



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**La comercialización, clave en la gestión turística local**

Presentado por Patricia Otones González

Tutelado por Diego Jesús Cuello de Oro Celestino

Segovia, 20 de junio de 2014





## ÍNDICE

**INTRODUCCIÓN**..... página 1  
**JUSTIFICACIÓN** ..... página 2

### CAPÍTULO 1

#### Organismos de Gestión turística local

**1.1. Políticas de gestión**..... página 3  
**1.2. Estatutos y objetivos**..... página  
**1.3. Organigramas** ..... página  
**1.4. Ejemplos**..... página  
    1.4.1. Administración ..... página  
    1.4.2. Patronatos..... página  
    1.4.3. Consorcios ..... página  
    1.4.4. Fundaciones ..... página  
    1.4.5. Institutos municipales ..... página  
    1.4.6. Sociedades públicas ..... página  
    1.4.7. Entidades públicas empresariales ..... página

### CAPÍTULO 2

#### Departamentalización y gestión económica

**2.1. Organización interna** ..... página  
**2.2. Áreas de trabajo** ..... página  
    2.2.1. Información y atención al visitante ..... página  
    2.2.2. Marketing ..... página  
    2.2.3. Planificación ..... página  
    2.2.4. Nuevas tecnologías ..... página  
    2.2.5. Comunicación ..... página  
    2.2.6. Calidad ..... página

2.2.7. Producto .....	página
2.2.8. Comercialización.....	página
2.2.9. Formación y sensibilización.....	página
2.2.10. Promoción.....	página
2.2.11. Administración .....	página
<b>2.3. Unidades de negocio .....</b>	<b>página</b>
<b>2.4. Gestión económica .....</b>	<b>página</b>
2.4.1. Presupuestos .....	página
2.4.2. Subvenciones .....	página
2.4.3. Aportaciones.....	página
2.4.4. Patrocinios .....	página
2.4.5. Volumen de negocio .....	página

## **CAPÍTULO 3**

### **Estrategias de comercialización**

<b>3.1. Centrales de reservas CRS.....</b>	<b>página</b>
<b>3.2. Estrategias de marketing.....</b>	<b>página</b>
<b>3.3. Externalización de productos y servicios.....</b>	<b>página</b>
<b>3.4. Intermediación en la venta de productos y servicios .....</b>	<b>página</b>
<b>3.5. Creación de productos y servicios .....</b>	<b>página</b>
<b>3.6. Acuerdos de colaboración público - privados.....</b>	<b>página</b>
<b>3.7. Aplicación de nuevas tecnologías con estrategias comerciales ..</b>	<b>página</b>
<b>3.8. La distribución .....</b>	<b>página</b>

**CONCLUSIONES.....** página

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....** página

## **ANEXO I**

**Encuestas de satisfacción de productos y servicios .....** página

## **INTRODUCCIÓN**

Hace más de una década la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y la Secretaría General de Turismo promovieron la creación de sociedades de gestión turística local, a través de una convocatoria de subvenciones, lo que dio un giro a la planificación turística que hasta ese momento se llevaba a cabo en el territorio nacional.

El apoyo consistió en incentivar e impulsar la creación de sociedades públicas unipersonales o mixtas, estas últimas apoyadas económicamente por organismos vinculados al sector turístico como las Cámaras de Comercio, las Asociaciones de Empresarios, las Agrupaciones de Hosteleros, Comerciantes, etc.

Actualmente las Comunidades Autónomas tienen las competencias delegadas en turismo pero lo cierto es que siguen trabajando en la mayoría de los casos únicamente las áreas de promoción y de información y cada destino adecua sus organismos de gestión según sus necesidades, siendo cada vez más los que dan el paso a la comercialización.

El Plan de Turismo Español Horizonte 2020 recoge la estrategia a corto medio plazo para afrontar con éxito los retos del sistema y busca encontrar soluciones de carácter social, económico, etc que afectan al sector turístico. Identifica áreas prioritarias de trabajo como son la competitividad, los destinos, la oferta y los productos, los modelos de gestión y los recursos humanos. Como principal reto recalca la mejora del sistema de la planificación turística y la adecuación de los sistemas de gestión y comercialización.

Este estudio busca la fórmula más ventajosa y fortalecedora para Segovia, teniendo en cuenta ser cada vez menos gravosa para el Consistorio y buscando a través de acuerdos puntuales la suma del sector turístico del destino, fomentando la participación privada.

## **JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día es necesario rentabilizar al máximo el trabajo, el capital y los recursos humanos, por lo que se hace imprescindible en los destinos, crear órganos de gestión turística que busquen el máximo beneficio, haciendo realidad que el mercado turístico es uno de los sectores económicos con mayor fuerza en nuestro país.

En 2004 el Ayuntamiento de Segovia optó por la creación de una sociedad anónima unipersonal para la planificación y definición de estrategias de la capital, pero lo cierto es que estas sociedades están en la “cuerda floja” por la coyuntura económica en la que nos encontramos actualmente, como así lo ha manifestado el Gobierno.

Como Gerente de la Empresa Municipal de Turismo de Segovia, considero necesario el estudio de los diferentes entes gestores por si fuera necesaria la reconversión de la sociedad en otra entidad más adecuada.

En la actualidad aproximadamente el 30% del presupuesto de la empresa que dirijo proviene del beneficio directo por ventas y el resto es el aporte a modo de subvención del socio único, en este caso el Ayuntamiento. Con este estudio quiero averiguar si es posible que empresas de servicio público de este tipo puedan ser rentables y generar negocio suficiente como para subsistir sin apoyos.

# **CAPÍTULO 1**

## **Organismos de Gestión turística local**



### **1.1. Políticas de gestión**

El, actualmente así denominado, Ministerio de Industria, Energía y Turismo tiene delegadas las competencias de turismo a las Comunidades Autónomas. Con independencia de este hecho los destinos de cada comunidad han creado a lo largo de los años entes gestores, provinciales o locales. Organismos autónomos con personalidad jurídica propia, creados o participados por la Administración. Órganos que buscan la eficacia en su tarea encomendada de gestión de los servicios y/o actividades turísticas.

Estas entidades permiten la colaboración con otros entes públicos, privados o la participación ciudadana, lo que significa mayor agilidad en las gestiones y cercanía a la realidad empresarial y social del territorio.

Los destinos han buscado el apoyo del Ministerio, que ha través de la Secretaria de Estado de Turismo, ha puesto en marcha proyectos, dotados de apoyos económicos, como Planes de Excelencia y Dinamización Turística (1992-2006). Estos planes estratégicos de impulso al turismo han supuesto una apuesta por la revitalización de los municipios.

El aspecto más positivo de estos programas ministeriales y que contribuye al desarrollo de los destinos, es que se crean proyectos y productos turísticos singulares lo que ha permitido que en la actualidad los destinos puedan ser más competitivos. Se han diseñado nuevas iniciativas y se han buscado fórmulas novedosas y creativas para implicar al sector empresarial turístico y para responder a las necesidades de la demanda.

Este es el caso del Ayuntamiento de Segovia, que gracias al Plan de Excelencia Turística desarrollado por el Consistorio y finalizado en 2002, constituye una sociedad mercantil pública bajo la forma de Sociedad Anónima Unipersonal, que se ocupa de la gestión turística, del fomento y del desarrollo de la actividad turística en la capital.

### **1.2. Estatutos y objetivos**

La Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, en su artículo 62, Capítulo IV del Título III, determina la estructura de los estatutos y el plan de actuación de los organismos autónomos. Dicta así mismo que “Los estatutos deberán ser aprobados y publicados con carácter previo a la entrada en funcionamiento efectivo del Organismo público correspondiente”. Además en las

sociedades públicas es de aplicación el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, el que estipula el contenido de los mismos.

Respecto a los objetivos, la finalidad que cada entidad pretende conseguir, los deferentes ítems que articulan las acciones, son la razón de ser del propio organismo. Estos planifican las acciones y orientan los procesos. Deben ser medibles, evaluables y marcados con una temporalidad concreta.

