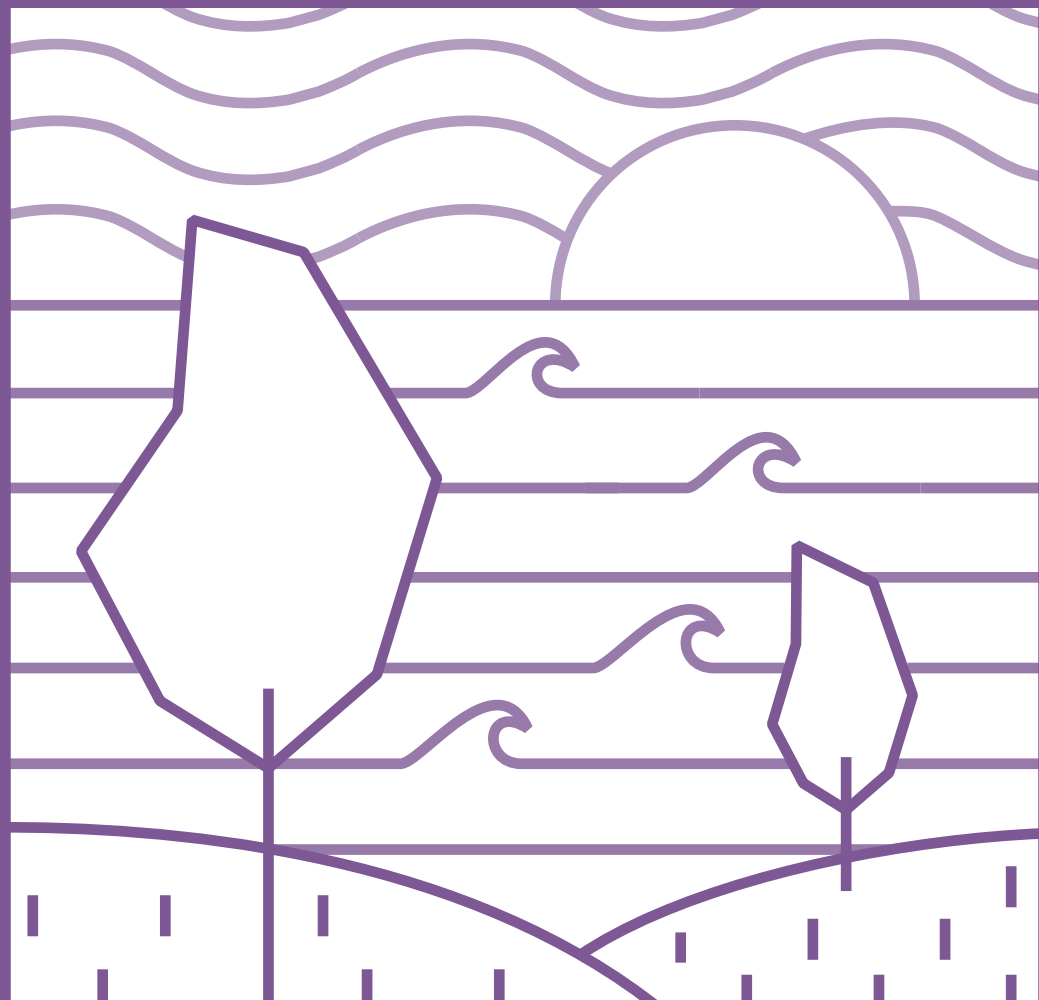


GUÍA PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS DE

TURISMO RECEPTIVO



DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE
DEL LITORAL NORTE URUGUAYO

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS DE **TURISMO RECEPTIVO**

Elaborado por el Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local.
Gerencia de Tecnología y Gestión. Laboratorio Tecnológico del Uruguay.

LATU.

Montevideo, 2015.

Elaborado por el Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local.
Gerencia de Tecnología y Gestión. Laboratorio Tecnológico del Uruguay.

Colaboraron en esta publicación: Ángel Pinto, María del Huerto Delgado, Gabriela Glisenti, Mariana Irisity, Magdalena Rosado.

Todos los derechos reservados.

Se autoriza la reproducción total o parcial de la Guía siempre que no se altere su contenido y se cite la fuente. Está prohibida su utilización con fines comerciales.

Las opiniones y recomendaciones vertidas en esta Guía no comprometen a las instituciones nombradas.

Para simplificar la redacción y la comodidad en la lectura, se ha optado por usar el masculino genérico, sin que ello implique discriminación de género.

Diseño: GRMN Studio

Impresión: Imprimex S.A.

Depósito legal N° 366.295

Primera edición: 500 ejemplares

Proyecto Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo. Ejecutado por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), la Intendencia de Artigas, la Intendencia de Salto, la Intendencia de Paysandú y la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM-DINAPYME). Este proyecto contó con financiamiento de las instituciones ejecutoras y la Comisión Andina de Fomento (CAF).

