

# IN554 MODELOS DE GESTIÓN TURÍSTICA

Esteban Zárate R.

Pablo Suazo

Semestre Primavera 2006

10-oct-06



UNIVERSIDAD DE CHILE  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
IN554 MODELOS DE GESTIÓN TURÍSTICA

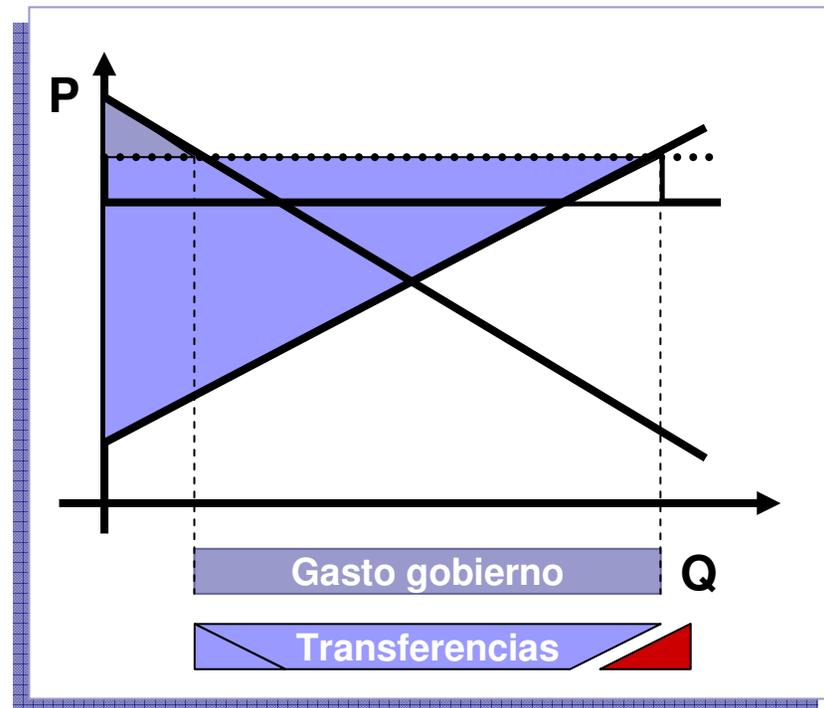
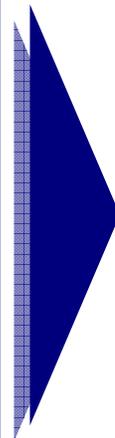
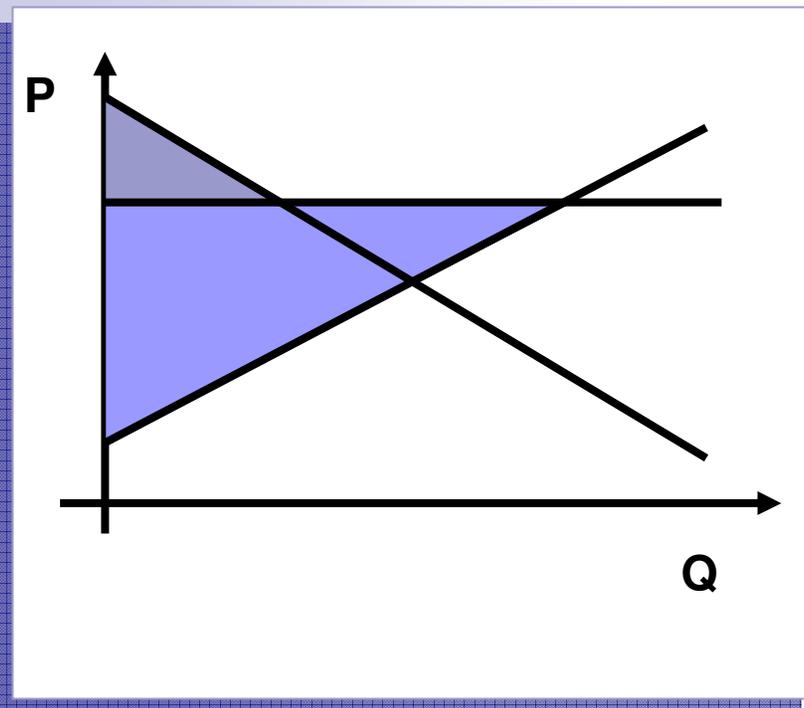
# HAY CONSENSO SOBRE EL ALTO IMPACTO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN LA ECONOMÍA

