establecimiento con incentivos y regalos. Es una forma de invitar al visitante a hacer uso y disfrute de los servicios ofertados, además de facilitarle mediante la guía, un mapa explicativo de la situación geográfica de las diferentes empresas. Otra opción interesante sería la elaboración de guías de servicios turísticos, guía que incluiría una ficha técnica de cada uno de los miembros del Club, definiendo en ésta todas las características que presenta el establecimiento en sí, y los servicios que oferta, así como todos los datos relevantes que pueden ser de interés para el visitante. Igualmente, una de las mejoras más importantes debe ser dar a conocer el Club en los distintos medios de comunicación y difusión, aumentando de esta manera la repercusión mediática. Esta comunicación se puede hacer por diferentes vías (envío de notas de prensa, cuñas publicitarias, compra de espacios en prensa, etc.)

- **Fase 9: Entrega de distintivos:** Se organiza un acto de entrega de distintivos a elegir la fecha por la Gerencia del Club. Durante el acto se entrega a cada una de las empresas los correspondientes distintivos y placas.

3.1.5. Tipologías

Las posibilidades de organización de un CP están limitadas básicamente a la imaginación de sus integrantes. Si se toma en cuenta que la consolidación de diferentes empresas turísticas y no turísticas debe hacerse en torno a una actividad o segmento específico y no en función de un destino, las posibilidades son muy amplias. Entre ellas citamos en la tabla 3.7 algunos ejemplos de éxito según su tipología.

Tabla 3.7. Tipologías de CP.

TIPOS	EJEMPLOS
RUTAS O CAMINOS	Camino de Santiago
ACTIVIDADES	Actividades deportivas
TEMAS	Producción de miel (Canadá)
ESTILOS	H5*, First Class Hotels (Valencia)
SEGMENTOS	Turismo Sénior
REGIONES	La Toscana
COMBINACIÓN	Hoteles Buceo - Honduras

Fuente: Correa, 2011.

En relación a estos ejemplos se puede analizar lo siguiente:

- ✓ El Camino de Santiago es un ejemplo de ruta histórica y religiosa a partir de la que se han desarrollado CP tanto en España como en Francia. Las rutas pueden concebirse con motivos históricos, etnológicos, religiosos, ambientalistas, etc. Tal es el caso del citado el Camino de Santiago entre España y Francia.
- ✓ Las actividades turísticas y recreativas constituyen un importante factor de integración de CP. Las actividades que realizan los turistas pueden ser muy diversas y específicas: las deportivas son las que más éxito han tenido hasta el momento (descenso de ríos, senderismo, etc.)
- ✓ Dentro de los CP temáticos se encuentra el caso de la producción de miel de maple, siendo esta temática una por las cuales se organizan CP en Quebec (Canadá). Los árboles de maple crecen de forma favorable por encima de 200 metros sobre el nivel del mar, lo que hace de las zonas montañosas de ésta área de Canadá de las más útiles para producir maple. Otro caso de

Canadá son los economuseos²⁵, establecimientos de producción agrícola que muestran sus procedimientos tradicionales a los visitantes, del queso, del vino, de la cerveza, etc. Estos economuseos por tanto, tienen el fin de promover y sostener los oficios y saberes de la artesanía tradicional.

- ✓ También existen algunos CP organizados en torno a un estilo de prestar servicio, como el CP de los hoteles rurales de 5* de la Comunidad Valenciana buscando el máximo confort y lujo en la región.
- ✓ Por otro lado, se pueden organizar asociados a un segmento de mercado: Se puede hacer la agrupación en virtud de un grupo de personas con características similares y por lo mismo, con necesidades especiales: jóvenes de habla inglesa o francesa, personas con discapacidad, parejas, familias, jóvenes, turismo sénior, etc.
- ✓ Un ejemplo de CP dedicado a un territorio concreto es La Región de la Toscana, que se ha posicionado como destino de arte, buena comida, sofisticación y lujo para un mercado de "bon vivants". En este caso, las asociaciones se hacen en función de recorridos regionales entre empresas complementarias y que suelen tener un tema adicional como vino, buena mesa, paisaje, idioma, etc.
- ✓ En el último caso podemos hablar de otros ejemplos donde los CP funcionan con una combinación de servicios como es el ejemplo de los hoteles de buceo de la isla de Roatán en Honduras. La combinación de varios factores revela una mayor especialización en un producto.

3.2. EXPERIENCIAS DE CLUBES DE PRODUCTOS (CP)

Existe un mayor número de oferentes que demandantes en casi cualquier mercado turístico del planeta. La globalización ha facilitado este proceso en el que las condiciones de compra y satisfacción ya no son establecidas por los productores sino por los consumidores.

De esta manera, vivimos hoy una peculiar transición de un modelo de desarrollo turístico basado en patrones de producción industrial a un modelo de desarrollo a partir de satisfacción de segmentos altamente diferenciados.

²⁵ Los economuseos: surgieron en la provincia canadiense francófona del Quebec, en los años ochenta, con el fin de promover y sostener los oficios y saberes de la artesanía tradicional. La función del economuseo es promover los productos de los artesanos locales, crear empleo y, al final, la promoción del patrimonio cultural.

El nuevo mercado requiere servicios y actividades a la medida con altos estándares de calidad, lo que hace que la satisfacción total del cliente se convierta en un objetivo más difícil de conseguir que en tiempos anteriores.

La organización de la oferta turística se debe hacer hoy en función de los requerimientos del mercado específico en el que se pretende actuar si es que se desea obtener éxito (turismo de negocios, interés especial, salud, cultura, deportivo, náutico, etc.).

A diferencia de otras épocas, la penetración en el mercado, la promoción, la fijación del precio y la calidad y cantidad de producto en el mercado son variables definidas hoy por la clientela y no por los productores. Se ha hecho necesario, por lo tanto, que los esfuerzos de producción y venta de servicios y actividades en el campo del turismo, tomen en cuenta este hecho fundamental y se actúe en consecuencia. Algunos de los esfuerzos por satisfacer de mejor manera las aspiraciones de los consumidores en el uso de su tiempo de vacaciones han llevado a la creación de los CP. Tal y como hemos comentado en el anterior capítulo, un CP es una versión de agrupamiento enfocada al sector turístico y que ha demostrado su efectividad en diversos países como Canadá, Francia, México, Argentina y la propia España, por citar algunos ejemplos, y en los cuáles se han desarrollado interesantes mecanismos para el funcionamiento de éstos.

El CP puede funcionar de manera local, regional y nacional, si tiene organizaciones oficiales que apoyen esta cobertura. Además, suelen participar pequeñas y medianas empresas principalmente, siendo las empresas las que dirigen y el gobierno quien facilita. En cuanto al compromiso, las empresas participantes en un CP aportan el 50% de los recursos que requieren para su funcionamiento.

3.2.1. Antecedentes Internacionales

Los precedentes más significativos de CP en el mundo lo tenemos en Canadá. A principios de los años noventa, el gobierno del país, a través de su Comisión de Turismo, realizó estudios de demanda en los que se calificaba a Canadá y sus diferentes destinos como sitios aburridos por carecer de actividades que realizar, especialmente en ciertas épocas del año (Herrero, 2012).

La respuesta del gobierno ante tal percepción de la demanda, fue el programa de CP, cuyos objetivos principales eran:

- 1) Incrementar la variedad de las actividades y servicios turísticos.

- 2) Incrementar la calidad de las actividades y servicios turísticos.
- 3) Construir redes de negocios entre los productores de servicios y actividades para el turismo.
- 4) Incrementar el intercambio de información entre los actores del turismo.
- 5) Estimular las asociaciones comerciales entre los actores del turismo.

El programa, concebido en 1995, logró crear 35 CP a lo largo del territorio canadiense para septiembre de 2001. Estos clubes atienden un número semejante de segmentos y sub-segmentos especializados de mercado. La Comisión de Turismo de Canadá (CTC) incrementó la rentabilidad de la industria turística durante todo el año, reduciendo el efecto estacional de la demanda y posicionando al país como un destino de naturaleza y de gran diversidad cultural que se puede visitar las 4 estaciones del año. Otros países han aplicado el método creado por la administración turística canadiense. (SECTUR, 2001). La CTC ha promovido el desarrollo de experiencias recreativas de clase mundial en cada época del año y la preservación del entorno limpio, seguro y natural del país. Las iniciativas de este programa se basan en los valores de respeto, integridad y empatía.

En este país en concreto, existe una dirección de CP en el Ministerio de Turismo, que se ocupa de fomentar el desarrollo de Clubes y su posterior mantenimiento a partir de transferencia de tecnología, bases de datos y financiación.

Se requiere de un compromiso mínimo de tres años, después de los cuáles el Club debe sostenerse y ser capaz de generar recursos.

Actualmente, se estima en más de 5000 el número de empresas que efectúan acciones de desarrollo de sus productos en colaboración con otras dentro de los diferentes clubes existentes en ese país. Además, en Canadá, el programa de CP es parte integral de la estrategia del comité de la CTC para el desarrollo de producto y de la industria turística. El programa provee financiamiento y apoyo a empresas turísticas que desarrollan una serie de ofertas turísticas comerciales.

A su vez, los CP de Canadá tienen explícitamente prohibido destinar recursos a acciones de promoción. Esto se hace porque suele existir una confusión en el objetivo y muchos actores tienden a pensar que la promoción es la solución a todos los problemas de desarrollo que se enfrentan. El apoyo de las instancias federales está sujeto al cumplimiento del objetivo de desarrollo de ofertas comerciales viables desde el punto de vista de mercado.

Así como el objetivo de los CP en Canadá es crear productos nuevos, mejorar los existentes y diversificar la presentación en paquetes (unidades de consumo) concretos, en otros países se les ha utilizado para diferentes fines.

En Francia, primer destino turístico del mundo según volumen de llegadas de turistas internacionales (OMT, 2015), los CP se forman y utilizan con fines informativos. Se busca informar a los clientes reales y potenciales sobre las características de los productos que llaman su atención bajo el supuesto de que un mayor grado de familiaridad con las actividades y servicios disponibles en torno a un tema, permitirán una mayor propensión a la compra (SECTUR, 2001).

De igual manera, para la Secretaría de Turismo de México, el CP es una sociedad de pequeños y medianos negocios que acuerdan trabajar juntos y ordenadamente para desarrollar nuevos productos turísticos, o para incrementar el valor de los productos ya existentes, revisando los problemas que impiden que el turismo se desarrolle de forma rentable. Por tanto, es una sociedad de empresas y personas que tienen un interés compartido por un subsector de la industria turística, y cuyo objetivo es incrementar la variedad y calidad de productos disponibles (paquetes, eventos, actividades, experiencias) y/o desarrollar nuevos productos para un segmento específico de mercado o para un nicho de mercado.

En el caso mexicano, los primeros esfuerzos por concretar CP han sido realizados a partir de la iniciativa del Consejo Mexicano de Promoción Turística con fines estrictamente promocionales. Por tanto, el Club podrá contar con apoyos de promoción o inversión pública o privada en la medida en que su plan de negocios resulte consistente y sea evaluado por las instancias adecuadas (Latitud 21, 2005).

El proceso de trabajo que se lleva a cabo es el siguiente:

- a) Investigar el mercado para determinar las oportunidades de desarrollo de oferta.
- b) Determinar las oportunidades aprovechables por el club y las que requieren apoyo federal (infraestructura y promoción).
- c) Diseñar las ofertas correspondientes a los mercados estudiados.
- d) Diseñar la estrategia de presentación en el mercado.
- e) Gestionar el apoyo de las instancias federales para la mejora de las variables no controlables por el club.
- f) Gestionar el apoyo de las instancias públicas y privadas para la promoción de las ofertas desarrolladas.
- g) Evaluar y medir la respuesta del mercado.
- h) Publicar los resultados cada año.

La Secretaría de Turismo de México impulsó estrategias diferentes y novedosas para consolidar y hacer crecer la actividad turística en un marco de sustentabilidad y respeto al medio ambiente, de competitividad y de calidad en el servicio.

En el Programa Nacional de Turismo 2001-2006 se estableció como visión de turismo al futuro el posicionar a México como uno de los países líderes en la actividad turística del mundo. Para ello se consideró necesario diversificar los mercados, productos y destinos de México, propiciar la competitividad de las empresas en los ámbitos nacional e internacional y reconocer el turismo como pieza clave en el desarrollo económico para que el crecimiento tuviera lugar en un marco de respeto a los entornos natural, cultural y social.

El desarrollo de CP para México es parte de la estrategia de diversificación y especialización de la oferta de acuerdo a las necesidades de sus numerosos mercados. Con esta herramienta, la Secretaría de Turismo buscó que cada línea de producto fuera más eficiente, competitiva y desarrollara la calidad que le es exigida por cada mercado para lograr su satisfacción total.

Desde la perspectiva del Programa Nacional de Turismo, los CP pueden ser una estrategia más para desarrollar productos nuevos y mejorar los ya existentes en México.

El CP permite a una serie de pequeños empresarios, sin capacidad de interlocución y sin posibilidades técnicas de tener una presencia en el mercado, perfilarse con fuerza en la arena comercial y ser tomados en cuenta en las decisiones de política turística para segmentos específicos.

Por tanto, se convierte en el vehículo a través del que la política turística (ejecutada por la SECTUR) logrará incidir en espacios en que tradicionalmente no tenía la capacidad de hacer llegar sus beneficios. Por ello, es una respuesta proactiva a las necesidades específicas de muchísimas empresas y destinos turísticos que tradicionalmente no han sido apoyados por el gobierno federal al no formar parte de las prioridades del turismo.

Un ejemplo de lo que podría ser un CP en México es el llamado "Tequila Express" que tiene como temas centrales el tequila y los trenes.

Las empresas y organismos que se han agrupado alrededor de estos temas han desarrollado un recorrido turístico en el que se visita la región de Tequila, Jalisco y se realizan actividades panorámicas, recreativas y de degustación

alrededor de estos dos grandes temas. Las instituciones y empresas que han creado este producto son la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara, el Ferrocarril Mexicano, el Gobierno del Estado de Jalisco y algunas pequeñas empresas del territorio.

El recorrido turístico se planeó con el objeto de diversificar la oferta de actividades turísticas del Estado de Jalisco ofreciendo a sus visitantes algo diferente durante su estancia. En opinión de los actores, dicha diversificación era necesaria para aumentar el atractivo de la zona, incrementar la estancia promedio, aumentar el gasto turístico y, sobre todo, satisfacer a los visitantes y lograr su recomendación.

El recorrido turístico del "Tequila Express " consiste en trasladar a los turistas en tren de la ciudad de Guadalajara a la ciudad de Tequila, donde tienen oportunidad de disfrutar de los paisajes de la zona.

Se visitan los plantíos de agave azul y una de las haciendas que elaboran el tequila. Este recorrido se realiza en fines de semana y es un ejemplo de un producto que se puede desarrollar a partir de ambos recursos. Además se incluyen servicios de restauración y bebidas, música viva de mariachi y guía especializado bilingüe. El recorrido permite a los participantes tener un panorama sobre el tema de la producción de tequila y hace hincapié en las actividades más que en los servicios. En este caso, el turista participa de una fiesta jalisciense en uno de los sitios más famosos del Estado y aprende más sobre el tema. El adecuado balance entre servicios y actividades y su carácter único, hacen que este producto sea altamente valorado por la demanda. Una vez finalizado el recorrido didáctico se ofrece una comida típica mexicana con bailes folklóricos, suertes charras y música de mariachi. En estas actividades y servicios intervienen numerosas empresas locales aliadas al CP. El producto ha tenido mucha aceptación, tanto por la población de Guadalajara, como por los visitantes en general. Se espera que este primer producto sea el detonador de nuevas ofertas comerciales sobre el mismo tema.

Los CP a su vez, han ayudado a México a posicionarse entre los diez primeros países receptores de turismo a nivel mundial.

El turismo en México tiene el potencial de crecer casi el doble de lo estimado para el crecimiento económico del año 2015. Durante este año se pronostica que la contribución de la industria al PIB aumentará un 6.1% y el empleo un 5.5%. Esto demuestra que el sector genera crecimiento económico y empleos a un ritmo

acelerado de casi el doble de la economía nacional, que se pronostica crecerá al 3.4% en el año 2015 (CNN EXPANSIÓN, 2015).

El continente americano registró el mayor ingreso de turistas internacionales en el mundo con un aumento de un 9 % en lo que va del año, donde destaca México que lideró esta región con un crecimiento del 19 %. Además, sus ingresos turísticos subieron un 18% (OMT, 2015).

La recuperación económica de Estados Unidos y la mejora de la imagen y la percepción de México en el mundo han posibilitado este aumento en el número de turistas. En 2013, México recibió la visita de 24 millones de turistas, frente a los 70 millones que eligieron Estados Unidos como destino vacacional. Según las predicciones de la OMT, se espera que a finales de 2015 el número de turistas ascienda a 1.100 millones en todo el mundo. Por tanto, México se ha convertido en el país con mayor crecimiento turístico en América Latina.

Argentina también ha sido un país que ha apostado por la creación de CP para potenciar su turismo.

Caminos del Vino de Argentina es un CP que alberga a más de 160 bodegas abiertas al turismo y a más de 35 empresas estrechamente vinculadas con la actividad enoturística, formando la red y Networking más importante del turismo del vino de todo el país.

Este CP se originó gracias al trabajo del Departamento de Turismo de Bodegas de Argentina A.C., pionero en el desarrollo del enoturismo al realizar numerosas acciones con sus bodegas socias. Su misión actual es la de promocionar y consolidar el turismo del Vino de Argentina ya sea en el ámbito provincial y nacional como internacional.

Esta organización de Bodegas de Argentina, permite que hoteles boutique, posadas temáticas y hoteles 5 estrellas, junto con las principales agencias especializadas en enoturismo, restaurantes y proyectos gastronómicos y otros prestadores de servicios, sumen su fuerza al impulso que dan más de 150 bodegas abiertas al turismo a lo largo del país.

Gracias a un acuerdo firmado en 2006, Bodegas de Argentina A.C. es la unidad ejecutora del Programa de Consolidación del Turismo del Vino en Argentina, programa impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y dentro del cual se incorporaron, posteriormente, el Ministerio de Turismo de la Nación, el

INPROTUR, El Consejo Federal de Inversiones, los gobiernos de las provincias vitivinícolas y la Corporación Vitivinícola Argentina -COVIAR-.

Los caminos del vino recorren la extensión oeste del territorio argentino convirtiéndose además en una ineludible opción turística. Visitar las bodegas, conocer los viñedos y los procesos de elaboración y almacenamiento, degustar los exquisitos vinos y hacerse del regalo preciso, son las razones que respaldan esta excursión. Existen además bodegas con alojamiento, una alternativa donde la cultura enológica impregna la estancia del visitante.

Otro CP que se lleva a cabo con mucho éxito en Argentina es el Buenos Aires Kosher Friendly, programa inédito creado por el Ente Turismo y el Ministerio de Cultura de la Ciudad para posicionar a la Ciudad como Capital Kosher de Latinoamérica.

El programa "Buenos Aires Kosher Friendly" se focaliza en acciones para fortalecer la oferta actual de productos y servicios kosher²⁶ en la ciudad generando una sinergia con los prestadores turísticos. El objetivo es mejorar la calidad y variedad en el servicio para este segmento, con demanda cautiva y mayoritariamente de alto poder adquisitivo y familias numerosas. En los últimos años, Buenos Aires ha concentrado un crecimiento sostenido de productos kosher. El mercado local de bebidas y alimentos kosher ronda los 25 millones de dólares al año ya que atienden no sólo la demanda local sino la extranjera. La importancia de la comunidad local genera fuertes vínculos con las comunidades del exterior generando un fuerte flujo de visitantes kosher hacia la capital. El CP kosher ya cuenta con importantes hoteles de 5* que se capacitan para recibir turistas con estos requerimientos.

Por otro lado, la ciudad se presenta en el 2015 en Kosherfest, en la Ciudad de Nueva York (en el Consulado Argentino), ante la importante comunidad judía de esa ciudad. También se extenderán a las ciudades de: México DF, Los Ángeles, Miami, San Pablo, Madrid, Paris y Jerusalén.


"Buenos Aires Kosher Friendly" viene trabajando desde abril del año 2011 con distintos actores del sector kosher. Se conformó un "CP kosher" que agrupa a las empresas, restaurantes, hoteles e instituciones que desarrollen una propuesta de trabajo con el fin de ofrecer un servicio integrado que responda a las

²⁶ Kosher: término que se utiliza cuando se cumplen estrictamente las normas que habilitan a los alimentos a servirse en una mesa en las que se observan las leyes de nutrición judías.

necesidades de este particular consumidor. Como parte del programa se realizaron las capacitaciones en los hoteles participantes del "CP Kosher" llevadas adelante por el Ente Turismo de la Ciudad. Las jornadas se implementaron en 5 hoteles (Hotel Sheraton Libertador, Hotel Panamericano, Hotel Intercontinental, Hotel Regente, Hotel Savoy) con una concurrencia de más de 280 participantes.


En las siguientes fichas se puede ver la descripción de tres CP internacionales, uno de ellos en México y dos en Argentina.

CLUB DE PRODUCTO 1


Título	Tequila Express
Tipología	Cultural (Gastronómico y Etnográfico)
Ámbito territorial	México: Regiones de Tequila y Jalisco.
Fecha de creación	2006
Organismos	La Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara, el Ferrocarril Mexicano y el Gobierno del Estado de Jalisco
Empresas adheridas	Hacienda San José, Casa Herradura, y Fábrica Nueva.
Productos o servicios	Rescatar, conservar y promover los 3 pilares que dan identidad al pueblo mexicano en todo el mundo, es decir, su bebida por excelencia: el tequila; su música vernácula: el mariachi y su deporte nacional: la charrería, brindando al turismo nacional y extranjero el mejor entretenimiento y diversión familiar con calidad y excelencia en el servicio.
Descripción	Es un recorrido turístico familiar a través del paisaje de Jalisco a bordo de Autobús de primera clase, teniendo como destino Amatitán.
Comercialización	Online (página Web y Redes Sociales) y Offline (Agencias de Viajes, Hoteles, Operadores Turísticos, Revistas y Periódicos, Eventos, etc.)
Página web y logo	http://tequilaexpress.mx/ 

CLUB DE PRODUCTO 2

Título	Caminos del Vino de Argentina
Tipología	Cultural y Enológico
Ámbito territorial	Argentina: Catamarca (Santa María, Tinogasta-Fiambalá), Córdoba (Colonia Caroya), La Rioja (Villa Unión, La Costa, Chilecito), Mendoza (Zonas Norte, Este y Sur, Valle de Uco), Neuquén (San Patricio del Chañar), Río Negro (Alto Valle), Salta (Salta capital, Cayafate, Cachi Molinos), San Juan (San Juan capital)
Fecha de creación	2006
Organismos	Bodegas de Argentina A.C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Ministerio de Turismo de la Nación, El INPRROTUR, Consejo Federal de Inversiones, los gobiernos de las provincias vitivinícolas, Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR)
Empresas adheridas	Alojamientos, bodegas, empresas vinculadas al enoturismo, restaurantes, agencias de viajes
Productos o servicios	Planificación a través de la página Web de las empresas adheridas y a través de las agencias de viajes concertadas
Descripción	Este CP se crea para promocionar el turismo enológico de Argentina. Combina la diversidad geográfica y climatológica de cada ruta con los diferentes vinos que se producen en cada una de ellas. Son 16 caminos o rutas distribuidas por 8 provincias del país. Pueden ser rutas o caminos de multi-aventuras o caminos más místicos en los que entras en pleno contacto con el paisaje y su naturaleza.
Comercialización	Online (página Web) y Offline (agencias de viajes, eventos)
Página web y logo	http://www.caminosdelvino.org.ar



CLUB DE PRODUCTO 3

Título	Buenos Aires Kosher Friendly
Tipología	Cultural (Gastronómico)
Ámbito territorial	Argentina: Buenos Aires capital
Fecha de creación	2012
Organismos	Ente de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ministerio de Cultura, Asociación de Hoteles de Turismo AHT
Empresas adheridas	Hoteles, restaurantes, empresas dedicadas al mundo judío y al kosher
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la página Web y de las guías y folletos
Descripción	<p>Este CP se ha creado al ser Argentina el país de Latinoamérica con mayor población judía, siendo el quinto a nivel mundial. Es por ello que se han agrupado hoteles, restaurantes y demás empresas judías para poder poner a Argentina como uno de los destinos pioneros en este sentido. Gracias a este CP ayudará a fortalecer la oferta turística siendo esta de calidad y de gran variedad.</p> <p>Para darlo a conocer se han distribuido guías y folletos en entidades comunitarias judías, sinagogas, escuelas, y lo han presentados a distintas ferias y eventos.</p>
Comercialización	Online (página Web) y Offline (folletos, guías, eventos, ferias)
Página web y logo	<p>http://goo.gl/ve248y</p> 

Se puede comprobar en estos tres ejemplos algunos de los fundamentos por los que se crean los CP.

En el primer CP descrito (Tequila Express), se intenta conservar la identidad del destino a través de la promoción y comercialización de productos autóctonos como son el tequila, el mariachi o la charrería²⁷ (su deporte nacional).

En el segundo CP (Caminos del Vino de Argentina), se intenta atraer a los turistas aprovechando la diversidad geográfica y climatológica de la zona y por tanto los vinos de calidad que se consiguen en ella, a través de 16 rutas organizadas y paquetizadas. En estas rutas hay muchas empresas privadas que junto a los organismos públicos deben colaborar y trabajar en equipo bajo unos sellos de calidad.

Por último, analizamos el tercer CP (Buenos Aires Kosher Friendly), el cual se puede observar que está dirigido a un segmento específico de mercado como son las comunidades judías de la ciudad de Buenos Aires.

3.2.2. Experiencias y Proyectos Nacionales

El crecimiento y la masificación que se han producido en el largo proceso de expansión del turismo español y, lamentablemente, la especulación permitida en algunos lugares, han hecho perder autenticidad a ciertos productos turísticos. Esa situación ha de obligar a todos aquellos con capacidad de transmitir en el tiempo los valores genuinos, a buscar primero las vías o procedimientos para restablecer lo original y después montar un sistema de vigilancia que garantice el mantenimiento de lo verdadero. No debería aceptarse nunca que, por empuje o impulso del crecimiento turístico, se permita transgredir los valores propios de cada fuente o patrimonio propio de cada destino o recurso.

Se ha de poner especial énfasis en aprovechar el turismo para recuperar recursos culturales, artísticos o ambientales que hayan perdido parte de sus valores. Y no por el contrario, permitir utilizar al turismo para alterar, degradar o


²⁷ Charrería: es un deporte muy practicado especialmente en México, donde se considera deporte nacional y parte de la propia cultura mexicana, inscrito oficialmente en la Comisión Nacional del Deporte mexicano. Se compone de una mezcla entre la equitación con actividades ecuestres, jaripeos y otras tradiciones ganaderas especialmente mexicanas y es tratado como una fiesta, por lo que el ambiente en una competición de charrería es siempre festivo.

destruir sus atractivos. El turismo puede y debe beneficiarse de la riqueza monumental, como recurrir a la historia para empujar el desarrollo turístico. Pero ha de garantizar y salvaguardar lo verdadero y no convertir al turismo en un vehículo para fabricar estereotipos e intrusismo (Figuerola, Fernández, Gómez, & Martín, 2014).

Por ello, es tan importante la creación de los CP. El método "CP", es una alianza estratégica entre planificadores turísticos, prestadores de servicios turísticos e instituciones gestoras de los recursos en los que se basa el producto, para desarrollar con las máximas garantías un esfuerzo conjunto de creación y gestión de un producto turístico sostenible.

A continuación se recogen algunas de las experiencias nacionales (sin contar con las que actualmente están en Andalucía, que se tratarán de forma independiente en el apartado siguiente) de CP puestas en valor. En concreto las 26 actualmente puestas en marcha. Las hemos organizado en formato ficha para favorecer su rápida lectura y comparación. Están organizadas por orden cronológico y junto a sus tipologías aparece el ámbito territorial (), los organismos que lo firman, las empresas adheridas, los productos y servicios que se ofertan, así como algunos datos relativos a comercialización.


CLUB DE PRODUCTO 1

Título	Estaciones Náuticas
Tipología	De naturaleza y Deportivo (Náutico)
Ámbito territorial	Inter-autonómico: Estaciones Náuticas Subbética Lago de Andalucía (Córdoba), de Menorca, de Lluçmajor-Bahía de Palma, de Santa Eulàlia-Ibiza, de Sant Antoni y Sant Josep (Ibiza), de Bernicarló-Peñíscola (Castellón), de Gran Canaria, de Lanzarote, de Costa Daurada (Tarragona), de L'Estartit-Illes Medes (Gerona), de Roses-Cap de Creus (Gerona), de Sant Carles de la Ràpita-Delta de l'Ebre (Tarragona), de Sant Feliu de Guíxols Costa Brava (Gerona), de Santa Susana (Barcelona), Vilanova i la Geltrú (Barcelona), de Ceuta, de Rías Bajas (Pontevedra), de Mar Menor-Cabo de Palos (Murcia)
Fecha de creación	1998
Organismos	Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, MINETUR (Agrupaciones Empresariales Innovadores) y FEDER
Empresas adheridas	Estaciones Náuticas de diversas comunidades autónomas de España, como Andalucía, Baleares, Valencia, Canarias, Cataluña, Galicia, Ceuta, Murcia y Madrid (Embalses dedicados a deportes náuticos), alojamientos y restaurantes
Productos o servicios	Rutas a la carta a través de un planificador de viaje realización de eventos por parte del CP
Descripción	Este CP reúne a una gran variedad de oferta turística que abarca desde estaciones náuticas a alojamientos y restaurantes. Con él, se quiere conseguir promocionar y diferenciar un producto de calidad relacionado con el mar y las actividades que se pueden desarrollar en él.
Comercialización	Online (página web) y Offline (Ferias de turismo, revistas especializadas). Actualmente lo comercializa un Touroperador llamado BEACH & MOUNTAIN EXPERIENCES
Página web y logo	http://www.estacionesnauticas.info http://www.estacionesnauticas.info/beach-mountain-experience/
	


CLUB DE PRODUCTO 2

Título	Camino de Santiago, Destinos de Calidad
Tipología	Cultural
Ámbito territorial	Pamplona capital
Fecha de creación	2005
Organismos	Secretaría de Estado de Turismo, Ayuntamiento de Pamplona, FEM (Federación Española de Municipios y Provincias)
Empresas adheridas	Observatorio Municipal de Turismo de Pamplona, museos, alojamientos, restaurantes, oficinas de turismo
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de los enlaces ofrecidos en la página Web de Turismo de Pamplona y el contacto directo con las empresas asociadas al CP
Descripción	<p>Este CP se inicia como proyecto piloto a finales de 2005, en 2008 lo integran más de 600 establecimientos favoreciendo una oferta turística ampliada y una participación de diferentes tipos de empresas y sectores. Las comarcas y localidades que han colaborado junto al Ayuntamiento de Pamplona para su creación son Jaca-Alto Aragón, Montaña Navarra, Tierra Estela, Logroño, Burgos, Ponferrada, Astorga, Villafranca del Bierzo y Santiago de Compostela.</p> <p>Con todo ello, se pretende posicionar a Pamplona dentro de la tipología de turismo urbano cultural.</p>
Comercialización	Online (Páginas Web) y Offline (establecimientos concertados)
Página web y logo	http://manista.blogs.com/quesecuece/2008/02/presentaci%C3%B3n-en-pamplona-del-club-de-producto-camino-de-santiago-destinos-de-calidad.html


CLUB DE PRODUCTO 3

Título	Rutas del Vino de España
Tipología	De naturaleza y Cultural (Enoturismo)
Ámbito territorial	Nacional: Alicante (comarcas del Vinalopó y Marina Alta y Baja), El Bierzo (León), Bullas (Murcia), Cigales (Valladolid), Empordá (Gerona), Garnacha - Campo de Borja (Zaragoza), Lleida-Costers del Segre, Jumilla (Murcia), Marco de Jerez (Chiclana, Chipiona, Puerto de Santa María, Jerez, Puerto Real, Rota, Sanlúcar de Barrameda, Trebujena), Montilla-Moriles (Córdoba), Navarra, Penedés (Barcelona), Rías Bajas (Pontevedra, La Coruña), Ribera del Duero (Burgos), Ribera del Guadiana (Cáceres, Badajoz), Álava, La Rioja, Rueda (Valladolid, Ávila), Serranía de Ronda, Somontano (Huesca), Artziniega, Ayala, Llodio, Okondo Amurrio (País Vasco), Camporrobles, Caudete de las Fuentes Chera, Fuenterrobles, Requena, Siete Aguas, Sinarcas, Utiel, Venta del Moro, Villargordo del Cabriel (Comunidad Valenciana), Yecla (Murcia)
Fecha de creación	2007
Organismos	Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN)
Empresas adheridas	Bodegas, enotecas, tiendas especializadas, restaurantes, alojamientos, museos, miradores interpretativos, senderos, empresas de actividades de multi-aventuras
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de diferentes rutas expuestas en la página Web
Descripción	Este CP se crea para promocionar el vino de nuestro país. Es por ello, que se establecen diferentes rutas que están emplazadas en territorios vitivinícolas y de esta manera crear un concepto de turismo basado en el vino. Todas estas rutas están diferenciadas en tres grandes bloques: Arquitectura y vino, en el que el principal atractivo son las bodegas dónde se produce el vino; otro es, la naturaleza y el turismo de interior; y, por último, el turismo activo.
Comercialización	Online (Página Web)
Página web y logo	<p>http://www.wineroutesofspain.com/ver/2711/El-Club-de-Producto-Rutas-del-Vino-de-Espa%C3%B1a.html</p> 


CLUB DE PRODUCTO 4

Título	Ruta del Jamón Ibérico
Tipología	De naturaleza y Cultural (Gastronómico)
Ámbito territorial	Inter-autonómico: Andalucía, Extremadura y Castilla León.
Fecha de creación	2008
Organismos	Secretaría de Estado de Turismo; Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente; Grupo Desarrollo Rural Los Pedroches; Adersur (Desarrollo Rural Sierra Suroeste Extremadura); Adriss Sierra de Salamanca; La Serena (Centro de Desarrollo Rural); Sociedad para la promoción y desarrollo Valle del Jerte; Aderco (Asociación para el Desarrollo de la Comarca de Olivenza); Adismonta (Asociación para el desarrollo integral de Sierra de Montánchez y Tamuja)
Empresas adheridas	Fincas, Secaderos, Alojamientos, Restaurantes, Tiendas, Museos, Actividades.
Productos o servicios	Rutas a la carta a través de un planificador de viaje que el viajero lo crea a su gusto
Descripción	<p>El CP Ruta del Jamón Ibérico ha creado un producto turístico que conecta el consumo de productos agroalimentarios con el de los servicios turísticos en el territorio, aprovechando las sinergias existentes entre ambos y proporcionando un valor añadido a los empresarios del sector productivo en cada zona de actuación.</p> <p>En definitiva las rutas diseñadas articulan la oferta turística en torno al tema interpretativo clave que es el aprovechamiento sostenible de las dehesas y el consumo de la producción y transformación del ibérico que en ellas se cría.</p>
Comercialización	Online (página web) y Offline (Ferias de turismo, revistas especializadas, agencias de viajes receptoras)
Página web y logo	http://clubjamoniberico.info/ 


CLUB DE PRODUCTO 5

Título	Espacios de Sensaciones
Tipología	De Salud y Belleza
Ámbito territorial	Castilla La Mancha: Santa Cruz de Mudela, Valdepeñas, Valverde (Ciudad Real), Trillo (Guadalajara), Salobre, Villatoya, Yeste, Reolid, Almansa (Albacete), Toledo capital, Carranque, Layos, (Toledo), Belmonte (Cuenca)
Fecha de creación	2008
Organismos	Conserjería de Turismo y Artesanía, Instituto de Promoción Turística de Castilla-La Mancha
Empresas adheridas	Balnearios, hoteles-spa
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de las páginas Web de los diferentes balnearios y hoteles-spa adheridos al CP
Descripción	<p>Este CP se crea para promocionar el turismo de salud y bienestar, ya que España está considerada la reserva termal de Europa, por tanto, Castilla-La Mancha quiere diferenciarse y afianzarse en este sector. Para ello, se han unido balnearios y hoteles con spa los cuales cuentan con unas infraestructuras de gran calidad para que el turista viva una experiencia inolvidable.</p> <p>Todos ellos se encuentran en enclaves naturales y/o históricos por lo que la oferta turística complementaria se amplía.</p>
Comercialización	Online (Página Web) y Offline (actividades de promoción del club del producto)
Página web y logo	<p>http://www.muchoviaje.com/ofertas/castillalamancha/Folleto%20Club%20Turismo%20Salud.pdf</p> 

CLUB DE PRODUCTO 6

Título	Reservas de la Biosfera de Asturias
Tipología	De Naturaleza y Cultural
Ámbito territorial	Asturias: Somiedo, Muniellos-Fuentes del Narcea, Parque de Redes, Picos de Europa, Oscos-Eo, Las Ubiñas-La Mesa
Fecha de creación	2008
Organismos	Turespaña, Principado de Asturias, ayuntamiento de Somiedo
Empresas adheridas	Alojamiento, restauración, asociaciones, artesanos, empresas de tecnologías ambientales, comercios de productos locales y servicios guiados para la interpretación del patrimonio
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la página Web Asturias Biosfera
Descripción	<p>Este CP se crea dentro de la Red de Reservas de la Biosfera Españolas para conocer y disfrutar el patrimonio natural y cultural de Asturias.</p> <p>Es por ello, que se pretende ofrecer al turista una experiencia única en medio de la naturaleza de la reserva, dónde podrá observar, disfrutar y estar en contacto tanto con el patrimonio natural como cultural, y todo unido a las empresas turísticas y no turísticas como los comercios dedicados a fabricar productos locales que hacen aumentar la singularidad de este CP.</p>
Comercialización	Online (página Web) y Offline (eventos y ferias)
Página web y logo	<p>http://www.asturiasbiosfera.com/reservas-de-la-biosfera</p> 

CLUB DE PRODUCTO 7

Título	Saborea España (Tasting Spain)
Tipología	Cultural (Gastronómico)
Ámbito territorial	Nacional: Las siguientes ciudades y capitales: A Coruña, Badajoz, Cambrils, Ciudad Real, Denia, Lanzarote, Logroño, Madrid, Menorca, Murcia Pamplona, Sant Carles de la Ràpita, Segovia, Sevilla, Tenerife, Valencia, Valladolid, Vinarós, Zaragoza, Lanzarote
Fecha de creación	2009
Organismos	Federación Española de Hostelería, Federación de Cocineros y Reposteros de España, Euro-Toques (Comunidad Europea de Cocineros), Spanish Gastronomic Experience, Paradores de Turismo, Asociación Española de Destinos para la Promoción de Turismo Gastronómico
Empresas adheridas	Restaurantes, alojamientos, cocineros españoles de gran reputación, mercados
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la página Web
Descripción	<p>Este CP se crea para potenciar el turismo y la gastronomía del país a nivel internacional. Promociona un turismo de calidad y selecto, ya que una de sus actividades es la de realizar catas por cocineros profesionales y de prestigio. Se han creado también, para poder diferenciar y distinguir este producto, los denominados Premios Saborea España, para premiar a los mejores productos y productores gastronómicos.</p> <p>Es por tanto, un CP muy singular, que se caracteriza por ser diferente y transgresor.</p>
Comercialización	Online (Página Web) y Offline (ferias gastronómicas, eventos, jornadas)
Página web y logo	<p>http://www.tastingspain.es/marca-saborea-esp%C3%B1a</p> 


CLUB DE PRODUCTO 8

Título	LGBT
Tipología	Cultural
Ámbito territorial	Madrid capital
Fecha de creación	2010
Organismos	Ayuntamiento de Madrid, Promoción de Madrid, Patronato de Turismo de Madrid
Empresas adheridas	Alojamientos, restauración, agencias de viajes, medios de comunicación
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de agencias de viajes concertadas
Descripción	<p>Este CP apuesta por un segmento turístico diferenciador como es el "Gay Friendly" en la capital española.</p> <p>Este es un tipo de turismo potencial que genera gran cantidad de beneficios económicos a nivel mundial. Los estudios confirman que es un sector con viajeros frecuentes, cuyos ingresos son utilizados en gran parte en turismo y ocio, y utilizan frecuentemente las nuevas tecnologías</p>
Comercialización	Online (Página Web: www.esmadrid.com/lgtb-madrid/) y Offline (<i>ferias de turismo, convenciones, agencias de viajes, festivales de turismo</i>)
Página web y logo	<p>http://goo.gl/eb2xNH</p> 


CLUB DE PRODUCTO 9

Título	Turismo de Salud y Calidad de Vida
Tipología	De Salud y Belleza
Ámbito territorial	Autonómico (Comunidad Valenciana)
Fecha de creación	2011
Organismos	Instituto de Biomecánica, Conselleria de Turismo, Cultura y Deporte, Federación Hotelera de la Comunidad Valenciana
Empresas adheridas	Balnearios, centros de talasoterapia, clínicas de bienestar, hoteles-spa, empresas turísticas y no turísticas dedicadas a rutas y actividades saludables, restaurantes, agencias de viajes, centros de relajación, de estética y belleza, de dieta y nutrición, de rehabilitación, centros deportivos, entidades ligadas al turismo, a la salud y a la calidad de vida, y diversos patrocinadores
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de promociones
Descripción	<p>Este CP pretende posicionarse y diferenciarse en el turismo de salud y de calidad proporcionando al turista y al visitante una experiencia única y singular. Engloba diversas empresas, de carácter tanto turístico como no, para promover un estilo de vida saludable, dieta y vida mediterránea, terapias y tratamientos para el cuidado de las personas.</p> <p>Por tanto, este CP es diferenciador porque su principal objetivo es la salud y bienestar del paciente, turista o visitante</p>
Comercialización	Online (página Web de las empresas adheridas) y Offline (agencias de viajes)
Página web y logo	file:///C:/Users/Manuel/Desktop/Dialnet-ClubDeProductoTurismoDeSaludYCalidadDeVida-4528051%20(1).pdf


CLUB DE PRODUCTO 10

Título	Birding in Extremadura
Tipología	De naturaleza (Ornitológico)
Ámbito territorial	Extremadura: Navavillar de Pela, La Albuera, Monfragüe, Talarrubias, La Codosera, Alburquerque, Olivenza (Badajoz), Villareal de San Carlos, Plasencia, Alcántara, Coria, Cáceres capital, Hervás, Malpartida de Cáceres, Montehermoso, Moraleja, Trujillo, Valencia de Alcántara (Cáceres)
Fecha de creación	2011
Organismos	Dirección General de Turismo del Gobierno de Extremadura, Diputación Provincial de Badajoz, Diputación Provincial de Cáceres, REDEX (Red Extremeña de Desarrollo Rural), SEO / Birdlife (Sociedad Española de Ornitología), TAGUS (Asociación para el Desarrollo Integral de Tajo-Salor-Almonte), ADEME (Asociación para el Desarrollo de Monfragüe y su entorno), ADERCO (Asociación para el Desarrollo Rural de la Comarca de Olivenza), ADESVAL, ADICOMT (Asociación para el Desarrollo Integral de la Comarca de Miajadas-Trujillo), ADISMONTA (Asociación para el Desarrollo Integral de Sierra de Montánchez y Tamuja), APRODERRVI (Asociación para la Promoción y el Desarrollo Rural de las Villuercas, Ibores y La Jara), Asociación para el Desarrollo de Sierra de San Pedro-Los Baldíos, CEDER La Siberia, Dirección General de Desarrollo Rural, Dirección General de Medio Ambiente
Empresas adheridas	Alojamientos, empresas de guías especializados, agencias de viajes, centros de interpretación, oficinas de turismo
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de las agencias concertadas
Descripción	Este CP se crea ante la singularidad y rica variedad ornitológica de Extremadura. Se centra en todo lo relativo a las aves, principalmente en el avistamiento. Con él, existen un gran entramado de empresas y agentes que prestan una oferta turística complementaria al visitante o turista ornitológico. De esta manera se consigue organizar, estructurar e impulsar los flujos turísticos relacionados con la ornitología, creando así un CP de calidad y sostenible
Comercialización	Offline (agencias de viajes, festivales, ferias internacionales, eventos)
Página web y logo	http://www.birdinginextremadura.com/viajar/birding/es/index.html
	


CLUB DE PRODUCTO 11

Título	Mar Galaica
Tipología	Marinero
Ámbito territorial	Galicia (Porto do Son, Noia, Outes, Muros, Carnota, Corcubión, Cee y Fisterra)
Fecha de creación	2011
Organismos	Grupos de acción costeira, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Consellería do Medio Rural e do Mar de la Xunta de Galicia.
Empresas adheridas	Alojamientos, Tabernas, Restaurantes, Embarcaciones, Museos/Centros de Interpretación, Cofradías de Pescadores, Oficinas de Información Turística, Receptivos,
Productos o servicios	Mar Galaica reúne la oferta de servicios turísticos de las villas marineras con el objetivo de ofrecer a los visitantes toda la información necesaria concentrada bajo una única marca.
Descripción	Este CP persigue la rehabilitación y recuperación del patrimonio y del producto autóctono ofreciendo un completo programa, con diferentes actividades vinculadas con el mar, como rutas y jornadas de pesca con profesionales del sector
Comercialización	Online (Página web)
Página web y logo	http://www.margalaica.net/ 


