

Design Thinking en el Turismo

Design Thinking en el Turismo

*Técnicas para el diseño de
experiencias memorables*

AUTORA

Maísa F. Prieto



UGERMAN EDITOR
Ciencia & Técnica

Desde 1969 junto al libro

Prieto, Maisa F.

Design Thinking en el Turismo : técnicas para el diseño de experiencias memorables /
Maisa F. Prieto. - 1a ed adaptada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ugerman Editor, 2022.
CD-ROM, DOC

ISBN 978-987-9468-81-4

I. Turismo. I. Título.
CDD 306.4819

Diseño de tapa: DG. Pablo Ugerman- @ugr.design
Armado y diseño interior: Lorena Blanco (lorenablanco818@gmail.com)
Corrección: Romina Lado (rominapaolalado@gmail.com)
Edición: Juan Carlos Ugerman

© 2022, by UGERMAN EDITOR
San José 539
(1076) CABA- REPUBLICA ARGENTINA
Tel. y Whatsapp: +54 9 11 6909 1499
www. ugermaneditor.com.ar
jcugerman@yahoo.com.ar
info@ugermaneditor.com.ar
skype: ugermaneditor

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

ISBN 978-987-9468-81-4

Reservados todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial.

HECHO EN ARGENTINA
MADE IN ARGENTINA

Maísa F. Prieto

Maísa Prieto es Licenciada en Turismo y tiene una Maestría en Dirección de Empresas. Desde hace más de 25 años se dedica a la pedagogía en turismo, trabajo que combina con la práctica profesional en el campo del marketing turístico.

A lo largo de su experiencia laboral en Argentina y Chile, dentro del marketing turístico se ha especializado en la promoción de destinos turísticos como Puerto Rico, Islas Cayman y Chile, y en el diseño de nuevas experiencias turísticas.

Índice

Maísa F. Prieto	7
Introducción	11
CAPÍTULO I	
LA SOSTENIBILIDAD COMO FUNDAMENTO PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS	
	13
Ámbito sociocultural	16
Ámbito económico	17
Ámbito medio ambiental	18
CAPÍTULO II	
EL FUNDAMENTO ESTRATÉGICO DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	
	23
¿Qué es un producto turístico?	23
La innovación en el desarrollo de nuevos productos turísticos	32
La importancia de la calidad de los productos de un destino	40
¿Cómo el desarrollo de un nuevo producto turístico responde a los objetivos estratégicos de la empresa inmersa en un entorno competitivo?	47
El análisis estratégico a considerar al desarrollar un nuevo producto turístico	51
CAPÍTULO III	
ASPECTOS A CONSIDERAR AL DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS	
	101
El producto turístico como una experiencia	101
¿Qué es una experiencia de consumo en turismo?	109

¿Qué elementos influyen en la experiencia?	111
¿Qué elementos conforman la experiencia?	113
Etapas de la experiencia turística	117
La generación de valor a través de la experiencia.....	118
¿Qué es una experiencia auténtica?.....	120
¿Qué es una experiencia memorable?	124
El rol del consumidor para generar valor	128
El diseño de la experiencia	130

CAPÍTULO IV

EL PROCESO DE DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO TURÍSTICO

133

Diseño de un nuevo producto basado en el conocimiento del cliente objetivo.....	133
--	-----

El proceso de idear, conceptualizar, desarrollar y lanzar al mercado un nuevo producto	138
---	-----

1. Generación de ideas	139
------------------------------	-----

2. Primera selección de ideas.....	153
------------------------------------	-----

3. Desarrollo del diseño conceptual de la experiencia. Primer prototipo	167
--	-----

4. Testeo del concepto del producto	222
---	-----

5. Selección definitiva del prototipo a desarrollar físicamente, reajuste del diseño, y testeo del prototipo.....	230
--	-----