### **1.3.Organigramas**

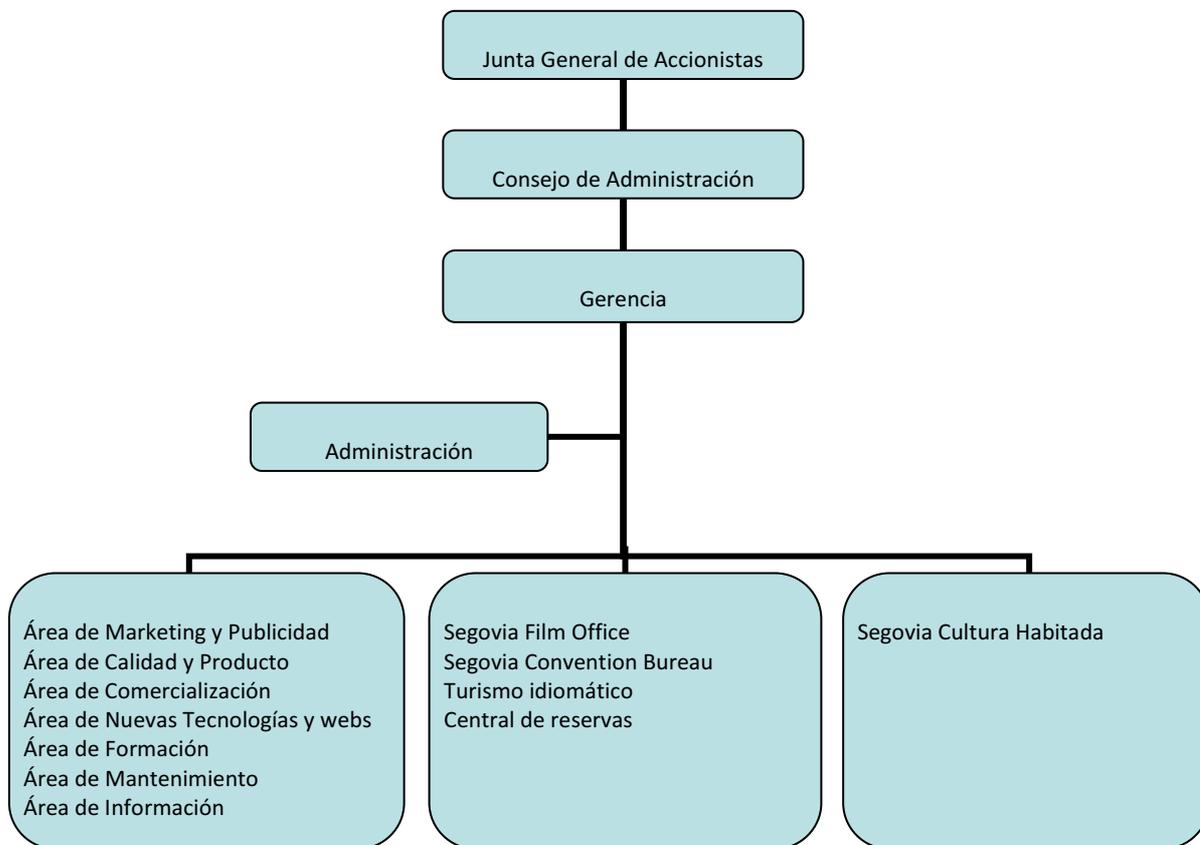
Puesto que los organismos autónomos están participados por uno o varios organismos publico-privados, su órgano decisorio está formado por los representantes de cada uno de ellos. Puesto que además dependen de la Administración, determinados acuerdos deben elevarse a un estamento superior que tiene la finalidad de velar por el correcto funcionamiento de la entidad. Para gestionar y dirigir los asuntos del ente, está la figura de gerente, director, coordinador, que intermedia entre los órganos que toman las decisiones y los departamentos que las ejecutan. Las funciones de cada uno de ellos están estipuladas en los estatutos, reglamentos, ordenanzas o cualesquiera normas que regulen su funcionamiento.

En función de sus tareas, la estructura, jerarquía e interrelación de las distintas áreas que componen una organización será diferente, si bien cada entidad tiene en cuenta la división del trabajo y las responsabilidades entre otros muchos ítems.

En el caso concreto de la Sociedad Municipal de Turismo de Segovia, cuyo socio único es el Ayuntamiento, la dirección y administración está a cargo de la Junta General de Accionistas, constituida por la Corporación en Pleno, el Consejo de Administración formado por los representantes políticos de todos los grupos que integran el Consistorio y el Director – Gerente.

El equipo técnico está compuesto por las áreas de gestión que se han considerado más ventajosas para la consecución de los objetivos sociales de la empresa.

GRÁFICO 1.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO DE SEGOVIA.



Fuente: Organigrama de la Empresa Municipal de Turismo de Segovia. [www.turismodesegovia.com](http://www.turismodesegovia.com) y elaboración propia.

## 1.4. Ejemplos

A lo largo del territorio nacional las formulas creadas por la Administración para llevar a cabo la gestión turística, son variadas, si bien las más repetidas son las siguientes:

### 1.4.1 Administración

Las Concejalías en los Ayuntamientos, las Áreas en las Diputaciones, las Conserjerías en las Comunidades Autónomas son los departamentos que gestionan el turismo en la Administración local. Pueden llevar una gestión única del departamento o estar unidas a otras áreas similares, como son cultura, deportes, festejos.

## CAPITULO 1

La gestión por parte de la Administración suele ser mucho más estática y nada participativa.

Un caso concreto es el de la capital de Málaga, que a través de la Delegación de Turismo de su Ayuntamiento y de un organigrama que encabeza el Concejal delegado, se encarga de la promoción del destino, desarrollo de proyectos, información a visitantes, turismo de reuniones y búsqueda de productos turísticos. (<http://www.malagaturismo.com/es>)

### **1.4.2 Patronatos**

Según la RAE, Real Academia Española, un patronato es un consejo formado por varias personas, que ejercen funciones rectoras, asesoras o de vigilancia en una fundación, en un instituto benéfico o docente, etc., para que cumpla debidamente sus fines.

Esta se la formula más utilizada en los destinos, por que permite cierta independencia y la participación del sector privado. En la mayor parte de los casos esta participación viene de las Cámaras de Comercio, Las Federaciones Empresariales y las Asociaciones de Hostelería, Comercio, etc.

Por nombrar varios casos, el Patronato Municipal de Turismo de Toledo, dependiente del Ayuntamiento <http://www.toledo-turismo.com> o el Patronato Provincial de Turismo de Segovia, dependiente de la Diputación. (<http://www.segoviaturismo.es>)

### **1.4.3 Consorcios**

La RAE lo define como agrupación de entidades para negocios importantes.

Casos concretos de destinos que han apostado por Consorcios Turísticos para su gestión local son Córdoba (<http://www.turismodecordoba.org>) y Sevilla (<http://www.visitasevilla.es>)

### **1.4.4 Fundaciones**

Para la RAE la fundación es la persona jurídica dedicada a la beneficencia, ciencia, enseñanza, o piedad, que continúa y cumple la voluntad de quien la erige. Dependiendo de si son públicas o privadas pueden someterse al derecho público o privado.

La Asociación Española de Fundaciones en su web (<http://www.fundaciones.org>) lo define como una organización sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general y

cuyos beneficiarios son colectividades genéricas de personas.

Tanto esta formula como la siguiente, los Institutos públicos, son menos utilizados por los destinos si bien un ejemplo de este caso concreto sería el de Cuenca (<http://www.turismocuenca.com>)

#### **1.4.5 Institutos municipales**

Son igualmente organismos autónomos de carácter administrativo, con personalidad jurídica propia y autonomía financiera y funcional. El municipio de Elche optó por esta formula. (<http://www.visitelche.com>)

Tanto los Patronatos, como los Consorcios, y como los Institutos Municipales son entes de derecho público con personalidad jurídica propia, por lo que deben considerarse como jurídicamente iguales. Se rigen por la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local y por sus propios estatutos. Si bien dependen directamente de la Administración, tienen mayor autonomía en la gestión que esta.

El siguiente caso, el de las sociedades, se trata así mismo de organismos autónomos que dependen de la Administración, pero son de derecho privado.

#### **1.4.6 Sociedades públicas**

Son sociedades mercantiles las organizaciones que se dedican a la búsqueda de lucro a través de intercambios comerciales. En concreto las públicas son aquellas en las que el Estado controla su gestión porque posee un paquete mayoritario de acciones. Son creadas, dirigidas y controladas por la Administración.

Las empresas pueden desarrollarse mediante diversos tipos de personalidad jurídica. Llevan a cabo actividades empresariales y profesionales y producen para el mercado bienes y servicios.

Al corresponder la titularidad o el control a la Administración, en aspectos organizativos, rigen las normas de Derecho Público. Pero en la actividad rige el Derecho Privado. Están sujetas a la Intervención local.

Las sociedades se rigen por la Ley de Sociedades de Capital, Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio y por sus estatutos.

La Administración local viene usando esta formula, desde hace años, para la gestión de servicios públicos, como el transporte, la basura, la vivienda. Si bien en la gestión

turística podemos decir que es la más novedosa, no muchos destinos se han sumado y algunos de ellos han fracasado incluso en el intento.

La mayor parte de los municipios que han desarrollado esta fórmula, han optado por el formato mixto, con la participación del tejido empresarial local, como Santiago de Compostela (<http://www.santiagoturismo.com>), Salamanca (<http://www.salamanca.es>) o Gijón (<http://www.gijon.info.es>)

Son menos los destinos que han elegido el formato de sociedad unipersonal, en la que el cien por cien del capital pertenece a la Administración como los ejemplos de la capital madrileña (<http://www.esmadrid.com>) o la ciudad de Segovia (<http://www.turismodesegovia.com>), que en ambos casos están participadas en su totalidad por sus respectivos Ayuntamientos.

### **1.4.7 Entidades públicas empresariales**

Según la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, existe otra clasificación de organismo público que sería la EPEL, Entidad Pública Empresarial Local. Al igual que las sociedades se rigen por el derecho privado, pero se diferencian de estas en que pueden ejercer potestades administrativas y en ese caso se rigen por derecho público. Además también se rigen por derecho público en cuanto a la formación de la voluntad de sus órganos. Bajo esta fórmula está la Agencia de Turismo de Sitges. ([http://www.sitgestur.cat/turismo\\_barcelona](http://www.sitgestur.cat/turismo_barcelona)).

Cada municipio ha elegido la fórmula más ventajosa según la tipología de su destino, el tejido empresarial local del sector, o los objetivos de su política económica.

Algunos destinos desarrollan según su condición geográfica varios modelos de gestión, como en el caso de Segovia que conviven en el tiempo, el Patronato Provincial de Turismo, dependiente de la Diputación Provincial y que gestiona el turismo en la provincia y la Empresa Municipal de Turismo, que depende del Ayuntamiento y que gestiona el turismo en la capital.

Otros destinos como es el caso de Salamanca han optado por una gestión más moderna y ágil y han creado una Sociedad Municipal que ha absorbido al Patronato Provincial.