CLUB DE PRODUCTO 12

Título	Ruta del Vino del Empordá
Tipología	Cultural (Enoturismo)
Ámbito territorial	Comarca del Empordá (Gerona)
Fecha de creación	2012
Organismos	Patronato de Turismo de la Costa Brava Gerona, Diputación de Gerona, ayuntamientos de la provincia, consejos comarcales
Empresas adheridas	Bodegas, alojamientos, restaurantes, bares, tiendas de vino, empresas de actividades turísticas, museos, hoteles-spa, agencias de viajes, empresas de transportes, oficinas de turismo
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la página Web y desde las agencias de viajes y centrales de reservas adheridas
Descripción	Este CP de basa en el enoturismo de la zona del Empordá. Esta ruta del vino, adherida como al CP de la Ruta de Vino España desde 2014, desempeña un papel muy importante para el desarrollo turístico de la provincia de Gerona, ya que no sólo se dedica al enoturismo sino que engloba muchas más actividades complementarias, como por ejemplo tratamientos de vinoterapia en Spas o el uso de transporte público o privado como medio para trasladarse a bodegas o similares, ayudando a crear un turismo más sofisticado y de calidad.
Comercialización	Online (Página Web) y Offline (workshops, ferias nacionales e internacionales, agencias de viajes, organización de viajes de prensa y familiarización)
Página web y logo	http://www.rutasdevinosemporda.es/
	


CLUB DE PRODUCTO 13

Título	Ruta de los Castillos del Vinalopó
Tipología	Cultural (Histórico-Artístico)
Ámbito territorial	Alicante: Banyeres de Mariola, Villena, Biar, Onil, Castalla, Sax, Petrer, Elda, Novelda, Alicante, Elche, Santa Pola
Fecha de creación	2012
Organismos	Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Alicante, Patronato Provincial de Turismo Costa Blanca de la Diputación de Alicante
Empresas adheridas	Empresas de servicios turísticos, culturales, de eventos, de ocio, de guías turísticos, bodegas
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la página Web de Rutas de los Castillos de Vinalopó
Descripción	<p>Este CP ha sido creado como una acción de revalorización turística del patrimonio cultural de la Costa Blanca, concretamente en el Valle de Vinalopó donde se encuentra una gran cantidad de castillos.</p> <p>En la Ruta de los Castillos de Vinalopó participan empresas públicas y privadas que están relacionadas tanto de manera directa como indirecta con la oferta turística que ofrece la provincia.</p>
Comercialización	Online (página Web) y Offline (viajes de familiarización, salidas técnicas, cursos)
Página web y logo	<p>http://www.rutacastillosvinalopo.net/</p> 


CLUB DE PRODUCTO 14

Título	LPA CRUCEROS
Tipología	Cruceros
Ámbito territorial	Gran Canaria
Fecha de creación	2012
Organismos	Concejalía de Promoción Económica, Turismo y Ciudad de Mar de las Palmas de Gran Canaria, Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria e Innovaris (empresa de servicios altamente especializada tanto en el ámbito de la administración y gestión pública como en el sector privado)
Empresas adheridas	Consejo de Administración de Promoción de la Ciudad LPGC, Consejo de Administración del Hotel Santa Catalina, FEDAC - Consejería de Gobierno de Industria, Comercio y Artesanía del Cabildo de Gran Canarias, Museo Néstor, Casa Museo de Colón, Centro de Arte La Regent, Asociación de Empresarios - Profesionales Zona Siete Palmas, Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios de Puerto - Canteras, Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios de la Zona de Santa Catalina, Confederación Canaria de Empresarios, FEHT (Federación de Empresarios de Hostelería y Turismo), FECAO (Federación Empresarial Canaria de Ocio y Restaurantes), Zona Comercial Mesa y López, Autoridad Portuaria, Hamilton y Cia. Las Palmas, SEPCAN S. L. (Servicios Portuarios S. L.), Asociación de Trabajadores Autónomos de Taxi, Fet Canarias (Federación de Empresarios de Transporte de Canarias)
Productos o servicios	Integrar toda la oferta turística existente. Se trata de aprovechar todos los ingredientes con los que cuenta la ciudad (mar, cultura, eventos, historia, gastronomía y compras) para ofrecer un paquete elaborado y de calidad al crucerista".
Descripción	Surge como una iniciativa para generar un producto turístico diferenciado que posicione a Las Palmas de Gran Canaria como una ciudad atractiva para ser visitada. Es un conjunto de servicios turísticos organizados dirigido al turismo de cruceros.
Comercialización	Online (página web), Viajes Airexpres, TURISMAT y TUI España
Página web y logo	http://lpacruceros.com/ 


CLUB DE PRODUCTO 15

Título	Gastrohoteles
Tipología	Gastronómico
Ámbito territorial	La Rioja
Fecha de creación	2012
Organismos	Consejería de Educación, Cultura y Turismo del Gobierno de La Rioja y las empresas o establecimientos adheridos
Empresas adheridas	Los establecimientos que se han unido a esta iniciativa son: el restaurante el 'Zarcillo' del hotel NH Herencia de La Rioja, Finca 'Los Arandinos' de Entrena, Casa Toni del hotel Villa 'Sonsierra' de San Vicente de la Sonsierra, el restaurante Fortun del Hotel Rural 'Camero Viejo' de Laguna de Cameros, el hotel-restaurante los 'Calaos' de Briones, el restaurante 'Las Duelas' del hotel los Agustinos de Haro, el restaurante y hotel 'Rey Sancho de Navarrete', el hotel y restaurante Victoria de Arnedo, el restaurante y hotel 'Virrey' de Arnedo y la 'Venta de Goyo' de Viniegra de Abajo.
Productos o servicios	Es un club de producto basado en la combinación de alojamiento y restauración
Descripción	'Gastrohoteles' de La Rioja es el primer club de producto Turístico que vincula la gastronomía y los establecimientos alojativos. Los hoteles adheridos a este club ofrecerán calidad y ofertarán productos principalmente de la gastronomía riojana. Por lo tanto, este CP es un referente a nivel internacional
Comercialización	Página de La Rioja del portal de 'Minube'
Página web y logo	http://www.minube.com/viajes/espana/la_rioja 


CLUB DE PRODUCTO 16

Título	Ecoturismo en España
Tipología	Ecoturismo
Ámbito territorial	Nacional. Aquellos que están diferenciados y reconocidos por su compromiso con el turismo sostenible y además cuentan con sistemas solventes para vincular empresas de turismo al producto.
Fecha de creación	2013
Organismos	La Asociación Agrupación Empresarial Innovadora TUREBE (Ecoturismo Responsable en la Biosfera) como estructura con personalidad jurídica se encarga de la gestión del club "Ecoturismo en España". También organismos como Europarc España, Comité Nacional de Club RBE, Asociaciones empresariales vinculadas con ENP (servicios, alojamiento), Entidades de innovación en turismo, medio ambiente y nuevas tecnologías, Entidades gestoras de ENP y administraciones de turismo y medio ambiente
Empresas adheridas	Los empresarios de turismo ubicados en el entorno de espacios protegidos, y adheridos a sistemas de requisitos de carácter voluntario (CETS, Reservas Biosfera, Geoparques). Actualmente 32 espacios protegidos (destinos) con más de 650 empresas adheridas
Productos o servicios	El producto se crea con los gestores de los ENP adheridos que aportan un recurso y unos servicios de uso público para conocer y disfrutar el ENP y va dirigido a turistas nacionales e internacionales con diferentes motivaciones: descubrir y observar, disfrutar activamente, conocer y aprender, descansar, contemplar, reunirse, reconectar con la naturaleza
Descripción	El CP Ecoturismo en España es una experiencia memorable para conocer y disfrutar lo mejor de la naturaleza española, con las empresas de turismo mejor preparadas y sensibles para satisfacer a consumidores que aprecian la naturaleza y quieren reconectar con ella
Comercialización	Online (página web) a través de TUREBE
Página web y logo	http://soyecoturista.com/ 

CLUB DE PRODUCTO 17

Título	Madrid Shopping Tour
Tipología	De negocios y Cultural (Shopping)
Ámbito territorial	Madrid capital
Fecha de creación	2013
Organismos	Agencia Madrid Shopping Tour
Empresas adheridas	Tiendas de ropa, marcas de diseñadores, museos, empresas de souvenirs, hoteles
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la página Web y guías de compras
Descripción	<p>Este CP se ha creado para la promoción del turismo de compras de la capital española. Promueve un tipo de turismo de calidad y de lujo, ya que presta sus servicios de una manera individualiza, ya que entre sus actividades son realizar tour privados, visitas a tiendas exclusivas, atención al cliente durante 24 horas y con tratamiento VIP.</p> <p>Este CP se difunde a través de las ferias de turismo, como por ejemplo, FITUR, que en 2015 se presentó un nuevo formato para este tipo de turismo, era FITUR Shopping.</p>
Comercialización	Online (Página Web) y Offline (ferias de turismo, eventos, viajes de familiarización)
Página web y logo	http://www.madridshoppingtour.com/club-de-producto.html
	


CLUB DE PRODUCTO 18

Título	Euskadi Gastronomika
Tipología	Cultural (Gastronómico)
Ámbito territorial	País Vasco: Bilbao, San Sebastián, Vitoria-Gasteiz
Fecha de creación	2013
Organismos	Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad (Gobierno Vasco), Basquetour
Empresas adheridas	Empresas dedicadas a la agricultura, a la industria alimentaria, al comercio, a la hostelería, museos, agencias de viajes, espacios de divulgación de la cultura gastronómica, pequeñas explotaciones agrícolas y ganaderas, bodegas, queserías artesanas
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la página Web de Turismo de Euskadi
Descripción	Con este CP se pretende crear un producto turístico diferenciado donde la base del mismo es el vino y la gastronomía. Es por ello, que se desarrolla, a lo largo de 16 comarcas, una sinergia entre agentes privados y públicos y entre empresas del sector primario, secundario y del sector servicios. Por tanto, se pretende potenciar productos y destinos turísticos gastronómicos consolidados generando a su vez nuevas alternativas económicas en los sectores primarios y secundarios. Es una nueva vía de contribución a la promoción y desarrollo de los productos y servicios vascos.
Comercialización	Online (página Web) y Offline (agencias de viajes adheridas)
Página web y logo	http://www.basquetour.net/contenido.aspx?idmp=41
	


CLUB DE PRODUCTO 19

Título	Surfing Euskadi
Tipología	Turismo Deportivo (Surf)
Ámbito territorial	Municipios de Vizcaya y Guipúzcoa (Mundaka, Getxo, Zarautz, Mutriku, Deba, Zumaia, Getaria, Orio, San Sebastián, Getaria, Hondarribia e Irún.
Fecha de creación	2013
Organismos	12 organizaciones e instituciones públicas
Empresas adheridas	42 empresas adheridas entre las que se encuentran: hoteles, restaurantes, escuelas y clubes de surf.
Productos o servicios	Surfing Euskadi es un producto turístico pensado para las personas que se desplazan a la costa vasca para una estancia activa en el mar, en un espacio turístico y recreativo especializado en experiencias en torno a la práctica deportiva del surf.
Descripción	La Misión de Surfing Euskadi es desarrollar y promocionar el turismo de surf en la costa vasca en las mejores condiciones posibles de seguridad, confort, profesionalidad e higiene, y ofrecer la máxima variedad de experiencias turísticas en torno al surf.
Comercialización	Agencia de viajes receptiva Basquetour y empresa de servicios turísticos Itxaslehor.
Página web y logo	http://turismo.euskadi.eus/es/surfing-euskadi/ 


CLUB DE PRODUCTO 20

Título	Menorca Gastronómica
Tipología	Cultural (Gastronómico)
Ámbito territorial	Provincia de Menorca
Fecha de creación	2013
Organismos	Fundació Destí Menorca, Consell Insular, PIME (Federación de pequeña y mediana Empresa de Menorca), CAEB (Confederación Empresarial de Menorca), Associació de Cellers, Queso Mahón Menorca DOP, Institut Menorquí d'Estudis
Empresas adheridas	Alojamientos, bodegas, restaurantes
Productos o servicios	Tres rutas diferenciadas expuestas en la página Web Turismo de Menorca y a través de los enlaces de las empresas adheridas a este CP.
Descripción	Este CP se establece para ofrecer experiencias de alto valor añadido es por ello que crea tres rutas diferenciadas para los visitantes y turistas de Menorca. Estas rutas son Ruta del Queso, Ruta del Vino y Ruta de la Gastronomía Marinera. Estas rutas combinan la gastronomía del lugar con el turismo cultural de Menorca. Por lo que ayuda a diferenciarse y posicionarse a este CP.
Comercialización	Online (página Web) y Offline (encuentros profesionales para restaurantes, agencias de viajes y gestores de destino y técnicos de turismo)
Página web y logo	http://www.menorca.es/Contingut.aspx?IdPub=9669 


CLUB DE PRODUCTO 21

Título	Destino de Naturaleza
Tipología	De naturaleza y Cultural
Ámbito territorial	Cantabria: Noja (ciudad)
Fecha de creación	2015
Organismos	Ayuntamiento Villa de Noja, Turespaña, Consejería de Innovación, Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de Cantabria, Turismo de Noja
Empresas adheridas	Pendiente de adhesión
Productos o servicios	Pendiente de Planificación
Descripción	Este CP se ha creado para el impulso de la fotografía y el medio natural de la zona de Noja. Éste está todavía en vías de aprobación, ya que solo falta que se apruebe el presupuesto dedicado al mismo. Con él, se pretende poner a Noja como un destino ecoturista, es por ello, que se restringiría el número de visitante para evitar un alto impacto medioambiental. Por tanto, es un turismo exclusivo y de calidad
Comercialización	Pendiente de comercialización
Página web y logo	http://pro.nojaescapada.com/pro_clubproducto.php 

CLUB DE PRODUCTO 22

Título	Silk Valencia
Tipología	Cultural
Ámbito territorial	Ciudad de Valencia
Fecha de creación	2015
Organismos	Socios de Máster Tour Alliance (Agrupación de empresas Innovadoras Turísticas, reconocida por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio), dedicada a proyectos de innovación en el sector turístico y que a partir del 2011 desarrolla una metodología propia y fomenta la creación de nuevos modelos de negocio basados en el uso de la inteligencia turística
Empresas adheridas	MTA CONNECT apuesta por un trabajo conjunto con Administraciones, Universidades y Empresas, como modelo de creatividad en colaboración, generando redes y espacios de conocimiento.
Productos o servicios	Apoyar las grandes oportunidades y sinergias que ofrece para Valencia, en especial, la incorporación de España en el programa de la UNESCO para relanzar las "Rutas de la Seda en el futuro"
Descripción	El Club de Producto SILK-Valencia incorpora la Inteligencia Turística Transnacional como eje fundamental para la creación de productos y servicios turísticos, la promoción e información de cada uno de los municipios que se adhieran y que suma a la gestión del turismo diferentes áreas, como el comercio y el entretenimiento o el patrimonio y la tradición, relacionadas con la seda
Comercialización	A través de la empresa privada Máster Tour Alliance
Página web y logo	http://silk-valencia.es/ 

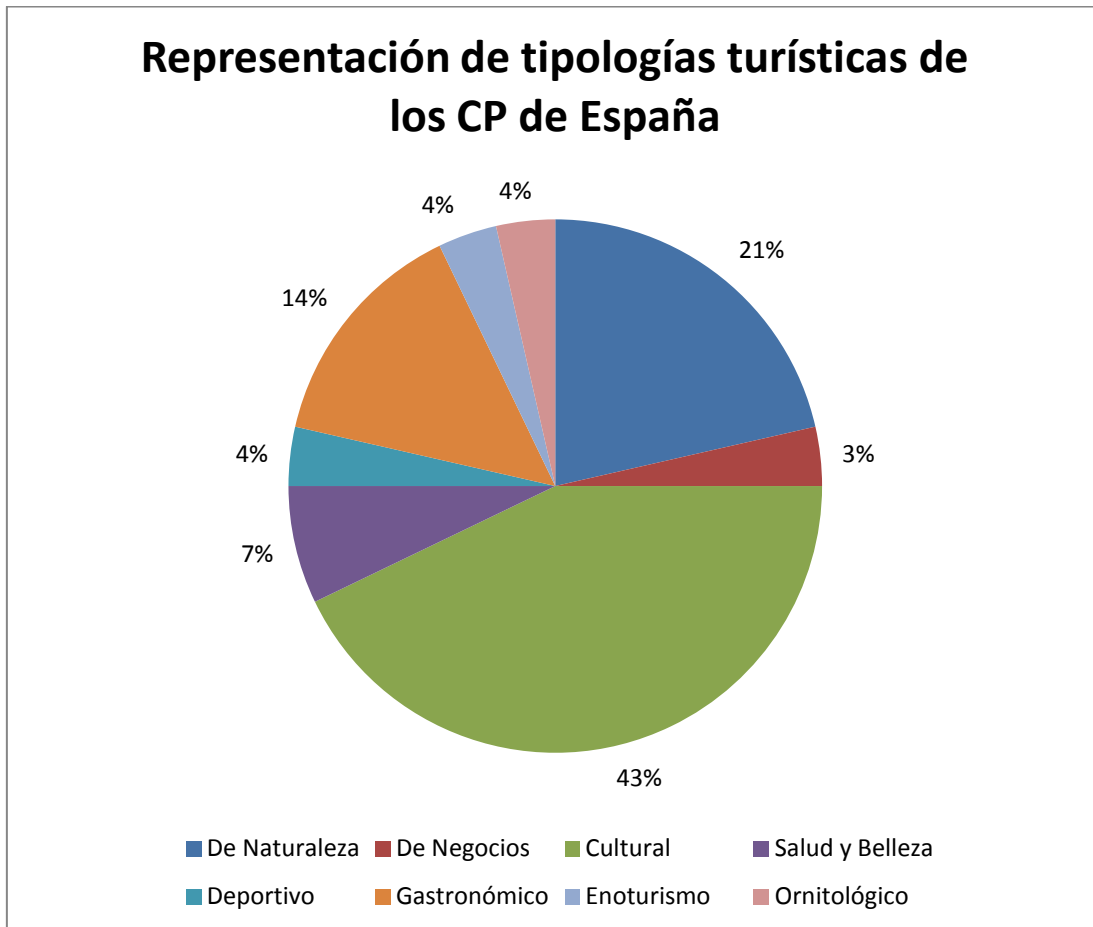
CLUB DE PRODUCTO 23

Título	TOUR & KIDS
Tipología	Turismo Familiar
Ámbito territorial	Comunidad Valenciana
Fecha de creación	2015
Organismos	ATURFAM (Asociación de Turismo Familiar de la Comunidad Valenciana), destinos turísticos (municipios de la Comunidad Valenciana) y empresas turísticas.
Empresas adheridas	Las empresas que pueden formar parte del club de producto son alojamientos, restauración, agencias de viaje, empresas de ocio y servicio turístico y empresas de transporte con sede en la Comunidad Valenciana. Se han incorporado 14 establecimientos que complementan la oferta de alojamiento. La cadena hotelera RH Hoteles incorpora sus establecimientos de Gandía (Hotel RH Bayren y Hotel RH Gijón Gandía); Peñíscola (Hotel RH Casablanca Suites), Benidorm (Hotel RH Princesa & Spa y el Hotel RH Victoria) y Vinaròs (Hotel RH Vinaròs Playa).
Productos o servicios	Producto turístico adaptado al consumo familiar. Actividades de ocio activo dirigidas a los más pequeños y facilidades y ofertas especiales adaptadas para las familias.
Descripción	Tour & Kids es el club de producto de Turismo Familiar de la Comunidad Valenciana integrado dentro de ATURFAM (Asociación de Turismo Familiar de la Comunidad Valenciana) que trabaja con la finalidad de promocionar y fomentar el turismo familiar confeccionando una oferta de calidad y competitiva que redunde en beneficio de usuarios, empresas y destinos asociados.
Comercialización	Online (página web)
Página web y logo	www.tourandkids.com 

CLUB DE PRODUCTO 24

Título	Turismo de Surf
Tipología	Deportivo (Surf)
Ámbito territorial	Gran Canaria
Fecha de creación	2015
Organismos	Red Mundial de Ciudades del Surf (WSCN), Área de Promoción Económica, Turismo y Ciudad de Mar Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria
Empresas adheridas	Escuelas de Surf, Surf camps, Tiendas de Surf, Agencia de Viajes especializadas, Alojamientos especializados, Restauración especializada, Medios de Comunicación especializados, Organizadores de eventos especializados, Empresas de Turismo Activo
Productos o servicios	Pretende aunar esfuerzos en torno a la actividad deportiva del surf captando nuevos visitantes que se aproximen a la ciudad de Las Palmas atraídos por lo que, sin duda alguna, es una de sus principales señas de identidad "el surf".
Descripción	Contemplado dentro de la estrategia "Surf City", tiene como objetivo principal el posicionar la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria como destino de excelencia del surf, apostando por el deporte de las olas como un elemento dinamizador de la actividad económica y un aval para atraer turistas aficionados al surf.
Comercialización	En proceso
Página web y logo	http://www.think-atl.es/wp-content/uploads/group-documents/9/1366295455-presentacin-club-de-producto-surf.pdf

Figura 3.6: Representación de tipologías turísticas de los CP de España.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 3.8 la tipología que predomina en los CP analizados en España es la del Turismo Cultural con un 43% del total de la muestra. Seguidamente tenemos el Turismo de Naturaleza con un 21% de Clubes representados. La tercera tipología de CP la encontramos en el Turismo Gastronómico con un porcentaje del 14% del total, siguiéndole ya bastante lejos el resto de tipologías turísticas: Salud y Belleza (7%), Deportivo (4%), Enoturismo (4%) Ornitológico (4%) y De Negocios (3%).

3.2.3. Los Clubes de Productos de Andalucía

Como ya hemos comentado en capítulos anteriores, existen una gran cantidad de destinos turísticos en Andalucía sin tener un segmento específico de mercado para su territorio. Los CP ayudan a la desestacionalización ya que se mira a otros tipos de turismo y otros segmentos de turistas. Además se ahorra en esfuerzos comerciales al crearse una marca común a todas las empresas públicas y privadas, asociadas al territorio.

Por ello se han evaluado e investigado los CP ya existentes en la comunidad autónoma de Andalucía, constatando en diferentes fichas que no en todos los CP se están alcanzando la colaboración idónea entre todos los operadores, tanto públicos como privados, involucrados en el desarrollo turístico de una localidad. El siguiente paso, no fácil de conseguir, sería fomentar la colaboración con otras estructuras receptoras y lograr objetivos comerciales ambiciosos.

En un primer avance de los casos estudiados de CP de Andalucía podríamos decir que la provincia de Sevilla es la que tiene mayor potencial sin explotar debido a la poca iniciativa en estos años de las empresas público-privadas para crear CP y unir bajo una marca única sus esfuerzos comerciales.

El caso opuesto lo tendríamos en la provincia de Málaga, donde a través de un Plan Turístico tan importante como es el "Plan Qualifica de la Costa del Sol Occidental", se han creado unos ejes de comercialización en los cuáles se han incluido varios CP que hacen más atractiva la provincia y la capital por sus productos innovadores y experienciales que atraen a otro tipo de turista muy específico y en otra época del año, lo cual ayuda a mejorar la estacionalidad del territorio.

Otra de las provincias que se ha sumado a la creación y comercialización de los CP es la provincia de Huelva, con cuatro CP llamados a desestacionalizar el territorio. Además estos CP están asociados a otras provincias, bien de la Comunidad Autónoma de Andalucía, o de otras Comunidades.

La provincia de Córdoba es junto a la de Málaga la que ha creado más CP. No obstante, hay una gran diferencia entre ambas provincias. Málaga por su parte sí ha sabido aprovechar bastante bien esta colaboración público-privada, adaptando su oferta a otra tipología de turistas y realizando una gran comercialización en mercados tanto nacionales como internacionales. Córdoba sin embargo, no ha sabido asumir el reto de potenciar y comercializar todos los CP que ha creado,

llegando a olvidarlos en el tiempo y desaprovechando una gran oportunidad de desestacionalizar su territorio con la llegada de nuevos turistas en época de temporada baja.

En los casos de Jaén, Cádiz, Granada y Almería decir que poco a poco se están llegando a acuerdos para la creación de nuevos CP que hagan más atractivas dichas provincias y por tanto aumenten las pernoctaciones en temporadas más inusuales de turistas. Aún así, queda mucho camino por recorrer ya que todavía es insuficiente el trabajo de promoción y comercialización.

Todo lo comentado anteriormente lo vemos reflejado a continuación en las siguientes secciones:

- Tabla de CP creados en Andalucía.
- Mapa de Andalucía con la situación de cada uno de los Clubes.
- Fichas detalladas de cada CP.

La tabla 3.8, refleja la situación actual de los CP en nuestra Comunidad Autónoma. En ella, enumeramos los 22 CP creados en Andalucía por orden cronológico y se muestra la distribución de cada Club por provincias y tipologías turísticas.

Tabla 3.8: CP de Andalucía.

FECHA	CP	TIPOLOGÍA	TERRITORIO
2008	Agetrea (Andalucía a Caballo)	De naturaleza (Ecuestre)	Andalucía
2009	Almería Ciudad de Congresos	De negocios	Almería
2009	Subbética Centro de Andalucía. Club de las Emociones	De naturaleza y Cultural	Córdoba
2009	Córdoba Ecológica	Cultural, de salud y de naturaleza (Ecoturismo)	Córdoba
2009	Sierra Ciudad de Córdoba	De naturaleza	Córdoba
2009	Guadalquivir Naturaleza Activa	De naturaleza y Deportivo (Activo)	Córdoba
2009	Los Pedroches	De naturaleza y Cultural (Gastronómico)	Córdoba
2009	Tierras del Olivo	Cultural (Gastronómico) y (Oleoturismo)	Córdoba
2009	Tabernas de Córdoba	Cultural (Gastronómico)	Córdoba
2010	Live Spanish in Málaga	Cultural (Idiomático)	Málaga
2011	Feel Málaga	Cultural	Málaga
2011	Almería Cruise Club	De naturaleza, Cultural y Deportivo (Náutico)	Almería
2012	Club de Golf de Málaga	Deportivo (Golf)	Málaga
2012	Med & Beauty	De salud y belleza	Málaga
2012	Sea & Joy Costa del Sol	Cultural y Deportivo (Activo)	Málaga
2012	Mice, Congresos y Eventos	Cultural y de Negocios	Málaga
2012	Fun & Sun Costa del Sol	Cultural y Deportivo (De Aventura)	Málaga
2012	Castillos y Batallas	Cultural (Histórico)	Jaén
2013	Territorio Toro	De naturaleza y Cultural	Huelva
2014	Ruta del Jabugo	De naturaleza y Cultural (Gastronómico)	Huelva
2014	Ruta del Vino del Condado	De naturaleza y Cultural (Enoturismo)	Huelva
2015	Turismo Marinero	Cultural y Deportivo (Náutico)	Huelva

Fuente: Elaboración propia.


A continuación se acompaña un mapa donde se puede observar mejor la división de Clubes por provincias. Seguidamente, describimos cada uno de los CP de Andalucía, reflejándolos en fichas individuales.

Mapa 3.1. CP creados en Andalucía.




Fuente: Elaboración propia.


CLUB DE PRODUCTO 1

Título	Andalucía a Caballo: AGETREA
Tipología	De naturaleza (Ecuestre)
Ámbito territorial	Interprovincial: Almería (Níjar, Abla, Vícar, Tabernas, Fondón), Cádiz (Prado del Rey, Vejer de la Frontera), Córdoba (Montoro, Montilla), Granada (Cadiar, La Calahorra, Bubión, Lanjarón, Soportújar, Dilar, Albuñuelas, Restabal, Sierra Nevada, Cogollos Vega), Huelva (Escacena del Campo, Galaroza, Mazagón), Jaén (Cortijos Nuevos), Málaga (Archidona), Sevilla (Carmona, Utrera, Pilas, Osuna)
Fecha de creación	2008
Organismos	Junta de Andalucía, Conserjería de Turismo y Deportes, Consejería de Agricultura
Empresas adheridas	Alojamientos, fincas, centros ecuestres, clubes hípicos, cortijos, haciendas, empresas de multi-aventura y turismo activo
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de actividades y eventos organizados por AGETREA en su página Web a lo largo del año
Descripción	<p>Este CP está compuesto por diversas empresas que se dedican al turismo ecuestre en Andalucía.</p> <p>Estas empresas reúnen los requisitos de calidad y profesionalidad que exigen la normativa andaluza de turismo activo cumpliendo, por tanto, los requisitos de la Carta Nacional del Turismo Ecuestre Profesional Español y de la Carta Europea de Turismo Sostenible.</p> <p>Agetrea ofrece al turista una gran variedad de actividades en su página Web, pudiendo ser desde un paseo a caballo por los pueblos blancos hasta clases de equitación</p>
Comercialización	Online (página web) y Offline (agencias de viajes receptoras y touroperadores)
Página web y logo	<p>http://www.andaluciaacaballo.org/agetrea.php</p> 


CLUB DE PRODUCTO 2

Título	Almería, Ciudad de Congresos
Tipología	De negocios
Ámbito territorial	Almería Capital
Fecha de creación	2009
Organismos	Servicio Provincial de Turismo, Diputación de Almería
Empresas adheridas	Palacio de Congresos, museos, bibliotecas, colegios, teatros, Universidad de Almería, alojamientos, empresas de autocares, rent a car, oficinas de turismo, agencias de viajes, empresas dedicadas a la traducción y a la interpretación
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de agencias de viajes asociadas y a través de la página Web
Descripción	Este CP se crea ante la gran variedad de infraestructuras existentes en la capital almeriense para el desarrollo del turismo de congresos y eventos. A este producto turístico se le suman otro tipo de ofertas para el visitante y, así, consolidar el turismo de congresos en la ciudad, estas ofertas son de tipo gastronómicas, cultural y natural
Comercialización	Online (Página Web) Offline (Agencias de Viajes especializadas)
Página web y logo	http://almeriacongresos.es/ 


CLUB DE PRODUCTO 3

Título	Subbética, Centro de Andalucía (Club de las Emociones)
Tipología	De naturaleza y Cultural
Ámbito territorial	Supramunicipal: 5 municipios de Córdoba: Priego de Córdoba, Zuheros, Rute, Iznájar, Lucena
Fecha de creación	2009
Organismos	Patronato Provincial de Turismo de Córdoba, Mancomunidad de la Subbética, Aquasur Receptivo, Centro de Iniciativas Turísticas Subbética
Empresas adheridas	Alojamientos, Restaurantes, Rutas, Actividades de Turismo Activo, Agencias de Viajes
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de las agencias de viajes concertadas
Descripción	<p>Este CP es una asociación voluntaria de empresarios de la comarca Subbética Cordobesa que pretende crear experiencias emocionales únicas a los viajeros que se desplazan a dicho lugar, ofreciendo para ello una gran variedad de productos, desde patrimonio histórico-artístico, vías verdes, yacimientos arqueológicos, y, por supuesto, la gastronomía local.</p> <p>Esta asociación voluntaria de empresarios tiene como objetivo la promoción y comercialización de los productos anteriormente mencionados</p>
Comercialización	Online (página web) y Offline (agencias de viajes concertadas)
Página web y logo	<p>http://www.cordobaalacarta.com/es/online/el-club-de-las-emociones.htm</p> 


CLUB DE PRODUCTO 4

Título	Córdoba Ecológica
Tipología	Cultural, de salud y de naturaleza (Ecoturismo)
Ámbito territorial	Supramunicipal: 4 municipios de Córdoba: Córdoba, Zuheros, Montilla y Baena
Fecha de creación	2009
Organismos	Patronato Provincial de Turismo de Córdoba,
Empresas adheridas	Alojamientos, restaurantes, rutas por la provincia, empresas dedicadas a la elaboración de productos ecológicos
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la Web Córdoba a la Carta
Descripción	<p>Este CP ofrece la posibilidad de realizar un turismo sostenible combinando rutas y actividades culturales y de salud.</p> <p>El visitante podrá visitar lugares dónde se producen vinos ecológicos, quesos naturales o aceites elaborados como antaño</p>
Comercialización	Online (página Web)
Página web y logo	<p>http://www.cordobaalacarta.com/es/online/cordoba-historica.htm</p> 


CLUB DE PRODUCTO 5

Título	Sierra Ciudad de Córdoba
Tipología	De naturaleza
Ámbito territorial	Municipal: Córdoba (Trassierra y Medina Azahara)
Fecha de creación	2009
Organismos	Patronato Provincial de Córdoba
Empresas adheridas	Empresas de multi-aventura, fincas
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la Web Córdoba a la Carta
Descripción	El CP Sierra Ciudad de Córdoba ofrece al turista una manera activa de conocer la provincia a través de rutas a caballo, la práctica de deportes como por ejemplo el golf o multi-aventura, o a través de fincas dedicadas al mundo del toro.
Comercialización	Online (página Web)
Página web y logo	http://www.cordobaalacarta.com/es/online/sierra-y-naturaleza.htm 


CLUB DE PRODUCTO 6

Título	Guadalquivir: Naturaleza Activa
Tipología	De naturaleza y Deportivo (Activo)
Ámbito territorial	Supramunicipal: 4 municipios de Córdoba: Palma del Río, Córdoba, Hornachuelos y Villa del Río
Fecha de creación	2009
Organismos	Patronato Provincial de Turismo de Córdoba
Empresas adheridas	Alojamientos rurales, restaurantes, empresas de multi-aventura, empresa de gestión ambiental, parque acuático
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la Web Córdoba a la Carta
Descripción	<p>Este CP realiza toda su actividad alrededor del río Guadalquivir, concretamente en el Alto Guadalquivir, un lugar en el que se desarrollan rutas y excursiones de ámbito natural.</p> <p>El visitante podrá realizar actividades relacionadas con la observación de aves, con el deporte y de ocio</p>
Comercialización	Online (Página Web)
Página web y logo	<p>http://www.cordobaalacarta.com/es/online/turismo-acuatico-el-guadalquivir.htm</p> 


CLUB DE PRODUCTO 7

Título	Los Pedroches
Tipología	De naturaleza y Cultural (Gastronómico)
Ámbito territorial	Supramunicipal: 2 municipios de Córdoba: Villanueva de Córdoba y Cardeña
Fecha de creación	2009
Organismos	Junta de Andalucía, Patronato Provincial de Turismo de Córdoba, Córdoba gastronómica, Confianza Online
Empresas adheridas	Alojamientos, restaurantes, secaderos de jamones, olivareras, centro de visitantes
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la Web Córdoba a la Carta
Descripción	<p>El Club de los Pedroches envuelve todo lo relativo al cerdo ibérico, desde su crianza en las distintas dehesas hasta el consumo final de sus productos.</p> <p>El turista podrá visitar distintos secaderos de jamón y olivareras, dónde podrán realizar degustaciones. Además, se puede visitar el centro de visitantes del Parque Natural de Cardeña con diferentes actividades como el observatorio gastronómico o la sala del arte de la caza</p>
Comercialización	Online (Página Web)
Página web y logo	<p>http://www.cordobaalacarta.com/es/online/los-pedroches-jamon-de-bellota.htm</p> 


CLUB DE PRODUCTO 8

Título	Tierras del Olivo
Tipología	Cultural (Gastronómico) y (Oleoturismo)
Ámbito territorial	Supramunicipal: 3 municipios de la provincia de Córdoba: Baena, Priego de Córdoba y Almedinilla
Fecha de creación	2009
Organismos	Patronato Provincial de Turismo de Córdoba
Empresas adheridas	Alojamientos, rutas olivaderas, Olivaderas
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la Web Córdoba a la Carta
Descripción	Este CP se centra en dos denominaciones de origen de aceite: Baena y Priego. Propone al visitante realizar diferentes catas de aceite de dichas comarcas, además de diferentes rutas por olivaderas.
Comercialización	Online (Página Web)
Página web y logo	http://www.cordobaalacarta.com/es/online/aceite-y-olivos.htm 

CLUB DE PRODUCTO 9

Título	Club Tabernas de Córdoba
Tipología	Cultural (Gastronómico)
Ámbito territorial	Provincial (Córdoba)
Fecha de creación	2009
Organismos	Patronato Provincial de Turismo de Córdoba
Empresas adheridas	Tabernas, restaurantes y similares
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la Web Córdoba a la Carta
Descripción	Este CP pretende dinamizar, comercializar y promocionar las tabernas, restaurantes y similares de la provincia de Córdoba como producto turístico. Se establecen las tabernas como vínculo perfecto para el sostenimiento de las diferentes actividades a desarrollar tanto en la capital como en la provincia cordobesa
Comercialización	Online (Página Web)
Página web y logo	http://www.cordobaalacarta.com/es/online/ruta-de-las-tabernas.htm
	


CLUB DE PRODUCTO 10

Título	Live Spanish in Málaga
Tipología	Cultural (Idiomático)
Ámbito territorial	Málaga capital
Fecha de creación	2010
Organismos	Consejería de Turismo de la Junta de Andalucía, Área de Turismo del Ayuntamiento de Málaga, CEM, Cámara de Comercio, Industria y Navegación provincial, Asociación de Centros de Español de Málaga
Empresas adheridas	Escuelas de español para extranjeros, museos, clubes deportivos, jardines botánicos
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de Internet, acuerdos con universidades y agencias de viajes asociadas
Descripción	Existe mucha demanda para el estudio del español, es por ello que se ha creado este CP y así posicionar a la capital malagueña como el lugar ideal para aprender nuestro idioma, multitud de empresas de diferentes sectores se aúnan para crear un nuevo producto turístico como es el turismo idiomático
Comercialización	Online (Academias de Málaga) y Offline (agencias de viajes, feria y eventos temáticos internacionales, acuerdos con universidades, anuncios en prensa y revistas especializadas)
Página web y logo	<p>http://livespanishmalaga.blogspot.com.es/2011/12/convenio-de-constitucion-club-de.html</p> 


CLUB DE PRODUCTO 11

Título	Feel Málaga
Tipología	Cultural
Ámbito territorial	Málaga capital
Fecha de creación	2011
Organismos	Área de Turismo del Ayuntamiento de Málaga, Confederación de Empresarios, Cámara de Comercio, Conserjería de Turismo de Andalucía
Empresas adheridas	Empresas e instituciones turísticas y de ocio, monumentos, museos, restaurantes, alojamientos
Productos o servicios	Organización de workshops para poner en contacto la oferta y la demanda
Descripción	Este CP pretende especializarse en el turismo cultural de calidad mediante actividades tematizadas y experienciales que aporten valor al cliente, por lo que se convertiría en un producto turístico diferenciado. La amplia gama de actividades en la ciudad de Málaga va desde la oferta básica cultural y gastronómica hasta las relacionadas con el flamenco, el shopping, el lujo o el golf
Comercialización	Canales de promoción directos y personalizados, Offline (jornadas, ferias nacionales e internacionales)
Página web y logo	https://malagatur.wordpress.com/?s=club+de+productos 


CLUB DE PRODUCTO 12

Título	Almería Cruise Club
Tipología	De Naturaleza, Cultural y Deportivo (Náutico)
Ámbito territorial	Almería capital
Fecha de creación	2011
Organismos	Fundación Bahía Almeriport, Autoridad Portuaria de Almería
Empresas adheridas	Navieras de cruceros, touroperadores, museos, restaurantes, tablaos flamencos, Ayuntamiento de Almería, empresas de deportes acuáticos, puertos deportivos
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de paquetes turísticos
Descripción	Este CP ha sido creado debido a la perfecta situación del puerto de Almería en el que cada año pasan gran variedad de cruceros, por lo que es una importante oportunidad de negocio para posicionar Almería como la capital de los cruceros, para ello, se han creado distintos paquetes turísticos en los que se incluyen visitas y actividades tanto en la ciudad como en los alrededores almerienses
Comercialización	Offline (ferias de turismo, agencias de viajes y empresas turísticas asociadas)
Página web y logo	http://www.apalmeria.com/images/stories/file/Varadero/varadero36-marzo.pdf 


CLUB DE PRODUCTO 13

Título	Club de Golf de Málaga
Tipología	Deportivo (Golf)
Ámbito territorial	Supramunicipal: 8 municipios de la Costa del Sol Occidental de Málaga: Manilva, Casares, Estepona, Marbella, Mijas, Fuengirola, Benalmádena y Torremolinos
Fecha de creación	2012
Organismos	Conserjería de Turismo y Comercio, Confederación de Empresarios de Málaga, Consorcio Qualifica
Empresas adheridas	Clubes de golf, alojamientos especializados
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la página web
Descripción	Este CP aúna a 90 campos de golf con la intención de crear un producto diferenciado y muy competitivo a nivel internacional. Intenta crear una oferta basada en la experiencia y emoción del turista. Este producto turístico pretende ampliar nuevos horizontes y nuevas sinergias siendo el eje central el golf.
Comercialización	Online (página Web)
Página web y logo	http://golfcostadelsol.org/es/home
	


CLUB DE PRODUCTO 14

Título	Med & Beauty, Salud, Belleza y Bienestar
Tipología	De salud y belleza
Ámbito territorial	Supramunicipal: 8 municipios de la Costa del Sol Occidental de Málaga: Manilva, Casares, Estepona, Marbella, Mijas, Fuengirola, Benalmádena y Torremolinos
Fecha de creación	2012
Organismos	Consortio Qualifica
Empresas adheridas	Alojamientos, Spas, Agencias de Viajes, Clínicas privadas
Productos o servicios	Calidad y excelencia en medicina, cirugía, tratamientos de belleza, masajes y alojamientos.
Descripción	Este CP intenta combinar el turismo de salud, belleza bienestar, tal como su nombre indica, y de esta manera promocionar un turismo de salud y belleza en la Costa del Sol Occidental de Málaga. Para ello, una multitud de empresas se unen para crear un producto de calidad y diferenciado ante un tipo de turista bastante selecto
Comercialización	Online (página Web) y Offline (Agencias de Viajes)
Página web y logo	http://medandbeautycostadelsol.com/es/home 


CLUB DE PRODUCTO 15

Título	Sea & Joy
Tipología	Cultural y Deportivo (Activo)
Ámbito territorial	Supramunicipal: 8 municipios de la Costa del Sol Occidental de Málaga: Manilva, Casares, Estepona, Marbella, Mijas, Fuengirola, Benalmádena y Torremolinos
Fecha de creación	2012
Organismos	Consortio Qualifica, Conserjería de Turismo y Comercio, Confederación de Empresarios de Málaga (CEM)
Empresas adheridas	Puertos, puertos deportivos, navieras de cruceros, clubes, escuelas náuticos, empresas de actividades deportivas acuáticas, escuela de vela, empresas de veleros
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la Página Web
Descripción	Este CP ha sido creado para potenciar la oferta turística náutica y marinera de la zona de Costa de Sol. Este nuevo producto turístico combina el turismo náutico, con el que se podrán realizar actividades deportivas en el mar como por ejemplo la vela o el windsurf, y también el marinero, ya que es un turismo dedicado a la gastronomía y la pesca. Es por ello, que ambos tipos de turismo tienen un carácter bastante diferenciado, al armonizar turismo activo y cultural
Comercialización	Online (página Web)
Página web y logo	http://seaandjoycostadelsol.com/es/home
	


CLUB DE PRODUCTO 16

Título	Mice, Congresos & Eventos Costa del Sol
Tipología	Cultural y de Negocios
Ámbito territorial	Supramunicipal: 8 municipios de la Costa del Sol Occidental de Málaga: Manilva, Casares, Estepona, Marbella, Mijas, Fuengirola, Benalmádena y Torremolinos
Fecha de creación	2012
Organismos	Consortio Qualifica
Empresas adheridas	Alojamientos, restaurantes, palacios de congresos, empresas de eventos
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la Página Web
Descripción	<p>Este CP trata de especializarse en el turismo de congresos, eventos, reuniones e incentivos. Para ello, cuenta con una amplia oferta cualificada y especializada que van desde la preparación del evento o reunión hasta la finalización del mismo. Además de esta oferta concreta para este tipo de turismo, se apoya en la oferta turística complementaria como por ejemplo restaurantes.</p> <p>Este CP intenta que toda actividad realizada sea desde el respeto al medio ambiente y a la sostenibilidad del lugar</p>
Comercialización	Online (Página Web)
Página web y logo	<p>http://micecostadelsol.org/es/home</p> 


CLUB DE PRODUCTO 17

Título	Fun & Sun Costa de Sol
Tipología	Cultural y Deportivo (De Aventura)
Ámbito territorial	Supramunicipal: 8 municipios de la Costa del Sol Occidental de Málaga: Manilva, Casares, Estepona, Marbella, Mijas, Fuengirola, Benalmádena y Torremolinos
Fecha de creación	2012
Organismos	Consortio Qualifica
Empresas adheridas	Parques de atracciones y acuáticos, acuarios, zoológicos, espectáculos ecuestres, empresas de turismo activo, navieras de crucero, empresas de guías turísticas
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la Página Web
Descripción	<p>Este CP aglutina a muchas empresas de ocio para ofrecer una oferta turística diferenciada al turista que visita la Costa del Sol, asegurándose de garantizar la diversión y el entretenimiento de calidad.</p> <p>Es por ello, que el visitante o turista podrá experimentar cualquier tipo de emoción, ya que hay una gran variedad de ofertas que realizar que van desde la visita la Mariposario de Benalmádena o coger un bus turístico</p>
Comercialización	Online (Página Web)
Página web y logo	<p>http://funandsuncostadelsol.com/es/home</p> 


CLUB DE PRODUCTO 18

Título	Ruta de los Castillos y las Batallas, Jaén
Tipología	Cultural (Histórico)
Ámbito territorial	Supramunicipal: 20 municipios de la provincia de Jaén: Alcalá la Real, Alcaudete, Andújar, Arjona, Arjonilla, Bailén, Baños de la Encina, Jaén, La Carolina, Linares, Lopera, Marmolejo, Martos, Mengíbar, Porcuna, Santa Elena, Torredonjimeno, Úbeda, Vilches, Villanueva de la Reina
Fecha de creación	2012
Organismos	Fondo Europeo de Desarrollo Profesional, Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Turespaña, Junta de Andalucía, Diputación de Jaén
Empresas adheridas	Alojamientos, restaurantes, ayuntamientos, fincas, haciendas, asociaciones, fundaciones, centros ecuestres, agencias de viajes, rutas de vías verdes
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de la Página Web Castillos y Batallas y también con agencias de viajes asociadas
Descripción	<p>Este CP se caracteriza por recorrer los castillos de la parte occidental de la provincia de Jaén, además de recorrer los lugares donde se desarrollaron dos importantes batallas para España, la de Bailén y la de las Navas de Tolosa.</p> <p>Esta ruta no sólo aúna este recorrido histórico de la provincia sino que los visitantes podrán asimismo recorrer vías verdes en bicicleta, a caballo, en burro o en 4X4, visitar fincas taurinas o avistar lince ibéricos o aves</p>
Comercialización	Online (Página Web) y Offline (Agencias de Viajes)
Página web y logo	<p>http://castillosybatallas.com/</p> 