Laboratorio Tecnológico del Uruguay, LATU. Gerencia de Tecnología y Gestión. Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local, 2015. *Guía para el desarrollo de productos de turismo receptivo*. Montevideo: LATU, 2015

ISBN impreso: 978-9974-8280-9-4

ISBN digital: 978-9974-8500-0-2

TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA/ INDUSTRIA DEL TURISMO/ TURISMO RECEPTIVO/ DESARROLLO DE PRODUCTOS

Dewey

658.575

SUMARIO

Pág.

| | |
|----|---|
| 7 | Presentación |
| 9 | 1. Desarrollo de nuevos productos o servicios |
| 10 | 2. Acerca del Turismo Receptivo |
| 11 | 3. Desarrollo de Productos de Turismo Receptivo |
| 12 | A. La idea original |
| 13 | B. Investigación preliminar |
| 16 | C. Desarrollo del concepto |
| 17 | D. Diseño detallado del producto |
| 19 | E. Planificación de la implementación |
| 21 | F. Análisis de viabilidad económica y financiera |
| 23 | G. Testeo |
| 25 | H. Implementación |
| 26 | Bibliografía |

PRESENTACIÓN

La presente publicación integra una colección conformada por 3 guías técnicas dirigidas a Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) interesadas en innovar y desarrollar nuevos productos y servicios. Las mismas son el resultado de las experiencias y aprendizajes generados a lo largo de la ejecución del **Proyecto “Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo”**, implementado por el Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (DDL/LATU) en asociación con otras Instituciones, en los Departamentos de Artigas, Salto y Paysandú. El Proyecto se desarrolló entre los meses de agosto de 2013 y marzo de 2015.

El DDL/LATU, convencido que apoyar procesos de desarrollo local implica promover el crecimiento y cambio estructural en un territorio determinado con el objetivo de mejorar la competitividad territorial y la calidad de vida con cohesión social de la población, formula el Proyecto y genera un Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable con la Corporación Andina de Fomento (CAF) para implementarlo. Asimismo, conscientes del papel determinante que en estos procesos tienen las estructuras del territorio, así como las estrategias que en él despliegan los distintos tipos de actores (político-institucionales locales y nacionales; sociales; privado-empresariales) y buscando a la vez optimizar los recursos endógenos e incrementar el impacto de las acciones del Proyecto, se genera un acuerdo interinstitucional entre el LATU, las Intendencias de Artigas, Paysandú y Salto y el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) a través de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME), que desemboca en la firma de otro Convenio de Cooperación, donde dichas Instituciones se comprometen a destinar al Proyecto recursos técnicos y económicos.

En esta lógica de desarrollo local, el **Proyecto “Desarrollo local sostenible del litoral norte uruguayo”** se focalizó en fortalecer el entramado productivo local como forma de contribuir a la mejora de la competitividad regional y a un mayor dinamismo de la economía, eligiendo como modalidad de abordaje el trabajo con MYPES, asistiéndolas técnicamente en la mejora de su gestión productiva y promoviendo la diversificación de los productos y servicios que ofrecen. El crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas es una oportunidad privilegiada para contribuir a la inclusión económica y social de sectores vulnerables, y a la mejora de la distribución de la riqueza. Por ello, los objetivos específicos del Proyecto fueron:

- fortalecer las capacidades para brindar asistencia técnica a las unidades productivas locales;
- mejorar las capacidades de gestión, productiva y la diversificación de productos o servicios de las unidades productivas de cada Departamento; y
- **desarrollar productos o servicios que aprovechen recursos locales, dirigidos a unidades productivas de los tres departamentos.**

La presente colección surge a partir de las acciones llevadas a cabo en el marco de este tercer objetivo, y busca facilitar el acceso de forma organizada y sistematizada a la metodología y a las herramientas aplicadas en el desarrollo del Proyecto, con la finalidad de que sean accesibles, fáciles de incorporar y de replicar por las micro y pequeñas empresas que deseen desarrollar nuevos productos o servicios.

La colección está compuesta por tres materiales didácticos dirigidos a MYPES de los sectores madera, alimentos y turismo, que deseen innovar en las siguientes líneas:

1. “Guía para el Desarrollo de viviendas prefabricadas de madera”
2. “Guía para el Desarrollo de productos alimenticios”
3. “Guía para el Desarrollo de productos de turismo receptivo”

Participaron de forma directa o indirecta de la elaboración de estas Guías, las cuatro MYPES que en el marco del Proyecto desarrollaron los siguientes nuevos productos:

- ALONTUR VIAJES (Paysandú): producto de turismo receptivo: Paysandú, disfrútalo todo el año.
- IMPORTECH S.A. (Bella Unión, Artigas): hamburguesa de pescado de río.
- SABORES CASEROS (Pueblo Esperanza, Paysandú): fruta confitada.
- CARPINTERIA AHLERS (Salto): kit de vivienda prefabricada en madera.

A todas ellas, así como a los técnicos del LATU que las asistieron técnicamente, agradecemos su valiosa colaboración.

Agradecemos en forma particular a los técnicos del Programa de Apoyo al Sector Turístico del Ministerio de Turismo y Deporte (MINTUR) por su participación durante el desarrollo del producto de turismo receptivo. Sin este invaluable apoyo hubiera sido imposible elaborar esta publicación.