## **CAPÍTULO 2**

### **Departamentalización y gestión económica**



## **2.1. Organización interna**

Los organismos de gestión turística se estructuran en función de las tareas que desarrollan. Estas básicamente están relacionadas con las características del destino y otros factores claves, aunque hay algunas básicas y comunes en casi todos los entes gestores.

## **2.2. Áreas de trabajo**

### **2.2.1. Información y atención al visitante**

Este departamento organiza el servicio de información turística y de él dependen los espacios dedicados a dar información al visitante. Centros de Recepción de Visitantes, Oficinas de Información Turística o Puntos de Información Turística, llamados de diversas maneras en función de su tamaño y de los servicios que, a mayores, presten al visitante.

De este departamento suele depender también todo el personal que presta sus servicios de cara al visitante. Informadores, auxiliares de información, guías turísticos, etc. Este debe estar formado en el conocimiento exhaustivo del destino, idiomas, atención al cliente, etc. y sensibilizados con diferentes mercados como el occidental, el asiático y con diferentes colectivos como el LGTB (Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales) o el colectivo de discapacitados tanto físicos como intelectuales o sensoriales.

El personal a cargo del departamento se encarga de estipular los horarios de los centros y del personal adscrito. Entre sus funciones está la de recopilar la información turística relativa al área de acción, local, provincial, etc. para dar el mejor servicio o, entre otras, la redacción del manual de acogida, documento que recoge las normas de estilo a la hora de contestar el teléfono, un correo electrónico, una carta, recibir presencialmente al visitante, etc. Además se encarga de su difusión entre los miembros del departamento y de su correcto cumplimiento.

Puede decirse que todos los departamentos nacen y mueren en este. Finalizan puesto que el trabajo del resto de las áreas, planificación, nuevas tecnologías, marketing, comercialización suma la oferta turística de la que aquí se da información y comienza porque el personal que trabaja directamente con el público final, el turista, “toma el pulso” de la demanda y esta información es fundamental para planificar las acciones del resto de los departamentos.

### **2.2.2. Marketing**

El departamento de marketing coordina las estrategias de venta del destino con el objetivo de posicionarle en el mercado, e incrementar las ventas y por lo tanto los ingresos, tanto del tejido empresarial del sector turístico como del ente gestor si este ofreciera productos o servicios.

El personal empleado en este departamento se encarga de coordinar y poner en marcha campañas de sensibilización y concienciación turística. Campañas que en muchas ocasiones cuentan con el sector como actor implicado.

Además lleva a cabo la realización de estudios del mercado turístico, planes estratégicos y de marketing y la aplicación a estos, de los análisis de las estadísticas que reportan los boletines estadísticos. Investiga los mercados emisores internacionales y sus tendencias, para implementar las estrategias necesarias de captación de estos.

Otra de las tareas fundamentales de este área es la de establecer las normas de la imagen corporativa. Para ello elabora un manual de identidad corporativa en el que se definen las líneas maestras de la imagen de la entidad. Se especifican las aplicaciones de los logotipos, de las marcas, los colores, las tipografías, ect, en los diferentes soportes.

### **2.2.3. Planificación**

Este departamento en muchos organismos denominado de Planificación y Desarrollo está estrechamente relacionado con el departamento de Marketing.

Dentro de sus funciones está implícita tanto la evaluación, como las estrategias a seguir a corto y medio plazo. Establece por tanto los modelos a seguir por los agentes implicados.

El personal a su cargo de esta área se encarga de la gestión del Observatorio Turístico como herramienta de análisis, planificación, y seguimiento de la actividad turística del territorio. Recopila datos estadísticos del destino, los analiza, procesa y extrae conclusiones, para después difundirlos entre los diferentes agentes del sector con el objetivo de que esta información pueda facilitarles la toma de decisiones y estas vayan encaminadas a la mejora continua y a incrementar la competitividad turística.

Otra de las tareas básicas de este departamento es la búsqueda y gestión de subvenciones que ayuden a impulsar el desarrollo de la inversión a través de actuaciones y proyectos turísticos, tanto para organismos públicos como privados.

#### **2.2.4. Nuevas tecnologías**

En lo que al turismo se refiere, las nuevas tecnologías se han implementado perfectamente y en la actualidad son una herramienta imprescindible. Ya no es posible imaginarse un destino turístico que no se promocioe a través de una página web.

Pero no sólo son las webs los nuevos canales de comunicación, también lo son las redes sociales. Estas nuevas formulas incluyen la interacción con el visitante y tanto en las webs 2.0 como en las redes sociales así como en blogs, foros, aplicaciones móviles y otros soportes que actualmente se encuentran en Internet, el turista comparte sus experiencias. Este paso ha supuesto, además de un escaparate del producto, un lugar donde escuchar al cliente final. Las nuevas tecnologías son por tanto una vía de comercialización del destino y es vital planificar acciones en Internet porque reporta más presencia y la posibilidad de captar más clientes potenciales.

Los destinos contratan o forman a su personal como Community Manager, estos son los encargados de gestionar la imagen del destino en Internet y de implantar un Plan de Social Media, la hoja de ruta, el plan estratégico, en el que diseñar la estrategia de venta de la marca.

El personal a cargo del departamento se encarga de actualizar los contenidos de las herramientas (webs, redes sociales, aplicaciones, etc.) en busca de la fidelización de los clientes y de la reputación on line o off line. Así mismo desarrolla estrategias de comunicación para aumentar su presencia en los dispositivos móviles. Establece la comunicación y relación con los seguidores de las redes sociales, entre otras muchas tareas.

#### **2.2.5. Comunicación**

El departamento de comunicación trabaja para fortalecer la imagen de la marca del destino. La evolución en las herramientas y mecanismos de comunicación para la promoción turística en las últimas décadas, hace que los destinos tengan que adaptarse rápidamente al mercado.

El personal a cargo de este departamento desarrolla diversas iniciativas de comunicación para la promoción del destino como las inclusiones en medios a través de notas de prensa, artículos, anuncios, cuñas de radio, etc. Gestiona

inserciones publicitarias en medios y otros soportes. Se encarga de la elaboración del material promocional y folletos a petición de los departamentos necesitados, calidad, promoción etc. así como de los manuales de identidad corporativa.

### **2.2.6. Calidad**

La demanda turística evoluciona y las exigencias del consumidor cada vez son mayores. La Aparición de destinos competidores obliga a un cambio estratégico y a mejorar los productos y servicios turísticos ofertados.

Es indiscutible La importancia de la calidad en todo proceso productivo y cada vez lo es más en la industria turística.

La Secretaría de Estado para el Turismo como entidad promotora, y el ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española) como entidad gestora, han impulsado el proyecto SCTE (Sistema de Calidad Turístico Español). Su objetivo fundamental es aportar unos estándares normalizados a los profesionales del sector turístico, que apuestan por la calidad en los servicios prestados.

El ICTE, es el órgano encargado de certificar, administrar y velar por el correcto uso de la Marca “Q” certificado de calidad para establecimientos. Esta cumple con una serie de características aportando prestigio, diferenciación, fiabilidad y rigor a los establecimientos certificados. Además de promoción frente a los consumidores.



El ICTE junto con la FEMP crean el proyecto SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destino) proyecto de mejora de la calidad de los destinos turísticos. Se trata de un modelo participativo consistente en el compromiso con la calidad, por parte de las empresas y los servicios turísticos del municipio.

En este último certificado los organismos autónomos juegan un papel esencial puesto que son los entes gestores del sistema.



El personal adscrito a este departamento trabaja para prestar asistencia a los establecimientos que quieren cumplir con los estándares marcados y en algunos casos, como el caso concreto de los Patronatos para la obtención de su propio certificado de calidad.

Los organismos contratan o forman a su personal con las titulaciones en calidad turística que expide la Secretaría de Estado de Turismo.

Este departamento aplica a todos y cada uno de los departamentos que forman la entidad. Elabora los procedimientos de funcionamiento de cada uno de ellos y vela por su correcto funcionamiento.

#### **2.2.7. Producto**

Producto turístico: “Conjunto de factores materiales e inmateriales que pueden comercializarse aislados o agregados, según que el cliente-turista solicite una parte o un todo heterogéneo de los bienes y servicios ofertados, que se consume con la presencia del cliente en el marco de una zona turística receptiva, y que se espera cubra suficientemente las necesidades vacacionales y de ocio del comprador” (De Borja, 2002)

Como dicta el autor del libro “El consumidor turístico” el producto turístico dista de un producto al uso en su inmaterialidad. El área de producto crea experiencias para el consumidor.

El personal a cargo de este departamento define a sus clientes potenciales, estudia la demanda y elabora productos y servicios exclusivos según la tipología del destino para presentar una oferta atractiva y diferenciadora de sus competidores.

Este área está estrechamente relacionado con el departamento de marketing.

#### **2.2.8. Comercialización**

Es el departamento motor, que pone en marcha las acciones marcadas por el departamento de marketing y materializa las experiencias creadas por el área de producto.

De él dependen las centrales de reservas, los call center y todos los departamentos destinados a la venta que trabajan directamente con el cliente final, de manera presencial, por teléfono e incluso on line.

La persona responsable de esta área se encarga de cotizar los diferentes productos y servicios a grupos y particulares. Estipula los precios venta al público y la vida útil del producto. Paquetiza productos y servicios, es decir, aglutina determinados productos o servicios que por su naturaleza ofrezcan en si mismos una experiencia única. Su trabajo está estrechamente relacionado con el trabajo que realiza el responsable del departamento de marketing.