---

- La importancia de la actividad turística, radica en su efecto indirecto hacia los demás sub-sectores de la economía y al volumen que significa el consumo de turismo a nivel mundial.
- El Turismo es un sector con potencial elevado para generar innovación, riqueza y para incrementar beneficios como el combate a la pobreza, desarrollo regional, captación de divisas y dinamismo del empleo.
- Mantener un marco institucional y legal es el rol básico del gobierno a la actividad turística.
- Los gobiernos actualmente financian (subsidian) a la industria turística y no es claro el efecto permanente de este tipo de intervenciones.



# SI EL GOBIERNO GASTA EN PROMOCIÓN EN EL EXTERIOR DEL DESTINO ESTÁ SUBSIDIANDO LA EXPORTACIÓN DE TURISMO (RECEPTIVO)



**Un subsidio a la exportación: Aumenta el precio doméstico – aumentan las exportaciones y hay pérdida de bienestar  . Bajo esta perspectiva, el subsidio es regresivo, pues transfiere recursos a un sector con rentas.**



# DADO QUE EL TURISMO RECEPTIVO GENERA EXTERNALIDADES POSITIVAS – EL SUBSIDIO NO ES NECESARIAMENTE REGRESIVO

---

- Bajo la óptica del equilibrio parcial, sólo si existen externalidades positivas en la actividad, existe un subsidio óptimo
  - Externalidades positivas: Una empresa que gasta en desarrollar y conocer un mercado, además gasta en promocionar el destino generando externalidades positivas a futuras empresas que ingresarán a ese mercado, y el sistema de precios no está reflejando ese efecto, luego el subsidio óptimo existe.
- La racionalidad económica indica que para la promoción y conquista de nuevos mercados el apoyo del gobierno se justificaría, pero no nos asegura que deba mantenerse en el tiempo.



# DESDE LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA – EL SUBSIDIO DEL GOBIERNO A LA EXPORTACION DE TURISMO ES UN EQUILIBRIO DE NASH

$$\pi_i = M \left( \frac{x_i}{\sum x_i} \right) - x_i$$

$$CPO: M \frac{(\sum x_i) - x_i}{(\sum x_i)^2} - 1 = 0$$

$$x_i^* = \frac{n-1}{n^2} M$$

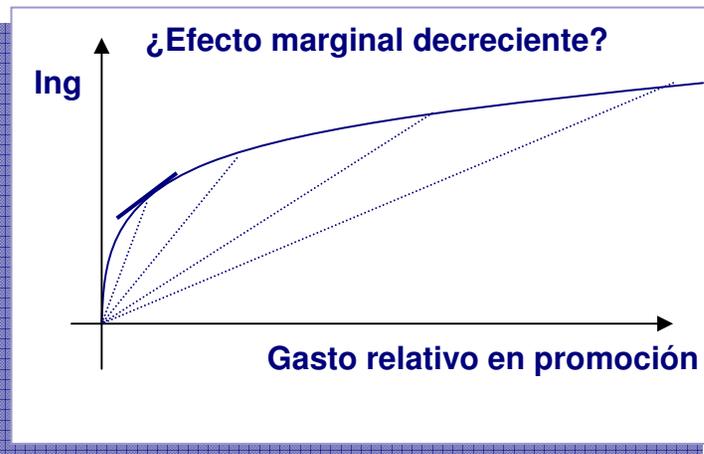
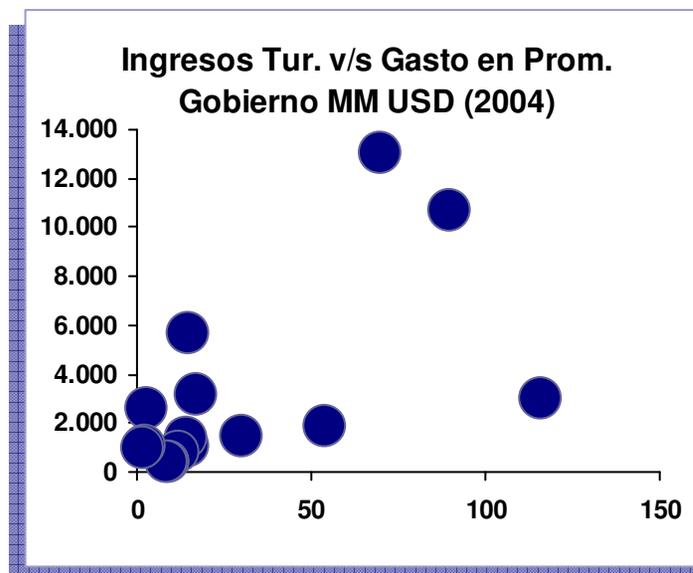
$$\sum x_i^* = \frac{(n-1)}{n} M$$