Con éste material esperamos aportar al desarrollo de nuevos productos y servicios por parte de MYPES, contribuyendo a su diversificación y sostenibilidad, así como a la consolidación del entramado productivo y social local y regional.

LATU, marzo de 2015



DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS

El desarrollo de nuevos productos o servicios refiere “al desarrollo e introducción de un producto que no ha sido elaborado antes por la empresa en ese mercado o la presentación de un antiguo producto en un nuevo mercado aun no explorado por la compañía” (G. W. Fuller, 1994). El mismo es siempre un desafío para la empresa, e implica trabajar en diversas áreas, como marketing, diseño, producción y finanzas.

Existen múltiples razones por las que una empresa decide añadir nuevos productos o servicios a su cartera, como ser:

- Adecuación a nuevas exigencias de los clientes o consumidores.
- Identificación de demandas de mercado insatisfechas.
- Disminución de las ventas.
- Incorporación de valor agregado a los productos.
- Uso de materias primas nuevas o poco explotadas.
- Adaptación a nuevas tecnologías.
- Mejor aprovechamiento de la infraestructura existente en la empresa.

La incorporación de nuevos productos o servicios a la empresa puede hacerse por varias vías:

- Adquirir licencias o concesiones, o comprar patentes de productos;
- Contratar empresas o técnicos especializados que desarrollen el producto para la empresa; o
- Llevar a cabo el desarrollo en la propia empresa.

Los lineamientos que se dan a continuación están enfocados a apoyar a las empresas que se dispongan desarrollar nuevos productos o servicios por sus propios medios. Sin embargo y de acuerdo a la realidad y recursos de cada empresa, podrán requerir apoyo técnico en algunas áreas específicas.



ACERCA DEL TURISMO RECEPTIVO

El turismo involucra diversas actividades por lo cual, además de impactar directamente en el producto bruto interno, influye fuertemente en los resultados de otros sectores en la medida en que se desarrollen actividades conexas, lo que lo convierte en un dinamizador hacia el resto de la economía y la sociedad.

Por **turismo receptivo** se entiende a todo aquel turismo que llega al destino donde la empresa está localizada y presta sus servicios, independientemente del lugar de origen del visitante, el cual puede provenir tanto del exterior, como de cualquier otro punto localizado en el propio territorio nacional.

Este tipo de turismo genera un gran movimiento local ya que involucra a diversos prestadores de servicios. Por ello aporta al desarrollo local, aumentando el movimiento de personas, los ingresos económicos, la difusión de las localidades y las fuentes de empleo.

Asimismo y dada su naturaleza, el turismo receptivo tiene un gran potencial de trabajo asociativo de diversos sectores como ser alojamientos, transporte, gastronomía, guías e instituciones públicas y privadas, de forma de abarcar todos los aspectos necesarios para que la oferta turística sea viable, interesante y fácilmente comercializable.

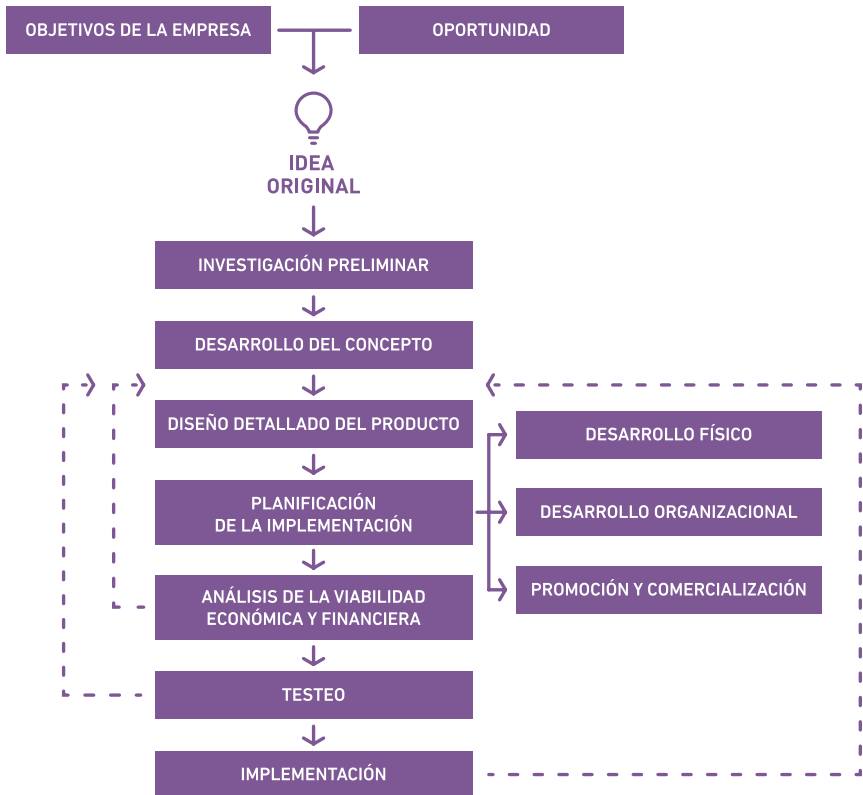
En este sentido, el desarrollo de un producto de turismo receptivo implica un trabajo articulado e intenso entre los prestadores de servicios involucrados, a fin de generar ofertas atractivas y completas. También se debe tener en cuenta que el producto turístico integra además de los elementos tangibles (alojamiento, transporte, lugares para comer, etc.), otros intangibles como ser hospitalidad y vivencias, que constituyen un valor agregado para la experiencia del turista.



