

¿Qué, cómo y a quién vender Turismo?

Edgardo Oyarzún M.¹

Pablo Szmulewicz E.

INTRODUCCIÓN.

1.- PARA SABER QUÉ? es necesario primero A QUIÉN?

¿Conocemos nuestro cliente actual?

De acuerdo a datos de la Organización Mundial de Turismo la industria está en pleno crecimiento:

- 1960: 70 millones de llegadas
- 1980: 286 millones
- 2000: 659 millones
- 2010: 1 mil millones

Estamos enfrentados a un nuevo paradigma NET (nueva era del turismo) cuyas características son:

1. **En cuanto a producto:** búsqueda de nichos concretos para posicionamiento competitivo, uso intensivo de know how, introducción de productos polivalentes, adopción de una estrategia de calidad total, énfasis en la fidelización, personalización del servicio, inversión en recursos humanos, fortalecimiento de la cultura empresarial, desarrollo de sistemas de información de oferta y demanda.
2. **En cuanto a comunicación:** realizar campañas micro destinadas a nichos específicos y buscar alianzas estratégicas.
3. **En cuanto al entorno:** niveles máximos de calidad en todos los ámbitos del entorno, desarrollo sustentable, mix de actores público-privado-voluntario.

¹ Edgardo Oyarzún Méndez y Pablo Szmulewicz Espinosa. Candidatos a Doctor en Economía Aplicada al Turismo. Académicos - Investigadores Instituto de Turismo, Universidad Austral de Chile.

La nueva era del turismo presenta:

Nuevos consumidores: mejor informados, con más experiencia previa, nuevas prioridades, más conciencia ecológica, variedad de motivaciones, búsqueda de nuevas experiencias, exigen atención personalizada, mejor calidad de servicios, piden mas posibilidades de elección, más flexibilidad en los itinerarios y más autenticidad.

Los nuevos turistas presentan cambios en la estructura demográfica (aumento de viajeros de tercera edad, jóvenes, creciente número de mujeres solas, parejas y familias con menor número de hijos); más tiempo para viajar, pero más fragmentación de los viajes, aumento de las rentas y menores restricciones políticas y sociales para los viajes, mayor sensibilidad con la seguridad de los viajes.

El mercado de los viajes motivados por naturaleza y cultura está en aumento, crecen nuevos segmentos como los congresos, los cruceros, los viajes hacia destinos más lejanos. Desde el punto de vista de la oferta la necesidad de diseñar productos, a partir de los recursos, mayor colaboración entre sector privado y sector público y más alianzas interempresas (Huéscar, 2000).

Nuevas tecnologías: para producción más flexible, para optimizar la capacidad de ocupación, para responder a las expectativas de distintos segmentos de mercado. La tecnología permite la implantación de sistemas globales de información, conexión entre distintos sectores de la industria y mejor manejo de la información.

Mayor flexibilidad en los procesos productivos: ampliando las posibilidades de ocio en los destinos, la flexibilidad se basa en las nuevas tecnologías, en la mayor eficiencia de los procesos, modernización de los activos y más investigación y desarrollo.

Nuevas formas de gestión: integración diagonal (perinite simplificación y abaratamiento de acciones de marketing, reducción de costos de operación y mejor y más barata información de mercado) y economías de profundización.

Transformaciones del entorno: liberalización de los mercados, menor injerencia de la administración pública, mayor competencia y mejora de la calidad, peligro de deterioro de los recursos del destino y globalización de los mercados.

Para el turista el producto turístico es aquel que cubre una experiencia de viajes desde que sale de su residencia hasta que regresa (Experiencia Turística Integral). Para el visitante el destino es un conjunto unitario de experiencias.

2.- Importancia de la Investigación de mercado.