CLUB DE PRODUCTO 19

Título	Territorio Toro
Tipología	De naturaleza y Cultural
Ámbito territorial	Supramunicipal: 30 municipios de la provincia de Huelva: Aracena, Santa Olalla, Zufre, La Palma, Trigueros, San Bartolomé, Bollullos Par del Condado, Higuera de la Sierra, Villalba del Alcor, Palos de la Frontera, Hinojales, San Juan del Puerto, Almonte, Cumbres de Enmedio, Cumbres Mayores, Campofrío, Jabugo, Cañaveral de León, El Campillo, Linares de la Sierra, Santa Ana la Real, Aroche, Corteconcepción, Paterna del Campo, Valverde del Camino, Beas, Moguer, Zalamea la Real, Cortegana y Cala
Fecha de creación	2013
Organismos	Patronato Provincial de Turismo de Huelva
Empresas adheridas	Ganaderías, restaurantes, alojamiento
Productos o servicios	Nueve paquetes turísticos ofrecidos por el CP en la Web de Turismo de Huelva
Descripción	<p>Este Club de Producto promueve 9 paquetes turísticos para dar a conocer el mundo del toro en Huelva, además de mezclar lo taurino con el resto de variedades del territorio onubense como es el vino, el jamón o Doñana.</p> <p>Los paquetes turísticos ofrecen al visitante conocer en un entorno sin igual el entramado de toda ganadería, además de la posibilidad de realizar cursos prácticos de toreo</p>
Comercialización	Online (página web) y Offline (Ferias taurinas, agencias de viajes receptoras)
Página web y logo	http://www.turismohuelva.org/es/producto/cultura
	

CLUB DE PRODUCTO 20

Título	Ruta del Jabugo
Tipología	De naturaleza y Cultural (Gastronómico)
Ámbito territorial	Supramunicipal: 31 municipios de la Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Cuencas Mineras, entre ellos Alájar, Aracena, Aroche, Cádiz, Castaño del Robledo, Castillo de las Guardas, Corteconcepción, Cortegana, Jabugo, La Nava, Las Chinas, Linares de la Sierra, Los Marines, Santa Ana la Real, Valdezufre. Gran parte del territorio de esta ruta es Parque Natural y Reserva Mundial de la Biosfera
Fecha de creación	2014
Organismos	Secretaría de Estado de Turismo; Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente; Grupo Desarrollo Rural Los Pedroches; Adersur (Desarrollo Rural Sierra Suroeste Extremadura); Adriss Sierra de Salamanca; La Serena (Centro de Desarrollo Rural); Sociedad para la promoción y desarrollo Valle del Jerte; Aderco (Asociación para el Desarrollo de la Comarca de Olivenza); Adismonta (Asociación para el desarrollo integral de Sierra de Montánchez y Tamuja)
Empresas adheridas	Alojamientos, Restaurantes, Empresas dedicadas al Turismo Activo
Productos o servicios	Planificación del viaje a través de las páginas web adheridas a este CP
Descripción	Este CP comprende 31 municipios de la provincia de Huelva, entre ellos, la Sierra de Aracena y Picos de Aroche y las Cuencas Mineras, perteneciendo gran parte de ellos al Parque Natural y Reserva de la Biosfera. Esta ruta consiste en la cría del cerdo ibérico para la posterior elaboración del Jamón de Jabugo. La Ruta Jamón de Jabugo pertenece al CP de Jamón Ibérico
Comercialización	Online (página web) y Offline (eventos relacionados con el cerdo ibérico)
Página web y logo	http://www.rutajamoniberico.es/descubre-la-rutas/ruta-del-jabugo.html 

CLUB DE PRODUCTO 21

Título	Ruta del Vino del Condado
Tipología	De naturaleza y Cultural (Enoturismo)
Ámbito territorial	Supramunicipal: 15 municipios de la provincia de Huelva: Almonte, Bonares, Bollullos Par el Condado, Chucena, Escacena del Campo, Hinojos, La Palma del Condado, Lucena del Puerto, Manzanilla, Moguer, Niebla, Paterna del Campo, Rociana del Condado, Villalba del Alcor, Villarrasa
Fecha de creación	2014
Organismos	Mancomunidad de Desarrollo Condado de Huelva y Patronato Provincial de Turismo de Huelva
Empresas adheridas	Bodegas, alojamientos, restaurantes, agencias de viajes, empresas de servicios turísticos y comercios especializados
Productos o servicios	Once paquetes turísticos ofrecidos por el CP en la Web de Ruta del Vino del Condado
Descripción	Este CP consiste en 11 paquetes turísticos, todos ellos relacionados con el vino del Condado. Está integrado por el Centro de Interpretación del Vino de Condado de Huelva (Bollullos par del Condado) y por 9 bodegas. Abarca 18 términos municipales onubenses. Esta ruta ofrece multitud de opciones a realizar relacionadas con el mundo del vino, entre ellas, recorrer senderos en viñedos, catas de vino, miradores interpretativos o visitas a atractivos turísticos más relevantes como el Parque Nacional de Doñana o el Rocío
Comercialización	Online (página web) y Offline (revista especializada, Agencias de Viajes receptivas)
Página web y logo	http://www.rutadelvinocondadodehuelva.es/
	

CLUB DE PRODUCTO 22


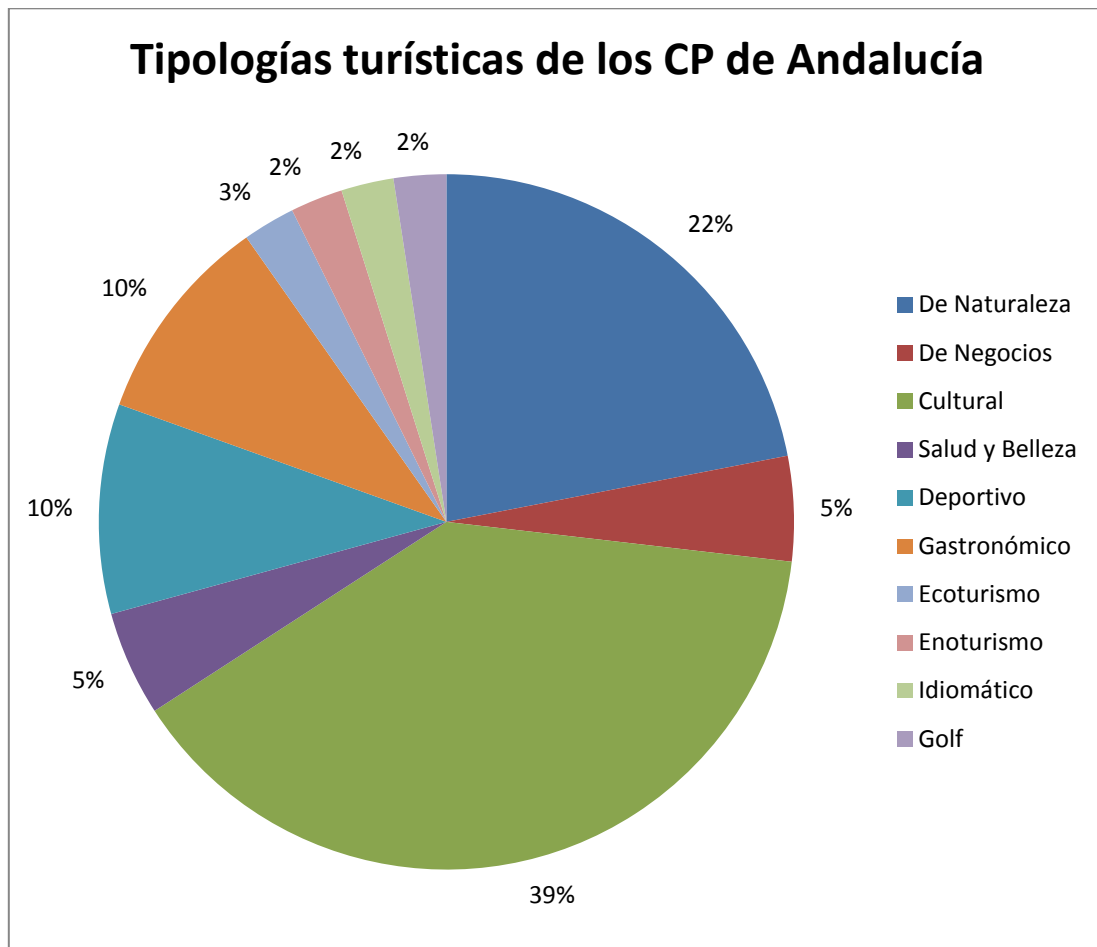
Título	Turismo Marinero (Costa Occidental de Huelva) y (Costa del Sol)
Tipología	Cultural y Deportivo (Náutico)
Ámbito territorial	Andalucía (Costa del Sol Occidental) (Costa de la Luz, Isla Cristina y Lepe),
Fecha de creación	2015
Organismos	Consortio de Turismo de la Costa Occidental de Huelva trece primeras empresas privadas (las Lonjas de Isla Cristina y Punta Umbría, las Salinas Biomaris 'Flor de Sal' y Salinas del Astur, Conservas Concepción, Pesca y Salazones del Suroeste (PESASUR), Unión Salazonera Isleña (USISA), Excursiones marítimas Serodiel y Flechamar, Pesca Deportiva The Tattoo Fisher y EMAI, así como el restaurante Casa Rufino de Isla Cristina.
Empresas adheridas	Amplio abanico de empresas en el que cabe integrar tanto lonjas y puertos pesqueros como mercados de abastos, industrias del sector conservero y el salazón, instalaciones de acuicultura (piscifactorías y parques de cultivo de moluscos), astilleros y varaderos, faros, centros de interpretación del mar, talleres y eventos gastronómicos, empresas de pesca deportiva o restaurantes marineros, así como el resto de oferta complementaria (alojamiento, receptivos, tiendas náuticas, etcétera).
Productos o servicios	En proceso
Descripción	Este CP busca dinamizar el sector con la creación de nuevas ofertas coordinadas que permitan poner en valor tanto la tradición de la pesca como toda la industria que lleva asociada y poner en valor los recursos pesqueros para su conservación como patrimonio cultural.
Comercialización	En proceso de comercialización
Página web y logo	<p>http://www.turismomarinero.com/ http://diariodehuelva.es/index.php/provincia/costa/item/16093-nace-el-club-de-producto-%E2%80%99turismo-marinero%E2%80%99#.Vf0rrt_tmko</p> 

Figura 3.7: Tipologías turísticas de los CP de Andalucía.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 3.9 la tipología que predomina en los CP de Andalucía es la del Turismo Cultural con 16 Clubes y un 39% del total. Le sigue el Turismo de Naturaleza con 9 Clubes, llegando a obtener hasta un 22% de la totalidad y ya en un rango inferior estarían las siguientes tipologías turísticas, Gastronómico (10%), Deportivo (10%), Negocios (5%), Salud y Belleza (5%), Ecoturismo (3%), Idiomático (2%), Enoturismo (2%) y Golf (2%).

**CAPÍTULO 4. LA COMARCA ALJARAFE-DOÑANA EN
LA PROVINCIA DE SEVILLA Y LA CIUDAD DE
MÁLAGA. ESTUDIO DE CASOS**

La fuerza de la marca Andalucía en el sector turístico, cada vez más estable en el mercado turístico global, es hoy por hoy indudable. El Turismo en la Comunidad Autónoma representa una de las industrias más importantes y solventes de su economía; éste supone el 12% de la producción interior bruta y el 16% del empleo, al tiempo que constituye un elemento estabilizador y de crecimiento social. (JUNTA DE ANDALUCÍA , 2010).

4.1. PROYECTO DE CLUB DE PRODUCTO EN LA COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

4.1.1. Caracterización territorial de la comarca Aljarafe-Doñana

La comarca Aljarafe-Doñana se encuentra a caballo entre las provincias de Sevilla y Huelva.

Mapa 4.1: Mapa Comarcas de Sevilla.



Fuente: ADAD (Asociación para el desarrollo de la Comarca Aljarafe-Doñana), 2012.

Con una extensión total de 1.493 km², lo que representa el 10% de la superficie de la provincia de Sevilla, y 110.085 habitantes, la comarca aglutina un conjunto de 16 municipios: Albaida del Aljarafe, Almensilla, Aznalcázar, Benacazón,

Bollullos de la Mitación, Carrión de los Céspedes, Castilleja del Campo, Huévar del Aljarafe, Isla Mayor, Olivares, Pilas, La Puebla del Río, Salteras, Sanlúcar la Mayor. Umbrete y Villamanrique de la Condesa (SIMA, 2015).

Tabla 4.1. Datos municipales de pueblos de la Comarca Aljarafe-Doñana.

Municipio	Extensión	Población	Plazas Hoteleras en 2014
Albaida del Aljarafe	10,9 km ²	3.089	0
Almensilla	14,3 km ²	5.816	0
Aznalcázar	449,80 km ²	4.349	32
Benacazón	32,2 km ²	7.214	412
Bollullos de la Mitación	62,4 km ²	10.031	31
Carrión de los Céspedes	6,0 km ²	2.551	0
Castilleja del Campo	16,2 km ²	643	0
Huevar del Aljarafe	57,6 km ²	2.746	24
La Puebla del Río	374,7 km ²	12.190	0
Olivares	45,5 km ²	9.564	0
Pilas	45,9 km ²	14.014	247
Salteras	57,5 km ²	5.468	22
Sanlúcar la Mayor	135,4 km ²	13.466	121
Umbrete	12,4 km ²	8.608	0
Villamanrique de Condesa	57,7 km ²	4.406	55
Isla Mayor	114,40 km ²	5.930	10
TOTALES	1492,90 km²	110.085	954

Fuente: SIMA, 2015.

Destacan 3 municipios de dimensiones poblacionales considerables, que ejercen de cabeza de comarca (Pilas, La Puebla del Río y Sanlúcar la Mayor). Sin embargo, no son estos los más representativos de la Comarca en ingresos turísticos, de hecho, están muy por debajo de otros municipios más pequeños pero con bastantes más recursos turísticos.

De hecho, en plazas hoteleras sobresale el municipio de Benacazón con bastante diferencia (43,18%) con respecto del total.

Mapa 4.2: Mapa Municipios de la Comarca Aljarafe-Doñana.



Fuente: ADAD (Asociación para el desarrollo de la Comarca Aljarafe-Doñana), 2012.

Al norte de la comarca los municipios están vinculados históricamente al Aljarafe sevillano, dedicados al cultivo del olivar y la vid, con una importante industria agroalimentaria (del olivo, sobre todo). En las últimas décadas, tanto por el empuje del área metropolitana de Sevilla, como por la propia dinámica de diversificación económica del territorio, el sector servicios y la construcción están sustituyendo al sector primario (ADAD, 2014). La zona sur, formada por los cinco pueblos con territorios incluidos en el Espacio Natural de Doñana, ofrece características totalmente distintas. Tienen una orientación agrícola, basada especialmente en el cultivo del arroz, siguiéndole los cultivos extensivos de regadío, los frutales e importantes masas forestales de pino y bosque mediterráneo.

Aunque la comarca carece de costas y espacios marítimos, dispone de grandes extensiones de marisma, donde desde hace décadas se ha desarrollado una actividad de marisqueo y pesca estrechamente ligada a los recursos marismes del Espacio Natural de Doñana. A esta pesca tradicional, sector en decadencia en los últimos años, hay que añadir la existencia de actividades de acuicultura o cría en cautividad de especies acuáticas, que están demostrando una interesante capacidad de generación de empleo y riqueza.

La representación del sector industrial en la comarca es en general limitada y poco importante para la economía. Su mayor exponente es la industria agroalimentaria, tal y como comentamos anteriormente, relacionada con el aderezo y la transformación de los derivados de la aceituna, el arroz o los productos pesqueros. Al igual que ocurre en la provincia de Sevilla, esta industria es una de las actividades principales en la comarca Aljarafe-Doñana, aunque aún quedan importantes huecos de transformación agroindustrial. Está compuesta fundamentalmente por empresas de pequeño tamaño, aunque existen transformadoras más destacables desde el punto de vista de su tamaño y facturación, como son algunas cooperativas agrarias y otras iniciativas empresariales muy punteras, que están poniendo en valor la riqueza agrícola de nuestra tierra de una manera competitiva y moderna.

Otras industrias representativas en la comarca son las de transformación de productos metálicos, la industria del mueble y sus complementos y las de fabricación de productos de caucho y materias plásticas. Las dos primeras en general se encuentran distribuidas por todo el territorio, aunque la segunda es especialmente relevante en Pilas. Algunas de ellas poseen una dimensión mediana, con unos mercados más amplios y en constante ampliación, pero la mayoría se centran en el mercado comarcal y la periferia del territorio. (ADAD, 2014).

Sin embargo, la emergencia económica en los últimos años la está protagonizando el sector terciario. En general puede considerarse que la comarca Aljarafe-Doñana tiene una cobertura de servicios y comercial adecuada, exceptuando los municipios cuya dimensión poblacional imposibilita la rentabilidad económica de este tipo de negocios.

Dentro de este apartado, destacar que el sector servicios y el turismo en particular, es un ámbito claramente emergente y con un gran potencial de desarrollo económico. Sin embargo, a día de hoy la comarca sigue planteando grandes deficiencias para el desarrollo de esta actividad, como son la carencia de infraestructuras y servicios turísticos (alojamientos, empresas de servicios complementarios, etc.), la inexistente planificación turística comarcal o la escasa cultura empresarial en la materia. Estas debilidades han generado cierta lentitud en el grado de desarrollo turístico en relación a otros territorios vecinos y al resto de Andalucía. (ADELQUIVIR, 2011).

El análisis de los datos relacionados en el empleo también puede arrojar luz sobre la situación socioeconómica de la comarca. Así, en el año 2014 la tasa de paro comarcal ascendía al 18,33 % (SAE, 2014).

La distribución por sexos de esta tasa es de un 40,3% para las mujeres y de un 28,2% para los hombres, en ambos casos porcentajes mayores que los registrados para la provincia de Sevilla y Andalucía (EPA, 2014).

Este hecho subraya la caracterización de esta comarca, pese a su cercanía con el área metropolitana de Sevilla, como entorno rural en el que el mercado laboral es un reto para lograr la fijación de la población al territorio. Por sectores económicos, el desempleo se concentra principalmente en la agricultura, actividad sujeta a una clara estacionalidad. Por otro lado, es reseñable el descenso del paro en municipios como Huevar del Aljarafe o Benacazón, por la creciente diversificación de la economía en estos pueblos, cada vez menos dependientes del sector primario.

La naturaleza cobra especial protagonismo en un territorio como el Aljarafe-Doñana, dotado de una riqueza natural única en la provincia, por tres motivos principales: la inclusión de buena parte de su superficie en el Espacio Natural de Doñana, la existencia de la recientemente recuperada ribera del Guadiamar, con el Paisaje Protegido Corredor Verde del Guadiamar, y en general, el buen estado de conservación de los campos. Por lo tanto, todos estos aspectos convierten a esta comarca en uno de los principales pulmones verdes de la provincia Sevilla, tierra de contrastes naturales, de una gran diversidad de ecosistemas, de flora y fauna.

La parte sur de la comarca está incluida en el Espacio Natural Doñana, llegando a ocupar el 30% de la superficie total del Parque (18.124 ha están incluidas en el Parque Natural y 14.672 ha en el Parque Nacional). Doñana es Reserva de la Biosfera y Zona Especial de Conservación (ZEC), Lugar de Importancia Comunitaria (LIC Doñana Norte y Oeste), Zona de Especial Protección para las Aves (ZEPA), Zona de Especial Protección de Importancia para el Mediterráneo (ZEPIM). Además de uno de los humedales más significativos del continente (RAMSAR²⁸). También constituye un crisol de ecosistemas, donde sorprende la variedad paisajística existente, que se manifiesta en una riqueza ecológica y faunística internacionalmente reconocida (MAGRAMA, 2014).

²⁸ RAMSAR: La Convención sobre los Humedales, llamada la Convención de Ramsar, es un tratado intergubernamental que sirve de marco para la acción nacional y la cooperación internacional en pro de la conservación y el uso racional de los humedales y sus recursos.

Dentro de la comarca de Doñana y especialmente en los municipios de la provincia de Sevilla, encontramos espacios de una gran riqueza medioambiental y con un alto potencial turístico como La Veta La Palma, la Raya Real, los Brazos de la Torre y del Este, y el arroyo de Pilas, incluido en el Espacio Natural por la función que ejerce como corredor para una de las especies más amenazadas del mundo, el linco ibérico. La pertenencia de gran parte de este territorio al Parque Nacional (que condiciona y limita desde su creación en 1969 el uso económico de la comarca), más que un freno al desarrollo está comenzando a ser considerado como un claro potencial para esta parte de la provincia de Sevilla (SIMA, 2014).

Otro de los espacios naturales más significativos del territorio es el Paisaje Protegido Corredor Verde del Guadiamar, que cruza la comarca de norte a sur. Este espacio ha sido recientemente objeto de uno de los proyectos de planificación integrada más ambiciosos de nuestro país, que si bien nació como respuesta a una gran catástrofe ecológica (la rotura de la balsa de residuos mineros de Aznalcóllar en 1998), se ha convertido finalmente en un referente ecológico a nivel internacional. Pero el Aljarafe-Doñana goza de más recursos naturales, como la Dehesa de Abajo, una Reserva Natural Concertada ubicada en La Puebla del Río, que cuenta con aproximadamente 875 hectáreas, repartidas entre montes de acebuches, pinos, laguna y marisma transformada en arrozal. No obstante, el especial interés de este espacio radica en el ecosistema de la vera (zona de contacto entre la marisma y el monte mediterráneo, que genera gran biodiversidad de flora y fauna) y la concentración de la mayor colonia de cigüeña blanca sobre acebuches, con un total de 400 nidos censados, una importante colonia de flamencos y otras especies (RENPA, 2014).

Otra Reserva Natural Concertada es la Cañada de los Pájaros, de propiedad privada, de casi 8 hectáreas de extensión, enclavadas en el municipio de La Puebla del Río y resultado de la transformación de una antigua gravera en un humedal de gran biodiversidad y riqueza, que supone un interesante atractivo como recurso natural turístico. La Cañada de los Pájaros, además de servir de hogar para una gran variedad de avifauna acuática de Doñana, dispone de un centro de recuperación de aves y lleva a cabo actividades de educación ambiental y cría en cautividad de especies amenazadas. Además entre los términos municipales de Isla Mayor y La Puebla del Río se encuentra la Isleta y Los Olivillos, una zona húmeda singular de 540 hectáreas, cuyo valor medioambiental y paisajístico se ve potenciado por su proximidad al Parque Nacional de Doñana. (ADAD, 2014).

4.1.2. El desarrollo del Club de Ofertas y futuro Club de Producto

A pesar de todo el potencial ecológico y natural de la comarca, existe en el territorio la necesidad de potenciar el turismo y la economía local, definiendo unos productos concretos y segmentándolos hacia mercados específicos que ayuden a crear un destino turístico singular donde se puedan optimizar todos los recursos existentes. En este sentido, abundan en el área de estudio infinidad de recursos turísticos potenciales que no se transforman aún en producto, con lo que se pierde una gran oportunidad de desarrollo. Algunos de los municipios se encuentran incluidos o forman parte del área de influencia del Parque Nacional y Parque Natural de Doñana, espacios naturales protegidos de reconocido prestigio nacional e internacional, dado que se trata de una de las áreas geográficas de mayor importancia ornitológica de Europa. Al mismo tiempo, es una zona de paisajes y enclaves vitivinícolas y arroceros muy singulares, posee una rica gastronomía ligada a la marisma, así como un patrimonio cultural tanto etnográfico como religioso, que tiene en la romería de El Rocío su representación más conocida e internacional.

La empresa privada Comarcas de Andalucía S.L, empresa radicada en Villamanrique de la Condesa (Sevilla) y El Rocío (Almonte, Huelva) ha apostado desde hace algún tiempo por poner en valor los recursos turísticos y patrimoniales de los 16 municipios que engloban la comarca Aljarafe-Doñana, a partir del impulso del tejido empresarial del ámbito turístico, y la investigación.

A. Objetivos

El objetivo planteado es favorecer la puesta en marcha de un CP en este territorio concreto de Andalucía. Esto forma parte de un objetivo general, más amplio, que consiste en orientar la oferta turística a mercados específicos, fomentando la colaboración con otras estructuras receptoras, y todo ello, a través de la colaboración eficaz entre todos los agentes, públicos y privados, directa e indirectamente relacionados en el desarrollo turístico a través de la utilización de una marca común. La actividad turística en los municipios que conforman el área de estudio tiene un gran potencial de desarrollo, si bien es cierto que ha venido planteando importantes deficiencias relacionadas con una débil cultura empresarial en el sector, con la escasez de infraestructuras y servicios turísticos así como la ausencia de planificación. Estas son algunas de las razones que justifican el lento desarrollo turístico comarcal en relación a otros territorios vecinos de las provincias de Huelva y Sevilla.

Sin embargo, por primera vez se despliega ante el visitante, y de manera unificada, clara y ordenada, un amplio abanico de servicios que existen en la comarca. Además, estos productos se desvelan en textos, imágenes y conocimientos sobre patrimonio a lo largo de un recorrido que engloba la historia, la gastronomía, los ritos, las fiestas, la naturaleza y el folklore.

Hay tres objetivos bien diferenciados a la hora de la puesta en marcha del proyecto de CP.

- 1) **Objetivos Generales:** Definir y potenciar la identidad de la Comarca Aljarafe-Doñana apoyándose en dos pilares: su tejido empresarial y su realidad patrimonial.
- 2) **Objetivos Empresariales:** Unificar toda la oferta turística de la Comarca y mostrar todo el potencial de recursos y servicios de que dispone el territorio, para lograr así posicionarse como uno de los destinos turísticos más importantes de España y de Europa. Los podemos enumerar en los siguientes:
 - Establecer una estrategia de calidad en torno a los servicios que se ofertan.
 - Definir y potenciar la singularidad del territorio para construir una imagen que lo haga atractivo por encima de otros destinos.
 - Crear una red de inter-colaboración entre todas las empresas de los 14 municipios para consolidar una oferta sólida, variada y con garantía de calidad.
 - Estudiar y dar a conocer la diversidad patrimonial (histórica, naturalística, mitológica, antropológica, etc.), cuya riqueza y complejidad rebasan con mucho la imagen convencional de la Comarca.
 - Desvelar ante el visitante y el público en general esa complejidad patrimonial.
 - Convertir esa dificultad en la seña de identidad del territorio.
 - Transformar la Comarca Aljarafe-Doñana en el punto de apoyo para una futura unificación con otros territorios de Europa con los que comparte características esenciales, apuntando con ello a la creación de un marco de interés mucho más amplio.
 - Crear el “CPs y Servicios Turísticos de la Comarca” estableciendo un lugar preferencial en el portal para su venta y promoción.

- Implantar una estrategia de calidad en torno a los servicios y productos que se ofrecen.
 - Desvelar ante la población residente, el visitante y el público en general esa complejidad, hasta ahora casi desconocida más allá de los consabidos tópicos.
 - Apoyarse en la cultura como principal recurso turístico logrando así superar la estacionalidad a la que muchos territorios están sometidos.
- 3) **Objetivos Filosóficos:** Transcender los modelos de turismo convencionales, proponiendo un nuevo modelo, el viaje final. Esta manera de concebir el viaje se inspira en los viajeros de la antigüedad, y ofrece al viajero contemporáneo la opción de profundizar en el territorio que visita en toda su complejidad, de manera integral y no sectorizada, proporcionándole oportunidades para impulsar su propio desarrollo personal.

Para lograr todos estos objetivos la empresa Comarcas de Andalucía S.L. ha creado una herramienta, la cual gestiona la Asociación de Empresarios Puertas de Doñana, donde el objetivo principal es unir productos y territorios y crear redes de inter-colaboración, que además de estructurar una oferta más atractiva y potente, genere beneficio económico en todas y cada una de las colaboraciones entre las empresas y otras comarcas de Andalucía. Desde el primer día la empresa asociada puede empezar a vender una oferta complementaria a la suya diferente y muy variada.

Otro punto a destacar es la independencia que cada una de las empresas y cada una de las comarcas mantienen en esta plataforma, ya que son herramientas individuales y auto gestionables con claves privadas, motores de reserva individuales y motores de búsqueda colectivos.

Cabe destacar que con este proyecto de colaboración, las empresas van a proponer ante la administración una imagen unificada de su comarca que la potencie como marca, creando con ésta y otras ideas concretas una sinergia entre las iniciativas pública y privada.

Por tanto, cada empresa que decide ofertar sus servicios a través de este portal dispone de una ficha individual gestionada por ella misma, con un nombre de usuario y una clave secreta para acceder a datos de contacto, productos, precios, ofertas, imágenes, vídeos, etc. La empresa puede modificar su información cada vez que lo desee. En esta ficha también aparece un apartado para que los clientes que hayan visitado sus instalaciones puedan dejar comentarios y puntuar los

servicios recibidos, este apartado también es gestionable. Dependiendo del servicio ofrecido por cada empresa y de si es compatible con el motor de reservas del portal, se puede instalar esta herramienta en su ficha, herramienta que se gestionará cada empresa para reservas on-line y una pasarela de pago directa. Además en el portal hay un apartado de noticias relativas a cada comarca, así como un formulario de contacto directo desde el que comunicarse con la entidad responsable que lo gestiona. También en cada plataforma se pueden comprar servicios individuales, o también paquetes turísticos, diseñados de mutuo acuerdo con las diferentes empresas.

B. Líneas de difusión, promoción y comercialización del proyecto de Club de Producto de la comarca Aljarafe-Doñana

No sería posible alcanzar los objetivos marcados sin una estudiada estrategia de difusión. En este sentido se establecen las siguientes líneas:

- Marketing on-line, mediante un buen posicionamiento, redes sociales y asesoramiento por expertos.
- Instalación de atriles de pantalla táctil con la aplicación operativa en puntos estratégicos de cada comarca así como en lugares de tráfico de viajeros de las ciudades limítrofes a la misma:
 - Centros de visitantes.
 - Ayuntamientos.
 - Oficinas de Turismo.
 - Hoteles de la Comarca, hoteles de las capitales cercanas, en recepciones como complemento a su oferta turística, cultural o de otro tipo, y otro tipo de negocios privados que le puedan interesar.
 - Aeropuertos.
 - Estaciones de trenes.
- Agencias minoristas, independientes o integradas en grupos, como empresas de intermediación turística de toda la oferta unificada, aprovechando así su red de oficinas, su difusión en internet, y, en definitiva sus canales de comercialización.
- Participación, en la medida en que el desarrollo del proyecto lo permita, en las principales ferias y eventos relacionados con el sector que se celebra en el territorio nacional (Feturex, FIO, Intur, Tierra Adentro, FITUR, etc.) e internacionales (ITB, WTM, BRITISH BIRD FAIR, etc.)

- Acciones directas e inversas de familiarización de prensa y operadores turísticos (Fam Trips²⁹ y Press Trips³⁰).
- Negociación ante los ayuntamientos y organismos componentes para la colocación de carteles de carretera con la imagen (logo, eslogan y código QR) de cada comarca en lugares estratégicos, con objeto de reforzar el conocimiento y el reconocimiento de la marca en todo el territorio, tanto para los turistas que visiten la zona como para los propios residentes.

C. El Club de Ofertas como ejemplo de proyecto de Club de Producto

El Club de Ofertas es una página web creada por la empresa Comarcas de Andalucía S.L, con sede en Villamanrique de la Condesa, en la cual se presenta toda la oferta existente en la comarca Aljarafe-Doñana a través de las empresas adheridas. Por tanto, es planteado como preámbulo a un futuro CP, ya que no existe en el territorio la formalidad necesaria para convertirse aún en CP. Esta página web representa el motor B2B para que los asociados del portal ofrezcan sus servicios a los usuarios.

En el Club de Ofertas hay dos actores principales, los asociados que son los clientes que pagan por pertenecer al portal y presentan sus ofertas y los usuarios de la web que las consuman. Los asociados tienen un usuario con el que pueden acceder a la web y publicar sus ofertas.

Además cada oferta tendrá la siguiente estructura de información:

Tabla 4.2: Estructura de información de oferta de servicio en la web del Club de Ofertas.

Título
Descripción: texto explicativo de la oferta.
Precio: incluirá el precio junto con la unidad de medida (p.e: 50€/noche)
Foto asociada
Fecha inicio: representa la fecha en que comenzará a visualizarse la oferta en el club de ofertas.
Fecha fin: representa la fecha a partir de la cual la oferta ya no se ofrecerá en el club

Fuente: Comarcas de Doñana, 2013.

²⁹ Fam Trips: se tratan de viajes organizados a profesionales del turismo: principalmente representantes de touroperadores y representantes de agencias de viajes.

³⁰ Press Trips: se tratan de viajes organizados a profesionales de los medios de comunicación: principalmente periodistas de guías y revistas turísticas.

En el caso de tratarse de servicios o alojamientos, se puede especificar las unidades por día que se ofertan. Por lo tanto, todas las ofertas del club están categorizadas mediante una categoría y una sub-categoría, para facilitar la localización de las mismas en el club de ofertas. Así, cada oferta presenta una cuenta atrás para motivar al usuario a adquirir el producto. Para cada oferta se tiene los siguientes contadores activados:

- ✓ Número de impresiones: número de veces que se ha mostrado la oferta en la web.
- ✓ Número de consultas de detalle: número de veces que los usuarios han consultado la oferta, pulsando el botón "Detalles".
- ✓ Número de registros: número de usuarios que se han registrado y han adquirido la oferta.

Cada vez que un usuario adquiere una oferta se envía automáticamente 3 correos:

- ✓ Al usuario que la ha adquirido, agradeciéndole su confianza.
- ✓ Al usuario asociado titular de la oferta.
- ✓ Al administrador de la Web, para seguimiento.

Para adquirir las ofertas los usuarios deben realizar el pago previo de las mismas. Para ello se lleva a los usuarios a un TPV virtual donde pueden realizar la transacción económica de forma segura. El club de ofertas es gestionado por los usuarios administradores de la plataforma, no pudiéndose gestionar las ofertas por los usuarios asociados y se deja abierta la funcionalidad para que, si se necesitara, pudieran hacerse por los usuarios asociados.

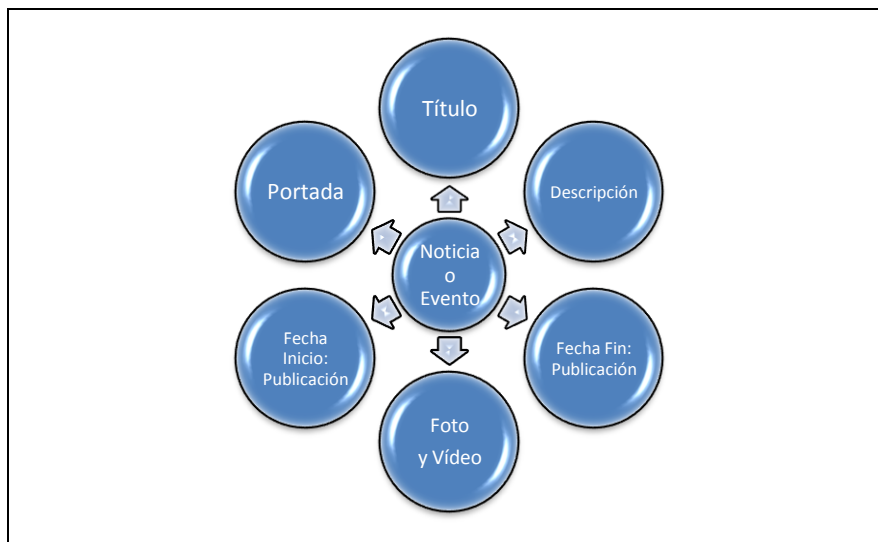
Figura 4.1: Club de Ofertas. Descripción de la web.

CLUB DE OFERTAS	
FOROS	NOTICIAS Y EVENTOS
SISTEMA DE MAPAS	GESTOR DE ENCUESTAS
ESTADÍSTICAS DE VISITAS	WEB PARA DISPOSITIVOS MÓVILES
POSICIONAMIENTO	SISTEMA DE GESTIÓN
MOTOR DE RESERVA	OTROS

Fuente: Elaboración propia.

- Foros: Cada elemento de información y cada oferta del Club de Ofertas tendrán asociado un foro donde los usuarios registrados podrán dejar sus comentarios y opiniones. Para hacer más dinámico el foro se incluye un sistema de notificación por email de forma que cuando un usuario publica un comentario, los demás usuarios, que hayan añadido previamente un comentario para esa entrada del foro, recibirán un correo electrónico con el nuevo comentario. Además un usuario que recibe un correo con el comentario de otro usuario, podrá responder a ese correo y automáticamente se publicará su respuesta en el foro, llegando nuevos correos a los otros usuarios.
- Noticias y Eventos: El portal cuenta además con un gestor de noticias y eventos de la Comarca Aljarafe-Doñana. Cada noticia o evento tendrá la siguiente estructura de información:

Figura 4.2: Estructura de información de Noticia o Evento en la web del Club de Ofertas.



Fuente: Comarcas de Doñana, 2013.

- Sistema de Mapas: La plataforma utiliza el sistema de mapas Google Maps. Se utilizará para geoposicionar cada uno de los elementos de información que tengan cumplimentados sus datos de dirección o coordenadas UTM. También se podrá emplazar el POI para indicar el punto a posicionar.
- Estadísticas de Visitas: La Web tiene asociada el motor de Google Analytics para toda la gestión de estadísticas. Aparte, el sistema llevará unos contadores independientes para los elementos de Información, así como para las ofertas del club de ofertas y las entradas del motor de reservas, contando cuantas veces se muestran, se pulsa para obtener detalle o se consume.

- ✚ Gestor de Encuestas: Existe además un módulo de gestión de encuestas, para que una vez el usuario cliente haya terminado su estancia o consumido sus servicios adquiridos a través del portal, se le envíen estas encuestas a través de correo electrónico. El gestor de encuestas permite definir las preguntas y posibles respuestas. A cada respuesta se le asocia un peso de 1 al 1, obteniendo un valor promedio de las respuestas, que será la nota final dada por el usuario. En la valoración de los distintos servicios de alojamiento, restauración o artesanos, se muestra el promedio de las respuestas dadas por los diferentes usuarios que han participado en el módulo de encuestas. Este valor se ofrecerá a título informativo a modo de valoración para los futuros usuarios. El módulo de encuesta permitirá sacar informes estadísticos sobre las encuestas procesadas, independientemente del alojamiento o servicio al que se asocia, de tal forma que se puedan sacar datos globales agrupados por municipio o para toda la comarca.
- ✚ Otros: La Web ofrece información de aviso legal en la HOME. Este texto debe ser facilitado por cada comarca.
- ✚ Posicionamiento: La Web ha sido desarrollada siguiendo las directrices de Google actuales para la optimización del posicionamiento de la misma. Ello no garantiza que, después de seguir esas pautas y sobre todo en los primeros meses de vida de la Web no sea el deseado. Sería recomendable en los comienzos la contratación de campañas SEM (Search Engine Marketing) los primeros meses y que posteriormente y, en función al posicionamiento final resultante, se añadieran servicios de SEO (posicionamiento en buscadores). En lo que se refiere a las galerías de fotos asociadas a elementos de información, podrán ser ordenadas a gusto del usuario. Se desea además que la página inicial presente el mapa de la comarca.
- ✚ Motor de Reserva: El motor de reservas se encargará de gestionar las reservas de los alojamientos y servicios como pueden ser los restaurantes. En esta entidad hay tres actores principales, los asociados que ofrecen sus servicios para reservas, los usuarios de la Web que consumen dichas reservas y los tour operadores que revenden las reservas llevándose una comisión. El motor de reservas trabaja sobre elementos reservables. Un elemento reservable no es más que la definición de la oferta de un servicio que se puede reservar.

Cada elemento constará de la siguiente información:

Tabla 4.3: Elementos del motor de reserva del Club de Ofertas.

Elementos del motor de reserva del Club de Ofertas	
Título Descriptivo	
Número de habitaciones ofertadas por día	
Tipo Habitación (suite, Premium, confort, etc.)	
Número de personas adultas máximo por habitación	
Precio/día	
Previo Pago: si / no	
Fecha Inicio oferta Reserva	
Fecha Fin oferta Reserva	
Días de la semana que son válidos para la oferta	

Fuente: Elaboración propia.

El sistema llevará el control de la disponibilidad en función del número de las habitaciones ofertadas por día y los días de la semana que es válida la oferta dentro del rango fecha inicio/fin. Los usuarios registrados de la web que deseen reservar una habitación consultarán al motor de reservas su disponibilidad y podrán realizar la reserva de la misma. En caso de que se requiera pago previo, el usuario deberá realizar el abono de la reserva a través del TPV Virtual. También se pueden solicitar los números de la tarjeta de crédito. Por seguridad estos datos se encriptan y se guardan fraccionados en servidores de datos diferentes y distantes. Los usuarios obtienen a través de la web un documento en el que quedará constancia de su reserva, los productos contratados, unidades, precio e impuestos, así como los días de entrada y salida de la reserva. Una vez formalizada la reserva se enviarán 3 correos electrónicos:

- ✓ Al usuario que la ha adquirido, agradeciéndole su confianza y mostrando en el cuerpo del correo la información anteriormente expuesta.
- ✓ Al usuario asociado titular de la oferta de reserva para comunicar su consumo.
- ✓ Al administrador de la web, para seguimiento.

Los tour operadores tienen una clave de acceso facilitada por el administrador de la web y pueden operar como un usuario de la web, salvo que no sea necesario el uso del TPV Virtual, ya que, a través, de la herramienta de gestión, se procede a cobrarles a éstos los importes de las reservas que hayan tramitado descontándoles el porcentaje de beneficio

pactado. También se identifica la procedencia de cada reserva por el nombre del equipo, de tal forma que se pueda obtener información de las reservas hechas desde los distintos puntos de información que “Comarcas de Andalucía” habilita.

- ✚ Web para dispositivos móviles: Se ha desarrollado una página web especial para Smartphone y dispositivos móviles. Esta web presenta la información de forma más amigable para dichos dispositivos. Concretamente se muestra en un formato más grande y sólo se tratará de la parte pública de la web. La información que se ofrece en esta sección será la parte pública de la web.
- ✚ Sistema de Gestión: Por último, se ha desarrollado una herramienta de gestión que se encarga de centralizar toda la información de la plataforma de forma que bajo una misma herramienta se gestione todo el producto turístico que ofrece cada comarca. Este sistema de gestión permite la creación de los diferentes productos y servicios basados en temporadas de contratación, gestión de expedientes de contratación y facturación. Los productos así creados se publican en el motor de reservas web, para su gestión por tour operadores externos o por el cliente final.

Como aspectos principales destacamos la gestión en cuestión de productos basada en temporadas, expedientes de contratación, proveedores, clientes, compras y ventas, vencimiento de cobros y pagos, reservas y vendedores. También se ha desarrollado una plataforma para la integración de la herramienta de gestión dentro de la web de cada cliente, de forma que de manera ágil y dinámica pueda integrarse con el resto de la plataforma.

D- Empresas colaboradoras del Club de Ofertas

En el Club de Ofertas y futuro CP se encuentran adheridas 36 empresas de todo tipo, desde empresas de alojamiento, restaurantes, haciendas y empresas de visitas guiadas. Todas ellas muestran ya un interés en la colaboración y comercialización conjunta de sus productos y servicios al unirse voluntariamente a esta iniciativa privada que puso en marcha la empresa Comarcas de Andalucía S.L. y que ya es una realidad multidisciplinar apoyada en las nuevas tecnologías, tal y como hemos visto en este capítulo. En la tabla 4.5 se muestran estas 36 empresas de la comarca Aljarafe-Doñana con su localización y descripción de actividad.

Tabla 4.4: Empresas incluidas en el Club de Ofertas Aljarafe-Doñana.

ALOJAMIENTOS		
EMPRESA	MUNICIPIO	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
Hotel Ardea Purpúrea Lodge Doñana	Villamanrique de la Condesa	'Ardea Purpurea' se encuentra situado en plena Naturaleza, en zonas de bosque Mediterráneo a 5 minutos de Villamanrique de la Condesa, en las mismas puertas de Doñana. Su construcción se basa en chozas marismeñas típicas de la zona con una decoración muy cuidada y exquisita.
Hotel Olontigui	Aznalcázar	Construida en un antiguo corralón de pueblo, lugar de cría de ganado y caballos, siguiendo los parámetros del estilo tradicional andaluz, Hotel Olontigui es una magnífica Casa Rural de Categoría Superior
Alojamientos Tartessos	Villamanrique de la Condesa	Apartamentos turísticos
Casa Rural Cañada de los Pájaros	Puebla del Río	Casa rural en Reserva de aves acuáticas, a 8 km. del pueblo más cercano, la reserva tiene 7,5 hectáreas. Casa independiente con 2 pisos
Camping Dehesa Nueva	Aznalcázar	El Camping Dehesa Nueva se encuentra en los Pinares de Aznalcázar; un magnífico bosque de pino piñonero
Complejo Residencial Lantana	Pilas	El complejo, con una extensión de 35.000 m ² , fue rehabilitado para adaptarlo a las necesidades actuales, configurándose como un lugar tranquilo y acogedor para la meditación, lleno de paz y serenidad para facilitar la convivencia personal y espiritual
Apartamentos Rurales de Andalucía Cerros Bravo	Aznalcázar	Se trata de un antiguo cortijo rehabilitado para disponer de todo lo necesario para pasar unos días de descanso con el máximo confort y en un enclave único.
Viviendas Turísticas de Alojamiento Rural "El Tamboril" y "El Giraldillo"	Aznalcázar	"El Tamboril" es una típica casa sevillana con 2 plantas. "El Giraldillo" por su parte, es de 1 planta. En general es un lugar ideal para estancias confortables que permitan combinar visitas a la ciudad con la tranquilidad rural.