DESARROLLO DE PRODUCTOS DE TURISMO RECEPTIVO

El desarrollo de productos no es un proceso lineal, sino que cada resultado que se obtiene sirve para ajustar y mejorar los pasos anteriores. De esta forma se realizan a tiempo los cambios y correcciones que permiten mejorar la idea original y ahorrar tiempos y recursos en el desarrollo de la misma.

Figura 1. Esquema que sintetiza las etapas a seguir para el desarrollo de un producto de turismo receptivo desde una agencia de viajes.



A. LA IDEA ORIGINAL

El inicio de cualquier desarrollo de producto o servicio comienza con una idea. Para poder avanzar en su concreción, es necesario **plasmar en papel la idea original y toda la información relevante** relacionada a ella, de forma que sirva de base para los siguientes pasos.



En esta etapa es importante definir la región y los lineamientos generales del producto y los servicios a ofrecer en el mismo, considerando especialmente los atractivos turísticos existentes. También avanzar en la definición del segmento del mercado a abarcar y el perfil de los potenciales visitantes, la identificación de proveedores y prestadores de servicios, entre otros.

La realización de un esquema de la idea original organiza la información y facilita su visualización global. A lo largo del proceso de desarrollo, este esquema se irá modificando y adaptando de acuerdo a la información que se recabe.



Desde el principio es importante tener en cuenta los atractivos locales, así como a todas las empresas e instituciones públicas que puedan estar vinculadas al producto a ofrecer.



El análisis de las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)** de la empresa, antes de tomar la decisión de desarrollar un nuevo producto o servicio, le permitirá profundizar en el conocimiento de la situación y las posibilidades reales para afrontar dicho desafío. La Matriz FODA incluye un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la empresa y del mercado en que se desarrolla.

Figura 2. Alternativas de estrategias empresariales en función del análisis FODA.

| EXTERNO \ INTERNO | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-------------------|------------|---------------|
| OPORTUNIDADES | Acción | Reorientación |
| AMENAZAS | Defensa | Supervivencia |

De acuerdo a los resultados de este análisis, se identifican cuatro alternativas de estrategias a seguir:

- **Acción:** Si predominan las fortalezas y el contexto es de oportunidades favorables, se puede llevar a cabo una estrategia ofensiva como lo es desarrollar nuevos productos o servicios.
- **Reorientación:** Si las debilidades superan a las fortalezas y el entorno externo es positivo, es recomendable reorientar la actividad. En caso que las debilidades se relacionen con los productos o servicios, una posibilidad es optimizarlos o desarrollar nuevos.
- **Defensa:** Cuando las fortalezas predominan, pero existen amenazas externas, es recomendable realizar acciones defensivas, como por ejemplo: optimizar los procesos, racionalizar materiales, seleccionar componentes y materiales alternativos, estandarizar la producción, entre otras.
- **Supervivencia:** Si las debilidades predominan y el contexto es amenazante, se deben buscar resultados a corto plazo a través de la adopción de estrategias de supervivencia. Este es el peor de los escenarios para pensar en desarrollar nuevos productos.

B. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

El segundo paso del desarrollo de productos y servicios es la investigación preliminar, cuyo objetivo es evaluar la viabilidad de la idea original. Incluye el **análisis de los atractivos del destino, del mercado, de los recursos disponibles y de la normativa existente**.

Por tratarse de un producto turístico, es fundamental investigar en profundidad el destino seleccionado, para conocer los **atractivos existentes y/o a potenciar**, tanto en lo relativo a lugares que pueden ser visitados, como a actividades que se pueden ofrecer al visitante (recreativas, culturales, de turismo aventura o natural, etc.).



Se recomienda relevar la totalidad de atractivos turísticos que se encuentran en la zona, considerando su potencial para ser incluidos en el producto a desarrollar.

El **análisis del mercado** se compone del estudio de la oferta y de la demanda. Se realiza a través del análisis de datos provenientes de fuentes confiables, como ser: encuestas, entrevistas, estadísticas oficiales, datos de dominio público.



Es importante recabar y analizar la información proveniente tanto de potenciales vendedores (agencias de viaje), potenciales clientes (turistas), como de potenciales proveedores.

Por medio del **estudio de la demanda** se identifica el perfil de los clientes interesados en el producto o servicio, verificando si las características del mismo se corresponden a sus necesidades o expectativas. Asimismo se puede estimar la cantidad de clientes que lo adquirirían, qué precio están dispuestos a pagar y cuáles canales de comercialización utilizarían para comprarlo. Para obtener esta información es común realizar encuestas a clientes o potenciales clientes.