Saber quienes son los clientes, que necesidades tienen y como satisfacerla, se deben descubrir a través de una investigación de mercado, la que normalmente se asume es una tarea cara para las Pyrne, sin embargo, con creatividad se pueden utilizar fuentes de información que generan igual o más información que una investigación de alto costo. Entre las ideas que se pueden poner en práctica para obtener información se encuentran:

a) Creación de una base de datos:

Se puede confeccionar en función de:

- La información que reciba del cliente derivada de la prestación del servicio: edad, lugar de origen, tamaño del grupo, forma de pago, etc.
- Comentarios, quejas, peticiones, etc. efectuadas por los clientes.
- Información que obtiene el PEC de los clientes, a través de la observación o preguntas discretas.

b) Invitación a clientes y distribuidores. Invite a clientes o intermediario con los cuales trabaja o pretende trabajar a que conozcan sus servicios y pregúnteles su opinión.

c) Preguntar antes de actuar. Consulte a todas las personas que se vean afectadas por sus decisiones y sólo hasta que tenga la convicción de que es una buena decisión actúe

d) El huésped incógnito. Técnica útil para saber como funciona su negocio cuando Ud. no está. Consiste en pedir a un amigo o conocido que haga uso de los servicios de su empresa, sin identificarse y que posteriormente, con espíritu crítico le de su opinión.

Contenidos del estudio del comportamiento del turista:

Compra o Consumo	Factor a despegar
QUÉ	Turismo de sol y playa o turismo urbano. (Servicio demandado.)
QUIÉN	¿Deciden los padres o los hijos o conjuntamente?
PARA QUÉ	finalidad de la compra
POR QUÉ	Motivaciones de evasión, de trabajo, de estudios ...
COMO	En paquetes organizados, pagando a plazos ...
CUÁNTO	Número de servicios consumidos: agencia, hotel, transporte, animación
DONDE	En internet, en agencia de viajes
CUÁNDO	Con antelación o en el último momento, en todos los festivos o sólo en verano

Qué evalúan los consumidores:

1. Buena calidad intrínseca
2. Precio absoluto asequible
3. Servicios anexos
4. Sensibilidad de producto y marca
5. Imagen del sector
6. Imagen específica del producto y marca
7. Conocimiento personal
8. Certificaciones y etiquetas
9. Criterio de compra
10. Calidad del punto de venta
11. Momento de necesidad
12. Tiempo necesario, tiempo consumido

¿QUE?

En cualquier tipo de empresa lo primero es tener clientes y servicios para venderles que satisfagan sus necesidades, ósea el desafío es elaborar "satisfactores" en función de las necesidades de los clientes. Estos productos o servicios "satisfactores" poseen dos dimensiones:

1. Lo más importante es tener presente que el cliente, particularmente en turismo, busca adquirir beneficios y no características.
2. Para poder responder a los beneficios, el servicio tiene que cumplir ciertas condiciones, esas condiciones están determinadas por características tales como: tipo de alojamiento, alimentación, facilidades de acceso, estacionamiento, etc. y el conjunto de instalaciones que permiten que se lleven a cabo las actividades buscadas por los turistas.

3.- El Producto turístico

Aún cuando la producción turística, desde el punto de vista económico tiene similitudes con otros procesos productivos, ya que la base la constituye la tradicional combinación de "trabajo, tierra y capital", existen importantes diferencias que fácilmente se visualizan en el concepto de "Producto Turístico"; al que Acerenza (1984) definía como la amalgama de atractivos, facilidades y accesibilidad (Figura N° 11). Esta definición la complementa Valls (1995), al incorporarle elementos de marketing que actualmente inciden en la conceptualización y posicionamiento que alcanza un producto turístico en el mercado. Es la

suma de componentes tangibles e intangibles que incluye los bienes, recursos, infraestructuras, equipamientos, servicios, ingeniería de gestión, imagen de marca y el precio que el turista percibe.

Figura Nº 1: El producto Turístico.

Atractivos	De evento	Ferías Usos y costumbres Infraestructura
	De Sitio	Naturales Usos y costumbres Infraestructura
Facilidades	Alojamiento	Hoteles, Moteles, Aparthoteles Camping, Albergues
	Alimentación	Restaurantes Cafetería, bares
	Amenidades	Distracciones Diversiones y deportes
	Complementos	Tour locales Excursiones
Acceso	Transportes	Aéreos, Terrestres Marítimos, Fluviales

Fuente: Elaboración propia, a partir de Acerenza, (1984).

Producto turístico integral.

Son todos aquellos elementos, productos y servicios que ofertados simultánea e integradamente (atractivos turísticos, servicios, equipamiento, accesibilidad y precio de venta) son capaces de generar un desplazamiento con fines turísticos. También se puede entender Producto Turístico como un conjunto de elementos capaces de configurar una "experiencia de viaje" que responda a determinadas motivaciones de un grupo de consumidores.