### **2.2.9. Formación y sensibilización**

El área de formación se encarga de establecer, a través de análisis del propio organismo, las carencias educativas de los trabajadores y paliarlas a través de acciones formativas concretas. En el caso de los organismos de gestión turística local además extrapolan el caso al sector, es decir, definen las necesidades de los empleados de los establecimientos turísticos y proponen acciones correctivas. Así mismo, con los ciudadanos y la sensibilización de estos frente al turismo y hacia el patrimonio propio.

El personal encargado del departamento estudia la oferta formativa e informa a los establecimientos del sector de todos los estudios y aprendizajes encaminados a la mejora laboral que repercutirá en la mejora del destino. Así mismo desarrolla y planifica la formación del personal del organismo y todos sus departamentos para lograr la consecución de objetivos.

Este departamento puede denominarse también de personal o de recursos humanos, pero en este caso además de formar al personal se ocupa de seleccionarlo. En el caso de grandes organizaciones además desarrolla ciertas tareas como la elaboración de nóminas, seguros sociales, etc. Si la organización es pequeña este trabajo suele externalizarse y encargarse a asesorías, gestorías, etc.

### **2.2.10. Promoción**

Se encarga de planificar el planteamiento estratégico de la puesta en valor del destino. De coordinar a todos los actores de la actividad turística, con sus productos y servicios, para hacer una promoción integral del destino y dirigirlo a la captación de mercados potenciales.

El objetivo principal de la promoción turística es incrementar la intención de viaje y de conocimiento hacia el destino, de cuantos mercados sean posibles.

El personal que desarrolla sus tareas dentro de este departamento se encarga de desarrollar un plan anual de acciones de promoción y promover la participación en congresos, ferias, workshops, mercados de contratación de los diferentes nichos de mercado, cultural, gastronómico, idiomático, y cualquier otro encuentro de presentación de la oferta turística. Así mismo propone el diseño y la ejecución de stands para ferias y exposiciones.

Se encarga de las relaciones con Turespaña en materia de promoción en el exterior del destino y productos turísticos específicos que ofrece así como de las marcas turísticas interregionales que este patrocina y que el destino tenga implementadas. Como pueden ser Saborea España, Ciudades Patrimonio de la Humanidad, Camino de Santiago, etc.

El personal propone y diseña de edición de publicaciones y material de promoción y su difusión.

Coordinar y organizar FAM y PRESS TRIP (viajes de familiarización para prensa y tour operadores) con el fin de dar a conocer el destino entre los principales agentes que trabajan en la comunicación y comercialización del sector.

### **2.2.11. Administración**

El área de administración implementa todos los procedimientos administrativos necesarios para el desarrollo de la actividad.

El personal adscrito se encarga de ejecutar el presupuesto, de llevar el control financiero y contable, de velar por la correcta ejecución del plan de acción y del análisis de este, de marcar los objetivos a cada departamento, supervisar y coordinar su cumplimiento y cualesquiera otras que le atribuya el ordenamiento jurídico.

Si no existe un departamento de personal o recursos humanos, esto suele ocurrir en los organismos más pequeños, la dirección se encarga directamente de las funciones de selección y contratación de personal, así como de la planificación anual de los horarios, vacaciones, etc.

Para el buen funcionamiento de este departamento es necesario imputar el trabajo de un contable y un director.

### 2.3.Unidades de negocio

Una unidad de negocio es una unidad empresarial que comercializa un producto dirigido a un mercado muy concreto. Este concepto nace en 1973 cuando la empresa americana General Electric Company implanta este proceso de planificación estratégica por la complejidad y variedad de los productos que tiene en el mercado.

Entendido como un concepto muy empresarial, las unidades de negocio buscan el máximo beneficio en la venta de su producto.

En gestión turística es posible definir como unidades de negocio los siguientes:

- **Convention Bureau:** Departamento que tiene como objetivo la promoción del destino como sede de turismo de congresos y reuniones. Generalmente es una unidad en si misma, con sus propios estatutos y su propio órgano de decisiones, formado por representantes de todos los subsectores, que pagan cuotas anuales por su adhesión. A nivel nacional, el SCB (Spain Convention Bureau) es una asociación de ciudades y provincias que se creó en el seno de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)

- **Sports bureau:** Un concepto muy vinculado al anterior. Estas oficinas trabajan por la promoción del destino vinculado a las prácticas deportivas, tan de moda en los últimos años. Se trata de proyectar la imagen del municipio como destino turístico deportivo.

-**Centrales de reservas CRS:** Departamento que comercializa los productos y servicios del destino. Las CRS son canales de distribución que ponen en contacto a los prestatarios del servicio, con los demandantes. Cobran una comisión por la intermediación.

-**Film Office o Film Commision:** Departamento cuyo objetivo es la promoción del destino mediante el fomento de la cultura de la imagen. Coordina los servicios que ofrece el municipio para prestárselos a la industria audiovisual. A nivel nacional, la Spain Film Commission (SFC) es la entidad que agrupa a todas las Film Commissions/Offices autonómicas, provinciales, insulares y locales que actúan en España

-**Departamentos de turismo idiomático:** departamento que gestiona el aprendizaje del español para extranjeros. Oferta cursos acompañados de programa social y gestiona la estancia de los estudiantes en familias o alojamientos reglados. La oferta,

por lo general, es variada y va desde el aprendizaje básico de la lengua hasta cursos de temática específica.

#### **2.4. Gestión económica**

La Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, en su capítulo V, artículo 65 dicta que los recursos económicos de los Organismos autónomos podrán provenir de las siguientes fuentes:

- a) Los bienes y valores que constituyen su patrimonio.
- b) Los productos y rentas de dicho patrimonio.
- c) Las consignaciones específicas que tuvieren asignadas en los Presupuestos Generales del Estado.
- d) Las transferencias corrientes o de capital que procedan de las Administraciones o entidades públicas.
- e) Los ingresos ordinarios y extraordinarios que estén autorizados a percibir, según las disposiciones por las que se rijan.
- f) Las donaciones, legados y otras aportaciones de Entidades privadas y de particulares.
- g) Cualquier otro recurso que pudiera serles atribuido.

Especifica además que las entidades públicas empresariales deberán financiarse con los ingresos que se deriven de sus operaciones y con los recursos económicos comprendidos en las letras a), b), e), y g) del apartado anterior. Excepcionalmente, cuando así lo prevea la Ley de creación, podrán financiarse con los recursos señalados en las restantes letras del mismo apartado.

##### **2.4.1. Presupuestos**

El presupuesto es la estimación de los ingresos y gastos que se producirán en un ejercicio por la actividad a desarrollar. Un plan de acción en términos financieros.

Los presupuestos deben elaborarse según se establece en el Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad y aprobarse por los órganos decisorios del organismo, según establezca la legislación vigente y los estatutos.

Generalmente los organismos participados por otros órganos o empresas privadas reciben una cantidad económica como aporte al presupuesto. Una cantidad previamente pactada en función de sus responsabilidades, derechos y obligaciones. Si proviene de la Administración ha de reflejarse como subvención.

En el presupuesto también se reflejan como ingresos los percibidos por las ventas y las por las rentas procedentes de su patrimonio si las hubiera.

### **2.4.2. Subvenciones**

Son cantidades económicas recibidas por la Administración, que no han de ser devueltas, pero si debidamente justificado su gasto en tiempo y forma. Cada Administración marca sus pautas en este sentido.

Las subvenciones se entregan para llevar a cabo proyectos que por su naturaleza son considerados de interés público. En los últimos años se han valorado sobre todo los proyectos tecnológicos y los relacionados con las nuevas tecnologías.

Gran parte de los organismos que componen la Administración desarrollan anualmente programas de ayudas. Un ejemplo en la industria turística es el portal de ayudas que el Ministerio de Industria, Energía y Turismo posee en su página web

### **2.4.3. Aportaciones**

Las aportaciones económicas que reciben los organismos pueden ser de diversa índole. Por un lado las aportaciones económicas de los socios que participan en el organigrama de la entidad, que son anuales y que se reflejan en presupuesto y por otro lado las aportaciones específicas para un proyecto concreto que pueden ser dinerarias o en especie.

En este último caso las estipulaciones se reflejan en acuerdos o convenios de colaboración entre las partes.

El beneficio del aporte económico está claro, porque incrementa una partida de ingreso para hacer frente a un gasto, y el beneficio de una aportación en especie supone llevar a cabo una actividad que de otra manera habría supuesto un gasto al que posiblemente no se puede hacer frente con el presupuesto. Estas colaboraciones en especie suponen para las dos entidades un beneficio mutuo.

#### 2.4.4. Patrocinio

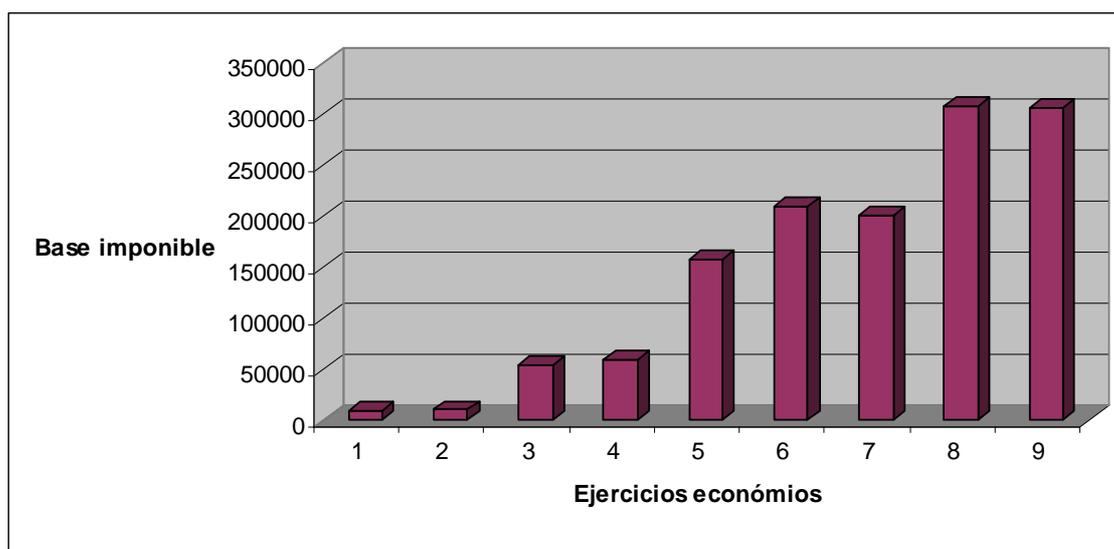
Entendiendo por tal, la financiación por parte de una entidad, de una actividad o evento. La finalidad del que aporta el patrocinio es la de mejorar su imagen y a la entidad receptora le supone al igual que otro aporte hacer frente a un gasto que no hubiera sido posible realizar por falta de presupuesto.