6. Afinamiento de la estrategia de marketing y análisis del negocio	238
--	-----

7. Plan de lanzamiento y comercialización	242
---	-----

8. Monitoreo de la implementación del lanzamiento	257
---	-----

REFLEXIÓN FINAL

LOS DESAFÍOS QUE NOS ESPERAN.....	259
-----------------------------------	-----

Bibliografía	261
--------------------	-----

Introducción

Hoy día el turismo se desarrolla, prácticamente, en todo el mundo y, a lo largo de su historia, ha demostrado un crecimiento incesante con una capacidad enorme para recuperarse y superar diversos tipos de crisis. Sin embargo, en esta evolución afronta feroces procesos de integración que ponen en peligro, cada vez más, a los pequeños emprendimientos, debido a la desigualdad de las condiciones comerciales. Aun así, las medianas y pequeñas empresas tienen la capacidad de lograr un nivel de personalización enorme. El profundo conocimiento que poseen de sus públicos es su clave para mantenerse en el mercado. Sin embargo, nada es eterno y en la medida que la inteligencia artificial le permita a los grandes conglomerados personalizar sus productos, cambiarán las reglas del juego nuevamente; a raíz de esto, la capacidad de reinventarse será la mejor herramienta para sobrevivir. Las empresas necesitan innovar, desarrollar nuevos productos y reinventarse para perdurar en el tiempo. Lamentablemente, muchos emprendedores afrontan el desarrollo de nuevos productos, pero fracasan en sus intentos; mientras que otros ni siquiera tratan de hacerlo, porque creen que es un proceso sumamente complejo que solo empresas con grandes recursos financieros pueden darse el lujo de realizar.

Por otro lado, la literatura se divide entre quienes consideran al turismo como una actividad económica que trae grandes beneficios a las comuni-

dades que la desarrollan y entre quienes acusan al turismo de provocar la decadencia de los lugares y las comunidades en las que se lleva a cabo. Lamentablemente, no se puede negar que la historia del turismo en el mundo provee de numerosos ejemplos para apoyar ambas posturas. Mal gestionado, como cualquier otra actividad económica, puede ser un feroz agente de devastación ambiental y decadencia social. Para que su desarrollo sea armonioso, es necesaria la coherencia entre los esfuerzos de las entidades públicas y privadas para adoptar así un enfoque sostenible. Por ello, desde la academia y el ámbito profesional se está trabajando desde hace décadas para darle esa orientación. En el presente, ya no es una opción ser sostenible o no. Es una obligación. Si bien el aseguramiento de la sostenibilidad de la actividad turística suele ser liderado por las instituciones públicas relacionadas con el desarrollo y la gestión del turismo en un destino, la responsabilidad de su logro no depende únicamente del sector público, sino que necesita en gran medida de la cooperación del sector privado.

En la universidad, el *diseño de experiencias* suele ser una pequeña parte de un cuerpo de contenidos mucho mayor. Además, cuando las personas comienzan su vida laboral tienden a concentrarse más en el lado operativo y financiero de sus negocios, que en el lado creativo y estratégico. Desafortunadamente, en ocasiones este excesivo enfoque en la cotidianidad atenta contra la sostenibilidad de las empresas en estos entornos tan competitivos que les toca afrontar. Por este motivo, este libro combina los principios del Design Thinking con la teoría sobre el proceso de desarrollo de nuevos productos turísticos, el diseño de experiencias turísticas memorables y los principios de la sostenibilidad que deberían guiar a todos los negocios turísticos hoy en día. El Design Thinking presta una metodología muy clara que permite desarrollar el proceso creativo con mucha empatía y de forma tal que se minimice el riesgo, al alternar los procesos de generación de ideas, valoración, selección y afinamiento a lo largo de sucesivas iteraciones. Por su lado, los principios de la sostenibilidad sirven como sistema de valores para guiar la creación y gestión de nuevos productos.

Al combinar estos mundos se espera inspirar a los lectores para que incorporen las consideraciones relacionadas con la sostenibilidad desde las etapas más tempranas del diseño de nuevos productos turísticos. De este modo, no solo estarán contribuyendo al logro de los Objetivos de Sostenibilidad planteados a nivel mundial, de cuyo cumplimiento todos somos responsables, sino que asegurarán que los ambientes naturales y humanos que sirven de escenario a sus propios emprendimientos perduren en el tiempo.