RESTAURANTES		
EMPRESA	MUNICIPIO	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
Bar Restaurante Zalema	Bollullos par del Condado	Carta de comida casera y andaluza acompañado de los mejores vinos del Condado, que además son vinos de Doñana.
El Colmao - Doñana	Villamanrique de la Condesa	Antigua Bodega, adaptada a Bar de copas, con una arquitectura muy singular y un ambiente especial, un lugar diferente en Doñana.
Sala La Palestra - Doñana	Villamanrique de la Condesa	Bar de Copas por las tardes y una Sala de Fiestas por las Noches
Asador del Guadamar	Aznalcázar	Restaurante asador, de estilo rústico, en concordancia con la comarca de Doñana. Una típica choza marismeña, con una exquisita gastronomía.
Restaurante Arco De Colina	Puebla del Río	La especialidad de la casa es el arroz con pato, conejo de campo, faisán y pollo de campo.
Ardea Purpurea - Restaurante	Villamanrique de la Condesa	Su construcción se basa en chozas marismeñas típicas de la zona con una decoración muy cuidada y exquisita.
Aljaima catering - Doñana	Villamanrique de la Condesa	Empresa dedicada al sector de la hostelería desde 1993 y especializada en catering desde el año 2000.
Restaurante La Cancela Verde	Aznalcázar	Restaurante en antigua viña en un paraje de tierra albariza conocida como "La Huerta del Molino Roca"
El Pinar Del Pastor - Doñana	Villamanrique de la Condesa	Espacio especial para celebraciones de bodas.
Restaurante Asador El Rezón	Puebla del Río	Restaurante en las orillas del Río Guadalquivir, con rica gastronomía de la zona y un enclave ideal para disfrutar de la buena mesa.
Restaurante El Tejao	Isla Mayor	Restaurante con cocina marismeña de Doñana.
Restaurante El Cortijo	Pilas	Servicio para Bodas, Comuniones, Bautizos, Comidas de Empresa y cualquier otro evento que se produzca.
QM Catering	Pilas	Empresa de catering.

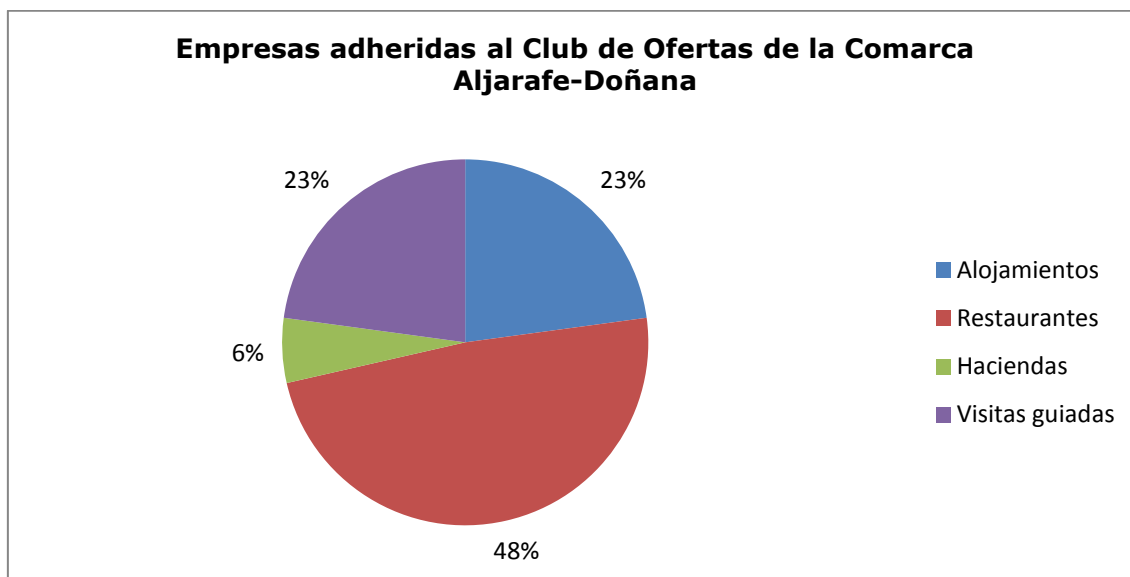
Cafetería Doñana	Puebla del Río	Ofrece los dulces típicos de la localidad, así como una variada bollería y una amplia gama de infusiones.
Mesón de Gatos	Villamanrique de la Condesa	Lugar por excelencia para todo tipo de celebraciones y eventos, comidas familiares, comidas de empresa.
Bar Tomás	Villamanrique de la Condesa	Bar caracterizado por sus excelentes tapas de cocina tradicional.
Rancho El Rocío	Puebla del Río	Lugar especial para el turismo, celebraciones, incentivos, eventos sociales.
HACIENDAS		
EMPRESA	MUNICIPIO	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
Hacienda Dos Olivos	Aznalcázar	Hacienda Dos Olivos es un cortijo tradicional andaluz con estilo propio, que conjuga la sobriedad de emblemáticos edificios con el confort de la construcción moderna. Ofrece a sus clientes la alternativa de poder disfrutar de la Doma Clásica con caballos PRE en todo su esplendor, a un nivel más elevado y con una atención personalizada, estando en un entorno único.
Hacienda Aljaima	Villamanrique de la Condesa	Sitio ideal para celebrar cualquier tipo de evento en las mismas puertas de Doñana. Cocina típica andaluza.
VISITAS GUIADAS		
EMPRESA	MUNICIPIO	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
Viturevent Doñana	Villamanrique de la Condesa	Empresa especializada en incentivos de Empresa. Rutas por Doñana en 4x4, a caballo, coches de caballo y remolques. Visitas de naturaleza y caminos rocieros.
Las Minas Golf	Aznalcázar	Las instalaciones del Club ocupan diversas estancias de la Hacienda Las Minas, una <i>joya</i> de la arquitectura tradicional andaluza del siglo XIX. Su cuidada rehabilitación ha logrado mantener ese sabor auténtico que se percibe cuando se camina por la cafetería y las zonas privadas del edificio
Guadamar Educa	Aznalcázar	Rutas y actividades de educación ambiental, además de rutas guiadas con guías políglotas, actividades de aventura, piragüismo, senderismo y rocódromo

Cabello Tour	Pilas	Agencia de viajes ubicada en la localidad de Pilas, en pleno Aljarafe sevillano que ofrece a sus clientes la mejor forma para conocer Doñana.
Doñana Spoonbill Trips	Villamanrique de la Condesa	Observación de Aves
Centro Hípico El Bosque José Luis Fdez.- Turégano - Pedro Rivero	Puebla del Río	Clases de equitación programadas para adultos y para niños.
Centro de Interpretación Etnográfica "Camino del Rocío"	Villamanrique de la Condesa	Centro de interpretación donde relata el Paso de las Hermandades por el pueblo, Fiesta de Interés Turístico de Andalucía
Doñana Bike	Puebla del Río	Empresa de Turismo Activo con sede en Doñana que desarrolla rutas guiadas de ciclismo de montaña

Fuente: Elaboración propia.

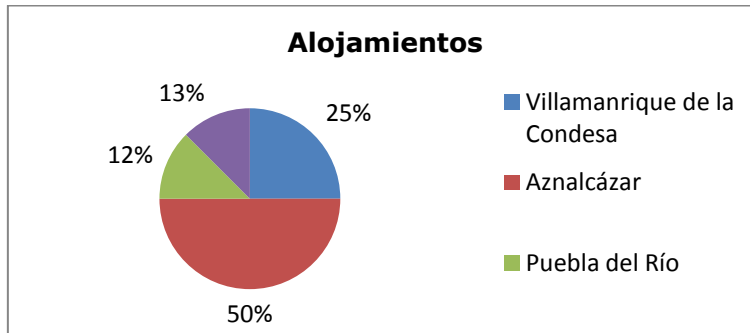
Del total de las empresas adheridas al Club de Ofertas, el porcentaje más alto es para los Restaurantes (48%), seguido de las empresas de Visitas Guiadas y los Alojamientos con un 23% cada una. Finalmente tendríamos las Haciendas (6%).

Figura 4.3: Empresas adheridas al Club de Ofertas de la comarca Aljarafe-Doñana.



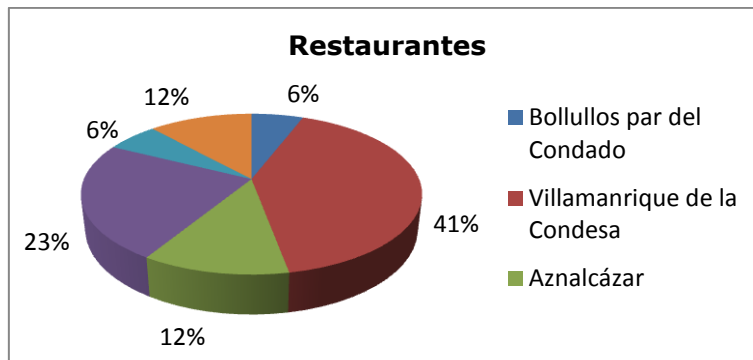
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.4: Empresas de Alojamiento colaboradoras del Club de Ofertas.



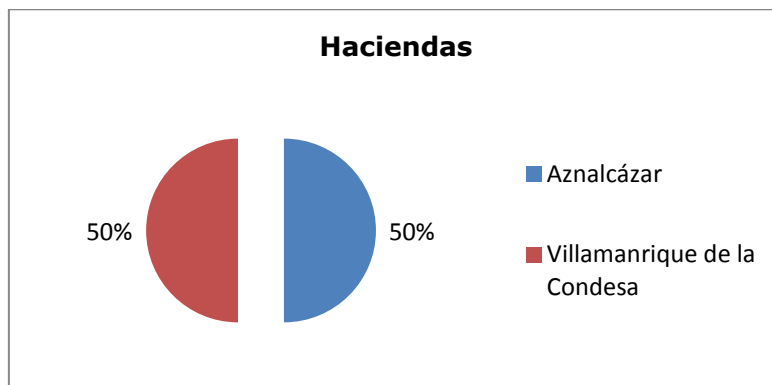
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.5: Empresas de Restauración colaboradoras del Club de Ofertas.



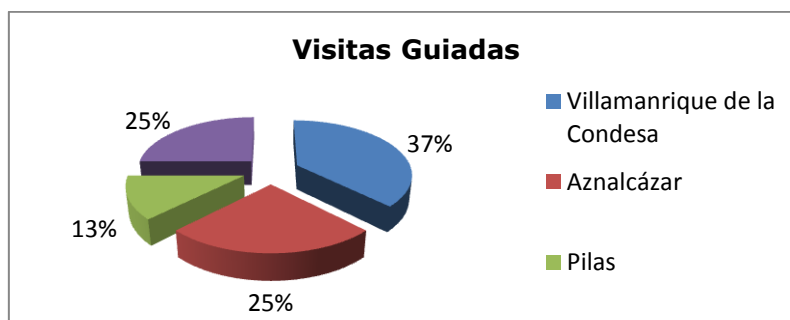
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.6: Haciendas colaboradoras en el Club de Ofertas.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.7: Empresas de Visitas Guiadas colaboradoras en el Club de Ofertas.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en las figuras 4.4, 4.5, 4.6 y 4.7, los municipios con más recursos, con más empresas implicadas y por tanto, más activos de la comarca Aljarafe-Doñana son Villamanrique de la Condesa y Aznalcázar.

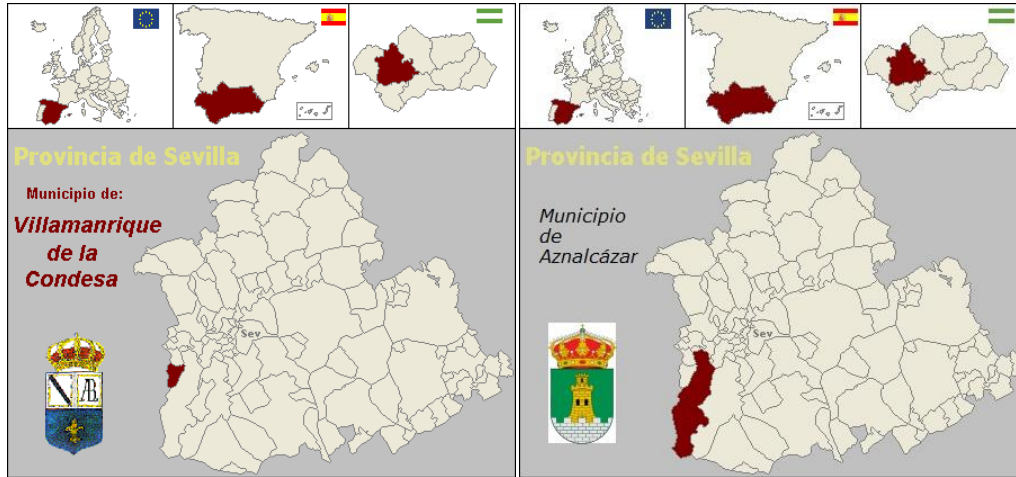
El primero de ellos, no solo aporta el mayor número de empresas de restauración y de visitas guiadas, sino que además proporciona a la comarca el alojamiento más lujoso y con más glamour, "Ardea Purpúrea Lodge". Este complejo de alojamiento rural se encuentra situado en una finca de 9 Hectáreas en plena naturaleza. Además, su construcción es la típica de la zona, techos de castañuela y todo en calado, "Chozas" donde antiguamente vivía la gente de la zona con los recursos que les ofrecía Doñana. Villamanrique de la Condesa también aporta la empresa más importante para la formación del futuro CP "Comarcas de Andalucía SL". Esta empresa es una Agencia de Viajes Receptiva y sería la encargada de paquetizar toda la oferta de la comarca y comercializarla. De hecho, ya está haciendo esta función con el Club de Ofertas que hemos descrito en este capítulo.

El segundo municipio más implicado en lo que respecta al sector turístico, lo encontramos en Aznalcázar, siendo el que aporta un mayor número de camas. Además, al igual que Villamanrique, está representada en todas las tipologías de empresas de la comarca Aljarafe-Doñana, por lo que un paquete turístico que englobe alojamiento + restauración + visita guiada lo podrían proporcionar completo estos dos municipios por separado.

Esta opción de paquete completo es lo que se ha propuesto y desarrollado en el siguiente capítulo con la comercialización de paquetes turísticos reales que están a la venta y que crean una red de colaboración entre todos los agentes turísticos bajo una marca común.

En el mapa 4.3 se muestra la localización de los municipios de Villamanrique de la Condesa y Aznalcázar dentro de la provincia de Sevilla.

Mapa 4.3: Mapas de municipios de Villamanrique de la Condesa y Aznalcázar.



Fuente: SIMA, 2015.

Como conclusión, y según los resultados analizados en el trabajo de campo, se puede afirmar que las empresas de la comarca Aljarafe-Doñana no están llevando a cabo un trabajo de comercialización conjunta que les facilite la venta de sus productos y servicios. Es importante incidir en que el conocimiento que reside en todos y cada uno de los agentes de un destino ha de ser gestionado de modo que se puedan producir las sinergias correspondientes. Si cada uno de los agentes compartiera con el resto su conocimiento sobre aspectos relacionados con la competencia, el mercado, los segmentos potenciales, etc. las acciones de promoción serían mucho más eficaces y acertadas. Normalmente, una de las dificultades presentes en este tipo de procesos es el temor en compartir una información, que se produce fundamentalmente cuando cada agente no tiene la visión de la cooperación como forma de mejorar la posición competitiva del destino y está interesado única y exclusivamente por su propia actividad, sin pensar que la actividad de cada uno depende de un modo directo o indirecto de la del resto de agentes involucrados en la actividad turística.

4.2. LA CONSOLIDACIÓN DEL CLUB DE PRODUCTO IDIOMÁTICO "LIVE SPANISH IN MÁLAGA"

En el ciclo turístico de hoy día caracterizado por la competitividad entre destinos, Andalucía ocupa la cuarta posición como destino más visitado de España, y se sitúa entre los veinte primeros a nivel internacional. En este marco de calidad la tendencia actual de adaptación del turismo a las necesidades del mercado, a fin de acercarse al máximo a una demanda específica, dirige a Andalucía hacia una apuesta por la diferenciación de segmentos turísticos. Entre ellos se encuentra el Turismo Idiomático como nueva apuesta de futuro.

4.2.1. La ciudad de Málaga y su apuesta por el turismo de calidad

El turismo es el primer sector generador de empleo y riqueza en la provincia de Málaga. La Costa del Sol se ha convertido en un destino capaz de atraer a más de 10 millones de turistas al año, basándose en un servicio turístico de calidad y en un cada vez mayor conocimiento de la demanda que permite mejorar los niveles de competitividad del destino (SOPDE, 2015)

El Patronato de Turismo se creó en el año 1976 y en los últimos tres años la entidad ha realizado una promoción ininterrumpida de la marca Costa del Sol en más de 30 países, con 700 acciones realizadas y la visita de más de un millar de agentes de viajes y de unos 200 medios de comunicación internacionales. En el año 2014 la Costa del Sol obtuvo la cifra más alta de turistas, con 10.194.000 y un impacto económico global cifrado en 10.820 millones de euros. También se culminó la campaña 'Siempre Cálida', la más ambiciosa hasta la fecha, con una inversión de 600.000 euros para una demanda potencial de 74 millones de turistas. Además, el destino ha visto reconocido su esfuerzo con la obtención del premio del Gobierno de España al proyecto *Living Costa del Sol* como ejemplo de colaboración público-privada o con la celebración del vigésimo aniversario del Convention Bureau (Diputación de Málaga, 2015).

Por su parte, la SOPDE (Sociedad de Planificación y Desarrollo), desde su origen en 1989, ha llevado a cabo su actividad en proyectos vinculados con planificación turística, servicios de ordenación del territorio, sistemas de información geográficos, tecnologías de la información y modernización y desarrollo económico local.

En este tiempo ha creado la Oficina Provincial de Apoyo a las Inversiones 'Invest in Málaga'; ha prestado servicios de asesoramiento técnico para hacer realidad más de un millar de proyectos empresariales; ha desarrollado e implantado proyectos relacionados con aplicaciones web, sistemas de calidad, transparencia y datos abiertos para la práctica totalidad de los ayuntamientos de la provincia; ha elaborado más de 300 proyectos de investigación, análisis y planificación turística para diversas administraciones, etc.

Una iniciativa muy interesante ha sido crear una herramienta fundamental para potenciar el turismo de calidad, la inversión productiva, la innovación y la sostenibilidad. Con esas premisas nace *Turismo Costa del Sol*, la nueva entidad pública surgida de la integración del Patronato de Turismo y la Sociedad de Planificación y Desarrollo (SOPDE, 2015).

La integración del Patronato, la SOPDE y el nacimiento de esta entidad pública quieren mejorar la posición competitiva de un destino consolidado como la Costa del Sol y avanzar en un nuevo modelo de colaboración público-privada consolidando una gestión eficiente y profesionalizada de los recursos públicos y desarrollar sistemas de inteligencia de mercado. Málaga vive en turismo un momento de éxito. La capital por su parte, se ha ido posicionando en estos últimos años como uno de los destinos urbanos y culturales más importantes del país. Su oferta es amplia y posee un grado de experiencia notable para el crecimiento y la fidelización de los turistas. En lo que respecta a su capacidad hotelera, la oferta de alojamiento turístico en la ciudad de Málaga en 2015 es de 248 establecimientos y 12.037 plazas. Más de ocho de cada diez plazas de la ciudad son de establecimientos hoteleros, incluidos hostales y pensiones (132 establecimientos y 9.961 plazas hoteleras). Las plazas hoteleras de la categoría de 4 estrellas son las más numerosas (4.152 plazas y el 41,7% de cuota); seguida de las de 3 estrellas (2.182 plazas y 21,9% de cuota). Destaca el espectacular crecimiento de la oferta de plazas de apartamentos turísticos en la ciudad con un incremento interanual del 80,9%, pasando de las 1.011 plazas en 2014 a las 1.829 en 2015 (18 nuevos apartamentos).

En cuanto a los mercados, España es el principal mercado emisor tanto en viajeros (51,3% de cuota) como en pernoctaciones hoteleras (45,0%). Estos turistas nacionales proceden mayoritariamente de tres regiones: Andalucía, Madrid y Cataluña. En lo que respecta a los mercados emisores internacionales, el Reino Unido, Alemania, Francia y Países Bajos destacan sobre el resto (SOPDE, 2015).

Por otro lado, se observa una distribución muy homogénea en las edades de los turistas, ya que uno de cada cuatro se sitúa en los intervalos, por bloques de diez años, de los 20 a los 60 años. Esto hace que la edad media del turista de la ciudad se sitúa en los 43,5 años. (Observatorio turístico de Málaga, 2015).

Dos de cada tres turistas se consideran usuarios de redes sociales (ya sea de forma diaria o de manera ocasional); siendo Facebook y Twitter las que más utilizan. La presencia de las ciudades en las redes sociales no es solo una herramienta más de promoción turística sino que se ha convertido en toda una estrategia para mejorar el posicionamiento digital e incrementar el tráfico de visitantes al destino. La capital, es hoy en día el tercer destino español en número de seguidores en Facebook, superando los 72.000, frente a los 16.000 de principios de 2014 y situándose por tanto, como la tercera de España, tras Madrid y Sevilla, y por delante de Barcelona. Detrás se sitúan Valencia, Zaragoza y Alicante. Pero sus pretensiones van más allá y confía en alcanzar los 100.000 fans a finales de 2016. Aunque Facebook es la red social en la que Málaga está más presente, la capital tiene presencia también en el resto de redes, principalmente en Twitter (@turismodemalaga), donde cuenta con más de 16.800 seguidores. En total, más de 102.300 personas reciben información sobre la capital a través de alguna de las redes sociales.

En la última década, internet se ha convertido en el medio más utilizado por los usuarios para gestionar sus viajes, por lo que el Ayuntamiento apuesta por optimizar su posicionamiento digital e incrementar el tráfico de visitantes a través de estos medios. Para ello, se está desarrollando una estrategia digital que contribuya a posicionar a la ciudad como un destino completo y variado, con el objetivo de captar nuevos públicos, tanto del entorno nacional como internacional. Precisamente, el pasado año 2014 se puso en marcha la nueva página web www.malagaturismo.com, que responde a este objetivo: conseguir que Málaga llegue a todos sus potenciales turistas como el destino más completo. Así, el nuevo portal, que está disponible en siete idiomas (español, inglés, alemán, francés, italiano, ruso y chino), reforzó y renovó su imagen a través de un diseño claro, útil y atractivo visualmente, con el fin de facilitar las visitas y destacar el atractivo de los recursos turísticos de la ciudad. Esta página permite al usuario la realización de todo tipo de consultas generales y específicas, accediendo a la documentación de forma rápida y sencilla. Además, atendiendo a que ya no sólo se accede a través de ordenador, se ha adaptado dichos accesos a diferentes dispositivos como móviles o tabletas, tanto del sistema operativo Android como iOS. El nuevo desarrollo cuenta

con elementos para la interacción con los turistas, como el blog en el que diariamente se informa de las novedades del destino; y ofrece a los visitantes la posibilidad de hacer valoraciones, enviar contenidos por correo electrónico, usar etiquetas o contenidos en las redes sociales o buscar datos concretos. Para ello, la web también ha mejorado la integración en Facebook, Twitter, Youtube, Google+ y otras redes sociales específicas de viajes.

Una de las campañas puestas en marcha por Málaga capital dentro de esa estrategia de comunicación online fue 'Loving Málaga', con la que se promocionan los productos turísticos de la ciudad, enfocándolos a un público joven, que utiliza la fuerza de las redes sociales para vender el destino. Además, potencia la participación de los propios malagueños y de los potenciales turistas en las diferentes acciones previstas. La campaña se está desarrollando durante todo este año 2015. Para ello, un personaje, Pablo, es el que se encarga de visitar cada día un museo, un centro expositivo, un monumento, una calle, un hotel, un evento cultural o cualquier otra actividad de carácter turístico que tenga lugar en Málaga. Todo ello lo cuenta a través de la web www.lovingmalaga.es. En esta página, a modo de calendario, Pablo va narrando qué ocurre en la ciudad y qué puede visitarse. En definitiva, se quiere mostrar que Málaga es una ciudad viva, con actividad constante, con atractivos para todo los perfiles de turistas y para todos los días del año, como marcan las líneas estratégicas del plan director del Turismo de Málaga. En total, la campaña sumará más de 90 vídeos, piezas de dos minutos aproximadamente para que se puedan propagar fácilmente por la red, 90 posts y galerías de fotos y cerca de 40 eventos tuiteados los que configurarán la oferta de www.lovingmalaga.es. (Ayuntamiento de Málaga, 2014).

Por todo ello, y según un artículo del Daily Mail, Málaga se puede convertir en la nueva Barcelona, ya que destaca la inversión cultural de la capital de la Costa del Sol a la que suma la pujanza del turismo de cruceros. Por ello, son prometedoras las previsiones en 2016, gracias a la apertura del Museo de Bellas Artes y Arqueología que completan el puzle cultural (Lambert, 2015).

Barcelona ha sido el espejo en el que se han mirado destinos urbanos como Málaga en la gestión del turismo. Sin embargo, los problemas de masificación y de saturación turística que vive la ciudad Condal empiezan a pasar factura al turismo, a la ciudad y a sus ciudadanos. El crecimiento imparable y a un ritmo vertiginoso del turismo en la capital malagueña y el tirón de visitantes que se espera con las aperturas del Centro Pompidou, inaugurado el 28 de Marzo de 2015 y del Museo de

Arte Ruso de San Petersburgo son elementos suficientes para considerar que Málaga está en el momento oportuno para vivir del turismo sin morir en el intento.

Los expertos en planificación turística, asociaciones de vecinos del centro histórico, los comerciantes y los empresarios de restauración coinciden en que Málaga es "La Barcelona del Sur" y, por tanto, tiene que comenzar a arbitrar las estrategias que dejó de hacer la capital catalana en su frenético ascenso.

Todos coinciden en la importancia del turismo para la economía local, en el potencial que tiene por delante la ciudad y, por tanto, en que Málaga debe comenzar a pensar no sólo en crecer en volumen de viajeros sino en gestionar una tendencia al alza que, según todos los pronósticos, se mantendrá a medio plazo. Si se quiere que los ciudadanos sigan viendo a los turistas como lo que realmente genera riqueza y empleo en la capital, y los viajeros quieren seguir viviendo una experiencia para conocer arte, cultural o gastronomía, los expertos apuntan a que ha llegado la hora de diseñar y planificar cómo distribuir el turismo por la ciudad para no saturar el Centro. Además, es muy importante planificar dónde crear nuevos focos de atracción turística y hasta cuánto volumen se puede absorber para hacer sostenible la convivencia entre viajero y ciudadano.

En Málaga, ya en el II Plan Estratégico de la Ciudad, de 2010, se vaticinaba el tirón turístico y se insistía en apostar por un crecimiento sostenido. Pero además, en el Foro de Turismo de Málaga, que se reúne cada mes y que engloba a todos los agentes y sectores económicos implicados con el turismo, es un asunto que debe apremiar. (TURISMO DE MÁLAGA, 2015).

Por ahora, en este ámbito se ha puesto el foco en ampliar al máximo la zona de concentración de turistas, creando nuevos escenarios que eviten que sea el Centro Histórico la única alternativa del peregrinaje de visitantes en busca de los grandes museos como el Picasso o el Thyssen. Las actuaciones en el Puerto, con el Muelle Uno, el Palmeral y el Centro Pompidou amplía esa zona de concentración de viajeros hacia La Malagueta, de la que se espera que el Gran Hotel Miramar, el primer cinco estrellas Gran Lujo, dinamice una zona tradicionalmente con poder de atracción. Queda por ver cómo extenderla hacia Pedregalejo y el Palo o revitalizar la zona de Tabacalera. Sin embargo, el asunto es más complejo de lo que parece. Todo tiene que estar medido y pensado con suficiente antelación para no romper el equilibrio entre el residente y el turista, que es la única garantía de éxito (Diario Sur, 2015).

4.2.2. La importancia del turismo idiomático en Andalucía

El siglo XXI se caracteriza por la creación de una democratización de los bienes de consumo culturales. En todos los continentes se ha producido un aumento de viajes y estancias de bajo coste. Como consecuencia de esto se ha generalizado el acceso a la cultura y a la educación. Normalmente, lo que ocurre con los recursos naturales es que su consumo produce un proceso de agotamiento. La lengua, por el contrario, no se desgasta, sino que se enriquece. Su valor se acrecienta a medida que se expande su consumo. Se puede resumir las características económicas de la lengua: (Piédrola & Artacho, 2011).

- ✓ El valor económico del español es un atractivo compartido, un valor "conjunto", que abarca al dominio lingüístico del que España es sólo una parte. Por lo cual, obviamente, el español vale en tanto que "lengua de relación" para un conjunto estimado de alrededor de 450 millones de personas (Jimenez, 2007).

- ✓ El idioma español puede caracterizarse como un bien o herramienta libremente utilizable, sin coste alguno en su uso para quienes la poseen (como lengua materna o segunda lengua entre los hispanohablantes), y con una propiedad muy fundamental: que su utilidad aumenta con el número de quienes la emplean. Además cabe mencionar que una de sus características principales es que es un bien no apropiable, es decir, se puede acceder al uso de una lengua, pero nadie se puede apropiarse de ella, es decir, no puede ser objeto de apropiación por parte de agentes individualizados (Alonso, 2006).

- ✓ Entre las grandes lenguas del mundo, el chino, el inglés y el español ocupan las primeras posiciones. De estas, la primera es propiamente una lengua nacional, aun cuando su alcance geográfico ha crecido al ritmo de migración, y representa ante todo las visiones particularistas de culturas milenarias. El inglés, en cambio, se ha transformado en una lengua universal, es el idioma de la globalización y de la expansión planetaria de la cultura y los valores occidentales.

Hoy día se está ampliando el conocimiento del español, se está produciendo una mayor internacionalización del español, que se siente como lengua de intercambio, aceptada y utilizada, incluso, por quienes no la tienen como lengua materna, por el aumento del número de hispanohablantes, por la importancia que

está adquiriendo la lengua española en diferentes países del mundo y por el creciente interés de las instituciones públicas y privadas por desarrollar e impulsar la lengua española.

Sin embargo, el español es un idioma en continua expansión, por lo que puede ser considerado una lengua universal. Casi 490 millones de personas hablan el español, como lengua nativa, segunda y extranjera. En 21 países es denominado como "lengua oficial"; es la segunda lengua del mundo por número de hablantes y el segundo idioma de comunicación internacional (Instituto Cervantes, 2014). Por razones demográficas, el porcentaje de población mundial que habla español como lengua nativa está aumentando, mientras la proporción de hablantes de chino e inglés está descendiendo. En 2014, el 6,7% de la población mundial es hispanohablante (un total de casi 470 millones de personas con dominio nativo del español), porcentaje que destaca por encima del correspondiente al ruso (2,2%), al francés (1,1%) y al alemán (1,1%). Las previsiones estiman que en 2030 los hispanohablantes serán el 7,5% de la población mundial y el 10% de la población se entenderá en español, es decir, alrededor de 535 millones de hablantes.

Entre las comunidades de habla hispana, una de las que mayor pujanza muestra es la estadounidense. La población hispana es más joven que la norteamericana. En 2014, según estudios del Instituto Cervantes, el 33,8% eran menores de 18 años frente al 21,3% de los blancos no hispanos. La población hispana es en estos momentos la minoría del territorio estadounidense y sus previsiones de crecimiento la hacen mantener esa supremacía. Una de las claves del mantenimiento y del crecimiento del español en Estados Unidos está en su importante nivel de conocimiento y uso dentro de los hogares hispanos. El hecho de ser hispano no significa que se sepa hablar español en EE.UU; pero existe una correlación muy elevada. Más del 73% de las familias hispanas utilizan en mayor o menor medida el español para comunicarse (Instituto Cervantes, 2014).

Además, casi 20 millones de alumnos estudian español como lengua extranjera.

El número de estudiantes de español se sitúa en tercer orden tras el inglés y francés, y lo precede el alemán Bertlitz, (2005). Aproximadamente 18 millones de alumnos y alumnas estudian español como lengua extranjera. Dicho resultado proviene de la suma del número de estudiantes de español existentes en la actualidad en 86 países donde el español no es considerado como lengua oficial. Las cifras se refieren a todos los niveles de enseñanza, incluyendo la enseñanza no

reglada. Los datos disponibles no son completos ni exhaustivos y apenas reflejan información de los centros de enseñanza privada. Debido a ello el Instituto Cervantes ha calculado que la demanda real del español es, como mínimo, superior en un 25% a los datos obtenidos.

Existen indicadores de que la demanda del español ha crecido durante los últimos años. Brasil contará, según el gobierno brasileño con más de 30 millones de personas que hablarán español como segunda lengua en tan sólo una década.

Los Diplomas de Español como Lengua Extranjera (DELE) son los títulos oficiales acreditativos del grado de competencia y dominio del idioma español que otorga el Instituto Cervantes en nombre del Ministerio de Educación de España.

El sector turístico cifra en 2000 millones de euros los ingresos del turismo idiomático en España en 2014. Más de 858.000 turistas visitaron España el último año por motivos académicos, muchos de ellos relacionados con el idioma (Instituto Cervantes, 2014). El número de viajeros que mueve el aprendizaje del español está al alza, según los informes y expertos consultados. Estos estudiantes que llegan a nuestro país realizan un desembolso importante en educación a través de cursos de español. Esta inversión va a parar a los centros privados de idiomas (86%) y a las universidades (14%).

El perfil del turista idiomático es el de un joven de entre 13 y 25 años (un 70% son mujeres, con una estancia mínima de una semana y que suelen alojarse en casas de familias receptoras. Francia, Italia y Alemania son los principales países emisores en el caso de España (Preferente, 2015).

El número de turistas idiomáticos que llegan a España ha crecido desde el año 2007 al 2014 un 137,6%.

Compartir la lengua española en el mundo aumenta el comercio bilateral cerca de un 290%, muy por encima de lo que supone la variable genérica "lengua común", lo que indica la importancia comercial de la lengua.

En el mundo actual viajar para aprender la lengua y la cultura de un país es una opción de ocupación del tiempo libre cada vez más elegida por viajeros y turistas, no sólo por estudiantes, debido a la existencia de un mundo más globalizado.

En países como Gran Bretaña, Irlanda o Francia, esta actividad económica, cultural y lingüística atrae a millones de personas de todas las edades y

procedencias. En España, sin embargo, comienzan a destacarse estas ofertas por todo el país, en los últimos años, coincidiendo con un aumento del atractivo de la lengua española y de su gran interés y difusión por el mundo. Anexa a esta expansión internacional se encuentran las empresas españolas y el crecimiento del desarrollo económico de los países hispanoamericanos (Mesa & Almeida, 2013).

A pesar de todo, el desplazamiento hacia España para aprender el español hasta hace unos años no era considerado una actividad turística, sino como una actividad meramente educativa y cultural. Sin embargo, de acuerdo con la definición de "turista", según (OMT, 2009) se define como "aquellas personas, que se desplazan desde su residencia habitual a otro lugar, donde permanecen al menos 24 horas realizando una pernoctación", vemos que el desplazamiento motivado por "aprender otro idioma" encaja perfectamente dentro de dicho concepto. Las personas que se desplazan por la motivación del aprendizaje, se comportan de una manera muy similar y demandan una serie de servicios turísticos muy parecidos al "turista clásico", como billetes de avión, traslados, alojamiento durante la estancia en destino, excursiones, alquiler de coche, etc. La gestión del plan estratégico enmarca la creación de una unidad técnica que vele por el correcto funcionamiento del plan estratégico, tanto en su ejecución, como en su difusión y participación y consenso. Además, se incorporan la realización de auditorías de control externas sobre el cumplimiento y plazos del plan. Los impactos económicos y sociales del plan estratégico se centrarán tanto en la oferta como en la demanda del sector. Así, este plan tendrá efectos disuasorios sobre las barreras actuales del sector de cara a la innovación e incorporará nuevos nichos de demanda. Se estima que, tras la finalización del plan, la demanda actual se duplique, alcanzándose los 500.000 turistas idiomáticos en España (FEDELE, 2012).

En otros países europeos, tales como Alemania, Reino Unido y Francia, y otras zonas no europeas como EEUU, los organismos y asociaciones turísticas, llevan durante décadas utilizando el concepto de "turismo idiomático" en su actividad promocional y lo consideran como un sub-segmento del "turismo cultural", considerado un modelo muy atractivo y en continuo crecimiento.

No obstante, puede ser una amenaza para el sector de la enseñanza del español como lengua extranjera relacionarlo directamente como un servicio turístico (Berdugo, 2001). Debido a este motivo, se han intentado buscar otros conceptos con los que se pueda relacionar, como estancias lingüísticas, que nos remite al utilizado en Francia, "sejours linguistiques", para mencionar este mismo fenómeno o la definición que menciona (Davó, 2001) traduciéndola de la

publicación de Hollier y González escrita en francés (1998): "todo desplazamiento de una persona fuera de las fronteras de su país, superior a seis días e inferior a un año, destinado al aprendizaje in situ de una lengua extranjera por diversos medios y a familiarizarse con la cultura del país de acogida, mediante el contacto con sus habitantes y disfrutando de los atractivos culturales y turísticos de este país".

Según el Plan Director de Marketing de Andalucía 2006-2008 (Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, 2008) para incluir a un estudiante de español como turista, hay que ver la definición que la Organización Mundial del Turismo publicó en 1981 "Technical Handbook on the Collection" and "Presentation of Domestic and International Tourism Statistics", con la finalidad de lograr una unidad de criterios que sirviera como base de las definiciones oficiales y de las normas de recopilación de datos turísticos para facilitar comparaciones internacionales: medición de efectos sobre economías regionales, balanzas de pagos, contribución a industrias sectoriales que dependen del tráfico turístico, etc. Escuetamente, también se refleja un resumen de los términos recomendados y definiciones asociadas, como que Visitante Internacional es un individuo que entra en su país que no es su lugar habitual de residencia, cuyo propósito de su visita se debe a recreación, cuidado de la salud, obligaciones religiosas, asuntos familiares, eventos deportivos, congresos, educación, o está de paso hacia otro país.

El turismo es, sobre todo, una experiencia humana, por lo que las personas (los visitantes y turistas) son los principales actores del sistema turístico y su razón de ser; alrededor de ellos debe girar toda la actividad. Así pues, hoy en día, los viajes realizados al extranjero para poner en práctica actividades relacionadas con el aprendizaje de su lengua, se suele llamar Turismo Idiomático o Turismo Lingüístico, y constituye una modalidad de viajes de estudio y ocio que tiene cada vez más demanda. Se trata de aprovechar las vacaciones para aprender y mejorar la capacidad de comunicación en esa lengua (Baraló, 2007).

"Turismo idiomático" implica viajes al extranjero con el fin de aprender o practicar el idioma del país de destino y conocer su cultura utilizando su oferta de los cursos de idioma para extranjeros (Mesa & Almeida, Análisis del Club de Producto de Turismo Idiomático en la ciudad de Málaga, 2013).

Esta tipología de turismo surge como una necesidad al aprendizaje de los idiomas. Desde hace unos años hasta ahora, a la necesidad de viajar, se hace necesario el aprendizaje de un segundo idioma. Esa necesidad, hace que aparezcan las academias y Universidades que ofertan cursos para aprender el idioma nativo de la zona, así como otros (Moral & Orgaz, 2013).

El turismo idiomático no es una actividad originaria de España, sino que países como Reino Unido, Francia o Alemania llevan mucho tiempo incluyendo el turismo idiomático en su actividad promocional, englobándolo dentro del turismo cultural.

La importancia estratégica que TURESPAÑA concede al turismo de estudios se debe a una valoración tanto cuantitativa como cualitativa del mismo:

Análisis Cuantitativo: este segmento de consumo turístico ha tenido un buen comportamiento en la complicada coyuntura económica de los últimos años, ya que presenta cuotas de variación interanual positivas, en lo que a llegadas de turistas se refiere. La única excepción a esta tendencia de crecimiento continuo tuvo lugar en 2010, con un descenso del 25,9% en las llegadas de turistas, si bien el siguiente año experimentó un crecimiento considerable, que se cifra en un aumento en el volumen de turistas de un 61,2%.

Los principales mercados emisores, en lo que a volumen de llegadas se refiere, fueron en 2012, por este orden:

1. Francia
2. Italia
3. Estados Unidos
4. Alemania

Francia experimentó en 2011 un crecimiento muy notable en el volumen de llegadas, pasando de 33.578 turistas en 2010 a 133.671 en 2011. Esta posición de liderazgo se ha consolidado en 2012, ascendiendo el volumen de turistas a 214.246.

Estados Unidos ha experimentado un aumento en 2012 del 39%, dato que resulta de especial interés, dado que la demanda procedente de este mercado presenta las cifras más elevadas de gasto medio, tanto diario como por persona, y las estancias más largas con diferencia, que en 2012 llegaron a casi 2 meses de duración (estancia media de 55,9 días). Todo ello hace que, pese a ser el tercer mercado emisor en volumen de turistas de estudios, se posicione con diferencia a la cabeza de los ingresos por turismo de este segmento.

En lo relativo al volumen de gasto generado por este colectivo turístico, en 2012 experimentó un incremento del 28,1%, ascendiendo a casi 2.026 millones de euros (2.025.959.427 €). A este dato contribuye especialmente el mercado estadounidense que, como ya se ha señalado, aporta el perfil de turista de estudios

con mayor nivel de gasto (592.934.666 €), seguido a gran distancia por Italia (300.137.838 €).

Análisis Cualitativo: más allá de las macro-cifras turísticas, el turismo de estudios tiene importantes efectos cualitativos sobre el país visitado:

- Estancias largas en muchos casos, en el transcurso de las cuales interaccionan y generan vínculos afectivos con el destino.
- Proporciona experiencias turísticas únicas con gran capacidad de fidelización de la demanda. Su estrecha relación con el entorno socio-cultural del destino promueve la repetición del viaje en el futuro, bien para perfeccionar su conocimiento (más probable en el caso del turismo idiomático), bien para visitar a amigos, bien para mostrar en su entorno los escenarios de experiencias turísticas anteriores.
- Se trata de un producto turístico con implicaciones destacadas en lo que a imagen de marca-país se refiere, ya que los estudiantes tienen ocasión de profundizar en el conocimiento de la realidad socio-cultural del destino que visitan. Por ello, esta experiencia puede convertir a estos turistas en auténticos prescriptores y, en definitiva, en “embajadores” de España. Sus testimonios pueden actuar como “elemento flexibilizador de tópicos” y difusor de la realidad y la riqueza cultural del país.
- El estudio sobre turismo idiomático publicado por TURESPAÑA en 2008 muestra una elevada valoración global de la estancia idiomática, puntuada con 8,5 sobre un máximo de 10. Este elevado índice de satisfacción contribuye a definir a estos turistas como prescriptores y tiene además un claro efecto multiplicador, ya que según los datos de ese mismo estudio, el 84% de los estudiantes tenía intención de repetir la experiencia. A ello se añade el efecto de recomendación que el estudiante realice con posterioridad sobre su entorno.

TURESPAÑA además contribuye de una manera muy activa con el Turismo Idiomático gracias a su portal Studyinsoain.info, aunando los siguientes logros a favor del turismo de estudios:

- Muestra la oferta educativa como producto turístico: Convierte los diversos cursos ofrecidos por Escuelas de Negocios, Universidades y escuelas de español acreditadas por el Instituto Cervantes, en “recursos turísticos”, al

contextualizar cada centro de estudios con información sobre la ciudad y sugerencias turístico-culturales (visitas a localidades próximas, museos, monumentos, espacios naturales, rutas...) que resulten de interés para este turista.

- Da información contrastada sobre las diversas posibilidades de enseñanza de calidad en España (irá creciendo con la incorporación progresiva de la enseñanza no reglada)
- Proporciona la información útil que necesita un estudiante extranjero (visados, procesos de inscripción y matriculaciones, tasas, homologaciones y equivalencias, alojamiento, climatología, seguridad y salud, cuentas bancarias, coste de estudiar en España, etc.)

España, como destino del turismo idiomático posee una amplia oferta de centros donde impartir español para los extranjeros, distribuyéndose el aprendizaje del español en universidades públicas / privadas (8.5%), escuelas oficiales de idiomas (8.9%) y centros privados de español (82.5%), encontrando un total de 627 centros que oferten la enseñanza del español. Los destinos elegidos suelen tener como principales rasgos distintivos el ser ciudades turísticas, bien comunicadas y de interés cultural. En Andalucía existen 89 escuelas privadas, siendo Málaga la que concentra más demanda (25%), situándose como el principal destino español para los turistas idiomáticos, superando a otras ciudades de gran importancia y tradición como Salamanca.

Tabla 4.5: Destinos de Turismo Idiomático en Andalucía según ámbito y grado de consolidación.

Ámbito / Consolidación	Alto	Medio	Emergente
Interior	Granada		Córdoba
	Sevilla		
Litoral	Málaga	Cádiz	

Fuente: Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía 2008-2011.

Los datos que arrojan la tabla anterior muestran el alto grado de consolidación de Granada, Sevilla y sobre las demás, Málaga. Destaca la aparición de Córdoba como destino emergente de turismo idiomático, debido a los rasgos descritos anteriormente.