Ahora bien, dado que los productos turísticos dependerán siempre de la participación de más de un sector (alojamiento, organismos públicos, transporte, etc.) la composición del mismo debe considerar tres aspectos fundamentales:

a) Núcleo del producto: es el reflejo e interpretación de las motivaciones del turista, que busca, mediante la realización del viaje, satisfacer sus necesidades. Las necesidades pueden ser:

- **Funcionales:** necesidades básicas originadas por el viaje (alojamiento, alimentación, transporte, etc.)
- **Simbólicas:** valores adicionales que ofrece el producto y que tienen un significado psicológico que va más allá de los elementos físicos para alcanzar connotaciones especiales. Por ejemplo: "la casa en que vivió el fundador del pueblo".
- **Vivenciales:** son el cúmulo de sensaciones que vivirá el turista producto de la visita y con las cuales finalmente asociará su viaje.

En consideración a que las necesidades con que trabaja la industria turística" son en esencia subjetivas, puesto que se basan en expectativas, sueños e ilusiones y considerando que cada turista tiene gustos y orden de preferencias diversas, es muy importante identificar:

- Primeramente, las necesidades personales de los turistas, quienes en definitiva, generan la decisión de viajar (descanso, aventura, etc.).
- En segunda instancia definir grupos con comportamientos homogéneos.
- Para, finalmente, establecer cual o cuales son los segmentos de mercados que respecto al tipo de producto posible serían más adecuados de analizar en profundidad (Rivero, 1997).

b) El producto tangible: consiste en lo que efectivamente el cliente comprará o recibirá por el precio pagado y que posteriormente se describe de la mejor forma posible, a través de folletos, catálogos o similares, lo que efectivamente el cliente comprará o recibirá por el precio pagado. Es necesario tener presente que una de las principales características del producto turístico es su intangibilidad al momento de la compra, por lo cual su descripción fidedigna y adecuada es factor esencial para generar su venta.

c) el valor añadido: son todas aquellas características derivadas del producto, capaces de añadirle un valor y cuyo propósito final es ayudar o reforzar la decisión de compra del turista.

Este enfoque de producto, lleva a establecer que el turismo presenta un conjunto de particularidades que lo hacen diferente a otras actividades productivas:

1.- Desajustes entre los objetivos de los turistas (consumidores) y los de las empresas prestadoras de servicios turísticos (oferentes) (Cuadro N° 2).

Cuadro N° 2: Objetivos de los principales agentes del mercado turístico.

Agente	Objetivo
Turista	Busca una experiencia global, satisfacción del viaje y de todos los servicios recibidos. Cada uno de los servicios afecta a la percepción general que, se lleva el turista. Si un servicio individualmente es de mala calidad, la percepción final es que el producto en su conjunto es de mala calidad. De ahí la importancia de homologar la calidad de los servicios en un destino.
Empresa prestadora de servicios	El oferente individual se centra en los servicios que él presta. No tiene ningún control sobre los otros prestadores (que incluso son de rubros distintos), ni en los resultados de satisfacción que obtiene el turista fruto del, aporte colectivo.

Fuente: Elaboración Propia.

2.- Diferencias derivadas de la naturaleza de los servicios que componen el producto turístico, entre ellas:

- *Heterogeneidad.* Esta compuesto por distintos elementos (atractivos, facilidades, accesibilidad).
- *Intangibilidad.* El producto turístico tiene una naturaleza abstracta, el consumidor no puede manifestar su grado de satisfacción hasta que no lo experimenta.
- *Simultaneidad* en su producción y consumo. La producción y el consumo se realiza con la presencia y participación activa del usuario; sin cliente no hay producción turística.
- *Distribución.* A diferencia de los bienes tradicionales, es el turista/demandante quien debe desplazarse hacia el lugar donde el producto es ofrecido.
- *Complementariedad.* Existe una estrecha interdependencia entre cada uno de los componentes del producto, si uno de ellos falla, es el producto en su conjunto el que resulta deficiente.
- *Perecibilidad.* Tienen una naturaleza perecedera, no se pueden almacenar en stock. Por ejemplo, si los sitios de un camping no se venden o no son consumidos en un día se pierden, no se pueden inventariar.
- *Inseparabilidad.* Cada uno de sus componentes no se puede comercializar de forma separada.