Capítulo I

La sostenibilidad como fundamento para el desarrollo de nuevos productos turísticos

El *turismo sostenible* ha sido definido como el “turismo que tiene plenamente en cuenta sus impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros, atendiendo las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades de acogida” (UNEP y UNWTO, 2005). De este modo, se caracteriza por mantener un equilibrio entre los intereses sociales, económicos y ecológicos; con lo cual integra las actividades económicas y recreativas con el objetivo de buscar la conservación de los valores naturales y culturales (Rivas y Prieto, 2016). Su *visión* es a largo plazo y aspira a que los recursos involucrados en la experiencia turística puedan seguir siendo utilizados en el futuro al trabajar sobre tres dimensiones o “pilares” del desarrollo sostenible:

- *Sostenibilidad económica*: implica generar prosperidad en diferentes niveles de la sociedad y abordar la rentabilidad de toda actividad económica. Fundamentalmente, se trata de la viabilidad y capacidad de las empresas y actividades turísticas para mantenerse a largo plazo.
- *Sostenibilidad social*: significa respetar los derechos humanos y la igualdad de oportunidades para todos en la sociedad. Implica una distribución equitativa de los beneficios, con un enfoque centrado en

el alivio de la pobreza, haciendo hincapié en las comunidades locales, reconociendo y respetando las diferentes culturas y evitando cualquier forma de explotación.

- *Sostenibilidad ambiental*: conlleva conservar y gestionar recursos, especialmente aquellos que no son renovables o que son valiosos en términos de soporte vital. Requiere acciones para minimizar la contaminación del aire, la tierra y el agua, y para conservar la diversidad biológica y el patrimonio natural.

En definitiva, se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos, de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetándolas al mismo tiempo. Siguiendo esta línea, en 2015, los líderes mundiales adoptaron la Agenda 2030, un conjunto de diecisiete objetivos globales, con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Estos objetivos son (UN, 2020):

1. Fin de la pobreza en todo el mundo.
2. Hambre cero: no solo implica erradicar el hambre, sino también lograr la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Salud y bienestar: hace referencia a la garantía de una vida sana y la promoción del bienestar de las personas de todas las edades.
4. Educación de calidad: se refiere a garantizar la educación inclusiva, equitativa y de calidad; además de procurar oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todas las personas.
5. Igualdad de género: aspira a lograr la igualdad entre los géneros, además de empoderar a las mujeres y niñas.
6. Agua limpia y saneamiento: pretende garantizar la disponibilidad de agua y saneamiento para todos.
7. Energía asequible y no contaminante: se refiere a garantizarle el acceso a una energía accesible, segura, sostenible y moderna a todas las personas.
8. Trabajo decente y crecimiento económico: aspira a promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y el trabajo decente para todos.
9. Industria, innovación e infraestructura: proyecta la construcción de infraestructura capaz de funcionar y satisfacer las necesidades de los usuarios, incluso, durante y después de un peligro natural; además de promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.

10. Reducción de las desigualdades: reducir la desigualdad hacia el interior de los países y entre países.
11. Ciudades y comunidades sostenibles: aspira a lograr que las ciudades sean inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.
12. Producción y consumo responsable: busca garantizar formas de consumo y producción sostenibles.
13. Acción por el clima: incita a la adopción de medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Vida submarina: aspira a conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos.
15. Vida de ecosistemas terrestres: busca proteger y restablecer los ecosistemas terrestres, así como promover su uso sostenible, luchar contra la desertificación, para detener y revertir la degradación de las tierras; además de detener la pérdida de diversidad biológica.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas: impulsa la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, que faciliten el acceso a la justicia para todos y creen instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles.
17. Alianzas para lograr los objetivos: busca fortalecer las alianzas globales para lograr el desarrollo sostenible.

Los *objetivos de desarrollo sostenible* (ODS) tienen metas específicas y un plazo de 15 años para alcanzarlas. Son ambiciosas, pero necesarias y para conseguirlas es necesaria la colaboración desde el propio quehacer cotidiano de todo el mundo: los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Como cualquier otro sector económico, el turismo no debe ser ajeno a estos esfuerzos y desde su propia acción puede contribuir al logro de estos objetivos.

El turismo sostenible no es un tipo de turismo distinto. Los principios de la sostenibilidad son aplicables a cualquier forma de desarrollo de este y a cualquier destino, ya sea de masas, de intereses especiales, basados en la naturaleza o urbano. Estos principios se refieren al equilibrio de los aspectos medioambientales, económicos y socioculturales del desarrollo turístico para garantizar la sostenibilidad de la actividad turística a largo plazo. Para ello, es necesario (Rivas y Prieto, 2016):

1. Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

2. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservando sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuyendo al entendimiento y la tolerancia intercultural.
3. Asegurar que las actividades económicas son viables a largo plazo, reportando beneficios socioeconómicos bien distribuidos a todos los agentes y generando oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y de este modo contribuir a la reducción de la pobreza.