Los estudiantes de español que acuden a esta región pueden ser clasificados en dos tipos principalmente:

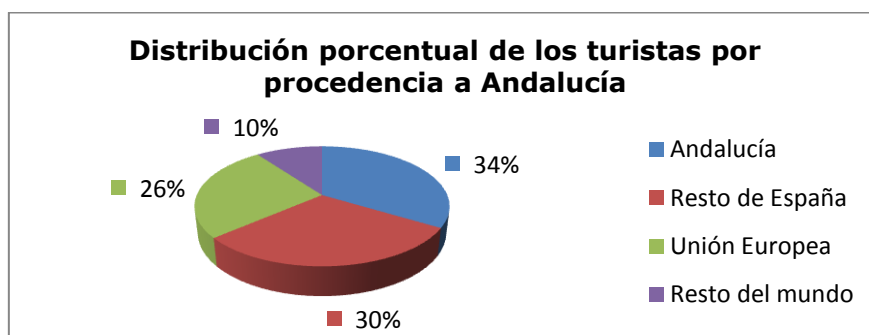
- ✓ Erasmus: Estudiantes que vienen a proseguir sus estudios universitarios por medio de convenios interuniversitarios, situándose la estancia entre 3 y 6 meses.
- ✓ No Erasmus: Personas que vienen exclusivamente a aprender el idioma. La estancia suele ser de un año o la duración del período vacacional.

En lo que a la demanda nacional se refiere, y como muestra la siguiente tabla, Andalucía y Castilla y León concentran gran parte de la demanda total de España, siendo Alemania, EEUU, Francia, Italia, Países Bajos y Reino Unido los principales países emisores de turistas idiomáticos, si bien se prevé que países como Polonia, República Checa y Hungría en futuros años se conformen como una demanda potencial.

Por otro lado, y a nivel autonómico, el mercado francés se decanta por las ciudades monumentales como Sevilla, Granada y Córdoba, debido principalmente a que este tipo de estudiante no solo busca el aprendizaje de idiomas, sino que también demanda cultura. Otro segmento de demanda, el sueco, prefiere Málaga, ya que prefieren el buen clima antes de la vertiente cultural, al igual que el mercado alemán. (Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía 2008-2011).

Andalucía por su parte, recibió 24 millones de turistas durante el año 2014 (Encuesta de Coyuntura Turística, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, 2015) En torno al 26% de este volumen de turistas procedían de un país de la Unión Europea y un 10% del resto del mundo.

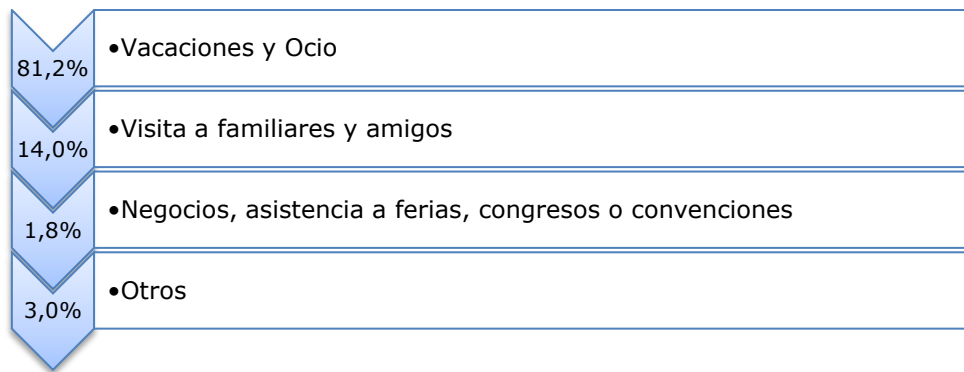
Figura 4.8: Distribución porcentual de los turistas por procedencia a Andalucía.



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2015.

Por otra parte, las principales motivaciones de los turistas que visitan Andalucía, ya sean motivaciones personales, familiares o sociales, determinan que en un porcentaje bastante elevado (81,2%) la motivación principal es vacaciones y ocio, siguiéndole muy de lejos (14,0%) la visita a familiares y amigos.

Figura 4.9: Número de turistas internacionales en España y sus motivaciones para viajar.



Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía, 2015.

El volumen de turistas que visitó Andalucía durante el año 2014 motivados por razones distintas a las de ocio, negocio o visita a familiares, alcanzó un volumen del 3,0%, porcentaje que respecto a los 24 millones de turistas que recibió la región ese mismo año, representa unas cifras considerables.

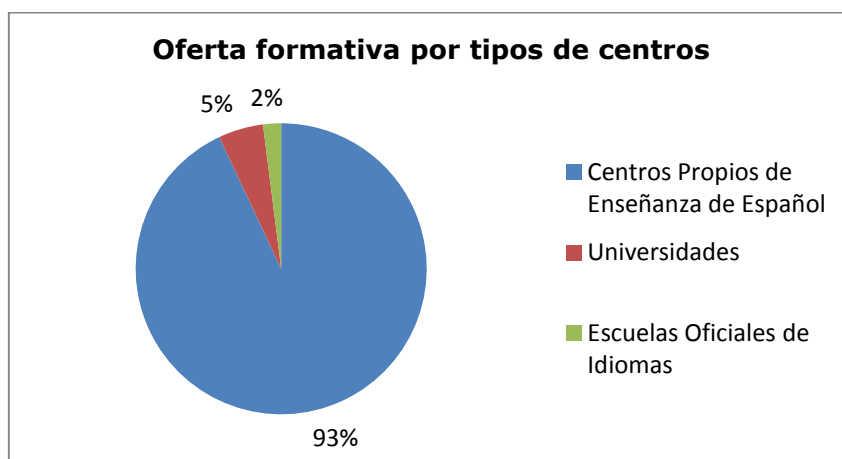
Dentro de este volumen de turistas se encuentran los turistas idiomáticos que visitaron la región, asignándole a Andalucía el primer puesto a nivel nacional en cuanto a número de turistas idiomáticos que recibe anualmente, con un 28,6% del total que recibe el país, motivados, entre otras cosas, por un importante aliado que presenta la región para este tipo de turista, como es su riqueza cultural (JUNTA DE ANDALUCÍA, 2010).

La principal oferta de turismo idiomático se encuentra formada por los centros formativos de enseñanza de español como lengua extranjera, de estructura pública y/o privada, clasificándose principalmente en Universidades, Escuelas Oficiales de Idiomas (EOI), o Centros Privados de Español para Extranjeros.

De los 627 centros formativos de español como lengua extranjera que tiene España, Andalucía concentra el mayor porcentaje de centros por comunidades autónomas, con un total de 147 centros formativos, cifra que multiplica por dos la oferta formativa que tiene el segundo destino de idiomático nacional, Madrid (JUNTA DE ANDALUCÍA, 2010).

Los centros formativos de español de Andalucía se distribuyen de la siguiente forma, según su tipología:

Figura 4.10: Oferta formativa según tipo de centro de formación. Año 2007.



Fuente: Elaboración propia a partir de Estudio de Productos Turísticos (TURESPAÑA, 2008).

De los centros de español que concentra la región, 48 son Centros ELE³¹, es decir, se dedican exclusivamente a la enseñanza de español como lengua extranjera, cifra que viene a representar un 30% de la oferta nacional de centros ELE. Asimismo, la Comunidad dispone de 7 universidades que ofrecen cursos de español para extranjeros y 32 Escuelas Oficiales de Idiomas que ofrecen el aprendizaje de español como lengua extranjera, en distintos niveles.

El conjunto de la oferta formativa se distribuye geográficamente tal y como representa el siguiente gráfico, de tal modo que el 100% de dicha oferta formativa se concentra en cuatro capitales de provincia, concretamente en Cádiz, Granada, Málaga y Sevilla.

Málaga se sitúa a la cabeza de la región como destino idiomático, debido en parte a la gran oferta de turismo de sol y playa y cultural que presenta la provincia y a su oferta especializada en turismo idiomático. Según datos de la Asociación de Centros de Español en Málaga (ACEM), el principal mercado emisor de turistas idiomáticos que visitaron Málaga fue Alemania, con una representación del 25% del total de turistas idiomáticos que recibió la provincia durante el año 2014, cuya cifra ascendió a 32.000 turistas idiomáticos.

Por otro lado, Sevilla recibe cada año en torno a 10.000 estudiantes internacionales, siendo los principales países emisores Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia, Japón y Suiza. Para potenciar este segmento, el Consorcio de Turismo de Sevilla y la Asociación de Escuelas de Español de Sevilla han suscrito un

³¹ Centros ELE: son centros de español para lengua extranjera.

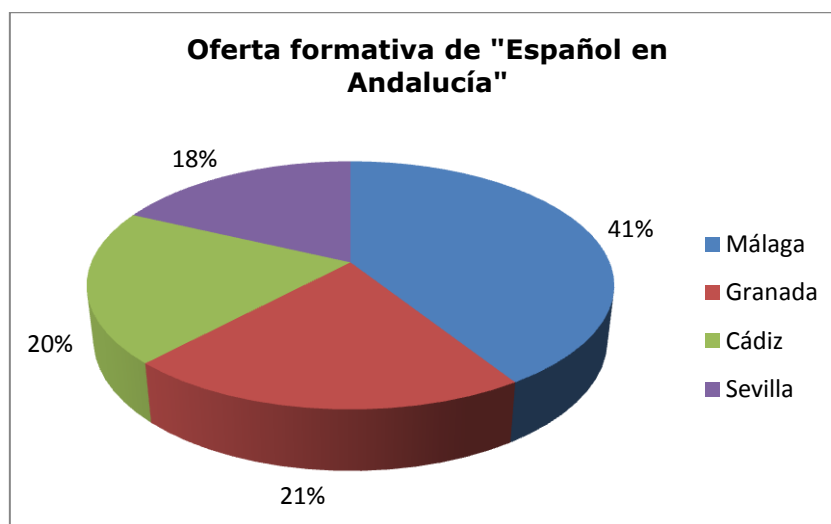
convenio de colaboración con objeto de potenciar la vertebración de la oferta dirigida al segmento turístico idiomático.

Entre las principales acciones que han desarrollado se encuentra la edición de una guía bilingüe de las empresas asociadas, la asistencia técnica para jornadas y seminarios que se organicen y la creación del Día del Estudiante Extranjero en la ciudad.

También merece especial atención analizar la situación de la ciudad de Granada como destino de turismo idiomático, siendo actualmente la provincia que ocupa el primer puesto como destino Erasmus a nivel nacional, por delante de Madrid, Barcelona y Sevilla. Prueba de esto es el reconocimiento que recibió por parte de la Comisión Europea durante el año 2007 del galardón "Estrella de Oro"³².

A nivel organizativo, Andalucía cuenta con la Asociación de Escuelas de Español para Extranjeros de Andalucía, de ahora en adelante "Español en Andalucía", que aglutina 34 escuelas privadas de enseñanza de español en las provincias de Cádiz, Granada, Málaga y Sevilla, repartidas tal y como representa la figura 4.10. Español en Andalucía representa a estas escuelas ante las instituciones locales, autonómicas y nacionales.

Figura 4.11: Oferta formativa de Español en Andalucía.

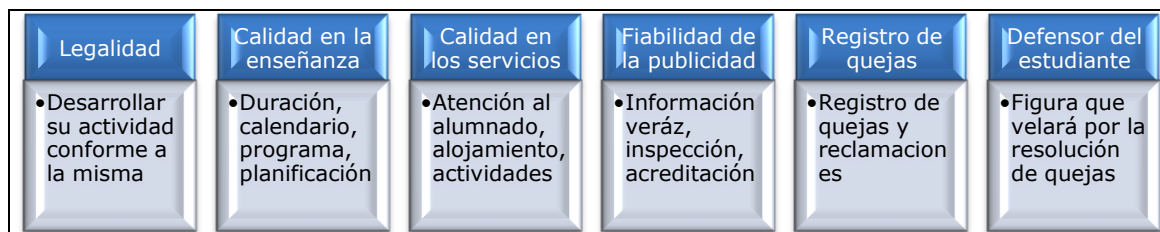


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Español en Andalucía.

³² Galardón Estrella de Oro: es una distinción que reconoce las buenas prácticas llevadas a cabo por las universidades europeas respecto a la gestión y aplicación del programa Erasmus.

El principal objetivo Español en Andalucía es garantizar la Calidad de la Enseñanza según los principios que expresa la “Carta de Calidad” de la Asociación, que recoge entre otros los siguientes:

Figura 4.12: Objetivos de la Carta de Calidad de la enseñanza del Español en Andalucía.



Fuente: Elaboración propia a través de FEDELE, 2015.

Además, todas las escuelas miembros cuentan con la Acreditación del Instituto Cervantes y/o el CEELE, Certificado de Calidad en la Enseñanza del Español como Lengua Extranjera, otorgado por la Universidad de Alcalá de Henares.

Asimismo, lleva a cabo acciones conjuntas con la Junta de Andalucía, como la distribución de un catálogo promocional de la oferta de idiomático que engloba la Asociación en oficinas de turismo, embajadas, consulados, universidades, etc. o la organización de Workshops³³ de inmersión lingüística.

Como ejemplo de actuaciones, cabe destacar la colaboración llevada a cabo durante el año 2010, con la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, y a través de la Agencia Andaluza de Promoción en el Exterior.

Extenda organizó una misión comercial de nueve empresas andaluzas denominada “Workshop de Profesores” que se celebró en la sede del Instituto Cervantes de Londres, destinado a jefes de estudios y profesores de universidades, institutos y colegios de Reino Unido, con objeto de promocionar Andalucía como destino de inmersión lingüística para jóvenes ingleses. La celebración del Workshop se dividió en dos áreas, correspondiendo la primera parte a un taller titulado “Andalucía, fuente de lengua y cultura españolas” y la segunda parte, a la

³³ Workshop: es un evento que cuenta con la participación de uno o más especialistas que se encargan de dar una charla y de impartir ciertos conocimientos teóricos. Luego, bajo la supervisión del moderador, los participantes realizan trabajos en equipo o desarrollan algún tipo de actividad que les permita llevar esa teoría a la práctica.

organización de entrevistas y encuentros entre los profesores y las escuelas andaluzas de enseñanza de español. Para concluir esta misión, se invitó a ocho profesionales británicos que participaron en el taller, a un viaje de familiarización a Andalucía para conocer la oferta de idiomático de la región. Asimismo, la asociación Español en Andalucía, es uno de los miembros fundadores de la organización internacional ELITE, Federación Europea de Asociaciones Nacionales para la enseñanza de Lenguas Maternas a Estudiantes Extranjeros, cuyo principal objetivo es establecer una normativa europea de calidad en la enseñanza de las lenguas maternas, y que llevan a cabo acciones de promoción en colaboración con el programa LINGUA Sócrates de la Unión Europea, y con FEDELE.

En referencia al perfil socio-demográfico del turista idiomático, un 71% corresponde a mujeres, frente al 29% de hombres.

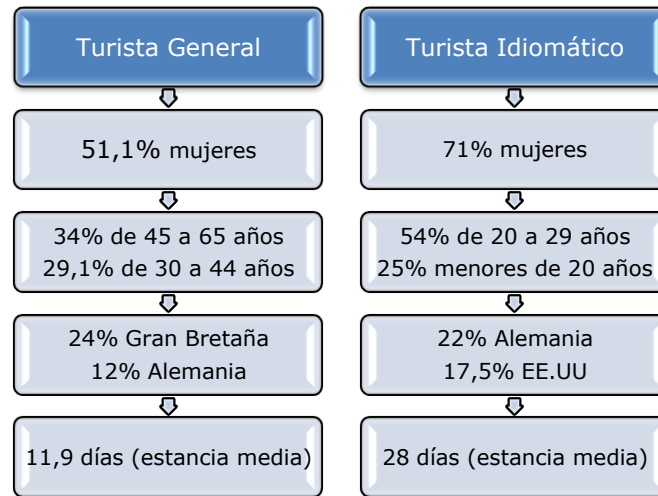
Respecto a la edad, el rango que presenta mayor concentración es el comprendido entre 20 y 29 años, con un 54% del total, seguido de los menores de 20 años con un 25%. A grandes rasgos decir que, si bien el turismo idiomático se ve estancado en el tramo de edad de 18 a 35 años, se ha detectado un aumento de la demanda de alumnos de entre 14 y 18 años, así como de estudiantes mayores de 55 que viajan a España para aprender español; en este último, los programas incluyen actividades complementarias como la cultura o la gastronomía.

En referencia a la estancia media, ésta suele durar 4 semanas, siendo los asiáticos los que planifican estancias superiores al mes. La duración de la estancia también depende del tipo de centro de estudios en el que cursarán los estudios de lengua.

Por otro lado, el tiempo de permanencia media es inferior entre los europeos que entre los asiáticos y americanos, lo cual tiene que ver con la distancia y el coste del viaje, ya que cuando éstos son mayores, se tiende a alargar más la estancia. La duración habitual de la mayoría de tipos de cursos que se ofertan es de 3 a 4 semanas. Asimismo, destaca el hecho de que la media de semanas es de 4 para los cursos intensivos y para los cursos generales, siendo de 10 semanas para los cursos de preparación al DELE³⁴.

³⁴ DELE: Los Diplomas de Español como Lengua Extranjera (DELE) son títulos oficiales, acreditativos del grado de competencia y dominio del idioma español, que otorga el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.

Figura 4.13: Caracterización del perfil de turista general e idiomático.

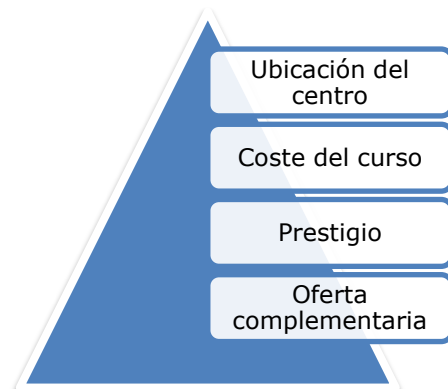


Fuente: (JUNTA DE ANDALUCÍA , 2010)

En la figura 4.12 se recogen los principales rasgos del turista general y del turista idiomático donde puede comprobarse que hay una mayor presencia de mujeres y que el mayor volumen de turistas se concentra en el rango de edad comprendido entre los 20 y 29 años. Además, cabe destacar la estancia media del turista idiomático, siendo casi el triple que la del turista general.

Por otro lado, el 80% de los estudiantes vienen por primera vez a la ciudad elegida, frente al 20% que ya la conocían, aunque resulta destacable el hecho de que en el 90% de los casos la ciudad es recomendada por algún amigo/conocido que ya la conocía.

Figura 4.14: Factores de elección de un destino idiomático.



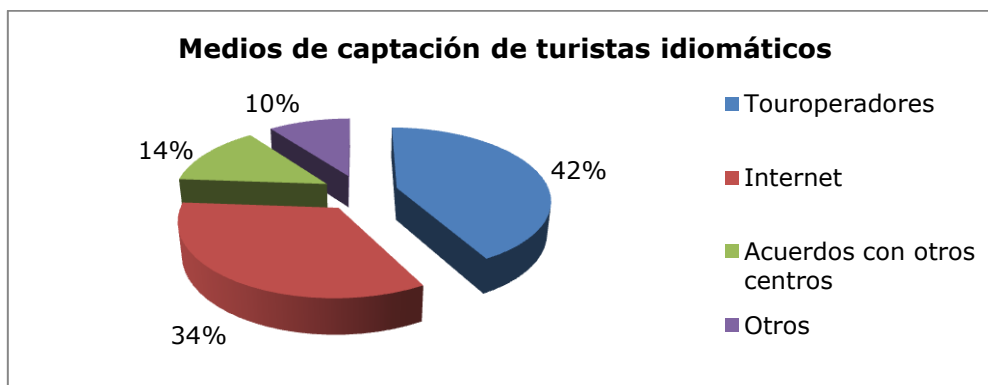
Fuente: Elaboración propia a partir de datos FEDELE.

Respecto a la estacionalidad, la demanda de este turismo se distribuye a lo largo del año de la siguiente manera: verano 39%, primavera 26%, otoño 20% e

invierno 15%. Los periodos punta de mayor afluencia turística son Abril / Junio o Septiembre / Octubre y el mes de Agosto como el más bajo.

De los canales de promoción y comercialización más utilizados, si bien hay diferencias según la procedencia del estudiante, resulta necesario destacar como principales magnitudes la reserva a través de operadores turísticos y el uso de Internet. Los tour-operadores y agencias internacionales más importantes de esta tipología de turismo son: (World of Xchange de Alemania, Centro de Lengua Española y Cultura ADELANTE de Rusia, Insight Lingua de Rusia, Instituto Español sin Fronteras de Polonia, Language 4you Education de España, Lingua Service de Suiza, Godspeed de Italia, ISLS de Estados Unidos, Bery Group de Bulgaria y World Learning INC de Estados Unidos). Todos ellos son líderes en el sector y manejan un gran volumen de estudiantes a lo largo del año.

Figura 4.15: Principales medios de captación de turistas idiomáticos. Año 2007.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Cervantes y FEDELE.

La potencialidad por tanto, del turismo idiomático como nueva modalidad turística, y desde el punto de vista de la competencia profesional que supone para los estudiantes, hace que éstos alcancen una ventaja competitiva cultural y profesional. Es un hecho que la experiencia internacional y el bagaje profesional y personal en países extranjeros dotan a los aspirantes a un puesto de trabajo de un distintivo competitivo.

Hoy por hoy, Andalucía es una de las comunidades autónomas españolas preferidas por los estudiantes de español, ocupando una posición privilegiada respecto al turismo idiomático nacional, considerada, según FEDELE, el segundo destino nacional por detrás de Castilla y León.

Dado que el turista idiomático, a la hora de elegir el destino donde aprender español, quiere poder fusionar el aprendizaje del idioma con unas vacaciones, las

ventajas comparativas que posee Andalucía, como el clima, el carácter de su gente y cientos de atractivos tanto naturales como culturales, hacen de la región un importante destino para el desarrollo de la modalidad de turismo idiomático.

Es decir, la elección de Andalucía como destino de turismo idiomático se basa en la oferta formativa que ofrezca, en la calidad de la oferta de alojamiento y manutención, y en la oferta de cultura y de ocio complementaria.

Málaga ha sido la capital andaluza que mejor ha sabido aprovechar las ventajas de esta tipología de turismo. En diciembre de 2010 se presentó en el Ayuntamiento de Málaga el primero de los CP creados, como parte de una estrategia que pretende mejorar el posicionamiento de la ciudad. Estos Clubes tienen la intención de penetrar en los circuitos nacionales e internacionales con los diferentes segmentos turísticos que oferta, como son el Idiomático, el Cultural, el de Cruceros y el de Congresos.

4.2.3. El desarrollo y puesta en marcha del Club de Producto idiomático "Live Spanish in Málaga"

Los cambios tecnológicos y las tendencias sociales y culturales actuales, imponen el desarrollo de nuevos modelos de gestión de los destinos más eficientes y competitivos. En este contexto, se plantea la creación de un CP de Turismo Idiomático; una herramienta esencial en el desarrollo de la oferta dirigida a los distintos segmentos de mercado, en el que se integren toda una serie de servicios complementarios a la enseñanza del idioma que permitan el pleno cumplimiento de las expectativas de los estudiantes y la captación de distintos segmentos de mercado.

Al construir redes de negocios entre los productores de servicios y actividades el producto ofertado tendrá más capacidad de inserción en el mercado y por tanto mayor capacidad de ser consumido.

A. Creación del Club de Producto Idiomático "Live Spanish in Málaga"

El primer CP presentado en la ciudad de Málaga fue precisamente el Idiomático, y tiene como línea de acción principal fomentar el aprendizaje del español para visitantes extranjeros en la ciudad, gracias al trabajo conjunto de los agentes públicos y privados implicados en su desarrollo. Su nombre comercial es "Live Spanish in Málaga", elemento común relacionado principalmente con las

escuelas de español en la ciudad, sector muy reconocido internacionalmente. Para la mayoría de los extranjeros jóvenes su principal motivación es la de realizar una actividad formativa, cultural o idiomática, elemento determinante para la configuración del producto turístico (Mesa & Almeida, 2013).

El Club Idiomático por tanto, se integra junto con los nuevos Clubes que fueron presentados en una fundación destinada a gestionar la promoción y la comercialización de la oferta turística de Málaga.

Las entidades firmantes recordaron, en la presentación del Club, que Málaga ha conseguido posicionarse como destino prioritario en el ámbito nacional en este sector. Para reforzar este papel preponderante, se hicieron acciones promocionales y comercializadoras, las cuales se empezaron a desarrollar a partir del año 2011, suponiendo una importante inversión que comprendía, entre otras iniciativas: - La creación de un sello de calidad de turismo idiomático que acreditaron las escuelas de enseñanza de idiomas que quisieran adherirse al Club; - La participación en ferias y eventos temáticos internacionales para dar a conocer la oferta malagueña a los profesionales del sector.

El Convenio de Constitución³⁵ de este CP Idiomático lo forman las siguientes instituciones:

- Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de Junta de Andalucía.
- Ayuntamiento de Málaga.
- Confederación de Empresarios de Málaga.
- Cámara de Comercio Industria y Navegación de Málaga.
- ACEM (Asociación de Centros de Español en Málaga).

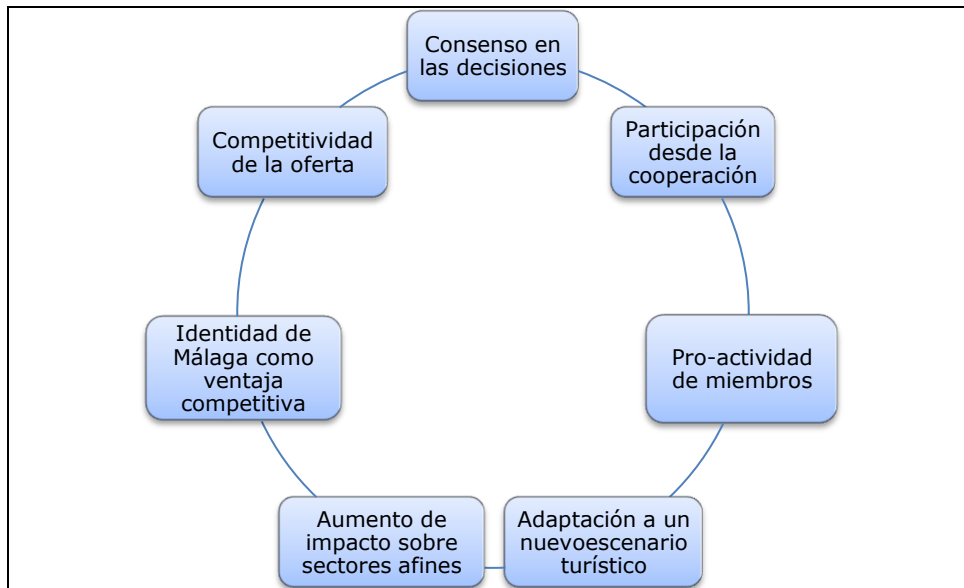
Este convenio posibilitó la instauración de un nuevo modelo de trabajo, marcado por la participación de los agentes públicos y privados en el diseño de estrategias más potentes, y en la búsqueda de objetivos viables para consolidar el turismo de Málaga en sintonía con la madurez de la Costa del Sol. Además, se trata de un modelo innovador, en el que se pretende prestar mayor atención a los segmentos turísticos que cada vez tienen más presencia en la ciudad e incidir tanto en la creación de nuevas oportunidades de negocio como en la internacionalización de las empresas locales.

³⁵ Convenio de constitución del CP de Turismo Idiomático "Live Spanish in Málaga": Ver ANEXO IV.

Este CP por tanto, se crea a través de la necesidad de comercialización de la oferta y va a servir para lograr un aumento de la demanda. De esta manera se fomenta la asociación para impulsar un producto determinado.

En la figura 4.15 se muestran una serie de principios que se tuvieron en cuenta para su creación:

Figura 4.16: Principios para la creación del CP Live Spanish in Málaga.



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a las fases de creación del CP Live Spanish in Málaga podemos enumerar las siguientes:

- ✓ Identificación de oportunidades de creación de este Club, debido al gran número de estudiantes que se reciben cada año.
- ✓ Lanzamiento del producto "Live Spanish in Málaga" a nivel nacional e internacional, con su determinado consenso y coordinación.
- ✓ Diseño del producto. Se pensó qué incluir dentro de la marca.
- ✓ Realización de técnicas de marketing y fidelización para atraer turistas idiomáticos a la capital.
- ✓ Gestión operativa del CP.
- ✓ Puesta en marcha del CP idiomático del español.

Las empresas que forman parte del Club son principalmente: Escuelas de Español para extranjeros, Museos y Clubes Deportivos. Indirectamente también se benefician empresas de alojamiento, empresas de restauración y empresas de ocio.

Tabla 4.6: Empresas incluidas en el CP Idiomático Live Spanish in Málaga.

ESCUELAS DE ESPAÑOL PARA EXTRANJEROS		
EMPRESA	MUNICIPIO	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
Alhambra Instituto	Málaga	Alhambra Instituto incluye un programa dinámico interesante y divertido, complementario al proceso de aprender el idioma. Todas las actividades están dirigidas directamente a socializar en un entorno de aprendizaje e incrementar el conocimiento del estudiante de la cultura española; de esta manera aprenderá el idioma más eficientemente.
Cervantes Escuela Internacional	Málaga	Cervantes Escuela Internacional pertenece a la red de Centros Acreditados del Instituto Cervantes, integrada por un conjunto de centros dedicados a la enseñanza del español cuya calidad ha sido reconocida por el Instituto Cervantes.
C.I.L.E (Centro Internacional de Lengua Española)	Málaga	El CILE ofrece una amplia gama de cursos para estudiantes que quieran aprender nuestro idioma o mejorar sus conocimientos del español, desde cursos generales de lengua, cursos especializados como Español de los Negocios hasta cursos combinados de lengua y deporte. El estudiante siempre aprenderá el idioma sobre un fondo de información sobre la vida y las costumbres españolas.
Education First	Málaga	EF lleva más de 48 años rompiendo barreras lingüísticas, culturales y geográficas. Medio siglo después EF cuenta con más de 400 escuelas y oficinas en 55 países alrededor del mundo. EF Málaga está situada a las afueras de la zona El Paulo, a poca distancia del paseo de palmeras, de la playa y del centro de la ciudad bulliciosa.
Instituto Andaluz de español	Málaga	Instituto Andaluz de Español abrió sus puertas en el año 2002 y desde entonces lleva ofreciendo cursos de español para estudiantes internacionales de todos los lugares del mundo. La escuela ofrece a sus estudiantes una amplia oferta de cursos intensivos de español para jóvenes y adultos así como otros cursos específicos como español comercial, español de los negocios, cursos para jóvenes o la preparación en todos los niveles para el examen DELE.

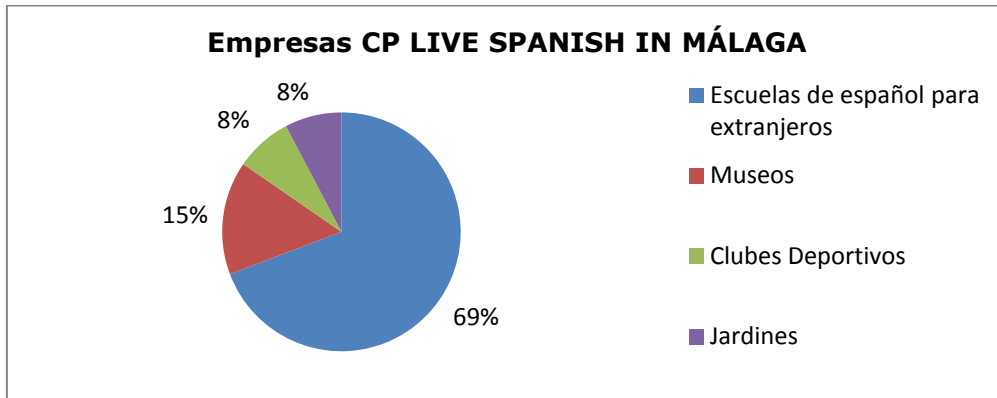
Instituto Picasso	Málaga	La escuela de español Pablo Picasso fue fundada en 1982 y desde entonces de forma ininterrumpida, han pasado por ella más de 25.000 estudiantes de español de todo el mundo con gran éxito. Es una de las escuelas de idiomas mejores y más antiguas de Málaga. Se encuentra en La Plaza de la Merced.
Lexis	Málaga	La escuela Lexis está ubicada al final del Parque de Málaga, a pocos minutos de la Catedral, la Alcazaba, el Gibralfaro, el Ayuntamiento y la Plaza de Toros. Lexis cuenta con unas magníficas instalaciones, luminosas y tranquilas. El panorama sobre la bella Plaza del General Torrijos imprime carácter a la escuela. La recepción, muy amplia, es lugar de reunión de estudiantes antes y después de las clases, o con motivo de nuestro programa de actividades culturales.
Malaca instituto	Málaga	Malaca Instituto con su residencia forma un mini-campus de alto nivel. Fundado en 1971 cuenta con los más prestigiosos sellos de calidad. Está ubicado en un lugar residencial a sólo 10 minutos de la playa y a unos 15 minutos de autobús al centro de la ciudad. La escuela ha sido ganador de 5 estrellas "Star Award" y es la única escuela de español a nivel mundial con categoría "Superstar".
Málaga ¡SÍ!	Málaga	En Málaga Sí, centro acreditado por el Instituto Cervantes, se imparte una variedad de cursos de español en todos los niveles y se adapta a las necesidades específicas e individuales de cada estudiante. El edificio de la escuela es una hermosa casa andaluza con 10 clases amplias y luminosas. También cuenta con una sala multimedia, un laboratorio de idiomas, una biblioteca con libros y películas y ordenadores en las zonas comunes con acceso directo gratis a Internet.
MUSEOS		
EMPRESA	MUNICIPIO	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
Museo Picasso	Málaga	El Museo Picasso Málaga es una de las dos pinacotecas dedicadas a Pablo Picasso situadas en su ciudad natal Málaga (España), junto a la Fundación Picasso Museo Casa Natal.
Museo de Arte contemporáneo	Málaga	El Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (CAC Málaga) es una iniciativa cultural del Ayuntamiento de Málaga que tiene como objetivo la difusión de las artes plásticas del siglo XX y XXI.

CLUBES DEPORTIVOS		
EMPRESA	MUNICIPIO	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
Club deportivo El Candado	Málaga	Un club con 50 años de historia A comienzos de los años sesenta un grupo de promotores y empresarios malagueños decidieron crear un ilusionante y ambicioso proyecto: la Urbanización El Candado, que debe su nombre a la finca original. Para atraer a esta zona a futuros residentes decidieron dotar a la urbanización de un club social de categoría como no se conocía en Málaga. Este se denominó Club El Candado de Tenis. Años más tarde se construyó un Campo de Golf y más adelante un Puerto Deportivo, que surgió de dos pequeños espigones en la zona llamada Playa de Almellones.
JARDINES		
EMPRESA	MUNICIPIO	ACTIVIDAD/DESCRIPCIÓN
Jardín Botánico de La Concepción	Málaga	El Jardín Botánico Histórico La Concepción es un jardín de estilo paisajista inglés con más de ciento cincuenta años de historia. Situado en la entrada norte de la ciudad española de Málaga, se trata de uno de los escasos jardines con plantas de clima subtropical que existen en Europa.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como podemos comprobar en la figura 4.16, el 69% de las empresas adheridas al CP Live Spanish in Málaga son Escuelas de Español para extranjeros, las cuales poseen en su mayoría, alojamiento propio dentro de sus instalaciones, y ofrecen por tanto la posibilidad del paquete conjunto de curso + alojamiento + actividades. Además, proporcionan la posibilidad al alumno de acogerse solamente al curso, por lo que los hoteles y apartamentos de Málaga capital y municipios turísticos de los alrededores se benefician indirectamente de esta oferta de Turismo Idiomático. Le siguen ya muy de lejos los Museos (15%) con la aportación en este caso del Museo Picasso y el de Arte Contemporáneo. Finalmente, el CP Idiomático se promociona con el Club Deportivo El Candado (8%) y el Jardín Botánico de la Concepción (8%).

Figura 4.17: Número de empresas del CP Live Spanish in Málaga.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

B. Misión, objetivos y resultados esperados del Club de Producto Idiomático “Live Spanish in Málaga”

La misión del CP “Live Spanish in Málaga” consiste en aglutinar la oferta de turismo idiomático, tanto de empresas públicas como privadas que ofrecen servicios complementarios bajo el nombre de una marca o destino. Debido a la gran competencia existente en el mercado tratan de acercar al cliente un producto más complejo y único, utilizando los recursos turísticos existentes en esta área. No se trata de ofrecer un simple curso de español estándar, ya que eso se puede encontrar en internet. Su función es promover la experiencia en destino.

Tabla 4.7: Objetivos generales y específicos del CP “Live Spanish in Málaga”

Objetivos	Resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la demanda de estudiantes de español. • Re-diseñar y mejorar el producto idiomático actual. • Rentabilizar acciones de marketing y promoción con objetivo de comercialización. • Potenciar el efecto multiplicador directo e indirecto sobre turismo y economía local. • Diversificar la oferta de productos y servicios: Mayor penetración en el mercado. • Posicionamiento de Marca del destino idiomático: “Live Spanish in Málaga”. • Compromiso de adopción de sistemas de calidad. • Implantación en mercados emergentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer tanto el consumo de productos complementarios al idioma por parte del estudiante como al contrario. Aquél que acuda a Andalucía con otra finalidad principal, pueda recibir clases de español si las requiere y viceversa. • Incremento de la cuota de mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2014

C. Gestión del Club de Producto Idiomático “Live Spanish in Málaga”

En lo que respecta a la gestión del CP Live Spanish in Málaga nos encontramos con las representaciones que tienen prácticamente todos los Clubes nacionales, es decir, la administración pública competente y las empresas del territorio. Las administraciones públicas son las que hacen el esfuerzo de la inversión inicial, aportando sus conocimientos técnicos adecuados para el éxito del Club. La mayoría de las infraestructuras y recursos necesarios para la creación del producto de alta calidad son también de titularidad pública y son gestionados por éstas. En el caso del CP Idiomático de Málaga las administraciones públicas colaboradoras son:

- ✓ La Junta de Andalucía junto a Turismo Andaluz
- ✓ El Ayuntamiento de Málaga
- ✓ La Cámara de Comercio
- ✓ CEM (Confederación de empresarios de Málaga)
- ✓ ACEM (Asociación de Centros de Español de Málaga).

Estas administraciones se implican en muchas acciones, algunas de las cuales son permanentes y otras graduales, teniendo especial peso a comienzos del proyecto. Por otra parte, la participación voluntaria de las empresas privadas en el CP Idiomático conlleva su implicación mediante un conjunto de acciones siempre orientada a la competitividad.

Estas acciones consistirán en: cumplir los requisitos generales y específicos del club, participar en la creación y mejora de los productos, financiar las acciones del Club, comunicar y promocionar individualmente el producto, participar activamente, colaborar en el sistema de seguimiento del Club y asistir a las actividades de formación que se lleven a cabo en el Club.

Tanto las acciones de las administraciones públicas como de las empresas se pueden ver en la tabla 4.9.

Tabla 4.8: Acciones de las administraciones públicas y las empresas en la gestión de un CP.

Administraciones Públicas		Empresas
Acciones permanentes	Acciones graduales	Acciones
Participación en el ente de gestión y seguimiento del club.	Provisión de la asistencia técnica necesaria para la creación del Club y su puesta en funcionamiento.	Cumplir los requisitos generales y específicos del club.
Gestión de los recursos turísticos a su cargo incluidos en la oferta.	Liderazgo y dirección del Club a corto plazo.	Participar en la creación y mejora de los productos.
	Establecer criterios de participación y auditoria de los mismos.	Financiar las acciones del Club.
	Financiar las acciones de puesta en valor, tematización y promoción.	Comunicar y promocionar individualmente el producto.
	Organización de reuniones, actos de difusión y acciones formativas para los miembros del Club.	Participar activamente.
		Colaborar en el sistema de seguimiento del Club y asistir a las actividades de formación que se lleven a cabo en el Club

Fuente: Elaboración propia.

D. Acciones promocionales y comercialización del Club de Producto Idiomático "Live Spanish in Málaga"

En cuanto al plan de promoción y comercialización realizado por el Club, se puede resumir en dos: planes de mejora del producto ya existente y fase de sensibilización y adhesión. Para la promoción del producto existe la "tarjeta de estudiante idiomático"; elemento identificador para los estudiantes de español en los centros perteneciente al Club. Su misión es facilitar el acceso a museos y monumentos, así como realizar descuentos en locales de ocio y comercios adheridos. Actualmente tiene las siguientes ventajas:

- Carnet de Estudiante de Español.
- Bono de Transporte de Autobús con EMT³⁶.
- Red de Descuento Comercial con Más de 60 Descuentos comerciales en Museos, Cine, Restaurantes, Comercios, Deportes, etc.

³⁶ EMT: Empresa malagueña de transporte.

- Tarjeta compatible con el uso de Bicicletas municipales de alquiler.

Constituye por tanto, la mayor red de descuento de la Ciudad de Málaga. La oficina de información turística será la encargada de la realización de la tarjeta a los "estudiantes-turistas".

Figura 4.18: Detalle del Folleto de la Tarjeta de Estudiante de Español de Málaga.

TARJETA DE ESTUDIANTE DE ESPAÑOL

¿QUÉ ES?
La tarjeta de estudiante de español es un proyecto coordinado y propiedad de Club de Producto Idiomático "Live Spanish in Málaga", que te permite acceso a una oferta bonificada de transporte, ocio, cultura, deportes y mucho más.

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite su uso como Tarjeta Multiviaje de Autobús.
- Es una Tarjeta-Descuento para los estudiantes extranjeros en Museos, Monumentos, Restaurantes y Comercios.
- Es un Carnet identificativo para estudiantes con foto y datos personales.
- Tarjeta compatible con MALAGABICI. Uso bicicletas municipales (Gratis 30 min).

*Esta tarjeta puede ser usada para acceder Tarjeta MALAGABICI para acceso a red de uso de bicicletas municipales, previo registro y alta según condiciones en www.malagabici.com (Solo mayores 16 años). Las condiciones iniciales en la web son contratar un seguro de responsabilidad civil de 5 euros y alta de tarjeta. Con crédito gratis de 30 minutos. Para realizar el alta es necesario tener la tarjeta de Estudiante.

¿DÓNDE SE COMPRA?
En centros educativos, escuelas de español y establecimientos autorizados para la venta. Ponte en contacto con el responsable de tu centro para la compra de la tarjeta en recepción o secretaria.

PRECIO
El precio de venta de la tarjeta es de **14 €**, impuestos incluidos.

COMPRA DE LA TARJETA
La compra de la tarjeta tiene dos pasos:
1. Pago de precio y entrega de Vale de Compra de Tarjeta en el Punto de Venta.
2. Impresión de Tarjeta en Oficina de Turismo.
En cada escuela o punto de venta te entregarán un VALE DE TARJETA que será impreso en la Oficina de Turismo, Casita del Jardinero, Avda. Cervantes 1, frente a Paseo del Parque.

¿DÓNDE SE RECOGE LA TARJETA?
La Tarjeta se imprime y se recoge en la Oficina de Turismo de Casita del Jardinero en Paseo del Parque de Málaga, donde se encuentra tu Centro de Información y Recepción de Estudiantes de Español.

EJEMPLO DESCUENTO
¡AHORRA DINERO CON TU TARJETA OFICIAL Y MÁS DE 60 DESCUENTOS!
- Bus 10 Trips + 1 Ticket Museo Thyssen + 2 Menús McDonald's.
SIN TARJETA 30 €.
CON TARJETA 14 €.
Ahorro mínimo Total Ejemplo: 54%.
MCDONALD'S OFERTA 2x1

Restaurantes:
Plaza de la Marina - Centro Comercial Vialla
Centro Comercial Plaza Mayor.

Fuente: Turismo Educacional e Idiomático. Study in Spain, 2014.

En esta promoción se acuerda primero llevar a cabo un estudio del sector del Turismo Idiomático en la ciudad de Málaga. Esta investigación de mercado debe tener la frecuencia y contenido que la comisión de seguimiento determine y abarque, entre las cuáles se encontrarían:

- La realización de estudios estadísticos que pongan de manifiesto el peso específico del segmento de la enseñanza del español en la economía y el turismo de la ciudad y que faciliten la adopción de las medidas de gestión y promoción adecuadas en cada momento y circunstancia.
- La creación de una marca única que represente la promoción de la enseñanza del español para extranjeros en Málaga, avalada por el sello de calidad del turismo idiomático de Málaga.

ACCIONES DE PROMOCIÓN PERIODO AÑOS 2011-2012

Durante el periodo 2011-2013 se han realizado acciones de promoción, desarrollándose anualmente el Plan de Promoción de Turismo Idiomático. En esta fase inicial el principal objetivo fue dar a conocer la Marca Live Spanish in Málaga (Vivir el Español en Málaga) en diferentes países emisores de estudiantes y establecer contactos profesionales con agencias e intermediarios, Si bien la ciudad de Málaga, anteriormente, había iniciado algunas actividades de promoción en ferias generales de Turismo como ITB Berlín, WTM Londres, o BIT Milán consistentes en llevar una mesa o algunos folletos del sector. No podemos olvidar también la importante labor desempeñada por la Cámara de Comercio, Industria y Navegación durante el periodo 2004- 2008 fruto del Convenio de Colaboración sectorial firmado con ACEM y que permitió acudir a empresarios malagueños a Expolangues Paris, Expolingua Praga o Expolingua Berlín. Durante el año 2011 y a pesar de que se empezó en marzo, se acudió con Stand propio a:

- Feria Perpestives. Varsovia. Polonia.
- Feria Expolingua Berlín. Alemania
- Feria London Language Show. Reino Unido

Además, un representante de la Cámara de Comercio de Málaga acompañó a las Ferias de Berlín y Londres, incluyendo la labor comercial y representación institucional. En Septiembre de 2011 se organizó íntegramente el Workshop de Turismo Idiomático de la Feria Cultural de 2011, materializando más de 80 encuentros comerciales con las escuelas de Málaga por el sistema de cita múltiple.

Durante 2012 la principal actividad se concentró, en el segundo semestre, en la organización de Workshops de agencias y escuelas con sede en Málaga en colaboración con los directores de las Oficinas de Turismo que se habían entrevistado en Madrid con ocasión de Fitur. En este sentido fruto de las reuniones con los Directores de las Oficinas de Turismo de Polonia y de Rusia se pudieron organizar dos famtrips o viajes de familiarización de agencias en colaboración con el Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

- Septiembre 2012. Acción promocional de Málaga en Estambul (Turquía).