Por tanto, el producto/servicio a comercializar en turismo no es un lugar concreto, sino proporcionar al cliente una determinada gama de experiencias.

4.- Diseño del producto.

Algunas recomendaciones básicas que le ayudaran a estructurar la "oferta de servicios, o cartera de servicios":

a) Sencillez: Diversificar no significa tener una gran cantidad des servicios, es preferible unos pocos pero que sean importantes para su segmento de mercado, esto por una parte facilita la elección a los clientes y por otra, hace más eficiente la gestión de la empresa.

b) Contactos y relaciones de confianza: Con todos los agentes que intervienen en el mercado turístico, clientes, proveedores, instituciones públicas, intermediarios o distribuidores. Hay que establecer alianzas estratégicas con ellos, incluso con la competencia, buscando un producto más competitivo, disminución de costos en promoción, acceso a información, etc.

c) Creatividad: La capacidad que tiene el ser humano de crear no puede ser reemplazada por mucho que avance la tecnología. Apelando a la creatividad se puede diferenciar su producto y diseñar nuevas formas para mantenerse vigente en el mercado.

Al hablar de diseño de producto, se debe hablar de servucción y no de producción que es un concepto asociado a las empresas fabriles o industriales. Los inputs usados en la "producción de servicios" tienen características diferentes a los utilizados en la producción de servicios:

Inputs del proceso de servucción:

- a) Personal de contacto (PEC)
- b) Soporte Físico
- c) El Cliente
- d) El sistema de organización interna
- e) Los demás clientes

Si Ud. tiene la habilidad de agregarle valor a su producto o servicio, obtendrá un cliente que estará dispuesto a pagar más. Incorporarle valor a su oferta implica diferenciarse de la competencia a través de distintos atributos. Elaboración del producto turístico Armado por:

- a) El propio turista. Contrata individualmente los servicios de:
 - Transporte
 - Alojamiento
 - Alimentación
 - Serv. Complementarios.

b) Por un intermediario (AAVV detallista).

Producido por:

- Mayorista / tour operador.
- Elaboración de paquete
- Qué se compra en un solo acto de compra.

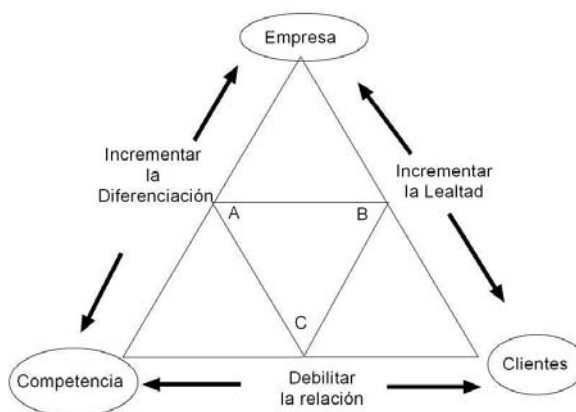
Recuerde: Ud. No vende excursiones, sitios de camping, alimentación o noches de hotel.. Ud. vende experiencias.

¿COMO?

5.- La importancia del conocimiento.

Los básicos del sector: Para obtener estos conocimientos hay que emprender dos acciones:

a. 1. Analizar el "Triángulo de la estrategia", lo que permitirá conocer el entorno competitivo de la empresa y seleccionar las estrategias más apropiadas.



Este triángulo se debe realizar para cada uno de los segmentos a los que se orientará la empresa, configurando así los escenarios comerciales de la empresa. A partir de estos escenarios se plantean las estrategias que se pueden desarrollar:

- Aumentar la lealtad de los clientes.

- Aumentar la diferenciación respecto a la competencia.
- Debilitar entre los competidores y sus clientes.

Si se analiza cada uno de los vértices de este triángulo se observa:

A.- Competencia - Cliente: El objetivo será debilitar la relación existente entre la competencia y los clientes, para ello se puede proceder a intentar convertir un fortaleza de la competencia en una debilidad.

B.- Aumento de la lealtad de nuestro segmento, se busca de que los clientes sientan a la empresa como algo propio, que repitan el uso de los servicios (se debe estar pensando siempre en la segunda compra) y que se transformen en el principal mecanismo de promoción vía el "boca-boca".