A continuación, se abordan con mayor detalle estos tres ámbitos de la sostenibilidad en el turismo.

Ámbito sociocultural

La identidad de un destino turístico se manifiesta, en gran medida, a través de su cultura. Por ello, uno de los principios básicos del turismo sostenible consiste en no alterar los hábitos culturales de las comunidades locales y promover su valoración, protegiéndolos y fomentándolos. Aun así, es inevitable que la actividad turística no tenga ningún tipo de influencia sobre la vida de los habitantes locales de un destino. Por este motivo, es importante prever cómo se pueden minimizar los efectos negativos que el turismo pudiera tener sobre los hábitos culturales de la población local, mientras se maximizan los beneficios que pudiera aportar a la localidad en su totalidad; además de trabajar conjuntamente con la comunidad local, lo que constituye uno de los factores clave de la satisfacción del turista.

El turismo debe ser capaz de generar un intercambio cultural virtuoso basado en el respeto y la valoración de la diversidad. Si bien este intercambio dependerá tanto de los visitantes como de la comunidad local, debe ser promovido a través de las comunicaciones del destino, de modo que todos los integrantes de la experiencia sepan cuáles son las reglas del juego.

ANÉCDOTA: hace ya varios años trabajé en la representación de la oficina de promoción turística de Islas Caimán para el Cono Sur. Estas islas, ubicadas en el corazón del Mar Caribe, se concentraban en tres segmentos: familias, buceadores y turistas en viaje de boda. A diferencia de otro tipo de destinos en los que se permitía una vestimenta más relajada (y minimalista) a la hora de ir a la playa, en este destino familiar, se desalentaba la práctica del *topless* o del nudismo. La comuni-

cación respecto de sus costumbres y las conductas permitidas en la isla era muy clara y apuntaba, visiblemente, a que los turistas supieran de antemano, mientras estaban en las etapas tempranas del proceso de compra, cuál era el tipo de conductas esperables en el destino: *sus* costumbres eran esas y esperaban que quienes los visitaran las respetaran y observaran.

Además, la cultura de las comunidades dedicadas al turismo tiene una fuerte relación con los aspectos medioambientales en términos del desarrollo del entorno arquitectónico y de la interacción de la sociedad con la naturaleza. En esta línea, la concientización y educación medioambiental impulsada por el turismo no solo debería dirigirse a los viajeros, sino también a la comunidad local.

Los objetivos de sostenibilidad vinculados a este ámbito son cuatro:

1. Proteger el patrimonio material e inmaterial y las expresiones espirituales, artísticas e intelectuales de la comunidad local.
2. Contribuir a mantener y fortalecer el bienestar de la comunidad, evitando la degradación o explotación social o medioambiental.
3. Valorar el patrimonio cultural a partir del desarrollo de una oferta cultural que fomente el respeto por otras culturas y la tolerancia mutua.
4. Contribuir al desarrollo local a partir de la integración de los actores locales en la cadena de comercialización, con el objetivo de ampliar la distribución de los ingresos y cooperar con un desarrollo local equilibrado y más equitativo.

Ámbito económico

El ámbito económico de la sustentabilidad se refiere a las empresas y su contribución a la economía local de los destinos en los que se insertan. El objetivo es que los beneficios empresariales sean perdurables en el tiempo y que la población local también obtenga beneficios tangibles a partir del desarrollo de la actividad turística, y se sienta parte de ese mismo desarrollo. Esto implica que quienes trabajan en la prestación de servicios reciban un trato justo y las herramientas de capacitación necesarias para responder a las expectativas de los visitantes.