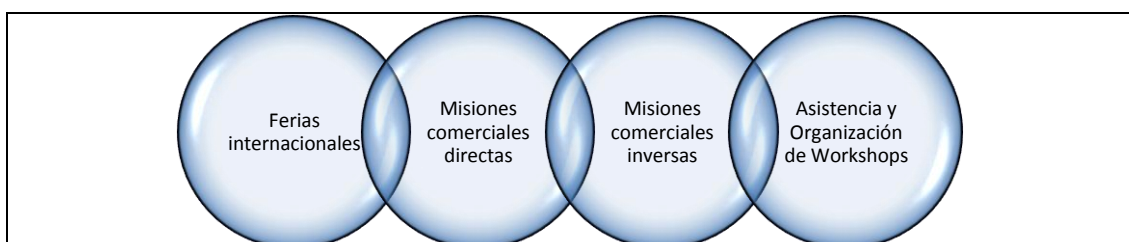
- Octubre 2012 famtrip y Workshop de agencias de Polonia con Escuelas de Málaga.
- Diciembre 2012 famtrip y Workshop de Agencias de Rusia con Escuelas de Málaga.

ACCIONES DE PROMOCIÓN AÑO 2013

En el año 2013 las acciones promocionales principales fueron:

- Fitur. Agenda de visitas con directores de Oficinas de Turismo.
- Acción Promocional Puerta a Puerta Málaga capital en Moscú colaboración con Turkish Airlines. Esta acción consistió en la visita a las principales agencias idiomáticas de la capital mediante sistema puerta a puerta en dos días. Acto de presentación en Instituto Cervantes Moscú con asistencia de agencias de idiomático. Visita protocolaria de la ciudad de Málaga con el Embajador de España en Moscú.
- Acción Promocional en Instituto Cervantes de Utrecht en Holanda. Presentación a profesorado de español de la ciudad de Málaga en colaboración con la Oficina de Turismo de La Haya.
- Organización viaje Famtrip Fedele Málaga en Málaga ciudad.

Figura 4.19: Acciones de promoción del CP Idiomático "Live Spanish in Málaga" (2011-2013).

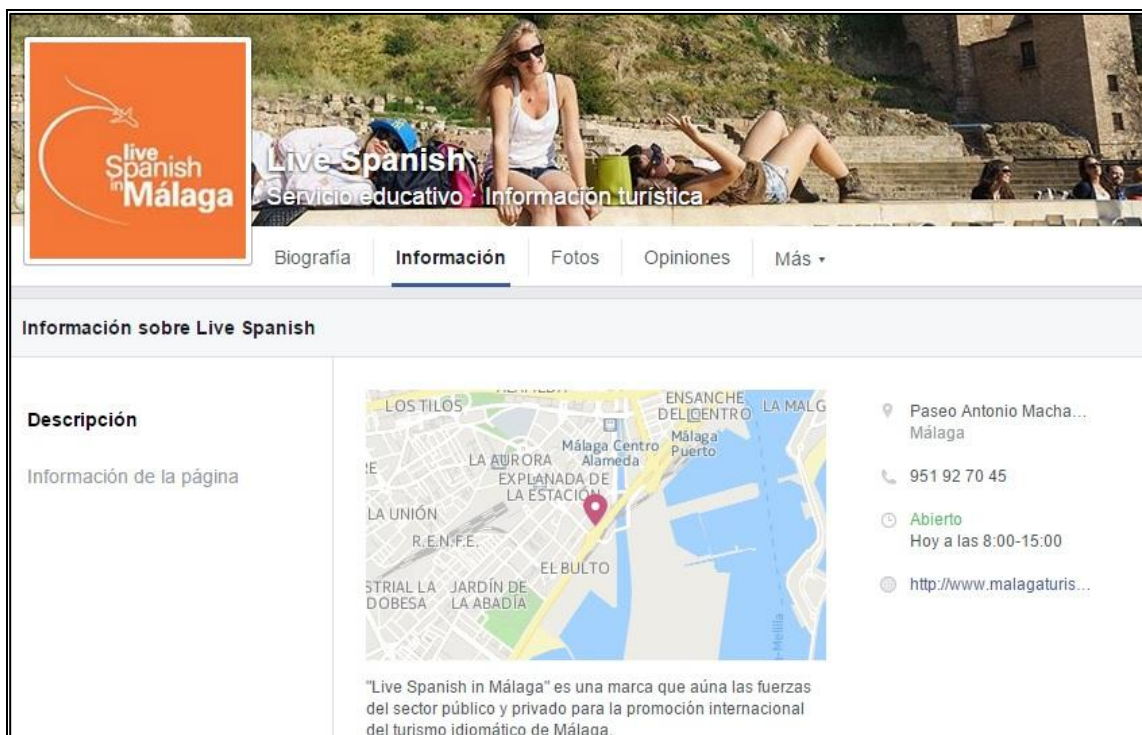


Fuente: Elaboración propia.

Por la repercusión en mercados tradicionales y emergentes podemos concluir que la promoción desarrollada por el CP Idiomático Live Spanish in Málaga ha sido la más importante realizada nunca en la ciudad.

En la actualidad existe una página en Facebook que mantiene informados a proveedores, clientes y futuros colaboradores, la cual supera los 1000 fans. En esta página se informa de la actualidad de la ciudad de Málaga, publicando eventos culturales que pueden ser de interés como oferta complementaria. Además es un espacio ideal para comercializar la marca enseñando expresiones de español que tienen mucho que ver con el destino y con la idiosincrasia de sus gentes. También es importante destacar que esta red social es un gran canal de promoción y comercialización debido a la interacción que existe entre los clientes, en este caso estudiantes y por tanto turista idiomático, y los gestores del CP Idiomático.

Imagen 4.1. Página de Facebook del CP Idiomático "Live Spanish in Málaga".



Fuente: <https://es-es.facebook.com/live.spanish>

Como fundamento a lo investigado en este capítulo podemos afirmar que el turismo idiomático genera un importante impacto económico en Andalucía debido a la prolongada estancia media y al elevado gasto asociado.

La oferta actual de idiomas se encuentra orientada a cubrir las necesidades de los estudiantes universitarios, pero no abarca las necesidades de algunos

turistas potenciales como los menores de 18 años y los mayores de 45 años, así como los que presentan necesidades específicas, como el aprendizaje del idioma español orientado a los negocios. Por ello, el turismo idiomático en nuestro país no parece que de momento pueda aún alcanzar los niveles de los países de habla inglesa. Además, con los cambios que se están produciendo en la economía mundial, pronto tendremos a China como otro fuerte competidor en ese segmento.

No obstante, se trata de un sector turístico con gran potencial, aún por desarrollar adecuadamente en España. Se debe tener presente que no sólo basta con la oferta académica, sino que ésta debe implementarse con servicios complementarios (alojamiento, visitas guiadas por la ciudad, excursiones por la provincia y por otras capitales, etc.) que puedan ser considerados atractivos en los mercados exteriores. En este sentido, las universidades y las administraciones locales deben jugar un papel primordial, proyectando la imagen de sus respectivas ciudades en el extranjero y la importancia creciente del idioma español en todos los ámbitos (Piédrola & Artacho, 2011). Podemos afirmar por tanto, que la importancia del turismo idiomático radica en las estancias largas y en el "efecto multiplicador" que genera, ya que no sólo atrae a los familiares de los estudiantes sino que, mediante la planificación adecuada, conseguirá la fidelización del turista idiomático que siempre podrá volver como turista de golf, de sol y playa, etc. Estos turistas tienen un índice de satisfacción alto con el producto, de ahí el hecho de prescribir el destino.

El primer paso en Andalucía lo ha dado sin duda la ciudad de Málaga con la creación del CP Idiomático Live Spanish in Málaga, adelantándose así a capitales tan importantes en el sector turístico como son Sevilla y Granada. A priori, y según los años de camino que lleva este CP parece todo un éxito, no solo para la capital sino para la provincia e incluso la propia comunidad autónoma.

Nuestra comunidad compite en este segmento con multitud de países de habla hispana con precios más competitivos, como Chile, Costa Rica o México, especialmente con respecto al mercado Norteamericano. A pesar de todo, la afluencia de estudiantes de español a Andalucía se incrementa cada año y las expectativas de futuro del turismo idiomático, son excelentes en lo que a número de turistas se refiere, superando la demanda que actualmente existe.

PARTE TERCERA. APLICACIÓN, RESULTADOS Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO 5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

5.1. APLICACIÓN Y RESULTADOS

5.1.1. Aplicación de la investigación en la Agencia de Viajes "Andalucía Experiencias". Creación de Productos

Lo primero que debemos recordar antes de abordar este apartado es que nuestra intención inicial en esta investigación era ir un poco más allá de un trabajo puramente teórico. Fue uno de nuestros principales objetivos poder llegar a diseñar y comercializar paquetes turísticos reales, creados sobre la base de las necesidades detectadas a través de nuestro trabajo de campo y con precios de mercado. Ofreciendo en ellos, productos y servicios de empresas adheridas o con intención a adherirse a los CP de las ámbitos territoriales trabajados.

Estos paquetes, hoy por hoy se pueden adquirir a través de la propia Agencia de Viajes Receptiva del autor, que lleva por nombre "**Andalucía Experiencias**", y cuya página web de comercialización y venta online de rutas y excursiones es <http://www.andaluciaexperiencias.com>. Esta empresa a su vez, está integrada como parte receptiva dentro de la empresa Grupo Edutravel, empresa de viajes constituida en Octubre del año 2009 también por el propio autor.

Imagen 5.1: Página web del autor <http://www.grupoedutavel.com>



Fuente: Elaboración propia.

Andalucía Experiencias nació en el año 2010, como proyecto inicial de investigación derivado del Máster de Dirección y Planificación del Turismo, de la Facultad de Turismo y Finanzas de la Universidad de Sevilla. Si bien es cierto que el autor de este trabajo ya tenía una dilatada experiencia de más de 15 años en el sector turístico, aunque trabajando para otra agencia de viajes de reconocido prestigio nacional.

En esta Agencia Receptiva de la que soy socio fundador, decidimos buscar un segmento de clientes que quieran vivir experiencias diferentes en territorios con una singularidad especial, bien por su naturaleza, por su oferta gastronómica, por su cultura e historia, tal es el caso de nuestra comunidad autónoma. Cuando se tuvo claro el concepto de negocio, se contactó con proveedores en destino (alojamientos con encanto, guías especializados, haciendas, museos y centros de interpretación), para la negociación correspondiente. Todo ello se fue desarrollando de forma paralela al trabajo de campo. Posteriormente, y una vez estudiado el plan de empresa, y habiendo obtenido los primeros resultados para nuestra investigación, se crearon los paquetes turísticos especializados, para poder comercializarlos on-line a través de nuestra propia agencia. La negociación personalizada con empresas que colaboran en el *Club de Ofertas de la comarca Aljarafe-Doñana* así como con las con las empresas adheridas a los diferentes *CP de la ciudad de Málaga* tuvo lugar durante los años 2013 y 2014.

Imagen 5.2: Página web del autor <http://www.andaluciaexperiencias.com>



Fuente: Elaboración propia.

Estas empresas nos proporcionaron sus productos y servicios turísticos, los cuales se han estudiado y se han *paquetizado* en excursiones y rutas de entre 1 y 5 días, con precios reales de venta al público que oscilan entre los 175 y 750 euros por persona.

Las empresas de la ciudad de Málaga que están adheridas a algún CP tienen una gran demanda, tanto de clientes finales como de Agencias de Viajes que quieren colaborar en la venta de sus productos, ya que aportan confianza al cumplir con los requisitos del Club. Mientras que por su parte, las empresas de la comarca Aljarafe-Doñana que pertenecen al Club de Ofertas actual y futuro CP no tienen aún una demanda de clientes importante. Eso supone una ventaja, pero también un inconveniente. La primera de ellas implica la disponibilidad total de los prestadores de servicios, aún si reservamos con poco tiempo de antelación. La desventaja, por su lado, estriba en que al tener un volumen reducido de clientes es difícil crear grupos, haciendo que aumente el precio de los paquetes turísticos así como de las excursiones que se ofertan.

En la actualidad se están comercializando a través de nuestra Agencia receptiva 10 productos, entre paquetes turísticos, rutas y excursiones de diferentes empresas adheridas al club de oferta de la comarca Aljarafe-Doñana y a los CP de la ciudad de Málaga, en concreto 5 en cada zona de estudio. A continuación se muestran estos productos como aparecen recogidos en nuestra web, tal y como se están comercializando. Todos han sido elaborados por el autor de esta investigación, teniendo presente tanto los recursos reales más atractivos de ambos territorios como las necesidades de las empresas con las que se trabajó, sobre todo en la línea de la diversificación y consolidación de determinados productos. En este sentido, las empresas de restauración, de visitas guiadas y los alojamientos han sido fundamentales para la puesta en marcha de estos paquetes.

De las 159 empresas interesadas sobre el total de encuestadas (174) en participar o adherirse a un futuro CP hemos contado con las aportaciones en servicios y productos de 44 de ellas. En los paquetes turísticos que a continuación describimos, se muestran las empresas participantes y colaboradoras en el diseño de éstos.

PAQUETE TURÍSTICO 1 (COMARCA ALJARAFE-DOÑANA)

CABALGANDO POR DOÑANA

CABALGANDO POR DOÑANA



Andalucía
Experiencias

Grupos entre 8 y 21 personas



Programa integral en el que podremos conocer los lugares más emblemáticos del Parque Nacional de Doñana así como enclaves singulares en los que poder disfrutar del caballo: playas de Doñana, Raya Real, playa de Sanlúcar de Barrameda (conocida mundialmente por sus carreras de caballo).

ANDALUCÍA EXPERIENCIAS

www.andaluciaexperiencias.com

5 DÍAS/4 NOCHES

PRECIO POR PERSONA

550,00 €

Teléfono
955433034
andalucia@grupoedutavel.com



EMPRESAS PARTICIPANTES:

SPANISH EQUESTRIAN TRAVEL, ARDEA PURPÚREA RESORT, ASADOR EL REZÓN, RESTAURANTE EL TEJAO Y RESTAURANTE EL COLMAO DOÑANA

PAQUETE 2 (COMARCA ALJARAFE-DOÑANA)

LA ISLA MÍNIMA, DOÑANA Y EL ROCÍO

LA ISLA MÍNIMA, DOÑANA Y EL ROCÍO



Andalucía
Experiencias

Grupos de 50 personas



Una completa propuesta para disfrutar de una Doñana diferente empezando con una travesía por el Guadalquivir hasta la emblemática Isla Mínima. Después una experiencia por las marismas de Doñana, disfrutar de la gastronomía de la zona y terminar con una Fiesta Rociera en la singular Aldea de El Rocío.

ANDALUCÍA EXPERIENCIAS

www.andaluciaexperiencias.com

1 DÍA

PRECIO POR PERSONA

175,00 €

Teléfono
955433034
andalucia@grupoedutavel.com



EMPRESAS PARTICIPANTES:

SPANISH EQUESTRIAN TRAVEL Y RESTAURANTE CASA VERDERA

PAQUETE 3 (COMARCA ALJARAFE-DOÑANA)

EL ROCÍO Y DOÑANA

EL ROCÍO Y DOÑANA



El Rocío y Doñana fundidos en un solo fin de semana en el que descubrir, de la mano de los expertos guías locales y de los mejores profesionales, todos los secretos que estos dos singulares espacios esconden.

Un fin de semana en el que se combina Naturaleza, Folclore, Gastronomía y Caballos.



www.andaluciaexperiencias.com

3 DÍAS/2 NOCHES

PRECIO POR PERSONA

450,00 €

Teléfono
955433034
andalucia@grupoedutavel.com

EMPRESAS PARTICIPANTES:

SPANISH EQUESTRIAN TRAVEL, HACIENDA OLONTIGUI, RESTAURANTE EL CORTIJO DE PILAS Y RESTAURANTE RANCHO EL ROCÍO

PAQUETE 4 (COMARCA ALJARAFE-DOÑANA)
TURISMO ORNITOLÓGICO EN ALJARAFE-DOÑANA

TURISMO
ORNITOLÓGICO EN
ALJARAFE-DOÑANA



Grupos entre 6 y 20 personas



El extraordinario atractivo de la marisma, junto a la riqueza y diversidad natural del territorio, convierten a la Doñana sevillana en todo un paraíso para la observación ornitológica. Además podremos visitar parajes tan increíbles como las reservas naturales Dehesa de Abajo y Cañada de los Pájaros, los Pinares de Aznalcázar y La Puebla del Río, la Isleta, los Olivillos o la Dehesa Boyal.

ANDALUCÍA EXPERIENCIAS

www.andaluciaexperiencias.com

5 DÍAS/4 NOCHES

PRECIO POR PERSONA

Dehesa y Boyal
AULA DE LA NATURALEZA y CENTRO DE VISITANTES

750,00 €

Teléfono
955433034
andalucia@grupoedutavel.com

EMPRESAS PARTICIPANTES:

SPANISH EQUESTRIAN TRAVEL, PARAISO DOÑANA, ARDEA PURPÚREA, RESTAURANTE EL CORTIJO DE PILAS Y RESTAURANTE RANCHO EL ROCÍO Y ASADOR Balcón del Guadamar

PAQUETE 5 (COMARCA ALJARAFE-DOÑANA)

GUSTALJARAFE



GUSTALJARAFE Andalucía Experiencias



Ruta gastronómica que se articula en torno a la cuenca inferior del Guadalquivir, antes de introducirse en Cádiz conectando las dos márgenes del "Río Grande" (Al-Wadi Al-Kabir, en su etimología árabe) haciendo que el visitante pueda discurrir por los municipios ribereños de este rico espacio de Andalucía situado a medio camino entre Sevilla capital y Doñana.

ANDALUCÍA EXPERIENCIAS

www.andaluciaexperiencias.com

3 DÍAS/2 NOCHES

PRECIO POR PERSONA

275,00 €

Teléfono
955433034
andalucia@grupoedutavel.com



EMPRESAS PARTICIPANTES:

SPANISH EQUESTRIAN TRAVEL, ABADES BENACAZÓN, RESTAURANTE LA RESOLANA, CASA RUFINO, CASA MUSEO DE BLAS INFANTE, LA BODEGA DE SALTERAS

PAQUETE 1 (CIUDAD DE MÁLAGA)

UN PASO AL FLAMENCO

UN PASO AL FLAMENCO



APRENDE A BAILAR Y A HABLAR "ESPAÑOL" CON "UN PASO AL FLAMENCO"



Tu profesor de español te enseñará el alma del flamenco, taconear, mover tus manos con gracia, a no perder el ritmo, a seguirlo con las palmas. A la vez aprendes y te comunicas en nuestro idioma, de forma natural, divertida y diferente.

El compás, el baile y el cante, los instrumentos para aprender "español" encima de un "tablao".



ANDALUCÍA EXPERIENCIAS

www.andaluciaexperiencias.com

2 DÍAS/1 NOCHES

PRECIO POR PERSONA

350,00 €

Teléfono
955433034
andalucia@grupoedutavel.com

EMPRESAS PARTICIPANTES:

AL ANDALUS TRAVEL AGENCY, MÁLAGA SI, MUSEO ARTES Y COSTUMBRES POPULARES, RESTAURANTE EL JARDÍN, RESTAURANTE EL PIMPI Y HOTEL DON CURRO

PAQUETE 2 (CIUDAD DE MÁLAGA)

EL SABOR DE LO ANDALÚZ

EL SABOR DE LO ANDALÚZ



Andalucía
Experiencias

APRENDE ESPAÑOL Y APRENDE A COCINAR CON "EL SABOR DE LO ANDALÚZ"



ANDALUCÍA EXPERIENCIAS

www.andaluciaexperiencias.com

3 DÍAS/2 NOCHES

PRECIO POR PERSONA

490,00 €

Teléfono
955433034
andalucia@grupoedtravel.com

Guiados por nuestro Chef, y su equipo, tus profesores de español, elaborarás exquisitos platos de nuestra cocina.

A la vez aprenderás y te comunicarás en nuestro idioma, de forma natural, divertida y diferente.



Taller
Andaluz
de Cocina

EMPRESAS PARTICIPANTES:

SMART HOLIDAYS ANDALUSIA, MÁLAGA SI, MUSEO PICASSO, RESTAURANTE LOS MELLIZOS, RESTAURANTE CARDAMOMO, RESTAURANTE EL TRILLO Y HOTEL NH MÁLAGA

PAQUETE 3 (CIUDAD DE MÁLAGA)

AQUÍ HABLAS NATURALMENTE

AQUÍ HABLAS NATURALMENTE



Andalucía
Experiencias

APRENDE ESPAÑOL Y PRACTICA DEPORTE CON "AQUÍ HABLAS NATURALMENTE"



A caballo, en bicicleta, andando, volando, acompañados por nuestro equipo de guías y monitores, tus profesores de español. Los paisajes, la luz, la fauna, el olor de la Andalucía más oculta no dejará de sorprenderte.

Muchas y variadas actividades para disfrutar mientras prácticas español.



ANDALUCÍA EXPERIENCIAS

www.andaluciaexperiencias.com

3 DÍAS/2 NOCHES

PRECIO POR PERSONA

375,00 €

Teléfono
955433034
andalucia@grupoedutrael.com

EMPRESAS PARTICIPANTES:

SMART HOLIDAYS ANDALUSIA, MÁLAGA SI, RESTAURANTE LA DEHESA, RESTAURANTE FOSSIL LA PALOMA, RESTAURANTE EL PALMERAL, HOTEL BARCELÓ MÁLAGA

PAQUETE 4 (CIUDAD DE MÁLAGA)
ANDALUCÍA MARINERA

ANDALUCÍA MARINERA



RUTA MARINERA EXPERIENCIAL POR LA COSTA DEL SOL



En esta propuesta acompañaremos a los barcos de pesca artesanal para ver in situ y conocer cómo es la dura vida de los pescadores y los diferentes sistemas de pesca que utilizan los barcos.

Una guía marinera será tu anfitriona durante toda la ruta.

ANDALUCÍA EXPERIENCIAS

www.andaluciaexperiencias.com

3 DÍAS/2 NOCHES

PRECIO POR PERSONA



490,00 €

Teléfono
955433034
andalucia@grupoetravel.com

EMPRESAS PARTICIPANTES:

SMART HOLIDAYS ANDALUSIA, RESTAURANTE LA BARRA, RESTAURANTE TOMAQUET,
RESTAURANTE CANDADO BEACH, RESTAURANTE EL RESCOLD, RESTAURANTE LA MÉNSULA,
HOTEL ROOM MATE LARIOS Y HOTEL ROOM MATE LOLA

PAQUETE 5 (CIUDAD DE MÁLAGA)

MÁLAGA GASTRONÓMICA

MÁLAGA GASTRONÓMICA



Andalucía
Experiencias

FIN DE SEMANA GASTRONÓMICO EN LA CIUDAD DE MÁLAGA



Sé protagonista durante un fin de semana de una "Máster-Class" sobre la tradicional preparación y cocina de los Espetos de sardinas, el pescaíto frito, las migas, la porra y el ajoblanco de la costa de Málaga.

Se entregará diploma acreditativo.



ANDALUCÍA EXPERIENCIAS

www.andaluciaexperiencias.com

3 DÍAS/2 NOCHES

PRECIO POR PERSONA

375,00 €

Teléfono
955433034
andalucia@grupoedutavel.com

EMPRESAS PARTICIPANTES:

AL ÁNDALUS TRAVEL AGENCY, RESTAURANTE ALIÑO, RESTAURANTE FIGÓN DE JUAN, RESTAURANTE EL JARDÍN, RESTAURANTE EL PIMPI, HOTEL VINCCI MÁLAGA, HOTEL TRYP MÁLAGA ALAMEDA

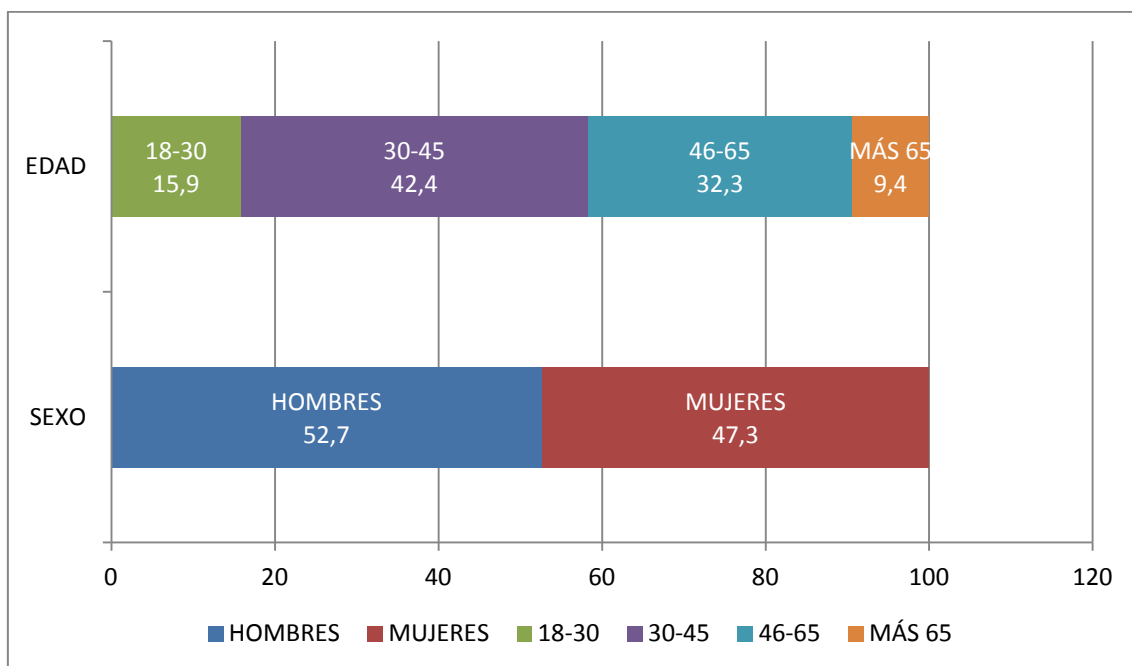
5.1.2. Resultados de la aplicación de la investigación en la Agencia de Viajes "Andalucía Experiencias"

Derivados de la puesta en marcha y comercialización a través de nuestra web de *Andalucía Experiencias* de estos **10 paquetes turísticos**, existen ya en la actualidad unos resultados de ventas reales (figuras 5.1 y 5.2). Han quedado recogidos entre el mes de enero del año 2014 y septiembre del año 2015. Estos pueden ayudarnos a valorar el éxito o fracaso de nuestra oferta turística reciente y resultan de enorme interés de cara a una futura optimización de los mismos, para su mejor comercialización en el mercado.

En total se vendieron a **499 turistas y excursionistas**, de los cuales **262** se repartieron entre los 5 paquetes turísticos de la comarca Aljarafe-Doñana y **237** fueron distribuidos entre los 5 ofertados en la ciudad de Málaga.

El perfil del turista que ha disfrutado de estas experiencias en Andalucía lo podemos ver en la siguiente figura, en la cual reflejamos tanto la edad como el sexo:

Figura 5.1. Resultados del perfil del turista que contrata en Andalucía Experiencias.



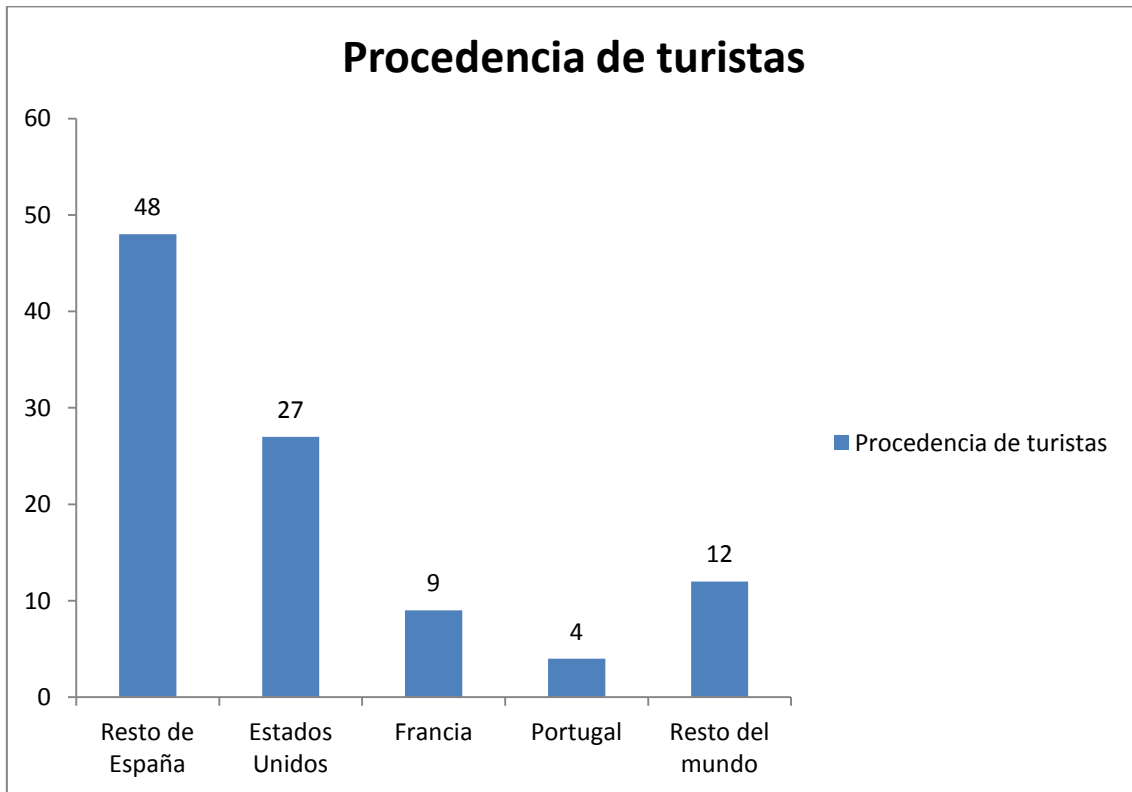
Fuente. Elaboración propia.

Como se puede comprobar en la figura 5.1 más del 40% de los turistas que contratan nuestras experiencias en Andalucía están en el margen de los 30-45 años, siguiéndole los de 46 a 65 años con un porcentaje del 32,3% del total de la

muestra. Además, el 52,7% de ese total de turistas son hombres mientras que el 47,3% son mujeres.

En lo que respecta a la procedencia lo hemos reflejado en la siguiente figura (5.2):

Figura 5.2. Resultados de la procedencia del turista que contrata en Andalucía Experiencias.



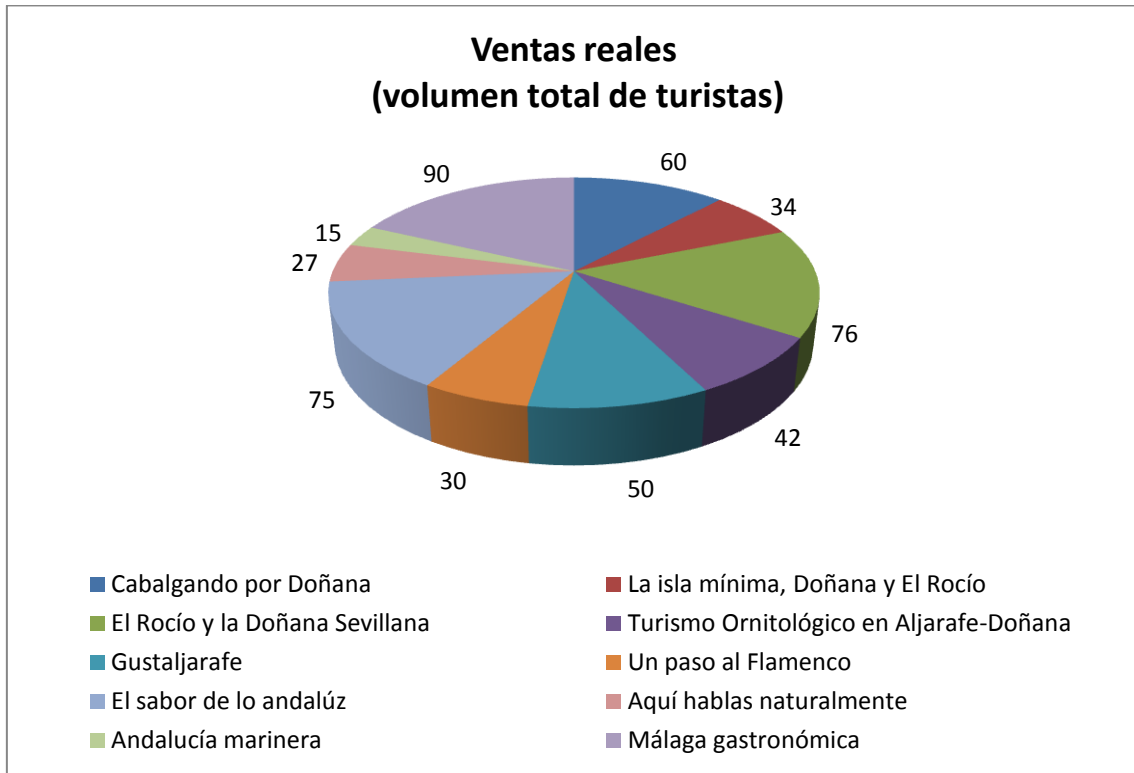
Fuente. Elaboración propia.

Por tipología, lo más popular y demandado ha sido la **Gastronomía** a través de diferentes paquetes y como destino más solicitado destaca **Málaga**.

En cuanto a la duración media de la estancia destacan los paquetes de 3 días/2 noches, con precios que oscilan entre los **275-490 euros**

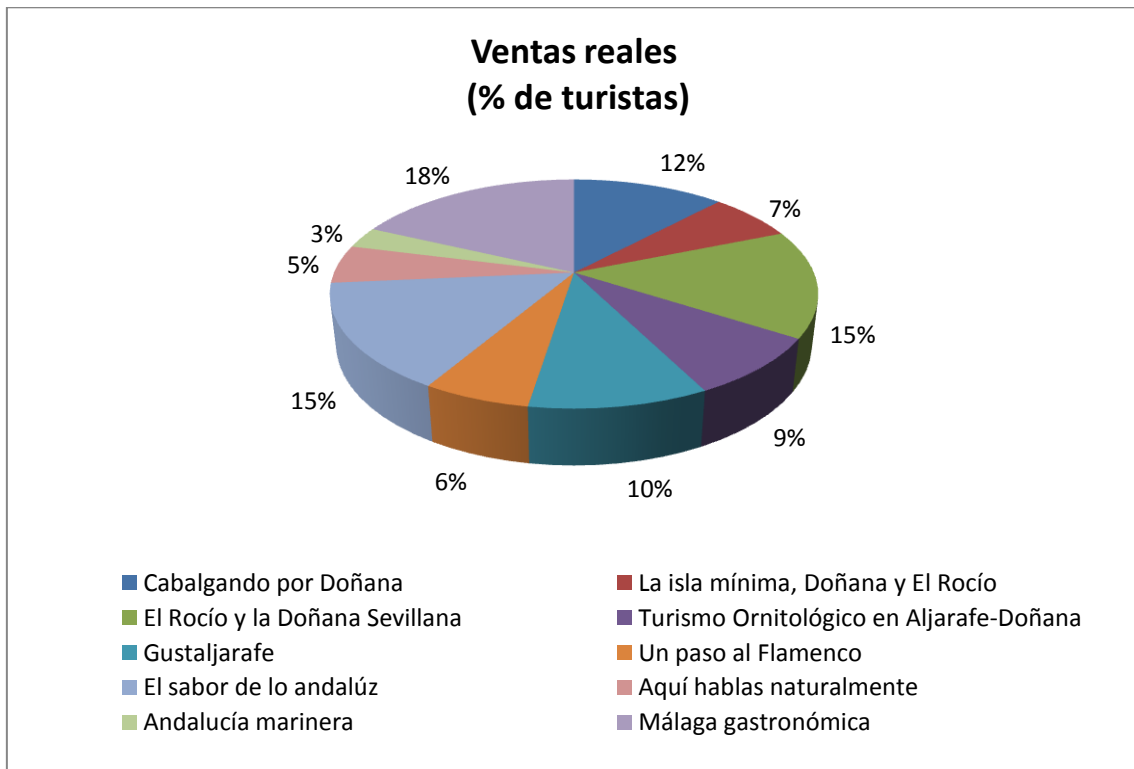
A continuación y de forma pormenorizada se muestran los detalles relativos a las ventas reales distribuidos por paquetes turísticos. En las figuras 5.3 y 5.4 podemos ver los resultados de venta de los cinco paquetes turísticos de la comarca Aljarafe-Doñana y los otros cinco de la ciudad de Málaga.

Figura 5.3. Ventas de paquetes turísticos de experiencias en Andalucía (número de turistas)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.4. Ventas de paquetes turísticos de experiencias en Andalucía (número de turistas)



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el paquete turístico que ha tenido mayor demanda y por tanto mejor aceptación ha sido el de *Málaga gastronómica*, con unas ventas concretas de 90 turistas y un porcentaje del 18% sobre el total. Le siguen muy de cerca *El sabor de lo andaluz* y *El Rocío y la Doñana Sevillana*, con un porcentaje del 15% respectivamente. En un tercer escalón, los paquetes turísticos de *Cabalgando por Doñana* y *Gustaljarafe*, con un número de turistas de 60 y 50 respectivamente, y ocupando un porcentaje del 12% y el 10% del total. Por último, los paquetes que hasta ahora han tenido menos aceptación en el mercado, Turismo ornitológico en Aljarafe-Doñana (9%), La isla mínima, Doñana y El Rocío (7%), Un paso al flamenco (6%), Aquí hablas naturalmente (5%), Andalucía marinera (3%). Aún así, se han registrado valores que nos ilusionan para seguir trabajando en ellos con algunos cambios de programación o precio. Posiblemente esto se deba a una mayor competencia en el mercado de este tipo de productos.

Los resultados económicos derivados de nuestra iniciativa han sido buenos e indudablemente han constituido una vía más para la mejora de nuestra empresa. Y lo que es más importante, sobre todo han sido básicos de cara a la consolidación profesional de dos empleados más en *Andalucía Experiencias*.

Por otro lado, y desde un punto de vista más intangible, gracias a las redes sociales y a las opiniones que los usuarios reflejan en ellas, se han podido obtener datos concretos sobre cuáles son los paquetes turísticos que mejor cubren las necesidades de los clientes, facilitando una información importante para mejorar el producto o cambiar de estrategia. Estos datos los vemos reflejados en:

- ✓ La página de la red social Facebook en español (imagen 5.3) de la Agencia *Andalucía Experiencias*, con más de 1.500 seguidores.
- ✓ La página de la red social Facebook en inglés (imagen 5.4), la cual se está empezando a promocionar.
- ✓ La página de la red social Facebook en francés (imagen 5.5), con 257 seguidores.
- ✓ La página de de la red social Twitter (imagen 5.6) de *Andalucía Experiencias*, con más de 1.000 tweets y superando los 500 seguidores.
- ✓ La página del infomediario Tripadvisor (imagen 5.7) de *Andalucía Experiencias*, con excelentes valoraciones de los turistas que han contratado y disfrutado de estas experiencias.

Imagen 5.3. Página de Facebook de Andalucía Experiencias (idioma español).



Fuente: Elaboración propia

Imagen 5.4. Página de Facebook de Andalucía Experiencias (idioma inglés).



Fuente: Elaboración propia

Imagen 5.5. Página de Facebook de Andalucía Experiencias (idioma francés).



Fuente: Elaboración propia

Imagen 5.6. Página de Twitter de Andalucía Experiencias.



Fuente: Elaboración propia

Imagen 5.7. Página de Tripadvisor de Andalucía Experiencias.

Andalucía Experiencias

Todas las fotos de los visitantes (31)

Experiencias destacadas del colaborador de TripAdvisor

[Lee todas las opiniones sobre 17](#)

Calificación de los visitantes

Excelente	16
Muy bueno	1
Normal	0
Malo	0
Pésimo	0

“Maravillosa tarde de aprendizaje y diversión”
 Me pareció una forma muy divertida y original de aproximarnos a la gastronomía malagueña. Iba esperando realizar un taller de cocina y me sorprendieron gratamente con una visita... leer más

Opinión escrita el 30 mayo 2015
 Jose P, Provincia de Lleida, España

Fuente: Elaboración propia

5.2. CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de esta investigación era analizar los CP existentes a diferentes escalas, haciendo especial hincapié en Andalucía y en las dos zonas geográficas de estudio así como llevar a la práctica una experiencia de comercialización real derivada de nuestro trabajo de campo.

A continuación se exponen las conclusiones del estudio, cuyo análisis se ha realizado atendiendo a la hipótesis planteada en la investigación y a los objetivos generales y específicos. Recordamos la hipótesis: *“El CP es una herramienta de planificación y gestión en destinos turísticos que puede ayudar a solucionar problemas de estacionalidad en muchos territorios de Andalucía, gracias a la creación de nuevos productos turísticos o a la mejora de los ya existentes y a la comercialización de estos productos en segmentos específicos de mercado”*.

Estas conclusiones se resumen en dos puntos importantes:

- ✓ Conclusiones sobre los CP existentes y su diversificación de productos y servicios.
- ✓ Conclusiones derivadas del trabajo de campo realizado en los dos estudios de casos.

5.2.1. Conclusiones sobre los Clubes de Productos existentes y su diversificación de productos y servicios

Uno de los principales objetivos de un CP, tal y como hemos visto en este trabajo de investigación, es redefinir y cohesionar la oferta para ofrecer un producto completo y de calidad, garantizando la "experiencia total" del turista. En este contexto, la creación de los CP busca garantizar al cliente la calidad del producto obtenida mediante la innovación constante. A su vez, éstos están dirigidos a satisfacer las motivaciones concretas de segmentos específicos, asociado a una imagen de marca.

Para alcanzar el éxito de un CP es clave tener un plan de comercialización que combine elementos tradicionales con nuevos canales de promoción, prestando especial atención a Internet.

Por ello, los agentes participantes en los CP existentes están reestructurando desde hace dos décadas las líneas de actuación para alcanzar la competitividad de sus productos y servicios, centrándose en tres caminos importantes: *la Colaboración, la Especialización y la Innovación*.

Uno de los aspectos que deben de ser considerados en los CP es la diversificación de productos y servicios que se crean, demostrando que aportan un valor excepcional a la consolidación de un destino turístico.

A nivel internacional, Canadá fue el primer país en apostar por el modelo CP, como ya hemos visto en el capítulo 3, y creó un precedente que muchos otros países siguieron y perfeccionaron. Entre estos países se encuentran México, Argentina, Francia y España. Como podemos observar, el método CP ha sido utilizado en mayor grado por destinos turísticos consolidados y que desde hace décadas se sitúan entre los primeros puestos del ranking en lo que a llegadas de turistas se refiere.

A nivel nacional, se han creado en los últimos años más de 30 CP, los cuales están mejorando la calidad de los destinos turísticos y a su vez, ayudando a posicionar a España entre los tres primeros puestos en llegada de turistas internacionales. Estos CP han recibido un apoyo importante de las administraciones

públicas, tanto en promoción como en comercialización, siendo esta parte una de las más importantes para el éxito asegurado de los Clubes.

Por último, decir que en Andalucía hay en estos momentos 22 CP creados. Según el estudio y seguimiento realizado de cada uno de ellos, podemos afirmar que no todos han logrado el objetivo marcado. De hecho muchos de estos Clubes se han abandonado y han caído en el olvido, especialmente los de la provincia de Córdoba. Esto se debe a varios factores como son: la falta de interés de las empresas que lo formaron, una mala política de promoción y comercialización de los agentes implicados o bien una falta de liderazgo que coordine la asociación de las empresas público-privadas.

Otros CP de nuestra comunidad autónoma sin embargo, siguen funcionando con éxito en la actualidad, mejorando notablemente el destino con productos turísticos singulares que atraen a otra tipología de turistas, lo cual ayuda a su vez a mejorar la estacionalidad ya que normalmente estos turistas suelen viajar en temporada baja.

Entre estos CP señalamos los de la provincia de Málaga, destacando el CP Idiomático *Live Spanish in Málaga*, analizado con profundidad en el capítulo 4, y en el que hemos comprobado su éxito rotundo gracias a un trabajo coordinado de promoción y comercialización del producto en segmentos específicos de mercado, llegando a países como Polonia, Alemania, Reino Unido o Rusia. Este éxito ha sido posible gracias a la buena organización y planificación del Club, donde han sabido liderar el proyecto unificando y motivando tanto a organizaciones públicas como a empresas privadas, creando una imagen de marca única donde todos se sienten representados.

Otro CP a destacar en Andalucía, aunque compartido con otras comunidades autónomas, sería el de Rutas del Jamón Ibérico, el cual se encuentra entre los principales CP del territorio nacional, gracias a la implicación máxima de todas las empresas adheridas y al trabajo de promoción de las entidades públicas, destacando a TURESPAÑA.

5.2.2. Conclusiones derivadas del trabajo de campo realizado en los dos estudios de casos

Otro de los objetivos más importantes que buscan los CP para su éxito es que exista una buena comunicación entre empresas públicas y privadas en un destino concreto o en diferentes destinos con una misma marca. El CP pretende llevar a cabo la filosofía americana "WIN TO WIN", que identifica un modelo de negocio donde los intercambios, las negociaciones y, en definitiva, las acciones que se llevan a cabo, son favorables para todas las partes implicadas. El "TU GANAS,

YO GANO” es un tipo de filosofía que busca relaciones comerciales a largo plazo basadas en, “SI MIS SOCIOS GANAN, GANAMOS TODOS”. En esta filosofía se basan los Instrumentos de la “Asociación” y la “Colaboración”, entre los que se cuentan los CP.