C.- Relación empresa - competencia: En este caso la estrategia estará orientada a diferenciar al máximo los servicios de la empresa con respecto a los de la competencia.

Los atributos diferenciadores que se determinen utilizar deben cumplir dos cualidades básicas:

- Reconocido y apreciado por el segmento como tal.
- Que sea difícil de imitar o copiar.

La diferenciación se puede conseguir vía:

1. **Los costos.** Lo que se traduce en tener costos más bajos que la competencia, lo que permite ofrecer precios más bajos o diferenciarse a través del uso del margen sobrante en $1 + D$, por ejemplo. Pero sin embargo, hay que considerar que este "liderazgo" en costos proviene fundamentalmente de economías de escalas, situación que en muchos casos esta lejos de ser la realidad de las PYMES turísticas. Ante ello hay que buscar otros caminos para diferenciarse.
2. **Ventajas competitivas.** Se ha de identificar aquella actividad en que la empresa sea más hábil, donde tenga una fortaleza. En tomo a esta característica o atributo deberá basarse toda su estrategia, recordando, como ya se ha dicho que sea una característica identificable por el mercado y que además sea difícil de copiar por la competencia.

Ejemplo:

- Mayor rapidez

- Característica del entorno, (paisaje privilegiado, cercanía a centro o turístico, etc.)
- Forma única de hacer algo (receta tradicional)
- Calidad de los servicios.

Se debe mantener la atención sobre los tres objetivos reseñados. Cada día podrá descansar tranquilo si tiene claro:

- Sus diseños de servucción
- Los que posee la competencia
- Las necesidades y características de sus segmentos de mercado

6.- La tecnología.

Lo primero es la orientación estratégica de la empresa.

Indudablemente el uso de la tecnología es y será una de las tendencias del sector, en que nadie estará en desacuerdo y que incidirá fuertemente en la calidad de los servicios que se entreguen a los clientes.... pero no tendrá el mismo efecto en todas las empresas. Su impacto dependerá de cada uno de sus escenarios comerciales y del análisis de las ventajas y desventajas que reportará, por lo que es conveniente tener en cuenta que:

1. Del análisis de sus escenarios competitivos determine si la tecnología le otorga sustanciales y duraderas ventajas competitivas, de no ser así no la use.
2. Independiente de lo que digan los técnicos no abandone el trabajo manual mientras no este seguro que la tecnología funciona y funciona bien.
3. Escuche más aquellos que saben del negocio turístico y poco de tecnología.
4. Para tomar la decisión de si su empresa debe utilizar o no los nuevos sistemas de distribución en turismo, las pantallas táctiles, Internet, etc., es conveniente hacerse una serie de preguntas:
 - i. ¿Quiénes son sus clientes?
 - ii. ¿Tienen acceso a Internet?
 - iii. ¿Tendrán acceso en el futuro?
 - iv. ¿Que hace la competencia?
 - v. ¿Cuál es su costo?

Si se opta por usar Internet, una alternativa para disminuir los costos que supondrá el diseño y mantención de la página web, trabajar asociativamente con otros prestadores de servicios turísticos.

5. La tecnología cambia rápidamente, es importante escuchar a los expertos pero nadie tiene muy claro que pasará y muchas personas se declaran expertos rápidamente.
6. Siempre hay que tener presente que en las empresas prestadoras de servicios turísticos las personas y fundamentalmente el PEC es lo más importante.

Los errores son humanos no de las máquinas, por lo menos ante el cliente. No olvidar la necesidad de completar la tecnología de humanidad (HIGH TECH + HIGH TOUCH) La tecnología permite al empleado concentrarse en la atención al cliente.

La gente es quien	Innova
	Puede ser creativa
	Presta un buen servicio
	Proporciona buenas experiencias a los clientes

7.- Marketing relacional.

Conjunto de estrategias y actuaciones orientadas a mantener una clientela en el largo plazo.

Objetivo:

- Conservar los clientes y satisfacer sus necesidades.
- Conocer los beneficios de los clientes.
- Resaltar los beneficios de los consumidores por los bienes y servicios que adquieren.
- Planifica y se centra en el largo plazo.
- Enfatiza la importancia de la calidad.