#### 2.4.5. Volumen de negocio

También denominada cifra de negocio, son los ingresos recibidos a través de las transacciones económicas que realiza en este caso el ente gestor.

Es un índice cuantitativo, numérico, que no debe ser confundido con los pagos que se reciben.

GRÁFICO 2.1. VOLUMEN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO DE SEGOVIA.



Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de los ejercicios 2005-2013 de la Empresa Municipal de Turismo de Segovia.



## **CAPÍTULO 3**

### **Estrategias de comercialización**



### **3.1. Centrales de reservas CRS**

Son canales de distribución que tienen como objetivo poner, tanto a disposición del cliente final como del touroperador, el producto o servicio que demanda, en el momento y lugar donde desea obtenerlo.

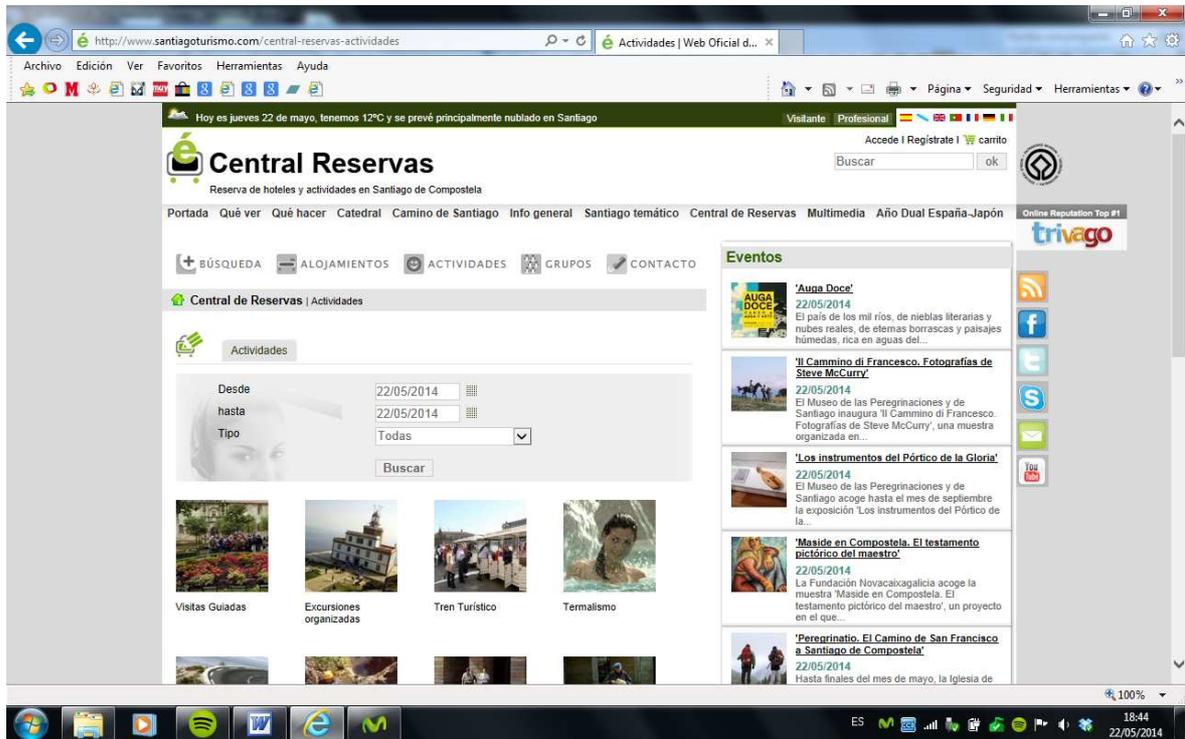
Ofrecen un sistema de compra y de venta de servicios y productos turísticos. Se centralizan físicamente en una oficina con un horario de atención presencial o telefónica y también a través de plataformas on line, motores de reservas en Internet. Evidentemente estas últimas en alza en los últimos años por el desarrollo de las nuevas tecnologías y por un grado de cobertura mucho mayor.

Las CRS conectan a los prestatarios de servicios con el consumidor y por esta intermediación cobran comisiones por reserva o en algunas ocasiones cuotas fijas de adhesión.

Las CRS también pueden recabar datos del cliente final a través de un sistema de encuestación. Este es el caso de la Central de Reservas de la Empresa Municipal de Turismo de Segovia, que ha través de una encuesta de satisfacción on line que envía a sus clientes, obtiene información directa de la satisfacción del consumidor. ANEXO I.

Las CRS no son agencias de viajes y por lo tanto como así lo estipula el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, no pueden comercializar viajes combinados. Algunos destinos turísticos han llevado a cabo convenios de colaboración con agencias de receptivo locales para comercializar paquetes turísticos. Este es el caso de Santiago de Compostela, que fruto de esto creó el touroperador oficial de la ciudad de Santiago, una marca de Turismo de Santiago gestionada bajo concesión por la agencia mayorista minorista Viajes Vitoria.

GRÁFICO 3.1. IMAGEN DE LA WEB DE RESERVAS DE SANTIAGO DE COMPOSTELA.



Fuente: Imagen de la web de reservas de Santiago de Compostela.  
[www.santiagoturismo.com](http://www.santiagoturismo.com)

Otro ejemplo de central de reservas de destino es el de Barcelona que integra en su web principal de información, [www.barcelonaturisme.com](http://www.barcelonaturisme.com), su portal de reservas, denominado Barcelona Shop.

GRÁFICO 3.2. IMAGEN DE LA WEB DE RESERVAS DE BARCELONA.



Fuente: Imagen de la web de reservas de Barcelona. [www.barcelonaturisme.com](http://www.barcelonaturisme.com)

### 3.2. Estrategias de marketing

Cuando hablamos de marketing en el sector turístico debemos hablar de marketing de destinos, este concepto aprovecha los preceptos fundamentales del tradicional para promocionar las bondades de una localidad con la intención clara de posicionarla como un destino atractivo para sus mercados emisores.

Es necesario hablar del consumidor, del producto, del precio, de la distribución, de la comunicación, de la segmentación de mercados, pero lo cierto es que el marketing de destinos está cada vez más relacionado con el mundo online ya que el sector del turismo es uno de los sectores que mejor ha aprovechado la nube como canal de promoción y comercialización.

Los municipios planifican sus estrategias de marketing elaborando planes estratégicos y planes de marketing, en los que programan las acciones de futuro. Tras los estudios de mercado y sus tendencias y aplicando los datos que se extraen de las encuestas, se planifica el futuro y se marcan objetivos.

Turespaña realiza planes estratégicos que sirven de guía tanto a las comunidades como a los más pequeños municipios para elaborar los suyos propios, tal es el caso del Plan de Turismo Español Horizonte 2020 o el documento marco Plan Estratégico de Marketing 2014-2015.

En turismo es muy frecuente la comparación entre destinos y como norma común en todos los mercados, es muy habitual la comparación con el líder, en este caso con el destino más fuerte, mejor posicionado. El estudio de su posicionamiento en el mercado, de su marca, de la comercialización de sus productos y la implementación de estos al propio destino es lo que se denomina benchmarking competitivo. Esta es una estrategia de marketing muy repetida en el sector puesto que este mercado no es tan competitivo como puede ser otro y la suma de todos los destinos hace un producto mayor, la marca España.

### **3.3.Externalización de productos y servicios**

Algunos organismos públicos por cuestiones presupuestarias o por su idiosincrasia o la del propio servicio no son capaces de poner en marcha la creación de determinados productos o servicios y externalizan su gestión, encomendándola a terceros a través de convenios de colaboración o contratos. Estos licitados según las estipulaciones que marca la Ley de Contratos del Sector Publico.

Tal es el caso por ejemplo de servicios como albergues, transportes turísticos (trenes, autobuses, etc.) o sistemas públicos de préstamo de bicicletas. Por su naturaleza requieren una gestión más compleja y su mantenimiento puede suponer para el organismo público una carga económica difícil de soportar, por lo tanto, estos, licitan su gestión.

Un caso concreto de externalización de servicios es el albergue municipal de peregrinos de la localidad de Agés, en la provincia de Burgos, que se encuentra dentro del recorrido francés del Camino de Santiago. Su titularidad es municipal, pero su gestión es privada. El objeto de su contrato además de la adjudicación del albergue para peregrinos y turistas incluye bar-restaurante anejo.