Para tratar de comprobar si es factible esta colaboración, se seleccionaron dos muestras, tal y como quedó planteado en el apartado de Metodología del capítulo 1 y posteriormente fue desarrollado en el capítulo 4. En estos territorios se realizó una labor de conocimiento de la realidad, a través del trabajo de campo, la cual nos confirmó una participación activa de empresarios y promotores. Todo ello, basado en el contacto directo y constante con los potenciales agentes del producto.

Como las dos zonas elegidas en cuestión son muy diferentes entre sí, hemos procedido a analizarlas por separado.

a) Conclusiones derivadas del trabajo de campo realizado en la Comarca Aljarafe-Doñana.

En la comarca Aljarafe-Doñana se seleccionaron dos tipologías de empresas. Por un lado, empresas que ya comercializaban sus productos individualmente a través de sus propias páginas webs, y que mostraban estar más consolidadas en el sector turístico. Por otro lado, empresas menos afianzadas y menos conocidas en el sector, pero con productos muy singulares y que por lo tanto aportaban un gran valor al destino. Una vez recogida la totalidad de empresas a encuestar se dividieron en diferentes tipologías: empresas receptoras, empresas de alojamiento, empresas de restauración, museos/centros de interpretación y haciendas/fincas.

El mayor problema encontrado a la hora de encuestar y entrevistar a las empresas de la comarca fue la desconfianza mostrada por muchos empresarios en compartir conocimientos, observando en ellos, una actitud temerosa de poder favorecer a potenciales competidores. Por ello, se ha constatado con este trabajo de campo que existe una falta de comunicación entre las empresas que comprenden esta comarca y un desconocimiento importante de su propio territorio. Además, suelen trabajar todas por separado y en su espacio, a escala muy local, no conociendo prácticamente nada de su propia comarca o de la vecina.

- De las primeras muestras, las **Empresas Receptoras**, han tenido una buena acogida y han considerado el 100% de las encuestadas, la posibilidad de asociarse con otras empresas en un futuro CP. Estas compañías son más abiertas que las del resto de sectores, debido a que su cliente habitual es internacional y tienen una visión más amplia de trabajo en equipo. De las 7

empresas receptoras encuestadas respondieron con interés todas y elegimos 1 para crear nuestros paquetes.

- Respecto a las de **Alojamiento**: se han observado dos grupos muy diferentes. Por un lado estarían los hoteles que pertenecen a alguna cadena y con un importante número de habitaciones. Estos establecimientos nos remitieron directamente a hablar con sus superiores de las diferentes centrales (normalmente en Madrid o Barcelona), por lo que no se continuó con el procedimiento de encuestas y entrevistas ya que se trataba de integrar a los agentes del territorio y no a agentes externos sin voluntad de colaboración o asociación en el destino. Además, estos hoteles se suelen comercializar a través de la página web de su central y suele estar todo rígidamente jerarquizado. Por otro lado están los pequeños hoteles y hostales de la comarca en los cuales se ha encontrado una mejor acogida e interés, ya que han visto una oportunidad de mejorar las pernoctaciones en sus alojamientos y a la vez una manera de crecer en calidad y formación a través de la adhesión a un CP en su territorio. En ellos, también se ha apreciado una falta de conocimiento acerca de la oferta complementaria del territorio y del potencial de recursos no explotados que existen. A pesar de ello, el interés mostrado ha sido positivo, aunque habría que incidir en la concienciación de estas empresas familiares, acostumbradas desde hace bastante tiempo a una forma mucho más tradicional de comercializar sus servicios. Un "saber hacer" más conservador. De los 18 alojamientos que contestaron a nuestras encuestas, 16 mostraron un gran interés y de ellos elegimos 4 para nuestros paquetes turísticos.
- En tercer lugar se estudiaron las empresas de **Restauración**: éstas han mostrado ser las más necesitadas de esfuerzos para incrementar la calidad de sus servicios. Ello es debido a que tienen un cliente consolidado, aunque de nivel medio-bajo, y por tanto, no tienen tanta necesidad de comercializar sus productos como los sectores de alojamiento, haciendas o receptivos, y no están tan abiertos a cambiar su forma de trabajar y mejorar en calidad y servicio. De los 25 restaurantes a los que se enviaron encuestas, tan solo contestaron 18. Sin embargo 16 de ellos mostraron interés. Se ha utilizado 10 para la creación de nuestros paquetes turísticos.
- En cuarto lugar tenemos a los **Museos y Centros de Interpretación**, los cuáles sí se han mostrado dispuestos a colaborar y están convencidos de que un CP en la comarca les ayudaría a comercializarse, y a ser conocidos tanto nacional como internacionalmente. De los 3 museos y centros de interpretación que contestaron a nuestras encuestas todos mostraron gran interés. Uno de ellos lo hemos utilizado en nuestros paquetes.

- Igualmente y en quinto lugar, podemos deducir gracias a las encuestas, que las **Haciendas y Fincas** de la comarca también muestran una actitud positiva frente a una posible adhesión a un futuro CP. Contestaron 3 haciendas a nuestras encuestas, mostrándose con interés 2 de ellas. Utilizamos a su vez 1 para nuestros paquetes turísticos.

b) Conclusiones derivadas del trabajo de campo realizado en la Ciudad de Málaga.

La ciudad de Málaga presenta una realidad muy diferente respecto a la comarca Aljarafe-Doñana, fruto de su experiencia y consolidación en el sector. Se trata de un referente nacional e internacional en el mercado turístico.

Es un destino maduro, con empresas muy consolidadas y de larga tradición en el sector. En el trabajo de campo realizado en este destino se ha constatado que prácticamente la mayoría de las empresas turísticas encuestadas colaboran y se asocian entre ellas o están dispuestas a hacerlo y llevar a cabo algún tipo de alianza. El hecho de que un porcentaje importante de los empresarios de la ciudad de Málaga procedan de otros lugares de España y del mundo a crear una empresa turística les hace tener una mente más abierta a la colaboración. No perciben a su vecino como una competencia, sino como un aliado con el que de forma conjunta podrían crear un producto turístico más completo, o más sofisticado, o simplemente más vendible. Esto hecho ha facilitado mucho la elaboración de las encuestas y entrevistas.

- En relación a las **Empresas de Receptivo**: nos hemos encontrado con propietarios extranjeros en más de la mitad de las empresas encuestadas, lo cual corrobora que tengan una visión más global del mercado turístico y puedan llegar con más facilidad a segmentos específicos de mercado que puedan estar interesados en sus productos y servicios turísticos. Por tanto, la diferencia es evidente con las empresas ubicadas en la comarca Aljarafe-Doñana, donde los gerentes suelen ser personas nacidas en el municipio o alrededores, que conocen muy bien su territorio pero no saben a qué mercado específico dirigir su oferta. De las 13 empresas receptoras encuestadas en Málaga respondieron con interés la totalidad y elegimos 2 para crear nuestros paquetes turísticos.
- Respecto a las **Empresas de Alojamiento**: observamos una notable diferencia con respecto a los de la comarca Aljarafe-Doñana, ya que los hoteles de la capital de la Costa del Sol tienen años de experiencia en el sector turístico y también están mucho más abiertos a la colaboración, asociación y trabajo en

equipo con otras empresas vecinas. De hecho, muchos de estos alojamientos están incluidos dentro de paquetes turísticos de touroperadores nacionales e internacionales desde hace años, y por tanto, colaborando con otras empresas del sector. De los 46 alojamientos que contestaron a nuestras encuestas, 44 mostraron un gran interés y de ellos elegimos 7 para nuestros paquetes turísticos.

- Por último, no nos podemos olvidar de otras empresas como son **las Escuelas de Español para extranjeros, los Museos o los Clubes Deportivos**, las cuales a través de las encuestas realizadas nos han manifestado que están abiertas a las alianzas y a las colaboraciones con diferentes empresas. Incluso se ha llegado a constatar con muchas de estas empresas que el porcentaje más amplio de clientes, y por tanto de beneficios, llega en mayor medida a través de intermediarios, que de clientes finales. Las escuelas de español que contestaron a nuestras encuestas fueron 9, es decir, la totalidad de las encuestadas. Elegimos a su vez 1 para la creación de nuestros paquetes turísticos.

Respecto al turismo idiomático, podemos afirmar que su importancia radica en el "efecto multiplicador" que genera, ya que no sólo atrae a los familiares de los estudiantes sino que, mediante la planificación adecuada, conseguirá la fidelización del turista idiomático que siempre podrá volver como turista de golf, de sol y playa, etc. Estos turistas tienen un índice de satisfacción alto con el producto, de ahí el hecho de prescribir el destino.

Las conclusiones obtenidas en el trabajo de campo, a través de las entrevistas y encuestas (Tabla 5.1), demostraron que el interés de las empresas, ya sean de carácter público o privado, por la colaboración y asociación, tiene un porcentaje de aceptación del 91,9% en la ciudad de Málaga. Esto se debe a la madurez del destino y a la experiencia y carácter cosmopolita del empresariado. En el caso contrario, nos encontramos con la desconfianza y por tanto, la falta de colaboración de los empresarios de la comarca Aljarafe-Doñana, los cuales siguen viendo a su vecino como una amenaza y no como un aliado. Además, utilizan desde hace décadas métodos tradicionales de comercialización que les ha llevado a esa falta de visión de trabajo en equipo. Aún así, un porcentaje del 80,25% de las empresas que han respondido a las encuestas, se han interesado por la adhesión a un futuro CP en la comarca.

Teniendo en cuenta toda la información proporcionada por estas empresas, procedimos a la elaboración de nuestros paquetes turísticos. Para la creación de

estos contamos con la aportación de buena parte de ellas, en concreto de 44 empresas repartidas de la siguiente manera:

- 3 Empresas de Receptivo.
 - ✓ 1 de Aljarafe-Doñana
 - ✓ 2 de Málaga

- 11 Empresas de Alojamiento.
 - ✓ 4 de Aljarafe-Doñana
 - ✓ 7 de Málaga

- 1 Hacienda de Aljarafe-Doñana.

- 3 Museos o Centros de Interpretación.
 - ✓ 1 de Aljarafe-Doñana
 - ✓ 2 de Málaga

- 25 Restaurantes.
 - ✓ 10 de Aljarafe-Doñana
 - ✓ 15 de Málaga

- 1 Escuela de Español de Málaga.

Tabla 5.1: Ficha de encuestas a empresas públicas y privadas de las dos zonas de estudio.

Ficha-resumen del proceso de encuestas y número de respuestas recibidas										
Tipología de Empresas	Comarca de Aljarafe-Doñana				Ciudad de Málaga				TOTAL PARTICIPANTES	
	Encuestas	Respuestas	Interesados		Encuestas	Respuestas	Interesados		Total respuestas	Totales participantes paquetes
			+	-			+	-		
Empresas de receptivo	7	7	7	0	13	13	13	0	20	3
Alojamientos	25	18	16	2	51	46	44	2	64	11
Haciendas y Fincas	4	3	2	1	--	--	--	-	3	1
Museos y Centros de interpretación	3	3	3	0	4	4	4	0	7	3
Restaurantes	45	29	20	9	44	36	35	1	65	25
Escuelas de español	--	--	--	--	9	9	9	0	9	1
Clubes deportivos	--	--	--	--	2	2	2	0	2	0
Entidades Públicas	2	2	2	0	2	2	2	0	4	0
Total	86	62	50	12	125	112	109	3	174	44

Fuente: Elaboración propia.

Por último, nos restaría tan solo plantear cuáles pueden ser las líneas futuras de investigación: quizás y como continuación natural de este trabajo desarrollado, un posible estudio complementario podría ser abordar análisis semejantes en diferentes territorios de nuestra comunidad autónoma. La creación de un CP puede ser una posible solución a espacios con problemas de estacionalidad, ayudando a diversificar o consolidar su oferta, poniendo en valor recursos infrautilizados y mejorar la comercialización en segmentos específicos de mercado.

Como empresarios, seguir trabajando en esta línea nos generaría un beneficio económico y nos permitiría seguir luchando por nuestro posicionamiento en un mercado cambiante y sumamente competitivo. Como investigador formado en Turismo, diversificar y ampliar esta investigación también puede proporcionarnos la satisfacción de saber que estamos trabajando por nuestro territorio, por nuestro sector y por la imagen de un Destino que es Andalucía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ADAD. (15 de 01 de 2014). *Caracterización económica de la comarca Aljarafe-Doñana*. Recuperado el 18 de 02 de 2015, de <http://www.adad.es/es/comarca/caracterizacion-economica.html>

ADELQUIVIR. (14 de Junio de 2011). *Plan de intervención provincial (PIP)*. Recuperado el 02 de Marzo de 2014, de <http://www.adelquivir.org/proyectos/category/plan-de-intervencion-provincial-pip>

ALONSO, J. A. (2006). *Naturaleza económica de la lengua*. Madrid: Instituto Complutense de Estudios Internacionales.

ALTES, C (1993): *Marketing y turismo. Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos*, Editorial Síntesis, Madrid.

ALTES, C. (2001). *Marketing y Turismo*. Madrid: Síntesis.

ÁLVAREZ, A (1994): *El ocio turístico en las sociedades avanzadas*, Editorial Bosch, Barcelona.

AMADEUS & THE FUTURE FOUNDATION . (2015). *Future Traveller Tribes 2030. Building a more rewarding journey*. Londres y Madrid: The Future Foundation.

ANDREU, M.L; BIGNÉ, J.E; FONT, X (2000): *Marketing de destinos turísticos*. Editorial Esic, Barcelona.

ANTÓN, S., & GONZÁLEZ, F. (2005). *Planificación Territorial del Turismo*. Barcelona: UOC.

ANTÓN, S., LÓPEZ, F., MARCHENA, M., & VERA, J. F. (1996). La Investigación Turística en España: Aportaciones de la Geografía (1960-1995). *Instituto de Estudios Turísticos* , pp. 165-208.

ANTÓN, S.; FERNÁNDEZ, A; y GONZÁLEZ, F (2007): "Los lugares turísticos". *En A propósito del turismo. La construcción social del espacio turístico*. Editorial Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona, Págs. 103-206.

AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA. (07 de Octubre de 2014). *Málaga pone en marcha una innovadora campaña en Redes Sociales para mostrar todos los atractivos de la ciudad*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de <http://www.malagaturismo.com/es/noticias/detalle/malaga-pone-en-marcha-una-innovadora-campana-en-redes-sociales-para-mostrar-todos-los-atractivos-de-la-ciudad/144>

BARALÓ, M. (2007). Enseñanza del español y turismo: Las estancias lingüísticas. Mosaico. *Ministerio de Educación y Consejería de Educación del BENELUX* , pp. 20, 32-36.

BAUER, H. H., FALK, T., & HAMMERSCHMIDT, M. (2006). eTransQual: A transaction process-based approach for capturing service quality in online shopping. *Journal of Business Research* , Vol.59 pp. 866-875.

BECERRA, F. A., & TOLEDO, M. (2010). El ordenamiento territorial del turismo a partir de un enfoque prospectivo. *TURyDES* , Volumen 3, Número 8.

BELLONI, F. (21 de Marzo de 2010). *Clubs de producto: especialización y cooperación para mejorar la competitividad del turismo*. Recuperado el 08 de Abril de 2013, de <http://www.tsmconsulting.es/blog-marketing-turistico/club-producto-turistico>

BENJAMÍN DEL ALCÁZAR MARTÍNEZ (2002): *Los canales de distribución en el sector turístico*. Editorial Síntesis, Madrid.

BERDUGO, Ó. (2001). El español como recurso económico: anatomía de un nuevo sector. *Cuadernos Cervantes de la Lengua Española* , pp. 45-51.

BIGNÉ, E; FONT, X; ANDREU L (2000): *Marketing de los destinos turísticos*. Editorial ESIC, Barcelona.

BIOSCA, D (2001): *La gestión eficaz de un destino turístico del siglo XXI. Primera parte: Como pensar para tener éxito*, Editorial Educativ, Barcelona.

BLANCO, R. (2010). El Club de Producto Ecoturismo en España: Un método para su configuración y evaluación. *Estudios Turísticos* , pp. 59-106.

BOCANEGRA, L. (2015). ¿Trotamundos comprometido, amante de la comodidad, viajero por obligación? Un nuevo estudio desvela cómo y por qué viajaremos dentro de 15 años. *SAVIA*.

BONED, R; MONEDERO, C; DE JUAN, J; TORRES, J.C (2006): *Manual de Turismo Sostenible Araucaria XXI*. AECI. Madrid.

BONTA, P., & FARBER, M. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

BOULLÓN, R (2004): *Marketing turístico. Una perspectiva desde la planificación*. Editorial Síntesis, Madrid.

CABRINI, LUIGI (2002): *Turismo, desarrollo rural y sostenibilidad*. Editorial OMT, Madrid.

CARAVACA, I., & GONZÁLEZ, G. (2009). Las Redes de Colaboración como base del Desarrollo Territorial. *Scripta Nova* , vol. XIII, núm. 289.

CEA D'ANCONA MA. Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid: Síntesis, 1998

CHIAS, J (1991): *El marketing en las empresas de servicios*. Editorial McGraw-Hill, Madrid.

CNN EXPANSIÓN. (24 de Marzo de 2015). *El sector turismo crecerá 6.1% en México en 2015*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2015/03/23/turismo-el-motor-de-la-economia-en-mexico>

COLLIER, J. E., & BIENSTOCK, C. C. (2006). *Measuring service quality in e-retailing*. Londres: SAGE Publications.

CORREA, J. J. (02 de Julio de 2009). *Claves para el éxito de un Club de Producto*. Recuperado el 18 de Febrero de 2013, de <http://es.slideshare.net/jjcorrea/claves-club-de-producto-juan-jose-correa>

CORREA, J. J. (30 de Noviembre de 2011). *Creación de clubes de producto como elemento de potenciación de nuevos productos turísticos*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de <http://es.slideshare.net/jjcorrea/creacin-clubes-de-producto-turistico-para-el-desarrollo-turstico?related=1>

DAVÓ, J. M. (2001). El activo del Español. *El español como recurso económico en Francia (una aproximación desde el marketing)*. Valladolid: Centro Virtual Cervantes.

DE PABLO, R. (2004). *Las nuevas tecnologías aplicadas al turismo*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

DEL ALCÁZAR, B. (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. Madrid: Síntesis.

DELOITTE. (2015). *Expectativas 2015, Time to achieve great results*.

DIARIO SUR. (28 de Abril de 2015). *El auge turístico obliga a Málaga a pensar un modelo para evitar la saturación*. Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de <http://www.diariosur.es/turismo/201504/27/como-vivir-turismo-morir-20150427191547.html>

DÍEZ, D. (2011). La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: Claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas. *Investigaciones Turísticas*, pp. 69-92.

DIPUTACIÓN DE MÁLAGA. (14 de Enero de 2015). *Turismo Costa del Sol nace para impulsar el dinamismo económico de la provincia de Málaga*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de http://www.malaga.es/presidencia/575/com1_md-3/com1_ct-0/com1_fb-0/com1_cb-0/com1_md3_cd-22209/turismo-costa-nace-para-impulsar-dinamismo-economico-provincia-malaga

ECO, U (2001) *Como se hace una tesis*. Edit. Gedisa. Barcelona.

EJARQUE, J (2005): *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*, Editorial Pirámide, Madrid.

EOI. (24 de 02 de 2012). *wiki EOI de documentación docente*. Recuperado el 11 de 10 de 2014, de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Canales_de_distribuci%C3%B3n_on_line_en_Turismo

ESPEJO, C. (2008). El papel de los instrumentos de planificación en las dinámicas productivas y territoriales. En F. Cebrián, *Turismo Rural y Desarrollo Local* (pág. p 161). Cuenca, Sevilla: Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.

ESPINOSA, A. (2007). *Partenariados público-privados en España: los Centros Comerciales Abiertos (CCA)*. Recuperado el 19 de 06 de 2014, de RUA. Repositorio

Institucional de la Universidad de Alicante:
http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/27876/6/EXPERIENCIAS_EUROPEAS_PPP.pdf

EXCELTUR. (2015). *Valoración empresarial del año 2014 y perspectivas para 2015*.

FAMP. (2010). *El Desarrollo Turístico en Andalucía. Estado de la Cuestión*. Sevilla: Federación Andaluza de Municipios y Provincias.

FAYOS-SOLÀ, E., FUENTES, L., & MUÑOZ, A. I. (2012). Elaborando un plan de política turística: consideraciones metodológicas. *Papers de Turisme*, pp. 41-65.

FEDELE. (2012). *Plan estratégico del Turismo Idiomático en España 2009-2012*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

FEMP. (2008). *Modelos de Gestión Turística Local. Principios y Prácticas*. Barcelona: Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo.

FERNÁNDEZ, A. (Mayo-Agosto de 2004). Turismo y ordenación del territorio. *Quaderns de Política Econòmica*, pp. 35-47.

FERNÁNDEZ, A; GARCÍA, M; IVARS, J (2010): *La Investigación de la Geografía del Turismo*. Ediciones Marañón. Madrid.

FERNANDEZ, A., GONZÁLEZ, J. I., & SANTOS, E. L. (2004). *Manual de Gestión Local del Turismo: Directrices para Agentes Públicos en la Provincia de Sevilla*. Sevilla: Turismo de la Provincia de Sevilla S.A.

FERNÁNDEZ, A., MERCADO, I., & VILLAR, A. (2015). Gobernanza territorial y gestión de espacios turísticos en contextos de fuerte presión inmobiliaria. Análisis de buenas prácticas locales en la costa de Cádiz (España). *Revista de Geografía Norte Grande. Pontificia Universidad Católica de Chile*, Num. 60.

FIGUEROLA, M., FERNÁNDEZ, J. J., GÓMEZ, D., & MARTÍN, C. (2014). *La eficiencia del modelo turístico español*. Madrid: Fundación EOI.

FORONDA, C., & GARCÍA, A. M. (2009). La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: Planes renovados. *Cuadernos de Turismo*, pp. 89-110.

FRONTUR. (2015). *Fichas ejecutivas de mercados emisores. Ficha de Estados Unidos*. Madrid: Turespaña.

GARCÍA, A; FORONDA, C. (2008) "Planes e instrumentos para la calidad y sostenibilidad en destinos" en *Formación Universitaria y Entorno Empresarial*. Universidad de Sevilla, pp. 131-144. Sevilla.

GARCÍA, A. M., & PÉREZ, M. (2014). Aproximación a la implantación de un club de producto en la comarca Aljarafe-Doñana. En *Turismo y Territorio. Innovación, renovación y desafíos* (págs. pp. 443-454). Valencia: Tirant Humanidades.

GARCÍA FERRANDO M. La encuesta. En: Garcia M, Ibáñez J, Alvira F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1993; p. 141-70.

GARCÍA-VIANA, R; IGLESIAS, J. R Y TALÓN, P (2007): *Comercialización de productos y servicios turísticos*, Editorial Síntesis, Madrid.

GARRIDO, M. (2005). "La publicidad turística en Angalucía (2002-2005): Andalucía solo hay una. La tuya vs. Andalucía te quiere". *Cuestiones publicitarias, Revista internacional de Comunicación y Publicidad* , Vol. 1, nº 10, pp. 77-97.

GÓMEZ, J; QUIJANO, C (1992): *Rutas e Itinerarios Turísticos en España*. Editorial Síntesis, Madrid.

GRANDE, I. (1996). *Marketing de Servicios*. Madrid: Síntesis.

GRETZEL, U., & YOO, K. (2008). Use and impact of online travel reviews. *Springer-Verlag Wien* , pp. 35-46.

GUIJARRO, M. (2009). Estudio de la literatura y modelos de negocio de la implantación de crm - modelo cliente céntrico - como enfoque estratégico condicionante de la ventaja competitiva en la pyme: Estudio empírico de la aplicación de un CRM - modelo cliente céntrico - en Age. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.

HERRERO, L. (18 de Junio de 2012). Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de <http://www.visionesdelturismo.es/clubes-producto-turistico-primera-part/>

HOSTELTUR. (2009). *Turismo 2.0. Una sección paradigmática del in-formar*. Madrid: Creative Commons.

HOSTELTUR. (05 de Octubre de 2015). *El turismo americano crece dos dígitos en España*. Recuperado el 09 de Octubre de 2015, de http://www.hosteltur.com/113087_turismo-americano-crece-dos-digitos-espana.html

HUERTA, P., NAVAS, J. E., & ALMODÓVAR, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales* , pp. 87-104.

IET. (2014). *Frontur*. Encuesta de movimientos turísticos en fronteras.

IGLESIAS, M.J. (2006). *Diagnostico escolar, Teorías, ámbitos y técnicas*, Pearson Educación Prentice Hall, España, P.187.

INSTITUTO CERVANTES. (2014). *El español: una lengua viva*. Madrid: Instituto Cervantes.

JIMÉNEZ, C.E (2003): *Productos y destinos turísticos nacionales e internacionales*, Editorial Paraninfo, Madrid.

JIMÉNEZ, C.E (2006): *Producción y ventas de servicios turísticos en Agencias de Viajes*, Editorial Síntesis, Madrid.

JIMENEZ, J. C. (2007). ¿Cuánto vale el español? En *Enciclopedia del español en el mundo. Anuario del Instituto Cervantes* (págs. pp. 459-462). Barcelona: Circulo de Lectores y Plaza & Janés.

JUNTA DE ANDALUCÍA . (2010). *Plan estratégico del Turismo Idiomático: El Español como recurso turístico*. Junta de Andalucía y CEA.

JUNTA DE ANDALUCÍA. (2014). *Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía*. Sevilla.

JUNTA DE ANDALUCÍA. (2015) Turismo extranjero en Andalucía Año 2014 Demanda Turística en Andalucía. Mercados turísticos.

KO, T. G. (2005). Development of a tourist sustainability assessment procedure: a conceptual approach. *Tourist Management* , 26 (3), pp. 431-445.

KOTLER, P., GARCÍA DE MADARIAGA, J., FLORES, J., BOWEN, J. T., & MAKENS, J. C. (2011). *Marketing Turístico (5ª Edición)*. Madrid: Pearson Educación,S.A.

LAFUENTE; C Y MARTÍN, A (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, Fuentes y Selección de técnicas, Revista Escuela de Administración de Negocios 2008, (64).

LAMBERT, C. (20 de Abril de 2015). *Welcome to Malaga, the new Barcelona! Arty regeneration makes unappreciated Spanish city one of Europe's hip locations*. Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de <http://www.dailymail.co.uk/travel/article-3025411/Welcome-Malaga-new-Barcelona-City-s-multi-million-pound-regeneration-project-makes-one-Europe-s-hippest-destinations.html>

LATITUD 21. (22 de Enero de 2005). Recuperado el 04 de Abril de 2011, de <http://www.latitud21.com.mx/Enero05/expediente.html>

LEPELEY,M.T.(2001). Gestión y Calidad en Educación, un modelo de evaluación, McGrawHill, ChileP.71.

LEY 12/1999, DE 15 DE DICIEMBRE, DEL TURISMO EN ANDALUCÍA, BOJA número 151 de 30 de diciembre.

LÓPEZ, D., ANTÓN, S., NAVARRO, E., PERELLI, O., & SASTRE, F. (2005). Cambios y transformaciones en el actual modelo turístico de España. *Annals of Tourism Research* , Vol 7, nº 2, pp. 423-446.

MAGRAMA. (2014). *Ecosistemas de Doñana*. Obtenido de <http://www.magrama.gob.es/es/red-parques-nacionales/nuestros-parques/donana/valores-naturales/ecosistemas.aspx>

MARCHENA, M. (1994): "Sobre la promoción y comercialización de la marca turística Andalucía". Boletín Económico de Andalucía, nº 17, pp 58-66.

MARCHENA, M. (1996). La promoción y comercialización de los productos turísticos desde el desarrollo regional. En L. Valdes, & A. V. Ruiz, *Turismo y promoción de destinos turísticos: Implicaciones empresariales* (págs. pp. 241-257). Gijón: Universidad de Oviedo.

MARCHENA, M., VERA, F., FERNÁNDEZ, A., & SÁNTOS, E. (1999). *Agenda para planificadores locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Edición para América Latina y El Caribe*. Madrid : Organización Mundial del Turismo (O.M.T).

MARÍN, A. (Enero de 2012). <http://www.eoi.es/wiki> . Recuperado el 08 de Noviembre de 2014, de http://www.eoi.es/wiki/index.php/%C2%BFQu%C3%A9_riesgos_y_oportunidades_se_perfilan_para_el_sector%3F_en_Turismo

MARKETING DIRECTO. (13 de Noviembre de 2007). Recuperado el 12 de Enero de 2014, de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/mas-de-la-mitad-de-las-compras-por-internet-es-de-reservas-de-viajes-y-alojamiento/>

MARTÍNEZ, P. (24 de Abril de 2015). Recuperado el 29 de Julio de 2015, de <http://www.diariosur.es/turismo/201504/23/nuevas-tribus-viajeras-20150423223544.html>

MERINERO, R. (2009). Las redes de actores como elementos claves del desarrollo local. Aportaciones desde la sociología y la antropología del desarrollo. *Gazeta de Antropología* , artículo 34.

MESA, M. L., & ALMEIDA, F. N. (2013). *Análisis del Club de Producto de Turismo Idiomático en la ciudad de Málaga*. Málaga: Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo. Universidad de Málaga.

MIDDLETON, V. T. (2009). *Marketing in travel and tourist*. Slovenia: Burlington.

MILLER, G. (2001). The developmen of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers. *Tourism Management* , 22 (4), pp. 351-362.

MINETUR. (2015). *Balance año turístico 2014*.

MINETUR. (2007). *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

MINETUR. (2015). *Turismo 2020, Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. Madrid.

MORAL, S., & ORGAZ, F. (2013). *Las nuevas tipologías de turismo en España: El caso de Andalucía*. Córdoba: Eumed.net.

MUÑOZ, A. I., FUENTES, L., & FAYOS-SOLÀ, E. (2012). Turismo como instrumento de desarrollo: Una visión alternativa desde factores humanos, sociales e institucionales. *Pasos* , Volúmen 10 nº5 pp. 437-449.

MUÑOZ, A., & FUENTES, L. (2013). La cooperación público-privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como propuesta metodológica. *Cuadernos de Turismo* , pp. 199-223.

NAVARRO, E., & LÓPEZ, I. (2007). El Patrimonio Arqueológico como dinamizador del turismo cultural: Actuaciones en la ciudad de Málaga. *Baetica. Estudios de Arte, Geografía e Historia. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Málaga* , pp. 155-171.

NAVAS, J. E., & ORTÍZ DE URBINA, M. (2002). El Capital Intelectual de la Empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial* , pp. 163-171.

OBSERVATORIO TURÍSTICO DE MÁLAGA. (2015). *Observatorio Turístico de Málaga Noviembre 2014 Abril 2015*. Málaga: Ayuntamiento de Málaga.

OLMOS, L., & GARCÍA, R. (2011). *Estructura del Mercado Turístico*. Madrid: Paraninfo.

OMT. (2001). *Cooperación entre los Sectores Público y Privado. Para una Mayor Competitividad del Turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

OMT. (2009). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

OMT. (2015). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

OMT. (2013). *Turismo y nuevas tecnologías. Seminario técnico, San José (Costa Rica), 14 y 15 de mayo de 2013*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

OYARZÚN, E., & SZMULEWICZ, P. (1999). Fortalecimientos de la Gestión en Destinos Turísticos. Fundamentos. *Gest.tur*, pp. 93-102.

PÉREZ, M. (2014). *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos*. Málaga: IC Editorial.

PIÉDROLA, I., & ARTACHO, C. (2011). El turismo idiomático: Una oportunidad de desarrollo local para Córdoba. *revista de ANÁLISIS TURÍSTICO*, nº 12, 2º semestre 2011, pp. 51-61.

PORTER, M. (1987). *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review. Vol. 59.

PREFERENTE. (25 de Abril de 2015). Recuperado el 18 de Junio de 2015, de <http://www.preferente.com/noticias-turismo-destinos/el-turismo-idiomatico-deja-mas-de-2-000-millones-al-ano-en-espana-252903.html>

PRESENZA, A., MORENO, S., & LOBO, Á. (2007). El funcionamiento de las organizaciones de Marketing de Destinos Regionales. El Caso de la Organización Regional de Turismo "Abruzzo Promozione Turismo" (Italia). *Cuadernos de Turismo*, páginas 133-146.

RASO, A. (29 de Abril de 2015). Recuperado el 26 de Julio de 2015, de <http://www.visionesdelturismo.es/turistas-del-futuro/>

RISI, M. (27 de Enero de 2015). Recuperado el 04 de Mayo de 2015, de <http://media.unwto.org/es/press-release/2015-01-27/mas-de-1100-millones-de-turistas-viajaron-al-extranjero-en-2014>

RIVAS, J., & MAGADÁN, M. (2007). *Planificación Turística y Desarrollo Sostenible*. Oviedo: Septem Ediciones S.L.

RIVERA, M., & RODRÍGUEZ, L. (2012). *Turismo Responsable, Sostenibilidad y Desarrollo Local Comunitario*. Córdoba: Cátedra Intercultural, Universidad de Córdoba.

RODRÍGUEZ, F., & SÁNCHEZ, L. M. (2011). La Planificación Territorial y el Sistema Urbano de Andalucía. Notas para una reflexión desde la Geografía. *Cuadernos Geográficos* , pp. 223-245.

RODRÍGUEZ, M. M. (2001). La creación de clusters turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: una aplicación a las Rías Bajas Gallegas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , pp. 119-138.

SALINAS, M. E. (2008). *El Ordenamiento Territorial: Experiencias Internacionales*. México D.F.: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat).

SALKIL, N.J. (1997). *Métodos de investigación*, Pearson educación , México. P.149.

SANCHO, A., & BUHALIS, D. (1998). *Introducción al Turismo*. Organización Mundial del Turismo, Madrid.

SANDHUSEN, R. L. (2002). *Mercadotecnia*. México: CECSA (Compañía Editorial Continen).

SANTOS, E. L., & FERNÁNDEZ, A. (2010). El litoral turístico español en la encrucijada: Entre la renovación y el continuismo. *Cuadernos de Turismo* , pp. 186-206.

SCHIANETZ, K., & KAVANAGH, L. (2008). Sustainability indicators for tourism destinations: A complex adaptive systems approach using systemic indicator systems. *Journal of Sustainable Tourism* , 16 (6), pp. 601-628.

SECTUR. (2001). *Cómo crear Clubes de Productos*. México DF: Secretaría de Turismo de México.

SEGITTUR. (30 de Junio de 2012). *Destinos Turísticos Inteligentes*. Recuperado el 24 de Enero de 2015, de http://www.segittur.es/es/sala-de-prensa/detalle-documento/Destinos-Tursticos-Inteligentes-00001/#.Vfwsmd_tmko

SERRA, A (2002): *Marketing y turismo*. Ediciones Pirámide, Madrid.

SIERRA BRAVO R. *Técnicas de Investigación social*. Madrid: Paraninfo, 1994.

SIMA. (2015). *Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía*. Sevilla: Consejería de Economía y Conocimiento.

SOLSONA, J. (2014). Análisis prospectivo del Turismo Rural: El caso de la Comunitat Valenciana. *Cuadernos de Turismo* , pp. 313-334.

SOPDE. (2015). *Observatorio Turístico de la Provincia de Málaga (Costa del Sol)*. Obtenido de <http://www.sopde.es/pagina/cod/496/observatorio-turistico-provincia-malaga-costa-html>

SOUSA, R., & VOSS, C. A. (2006). Service quality in multi-channel services employing virtual channels. *Journal of Service Research* , Vol. 8 nº 4 pag 356-371.

- THIEL, D. (2014). *Medición y análisis de la sostenibilidad: indicadores sintéticos a través de métodos multicriterio y su relación con el turismo en el litoral de Andalucía*. Universidad de Málaga: Tesis Doctoral (Inédita).
- TOLÓN, A., & LASTRA, X. (2008). Los Espacios Naturales protegidos. Concepto, evolución y situación actual en España. *Revista Electrónica de Medioambiente UCM*, pp. 1-25.
- TORRES, A. (2013). Turismo y sostenibilidad. Una propuesta metodológica para el estudio de la sostenibilidad turística a escala municipal. *Investigaciones Turísticas*, Enero-Junio 2013, pp. 163-171.
- TORRES, M. d., GARCÍA, J. A., & PULIDO-FERNÁNDEZ, J. I. (2013). Cambio de paradigma en el marketing de destinos turísticos: El Plan CMA Experience. *CULTUR*, pp. 4-32.
- TROITIÑO, M.A; GARCÍA, J.S; GARCÍA, M (2008): *Destinos turísticos: viejos problemas ¿nuevas soluciones?* Ediciones Universidad de Castilla-La Mancha. Cuenca.
- TURESPAÑA. (2009). *Club de Producto Turístico Reservas de la Biosfera Española*. Madrid: Turespaña.
- TURESPAÑA. (2015). *Frontur*. Movimientos Turísticos en Frontera 2014.
- TURESPAÑA. (2015). *Indicadores Turísticos. EEUU*. Madrid: Turespaña.
- TURESPAÑA. (2009). *Manual del Club de Producto Turístico Reservas de la Biosfera*. La Palma: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- TURISMO DE MÁLAGA. (14 de Julio de 2015). *El Foro de Turismo se propone hacer de la ciudad de Málaga uno de los grandes destinos urbanos de Europa*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2015, de <http://www.malagaturismo.com/es/noticias/detalle/el-foro-de-turismo-se-propone-hacer-de-la-ciudad-de-malaga-uno-de-los-grandes-destinos-urbanos-de-europa/305>
- VALLS, J.F (2003): *Las Claves del Mercado Turístico*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- VALORES DIGITAL. (2015). 2014, año récord para el turismo español. *VALORES DIGITAL*.
- VAZQUEZ, R., DEL RÍO, A. B., & SUÁREZ, L. (2009). Las agencias de viaje virtuales: ¿Cómo analizar la calidad de e-servicio y sus efectos sobre la satisfacción del cliente? *Universia Business Review*, pp. 122-143.
- VELASCO, M. (2011). La Política Turística: Una arena de acción autónoma. *Cuadernos de Turismo*, pp. 953-969.
- VERA, J. F. (2001). Planificación y Gestión del Desarrollo Turístico Sostenible: Propuestas para la creación de un sistema de indicadores. *Instituto Universitario de Geografía*, Nº 1, pp 61-63.

VERA, J. F., & Baños, C. J. (2010). Renovación Y Reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: Las Prácticas Recreativas en la Evolución del Espacio Turístico. *Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas* , pp. 329-353.

VERA, J. F., & MARCHENA, M. (1990). "Turismo y Desarrollo: un planteamiento actual". *Papers de Turisme* , nº 3 pp. 59-84.

VERA, J. F., & MARCHENA, M. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant lo Blanch.

VILLA, N., & KÜSTER, I. (2003). La venta on line: principales problemas y soluciones. *Esic market* , pp. 135-148.

VITTORI, J. P. (26 de 02 de 2013). <http://blog.fromdoppler.com/>. Recuperado el 10 de 07 de 2015, de <http://blog.fromdoppler.com/todo-lo-que-deberias-saber-sobre-mercado-objetivo/>

WESTWOOD, J. (2001). *Cómo Crear Un Plan De Marketing* . Barcelona: Gedisa.

ANEXOS

**ANEXO I: PROCESO DE ENCUESTAS A EMPRESAS DE
LA COMARCA ALJARAFE-DOÑANA**

FICHA ALOJAMIENTOS COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

Datos de su empresa

Nombre del alojamiento

**Tipología (Hotel, Hostal,
Casa Rural, Camping,
Albergue, Pensión)**

Categoría

**Nº de inscripción en el
Registro Oficial de
Empresas Turísticas**

Dirección

Localidad

Provincia

Teléfono

Fax

E- mail

www

Número de plazas

Número de habitaciones

Fecha inauguración

Fecha última reforma

Plan de calidad

**Tiene la Q u otra
certificación de calidad**

Dispone de restaurante

CUESTIONARIO ALOJAMIENTOS COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

1. ¿Considera que la Ruta Aljarafe-Doñana es un producto turístico atractivo?
2. ¿Le interesaría formar parte de los productos turísticos relacionados con este tema?
3. ¿Su alojamiento es fácil de localizar y de acceder? ¿Se encuentra señalizado?
4. ¿Tiene una cuidada decoración, preferiblemente relacionada con el producto o la cultura tradicional de la zona?
5. ¿Tiene información sobre los recursos de la zona para facilitar a los turistas?
6. ¿Recomienda la visita a fincas de las comarcas?
7. ¿Dispone del personal suficiente para cubrir los servicios que ofrece? ¿Los ofrece en colaboración con otra/s empresa/s?
8. ¿El personal tiene una formación específica sobre los recursos de la zona?
9. ¿El personal responsable recibe, atiende y aloja a los clientes?
10. ¿El personal de atención al cliente domina algún otro idioma?
11. ¿Dispone de parking?
12. ¿Dispone de sistemas de climatización?
13. ¿Dispone de un espacio de recepción?
14. ¿Dispone de espacios comunes suficientes para la capacidad del alojamiento?
15. ¿Dispone de salón comedor adecuado para desayunos y otros servicios que ofrezca?
16. ¿Dispone de piscina? ¿Dispone de jacuzzi, sauna u otro tipo de tratamientos?
17. ¿Dispone de biblioteca sobre temas rurales, locales o comarcales?
18. ¿Dispone de jardín o espacio verde?
19. ¿Se encuentra situado en el interior de una finca o explotación?

Si la respuesta es positiva indicar

- a. Tamaño
 - b. Tipo de explotación
 - c. Se enseña habitualmente
 - d. Se realizan actividades en la misma. De qué tipo
20. ¿Las habitaciones son cómodas y disponen del equipamiento suficiente?
 21. ¿Dispone de cuna o cama supletoria para niños?

22. ¿Dispone de cuarto de baño en cada habitación?
23. ¿Dispone de televisión y video? En espacios comunes, en cada habitación
24. ¿Dispone de acceso a Internet para uso de sus clientes?
25. ¿Admite animales domésticos?
26. ¿Dispone de herramientas promocionales propias (web, folleto,...)? ¿Hace en ella referencia a los recursos de la zona?
27. ¿Dispone de un sistema eficaz de atención telefónica a los clientes para información y reservas?
28. ¿Dispone de sistema de reserva on-line?
29. ¿Admite pago por tarjeta?
30. ¿Comercializa a través de operadores? ¿En qué porcentaje?
31. ¿Pertenece a alguna central de reservas?
32. ¿Mantiene algún sistema de fidelización de clientes?
33. ¿Realiza encuestas de satisfacción a sus clientes?
34. ¿Organiza actividades o eventos? ¿De qué tipo?, descripción.
35. ¿Ofrece desayuno, cena, comida? Si no ofrece alguno de los servicios, ¿Qué soluciones ofrece a sus clientes?
36. ¿Pertenece a algún CP?

FICHA EMPRESAS DE RECEPTIVO COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

Datos de la empresa

Nombre**Dirección****Localidad****Provincia****Teléfono****Fax****e- mail****Web****Año de inicio de la actividad****Especialidad de producto/ Tipo
de actividades****Mercado principal****Público destinatario****Medios técnicos****Recursos humanos****Nº de productos en el catálogo**

CUESTIONARIO EMPRESAS DE RECEPTIVO COMARCA ALJARAFE DOÑANA

1. ¿Cumple la legislación turística exigible en cada caso y se encuentra dado de alta en los correspondientes registros oficiales?
2. ¿Considera interesante la creación de un producto como la ruta Aljarafe-Doñana?
3. ¿Dispone de los medios técnicos necesarios para el desarrollo de la actividad?
4. Utiliza servicios turísticos incluidos dentro de estas zonas
 - a. Visita a fincas
 - b. Alojamientos (tipologías)
 - c. Restaurantes
 - d. Visitas a otros lugares patrimoniales
5. ¿Cuenta con el personal adecuado y dispone de las titulaciones exigidas por la normativa?
6. ¿Tiene su personal formación específica?
7. ¿Tiene personal para al guía y acompañamiento de las visitas?
8. ¿Su personal domina idiomas? ¿Cuáles?
9. Comentarios. Sugerencias

FICHA HACIENDAS Y FINCAS COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

Datos de su empresa

Nombre de la explotación

Dirección

Localidad

Provincia

Teléfono

Fax

E- mail

www

Localización de la Hacienda

Volumen de la explotación

Superficie

Otros aprovechamientos

CUESTIONARIO HACIENDAS Y FINCAS COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

1. ¿Admite visitas a la finca en la actualidad? Si no es así, ¿tiene previsto hacerlo en el futuro próximo?
2. Las visitas las realiza durante todo el año o en algún momento concreto del año. ¿Por qué?
3. ¿Qué horario de visitas tiene establecido?
4. Tiene alguna limitación o condición para la realización de la visita, por ejemplo necesidad de cita previa, número máximo, momentos que por razones de la dinámica de la explotación no sea compatible el trabajo ordinario con la visita,...
5. ¿Qué número aproximado de visitas y visitantes tiene al año?
6. ¿Cuál es el precio de la visita?
7. ¿Trabaja con operadores turísticos (s/n)? ¿Cuáles son los principales?
8. Tiene servicios turísticos
 - a. Alojamiento (nombre)
 - b. Restaurante (nombre)
 - c. Tienda. Localización, productos que vende,
 - d. Zona de catas/ degustaciones,
 - e. Actividades
9. El lugar ¿es fácil de encontrar? ¿Tiene señalización de acceso?
10. ¿Dispone de aparcamientos? ¿Con que capacidad?
11. Número máximo/ mínimo de grupo de visita
12. ¿Tiene la visita estructurada? Es decir, se realiza mediante un guión definido previamente, con un orden en el recorrido, por un trazado concreto, marcado o señalizado...
13. ¿Qué instalaciones se visitan?
14. Si se realiza un paseo por el campo, ¿en qué consiste?
15. ¿Se incluyen en la visita aspectos de interés además de los estrictamente ganaderos como temas relacionados con la naturaleza, educación ambiental,...
16. ¿El paseo por las instalaciones es cómodo y seguro para el visitante? ¿Necesita algún equipamiento? ¿Lo facilita la finca?
17. ¿Tiene alguna persona encargada de enseñar la finca? ¿Tiene formación específica para el guiado turístico?
18. El personal de atención al cliente ¿domina algún otro idioma? Cual.
19. ¿Ofrece degustaciones a los visitantes?