Este ámbito considera cinco objetivos:

1. Lograr la viabilidad económica de los negocios turísticos a largo plazo, de modo que la comunidad local obtenga beneficios tangibles del desarrollo del turismo. Una buena planificación del negocio es un requisito fundamental para el éxito de este.
2. Contribuir a la prosperidad local al dirigir los beneficios económicos del turismo a la comuna en la que se desarrolla la actividad y al distribuirlos entre la mayor cantidad posible de residentes a través del encadenamiento productivo que apoya los emprendimientos locales ligados al turismo.
3. Promover la calidad del empleo, los salarios justos y la igualdad de oportunidades, con el fin de mejorar las condiciones laborales de la comunidad local ligada al turismo. Estratégicamente, es importante siempre tener en mente que, cuando los empleados se sienten realizados y reconocidos en sus trabajos, mejoran su *performance* y se relacionan mejor con los clientes. De este modo, se logra una mejor calidad del servicio, eficacia y productividad, lo que implica una mejor satisfacción del cliente y contribuye a la viabilidad del turismo a mediano y largo plazo.
4. Contribuir a la equidad social aportando a la lucha contra la pobreza. En turismo, se puede contribuir a este objetivo a través de los esfuerzos para que los beneficios económicos de la actividad se distribuyan de manera amplia y justa entre los habitantes de la comunidad receptora de los visitantes. Esto se logra al mejorar las oportunidades de empleo y los ingresos; y al capacitar a los más necesitados para incluirlos en la cadena de valor de la empresa. De este modo, los beneficios generados por el turismo son reutilizados en otras actividades de interés para la comunidad.
5. Asegurar la satisfacción del visitante para contribuir a la percepción positiva del destino. Esto implica que el turista se sienta acogido, que su experiencia sea segura y satisfactoria; para lo cual se debe fomentar la comprensión y la tolerancia mutua, de modo que ni la comunidad local ni el visitante se sientan discriminados.

Ámbito medio ambiental

El ambiente natural es uno de los activos más valiosos del turismo. Muchos países basan, fuertemente, su oferta turística en este factor, de modo que asegurar el mantenimiento de su calidad es la única forma de asegurar la viabilidad del turismo a largo plazo. Aun así, estos destinos no están exentos de las presiones ambientales globales y/o derivadas de otras

industrias que se basan en el aprovechamiento de los recursos naturales y que, en consecuencia, impactan sus ecosistemas, afectan su biodiversidad y deterioran sus características escénicas.

Por este motivo, es imprescindible afrontar responsablemente los desafíos medioambientales presentes y futuros no solo a través de la implementación de las mejores prácticas en sostenibilidad en empresas, organizaciones y destinos turísticos, sino abogando por la conservación del medio ambiente como filosofía de desarrollo del destino.

Los objetivos de sostenibilidad vinculados a este ámbito son seis:

1. Abordar la gestión del territorio para que la coexistencia de la actividad turística con otras actividades económicas que también hacen uso de los espacios naturales para su desarrollo sea armoniosa, beneficiosa para todas las partes y tenga una filosofía de conservación que asegure la preservación del medio ambiente a largo plazo.
2. Gestionar la conservación y el buen uso del agua, proponiendo acciones que eviten su contaminación y mala utilización; especialmente en aquellos destinos que presentan problemas de abastecimiento y contaminación de los cuerpos de agua. Esto implica también que los nuevos emprendimientos turísticos deben definir responsablemente las áreas en las que pueden desarrollarse considerando las características geográficas en las que se desarrollarán y las demandas de recursos naturales que implicarán, incluido el uso del agua.
3. Gestionar la energía al promover el uso de fuentes renovables, su uso eficiente y establecer, además, programas y proyectos que ayuden a mitigar su consumo excesivo.
4. Aportar a la gestión de los residuos para evitar que el destino se transforme en una fuente de contaminación del agua y del suelo, lo cual daña la experiencia del visitante en él, y la imagen y reputación del lugar. Para ello, no solo se deben abordar las acciones de las empresas turísticas, sino la concientización de los turistas; ya que, usualmente, cuando las personas están de viaje suelen generar entre tres y diez veces más residuos que en su lugar de residencia.
5. Contribuir a la protección de la naturaleza, la conservación de la biodiversidad en los ecosistemas acuáticos, costeros y marinos al fomentar la sensibilización y la educación ambiental. El establecimiento y mantenimiento de áreas protegidas públicas y privadas cumple un papel fundamental en la conservación de la biodiversidad y el turismo sostenible puede y debe contribuir a ello.

6. Implementar estrategias y acciones para la medición de la huella de carbono y la disminución y compensación de los gases de efecto invernadero emitidos de forma directa o indirecta por los individuos, empresas, organizaciones o por el destino en su totalidad, con el fin de contribuir activamente con las medidas de mitigación frente al cambio climático.