- Supongamos que  $n$  países deben decidir cuánto gastar  $x$  en promoción turística.
- Cada país recibirá una proporción del mercado  $M$  equivalente a su inversión relativa en promoción.
  - Es estrategia dominante para los países invertir en promoción turística.
- El equilibrio de Nash es que todos gasten lo mismo en promoción turística.
- Este argumento parece ser el más fuerte a la hora de decidir cuánto gastar e induce a niveles mayores de inversión turística que lo socialmente óptimo.



# EN LA REALIDAD, EL VOLUMEN DE GASTO ESTÁ LEJOS DE SER UNIFORME ENTRE LOS DISTINTOS PAÍSES

País	Gasto Gob. Promoción MM USD	Ingresos receptivo MM USD	Rendim. Medio
España	1.000,0	45.200	45,2
Puerto Rico	116,0	3.024	26,1
México	90,0	10.700	118,9
Australia	70,0	13.000	185,7
Jamaica	30,0	1.437	47,9
Dominicana	17,0	3.180	187,1
Sudáfrica	15,0	5.648	376,5
Perú	14,6	1.078	73,8
Costa Rica	14,0	1.357	96,9
Guatemala	12,0	770	64,2
Ecuador	8,8	367	41,7
Argentina	3,0	2.563	854,3
Chile	2,0	1.091	545,5
Colombia	1,5	947	631,3



Fuente: Año 2004 - OMT y Prensa

# MÉXICO ES UN PAIS DONDE EL GOBIERNO GENERO UNA PLATAFORMA PARA LA INVERSIÓN Y EL DESARROLLO DEL SECTOR TURÍSTICO

---

- Hasta los 70s no existía un marco regulatorio para la actividad
- En 1974, se crea SECTUR, equivalente a un ministerio de turismo cuya misión es:
  - Conducir el desarrollo turístico nacional, mediante las actividades de **planeación**, impulso al **desarrollo de la oferta**, apoyo a la operación de los servicios turísticos y la **promoción**, articulando las acciones de diferentes instancias y niveles de gobierno.
  - Además se creó FONATUR (Fondo Nacional..) cuya misión es ser la institución responsable de la **planeación** y desarrollo de **proyectos turísticos sustentables** de impacto nacional, el órgano de fomento a la **inversión** y la **capacitación** del sector así como la entidad nacionalizada que aporte su experiencia a regiones, estados y municipios, y a la pequeña y mediana empresa.
- En 1999 se creó la CPTM (Consejo de promoción turística):
  - Promocionar integral y competitivamente a México, con sus productos y destinos, en los mercados nacional e internacional, a través del trabajo conjunto entre todos los actores de la actividad turística.



# HOY LA INDUSTRIA TURÍSTICA DE MEXICO GENERA EL 5,8% DEL EMPLEO – CON SALARIOS UN 35% MAS ALTOS QUE EL PROMEDIO

---

- El Turismo en México representa el 8,2% del PIB y contribuye al fisco con USD 5 billones.
- El turismo es un importante motor de empleo
  - 1,75 MM de empleos en 2002 (5,8% del total de empleos).
  - Entre 1993-2000 ha crecido a una tasa anual del 1,2% .
  - Los salarios del sector son un 35% más alto que la media nacional.
- El turismo ha sido clave en el desarrollo de regiones.



# MÉXICO TIENE VENTAJAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA

---

- Cuenta con vastos recursos naturales y culturales, claves para el desarrollo del turismo.
- Tiene una ubicación privilegiada (con un mercado de 350 MM de habitantes en su frontera).
- Es un país confiable como plataforma para atraer inversionistas.
- Pese a ser un problema en las grandes capitales, México no es considerado un destino inseguro.