Ejemplos de preguntas para conocer las preferencias de los potenciales clientes:

- ¿Cuántos días y en qué fecha viajaría? (fin de semana, entre semana, semana de Turismo, semana de Carnaval, vacaciones estivales, vacaciones de invierno, otras).
- ¿Con quién viajaría? (solo, en familia, en pareja, con amigos).
- ¿Qué tipo de alojamiento prefiere? (hotel, cabañas, casa de familia, hostel, otro).
- ¿Qué servicios le interesa incluir? (traslados, alojamiento, guías especializados, gastronomía, seguro médico, wi-fi, otros).



Si decide realizar una encuesta por sus propios medios, es recomendable que cuente con el apoyo de un profesional entendido en el tema para la elaboración del formulario.

El **estudio de la oferta** consiste en identificar, conocer y cuantificar a las empresas competidoras y los servicios que estas ofrecen. Es importante conocer las principales características de los productos y servicios competitivos, u otros similares que se ofrezcan a nivel local, regional o internacional, e identificar sus claves de éxito o fracaso. También relevar los productos y servicios existentes en la región que puedan complementar y fortalecer la propuesta a desarrollar.



El desarrollo de un producto de turismo receptivo implica un trabajo intenso con los prestadores locales de servicios, para poder generar ofertas atractivas y completas.



Se puede realizar actividades grupales con potenciales proveedores de servicios así como referentes institucionales vinculados a la temática, para facilitar su involucramiento y al mismo tiempo recoger comentarios y sugerencias que puedan ser incorporadas a la idea original.



Es fundamental conocer la capacidad de respuesta de los prestadores de servicios locales y considerarla para el diseño del producto.

En esta etapa es recomendable relevar exhaustivamente la **normativa vigente**, para evitar futuras dificultades. También evaluar los **recursos de la empresa**, tanto la infraestructura y el personal, como los recursos económicos y financieros con los que cuenta para poder desarrollar e implementar el producto.



La actividad turística está regulada por la Ley de Turismo N°19.253 y varios decretos reglamentarios que se pueden ver en <http://www.turismo.gub.uy/index.php/es/informacion/normativa>



Se sugiere relacionarse con las Cámaras de Turismo, el Ministerio de Turismo, Intendencias, Municipios, Ligas de Turismo locales y otras organizaciones públicas o privadas relacionadas con el rubro, ya que pueden aportar ideas interesantes para el diseño del producto.



El **benchmarking** es el proceso sistemático de obtener información útil a partir de la observación de otras empresas que se identifiquen como muy buenas brindando productos o servicios similares al que se está desarrollando. La idea no es copiar, sino aprender de los mejores para establecer objetivos y estrategias en la empresa.

C. DESARROLLO DEL CONCEPTO

A partir de la información obtenida en la investigación preliminar, se verifican las fortalezas y debilidades de la idea original y se le realizan los ajustes necesarios para lograr **satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas, competir en el segmento de mercado seleccionado y cumplir con la normativa vigente**. De esta forma, se tendrá la idea original ajustada a la situación existente o a la prevista en el futuro, lo que ayudará a enfocar los esfuerzos hacia un producto con mayor potencial de éxito.

Esta es la etapa que requiere mayor creatividad para generar variantes de la idea original, sin perder de vista los costos asociados al producto y los recursos con los que cuenta la empresa.



Es recomendable registrar todas las alternativas evaluadas, las decisiones tomadas y los motivos, a modo de bitácora del proceso de desarrollo.

El objetivo de esta etapa es lograr un documento con los **principales conceptos del producto**. Esto incluye definir las características generales del producto y su funcionamiento, el segmento del mercado al que está dirigido, la imagen que se desea proyectar, así como una estimación preliminar de su precio.



Como parte del concepto del producto de turismo receptivo incluir: los potenciales clientes, los prestadores de servicios (alojamiento, traslado, gastronomía, guías, etc.); los vendedores (agencias de viaje locales, nacionales e internacionales); los equipamientos existentes (centros de información; instalaciones recreativas, miradores, etc.); las actividades y servicios que podrían ofrecerse; los tiempos de duración; el rango de precios estimado.



Se recomienda incluir actividades que resalten los valores propios de la región destino, como por ejemplo atractivos históricos, naturales y de la cultura local.



La participación de guías locales capacitados, con conocimiento de idiomas y de manejo de grupos valorizará la propuesta.



Es fundamental generar acuerdos y/o asociarse con proveedores de servicios y agencias de viaje desde las primeras etapas del proceso de desarrollo.

Toda esta información recopilada y analizada ayudará a visualizar el lugar que se pretende que ocupe el nuevo producto en el mercado y los insumos necesarios para lograrlo.



La **lluvia de ideas**, también llamada tormenta de ideas o *brainstorming*, es la técnica grupal más conocida para generar ideas. Los participantes dicen todo aquello que se les ocurra relativo al problema planteado en un tiempo definido y respetando las cuatro reglas fundamentales: se aceptan todas las ideas, las críticas están prohibidas; se generan la mayor cantidad de ideas posible; se intenta desarrollar y asociar las ideas. Una vez finalizado el tiempo, a nivel grupal se mejoran las ideas planteadas o se agregan otras. Por último, el grupo evalúa las ideas de acuerdo a los criterios que establezca, como ser: rentabilidad, factibilidad, innovación.