ANÉCDOTA: especialmente en América Latina, el ambiente natural es el principal activo en el que el turismo basa su desarrollo. A lo largo de mi experiencia como viajera, tuve la oportunidad de visitar dos destinos ubicados en el Caribe, a los cuales volví después de un largo periodo de tiempo. Son dos destinos consolidados desde hace tiempo. En ambos casos, más allá del avance de la construcción sobre el espacio natural, lo más impactante fue ver la cantidad de plástico que había en las playas. Cuando los visité por primera vez, en las playas el mar arrojaba, después de alguna tormenta tropical, conchas de mar y algunos trozos de coral. En la segunda visita, al caminar por la orilla lo único que podía encontrar eran residuos plásticos de todo tipo.

Estos residuos no solo eran recientes, sino que, en muchos casos, resultaba evidente que habían estado en el mar durante mucho tiempo. Al intentar recogerlos se desgranaban en cientos de pequeños pedazos imposibles de retener entre las manos. Se trataba del famoso “microplástico” que afecta, especial y gravemente, a los ecosistemas marinos. Los mismos ecosistemas sobre los que estos destinos basan su promoción en la industria turística.

Lo peor de la situación es que las personas que visitan estos destinos parecen inconscientes del daño y continúan dejando residuos en la playa: caminando por la playa al final del día he observado desde pañales usados hasta vasos reciclables de los hoteles que bordean toda la costa.

La concientización se hace de forma tímida para no molestar, con carteles discretos que llaman a *colaborar*, pero que los turistas, en su propio ensimismamiento hedónico, no lo-

gran registrar. En los establecimientos hay una cierta resignación a la situación y, si bien se pasan grandes rastrillos por la playa, parecerían estar más preocupados por levantar las algas que los plásticos que arrojan sus huéspedes, que quedan inevitablemente enterrados en la arena.

Uno de esos días, mi experiencia tuvo un lado tragicómico. Incrédula ante tanto residuo plástico, una mañana salí a caminar por la playa, tal como hacía todos los días, pero decidí recoger todo aquel plástico que lograra detectar a lo largo de un recorrido de doscientos metros, aproximadamente. Lo que recogí es lo que se ve en la foto. Estaba tan impactada después de mi semana de estadía, que el último día que estuve allí decidí tomarle fotos a lo que hoy en día el mar nos devuelve diariamente. Esta simple acción desencadenó una especie de histeria colectiva en el personal del hotel. Mi familia, que se encontraba en otro sector de aquel sitio, tuvo la oportunidad de ser testigo de esta especie de frenesí mezclado con ignorancia sobre *qué hacer* que se apoderó de los empleados del hotel quienes, sin importar su rango o función, inmediatamente se abocaron a limpiar el sector de la playa...

Los objetos encontrados a lo largo de una caminata de 1km
en una playa del Mar Caribe.



Foto: Maísa Prieto

Con esto quiero llamar a la reflexión sobre la gravedad del impacto de nuestras propias acciones y de la responsabilidad compartida que tenemos frente a la solución de este problema. No sirve de nada pertenecer a un programa de “playas azules” que busca proteger las playas, si nuestro personal y nuestros clientes no saben comportarse a la altura y contribuir a los objetivos del programa.

Capítulo II

El fundamento estratégico del desarrollo de nuevos productos

¿Qué es un producto turístico?

Dependiendo de si se lo aborda desde la perspectiva de un destino turístico o de una empresa privada, el producto turístico puede tener diversos componentes. Para un destino turístico, el producto puede considerarse como un conjunto de *componentes tangibles* (productos físicos, personas, etc.) e *intangibles* (paquetes, programas, etc.) (Morrison, 2013). Esta definición podría parecer un *poco vaga*, sin embargo, es así. Esta definición podría parecer un *poco vaga*, sin embargo, así funciona. La Organización Mundial del Turismo (OMT 2013, p. 3) coincide en la definición y amplía algunos detalles al afirmar que “el producto turístico de un destino es una amalgama de numerosas experiencias, en lo que al turista se refiere. No se trata solamente del hotel en el que se aloja, los lugares, museos, parques, restaurantes, teatros, tiendas, etc., que visita, ni el trayecto hacia y desde el destino. Son todas esas cosas y más”.