# MÉXICO HA DIVERSIFICADO SU OFERTA TURÍSTICA, CAPTURANDO DIFERENTES SEGMENTOS DE MERCADO

Turismo de Sol y Playa	Ha pasado por muchas tendencias y lo han reinventado. Hoy no es un producto de bajo gasto como lo fue hace 10 años.
Turismo de Naturaleza	Un turismo que ha crecido desde los 90 en México y ha utilizado, sosteniblemente, los recursos naturales.
Turismo cultural	La oferta con identidad de México – han logrado involucrar a las comunidades locales en el turismo.
Turismo de negocios	Ha sido clave para quebrar la estacionalidad.
Segmentos particulares	Productos no masivos y especializados han permitido capturar a clientes sofisticados y con alta disposición a pagar.



# FONATUR TIENE UN EXITOSO PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN DE DESTINOS

---

- FONATUR ha desarrollado 5 Centros Integralmente Planeados (CIP's): Cancún, Los Cabos, Ixtapa, Loreto y Bahías de Huatulco, destinos de playa hoy mundialmente conocidos.
- Hoy los CIP's:
  - 258 hoteles (40.000 habitaciones) correspondientes al 40% de la oferta de todo México.
  - Concentran el 40% de las visitas de extranjeros y el 54% del gasto turístico.
  - En 2001, mostraron un promedio de ocupación anual del 64,05%
    - 8,29 puntos sobre el promedio de México.
    - 6,39 puntos sobre el promedio de los destinos Sol y Playa Mundiales.



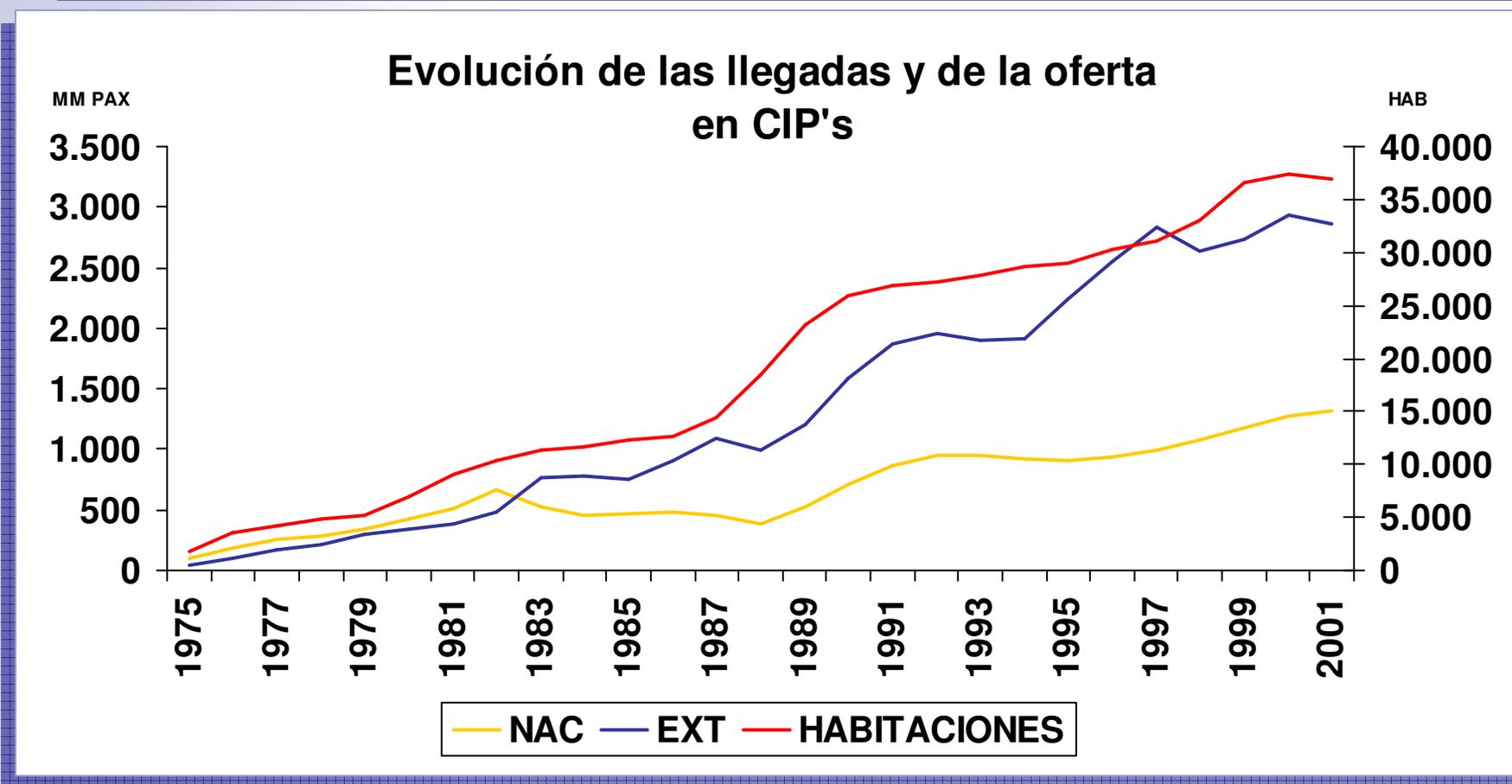
# FONATUR TIENE UN EXITOSO PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN DE DESTINOS (II)