Condiciones para su implantación:

Los clientes deben desear un servicio periódico.

Los clientes deben poder controlar la selección del proveedor del servicio.

No cliente cautivos.

Deben existir alternativas de elección de proveedores - no monopolios.

Beneficios:

- Aumentan los beneficios por la repetición de los clientes habituales.
- Aumentan los beneficios por la atracción de clientes gracias a la propaganda de los clientes fieles (boca - oído)
- Disminuyen los costos de atraer y retener a nuevos clientes
- Valorar costos de atraer a nuevos clientes v/s atraer clientes antiguos.
- Disminuyen los costos por servir a clientes más experimentados y que la empresa conoce mejor.
- Aumenta la retención de los empleados por el crecimiento de la satisfacción laboral refuerza la fidelización de los clientes a los miembros de la organización disminuyen los costos de selección y formación de nuevos empleados aumenta la productividad y la rapidez del servicio.

Estrategias a desarrollar para su implantación:

- Diseñar un servicio básico que satisfaga al cliente para atraerle.
- Añadirle extras al servicio básico sin coste para el cliente.
- Diseñar la política de precios especialmente para cada cliente, premiando a los clientes habituales.
- Mostrar que la empresa sabe valorar a los clientes.
- Aplicar marketing interno.

8.- Fidelización.

Esta es una de las variables a las que se debe prestar atención, ya que por una parte es más fácil mantener a los clientes actuales que buscar nuevos y por otra como se ha señalado los clientes son el principal medio de promoción (comunicación "boca-boca"). El principal instrumento con cuenta la PYME turística para logra esta fidelización es el conocimiento que toda la empresa, pero en particular de quienes desempeñan las funciones de PEC, tenga de los clientes: gustos, hábitos, etc., el cliente, en muchas ocasiones, selecciona una agencia de viaje, un camping, un hotel, por el trato que el PEC le ha brindado en oportunidades anteriores.

"No se puede tener clientes felices si tenemos empleados infelices"

"La lealtad de los empleados conduce a la lealtad de los clientes"

Un hotel precioso no funciona si el personal es malo y un hotel feo puede funcionar si el personal es bueno"

- Es necesario interiorizar en la empresa la cultura de cuidado del cliente.
- Es necesario incentivar la creatividad y las aptitudes de juicio de los empleados para poder dar "sorpresas" agradables, para permitir que traten las quejas con rapidez y eficacia.
- Es necesario que el empleado que percibe la insatisfacción del cliente la sienta como propia (empatía) y no traslade la culpa a la empresa.
- Es necesario que el empleado conozca y sienta al cliente informándose sobre el cliente y hablándose sobre sí mismo (mientras más se parece el personal al cliente es mejor) no siempre ello es posible (ver turismo rural).
- Es necesario que el empleado sienta como suyos los objetivos corporativos, otorgándole responsabilidad y autoridad. La amabilidad del personal no tiene costo y sin embargo produce beneficios.

9.- Customer care.

Supone personalizar la calidad ofrecida al cliente y superar así los estándares.

Comprendiendo a cada consumidor (información)  Adaptando y cambiando el acercamiento a cada consumidor

Implica adaptar el servicio a las necesidades individuales de cada consumidor.

El "Customer care" bien hecho

- Conduce a la fidelización.
- Es condición necesaria para la satisfacción.
- Permite la diferenciación, especialización.
- Permite obtener sinergias en la combinación de tangibles e intangibles.

¿Cómo construir una excelente relación con el cliente?

Modales profesionales	Confidencialidad	Lealtad - hacia la empresa hacia los empleados
Actitud positiva	Eficiencia (al menor costo)	"Accuracy" adeudamiento, entre lo solicitado y lo brindado.
"Politeness" (cortesía)	Buen conocimiento del producto propio y de la competencia.	"Empowerment" autonomía, delegar.

Ante los errores en la prestación del servicio: garantía incondicional y service recovery (efecto catapulta --> puede recuperar a un cliente insatisfecho).

- ¿Para qué? Conseguir cambiar consumidores frustrados en leales
- ¿Cómo? Corregir el error + disculparse + recompensar

Frente al escenario económico señalado las estrategias competitivas exigen sensibilidad hacia el mercado local, visión internacional, velocidad para reaccionar (flexibilidad del calendario de planificación), capacidad para aprender y actuar y sobre todo mayor innovación. La innovación requiere implicación de los directivos en la realidad productiva, aumentar los recursos propios a través de alianzas con cooperadores y competidores.