Desde el punto de vista del empresario el producto turístico puede ser más acotado. En este documento se hará hincapié en los productos que desarrollan los diversos actores privados que conforman un destino turístico. Esto podría ser considerado como una visión “micro” del producto,

porque desde la óptica de un gestor de un destino turístico deben considerarse un mayor número de actores y una visión mucho más amplia. Sin embargo, esto no quiere decir que el empresario no deba considerar su entorno a la hora de desarrollar nuevos productos turísticos. El empresario debería considerar no solo el *ámbito macro* en el que se desempeñarán esos nuevos productos, que competirán o complementarán a otros ya presentes o cuyo desarrollo se programa a futuro en ese destino, sino, sobre todo, *su propia cartera de productos*. Desde esta perspectiva “micro”, entonces, para quien tiene un negocio de alojamiento, sus habitaciones y su servicio de restauración serán parte de su cartera de productos; para un restaurante, lo serán los platos que componen su menú; para una empresa de turismo receptivo, las excursiones que ofrece. Al mismo tiempo, ese alojamiento, ese restaurante o esa empresa de excursiones, se relacionarán con otros individuos y empresas del entorno que podrán ser sus proveedores, sus canales de comercialización o sus socios comerciales a la hora de ofrecer experiencias más integrales o de llevar adelante una estrategia promocional. Desde esta perspectiva, es válido considerar como *producto turístico* a todo lo que se pueda ofrecer en un mercado determinado que sea capaz de satisfacer una necesidad o deseo y que pueda ser adquirido o comprado, utilizado o consumido. Los productos turísticos pueden ser servicios, atracciones, equipamientos e infraestructuras, organizaciones e ideas (Kotler, 2011).

Los elementos que conforman un producto turístico en el destino

Tanto a nivel de destino como a nivel empresa, se deben considerar todos los elementos tanto tangibles como intangibles con los que interactúa el visitante del destino.

Los elementos tangibles abarcan tanto los establecimientos de alojamiento, la infraestructura de transporte y servicios públicos, el personal de servicio y atracciones, así como las actividades, las instalaciones y los servicios asociados a ellas. También incluyen la infraestructura y los servicios que no se desarrollan especialmente para el turista, sino para la población local, pero que también son utilizados por los visitantes. Su consideración a la hora de diseñar el servicio es crucial; ya que, si durante la experiencia del viaje alguno de estos elementos no estuviera bien coordinado o no se encontrase a la altura del servicio propuesto al cliente, el flujo de la experiencia tendría interrupciones que impactarían directamente sobre la satisfacción de los turistas.

Accesibilidad		Sistema de transportes (carreteras, terminales, vehículos).
Atractivos		Naturales, artificiales, patrimonial, contruidos ad hoc.
Actividades	actividades para hacer	Servicios terrestres de exterior/interior, en tierra, agua o aire.
	servicios turísticos	Instalaciones de alojamiento y restauración, venta minorista, otros servicios para turistas.
	servicios accesorios	Bancos, telecomunicaciones, correos, supermercados, infraestructura de servicios básicos, etc.

Tabla 1: Elementos que componen el producto turístico en un destino

Se debe considerar también que, en ciertas ocasiones, especialmente en el caso de los servicios accesorios y de transporte, estos son compartidos entre turistas y habitantes locales. Por ello, al programar, por ejemplo, cómo se moverán los flujos de visitantes a lo largo de un destino, se deben considerar también los flujos de movimiento de los habitantes del lugar, con el fin de no entorpecer la experiencia del servicio de ninguno de los dos grupos.

Además de estos componentes tangibles, se deben considerar aquellos intangibles, conformados por todos los elementos que se suman a las imágenes y valores simbólicos sobre los que se basa la comunicación para generar lo que se denomina *sentido de lugar*. Este término hace referencia a la forma en la que las personas perciben un lugar y se relacionan con él. Es un término complejo, multidimensional, que no siempre se interpreta del mismo modo, ya que la forma de relacionarse de las personas con un lugar varía según la experiencia personal con dicho espacio. El sentido de lugar no se corresponde, necesariamente, con un lugar geográficamente

delimitado. Puede hacer referencia a una comuna o a un país, a una ciudad o a una región, a lugares muy específicos, como la desembocadura de un río o un mirador panorámico o a un gran parque nacional. En definitiva, el sentido de lugar refleja la propia interpretación y experiencia individual de cada persona respecto de un lugar. Además, el sentido de lugar varía entre personas (no todos percibimos los lugares del mismo modo) y no es estático, sino dinámico porque puede cambiar a lo largo del transcurso de la vida de cada individuo.