---

- CANCUN en 1974 era una isla de pescadores rodeada de selva virgen y playas desconocidas.
- Hoy tiene medio millón de habitantes y es el destino Mexicano más conocido del mundo.
  - Para seleccionar el lugar se consideró su ubicación en la puerta de entrada al caribe y a la región Maya, su cercanía a EE.UU., la presencia de recursos turísticos y el clima.
  - Se definieron 4 zonas: la turística, la urbana, la de conservación ecológica y “otros usos”.
  - El plan consideró la inversión en infraestructura (aeropuerto internacional, servicios públicos, etc.)



# FONATUR TIENE UN EXITOSO PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN DE DESTINOS (III)



# EL ROL ARTICULADOR DEL GOBIERNO MEXICANO FUE MAS ALLÁ DE LA PROMOCIÓN DEL DESTINO, ENFOCÁNDOSE ADEMÁS EN LA OFERTA LOCAL

---

- México cuenta con consolidadas fortalezas que le permiten competir con los destinos internacionales y mantenerse entre los 10 destinos más visitados del mundo:
  - Cuenta con recursos naturales y culturales que se han constituido en atractivos internacionales.
  - Ha aprovechado muy bien su ubicación geográfica privilegiada.
    - El país cuenta con el acceso más seguro de EEUU a México y cómodas rutas aéreas a los principales destinos de descanso y negocios.
  - Las políticas públicas consistentes para el sector, hacen que hoy existan una amplia y diversificada oferta turística, cuya inversión acumulada es de 35.000 millones de dólares.
  - El capital humano del sector cuenta con experiencia y tiene un alto nivel de capacitación
- Las organizaciones del sector no solo han promovido el destino sino que se han enfocado además en la oferta.



# EN LA CADENA DEL PRODUCTO TURÍSTICO (OFERTA) INTERACTUAN COORDINADAMENTE AGENTES PRIVADOS Y PUBLICOS



**ATRACTIVO TURÍSTICO: SOLUCIÓN INTEGRAL AL CLIENTE**



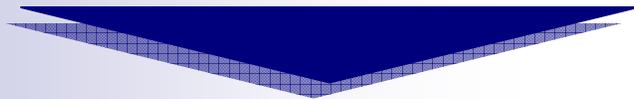
# LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS SON RECURSOS TURÍSTICOS DONDE LA ACTIVIDAD DEL HOMBRE AGREGA VALOR AL CLIENTE