Según Kolher et.al. 1994, la situación actual de alta competencia de los destinos turísticos debe ser enfrentada a través de 10 respuestas: visión estratégica; planificación orientada al mercado; perspectiva de mercado hacia productos y clientes y valoración de los recursos humanos calidad en programas y servicios; capacidad para comunicar las ventajas propias; diversificar la base económica y mayor capacidad de adaptación; desarrollo de habilidades empresariales y liderazgo público ejecutivo; mayor dependencia del sector privado, profesionalización de los líderes públicos y desarrollo de la propia capacidad de cambio y creación de sistemas para monitorear los planes en ejecución.

El desarrollo regional y local debe ser fundamentalmente basado en las tradiciones, cultura y recursos locales, otorgando prioridad a las necesidades locales, con alta participación comunitaria, de orientación transectorial, con promoción de la identidad territorial y énfasis en el establecimiento de redes de cooperación (Stóhr, 1994).

Los factores institucionales del desarrollo del sector menciona dos que tienen especial relevancia en materia de cooperación: la estructura organizacional y el sistema de formación y capacitación. No se menciona, a pesar de su importancia cada día mayor, la Capacidad

Asociativa. El potencial de un destino turístico está en la visión estratégica, la voluntad política y la organización y el liderazgo que la comunidad logre.

10.- Cooperación.

El objetivo central de la cooperación es lograr aumentar la Sinergia. La sinergia o complementación nos demuestra que el efecto de combinar las fuerzas de dos o más empresas o instituciones provocará resultados distintos y superiores al de la mera suma de las actividades independientes.

La Innovación, asimismo, requiere la interacción dinámica de las instituciones locales y externas. La innovación es un fenómeno social que requiere cambio tecnológico, institucional y social. Nace de la estrecha interacción entre ciencia, industria, educación, información, financiamiento y gobierno.

La competitividad sistémica requiere alta calidad de coordinación entre los privados, entre los públicos y entre los privados y públicos. Para ofrecer servicios de calidad y ser competitivos, no basta con lograr estándares adecuados, los agentes involucrados deben estar sincronizados en tiempo.

Hay barreras a la cooperación: falta de información sobre con quienes es posible cooperar; falta de confianza en las motivaciones externas a la cooperación; falta de seguridad en la propia idoneidad para cooperar; excesivo afán de protagonismo; cierta dosis de autoritarismo, conflictos interprivados, conflictos interpúblicos, atomización del sector privado, multiplicidad de organizaciones involucradas, carencia de instrumento ordenador que impulse la coordinación pública; competencias dispersas, etc. La falta de complementación implica: superposición, contradicciones, pérdida de eficiencia en la acción, falta de armonía entre las partes, anarquía (algunos prosperan, pero el conjunto se deteriora).

La competencia entre comunas tiene aspectos positivos: obliga a mejorar la calidad. Al mismo tiempo puede acarrear, además de todas las dificultades señaladas sobreoferta turística.

Actores y Áreas de Cooperación.

En cada aspecto del desarrollo turístico intervienen actores públicos y privados, muchas veces diversas. Participan directamente en la prestación de servicios turísticos: empresas de alojamiento, alimentación transporte, agencias de viajes y empresas de turismo activo, comercio turístico, artesanía, etc.

Indirectamente una serie de servicios públicos y muchas clases de empresas privadas. El sector público está compuesto por multitud de organismos que inciden en el desarrollo turístico y cada día se incorporan nuevos: (Indap, MOP, Ministerio de Educación, Carabineros, Aduanas, Armada de Chile, Conaf, SAG, Fosis, Corfo, etc.)

En cuanto al ordenamiento territorial (planes de regulación urbana, rurales) y planificación del desarrollo intervienen ministerios, gobierno local, privados, otros municipios, gobierno regional y comunidad en general. La participación de la comunidad desde las primeras etapas del desarrollo turístico es fundamental para su éxito y para minimizar los problemas económicos, ambientales y socio culturales que se puedan generar. Los planes validados socialmente tienen mayores posibilidades de concretarse que otros. Las universidades regionales pueden ser un importante apoyo y guía para la formulación de planes comunales de desarrollo turístico. La investigación sobre estadísticas comunales, oferta y demanda, resultados económicos, mercado objetivo, debe ser realizada con centros de estudio y universidades regionales.