D. DISEÑO DETALLADO DEL PRODUCTO

El objetivo de esta etapa es refinar el concepto logrado en el paso anterior. Esto implica **definir los detalles específicos del producto** que aún no hayan quedado resueltos, incluyendo:

- Los componentes detallados del producto.
- Los proveedores, socios estratégicos y servicios complementarios.
- La forma de ofrecerlo en el mercado.
- El proceso de prestación del servicio.
- Los recursos necesarios para su implementación (humanos, materiales, económico-financieros).

Se debe establecer lo que se ofrecerá al visitante en cuanto a actividades a realizar (por ejemplo: circuitos históricos, circuitos naturales, visita a bodegas o estancias turísticas), los servicios incluidos (alojamiento, traslados, comidas, guías locales, etc.) y distintas opciones de cantidad de días. Es de suma importancia definir la información que recibirá el cliente, considerando incluir un itinerario con los horarios y las actividades para cada día.

- ✓ Se recomienda diseñar un producto versátil, que pueda adaptarse fácilmente al turista, a las condiciones climáticas y a imprevistos. Por ejemplo: ofrecer actividades opcionales para los que viajan con niños o para los días de lluvia, tener previsto más actividades para los que quieran extender su estadía.
- ✓ Clasificar las actividades por temporada, ya que algunas pueden estar disponibles solamente en períodos específicos del año.
- ✓ Se sugiere organizar paradas (stops) en los recorridos que permitan descansar, sacar fotos, disfrutar, etc.
- ✓ Al elaborar los itinerarios considerar los tiempos de traslado, las paradas y los tiempos de visita del turista.

Además, se tiene que determinar los proveedores de los servicios que la empresa no pueda brindar con recursos propios, y la forma de ofrecer el producto al mercado (por ejemplo a través de agencias de viajes tradicionales o agencias online).



La firma de acuerdos o convenios con los proveedores y las agencias de viaje es la base para lograr la fijación de precios, determinar roles y responsabilidades, así como definir estrategias de venta y promociones conjuntas.

- ✓ Es importante lograr que los prestadores de los principales servicios sean socios estratégicos, más que simples proveedores, y de esta forma lograr compartir costos, beneficios y riesgos.
- ✓ Tener en cuenta la capacidad de los prestadores de servicios, ya que es posible que se requiera trabajar con más de uno al mismo tiempo.

El proceso de prestación del servicio se define describiendo en un documento la forma que se organiza y se lleva a cabo cada momento de la experiencia del cliente,

previando dificultades e incidentes que pudieran suceder. También es importante definir roles, responsabilidades y procedimientos a la interna de la empresa, como ser: quién y cómo se comunica con las otras agencias de viaje, quién y cómo se atiende al cliente, quién y cómo se coordina con los proveedores y prestadores de servicios.

Más que una etapa o un paso, es un proceso donde **necesariamente hay que seguir avanzando a las etapas siguientes** para ajustar el diseño de acuerdo a los resultados que se obtengan. Por lo tanto, hay que repetir el proceso que forman las etapas Diseño detallado, Planificación de la implementación, Análisis de viabilidad económica y financiera y Testeo hasta que se obtenga un producto con las características deseadas y factible de ser comercializado.

E. PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Una vez que se cuenta con el diseño detallado del producto turístico, se **planifican todas las acciones necesarias para la puesta en funcionamiento** o implementación del producto, considerando las siguientes áreas: desarrollo físico, desarrollo organizacional, promoción y comercialización.



Es esencial realizar una buena planificación, para poder evaluar correctamente la viabilidad económica y financiera.



Se recomienda listar todas las acciones necesarias de forma ordenada y exhaustiva, incluyendo responsables, plazos y presupuesto estimado.

En la planificación del **desarrollo físico** se incluyen las acciones relativas a compra y/o adecuación de equipamiento e infraestructura y adquisición de materiales, tanto a la interna de la empresa (por ejemplo: adquisición de equipos informáticos y software, compra de vehículos, ampliación del local), como las gestiones que involucren el mantenimiento y adecuación de los atractivos turísticos y el entorno.



En caso que el estado del atractivo a visitar no sea el óptimo, o no cuente con la infraestructura y servicios apropiados, se sugiere planificar la realización de gestiones para su mejora o adecuación.

Las acciones necesarias para el **desarrollo organizacional** se refieren a la necesidad de incorporación y/o capacitación de personal, desarrollo de proveedores, articulación con instituciones, realización de trámites regulatorios, etc.



Algunas localidades no cuentan con de guías de turismo capacitados, por lo que es fundamental prever instancias de capacitación.



Si los proveedores locales están iniciando sus actividades, es necesario planificar acciones de apoyo para que se desarrollen empresarialmente, ya que esto favorecerá al producto turístico. Por ejemplo, es imprescindible que puedan establecer correctamente los precios y mantenerlos fijos por un período de tiempo pre-establecido.

Por medio del **plan de promoción y comercialización** se planifican todas las acciones necesarias para alcanzar y mantener el segmento de mercado objetivo.