---

Recurso Turístico



Valor al cliente



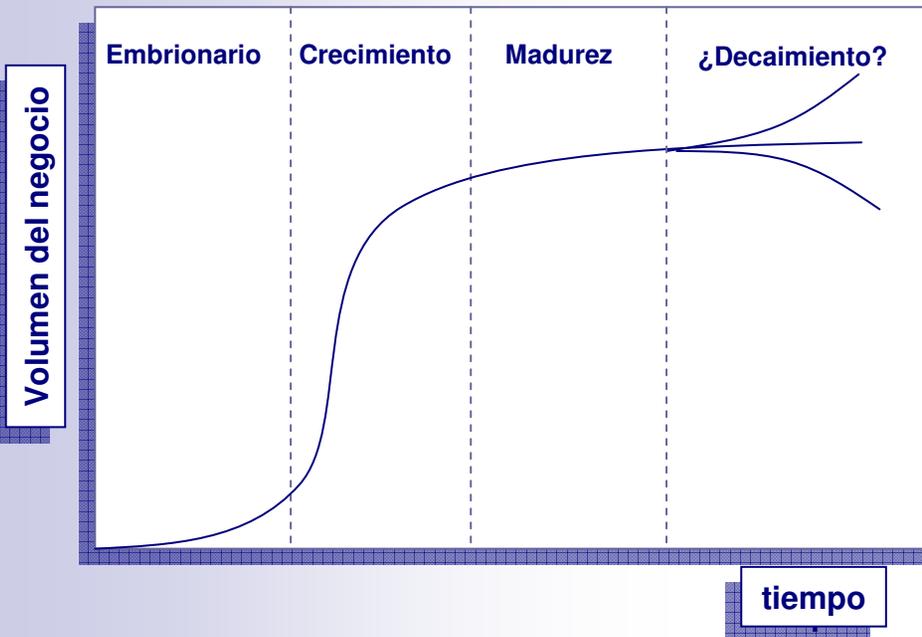
Atractivo Turístico

- Un recurso turístico, natural o cultural, es el medio ambiente, la riqueza arqueológica y las expresiones históricas que constituyen la base del producto turístico.
  
- Un recurso turístico constituye un atractivo, cuando la actividad del hombre incorpora instalaciones, equipamiento y servicios, agregando valor al cliente.
  - ¿Es posible con muy pocos recursos y mucha innovación, construir atractivos turísticos?
    - Ser – Parecer
    - Percepción – Realidad
  - *Los recursos turísticos son condición necesaria.*



# EL CICLO DE VIDA DE UN DESTINO TURISTICO ESTA DETERMINADO POR LA EVOLUCIÓN DE LAS PREFERENCIAS DEL CLIENTE

## Ciclo de vida de un destino turístico



- Un destino turístico es una zona geográfica que cuenta con uno o más atractivos turísticos.
- La evolución de las preferencias de los turistas determina el ciclo de vida del destino y las necesidades de innovación.
- Para no decaer, el destino debe seguir siendo atractivo para los visitantes – es decir, la oferta debe readecuarse cada vez que cambien las preferencias de los clientes.
- Destinos que actualmente no atraen visitantes, ¿tendrán potencial de convertirse en destinos turísticos?



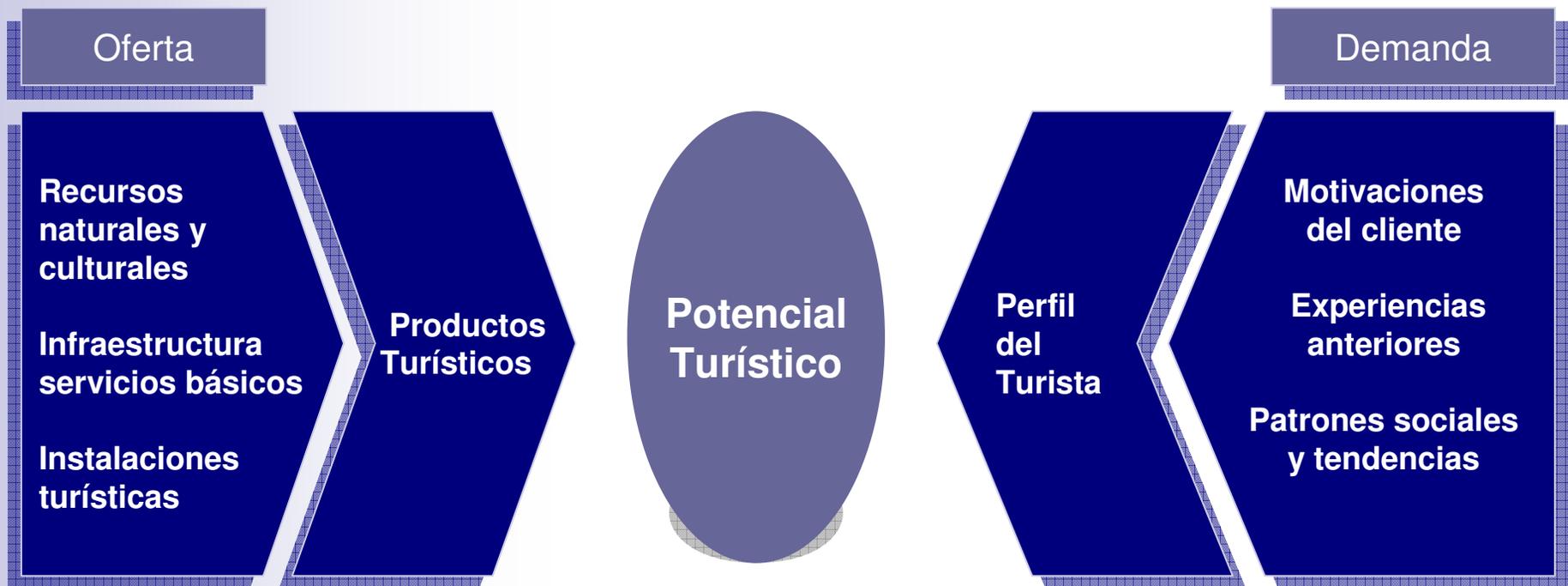
# PARA CUANTIFICAR EL POTENCIAL TURISTICO DE UN DESTINO ES NECESARIO DISEÑAR UNA METODOLOGÍA OBJETIVA DE MEDICIÓN