En materia de puesta en valor de recursos turísticos (habilitación de playas, aseo y ornato, áreas verdes, señalización, patrimonio histórico, cultural y natural) participan concesionarios privados, municipio, agrupaciones sociales interesada, etc.

En conciencia y educación turística intervienen Mineduc, municipios, universidades, centros de perfeccionamiento, asociaciones de empresarios, empresas privadas, entre otros.

En materia de promoción turística, información, relaciones públicas, actúan Sernatur, empresas privadas, asociaciones de empresarios. La población local debe participar en la definición de la imagen-objetivo del destino; asimismo la imagen de los empresarios del sector está muy ligada a la del destino.

La cooperación entre productores y con los servicios públicos permite el diseño y la operación de paquetes turísticos.

El municipio debe ser responsable de la coordinación con los niveles intercomunal, provincial, regional y nacional. Además tiene responsabilidad en la búsqueda de nuevos actores.

Orientaciones generales de la cooperación en turismo.

1. Trabajar en áreas turísticas que correspondan a productos y tipos de turistas.
2. Orientación a la demanda: conocer el mercado y las posibilidades de cada área para ese mercado.
3. Participación: inducir la participación tanto en el diseño de los planes como en la ejecución y el financiamiento de las acciones. Búsqueda de agentes.
4. Idoneidad: aprovechar las especialidades de cada agente del desarrollo local y respeto por las calificaciones específicas de cada uno. Respeto por el rol político y el rol profesional.
5. Gestión gerencial: manejo eficiente de los recursos, respuesta rápida, toma de decisiones, liderazgo flexible.
6. Calidad: modernización de la gestión, atención de público, excelencia en el servicio.
7. Cooperación: establecer alianzas y redes de colaboración, aprovechando al máximo las opciones existentes.

BIBLIOGRAFIA.

- **Asociación Chilena de Municipalidades**, Sernatur y DSE (1997) *"Turismo y Gestión Municipal"*. Serie Manuales Didácticos 9, Santiago de Chile, 197 pp.
- **Boullón**, Roberto. (1990) *"Los Municipios Turísticos"*, Trillas, México 110 pp.
- **Huéschar**, Augusto (2000) *"Evolución en intereses del turista y formulación de productos"*, en seminario Líderes Mundiales y Estudiantes de Turismo. Sernatur, Santiago de Chile, 32-35.
- **Instituto Español de Turismo** (1995) *"Manual del Planificador de Turismo Rural"*, España,
- **Kotler, Ph.**, Haider, D. y Rein, J. (1994) *"Mercadotecnia de localidades"*, Diana, México, 376 pp.
- **McIntyre**, George. (1993) *"Sustainable Tourism Development: guide for local Planners"*, O.M.T., España, 166 pp.
- **Monreal**, Eduardo. (1995) *"Desarrollo Turístico a nivel comunal"* en curso realizado por Universidad de La Serena y Universidad Austral de Chile, Valdivia, 40 pp.
- **Muñoz G.**, Oscar. Editor (1997). *"Políticas públicas para un desarrollo competitivo"*. Edit. Universidad de Santiago, Santiago de Chile, 162 pp.

- **Poon**, Aulalia (1996). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*", Reino Unido, 370 pp.
- **Prohalad**, C.K. (2000) "*Cambios en el escenario competitivo*" en Management en Planificación Estratégica. Santiago de Chile, N° 2, 1-5
- **Sernatur** (1998) "*Política Nacional de Turismo*", Santiago de Chile, 38 pp.
- **Stöhr**, Walter. (1994) "*Complementación local como explicación de la innovación*" en Seminario Cooperación a nivel local y utilización de efectos de sinergia como prerequisite para el desarrollo regional. U.A.CH., Valdivia.
- **Szmulewicz**, Pablo (1995). "*Rol del sector público y el sector privado en el desarrollo turístico comunal*", En Seminario Coordinación Intercomunal para un desarrollo turístico integrado en la provincia de Valdivia, Lanco, Chile, 9 pp.