Según Kudryavtsev, Stedman y Krasny, (2012) desde el punto de vista de la psicología se sugiere que el sentido de lugar es una combinación de los dos conceptos: el *apego* al lugar y el *significado* del lugar. El apego al lugar refleja el vínculo entre las personas y los lugares, o el grado en que un lugar es importante para las personas. Tiene que ver con el valor que una persona le da a un lugar y el modo en el que se identifica con él. Es importante considerar que estos valores y el grado de identificación respecto de un lugar pueden ser positivos o negativos, lo que, en el caso de un destino turístico, podría afectar profundamente su imagen. El significado de *lugar* hace referencia a los significados simbólicos que las personas le atribuyen a los lugares. Este concepto también es complejo y multidimensional, y no hace referencia solo al entorno físico de un lugar, sino que incluye las interacciones sociales, la cultura, la política, la economía, la historia y las perspectivas estéticas de un individuo respecto del lugar.

La percepción del producto turístico se forma en la mente del turista y, luego de experimentarlo, cuadra en una actitud de esa persona hacia el destino (y también hacia la empresa que presta el servicio). Esto se debe a que el producto turístico involucra al usuario y lo hace partícipe de dicha experiencia. Según la OMT (2013, p. 3), “todo producto turístico está constituido por una combinación de hasta tres factores:

- *Vivencial*: festivales, actividades, comunidad, eventos, comidas y entretenimiento, compras, seguridad, servicios.
- *Emocional*: recursos humanos, culturales e históricos, hospitalidad.
- *Físico*: infraestructura, recursos naturales, alojamiento, restaurantes”.

De este modo, incluso elementos como la historia del lugar, su carácter arquitectónico y su propia población son parte del producto turístico porque todos aportan a su sentido de *lugar*.

A la hora de pensar estratégicamente el desarrollo de los futuros productos turísticos, se deben considerar todas las dimensiones de los com-

ponentes tangibles e intangibles (OMT, 2012), con el fin de asegurar que haya coherencia entre los elementos ya existentes y los nuevos, para así satisfacer las motivaciones y expectativas de los visitantes y fortalecer, a la vez, la imagen de marca del lugar.

Cómo el producto turístico se integra en el destino

Cualquier producto turístico nuevo pasa a formar parte de la cadena productiva de un destino. Este encadenamiento productivo de los diversos actores privados y públicos que conforman un destino es un elemento clave para el desarrollo armonioso del turismo en él. En la medida en que estas partes interesadas actúan de forma coordinada para lograr objetivos en común a mediano y largo plazo, el turismo se desarrolla de manera balanceada. En la medida en que no haya claridad sobre cuál es la *visión* del destino, cada actor hará lo que crea más conveniente y será mucho más difícil lograr un posicionamiento claro como destino, porque cuando un turista visita un destino no consume un único producto o servicio, sino una serie de servicios que constituyen un conjunto de experiencias diversas (CET y OMT, 2013). A su vez, pocas veces en turismo un solo proveedor individual es capaz de concentrar todos los productos y experiencias que un turista consume en el destino durante su visita; sino que, a lo largo de esta, el turista consume distintos productos y servicios que son proporcionados por diversas empresas. Si estas entidades no logran trabajar sobre la base de una visión y filosofía de destino compartidas, afectarán al posicionamiento del destino.

A esta característica de la comercialización del turismo se la denomina *interdependencia*. Cuando un turista visita un destino consume una serie de productos y servicios prestados por distintos actores que, sumados, conforman la cadena de valor de la experiencia de ese turista. Para comprenderlo mejor se puede hacer una comparación con una empresa. Cuando una persona se contacta con una empresa, va tomando contacto con distintos empleados de distintas áreas, por ejemplo, el empleado que le da orientación sobre los productos o servicios que pueden responder a las necesidades que plantea el cliente, la persona que realiza la cobranza, etc. Incluso, puede suceder que, a lo largo de su historia de relación con la empresa, el cliente en cuestión no se relacione con personas, sino con un sitio web o con una máquina de auto-atención. El accionar de cada uno de estos empleados y la *performance* del soporte físico automatizado hará que ese cliente se forme una imagen de la empresa como totalidad (y no de cada