La comercialización puede realizarse de forma directa y/o por medio de socios especializados, como son las agencias de viaje tradicionales o las agencias online. A través de agencias de viaje se logrará llegar a una mayor cantidad de clientes, mientras que la comercialización directa permite mantener contacto con los consumidores y reaccionar más rápidamente a sus demandas y necesidades.

En el plan de comercialización se puede incluir la identificación de los potenciales socios de comercialización y la organización de rondas de reuniones con estos, para entregar material, dar detalles y evacuar dudas respecto al producto turístico en forma personal. El material que se elabore para apoyar la comercialización tiene que incluir una breve descripción del destino turístico y del perfil del turista al que está dirigido, itinerario, duración, servicios incluidos, servicios opcionales, precio, forma de pago, entre otros.

Por medio del plan de promoción se seleccionan las herramientas más adecuadas para promocionar y difundir el producto. Los sitios webs y las redes sociales son herramientas poderosas que están al alcance de las micro y pequeñas empresas y que no implican costos altos. Igualmente es conveniente elaborar materiales gráficos (folletos, afiches) que apoyen y complementen lo que se difunde en internet. Estos materiales pueden distribuirse en centros de información, hoteles, aeropuertos, puertos, terminales de ómnibus, etc. Se puede considerar además participar en eventos específicos como ferias y workshops de turismo, así como realizar publicidad en diarios, revistas u otros medios de comunicación que lleguen al segmento de mercado objetivo.



Para la promoción se recomienda utilizar un lenguaje atractivo e incluir fotografías, mapas, datos de contacto (teléfono, e-mail, página web) y otros idiomas (inglés, portugués).



Es fundamental mantener actualizados los materiales elaborados para apoyar la comercialización y la promoción.



Definir una marca y slogan que estén en concordancia con la imagen que se desea transmitir del producto turístico, puede facilitar su identificación, diferenciación y asociación con un valor emotivo.

F. ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA



Para la realización del Análisis de viabilidad económica y financiera se recomienda pedir apoyo de un profesional.

Para evaluar si es económica y financieramente posible llevar a cabo el producto turístico que se está diseñando, es necesario en primera instancia **estimar los costos asociados al desarrollo del producto y a su implementación**, incluyendo costos operacionales, directos e indirectos, fijos y variables. Además de estimar los costos anuales, es necesario estimarlos por lo menos de forma mensual para el primer año.

Con los costos evaluados, y definiendo una estrategia de precios, se está en condiciones de definir el precio del producto.



El precio mínimo de un producto está definido por los costos, mientras que el precio máximo lo determinan los clientes, según lo que estén dispuestos a pagar. Entre estos dos extremos, se debe definir el precio de acuerdo a lo que la empresa quiera ganar.



Es fundamental que los precios de los servicios que se ofrezcan dentro del producto turístico sean los mismos o estén por debajo del precio habitual de venta directa al consumidor.

Al igual que los costos, es preciso **proyectar los ingresos en base mensual** al menos para el primer año de actividad y en base anual para un máximo de diez años.

Una vez estimadas las variables antes mencionadas se puede construir el **Estado de Resultados**, el cual mostrará la viabilidad económica. Del mismo se desprenden los siguientes indicadores:

- **Margen de Contribución:** mide el porcentaje de los ingresos con los cuales se cubren los costos fijos y las amortizaciones. El porcentaje restante forma parte de la ganancia neta (o pérdida, en caso de que la ganancia bruta no alcance para cubrir los costos).
- **Punto de Equilibrio:** es aquel nivel de ventas en el cual no se gana ni se pierde. Por encima de ese nivel, se obtienen ganancias y por debajo del mismo se registran pérdidas.



Además de calcular el punto de equilibrio en valor monetario, es relevante hacerlo en unidades de producto. Esto es: definir cuántos servicios o paquetes turísticos se deberán vender por mes o por año, para que el negocio sea económicamente viable.

Luego, incorporando al análisis la inversión a realizar, las amortizaciones y el valor residual, así como el capital de trabajo requerido, se está en condiciones de construir el **Flujo de Fondos**. Si la empresa tiene actividad previa además tiene que realizar el **Flujo de Fondos Incremental**, el cual resulta de la comparación de la situación de la empresa con el producto desarrollado respecto a la situación sin el producto desarrollado.

Para realizar la evaluación de la inversión se consideran dos indicadores:

- **Valor Actual Neto (VAN):** se compone de la suma de los Flujos de Fondos netos de cada año descontados a la Tasa de Costo de Capital (TCC), con la inversión a realizar al mismo momento de tiempo. En caso de que el valor resultante sea superior a cero, quiere decir que los ingresos netos esperados serían superiores al valor de la inversión propuesta y, por ende, la realización de la inversión sería conveniente.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** esta representa el valor de la tasa de interés a la cual los flujos de fondos son reinvertidos. Si la misma es igual o superior a la TCC, la inversión es recomendable.



Se recomienda realizar el Análisis de Sensibilidad, en el cual se adoptan escenarios con efectos adversos sobre las estimaciones planteadas como base de cálculo.

Para completar la evaluación, se sugiere elaborar el Análisis de Riesgos. El riesgo tiene que ver con la dispersión de los diferentes valores que integran el flujo proyectado. Esa dispersión puede tener diferentes orígenes y es muy relevante poder identificarlos para realizar una adecuada gestión de los mismos y así minimizar sus efectos a tiempo.