Otro caso de externalización es el del sistema de préstamo de bicicletas eléctricas del Ayuntamiento de Segovia. El consistorio adquirió las bicicletas, las bases de anclaje colocadas en vía pública y la aplicación informática de gestión a coste cero a través de una subvención recibida del EREN Ente Regional de Energía de Castilla Y León. A

través de un acuerdo de colaboración encomendó la gestión a la Empresa Municipal de Turismo que se encargó de comercializarlas y crear subproductos (rutas en bici, bici picnic), y ésta a su vez externalizó el mantenimiento a manos privadas.

### **3.3. Intermediación en la venta de productos y servicios**

La intermediación en cuanto a término turístico se refiere, está directamente asociada con la tarea realizada por las agencias de viajes. Su área de acción, debido a la legislación vigente en esta materia no tiene límites y están capacitadas para la intermediación de todo tipo de productos y servicios turísticos.

Los organismos públicos de gestión local, no pueden actuar como agencias de viajes y tienen algunas prohibiciones al respecto, como por ejemplo, la más significativa, vender viajes combinados.

Se entiende por viaje combinado la combinación previa de servicios vendidos u ofrecidos a la venta por un precio global, cuando dicha prestación sobrepase las veinticuatro horas o incluya una noche y combine al menos dos de los elementos siguientes:

- Transporte
- Alojamiento
- Otros servicios turísticos no accesorios del transporte o del alojamiento y que constituyan una parte significativa del viaje combinado.

Por lo anteriormente expuesto, los entes de gestión turística, pueden intermediar en la venta de productos y servicios sin incurrir en las mencionadas estipulaciones.

La intermediación en la venta de productos y servicios es una fórmula muy ventajosa tanto para el tejido empresarial del destino como para el organismo que la lleve a cabo. Los organismos utilizan sus soportes publicitarios y sus canales de distribución para dar a conocer la oferta del territorio, cobran una comisión al prestatario por este servicio y ambos ganan un beneficio.

Las ventajas de la intermediación en la venta de productos y servicios para los entes de gestión son las siguientes:

- Reducción del número de contactos. Esto supone la posibilidad de ofrecer al cliente final un buen precio y por lo tanto ser competitivo en el mercado.

- Oferta heterogénea y variada. Todos los productos y servicios que se ofertan en un territorio son susceptibles de esta transacción económica, por lo tanto el escaparate puede ser tan creativo como lo sean los promotores y prestatarios de servicios del destino.
- Financiación. El ente gestor comisiona la promotor o prestatario por las tareas que realiza de comunicación y comercialización para llevar a cabo la venta y finalizarla con éxito.
- Mínima asunción de riesgos. Como intermediario el organismo no asume los riesgos de la prestación del servicio. Son los prestatarios los obligados por ley a poseer los seguros de responsabilidad civil y tantos como le sean exigidos en función de la actividad y responder ante el cliente final.
- Adecuación de la oferta a la demanda. Dado que los costes de puesta en marcha de esta fórmula son mínimos el organismo puede permitirse ofertar productos o servicios, estudiar su aceptación en el mercado y adecuar la oferta a la demanda sin que esto suponga una gran inversión.

Los organismos normalmente no compran los productos para el proceso de intermediación, sino que actúan, a través de sus CRS, como oficinas comerciales de las empresas productoras o prestatarias.

En la intermediación se ofrece tanto la oferta del destino que producen otras empresas (viajes en globo, rutas a caballo, visitas guiadas, tickets de museos, entradas de espectáculos, etc) como merchandising, publicaciones, artesanía o gastronomía local.

### **3.5.Creación de productos y servicios**

Cada vez son más los destinos que dan el paso a la creación de productos y servicios. Por dos razones fundamentales, la primera por que es una vía de financiación directa y sin intermediarios y la segunda para lanzar nuevos productos al mercado que por una u otra razón no los facilita el tejido empresarial de la zona, esto ayuda a afianzar la marca de destino.

Por lo general los productos ofertados, aglutinan la oferta y ponen en valor las excelencias del destino. Algunos ejemplos son:

- **Visitas guiadas.**- recorridos temáticos que abarcan un área determinada, en el que un grupo de personas va acompañado de un guía oficial que facilita la información

en el lenguaje demandado por el colectivo.

Es el producto turístico por excelencia, la gran mayoría de los municipios ofrecen amplia gama de variedades:

-Según su naturaleza: temáticas, dinamizadas, teatralizadas, etc.

-Según el colectivo al que van dirigidas: para familias, para escolares, para grupos de personas discapacitadas, etc.

-Según el medio de transporte: a pie o en algún medio de transporte mecánico como la bicicleta, el segway, el autobús, etc.

En el caso concreto de Segovia por ser este un destino cultural por excelencia que ofrece patrimonio, cultura, historia en cualquier rincón de sus calles, la visita guiada es el producto que más aceptación tiene por parte del cliente final. Es digno de mención el caso concreto de la visita guiada denominada Ruta Isabel. El éxito de la serie de televisión Isabel rodada en la localidad y la demanda de los visitantes para conocer las localizaciones y la realidad de su historia, su vida, han motivado la creación y comercialización de esta visita guiada basada en la serie. El recorrido recupera la memoria de la Reina Isabel la Católica en la ciudad donde vivió el momento más importante en su reinado, su proclamación, el 13 de diciembre de 1474. La ruta finaliza en el Alcázar, donde se visita su interior para explicar las vivencias que en el le acontecieron.

Otra de las rutas originales que ofrece Segovia es la visita dinamizada para niños y padres, el arriero Claudio te guía por Segovia. Se trata de una divertida visita por la ciudad, acompañado de un personaje teatral, el arriero Claudio. El personaje es el narrador y nexo entre acontecimientos, leyendas, juegos y sorpresas.

El éxito de este producto en el caso concreto de Segovia se basa en la escucha activa del visitante y del cliente potencial, para lo cual se ha desarrollado un sistema de encuestas que se facilita a todos los participantes.

- **Audioguías.**- Dispositivos móviles en los que previamente se han descargado archivos, generalmente de audio, también es posible de imagen. En este caso se denominan videoguías. Se facilitan en diferentes idiomas para abarcar más clientes potenciales. Otro concepto es el de signoguía. Este sistema está pensado para el discapacitado auditivo. Consiste en archivos de video que facilitan las explicaciones a

través de lengua de signos y subtítulos.

Es muy común encontrarlos en museos y monumentos, pero cada vez lo es más en un territorio. Suelen alquilarse en las oficinas de turismo y es posible, una vez usadas, devolverlas en cualquier otro punto de información del destino.

La forma de comercialización puede ser de dos maneras. Alquiler de dispositivo o venta de archivos. En este último caso la descarga de los archivos se hace desde la web del destino, previo desembolso a través de la pasarela de pago, en el dispositivo del usuario, generalmente un smartphone, tablet o similar.

- **Transporte turístico.**- El transporte turístico es junto con las visitas guiadas uno de los servicios turísticos más ofertado y más demandado en los destinos. Como servicio, algunos destinos ofrecen rutas a un precio y un recorrido definido en bus, tren, taxi, barco, etc. y como producto, algunos otros facilitan el alquiler del mismo, para hacer recorridos libres, como es el caso de la bicicleta, o del segway. En estos casos el alquiler se suele facilitar por horas, días, etc.

Por lo general la oferta del servicio de rutas en transporte turístico se lleva a cabo gracias a acuerdos de colaboración con empresas de transporte. Los destinos no suelen adquirir los grandes medios de transporte por su elevado coste de adquisición y mantenimiento. No es tan habitual en el caso de las bicicletas o los segways, que su compra y gestión es fácilmente asumible.

GRAFICO 3.3. IMÁGENES DE TRANSPORTES TURÍSTICOS.



Fuente: Internet. Imágenes de libre disposición.

- **Tarjetas turistas.**- Son tarjetas que integran la oferta cultural de los destinos y en territorios más grandes facilitan también el acceso a los transportes públicos.

## ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

El usuario adquiere su tarjeta a un precio marcado y dispone de acceso libre a la oferta durante un periodo de tiempo limitado, que suele ser de 1, 2, o 3 días.

Estas tarjetas disponen de un chip que se activa cuando es utilizado por primera vez. Conocidas universalmente con el nombre del destino. Madrid Card, Barcelona Card, Paris Pass, Dublín Pass.

Otro tipo de tarjetas turísticas son las tarjetas descuento. Por la compra de la tarjeta los establecimientos adheridos (restaurantes, hoteles, comercio, oferta cultural, transportes) deben facilitar al cliente el descuento publicitado. Son más baratas que las anteriores y su validez suele ser mucho más amplia.

El objetivo es ofrecer al cliente la comodidad y seguridad de adquirir de manera anticipada todos los servicios, para que pueda disfrutarlos en función de su tiempo y de sus preferencias.

Las tarjetas generalmente incluyen una completa guía, con mapa del destino, donde es posible encontrar la información de todos los establecimientos adheridos, horarios, direcciones, teléfonos, etc.

Las ventajas que ofrecen al cliente y por lo que es un producto muy demandado es por el ahorro de tiempo y dinero que supone, así como porque es posible disponer entrada garantizada en algunos monumentos sin reserva previa de plaza o la comodidad de no esperar colas de acceso.

GRÁFICO 3.4. IMÁGENES DE TARJETAS TURÍSTICAS DE DESTINOS.



Fuente: Internet. Imágenes de libre disposición.

- **Bonos de museos y monumentos.**- Los bonos aglutinan la oferta de los museos y

monumentos más significativos del destino. Por un precio global ofrecen el acceso a estos a un precio más económico que si se visitaran de uno en uno.