---

- Destinos que no atraen visitantes: ¿Cómo determinar objetivamente qué productos pueden / deben desarrollarse en una zona geográfica y qué potencial turístico tiene un determinado destino?
- A partir del conjunto de destinos de una zona geográfica:
  - A través de alguna medida de potencial turístico, ¿será posible establecer, al menos, una relación de orden total sobre ese conjunto?
  - Puede ser útil jerarquizar el potencial turístico de los destinos, sin embargo, para actuar, es necesario medir el **potencial económico** del turismo.
- Adaptando la metodología de un plan de negocios tradicional es posible responder esas interrogantes.



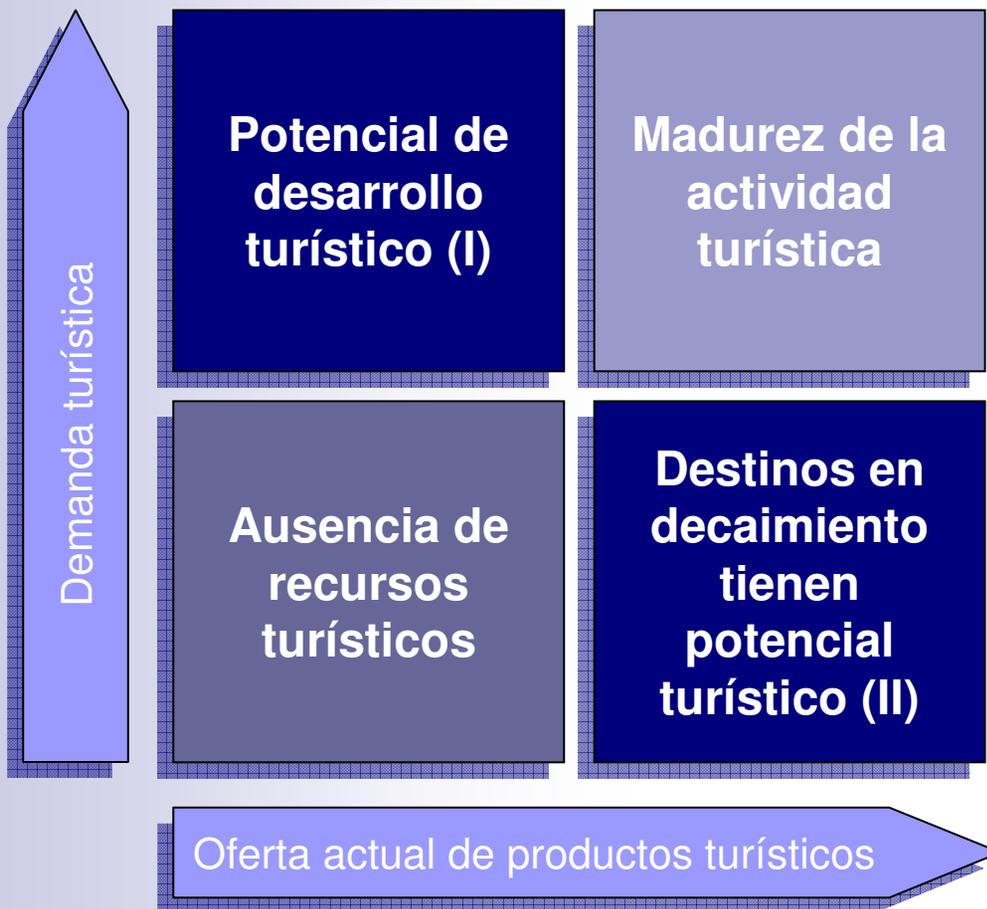
# EL POTENCIAL TURÍSTICO LO DETERMINA LA FORMA EN QUE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS TURÍSTICOS DE UNA ZONA SE ADAPTA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES



**La adaptación continua de la oferta a las necesidades del cliente permitirá que el potencial turístico se mantenga**



# PARA QUE EXISTA POTENCIAL, ES CONDICIÓN NECESARIA CONTAR CON RECURSOS TURÍSTICOS



- Los recursos son condición necesaria.
- La suficiencia se alcanza cuando la oferta de productos agrega valor al cliente y se crea el atractivo turístico.
- En las zonas con potencial:
  - (I) Hay recursos turísticos, pero no hay atractivos. Es necesario desarrollar una oferta de productos que agreguen valor al **potencial** cliente.
  - (II) Se debe mejorar y/o adaptar la oferta existente a las nuevas necesidades del cliente.



# DISTINGUIENDO LOS DOS TIPOS DE DESTINOS POTENCIALES – NOS CONCENTRAREMOS EN AQUELLOS DONDE NO HAY OFERTA

---

- En destinos donde la demanda ha caído, es necesario adaptar la oferta a las necesidades del cliente.
- En destinos donde actualmente no hay visitantes pero hay una demanda (potencial) es necesario construir la oferta.
  - ¿Cómo medir el potencial de negocios de esos destinos?
  - ¿Cómo medir si efectivamente los proyectos constituirán atractivos turísticos?
  - ¿Cómo determinar qué destinos geográficos tienen mayor potencial de convertirse en destinos turísticos?



# PARA MEDIR EL POTENCIAL EN DESTINOS NUEVOS – SE DEBE DETERMINAR LA PRESENCIA Y ATRACTIVIDAD DE LOS RECURSOS TURISTICOS

---

- Se debe determinar la presencia de recursos turísticos.
- Se debe medir la calidad del recurso:
  - Un recurso no constituye por si mismo un atractivo turístico, es necesaria la intervención del hombre.
  - Para cada segmento de mercado, se debe determinar la rentabilidad esperada desarrollando el recurso para ese segmento. Es posible abordar a más de un segmento cuando sean mutuamente no excluyentes.
    - Ej.: En un lago de la XI región desarrollar el turismo de sol y playa es menos rentable que desarrollar el turismo deportivo (Ej.: pesca con mosca).

**Un destino turístico no tiene potencial en si mismo, es necesario definir el (los) segmento (s) de mercado para los cuales hay potencial de desarrollo.**



# SE DEBE DETERMINAR EL VALOR POTENCIAL DE LOS PRODUCTOS - MUTUAMENTE NO EXCLUYENTES - PARA LOS DISTINTOS SEGMENTOS DE MERCADO

Evaluación del Recurso X	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento ...	TOTAL
Producto 1	VPN: 200		VPN: 50		VPN: 250
Producto 2					
Producto 3		VPN: -10			VPN: -10
Producto ...					...
El valor potencial del recurso turístico es el mayor VPN					200

- Por ejemplo, si se está evaluando el recurso: lago de la XI región, desarrollar un producto orientado al segmento Sol y Playa probablemente no sea rentable.
  - Hay usos alternativos mejores para ese recurso.



# UNA METODOLOGIA PARA MEDIR LA POTENCIALIDAD DEBE CONSIDERAR 4 ETAPAS BASICAS



**TEMA PROPUESTO PARA TRABAJO: DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL POTENCIAL TURÍSTICO**