G. TESTEO

Una vez que se verifique que el producto turístico diseñado es viable económica y financieramente, es necesario verificar que se desempeñe de acuerdo a lo que se había definido a través de **pruebas con usuarios reales**.

Existen varias formas válidas de testeo para el desarrollo o mejora de productos turísticos. Entre ellas se destacan los viajes de familiarización: el Fam Tour (dirigido a agencias de viaje y operadores turísticos) y el Fam Press (dirigido a medios de prensa especializados en el tema turismo).

Los viajes de familiarización son viajes de cortesía en donde invitados especializados en el tema vivencian la experiencia turística que se está desarrollando y/o se quiere comercializar.



El éxito de este testeo depende en primera instancia de la convocatoria. Se recomienda realizar las invitaciones con antelación y de forma presencial para poder explicar el servicio turístico que se está desarrollando y asegurar que los participantes del viaje de familiarización se correspondan con el público al que está dirigido.

Para que el testeo logre el objetivo deseado, es necesario realizar el viaje de familiarización de acuerdo al proceso de prestación definido y utilizando los servicios de los socios y proveedores seleccionados.



Llevar a cabo este tipo de pruebas incurre una importante inversión, por lo que es fundamental ponerse de acuerdo con los socios estratégicos y proveedores de servicios para distribuir los costos entre todos.



En el caso de que no sea viable la organización de un Fam Tour y un Fam Press es posible invitar a medios de prensa al Fam Tour y aumentar los tiempos de duración de las actividades, de forma de posibilitar la realización de entrevistas, registros fotográficos y audiovisuales.

Al finalizar el viaje de cortesía, cada participante debe evaluar el servicio. Esta evaluación puede realizarse por medio de un formulario con preguntas cerradas y abiertas, en donde los invitados puedan valorar diferentes aspectos del servicio y manifestar sus impresiones y sugerencias.

La información resultante de la evaluación es sumamente valiosa para adecuar y mejorar el servicio que se ofrecerá a los turistas. Además, facilita su futura comercialización, ya que genera en los potenciales vendedores un conocimiento profundo del producto turístico que luego trasladarán al cliente final.

Una vez definidas todas las mejoras y cambios que requiere el producto, evaluar si es necesario realizar nuevamente el Análisis de viabilidad económica y financiera.



Es fundamental mantener informados a los socios, proveedores de servicios y agencias de viaje sobre las modificaciones que se realicen al producto.



Los 5 por qué

Si identificamos un problema, una forma de resolverlo es preguntar 5 veces ¿por qué?. Esta herramienta permite formular correctamente el problema, que es el primer paso para encontrar su solución. Por ejemplo:

1. ¿Por qué el cliente no quedó conforme? Porque llegó tarde al espectáculo.
2. ¿Por qué llegó tarde? Porque se atrasó el chofer.
3. ¿Por qué se atrasó el chofer? Porque se le avisó sobre la hora.

4. ¿Por qué se le avisó sobre la hora? Porque la persona encargada estaba haciendo otras tareas.
5. ¿Por qué estaba haciendo otras tareas? Porque no se definieron claramente las prioridades.

Una vez realizados los 5 por qué, para poder ampliar las ideas se puede reformular la pregunta a ¿de qué manera?.

H. IMPLEMENTACIÓN

A través de este proceso se llega al momento más esperado, que es la concreción del producto desarrollado, luego de formular, evaluar, re-pensar y ajustar la idea originalmente concebida. Posiblemente el resultado al que se llegue difiera de la idea original, pero si se siguen los pasos sugeridos en esta guía, seguramente contará con un mayor potencial de éxito.

En esta etapa de implementación es cuando se ejecutan todas las acciones planificadas, al mismo tiempo que se verifica el presupuesto estimado. El período inicial luego de la implementación o puesta en funcionamiento del producto, es una fase de ajuste (de los componentes, del proceso de prestación de los servicios, de los canales de comercialización, etc.). Posteriormente comienza un proceso de aprendizaje y mejora continua, en el cual el producto se adecúa de acuerdo a la retroalimentación que se obtenga de los consumidores y/o las nuevas necesidades del mercado.



La flexibilidad y capacidad de adaptación es primordial para mantener el producto competitivo en el mercado.



Para profundizar los conceptos respecto al desarrollo de Productos Turísticos, se sugiere la lectura del "Manual Práctico para la Creación y Estructuración de Productos Turísticos", realizado en el marco del Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos – MINTURD – BID Préstamo 1826/OC-UR en julio de 2011.

BIBLIOGRAFÍA

- Argentina. Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Diseño industrial, 2011. *Guía de buenas prácticas de diseño. Herramientas para la gestión del diseño y desarrollo de productos*. Buenos Aires: INTI.
- Uruguay. Ministerio de Turismo y Deporte. Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos, 2011. *Manual práctico para la creación y estructuración de productos turísticos*. Montevideo: MINTURD; BID.
- Wittig de Penna, Emma, 2002. *Curso desarrollo de alimentos dietéticos*. Montevideo: [s.n.].