El sistema es igual que el de las tarjetas turísticas, pero abarata el coste para el ente gestor por que la operativa técnica de puesta en marcha es mucho más fácil. Simplemente se trata de un folleto troquelado que se va entregando en cada unos de los espacios a visitar o como en el original caso de Toledo de una pulsera turística. La iniciativa es en este caso del Arzobispado de Toledo porque los centros que se ofertan son de su titularidad, pero a través de acuerdo es un producto perfectamente aplicable a un organismo autónomo de gestión local.

El cliente final paga un precio único de 8 euros por una pulsera que le permite visitar los seis monumentos. La compra se facilita en los mismos lugares y permite el acceso cuantas veces se quiera. No tiene fecha de caducidad, se puede usar el tiempo que dure puesta en la muñeca.

**-Productos gastronómicos.-** La gran variedad gastronómica de nuestro país ha hecho que en los últimos años la gastronomía sea uno de los primeros motivos de la elección del destino por parte del viajero. Por esta razón los organismos de gestión se aplican y crean experiencias y productos en torno a la gastronomía. Siendo además este un producto no tan estacional, como pueden serlo otros, puesto que cada temporada puede disfrutarse de ricas y diferentes viandas en un mismo territorio. También es motivo de repetición de la visita, en el caso del turismo de proximidad.

Es posible hablar de una gran variedad de productos gastronómicos como rutas de tapas, ferias gastronómicas, museos de gastronomía o dedicados a un producto concreto que suele ser Denominación de Origen de la zona, catas de vinos, de aceites, de cervezas artesanas, visitas a bodegas a fabricas de alimentos, cenas temáticas, teatralizadas, con maridaje, y un sinfín etcétera.

La recientemente creada marca de promoción de la gastronomía española Saborea España, está incentivando a los destinos a la creación de productos gastronómicos y estructurando el marco adecuado para su oferta y comercialización.

Algunos municipios han creado ofertas muy singulares y creativas como es el caso de Gijón. Ofrece a sus visitantes variedad de productos como el Gijón goloso, recorrido por las pastelerías locales para degustar los dulces y especialidades de la

ciudad. Realmente se un bono que se adquiere al precio de siete euros para cinco degustaciones o de trece euros para diez. O la ruta de la sidra en la que es posible escoger entre tres bonos: el Bono Gusto, degustación de una botella de sidra con un pequeño acompañamiento gastronómico, el Bono Origen, además de lo anterior se acompaña de la visita a un llagar o el Bono Capricho que ofrece la visita al jardín botánico para conocer el origen de la sidra desde el manzano y la degustación de una botella de sidra acompañada de dos deliciosos dulces elaborados con manzanas y sidra.

- **Ofertas.**- Todos los productos y servicios son susceptible de aunarse o como en términos turísticos se expresaría, paquetizarse, para ofrecérselo al cliente potencial o a otros distribuidores por un precio global.

### **3.6.Acuerdos de colaboración publico – privados.**

En la actual situación de restricciones presupuestarias, las fórmulas de colaboración público privadas son la herramienta perfecta para la evolución y mejora de los servicios públicos. Suponen la realización con éxito de determinados proyectos, que sin la ayuda del sector empresarial no llegarían a materializarse.

A grandes rasgos las ventajas de la colaboración público-privada son:

- Fiscales: mejor valoración del dinero, asignación óptima del riesgo y control presupuestario.
- Económicas: asignación eficiente de los recursos, rapidez de entrega, modernización, fiabilidad, eficacia, distribución de los riesgos.
- Tecnológicas: transparencia tecnológica, formación e innovación.
- Sociales: Satisfacen las necesidades sociales. Humaniza los proyectos. Asegura la calidad de servicio.
- Políticas: permite asumir el nuevo papel del gobierno, conserva la responsabilidad en materia de control, regulación y financiación y contribuye a la estabilidad en el largo plazo.

Pero existen también una serie de riesgos como son:

- Son formulas relativamente inflexibles.
- Implica perder parte del control de gestión por el sector público.
- El sector privado puede acusar sus costes de financiación elevados.

- La existencia de ciertos riesgos jurídicos.

Los acuerdos de colaboración suponen la relación entre los agentes de un destino y la concreción de acciones de cooperación entre ellos para generar sinergias. Estas relaciones han de ser consideradas como transacciones entre actores que permiten a los mismos el intercambio de recursos, conocimiento e información. La cooperación se ha convertido en un instrumento necesario en los procesos de toma de decisiones públicos y privados.

Ejemplos de colaboraciones público privadas o entre diferentes organismos para la consecución de un objetivo en materia de turismo existen en todos los destinos turísticos. Para la consecución de las estrategias de comercialización anteriormente mencionadas, intermediación, externalización, creación de productos, etc. es necesario, en la mayor parte de los casos la colaboración público privada.

### **3.7. Aplicación de nuevas tecnologías con estrategias comerciales.**

Internet ha sido la gran revolución en lo que a muchos aspectos se refiere y sin duda si hablamos de comercialización. La posibilidad de eliminar intermediarios y de poder dialogar directamente con el cliente final o potencial hace de las nuevas tecnologías un canal de venta imprescindible. Es necesario considerar que a día de hoy la competitividad de cualquier actividad económica, empresarial o profesional depende cada vez más de la inversión que se realice en nuevas tecnologías.

En cuanto a herramientas TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), el turismo es un área de aplicación relevante. El turismo es el sector de actividad que lidera las ventas en Internet. Mantiene un claro liderazgo dentro del comercio electrónico y según los últimos estudios de mercado a lo largo de este año asistiremos a la expansión y la consolidación de muchas estrategias de marketing online asociadas al sector, sobre todo gracias a la tecnología móvil.

En el estudio de Segittur sobre Destinos Turísticos Inteligentes los pilares de este son las TIC y el desarrollo turístico inteligente y afianzándose en estos dos cimientos se obtendrán beneficios como la experiencia y la competitividad.

Existen infinidad de APPs, aplicaciones móviles, en el mercado relacionadas con los destinos turísticos, de descarga gratuita o previo pago y que en muchas ocasiones unen sinergias con el tejido empresarial del sector turístico local. Si además tenemos en cuenta que España está a la cabeza de Europa en cuanto al uso de dispositivos móviles,

está claro que es necesario implementar esfuerzos en las estrategias de venta a través de estos canales puesto que son un lugar estratégico por la capacidad de orientar e influir en el cliente.

Un ejemplo de estas aplicaciones móviles es Geoapps. Desarrollada entre otros destinos en Segovia, consiste en la geolocalización de los puntos de interés turísticos museos, monumentos, así como de eventos y productos turísticos. Incluye también información sobre medios de transporte y está en vías de desarrollo la inclusión de un directorio de hoteles, restaurantes, comercio, etc y un espacio donde estos puedan comercializar su producto.

### **3.8.La distribución.**

El canal de distribución es el camino por el que opta una empresa para hacer llegar su producto al consumidor. Existen diferentes actores implicados dentro de un canal de distribución. El productor, mayorista, minorista y consumidor final. Es necesario antes de elegir el canal, definir a los intermediarios y establecer su influencia en el producto.

Los canales de distribución del producto turístico más relevantes son sin duda los tour operadores y las agencias de viajes. Su labor es de creación e intermediación de productos y servicios. Los destinos que han dado el paso a la comercialización ofrecen su producto para ser incluido en viajes combinados. El potencial de estos canales es muy alto y sus vías de comunicación son poderosas, lo que significa que cualquier organismo de gestión local desea que su producto sea comercializado por ellos, si bien el precio a pagar también es alto, puesto que las comisiones y condiciones contractuales pueden suponer un riesgo.

Mencionar por supuesto a las centrales de reservas, si bien, ya han sido tratadas en capítulos anteriores.

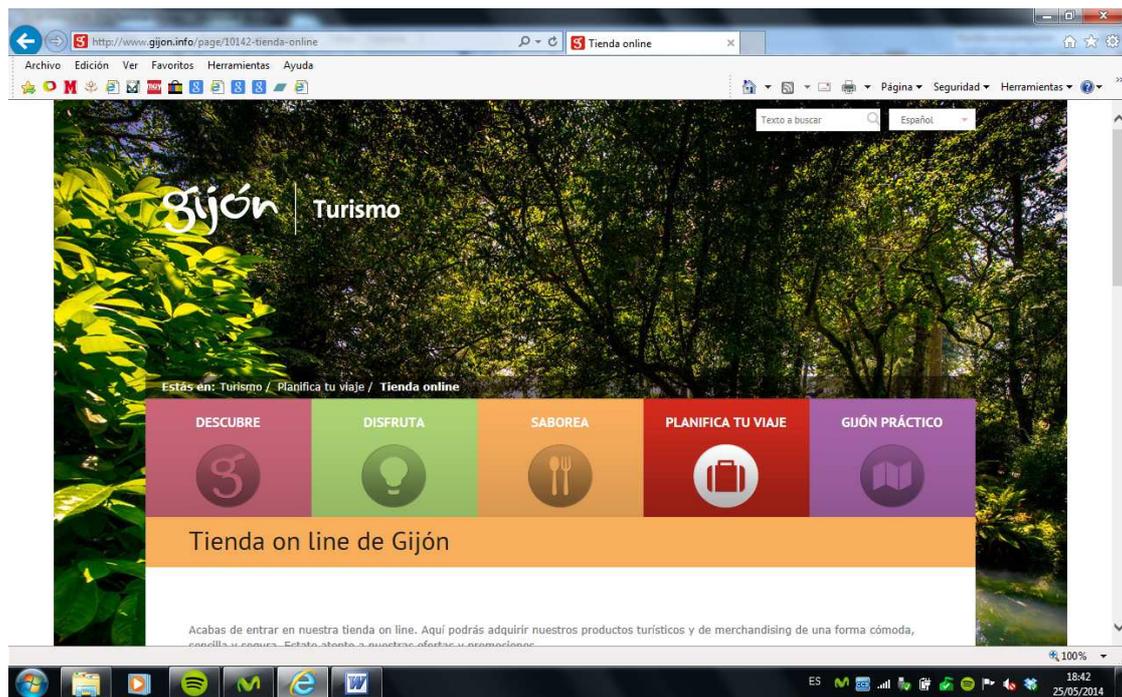
Otro ejemplo claro de canal de distribución son las tiendas virtuales, plataformas e-commerce o comercio electrónico. Consiste en la venta de productos y servicios a través de Internet. Webs sites donde vender los productos o servicios a través de la red, que se estructuran con pasarelas de pagos seguras para asegurar al cliente su seguridad y generarle confianza.