20. ¿Tiene un espacio destinado específicamente para degustaciones?
21. ¿Organiza alguna otra actividad?
 - a. Cursos de cata (frecuencia, grupo mínimo/ máximo, duración, precio, instalaciones, personal específico)
 - b. Cursos de gastronomía (frecuencia, grupo mínimo/ máximo, duración, precio, instalaciones, personal específico)
 - c. Jornadas
 - d. Otros
22. ¿Dispone de aseo para uso de los turistas no alojados?
23. ¿Dispone de sistemas de publicidad de la finca? ¿Incluye en ellos la oferta de las visitas?
24. ¿Considera que el turismo puede ser beneficioso para su explotación?
25. ¿Ha participado ya en alguna experiencia turística? ¿De qué tipo? ¿Cómo valoraría la experiencia?

FICHA RESTAURANTES COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

Datos de su empresa

Nombre del restaurante

Tipología

Categoría

Dirección

Localidad

Provincia

Teléfono

Fax

E- mail

www

Número de plazas

Fecha inauguración

Fecha última reforma

Plan de calidad

Tiene la Q

CUESTIONARIO RESTAURANTES COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

1. ¿Le interesaría pertenecer a productos turísticos relacionados con la ruta Aljarafe-Doñana?
2. ¿El restaurante es fácil de localizar? ¿Se encuentra señalizado?
3. ¿Tiene información sobre los recursos de la zona?
4. ¿Recomienda la visita a fincas?
5. ¿Tiene una cuidada decoración, preferiblemente relacionada con el producto o la cultura tradicional de la zona?
6. ¿Incluye productos de la zona en su carta?
7. ¿Dispone de otros platos de gastronomía tradicional en la carta?
8. ¿La carta tiene especialidades de temporada y se adapta a la estacionalidad de los productos?
9. ¿La carta se encuentra expuesta al público? ¿Se facilita a los comensales?
10. ¿Está traducida a algún idioma?
11. ¿Dispone de menú degustación? ¿De qué tipo?
12. ¿Dispone de menú infantil?
13. ¿Tiene carta de vinos?
14. ¿Dispone de vajilla y cubertería de calidad y en número suficiente?
15. ¿Retira vajilla y cubertería con cada plato?
16. ¿Presenta al público copas diferentes para vinos distintos? ¿Cambia la cristalería con cambio de vino?
17. ¿Todas las mesas cuentan con la adecuada mantelería?
18. ¿Dispone de sistema de reservas?
19. ¿Dispone de parking?
20. ¿Dispone de sistemas de climatización?
21. ¿Dispone de personal suficiente en?
 - a. Cocina
 - b. Sala
22. ¿El personal cuenta con un nivel de cualificación suficiente?
23. ¿El personal cuenta con conocimientos generales sobre los recursos de la zona?
24. ¿Parte del personal de atención al público domina algún idioma?
25. ¿Dispone de un sistema de pago por tarjeta?

26. ¿Organiza actividades o jornadas gastronómicas propias? Tipo, época y descripción
27. ¿Colabora en jornadas o actividades programadas por terceros? ¿Cuáles?
28. ¿Pertenece a alguna asociación profesional? ¿Cuál?
29. ¿Pertenece a algún CP?
30. Comentarios y sugerencias.

FICHA MUSEOS Y CENTROS DE INTERPRETACIÓN COMARCA ALJARAFE- DOÑANA

Datos del museo o centro

Nombre

Promotor

Dirección

Localidad

Provincia

Teléfono

Fax

e- mail

Web

Año de inauguración

Horario

Precio

Público destinatario

Tienda

Cafetería

Exposiciones temporales

Actividades/ Talleres

Descripción

CUESTIONARIO MUSEOS Y CENTROS DE INTERPRETACIÓN COMARCA ALJARAFAE-DOÑANA

1. El museo es fácil de localizar. ¿Se encuentra señalizado?
2. ¿Entre sus contenidos las comarcas Aljarafe y Doñana, ocupan un lugar predominante o al menos importante (superior al 35%)?
3. ¿Dispone de parking propio o zona de aparcamiento próxima?
4. ¿Dispone de climatización?
5. ¿Dispone de un sistema de apertura estable?
6. ¿Tiene actividades educativas? ¿Mantiene programa de usos públicos?
7. ¿Dispone de material didáctico y publicaciones?
8. ¿Dispone de colección de piezas originales?
9. ¿Desarrolla trabajos de estudio e investigación?
10. ¿Dispone de personal suficiente?
 - a. Recepción
 - b. Atención al público
 - c. Talleres
 - d. Investigación/ colecciones
 - e. Limpieza
 - f. Otros servicios (tienda, cafetería,...)
11. ¿El personal tiene la cualificación adecuada?
12. ¿Parte del personal de atención al público domina algún idioma?
13. ¿Cuál es su estrategia de comunicación?
14. ¿Dispone de página web?
15. ¿Cuenta con la información traducida a otros idiomas?
16. ¿Dispone de sistema de pago con tarjeta en los distintos servicios?
17. ¿Facilita información sobre los recursos de la zona?
18. Comentarios, sugerencias.

**ANEXO II: PROCESO DE ENCUESTAS A EMPRESAS DE
LA CIUDAD DE MÁLAGA**

FICHA ALOJAMIENTOS DE LA CIUDAD DE MÁLAGA

Datos de su empresa

Nombre del alojamiento

**Tipología (Hotel, Hostal,
Camping, Albergue,
Pensión)**

Categoría

**Nº de inscripción en el
Registro Oficial de
Empresas Turísticas**

Dirección

Localidad

Provincia

Teléfono

Fax

E- mail

www

Número de plazas

Número de habitaciones

Fecha inauguración

Fecha última reforma

Plan de calidad

**Tiene la Q u otra
certificación de calidad**

Dispone de restaurante

CUESTIONARIO ALOJAMIENTOS DE LA CIUDAD DE MÁLAGA

1. ¿Considera que las diferentes rutas existentes en los CP de la ciudad de Málaga son productos turísticos atractivos?
2. ¿Le interesaría formar parte de los productos turísticos relacionados con este tema?
3. ¿Su alojamiento es fácil de localizar y de acceder? ¿Se encuentra señalizado?
4. ¿Tiene una cuidada decoración, preferiblemente relacionada con el producto o la cultura tradicional de la zona?
5. ¿Tiene información sobre los recursos de la zona para facilitar a los turistas?
6. ¿Recomienda la visita a museos en la ciudad?
7. ¿Dispone del personal suficiente para cubrir los servicios que ofrece? ¿Los ofrece en colaboración con otra/s empresa/s?
8. ¿El personal tiene una formación específica sobre los recursos de la zona?
9. ¿El personal responsable recibe, atiende y aloja a los clientes?
10. ¿El personal de atención al cliente domina algún otro idioma?
11. ¿Dispone de parking?
12. ¿Dispone de sistemas de climatización?
13. ¿Dispone de un espacio de recepción?
14. ¿Dispone de espacios comunes suficientes para la capacidad del alojamiento?
15. ¿Dispone de salón comedor adecuado para desayunos y otros servicios que ofrezca?
16. ¿Dispone de piscina? ¿Dispone de jacuzzi, sauna u otro tipo de tratamientos?
17. ¿Dispone de biblioteca sobre temas rurales, locales o comarcales?
18. ¿Dispone de jardín o espacio verde?
19. ¿Se encuentra situado en el casco histórico de la ciudad?
20. ¿Las habitaciones son cómodas y disponen del equipamiento suficiente?
21. ¿Dispone de cuna o cama supletoria para niños?
22. ¿Dispone de cuarto de baño en cada habitación?
23. ¿Dispone de televisión y video? En espacios comunes, en cada habitación
24. ¿Dispone de acceso a Internet para uso de sus clientes?
25. ¿Admite animales domésticos?

26. ¿Dispone de herramientas promocionales propias (web, folleto,...)? ¿Hace en ella referencia a los recursos de la zona?
27. ¿Dispone de un sistema eficaz de atención telefónica a los clientes para información y reservas?
28. ¿Dispone de sistema de reserva on-line?
29. ¿Admite pago por tarjeta?
30. ¿Comercializa a través de operadores? ¿En qué porcentaje?
31. ¿Pertenece a alguna central de reservas?
32. ¿Mantiene algún sistema de fidelización de clientes?
33. ¿Realiza encuestas de satisfacción a sus clientes?
34. ¿Organiza actividades o eventos? ¿De qué tipo?, descripción.
35. ¿Ofrece desayuno, cena, comida? Si no ofrece alguno de los servicios, ¿Qué soluciones ofrece a sus clientes?
36. ¿Pertenece a algún CP?

FICHA EMPRESAS DE RECEPTIVO DE LA CIUDAD DE MÁLAGA

Datos de la empresa

Nombre

Dirección

Localidad

Provincia

Teléfono

Fax

e- mail

Web

Año de inicio de la actividad

Especialidad de producto/ Tipo
de actividades

Mercado principal

Público destinatario

Medios técnicos

Recursos humanos

Nº de productos en el catálogo

CUESTIONARIO EMPRESAS DE RECEPTIVO DE LA CIUDAD DE MÁLAGA

1. ¿Cumple la legislación turística exigible en cada caso y se encuentra dado de alta en los correspondientes registros oficiales?
2. ¿Considera interesante la creación de un producto?
3. ¿Dispone de los medios técnicos necesarios para el desarrollo de la actividad?
4. Utiliza servicios turísticos incluidos dentro de estas zonas
 - a. Visita a museos
 - b. Alojamientos (tipologías)
 - c. Restaurantes
 - d. Visitas a otros lugares patrimoniales
5. ¿Cuenta con el personal adecuado y dispone de las titulaciones exigidas por la normativa?
6. ¿Tiene su personal formación específica?
7. ¿Tiene personal para guía y acompañamiento de las visitas?
8. ¿Su personal domina idiomas? Cuáles.
9. Comentarios. Sugerencias

FICHA RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE MÁLAGA

Datos de su empresa

Nombre del restaurante

Tipología

Categoría

Dirección

Localidad

Provincia

Teléfono

Fax

E- mail

www

Número de plazas

Fecha inauguración

Fecha última reforma

Plan de calidad

Tiene la Q

CUESTIONARIO RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE MÁLAGA

1. ¿Le interesaría formar parte de alguna ruta turística relacionada con la ciudad de Málaga?
2. ¿El restaurante es fácil de localizar? ¿Se encuentra señalizado?
3. ¿Tiene información sobre los recursos turísticos de la ciudad?
4. ¿Recomienda alguna visita?
5. ¿Tiene una cuidada decoración, preferiblemente relacionada con el producto o la cultura tradicional de la zona?
6. ¿Incluye productos de la zona en su carta?
7. ¿Dispone de otros platos de gastronomía tradicional en la carta?
8. ¿La carta tiene especialidades de temporada y se adapta a la estacionalidad de los productos?
9. ¿La carta se encuentra expuesta al público? ¿Se facilita a los comensales?
10. ¿Está traducida a algún idioma?
11. ¿Dispone de menú degustación? ¿De qué tipo?
12. ¿Dispone de menú infantil?
13. ¿Tiene carta de vinos?
14. ¿Dispone de vajilla y cubertería de calidad y en número suficiente?
15. ¿Retira vajilla y cubertería con cada plato?
16. ¿Presenta al público copas diferentes para vinos distintos? ¿Cambia la cristalería con cambio de vino?
17. ¿Todas las mesas cuentan con la adecuada mantelería?
18. ¿Dispone de sistema de reservas?
19. ¿Dispone de parking?
20. ¿Dispone de sistemas de climatización?
21. ¿Dispone de personal suficiente en?
 - a. Cocina
 - b. Sala
22. ¿El personal cuenta con un nivel de cualificación suficiente?
23. ¿El personal cuenta con conocimientos generales sobre los recursos de la zona?
24. ¿Parte del personal de atención al público domina algún idioma?
25. ¿Dispone de un sistema de pago por tarjeta?

26. ¿Organiza actividades o jornadas gastronómicas propias? Tipo, época y descripción
27. ¿Colabora en jornadas o actividades programadas por terceros? Cuáles.
28. ¿Pertenece a alguna asociación profesional? Cual.
29. ¿Pertenece a algún CP?
30. Comentarios y sugerencias.

ANEXO III: LISTA DE EMPRESAS COMARCA ALJARAFE-
DOÑANA

7 EMPRESAS DE RECEPTIVO COMARCA ALJARAFE DOÑANA

NOMBRE	MUNICIPIO	PÁGINA WEB	CONTACTO
VITUREVENT DOÑANA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	https://www.facebook.com/Viturevent-Do%C3%B1ana-1430641127181068/timeline/	GERENTE
CABELLO TOUR	PILAS	https://www.facebook.com/viajesmalytour.malytour	GERENTE
DOÑANA BIKE	SANLÚCAR LA MAYOR	http://www.biketourdonana.com/	GERENTE
COMARCAS DE ANDALUCÍA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	http://www.comarcasdedonana.com	GERENTE
SPANISH EQUESTRIAN TRAVELS	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	http://horsesinpain.com/	GERENTE
PARAISO DE DOÑANA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	http://paraisodedonana.es/	GERENTE
DOÑANA EXCLUSIVE	ISLA MAYOR	http://www.guadalquivirdonana.es	GERENTE

18 EMPRESAS DE ALOJAMIENTO DE LA COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

NOMBRE	MUNICIPIO	PÁGINA WEB	PERSONA DE CONTACTO
ARDEA PURPUREA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	http://www.ardeapurplea.com/	DIRECTOR
ALOJAMIENTO TARTESOS	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	http://alojamientostartessos.es/	RECEPCIONISTA
PARAISO DE DOÑANA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	http://paraisodedonana.es/	GERENTE
HACIENDA OLONTIGUI	AZNALCÁZAR	http://hacienda-olontigi.com/	DIRECTOR
HACIENDA DOS OLIVOS	AZNALCÁZAR	http://www.dosolivecuestre.com/inicio/	DIRECTOR
APARTAMENTOS CERROS BRAVOS	PILAS	http://www.apartamentosbravo.com/	RECEPCIONISTA
HOSTAL ALCARAYÓN	PILAS	http://www.hostalalcarayonpilas.com/	DIRECTOR
HOTEL LINCE	AZNALCÁZAR	http://www.hotel-lince.com/	RECEPCIONISTA
APARTAMENTO AZNALCÁZAR	AZNALCÁZAR	http://www.booking.com/hotel/es/apartamento-aznalcazar.es.html	RECEPCIONISTA
CAMPING DEHESA NUEVA	AZNALCÁZAR	http://www.campingdehesanueva.es/	RECEPCIONISTA
ABADES BENACAZÓN	BENACAZÓN	http://www.abadeshoteles.com/hotel-abades-benacazon.htm	DIRECTOR COMERCIAL

HOSTAL PECHI	HUÉVAR DEL ALJARAFE	http://www.hostalpechi.es/	RECEPCIONISTA
CASA SALTERAS	SALTERAS	http://goo.gl/pXyqJF	RECEPCIONISTA
EXE GRAN HOTEL SOLÚCAR	SANLÚCAR LA MAYOR	http://www.exegranhotelsolucar.com/	RECEPCIONISTA
HOSTAL DON JULIO	SANLÚCAR LA MAYOR	http://www.donjulio.es/	GERENTE
HOSTAL SAN PEDRO	SANLÚCAR LA MAYOR	http://www.hostalbarsanpedro.es/	DIRECTOR
APARTAMENTOS LA ESPIGA	ISLA MAYOR	http://www.restauranteyapartamentoslaespiga.es/	DIRECTOR
FINCA ISLA MÍNIMA	ISLA MAYOR	http://www.islaminima.com/	GERENTE

2 HACIENDAS/FINCAS EN LA COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

NOMBRE	MUNICIPIO	PÁGINA WEB	PERSONA DE CONTACTO
HACIENDA DOS OLIVOS	AZNALCÁZAR	http://www.dosolivosecuestre.com/inicio/	DIRECTOR
HACIENDA ALJAIMA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	http://www.aljaimacatering.com/	GERENTE

3 MUSEOS/CENTROS DE INTERPRETACIÓN DE LA COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

NOMBRE	PÁGINA WEB	CONTACTO
MUSEO DIDÁCTICO DE LA IMAGINERÍA DE ESPARTINAS	https://es-es.facebook.com/CentroDidacticoImagineria	DIRECTOR
MUSEO ARQUEOLÓGICO, MONOGRÁFICO DEL YACIMIENTO PREHISTÓRICO	http://goo.gl/41Sypu	GUÍA
MUSEO DE LA AUTONOMÍA DE ANDALUCÍA, CASA MUSEO DE BLAS INFANTE	http://maa.centrodeestudiosandaluces.es/	RECEPCIONISTA

29 RESTAURANTES EN LA COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

NOMBRE	MUNICIPIO	PÁGINA WEB	TELÉFONO	CONTACTO
EL COLMAO-DOÑANA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	https://es-es.facebook.com/ElColmao	955755479	GERENTE
ARDEA PURPÚREA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	http://www.ardeapurpurea.com/	955755479	GERENTE
ALJAIMA CATERING DOÑANA	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	http://www.aljaimacatering.com/	955756017	GERENTE
MESÓN DE GATO	VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA	https://www.facebook.com/pages/Mes%C3%B3n-de-Gato/337587199652880	955755400	GERENTE
MESÓN LA PORTADA	OLIVARES	https://www.facebook.com/MesonLaPortada	955718151	GERENTE
ASADOR EL BALCÓN DEL GUADIAMAR	AZNALCÁZAR	https://www.facebook.com/Asador-El-Balc%C3%B3n-del-Guadiamar-204584576242452/timeline/	955750718	GERENTE
CASA VERDE	AZNALCÁZAR	https://www.facebook.com/casaverdera	692448571	GERENTE
LA CANCELA VERDE	AZNALCÁZAR	http://la-cancelaverde.blogspot.com.es/	955750923	GERENTE
ARCO DE COLINA	LA PUEBLA DEL RÍO	http://www.turismosevilla.org/open cms2/opencms/es/planificatuViaje/dondecomer.html?idrestaurante=759	955772347	GERENTE
ASADOR EL REZÓN	LA PUEBLA DEL RÍO	http://www.restauranteelrezon.es/	955771806	GERENTE
EL TEJAO	ISLA MAYOR	http://restauranteeltejao.blogspot.com.es/	955773331	GERENTE
EL CORTIJO	PILAS	http://www.elcortijodepilas.com/	653644353	GERENTE
QM CATERING	PILAS	http://www.qmcatering.es/	955752008	MAITRE
CAFETERÍA DOÑANA	PUEBLA DEL RÍO	http://cafeteriaddonana.com/	955771313	GERENTE
RANCHO EL ROCÍO	PUEBLA DEL RÍO	http://www.ranchoelrocio.com/	955771212	GERENTE
TAPERÍA LA PINTA	SANLÚCAR LA MAYOR	https://www.facebook.com/taperialapinta	625591489	GERENTE
VENTA PAZO	SANLÚCAR LA MAYOR	http://www.ventapazo.es/	955700110	GERENTE
MESÓN TONY	SANLÚCAR LA MAYOR	https://es-es.facebook.com/mesontony.mesontony	955700070	GERENTE
ALHUCEMAS	SANLÚCAR LA MAYOR	http://www.restaurantealhucemas.es/	955700929	GERENTE
TAPERÍA LA	SANLÚCAR LA	https://www.facebook.com/taperiala	625591489	GERENTE

PINTA	MAYOR	apinta		
LA BUENA VIDA	SANLÚCAR LA MAYOR	https://www.facebook.com/La-buena-vida-248429998642552/timeline/	695765789	GERENTE
ALEXANDRE	SANLÚCAR LA MAYOR	http://www.restaurantealexandre.es/	955703233	COCINERO
LA BODEGA DE SALTERAS	SALTERAS	http://www.labodegasalteras.es/	955707000	GERENTE
LA RESOLANA	SALTERAS	http://www.laresolana.net/	955707747	GERENTE
LAS PALMERAS	SALTERAS	https://www.facebook.com/Restaurante-Las-Palmeras-Salteras-175361629323446/timeline/	955707105	GERENTE
CASA RUFINO	UMBRETE	http://www.restaurantecasarufino.com/	955716272	GERENTE
CASA RUÍZ	UMBRETE	http://www.casa-ruiz.com/	955715445	GERENTE
SALONES JOSÉ BENITEZ	UMBRETE	http://www.salonesjosebenitez.com/	955121818	GERENTE
BATATO	UMBRETE	https://es-es.facebook.com/restaurantebatato	955715051	GERENTE

2 ENTIDADES PÚBLICAS DE LA COMARCA ALJARAFE DOÑANA

NOMBRE	PÁGINA WEB	TELÉFONO	CONTACTO
MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DEL ALJARAFE	http://aljarafe.com/mancomunidad/municipios.php	954165208	GERENTE PLAN TURÍSTICO ALJARAFE
PRODETUR	http://www.prodetur.es/	954486800	TÉCNICO

ANEXO IV: LISTA DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE
MÁLAGA

13 EMPRESAS DE RECEPTIVO EN MÁLAGA

NOMBRE	PÁGINA WEB	CONTACTO
SMART HOLIDAYS ANDALUSIA	http://www.smartholidaysandalusia.com/es/	GERENTE
GUÍAS DE MÁLAGA (APIT)	http://www.guiasdemalaga.com/	GUÍA
EXPERIENCE BOX	http://www.experienceboxspain.com/es	GERENTE
ABIES TRAVEL	http://www.abiestravel.com/	GERENTE
AL ANDALUS TRAVEL AGENCY	http://www.alandalustravelagency.com/	DIRECTOR
ANDALUCÍA TRAVEL	http://nuke.andaluciatravel.eu/	DIRECTOR
CDS TRAVELTOUR	http://www.cdstraveltour.com/	GERENTE
DIREC TO SPAIN	http://www.directospain.com/es/	DIRECTOR
EUROPALIA	http://www.palia.es/	DIRECTOR
FRESH TOURS	http://www.fresh-tours.com/	GERENTE
INDIGO DMC GROUP	http://indigo-dmc.com/indigo-dmc/index.php/es/	GERENTE
INSURTRAVEL	http://www.insurtravel.com/	GERENTE
NEOCONCEPTS	http://www.neokoncepts.com/es/	GERENTE

46 EMPRESAS DE ALOJAMIENTO EN MÁLAGA

NOMBRE	PÁGINA WEB	CONTACTO
MONTE MÁLAGA	http://www.hotelesmonte.com/hotel-malaga-montemalaga.html	DIRECTOR COMERCIAL
SALLES HOTEL MÁLAGA CENTRO	http://www.salleshotels.com/es/seccion/32/hotel-malaga-centro.html	DIRECTOR

AC HOTEL MÁLAGA PALACIO BY MARRIOTT	http://ac-hotel-malaga-palacio.hotelspainmalaga.net/es/	COMERCIAL ANDALUCÍA ORIENTAL
PETIT PALACE PLAZA MÁLAGA	http://www.petitpalaceplazamalaga.com/?gclid=COeU7Nn1usgCFUNAGwodKj4OYA	COMERCIAL
HOTEL MS MAESTRANZA MÁLAGA	http://www.mshoteles.com/paginas/hotel-maestranza.htm	COMERCIAL
MOLINA LARIO	http://www.hotelmolinalario.com/?gclid=CKb47pX2usgCFSkGw wodbT4Fdw	COMERCIAL
TRYP MÁLAGA GUADALMAR HOTEL	http://www.melia.com/es/hoteles/espana/malaga/tryp-malaga-guadamar-hotel/index.html	COMERCIAL
NH MÁLAGA	http://www.nh-hoteles.es/hoteles/malaga	DIRECTORA COMERCIAL ANDALUCÍA
VINCCI MÁLAGA	http://www.vinccimalaga.com/	DIRECTOR
HILTON GARDEN INN MÁLAGA	http://hiltongardeninn3.hilton.com/en/hotels/spain/hilton-garden-inn-malaga-AGPGIGI/index.html	COMERCIAL
BARCELÓ MÁLAGA	http://www.barcelo.com/barcelohotels/es_es/hoteles/espana/malaga/hotel-barcelo-malaga/descripcion-general.aspx	COMERCIAL
GUADALMEDINA	http://www.hotelguadalmedina.es/	DIRECTOR
ROOM MATE LARIOS	http://larios.room-matehotels.com/	COMERCIAL
SILKEN PUERTA MÁLAGA	http://www.hoteles-silken.com/hoteles/puerta-malaga/hotel/	COMERCIAL
ROOM MATE LOLA	http://lola.room-matehotels.com/	COMERCIAL
NOVOTEL SUITES MÁLAGA CENTRO	http://www.novotel.com/es/hotel-6759-novotel-suites-malaga-centro/index.shtml	DIRECTOR COMERCIAL
TRYP MÁLAGA ALAMEDA	http://www.melia.com/es/hoteles/espana/malaga/tryp-malaga-alameda-hotel/index.html	COMERCIAL
LAS VEGAS	http://www.hotellasvegasmalaga.com/	COMERCIAL
CASTILLA GUERRERO	http://www.hotelcastillaguerrero.com/	DIRECTOR
DON CURRO	http://www.hoteldoncurro.com/	COMERCIAL
EUROSTARS ASTORIA	http://www.eurostarsastoria.com/	SUB- DIRECTOR

HOTEL DEL PINTOR	http://hoteldelpintor.com/	DIRECTOR
ATARAZANAS MÁLAGA BOUTIQUE HOTEL	http://hotel-atarazanas-malaga.com/es/	COMERCIAL
HOTEL DON PACO	http://www.hotel-donpaco.com/	COMERCIAL
SOHO MÁLAGA	http://www.sohohotelmálaga.com/	COMERCIAL
ITACA MÁLAGA	http://www.itacamalaga.com/	COMERCIAL
VENECIA	http://www.hotelveneciamalaga.com/	DIRECTOR
IGH ELISEOS	http://www.hoteleliseos.com/	COMERCIAL
LA CHANCLA	http://www.lachanclahotel.com/hotel-overview.html	GERENTE
LOS NARANJOS	http://www.losnaranjosmalaga.com/	DIRECTOR
ZENIT MÁLAGA	http://malaga.zenithoteles.com/	COMERCIAL
SOHO BAHÍA MÁLAGA	http://www.hotelbahiamalaga.com/	COMERCIAL
TRIBUNA	http://www.hoteltribunamalaga.com/	DIRECTOR
HUMAINA	http://www.hotelhumaina.es/es/	COMERCIAL
SUR	http://www.hotel-sur.com/	COMERCIAL
CALIFORNIA	http://www.hotelcalifornianet.com/	DIRECTOR
CARLOS V	http://www.hotel-carlosvmalaga.com/	COMERCIAL
ALAMEDA	http://www.hotelalamedamalaga.com/	DIRECTOR
CASA DE LAS MERCEDES	http://www.casadelasmercedes.com/	COMERCIAL
ZEUS	http://www.hotel-zeus.com/	COMERCIAL
EL ROMERITO	http://hotelromerito.com/	COMERCIAL
LA FRANCESA SUITES	http://lafrancesasuites.com/es/	COMERCIAL

IBIS MÁLAGA CENTRO	http://www.accorhotels.com/es/hotel-5585-ibis-malaga-centro-ciudad/index.shtml	COMERCIAL
EL RIAD ANDALÚZ	http://www.elriadandaluz.com/el-riad-andaluz	DIRECTOR
MONTE VICTORIA	http://www.hotelmontevictoria.es/web/	COMERCIAL
CASA VÁZQUEZ	http://www.hotelvazquez.com/	COMERCIAL

4 MUSEOS EN MÁLAGA

NOMBRE	PÁGINA WEB	CONTACTO
Museo Picasso Málaga	http://www.museopicassomalaga.org/	RECEPCIONISTA
Museo Automovilístico de Málaga	http://www.museoautomovilmalaga.com/	RECEPCIONISTA
Museo del vidrio y cristal de Málaga	http://www.museovidrioycristalmalaga.com/	DIRECTOR
Museo de Artes y Costumbres populares	http://www.museoartespopulares.com/	RECEPCIONISTA

36 RESTAURANTES EN MÁLAGA

NOMBRE	PÁGINA WEB	TELÉFONO	CONTACTO
RESTAURANTE EL JARDÍN	http://www.eljardinmalaga.com/	665966012	GERENTE
RESTAURANTE EL PIMPI	http://www.elpimpi.com/	952225403	MAITRE
RESTAURANTE LOS MELLIZOS MÁLAGA	http://www.losmellizos.net/	952220315	JEFE DE SALA
MULSE BAR & RESTAURANT	http://mulse.es/	952401365	GERENTE

O MAMMA MIA MUELLE 1	http://www.omammamia.com/inicio.aspx	952602156	JEFE COCINA
MIKADO MUELLE 1	http://www.mikadomalaga.es/	951391535	GERENTE
SOUVI TAPERÍA GASTRONÓMICA	http://www.souvitaperia.com/	952229052	MAITRE
CARDAMOMO RESTAURANTE	http://www.restaurantecardamomo.com/	951931740	GERENTE
RESTAURANTE EL TRILLO	http://www.trillomalaga.com/	952603920	JEFE COCINA
EL MERENDERO DE ANTONIO MARTÍN	http://www.grupogorki.com/merendero.html	951776502	JEFE DE SALA
RESTAURANTE LA DEHESA	http://www.restauranteladehesa.es/	952212132	GERENTE
FOSSIL LA PALOMA	http://fossilrestaurant.wix.com/malaga	952297106	JEFE COCINA
MOONLIGHT	http://www.moonlightmalaga.com/	952218926	GERENTE
GORKI	http://www.grupogorki.com/	952221466	MAITRE
EL PALMERAL	http://www.palmeralmalaga.com/	674277645	GERENTE
RESTAURANTE LA BARRA	https://www.facebook.com/restaurantelabarra	952223954	JEFE COCINA
LA COCOTTE	https://www.facebook.com/restaurantelacocotte	952227000	GERENTE
LOUNGE BAR PLAZA	http://www.loungebarplaza.com/	952213514	MAITRE
TOMAQUET	http://www.tomaquet.es/	952348510	GERENTE
RESTAURANTE CANDADO BEACH	http://www.candadobeach.es/	952206346	GERENTE
RESTAURANTE EL RESCOLD	http://www.rescoldomalaga.com/	952226919	JEFE COCINA
EL REFECTORIUM DEL CAMPANARIO	http://www.elrefectorium.net/	952203935	GERENTE
RESTAURANTE SALINAS 3	https://es-es.facebook.com/restaurantesalinastres	951102610	GERENTE
RESTAURANTE AMADOR	http://www.villaguadalupe.com/	952432862	GERENTE
LA MÉNSULA	http://lamensula.com/	952225030	JEFE COCINA
LIZARRÁN PLAZA MAYOR	https://www.facebook.com/lizarranplazamayormalaga	952247580	MAITRE

RESTAURANTE VULEVARD MÁLAGA	https://es-es.facebook.com/vulebartapeo	951131888	GERENTE
RESTAURANTE POSADA MESÓN MUDEJA	http://www.hotelmesonmudejar.com/	952553089	JEFE DE SALA
RESTAURANTE ALIÑO	https://www.restaurantes.com/restaurante-alino	952718583	GERENTE
RESTAURANTE EL COBERTIZO	http://elcobertizorestaurante.es/	952295939	GERENTE
RESTAURANTE FIGÓN DE JUAN	http://www.restaurantefigondejuan.com/	952287547	JEFE COCINA
RESTAURANTE APOLO MÁLAGA	http://www.verema.com/restaurantes/43438-apollo-malaga	952600550	MAITRE
RESTAURANTE GASTROBAR ALMORÁ	http://airegastrobar.es/	952609489	JEFE DE SALA
RESTAURANTE DOS GATOS	https://es-es.facebook.com/TabernaDosGatos	952608845	MAITRE
RESTAURANTE LEMOON	https://restaurant50.com/malaga/mayorazgo/lemoon	952609982	JEFE COCINA
RESTAURANTE LA RESERVA	http://grupolareserva.com/	687636416	GERENTE

9 ESCUELAS DE ESPAÑOL EN MÁLAGA

NOMBRE	PÁGINA WEB	TELÉFONO	CONTACTO
ALHAMBRA INSTITUTO	http://alhambra-instituto.org/	952204877	GERENTE
CERVANTES ESCUELA INTERNACIONAL	http://www.cervantes.to/spanish/	952295378	GERENTE
CILE (CENTRO INTERNACIONAL DE LENGUA ESPAÑOLA)	http://academiacile.com/es/	952224122	PROFESOR
EDUCATION FIRST	http://www.ef.com.es/contact/malaga/	952202529	GERENTE
INSTITUTO ANDALUSÍ DE ESPAÑOL	http://www.instituto-andalusi.com/	952206128	GERENTE
INSTITUTO PICASSO	http://www.instituto-picasso.com/	952213932	RECEPCIONISTA

LEXIS	http://www.lexis-es.com	952224006	GERENTE
MALACA INSTITUTO	http://malacainstituto.com/webmi/index.php/es/	952293242	GERENTE
MÁLAGA SÍ	http://www.malaga-si.es/es/	915943776	GERENTE

2 CLUBES DEPORTIVOS DE MÁLAGA

NOMBRE	PÁGINA WEB	TELÉFONO	CONTACTO
EL CANDADO	http://www.clubelcandado.com/	952 290 845	GERENTE
PINOS DEL LIMONAR	http://www.clubpinosdellimonar.com/	952 60 01 24	GERENTE

ANEXO V: ENTREVISTAS A EXPERTOS DEL SECTOR
TURÍSTICO

EXPERTOS DEL SECTOR TURÍSTICO

EXPERTOS EN COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

- IGNACIO RIVERO NAVARRETE (Gerente de la Agencia Receptiva "Spanish Equestrian Travels").
- JESÚS MANUEL LÓPEZ HERNÁNDEZ (Director General de la Agencia de Viajes y Agencia Receptiva "Comarcas de Andalucía SL").
- SANDRA VIZUETE ESCOBAR (Gerente de la Agencia de Eventos de Turismo "Doñana Exclusive").
- ALEJANDRO VALIENTE PONCE (Gerente de la Empresa de Turismo de Lujo "Paraíso de Doñana – Nature & Horses Resorts STD, SL").
- ROSARIO DE LA VEGA (Gerente del Plan Turístico Aljarafe Interior).

EXPERTOS EN LA CIUDAD DE MÁLAGA

- JESÚS ÁNGEL LLEDÓ RANDO (Jefe de Producto Idiomático del Plan de Turismo Urbano y Cultural de la Ciudad de Málaga).
- MANUEL GARCÍA (Director Ejecutivo y Gerencia de la Empresa de Turismo Receptivo "Smart Holidays Andalucía").
- MARÍA FERNÁNDEZ CÓZAR (Account Manager Spain Hotels. Booking.com en la ciudad de Málaga).
- MARISA PÉREZ DE TUDELA LOPE (Ejecutiva de ventas Hoteles Nh Zona Sur).
- JUAN CARLOS BARRERO (Delegado zona sur de Sercotel Hoteles).

PREGUNTAS ABIERTAS A EXPERTOS DEL SECTOR TURÍSTICO EN LAS DOS ZONAS DE ESTUDIO

EXPERTOS EN COMARCA ALJARAFE-DOÑANA

- Perspectivas de futuro y tendencias más destacadas del sector turístico en la comarca Aljarafe-Doñana.
- Destaque las que en su opinión son las 3 principales ventajas competitivas y las 3 debilidades del sector en la comarca Aljarafe-Doñana.
- ¿Qué elementos se presentan hoy día como potencialidades a alcanzar en el futuro más próximo? Principales retos de la comarca Aljarafe-Doñana.
- A nivel de promoción y comercialización del sector en la comarca, ¿Qué cree que sería conveniente hacer para mejorarlo?
- ¿Cómo afectan las nuevas tecnologías en las empresas turísticas de la comarca?
- ¿Cuáles son los principales mercados competidores de la comarca Aljarafe-Doñana?
- ¿Qué segmento turístico potenciaría en la comarca Aljarafe-Doñana? ¿Por qué?
- ¿Qué opina del impacto en la industria turística de la entrada de modelos colaborativos, de consumidor a consumidor? ¿Qué dinámicas está generando, cuál es su futuro?
- ¿Cómo valora la colaboración entre empresas del mismo sector de un destino turístico bajo una marca única?
- ¿Qué nos demandará en el mundo de los viajes el consumidor en 2020?

EXPERTOS EN LA CIUDAD DE MÁLAGA

- Perspectivas de futuro y tendencias más destacadas del sector turístico en la ciudad de Málaga.
- Destaque las que en su opinión son las 3 principales ventajas competitivas y las 3 debilidades del sector en la ciudad de Málaga.
- ¿Qué elementos se presentan hoy día como potencialidades a alcanzar en el futuro más próximo? Principales retos de la ciudad de Málaga.
- A nivel de promoción y comercialización del sector en la capital, ¿Qué cree que sería conveniente hacer para mejorarlo?
- ¿Cómo afectan las nuevas tecnologías en las empresas turísticas de la ciudad de Málaga?
- ¿Cuáles son los principales mercados competidores de la ciudad de Málaga?
- ¿Qué segmento turístico potenciaría en la ciudad de Málaga? ¿Por qué?
- ¿Qué opina del impacto en la industria turística de la entrada de modelos colaborativos, de consumidor a consumidor? ¿Qué dinámicas está generando, cuál es su futuro?
- ¿Cómo valora la colaboración entre empresas del mismo sector de un destino turístico bajo una marca única?
- ¿Qué nos demandará en el mundo de los viajes el consumidor en 2020?

INDICE DE FIGURAS Y OTROS ELEMENTOS DE APOYO

CAPÍTULO 1

Tablas

<i>Tabla 1.1.</i> Llegada de turistas internacionales a España. En millones de viajeros.....	22
<i>Tabla 1.2.</i> Llegada de turistas internacionales a Andalucía. En millones de viajeros.....	23
<i>Tabla 1.3.</i> Perfil del turista extranjero en Andalucía.....	24
<i>Tabla 1.4.</i> Ficha de encuestas-resumen a empresas públicas/privadas de la Comarca AD.....	34
<i>Tabla 1.5.</i> Ficha de encuestas-resumen a empresas públicas/privadas de Málaga.....	35
<i>Tabla 1.6.</i> Modelo de fichas de las diferentes empresas encuestadas.....	36
<i>Tabla 1.7.</i> Ficha tipo de CP creados a nivel internacional, nacional y autonómico.....	37

Figuras

<i>Figura 1.1.</i> Objetivos específicos.....	29
<i>Figura 1.2.</i> Planteamiento metodológico de la investigación.....	31

CAPÍTULO 2

Figuras

<i>Figura 2.1.</i> Política turística actual en la Comunidad Autónoma de Andalucía.....	43
<i>Figura 2.2.</i> Modelo Turístico Municipal y Comarcal: Componentes.....	50
<i>Figura 2.3.</i> Destinos Turísticos Inteligentes.....	65
<i>Figura 2.4.</i> Proceso de comercialización del destino turístico.....	73
<i>Figura 2.5.</i> Percepción de la población residente respecto al turismo.....	74
<i>Figura 2.6.</i> Proceso de búsqueda de información utilizando Internet para la planificación de viajes.....	83
<i>Figura 2.7.</i> Proceso de compra y dimensiones de calidad del servicio electrónico.....	84
<i>Figura 2.8.</i> Factores para mejorar la calidad en las AAVV.....	84
<i>Figura 2.9.</i> Clasificación de viajeros en el año 2030.....	104

Tablas

<i>Tabla 2.1.</i> Fases principales que se pueden establecer en un plan de marketing.....	77
<i>Tabla 2.2.</i> Elaboración de un Plan de Marketing.....	78
<i>Tabla 2.3.</i> Ranking HOSTELTUR de Agencias de Viajes Virtuales.....	81
<i>Tabla 2.4.</i> Ventajas y desventajas del B2B como canal de distribución turística.....	90
<i>Tabla 2.5.</i> Ventajas para empresas y consumidores de la distribución turística a través de internet.....	93

CAPÍTULO 3**Tablas**

<i>Tabla 3.1.</i> Diferencia entre modelos de gestión tradicional y CP.....	121
<i>Tabla 3.2.</i> Diferencia entre Clúster y CP.....	122
<i>Tabla 3.3.</i> Fases de comercialización a través de un CP.....	123
<i>Tabla 3.4.</i> Beneficios de un CP.....	125
<i>Tabla 3.5.</i> Manuales de Buenas Prácticas (MBP).....	131
<i>Tabla 3.6.</i> Protocolos de Actuación.....	132
<i>Tabla 3.7.</i> Tipologías de CP.....	133
<i>Tabla 3.8.</i> Clubes de Productos de Andalucía.....	175

Figuras

<i>Figura 3.1.</i> Objetivos de un CP.....	118
<i>Figura 3.2.</i> Flujo-grama de implantación de un CP.....	127
<i>Figura 3.3.</i> Operativa para la selección de empresas en un CP.....	128
<i>Figura 3.4.</i> Contenidos básicos del Manual de Producto.....	129
<i>Figura 3.5.</i> Operativa Visitas a empresas adheridas.....	130
<i>Figura 3.6.</i> Representación de tipologías turísticas de los CP de España.....	172

<i>Figura 3.7.</i> Tipologías turísticas de los CP de Andalucía.....	200
--	-----

Mapas

<i>Mapa 3.1.</i> CP creados en Andalucía.....	177
---	-----

CAPÍTULO 4

Tablas

<i>Tabla 4.1.</i> Datos municipales de pueblos de la Comarca Aljarafe-Doñana.....	204
<i>Tabla 4.2.</i> Estructura de información de oferta de servicio en la web del Club de Ofertas..	213
<i>Tabla 4.3.</i> Elementos del motor de reserva del Club de Ofertas.....	217
<i>Tabla 4.4.</i> Empresas incluidas en el Club de Ofertas Aljarafe-Doñana.....	219
<i>Tabla 4.5.</i> Destinos de Turismo Idiomático en Andalucía según ámbito y grado de consolidación.....	238
<i>Tabla 4.6.</i> Empresas incluidas en el CP Idiomático Live Spanish in Málaga.....	250
<i>Tabla 4.7.</i> Objetivos generales y específicos del CP "Live Spanish in Málaga".....	253
<i>Tabla 4.8.</i> Acciones de las administraciones públicas en la gestión de un CP.....	255

Figuras

<i>Figura 4.1.</i> Club de Ofertas. Descripción de la web.....	214
<i>Figura 4.2.</i> Estructura de información de Noticia o Evento en la web del Club de Ofertas...	215
<i>Figura 4.3.</i> Empresas adheridas al Club de Ofertas de la comarca Aljarafe-Doñana.....	222
<i>Figura 4.4.</i> Empresas de Alojamiento colaboradoras del Club de Ofertas.....	223
<i>Figura 4.5.</i> Empresas de Restauración colaboradoras del Club de Ofertas.....	223
<i>Figura 4.6.</i> Haciendas colaboradoras en el Club de Ofertas.....	223
<i>Figura 4.7.</i> Empresas de Visitas Guiadas colaboradoras en el Club de Ofertas.....	224
<i>Figura 4.8.</i> Distribución porcentual de los turistas por procedencia a Andalucía.....	239
<i>Figura 4.9.</i> Número de turistas internacionales en España y sus motivaciones para viajar.	240

<i>Figura 4.10.</i> Oferta formativa según tipo de centro de formación. Año 2007.....	241
<i>Figura 4.11.</i> Oferta formativa de español en Andalucía.....	242
<i>Figura 4.12.</i> Objetivos de la Carta de Calidad de la enseñanza del Español en Andalucía...	243
<i>Figura 4.13.</i> Caracterización del perfil de turista general e idiomático.....	245
<i>Figura 4.14.</i> Factores de elección de un destino idiomático.....	245
<i>Figura 4.15.</i> Principales medios de captación de turistas idiomáticos. Año 2007.....	246
<i>Figura 4.16.</i> Principios para la creación del CP Live Spanish in Málaga.....	249
<i>Figura 4.17.</i> Número de empresas del CP Live Spanish in Málaga.....	253
<i>Figura 4.18.</i> Detalle del Folleto de la Tarjeta de Estudiante de Español de Málaga.....	256
<i>Figura 4.19.</i> Acciones de promoción del CP Idiomático "Live Spanish in Málaga" (2011-2013).....	258

Mapas

<i>Mapa 4.1.</i> Mapa Comarcas de Sevilla.....	203
<i>Mapa 4.2.</i> Mapa Municipios de la Comarca Aljarafe-Doñana.....	205
<i>Mapa 4.3.</i> Mapas de municipios de Villamanrique de la Condesa y Aznalcázar.....	225

Imágenes

<i>Imagen 4.1.</i> Página de Facebook del CP Idiomático "Live Spanish in Málaga".....	259
---	-----

CAPÍTULO 5

Tablas

<i>Tabla 5.1.</i> Ficha de encuestas a empresas públicas y privadas de las dos zonas de estudio.....	292
--	-----

Figuras

<i>Figura 5.1.</i> Resultados del perfil del turista que contrata en Andalucía Experiencias.....	278
<i>Figura 5.2.</i> Resultados del perfil de la procedencia del turista que contrata en Andalucía Experiencias.....	279

Figura 5.3. Ventas de paquetes turísticos de experiencias en Andalucía
 (número de turistas).....280

Figura 5.4. Ventas de paquetes turísticos de experiencias en Andalucía
 (número de turistas).....280

Imágenes

Imagen 5.1. Página web del autor <http://www.grupoedutrael.com>.....265

Imagen 5.2. Página web del autor <http://www.andaluciaexperiencias.com>.....266

Imagen 5.3. Página de Facebook de Andalucía Experiencias (idioma español).....282

Imagen 5.4. Página de Facebook de Andalucía Experiencias (idioma inglés).....282

Imagen 5.5. Página de Facebook de Andalucía Experiencias (idioma francés).....283

Imagen 5.6. Página de Twitter de Andalucía Experiencias.....283

Imagen 5.7. Página de Tripadvisor de Andalucía Experiencias.....284