Según el estudio anual realizado por ONTSI Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, el e-commerce en España

aumentará este año, de nuevo, por encima del 13%. Este dato pone de manifiesto la importancia de la inversión por parte del sector turístico en la venta on line y en la apuesta por este canal de distribución.

Un ejemplo de tienda on line de destino en el de Gijón. En su plataforma es posible adquirir los productos turísticos y de merchandising que ofrece el municipio.

GRÁFICO 3.5. IMAGEN DE LA TIENDA ON LINE DE GIJÓN.

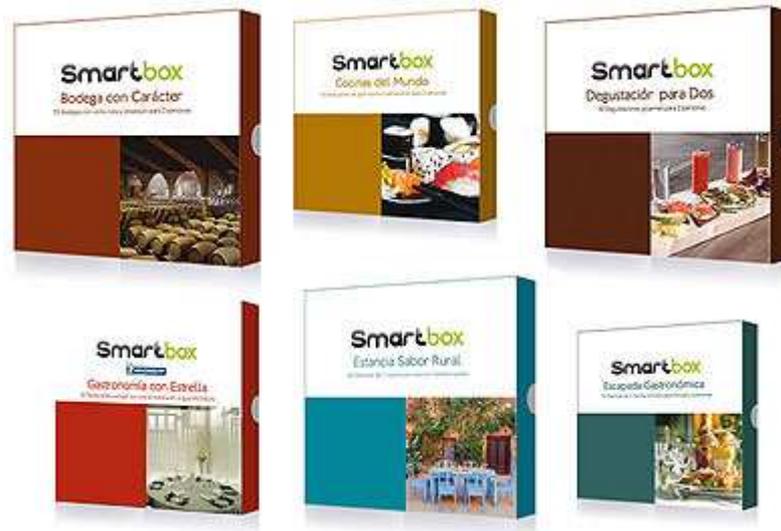


Fuente: Imagen de la tienda on line de Gijón. [www.gijon.info](http://www.gijon.info)

Uno de los formatos de distribución más original y que más a crecido en los últimos años son las cajas regalo. Como su propio nombre indica se trata de cajas, formato regalo, que contienen bonos con una amplia oferta de productos y servicios turísticos, generalmente unidos por una temática concreta y con fecha de caducidad, que por lo general es de dos años.

Existen cada vez más empresas que se dedican a ofrecer productos y servicios, comercializarlos y distribuirlos a través de cajas regalo. Las cajas regalo pueden encontrarse a la venta en grandes superficies.

GRAFICO 3.6. IMAGEN DE CAJAS REGALO.



Fuente: Internet. Imágenes de libre disposición.

## CONCLUSIONES

La intención de este estudio ha sido el análisis de la estructura de los órganos de gestión turística local y como estos hacen frente a la comercialización de su área de acción, para su propio beneficio y el del destino.

Para llevar a cabo este estudio ha sido necesario el examen de la legislación vigente en materia de organización y funcionamiento tanto de la administración general como de la local, así como otras susceptibles de aplicación.

El estudio se ha basado en un reconocimiento general por destino de su órgano de gestión y de su capacidad de acción en cuanto a comercialización se refiere.

Las conclusiones del estudio son varias:

1.- En el marco legal existente, el sector público debe reinventarse y enfocar su papel desde un punto de vista más estratégico, sustituyendo sus acciones habituales por otras que impulsen la creación de capital relacional (posibles clientes a los que va dirigido el producto) y de confianza entre los agentes del sistema turístico.

2.- Es indudable que la aplicación de fórmulas de contratación gracias a la colaboración público-privada favorecen tanto al Sector Público como al Sector Privado. Y por extensión a ciudadanos y turistas.

3.- Según la encuesta de gasto turístico EGATUR que es la operación estadística de la Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos que recoge datos relativos al gasto que realizan en España los visitantes no residentes, el gasto satisfecho por los turistas en abril 2014 respecto al año anterior ha aumentado un 18,4%. Este dato pone de manifiesto el movimiento de la economía en el sector y plantea a los destinos retos frente a la comercialización de sus productos y servicios, puesto que existe una demanda real.

Como conclusión final y objetivo básico de este estudio, considero que la opción de sociedad mercantil elegida por el Consistorio de Segovia para la gestión del turismo local es la mejor de las opciones en la actualidad por su eficacia y rapidez en la gestión. La opción o no en cada destino de hacer sociedades mixtas o unipersonales en cada territorio considero que es secundaria y va estrechamente relacionada a la política. Si bien es cierto que el engranaje empresarial del destino tiene que aportar al crecimiento

del sector y a las acciones del ente gestor, bien sea a modo de socio, bien sea a través de acuerdos puntuales. Dinerarios o en especie.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración del Estado. *Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local.*
- Administración del Estado. *Decreto de 17 de junio de 1955, por el que se aprueba el Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales.*
- Administración del Estado. *Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.*
- Administración del Estado. *Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.*
- Administración del Estado. *Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.*
- Ayuntamiento de Segovia. (2004). “Estudio de los modelos de gestión turística de otras ciudades”. *Plan de Excelencia Turística.* Informe no publicado.
- De Borja Solé, L., Casanovas Pla, J.A. y Bosch Camprubí, R. (2002). *El consumidor turístico.* ESIC Editorial.
- Del Alcázar Martínez, B. (2002) *Los canales de distribución en el sector turístico.* ESIC Editorial.
- Empresa Municipal de Turismo. (2008). *Estatutos de la Empresa Municipal de Turismo.* <http://www.turismodesegovia.com/es/area-de-turismo/composicion-y-objetivos>
- Empresa Municipal de Turismo. (2009-2013). *Observatorio Turístico de Segovia.*  
<http://www.turismodesegovia.com/es/prensa/observatorio-turistico/boletines>
- FEMP y la Secretaría General de Turismo (2008). *Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas.* Autor.
- ICN Artea, S.L. (2008). *El Plan de Marketing Turístico de Segovia.* Autor.  
[http://www.turismodesegovia.com/es/prensa/recursos/cat\\_view/112-prensa/169-plan-de-marketing](http://www.turismodesegovia.com/es/prensa/recursos/cat_view/112-prensa/169-plan-de-marketing)

- ICN Artea, S.L. (2008 b). *Análisis Estratégico del Plan de Marketing*. Informe no publicado.
- Instituto de Estudios Turísticos. (2013) *Encuesta del gasto turístico (Egatur)*. <http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/egatur/paginas/default.aspx>
- Junta de Castilla y León. (2012). *Plan de Marketing Turístico de Castilla y León 2013-2014*. [http://www.revcyl.com/turismo12/201211/20121125turismo\\_plan\\_marketing.pdf](http://www.revcyl.com/turismo12/201211/20121125turismo_plan_marketing.pdf)
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2008). *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. Autor
- Ministerio de Industria Energía y Turismo. (2013). *Encuesta ONTSI sobre e comerse*. <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es>
- Muñoz Mazón, A y Fuentes Moraleda, L. (2013) *La cooperación público privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como propuesta metodológica*. Cuadernos de Turismo, nº 31. pp. 199-223 Universidad de Murcia.
- Segittur Turismo e Innovación. *Destinos turísticos inteligentes*. Autor. <http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Presentacin-Destinos-Tursticos-Inteligentes.pdf>
- Turespaña. *Plan estratégico de Marketing 2014-2015*. Autor

## **ANEXO I**

### **Encuestas de satisfacción de productos y servicios**



# Encuesta Satisfacción Reservas de Segovia

Le agradecemos la confianza depositada en nuestra Central de Reservas. Por favor, ayúdenos a mejorar nuestros servicios respondiendo a este breve cuestionario (no le llevará más de 5 minutos)

## \*Obligatorio

**¿Cómo conoció nuestros servicios? \***

Puede marcar varias respuestas

- Internet
- Familiares/Amigos
- Oficinas de Turismo
- Hotel / Restaurante
- Otros

**¿Que producto/servicio contrató? \***

**¿Cómo valora el producto / servicio contratado? \***

Valore de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto

1 2 3 4 5

Muy Poco Satisfactorio      Muy Satisfactorio

**¿Cómo valora su precio? \***

Valore de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto

1 2 3 4 5

Muy Poco Satisfactorio      Muy Satisfactorio

**¿Recomendaría el producto / servicio contratado? \***

Seleccione una respuesta

**¿Por qué? \***

**¿Qué mejoraría del producto / servicio contratado? \***

**¿Cómo valoraría el trato recibido por el personal de Turismo de Segovia? \***

Valore de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto

1 2 3 4 5

Muy Poco Satisfactorio      Muy satisfactorio

**¿Qué mejoraría del servicio ofrecido por la Central de Reservas? \***

**Si volviese a Segovia ¿volvería a confiar en Reservas de Segovia? \***

Valore de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto

1 2 3 4 5

Seguro que no

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Seguro que sí

**¿Por qué? \***

**Si desea hacer alguna observación puede hacerla aquí**

Enviar